وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم المحاسبة / الدراسات العليا

تقويم أداء الجامعات العراقية في ظل مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة

بحث تطبيقي في جامعة كربلاء

رسالة تقدم بها الطالب

نوفل محمود موسى التميمي

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم المحاسبة

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور

فؤاد عبد المحسن الجبوري

1438 هـ كربلاء 2017 م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ 19 ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة النمل

إقرار المشرف

أشهد إن إعداد هذا البحث الموسوم بـ (**تقويم أداء الجامعات العراقية في ظل مؤشرات الأداء المالي ومعايير الجودة الشاملة**) والذي تقدم به الطالب (**نوفل محمود موسى التميمي**) قد جرى تحت إشرافي في جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد، وهو جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في علوم المحاسبة.

الأستاذ المساعد الدكتور

فؤاد عبد المحسن الجبوري

توصية السيد رئيس قسم المحاسبة

بناءً على توصية الأستاذ المشرف، أرشح هذا البحث للمناقشة.

الأستاذ المساعد الدكتور

اسعد محمد علي العواد

إقرار المقوم اللغوي

أشهد إن إعداد البحث الموسوم بـــ (**تقويم أداء الجامعات العراقية في ظل مؤشرات الأداء المالي ومعايير الجودة الشاملة**) قد جرى مراجعته من الناحية اللغوية حتى أصبح ذات أسلوب علمي سليم وخالٍ من الأخطاء اللغوية، ولأجله وقعت.

المقوم اللغوي

م.م. سامرة عدنان محمد الموسوي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا أطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ (**تقويم أداء الجامعات العراقية في ظل مؤشرات الأداء المالي ومعايير الجودة الشاملة**) والمقدمة من الطالب (**نوفل محمود موسى التميمي**) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ووجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة **ماجستير في علوم المحاسبة** بتقدير (**جيد**).

الأستاذ الدكتور
محمد حويش علاوي الشجيري
كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية
(رئيساً)
2017 / ٦ / ٢٢

الأستاذ المساعد الدكتور
سالم عواد هادي الزوبعي
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/ جامعة بغداد
(عضواً)
2017 / ٦ / ٢١

الأستاذ المساعد الدكتور
أسعد محمد علي العواد
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
(عضواً)
2017 / ٦ / ٢٢

الأستاذ المساعد الدكتور
فؤاد عبد المحسن الجبوري
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
(عضواً ومشرفاً)
2017 / ٦ / ٢٢

أ

الإهداء

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

العترة الطاهرة وسفن النجاة محمد واله عليهم أفضل الصلاة واتم السلام

الذين ضحوا عن وطني ومقدساته بأغلى ما يملكون (شهدائنا) . . . اكراماً وافتخاراً

مَنْ افتقدهما (والدي واختي) رحمهما الله . . . براً واعتزازاً

مَنْ أنارت طريقي بدعائها وسهرت على راحتي (أمي الغالية) . . . براً واجلالاً

مَنْ أشدّ بهم أزري ومن هم عوناً وسنداً لي (إخوتي وأخواتي) . . . فخراً واحتراماً

مَنْ تحمل معي عناء الدراسة ومشقتها (زوجتي العزيزة) . . . حباً ووفاءً

نور عيني وفلذة فؤادي وسعادتي (أبنتي فاطمة) . . . عطفاً وحناناً

كل من ساندني وقدم لي النصيحة ويد العون (أصدقائي) . . . شكراً وامتناناً

نوفل

الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم النبيين وسيد المرسلين وعلى آله الطيبين الطاهرين.

بعد إنجاز هذا البحث لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المساعد الدكتور **فؤاد عبد المحسن الجبوري** لتفضله بالإشراف على هذا البحث ولما أبداه لي من معاملة طيبة، ولم يبخل بوقته أو ملاحظاته وآرائه ومناقشاته التي ساعدت الباحث على وضع أول خطواته، أسال الله أن يوفقه.

والشكر موصول الى كل من عميد كلية الادارة والاقتصاد الاستاذ الدكتور **عواد كاظم شعلان الخالدي** والى معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا الاستاذ المساعد الدكتور **حيدر يونس الموسوي** والى رئيس قسم المحاسبة الاستاذ المساعد الدكتور **أسعد محمد علي وهاب العواد** وأتقدم بالشكر والامتنان الى **اساتذتي** في قسم المحاسبة / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ممن كان لهم الفضل في تدريسي لما قدموه لي من النصح والإرشاد.

كما يسعني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة **رئيس وأعضاء لجنة المناقشة** المحترمين لتفضلهم بقبول مناقشة البحث وأعبر لهم عن اعتزازي واحترامي لكل آرائهم وملاحظاتهم القيّمة وأقدر جهودهم الكبيرة التي يبذلونها لإغناء البحث وأتمنى لهم دوام التوفيق.

كما أتوجه بخالص المحبة والتقدير إلى **زملائي وإخواني** في دراسة الماجستير الذي جمعني وإياهم حب المعرفة طيلة فترة الدراسة. وأتقدم بالشكر والامتنان للدكتور **عباس الجبوري** على حسن تعاونه، إذ أمدني بما احتجت إليه من استفسارات لغرض إنجاز هذا البحث.

كما لا يفوتني شكر **جميع الموظفين** في شعبة الدراسات العليا لحسن تعاملهم طيلة فترة الدراسة، **وموظفي المكتبات** وخصوصا مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد جامعتي بغداد والمستنصرية ومكتبة ديوان الرقابة المالية للجهود المبذولة في توفير المصادر اللازمة لإنجاز البحث.

واتقدم بالشكر والامتنان الى كل من ساعدني وقدم لي يد العون لغرض اكمال متطلبات البحث، والتمس العذر ممن فاتني شكرهم سائلاً الله عز وجل أن يوفقهم لما فيه الخير والصلاح.

نوفل

المحتويات

الموضوع	صفحة
الاهداء	أ
شكر وامتنان	ب
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	هـ
قائمة الإشكال	ز
المستخلص – باللغة العربية	ح
المقدمة	1
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	13 - 3
المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث	3
المبحث الثاني: دراسات سابقة ومساهمات الدراسة الحالية	6
الفصل الثاني: **تقويم الأداء وفق المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة**	71 – 14
المبحث الأول: تقويم الأداء مؤسسات التعليم العالي	14
المبحث الثاني: مؤشرات الاداء المالي والمعايير في التعليم	32
المبحث الثالث: استخدام المؤشرات المالية والمعايير لتقويم اداء الجامعات	53
الفصل الثالث: **تطبيق المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة لتقويم أداء الجامعات**	112 -72
المبحث الأول: وصف عينة البحث والأوزان والدرجات المعتمدة في تقييم الأداء	72
المبحث الثاني: تطبيق المؤشرات المالية للأداء المالي لجامعة كربلاء	83
المبحث الثالث: تطبيق معايير الجودة الشاملة	100
الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	117 - 113
المبحث الأول: الاستنتاجات	113
المبحث الثاني: التوصيات	116
المصادر	118
الملاحق	
المستخلص بالإنكليزي	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	معايير ومؤشرات تصنيف QS	46
2	مؤشرات ومعايير تصنيف التايمز	47
3	الدرجات المعيارية مقابل نسب الصرف من الموازنة المالية الكلية	77
4	الدرجات المعيارية مقابل نسب الصرف من الموازنة المالية المخصصة للصيانة	77
5	**الدرجات المعيارية مقابل نسب الصرف من الموازنة المالية المخصصة لشراء الكتب والدوريات**	77
6	**الدرجات المعيارية مقابل نسب الصرف من الموازنة المالية المخصصة للمؤتمرات والندوات**	78
7	**الدرجات المعيارية مقابل نسب الصرف من الموازنة المخصصة لصندوق التكافل الاجتماعي**	78
8	نسب ودرجات هيئات التدريس المؤهلين وحملة الألقاب العلمية	78
9	نسب ودرجات مشاركة هيئات التدريس في الندوات والمؤتمرات	79
10	نسب ودرجات المنح الدراسية التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس	79
11	نسب ودرجات الطلبة المقبولين إلى أعضاء هيئة التدريس	79
12	نسب ودرجات المكتبات الموجودة في الجامعة	79
13	نسب ودرجات مباني وأرضيات الجامعة	80
14	نسب ودرجات الاقسام الداخلية الموجودة وعدد الغرف	80
15	نسب ودرجات البحوث المنشورة	80
16	نسب ودرجات براءة الاختراع والجوائز العلمية	80
17	نسب ودرجات الكتب المؤلفة	81
18	نسب ودرجات المجلات في الجامعة	81
19	نسب ودرجات عائدات الجامعة	81
20	نسب ودرجات الأساتذة الأجانب	82
21	نسب ودرجات الطلبة الاجانب	82
22	نسب ودرجات الأساتذة والطلبة المبتعثين	82

23	نسب ودرجات الاتفاقات الدولية مع الجامعات	82
24	نتائج تنفيذ الموازنة لعام 2012	83
25	نتائج تنفيذ الموازنة لعام 2013	84
26	نتائج تنفيذ الموازنة لعام 2014	85
27	نتائج تنفيذ الموازنة لعام 2015	86
28	**معدل النمو للمصاريف الفعلية للسنوات (2012، 2013، 2014، 2015) لجامعة كربلاء**	87
29	كلفة الطالب ومعدل النمو للمصاريف الفعلية لجامعة كربلاء	89
30	**معدل النمو للإيرادات المحصلة للسنوات (2012، 2013، 2014، 2015) لجامعة كربلاء**	90
31	حصة الطالب ومعدل النمو للإيرادات الكلية لجامعة كربلاء	92
32	نسب ما تم صرفه من الموازنة المالية الكلية للسنوات 2012- 2015	93
33	نسب ما تم صرفه على الصيانة من الموازنة المالية للسنوات 2012- 2015	93
34	**نسب ما تم صرفه على الكتب والدوريات من الموازنة المالية للسنوات 2012- 2015**	94
35	**ما تم صرفه على أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات من الموازنة للسنوات 2012- 2015**	95
36	**نسب ما تم صرفه على صندوق التكافل الاجتماعي من الموازنة المالية للسنوات 2012- 2015**	96
37	**النمو للمصاريف الكلية والصيانة وشراء الكتب والدوريات والمؤتمرات والتكافل الاجتماعي**	97
38	**نسب ما تم صرفه على البرامج والخدمات التعليمية من الموازنة للسنوات 2012- 2015**	98
39	**نسب ودرجات أعضاء هيئة التدريس من حملة الألقاب العلمية في جامعة كربلاء**	100
40	**نسب ودرجات مشاركة هيئات التدريس في الندوات والمؤتمرات في جامعة كربلاء**	101
41	نسب ودرجات عدد الطلبة المقبولين الى عدد الأساتذة في جامعة كربلاء	102
42	نسب ودرجات عدد الطلبة المقبولين الى عدد الأماكن الخدمية في جامعة كربلاء	103
43	الطاقة الاستيعابية للقاعات الدراسية في جامعة كربلاء	104
44	الطاقة الاستيعابية للأقسام الداخلية في جامعة كربلاء	105
45	عدد البحوث المنشورة الى مجموع الأساتذة في جامعة كربلاء	105
46	براءات الاختراع والجوائز العلمية في جامعة كربلاء	106
47	الكتب المؤلفة لمجموع الأساتذة في جامعة كربلاء	107
48	عدد المجلات والإصدارات في جامعة كربلاء	107

49	الخدمات المقدمة للمجتمع في جامعة كربلاء	108
50	عدد الطلبة الاجانب في جامعة كربلاء	108
51	نسب التطبيق لمعايير التصنيف العالمي لجامعة كربلاء	109
52	متوسط درجات التطبيق لعينة البحث	111
53	درجة الارتباط لمستوى التطبيق في الجامعة عينة البحث	112

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	أهمية البحث	4
2	متغيرات البحث	5
3	عناصر تقويم الأداء والعلاقة فيما بينها ضمن بيئة المؤسسة	19
4	خطوات عملية تقويم الأداء	25
5	مراحل تطبيق الجودة الشاملة	43
6	نسب تطبيق معايير الجودة في التعليم لجامعة كربلاء	110
7	مستوى تطبيق المعايير لعينة البحث	112

المستخلص:

تعد الجامعات العراقية من المؤسسات المهمة التي ترفد سوق العمل بالملاكات الفنية والأكاديمية والمهنية وفق معايير ومؤشرات مالية متفق عليها ينبغي توافرها وتطبيقها، ومن تلك المعايير المهمة، معايير الجودة الشاملة التي اعدت أساسا في التصنيف الدولي للجامعات وكذلك المؤشرات المالية، لذا فان مشكلة البحث تتمحور في ضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة والمؤشرات المالية للجامعات العراقية مما يجعلها غير مواكبة للتطورات والتحسينات للجامعات الرصينة.

والهدف الرئيس للبحث هو تقويم اداء الجامعات العراقية من خلال تطبيق المؤشرات المالية المعتمدة من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي ومعايير الجودة الشاملة لأجل الارتقاء بالأداء الجامعي العراقي وان عملية تقويم الاداء تسهم في تشخيص مواطن القوة والضعف داخل المؤسسة التعليمية مما يسهل ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها.

ولتحقيق هذا الهدف تم اجراء دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء (عينة البحث) ومن الاستنتاجات المهمة التي توصل اليها الباحث ان عملية تحديد المؤشرات الخاصة بقياس مستوى الاداء تعد ركناً اساسياً ومهما في عملية تقييم الأداء، من اجل مراقبة الاداء وتحسينه ومعرفة اسباب الانحرافات لاتخاذ القرارات السليمة، لذلك تعد مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة أكثر شمولية لأنشطة المؤسسة التعليمية وما تحتويه من أدوات لقياس الجودة التي تعد ضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

وأوصت بعدد من الوصايا أهمها ضرورة تبني معايير ومؤشرات عند تقويم أداء المؤسسة التعليمية كونها تعد البديل الأمثل لقياس مستوى الكفاءة في العملية التعليمية والفاعلية في تحقيق الأهداف، فضلا عن شمولية هذه المعايير وما تحتويه على مؤشرات للجودة التي تعد ضرورية لتحسين الأداء.

مُقَدِّمَة

مقدمة Introduction

يعد التعليم من الركائز الاساسية التي تعتمد عليها البلدان في تقدم وتطور مجتمعاتها على مختلف ثقافاتهم، بل اصبح التعليم هو مصدر قوة الدولة وذلك من خلال المفاضلة في ميدان النمو والتقدم، إذ إن إعداد الأفراد وتحسين واقع المجتمعات يأتي من خلال المستوى التعليمي ذو الجودة العالية.

وتعد الجامعات العراقية من المؤسسات المهمة التي ترفد سوق العمل بالملاكات الفنية والأكاديمية والمهنية وفق معايير متفق عليها ينبغي توافرها وتطبيقها، ومن تلك المعايير المهمة هي معايير الجودة الشاملة، وهذا لا شك يعزز من كفاءة الأداء والفاعلية في انجاز العمل، فضلا عن تحسين جودة مخرجات الجامعات. ولغرض تحقيق أعلى كفاءة وفاعلية وإقتصادية للجامعات العراقية يحتاج ذلك الى عملية تقويم الأداء وفق المعايير والمؤشرات.

كما تطورت عملية تقويم الاداء من عملية ذات ارتباط بأعمال المؤسسة وفي عدة مجالات إلى أن أصبحت اختصاصاً علمياً يحتاج إلى قواعد وقوانين من أشخاص أكفاء باستخدام مقاييس علمية، إذ يعد تقويم الاداء عملية رقابية منظمة هدفها الاساس هو تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة مسبقا عن طريق تحقيق العناصر الاساسية (الكفاءة والفاعلية والاقتصادية) من خلال عملية المقارنة بين ما تحقق فعلا وما خطط له مسبقا وتحديد الانحرافات ووضع الحلول المناسبة لها. ولغرض تحقيق الإرتقاء بأداء المؤسسة من خلال التحسين المستمر للأعمال التي تقوم باعتمادها على المعايير والإجراءات المستخدمة التي تعمل على رفع مستوى الاداء وتوحيد جهود العاملين فيها وفق اسلوب العمل الجماعي لكافة المستويات لتكون المخرجات ذات جودة تحقق المنافع للمؤسسة وللمجتمع.

ولغرض تحقيق هدف البحث تم تقسيمه الى أربع فصول لتغطية جانبيه النظري والعملي.

- تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث في مبحثين خصص الأول منه لعرض منهجية البحث فيما كان المبحث الثاني دراسات سابقة ومساهمات الدراسة الحالية.
- وخصص الفصل الثاني ليكون مدخل للإطار النظري للبحث في ثلاث مباحث خصص المبحث الاول لتناول تقويم أداء مؤسسات التعليم، والمبحث الثاني يعرض مؤشرات الاداء

المالي والمعايير في التعليم وأما ما يخص المبحث الثالث فتطرق الى استخدام المؤشرات المالية والمعايير لتقويم اداء الجامعات.

- اما الفصل الثالث فخصص للجانب العملي واختبار فرضية البحث في ثلاث مباحث خصص الاول وصف عينة البحث والأوزان والدرجات المعتمدة في تقييم الأداء، اما المبحث الثاني تطبيق المؤشرات المالية للأداء المالي لجامعة كربلاء، وما يخص المبحث الثالث تطبيق معايير الجودة على اداء جامعة كربلاء.
- واخيراً خصص الفصل الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها في ضوء الدراسة النظرية والعملية التي تمت في هذا البحث في مبحثين. تطرق الاول عرض الاستنتاجات، اما المبحث الثاني خصص لعرض التوصيات التي تم التوصل اليها في ضوء الاستنتاجات.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثاني

دراسات سابقة ومساهمات الدراسة الحالية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

تعد الجامعات العراقية من المؤسسات المهمة التي ترفد سوق العمل بالملاكات الفنية والأكاديمية والمهنية وفق معايير ومؤشرات مالية متفق عليها ينبغي توافرها وتطبيقها، ومن تلك المعايير المهمة، معايير الجودة الشاملة التي اعدت أساسا في التصنيف الدولي للجامعات وكذلك المؤشرات المالية، لذا فان مشكلة البحث تتمحور في ضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة والمؤشرات المالية للجامعات العراقية مما يجعلها غير مواكبة للتطورات والتحسينات للجامعات الرصينة.

ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

يسعى الباحث الى تحقيق هدف رئيسي هو تقويم اداء الجامعات العراقية من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء المالي لأجل الارتقاء بالأداء الجامعي العراقي.

ومن الهدف الرئيس تتحقق مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها:

1- التعرف على تقويم الاداء في مؤسسات التعليم.

2- التعرف على معايير الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء المالي في الجامعات الرصينة.

3- تقييم اداء جامعة كربلاء وفق مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة.

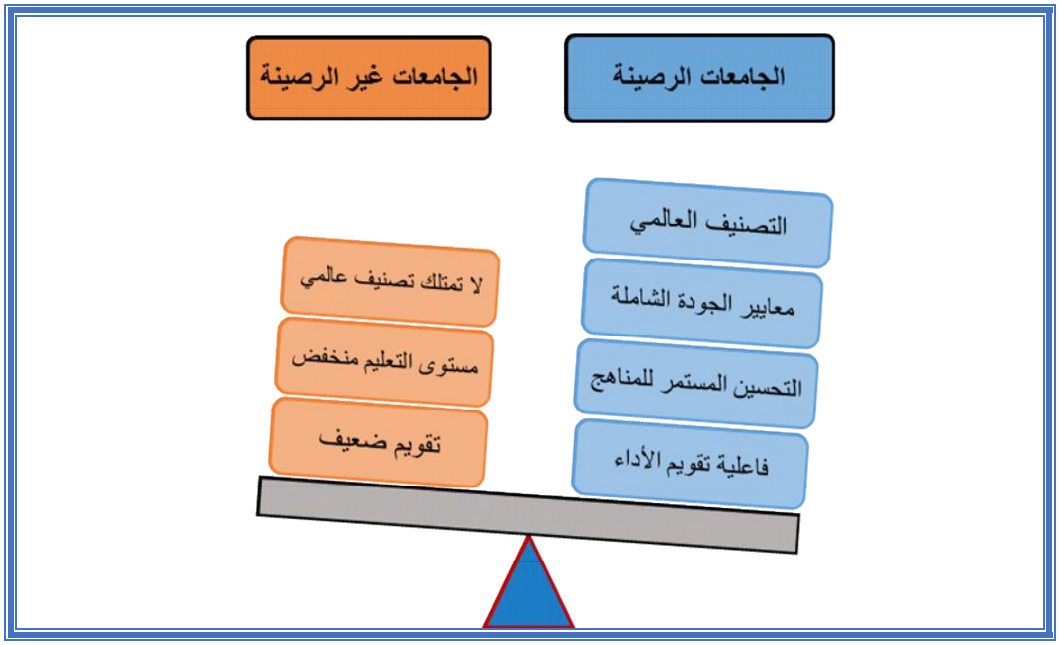
4- تقويم اداء جامعة كربلاء في ظل مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة.

5- نشر ثقافة المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة واهميتها.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Importance

تنبع أهمية البحث من أهمية المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها وموقع الجامعات العراقية (جامعة كربلاء) في التصنيف العالمي (QS) والفائدة التي تجنيها الجامعات نتيجة لإتباعها تلك المؤشرات والمعايير، وهذا لا شك يعزز من كفاءة الأداء والفاعلية في انجاز العمل، وكذلك تحسين جودة مخرجات الجامعات. وبالإمكان توضيح أهمية البحث بالشكل الأتي:

شكل (1) اهمية البحث



المصدر: إعداد الباحث

رابعاً: فرضيات البحث: **Research hypotheses**

يستند هذا البحث الى فرضية رئيسة مفادها

إن تقويم اداء الجامعات العراقية بالاعتماد على مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة يوفر معلومات كافية عن فاعلية وكفاءة ادائها وبالشكل الذي يمكن من خلاله تحقيق جودة الأداء مما يجعلها مواكبة للجامعات الرصينة.

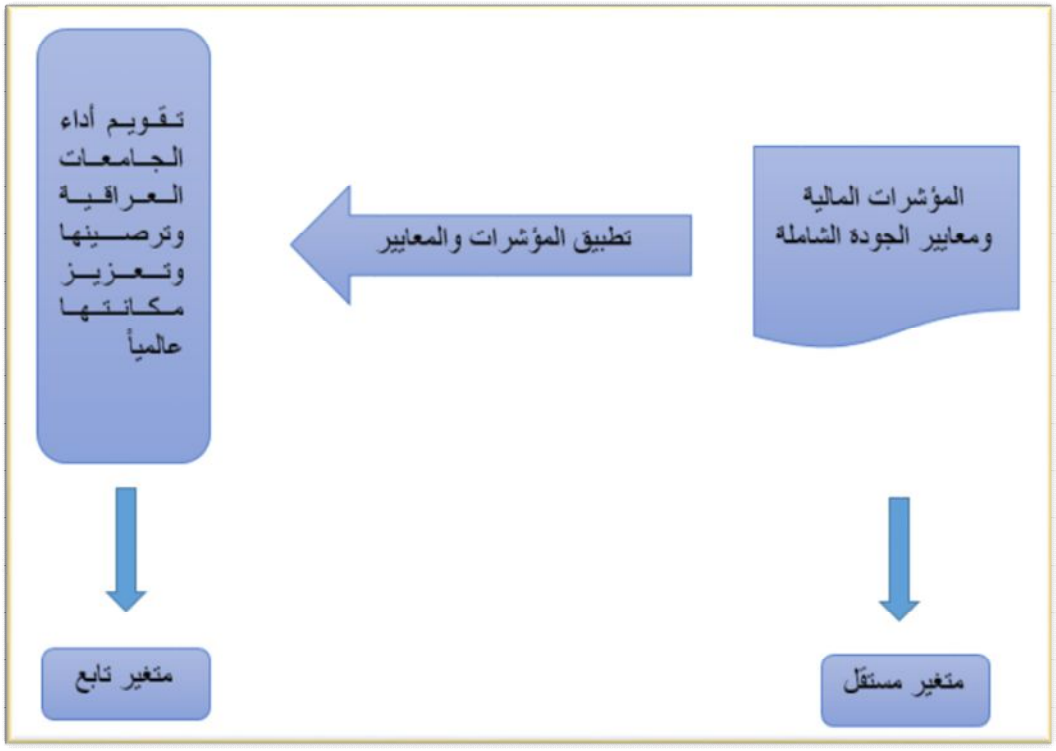
خامساً: مجتمع وعينة البحث: **Society and sample the research**

1. تم اختيار الجامعات العراقية مجتمعا للبحث كونها المؤسسات الراعية لمصنع العقول الاكاديمية والفنية.
2. تم اختيار جامعة كربلاء عينة للبحث.

سادساً: متغيرات البحث: Research Variables

الشكل الآتي يوضح متغيرات البحث

شكل (2) متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحث

المبحث الثاني
دراسات سابقة ومساهمات الدراسة الحالية

أولاً- دراسات عراقية

1. دراسة (فارس، 2009):

عنوان الدراسة	**درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية دراسة مقارنة**
نوع الدراسة	استخدم الباحث استمارة الاستبانة لمتغيرات البحث .
هدف الدراسة	بيان مفهوم الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الجامعات العراقية والتعرف على معايير الجودة الشاملة في الجامعات العراقية ومنها جامعة بغداد والمستنصرية واجراء مقارنة بين نتائج عينة البحث لإمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي.
اهم النتائج	✓ ان إدارة الجودة الشاملة إطار شامل على مستوى التعليم العالي تساعد على رفع كفاءة الخدمة التعليمية. ✓ ان ادارة الجودة الشاملة نظام اداري محكم اذ تبين ان ضعف نظام التحفيز في الكلية أثر سلبا على جودة الاداء مما تطلب تطبيق معايير الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الاداء التعليمي.

2. دراسة (العاني والراوي: 2010):

عنوان الدراسة	**مداخل لبناء أنظمة الجودة في الجامعات العراقية**
نوع الدراسة	استخدم الباحثان الاسلوب الوصفي في تحديد النتائج.
هدف الدراسة	اتباع انظمة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية من خلال تطبيق مواصفات الايزو 9001 لضمان الارتقاء لمخرجات التعليم، سوق العمل والمجتمع إلى المواصفات المطلوبة بما يحقق الميزة التنافسية فضلاً عن رفع مستوى الاداء من اساتذة واداريين وطلبة.
اهم النتائج	✓ ان ادارة الجودة الشاملة تشكل نهضة جديدة تسهم في الارتقاء بالتعليم الجامعي

	وتحسين جودة التعليمية وهناك تطور ملحوظ في السنوات الاخيرة في الادارات الجامعية لكثير من الدول مما يتطلب تحسين التعليم الجامعي في العراق للوصول الى المستوى المقبول عالمياً.

3. **دراسة (المعموري، 2013):**

عنوان الدراسة	**تقويم الأداء الإداري لعمداء كليات ورؤساء أقسام التربية الرياضية على وفق متطلبات الجودة الشاملة**
نوع الدراسة	تم استخدام اسلوب الاستبانة لإجراء نتائج البحث.
هدف الدراسة	التعرف على مستوى أداء عمداء كليات ورؤساء الأقسام وفق متطلبات الجودة الشاملة في الكلية والقسم. الكشف عن مراكز الضعف والقوة في الأداء الإداري لعمداء ورؤساء أقسام التربية الرياضية في العراق من وجهه نظر الهيئات التدريسية.
اهم النتائج	✓ تطوير أداء رؤساء الأقسام عن طريق اشراكهم بالمؤتمرات والدورات التطويرية وإعداد البحوث والمقترحات اللازمة لتطوير الإدارة الجامعية، والتي يتم من خلالها تطوير أدائهم الإداري لهم.

4. **دراسة (هندل، 2016):**

عنوان الدراسة	**تدقيق اداء مؤسسات التعليم العالي في ظل معايير توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي/ انموذج مقترح**
نوع الدراسة	انموذج مقترح لتدقيق اداء مؤسسات التعليم.
هدف الدراسة	قياس وتقويم أداء المؤسسات التعليمية باستخدام مؤشرات مستندة الى معايير توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي، ويتحقق ذلك من خلال تبني برنامج تدقيق أداء مقترح خاص بالمؤسسات التعليمية.
اهم النتائج	✓ ضرورة تبني معايير ومؤشرات توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي عند تدقيق أداء المؤسسة التعليمية كونها تمثل البديل الأمثل لقياس الكفاءة والفاعلية.

ثانيا–دراسات عربية

1– دراسة (مالك، 2007):

عنوان الدراسة	**دور التحليل المالي في تقويم أداء المنشآت**
نوع الدراسة	دراسة تحليلية ميدانية.
هدف الدراسة	التعرف علي المعلومات والمؤشرات والنسب التي تساعد في فهم وقراءة القوائم المالية، وتأكيد فاعلية القوائم المالية كمصدر للتحليل المالي، بالإضافة إلي توضيح دور التحليل المالي في تقويم أداء المنشآت.
اهم النتائج	✓ ضرورة استخدام تقارير التحليل المالي من قبل المنشآت العاملة في السودان لمساعدتها في ترشيد قراراتها. ✓ استخدام نسب التحليل المالي للمساعدة في تقويم الأداء المالي للمنشآت.

2– دراسة (الشوك والعجيل، 2010):

عنوان الدراسة	**تقـــويم اداء الاستـــــاذ الجامـــــعي فـــي ضـــوء معايير الجودة الشاملة**
نوع الدراسة	استـــخدم البـــاحثان التحلـــــيل الوصفي لبيان نتائج البحث.
هدف الدراسة	✓ معرفة المعايير التي ينبغي تطبيقها لتقويم اداء الأساتذة الجامعيين وتزويد الادارة العليا في المؤسسة التعليمية بمواطن القوة والضعف في اداء الاستاذ الجامعي فضلاً عن تحديد مستوى اداء الاساتذة الجامعيين في كل معيار.
اهم النتائج	✓ ان الجودة الشاملة اتجاه تطوري يعزز جودة العملية التعليمية وان عملية تحسين اداء التدريسي في ضوء معايير الجودة يعزز اركان العملية التعليمية أذ يعد الاستاذ الجامعي الركيزة الاساسية في المسيرة التعليمية وأساس نجاحها لذا يتطلب الاهتمام بإتباع اساليب الجودة لتحسين ذلك.

3- دراسة (السرحان، 2012):

عنوان الدراسة	**أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية**
نوع الدراسة	استخـــدام استـمارة الاستبيان لإيجاد النتائج.
هدف الدراسة	توضيح دور تطبيقات معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في مخرجات التعليم الجامعي السعودي عن طريق بيان مستوى التطبيق في المجالات الاساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي يتم تحديدها من قبل الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي وبيان مدى تركيز الجامعات على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية كأحد عناصر الجودة الشاملة.
اهم النتائج	✓ هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين تركيز الإدارة العليا على معايير الجودة الشاملة وبين تسويق مخرجات التعليم في المملكة العربية السعودية، أذ أن ذلك يعزز من تطبيق مفهوم الجودة من خلال رؤية ورسالة وأهداف الجامعات والسعي في تطبيقها من خلال تبني الإدارة العليا ورئاسة الجامعة لذلك المفهوم. ✓ ان الثقافة التنظيمية تسهم بترسيخ وتطبيق الجودة الشاملة في جميع معاهد وكليات وأقسام الجامعة فضلاً عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تركيز الجامعات السعودية على العاملين وبين تسويق مخرجات التعليم لأهمية تأهيل وتدريب العاملين الذين يعتبرون أحد عناصر الجودة في حال تأهيلهم المستمر والإفادة من خبراتهم.

4- دراسة (عبد الرحمن، 2014):

عنوان الدراسة	**تقويم اداء الجامعات وفقاً لمنظور الاداء المتوازن دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية – 2008 – 2013**
نوع الدراسة	استـخـدام الاستـــــبانة لبيـان النتائج.
هدف الدراسة	التعرف على مفهوم الأداء المتوازن ومدى امكانية تطبيقه في تقويم أداء الجامعات السودانية ودراسة تحليل نظام تقويم أداء الجامعات الذي يعمل به حاليا. بيان نقاط القوة والضعف ومدى ملاءمة حاجة الجامعة لذلك فضلاً عن معرفة التأثير الذي ينتجه الأداء المتوازن على استراتيجية المؤسسة.
اهم النتائج	✓ الاهتمام بالطلبة من خلال التعامل معهم بعدالة دون تمييز وعلى الاستاذ ان

	يلتزم بواجباته وكذلك تشجيع اعضاء هيئة التدريس بمشاركة الطلاب لتقديم اداء جيد. ✓ ان موارد الجامعة المالية يتم استخدامها في تحقيق اهداف الجامعة وأنها تلتزم بمراجعة حساباتها بشكل دوري ومستمر من خلال نظام رقابة فعال.

ثالثاً: **دراسات أجنبية**

1- دراسة**(Hogg, 1995)**

عنوان الدراسة	**Continuous Quality Improvement in Higher Education** **التحسين المستمر للجودة في التعليم العالي**
نوع الدراسة	تم استخدام التحليل الوصفي للبحث.
هدف الدراسة	معرفة توجهات التعليم العالي في الوقت الحالي وأثر التغيرات من المنظور المجتمعي للجامعات وتحديد توقعات الأداء من حيث التدريس والطلبة ودراسة نموذج للتعليم العالي لبيان مدى تأثير مخرجات الجامعات على البيئة الخارجية كالشركات والمجتمع. بيان مفهوم الجودة الشاملة ودورة في زيادة رضا العاملين من خلال بناء إطار متكامل يدرس العلاقات بين مختلف عناصر المؤسسة.
اهم النتائج	✓ ان الجودة في التعليم العالي لها دور اساس باعتبارها الطريق الذي تستند عليه العملية التعليمية وان تعزيز اجراءات التحسين المستمر للجودة في التعليم العالي يساعد على تطور الاجراءات المستخدمة فضلاً عن الاهتمام بأنظمة الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي. ✓ ينبغي توظيف بعض الاستراتيجيات والتقنيات لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات مع ضرورة وجود هيكل تنظيمي متكامل لسد الثغرات وتعزيز الاداء لغرض تحسين طرق التدريس في الجامعات وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

2- دراسة (Dill, 2007):

عنوان الدراسة	**Quality Assurance in Higher Education: Practices and Issues** **ضمان الجودة في التعليم العالي: ممارسات وقضايا**
نوع الدراسة	تم استخدام تحليل عينة البحث وصفيا لإكمال النتائج.
هدف الدراسة	استخدام ضمان الجودة في التعليم العالي لتعزيز الممارسات الأكاديمية وتعزيز مستوى التحصيل الدراسي لخريجي التعليم العالي والحفاظ عليه وتحسينه. بيان مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها في التعليم وبيان اهمية معايير الاعتماد الأكاديمي وتحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات التي يتطلب الوصول اليها.
اهم النتائج	✓ ان الجودة لها الاثر المباشر في توفير هيئة تدريسية ذات امكانية علمية ولها تأثير ايجابي على اداء الجامعات وتحسين نوعية مخرجات الجامعة. ✓ ان عمل المؤسسات الأكاديمية غالبا في إطار سياسة وطنية مصممة من قبل الدولة لضمان معايير الاعتماد الأكاديمي.

3- دراسة (Adriana, 2007)

عنوان الدراسة	**Performance Audit in public sector entities–a new challenge for Eastern European Countries** تدقيق أداء الوحدات الحكومية العامة/ تحدي جديد لبلدان اوربا الشرقية
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية.
هدف الدراسة	بيان دور تدقيق الأداء للاقتصاد والكفاءة والفاعلية خدمة لصنع القرارات الرشيدة من الإدارة في الوحدات الاقتصادية العامة.
اهم النتائج	✓ ان وزارة التربية والتعليم لها دور مهم وفعال في تقويم اداء المعلم في اللغة عن طريق وضع معايير الجودة السعودية للمعلمين وفقا للتخصص أو الموضوع وتعميم المعايير المهنية في مديرية التربية وفي كل منطقة تعليمية وتوضيح كيفية تطبيق المعايير التعليمية مع التركيز على معايير الجودة وتحسين الاداء.

4- دراسة(Pavel, 2012):

عنوان الدراسة	**The Importance of Quality in Higher Education in an Increasingly Knowledge –Driven Society** **أهمية الجودة في التعليم العالي على نحو متزايد في المجتمع المعرفي**
نوع الدراسة	دراسة تحليلية لعينة البحث وتحليل النتائج.
هدف الدراسة	بيان مفهوم الجودة الشاملة ومعايير تطبيقها وتحديد سبل النجاح في الجامعات فضلاً عن بيان اهمية الجودة في التعليم الجامعي والاهتمام بجودة أنظمة التعليم لغرض زيادة إنتاج رأس المال البشري في المـــــعرفة والمهارات والقدرات الإبـــــداعية والصفات الأخلاقية.
اهم النتائج	✓ ان تطبيق معايير الجودة الشاملة يسهم بشكل فعال في تحسين مخرجات التعليم العالي بما يحقق الميزة التنافسية بالإضافة الى نشر المعرفة لصالح المجتمع. ✓ تعتبر مؤسسات التعليم العالي من "المحركات الاقتصادية " من قبل صانعي السياسات وينظر إليها على أنها ضرورية لضمان إنتاج المعرفة من خلال البحث والابتكار واستمرارية تعليم القوى العاملة وينبغي على مؤسسات التعليم العالي زيادة الاهتمام بالجودة.

ما يميز هذا الدراسة عن الدراسات السابقة:

1- تعد هذه الدراسة دراسة جديدة وغير مكررة بل هي اكمال لحقل المعرفة والاختصاص ضمن الدراسات السابقة.

2- عدم وجود دراسة سابقة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في تقويم اداء الجامعات العراقية.

3- ان الدراسات السابقة تخصصت بالجانب المالي او الاداري ولعدد محدود من الكليات بينما ركز البحث الحالي على الجامعة بصورة شاملة.

4- هدف البحث الحالي الى تقييم اداء جامعة كربلاء (عينة البحث) ومن ثم تقويمه في ظل تطبيق مؤشرات الأداء المالي ومعايير الجودة الشاملة وفقا للتصنيفات العالمية التي تخص التعليم العالي.

5- هدف البحث الحالي الى نشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتطبيقها لما لها من اهمية للارتقاء بمستوى اداء وترصين الجامعات العراقية ومواكبتها للتطورات التي تمر بها البيئة التعليمية.

6- تحسين وتطوير مخرجات الجامعات بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

الفصل الثاني

تقويم الأداء وفق المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة

المبحث الأول

تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثاني

المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة في التعليم

المبحث الثالث

استخدام المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة في تقويم الاداء

المبحث الاول

تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي

اولاً: تعريف وأهمية واهداف تقويم الأداء

1. تعريف تقويم الأداء:

قبل تعريف تقويم الأداء لابد من معرفة مفهومه إذ إن تحديد نطاق تقويم الاداء المختلفة واهدافه يتطلب تحديد مفهومه، وبيان الاختلاف بين مصطلحي التقييم والتقويم للتعبير عن هذه العملية التي تهتم بقياس وتقويم نشاط معين وحسب معايير معينة، اذ ان التقويم هو التعديل والإصلاح بعد التقييم والتثمين (العابدي والعبادي،2007 :221)

ومن ذلك فان كلمة التقويم تعني الحكم على الشيء وتعديله اي ان تقويم الاداء يعني تحديد مستوى الاداء وتعديل مساره في حين ان مفهوم التقييم هو تحديد مستوى الأداء فحسب. كما يعرف تقويم الاداء انه جميع الانشطة التي تسعى لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة مع دراسة تطوير العلاقة المذكورة خلال مدة زمنية محددة عن طريق اجراء المقارنات بين ما هو مخطط والمتحقق من الاهداف بالاستناد الى مقاييس ومعايير معينة. (السهلاني، 2014 :71)

وذكر الحلفي بأن تقويم الاداء هو نوع من أنواع الرقابة والتي تهدف الى تحديد مواطن القوة والضعف في أداء المؤسسة عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وفق معايير الاداء ولمختلف أنشطتها المالية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية وايجاد الحلول اللازمة للوقوف على الأخطاء ومعالجتها. (الحلفي، 2008: 11)

وعرف تقويم الاداء ايضاً على انه عملية تقويم جميع الانشطة والتعليمات فضلا عن الاجراءات التي تحدث داخل المؤسسة من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والاقتصادية. (Huang, 2011: 2)

وعرف Sharma تقويم الاداء بانه عملية ضرورية ينبغي ان تنفذها المؤسسة لقياس ادائها من خلال التدقيق ومتابعة التطور الحاصل في ادائها باتجاه تحقيق الاهداف. وعلى المؤسسة ان تضع في حساباتها الاداء السابق والتركيز على تحسين الاداء من خلال اجراء عملية التقويم. (Sharma, 2012: 3)

كما عرف تقويم الأداء بانه عامل أساسي لتحسين نوعية المدخلات وتوجيه العاملين لأداء اعمالهم بكفاءة وفاعلية ويعد أساسا للارتقاء بأداء المؤسسات والعاملين فيها. (Shaout and yousif, 2014: 966)

وعرف تقويم الاداء بانه تقويم أنشطة المؤسسات التعليمية وفق مجموعة من المعايير المتبعة للكشف عن نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف في الاجراءات المتبعة ومعالجتها (Murcia et al, 2015: 57)

وعرف تقويم الاداء بانه عملية لتطوير الاداء في المؤسسات للحصول على نتائج ذات مستوى عالي في إطار متفق عليه من الاهداف المخطط لها مسبقاً والمعايير الموضوعة ومتطلبات الفاعلية والكفاءة والاقتصادية، إذ أن رقابة الاداء تهتم في الاجراءات والنتائج بدلا من التقارير او الحسابات، وان هدفها الرئيس هو تعزيز الفاعلية والكفاءة والاقتصادية. (مغير، 2015: 4)

يتضح مما سبق بان مفهوم تقويم الاداء هو عملية رقابية منظمة هدفها الاساس هو تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة مسبقا عن طريق تحقيق العناصر الاساسية (الكفاءة والفاعلية والاقتصادية) من خلال عملية المقارنة بين ما تحقق فعلا وما خطط له مسبقا وتحديد الانحرافات وايجاد الحلول المناسبة لها لغرض تحقيق الاداء المطلوب.

2. أهمية تقويم الأداء:

لقد حظيت عملية تقويم الأداء في جميع المؤسسات بأهمية كبيرة في جوانب مختلفة ويمكن إبرازها بالآتي:

أ- لها ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القومي أو القطاعي أو على مستوى المؤسسة، اذ إن تقويم الأداء يؤدي إلى تحقيق التوازن الاقتصادي والتناسق بين نمو القطاعات.

ب- التحقق من كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية على أفضل نحو ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المقررة في ظل القدرة النسبية لتلك الموارد، ومعرفة ما إذا كانت الأولويات النابعة من معايير التقويم الاقتصادي صحيحة أو خاطئة واجراء التعديلات اللازمة. (النجار، 2006: 353)

ت- ان تقويم الأداء في المؤسسات يبين قدرتها على تنفيذ ما مخطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المتحققة فعلاً مع المخطط والكشف عن الانحرافات واقتراح الحلول اللازمة لها مما يعزز فرص استمرار المؤسسة في مزاولة نشاطها. (فهد، 2009: 29)

ث- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاطات المؤسسة المتمثلة في الإنتاج والاستثمار والتوظيف والتدريب والتسويق والتمويل وذلك لضمان تحقيق الوفورات الاقتصادية وتلافي الضياع والإسراف المالي.

ج- الدقة في تنفيذ المشاريع الاستثمارية أذ بإمكان المستويات العليا في الدولة معرفة وجه التقدم في تنفيذ مشاريع الخطة الاقتصادية ومدى إمكانية تحقق الأهداف المخططة في وقتها المناسب (النجار، 2006، 355)

ح- بيان المركز الاستراتيجي للمؤسسة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها ومن ثم تحديد مجالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزها الاستراتيجي.

خ- إبراز الملاكات النشيطة والفعالة التي تستحق الترقية والملاكات غير المنتجة والتي ينبغي تطويرها، وبذلك فهي تساعد على إعداد نظام فعال للحوافز والترقيات وإظهار الكفاءات.

د- توضيح مساوئ الإسراف في الأموال وفي الإجراءات وشكليات العمل المتعارضة مع القواعد الصحيحة للأداء العام السليم.

ذ- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة للمؤسسة والاسهام في تحسين مستوى الأداء العام فيها.

ر- الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة. (فهد، 2009: 30)

يتضح مما ذكر ان اهمية تقويم الاداء توضح طبيعة العلاقات المتبادلة بين الاقسام المختلفة في المؤسسة. فعملية التقويم تساعد المنظمة على التحقق من ان تلك الاقسام تقوم بوظائفها بأعلى كفاءة ممكنة وزيادة الفاعلية في المؤسسة كما يساعد على تحديد الركائز التي تعتمدعليها عمليات الرقابة.

3. اهداف تقويم الاداء:

تتعدد أهداف تقويم الأداء حسب نوع نشاط المؤسسة وضمن كل قسم من أقسامها ويمكن اختصارها في عدة نقاط رئيسة وهي كالاتي

أ- الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة للمهام المكلفة بأدائها ومقارنتها بتلك الوظائف المدرجة في خطتها الموضوعة.

ب- التحقق من مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة وتحقيق عائدا أكبر بتكاليف اقل وبنوعية ذات جودة عالية.

ت- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في المؤسسة واجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها ووضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وتوجيه المنفذين الى وسائل تلافيها مستقبلاً. (صديق، 2012: 215)

ث- تحديد مسؤولية كل مركز او قسم في المؤسسة عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به من خلال قياس انتاجية كل قسم من اقسام العملية الانتاجية وتحديد انجازاته مما يؤدي الى خلق المنافسة بين الاقسام باتجاه رفع مستوى اداء المؤسسة. (الكرخي، 2001: 40)

ج- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة أذ تشكل نتائج تقويم كفاءة الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن التقديرات غير الواقعية.

ح- تقديم معلومات وبيانات عن أداء المؤسسة، تساعد على وضع السياسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته. (فهد، 2009: 31)

خ- بيان قوة الإدارة وضعفها في اتخاذ قراراتها التصحيحية للانحرافات الناشئة أو مدى متابعتها لهذه القرارات ودرجة خبرة الإدارة ومقدرتها وكفاءتها وانطباعاتها ومشاهداتها الشخصية والتي لها تأثير كبير في وضوح القرارات التي تصدر بشأن تصحيح الانحراف ومتابعة تنفيذه. (الحلفي، 2008: 12)

د- تنشيط الاجهزة الرقابية في اداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها التقويم الادائي فيكون بمقدورها التحقق من قيام المؤسسة بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب أذ أن معلومات تقارير الاداء تستخدم لمتابعة وتطوير المتطلبات الادارية والاقتصادية والمالية للمؤسسة (الكرخي، 2001: 41)

4. العناصر الرئيسة لتقويم الأداء: -

أ- الكفاءة Effectiveness:

وتعني تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة لتحقيق الاهداف بأقل الكلف الممكنة دون التأثير على مستوى او نوعية الخدمة المقدمة، اي انها تتضمن قياس العلاقة بين المنتجات من السلع او الخدمات وبين الموارد التي استخدمت في انتاجها للوصول الى تحديد درجة الانتاجية ومدى الكفاءة في ادارة موارد الوحدات الخاضعة للرقابة سواء كانت هذه الموارد بشريه او مادية وما كان الحصول عليها قد تم بنوعية وكمية مناسبتين وبأقل مستوى من الكلفة. (محمود، 2014: 31)

مع التركيز على الناحية الوظيفية في المؤسسة من حيث مدى كفاءة استخدامها للموارد المتاحة لها ويتم ذلك عن طريق مقارنة المعدلات المحققة بالأنماط والمعايير المصممة، كما يتم من خلال مقارنة معدلات التكاليف الفعلية بالمعيارية بعد الاخذ بالاعتبار نوع الخدمة او السلعة المنتجة (النجار، 2006: 359)

وبذلك فأن الكفاءة تعني استخدام نفس المدخلات مع زيادة في المخرجات او تحقيق نفس المخرجات بمدخلات أقل.

ب- الفاعلية Efficiency:

وتعني بلوغ الاهداف اي التحقيق الفعلي للأهداف والغايات من خلال الاستخدام الفعلي للإجراءات المعتمدة في تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة على ان تتم بأقل الكلف وضمن الزمن المحدد والمواصفات المحددة او المخطط لها مسبقا، اي تتضمن بوجه خاص التأكيد فيما إذا كانت الاهداف المتحققة فعلا والطرق التي اتبعت في تحقيقها متفقة مع الاهداف الموضوعة وكشف الانحرافات السالبة والموجبة وتقديم المقترحات التي من شأنها دعم واستمرار النتائج الايجابية في الاداء ومعالجة النواحي السلبية فيه والعمل على منع تكرارها مستقبلاً. (ديوان الرقابة المالية، 2005: 4)

ت- الاقتصادية Economic:

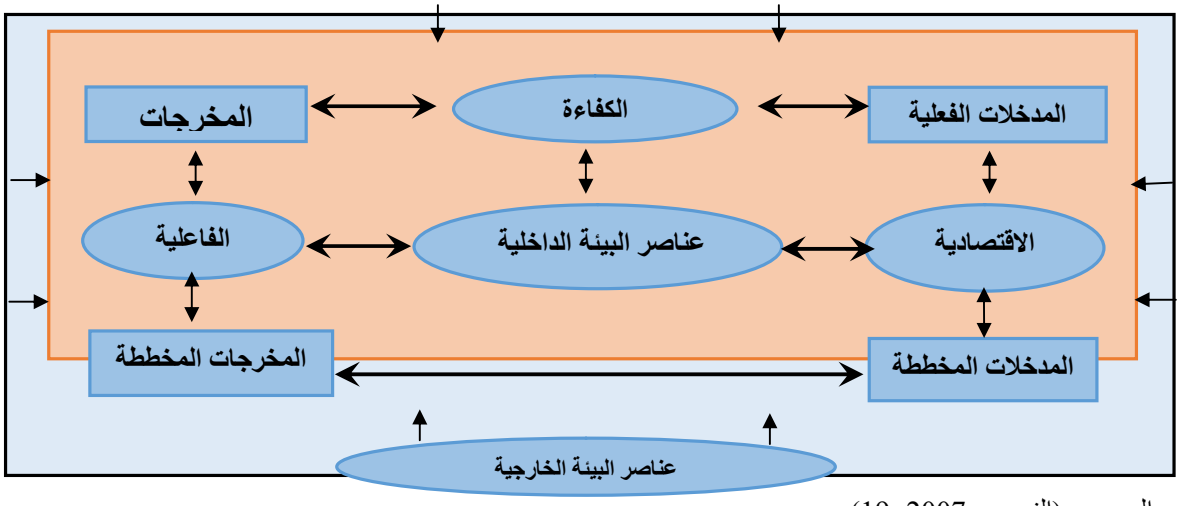
وهي الاستخدام الامثل للموارد المتاحة المالية والبشرية والحد من الهدر والاسراف اي انها تهتم بالمدخلات والاستخدام الاقتصادي لها بما يحقق اكفأ استخدام اي يركز هذا الجانب على علاقة التكلفة بالمنفعة الناجمة عنها وبمدى المردود الاقتصادي لتلك التكلفة ويمكن قياس هذه العلاقة ومقارنتها بصوره اجمالية كما يمكن ان يتخذ القياس شكل التقويم الجزئي المفصل لكل قسم او نشاط او برنامج او مهمه ويمكن تصور اهتمام هذا الجانب من التقويم بدراسة مدى الترشيد في

التكلفة او الانفاق وذلك عندما يصعب مقارنة التكلفة بالمنفعة التي تقابلها او عندما يتعذر تحديد المردود الاقتصادي للتكاليف والنفقات. (ديوان الرقابة المالية، 2005: 4)

وتعني الاقتصادية أيضاً: تقليل تكاليف الموارد المستخدمة لنشاط ما مع الاخذ بعين الاعتبار النوعية الملائمة او الحصول على الموارد المطلوبة بأقل تكلفة وبالكمية المطلوبة والنوعية المناسبة والوقت المحدد وتجنب مظاهر الهدر والاسراف والضياع وسوء الاستخدام. (القيسي، 2005 :14)

ويتضح مما سبق أن الكفاءة تعني تحقيق أعلى مخرجات بأدنى مدخلات، والفاعلية هي تحقيق الهدف، أما الاقتصادية فهي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة عن طريق تحقيق وفر في ضوء ندرة الموارد. والشكل الاتي يوضح العلاقة بين عناصر تقويم الأداء داخل المؤسسة.

شكل (3) عناصر تقويم الأداء والعلاقة فيما بينها ضمن بيئة المؤسسة



المصدر: (النعيمي، 2007 :19)

5. المتطلبات الاساسية لتقويم الاداء:

تحتاج عملية تقويم الاداء الى بعض المتطلبات الاساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقويم الى مستوى من الموثوقية يساعد على اتخاذ قرارات سليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج الى المستوى المطلوب، ومن هذه المتطلبات (الكرخي، 2001: 57)

أ- ان يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف من غير اي تداخل بينها.

ب- ان يتوافر للمؤسسة ملاك متمرس في عملية تقويم كفاءة الاداء، متفهم لدوره، مطلع على طبيعة نشاط المؤسسة، له القدرة على تحقيق المؤشرات التقويمية بصورة صحيحة وفق المعايير.

ت- ان يتوفر في المؤسسة نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقويم الاداء، لتكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين في الادارات على اختلاف المستويات من اتخاذ القرارات السليمة والسريعة في الوقت الملائم لتصحيح الأخطاء.

ث- ان تكون الاجراءات والطرق المتبعة لمسار عملية تقويم الاداء بين الادارات المسؤولة عن تقويم الاداء في الهيكل التنظيمي متناسقة وواضحة ومنظمة بدءاً من الادارة بمركز المسؤولية وصعوداً الى الوزارة وبالعكس.

ج- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية ام معنوية، كانت ايجابية ام سلبية ليحقق هذا النظام رابطاً متينا بين الاهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها.

6. فوائد عملية تقويم الاداء:

إن عملية تقويم الاداء تساعد في تحقيق العديد من الفوائد والتي تتفاوت من مؤسسة الى أخرى، إذ تكمن الفائدة الرئيسة من تقويم الاداء في تحديد الانحرافات التي يمكن ان تحدث في عمل المؤسسة ومن ثم تقويم الاداء في وصول هذه المؤسسة الى تصحيح تلك الانحرافات (عبد الرحمن، 2014 :75)

ويمكن تحديد الفوائد التي يمكن ان تحققها عملية تقويم الاداء في الآتي :

أ- تساعد عملية تقويم الاداء في تصحيح المسارات باتجاه المعايير والمقاييس التي تستند عليها عملية الضبط والرقابة.

ب- ان عملية تقويم الاداء تساهم في تشخيص المشاكل وايجاد الحلول المناسبة وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ت- تزود عملية تقويم الاداء المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تطوير الاداء.

ث- ان عملية تقويم الاداء تعد مقياساً عن مدى اسهام المؤسسة في تحقيق الاهداف العامة للدولة من خلال تحقيق أكبر قدر من النتائج المطلوبة وبأقل التكاليف وتقليص الهدر والضياع.

ج- تخلق نوع من المنافسة بين المؤسسات سواء على مستوى الوحدة او على مستوى الاقسام وهذا بدوره يدفع الى تحسين الاداء.

ح- تعكس عملية تقويم الاداء درجة المواءمة والانسجام بين الاهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة. (نصيف، 2013 :19)

يتضح مما ذكر ان عملية تقويم الاداء هي معرفة مدى قدرة المؤسسة لتحقيق اهدافها الموضوعة ومعالجة الانحرافات ان وجدت وتحسين الاداء فضلا عن وضع اهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الانجاز في حالة تعذر المؤسسة لتحقيق اهدافها.

7. انواع تقويم الاداء:

يمكن تقسيم انواع تقويم الاداء كالاتي: (دليل برنامج تقويم الأداء، 1988: 6-8)

أ- من حيث الجهة التي تقوم بتقويم الاداء:

في هذا الإطار يمكن تقسيم الجهات التي تؤدي عملية تقويم الاداء الى:

- **جهة خارجية:** اي من خارج الوحدة الاقتصادية كالذي يزاوله ديوان الرقابة المالية الاتحادي على المؤسسات والوحدات الخاضعة للرقابة.
- **جهة داخلية:** أي من داخل الوحدة وذلك من الجهة المسؤولة في الوحدة او المؤسسة سواء كان شعبة او قسم مكلف بأداء هذه المهمة.

ب- تقويم الأداء على أساس أنواع المعايير والمؤشرات المستخدمة:

- **تقويم الأداء وفق المخطط:**

المقصود به تقويم أداء المؤسسة عن مدى تحقيقها للأهداف المخطط لها، عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة في السياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية خلال مدة زمنية دورية كأن تكون فصلية أو سنوية وربما لمدة متوسطة المدى (3-5) سنوات أذ تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة وتوضح الانحرافات والأخطاء التي حصلت في عملية التنفيذ مع توضيح الاسباب والمعالجات اللازمة.

- **تقويم الأداء الفعلي:**

المقصود به تحقيق الكفاءة والفاعلية والاقتصادية في المؤسسة وفق الموارد المتاحة المادية والبشرية وذلك من خلال مقارنة الأرقام الفعلية مع بعضها لمعرفة الاختلالات التي حدثت وتأشير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد، وهذا يحتاج الى تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها في مدد محددة خلال السنة كأن تكون فصلية وفي ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة ويقتضي ايضاً مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في الوحدة نفسها فضلاً عن مقارنتها مع ما حققته

المؤسسات المماثلة في النشاط خلال نفس السنة المالية أو السنوات السابقة. (الكرخي، 2001: 59)

- **تقويم الأداء المعياري (القياسي):**

ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية ويتطلب ذلك نوعين من المقارنة اما مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة في مختلف انشطتها مع نتائج معيارية موضوعة أصلاً للقياس في ضوء مجموعة من الاعتبارات ومنها القدرات الانتاجية للوحدة والامكانيات والوحدات المشابهة في الداخل والخارج.

أما المستوى الثاني من المقارنة فيكون بواسطة مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية (القياسية) كنسبة السيولة وعائد الاستثمار وإنتاجية الأجر ومعدلات البيع... الخ. (القزاز، 2011: 31)

- **تقويم الأداء العام الشامل:**

ويقصد بهذا النوع من تقويم الاداء شمول كافة جوانب النشاط في المؤسسة واستخدام جميع المؤشرات المخططة الفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقويم وتوضيح أهمية الانشطة وذلك من خلال إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة إذ ان كل وزن يشير إلى الارجحية التي تراه الإدارة العليا لكل نوع من انواع النشاط وقد يعطي حجم الانتاج الارجحية العليا لبقية الفعاليات واستخدام مؤشرات الأداء المخططة والفعلية والمعيارية اذ يتم الوصول إلى درجة التقويم الشامل لأداء المؤسسة. (الكرخي، 2001: 60)

8. العوامل التي تؤثر في تقويم الاداء:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في نظام تقويم الاداء وتختلف من مؤسسة الى اخرى وكالاتي: (عبد الرحمن، 2014: 76)

أ- **تاريخ وثقافة المؤسسة** :ان عملية تقويم الاداء تتأثر بالمفاهيم الثقافية السائدة في المؤسسة وبتاريخها وبالمرتبة التي تسعى الوحدة الى تحقيقها.

ب- **حجم المؤسسة** :ان هذا العامل قد يحدد وبشكل مباشر المحتوى لنظام التقويم، اذ ان الوحدات الكبيرة وخاصة تلك التي تعمل في ميدان المنافسة تسعى باستمرار الى تطوير نظام التقويم لديها ومواكبة الحداثة والتطور.

ت- **اسلوب الادارة السائد** :ان هذا الاسلوب السائد يعد من العوامل الاساسية التي تؤثر في تحديد نظام تقويم الاداء وطريقة تنفيذه.

ث- **طبيعة العلاقات الاجتماعية** :نمط العلاقة المتوافرة سواء كانت داخل المؤسسة نفسها او مع البيئة المحيطة بها.

9. خصائص تقويم الاداء:

ان عملية التقويم في أي مؤسسة تقوم على اسس صحيحة ينبغي ان تتمتع بعدة خصائص من اجل اعطاء نتائج صحيحة ودقيقة واتخاذ قرارات صائبة باتجاه التطوير والتحسين ومن اهم تلك الخصائص: (الحريري ودروش، 2010: 339)

أ- **الموضوعية:** تعني الموضوعية بان لا تتأثر نتائج التقويم بالعوامل الذاتية للقائمين على عملية التقويم، وان يعتمد المقوم الى معايير محددة في تحليل نتائج عملية التقويم فضلاً عن الا يعتمد على وجهات النظر الشخصية.

ب- **الصدق:** ينبغي في عملية التقويم ان تكون ضمن إطار الاهداف التي وضعتها المؤسسة وان لا تحيد عنها فضلاً عن اعتماد عملية التقويم على اختبارات ومقاييس وادوات اخرى صادقة، أي تقيس ما وضعت لقياسه.

ت- **الملائمة:** المقصود بعملية الملائمة تناسق عملية التقويم مع طبيعة الاشخاص او العمليات المراد تقويمها فضلاً عن ان عملية التقويم تسير وفق مفهوم ومنهج واهداف المؤسسة.

ث- **الشمولية:** ان التقويم الجيد هو الذي يشتمل على جميع جوانب الموضوع المراد تقويمه وينبغي ان تكون مراحل التقويم معتمدة على مفاهيم ومبادئ ومهارات متعددة. (شحاتة، 2005: 118)

ج- **الاستمرارية:** ان عملية التقويم لا يمكن ان تكون عملية نهائية لأنها تسير مع العمليات التي تقوم بها المؤسسة منذ بدء العمليات وحتى النهاية لأجل متابعة سير العملية والكشف عن نقاط الضعف التي تواجهها للتخلص منها كما ان عملية التقويم تسعى الى التطور والتجديد المستمر لذا فأنها عملية مستمرة لان التطور لا يمكن ان يقف عند حد معين.

ح- **العلمية:** ينبغي ان يبنى التقويم على اساس علمي فضلاً عن ان تكون الأدوات التي تستخدم في التقويم صادقة وثابتة وموضوعية قدر الإمكان، لأن الغرض منها هو إعطاء

بيانات دقيقة ومعلومات صادقة عن الحالة أو الموضوع المراد تقويمه. (الحريري ودروش، 2010: 339)

خ- **الدقة:** المراد من عملية التقويم ان يتم بتقديم معلومات كافية ودقيقة بالشيء المراد تقويمه من اجل توضيح نقاط الضعف لتلافيها ونقاط القوة التي بالإمكان دعمها وهذا يحتاج الى دقة البيانات التي يقوم عليها التقويم.

يتضح مما ذكر ان التقويم الجيد ينبغي ان يتضمن خصائص تساعده على الوصول الى الاهداف المرسومة وتحقيق نتائج مقبولة وبالتالي ستتخذ قرارات صحيحة كلما كانت المعلومات واضحة ودقيقة توصل الى نتائج قادرة على تحقيق التحسين والتطور الحاصل أذ ان عملية التقويم خطة محكمة وقائمة على اسس ومبادئ وتحكمها الخصائص التي تحدد رسم اطارها العام والاجراءات المطلوبة في تنفيذها.

10. خطوات تقويم الاداء:

- **المسح الاولي:** وتشمل عملية جمع البيانات من خلال معرفة الفقرات الاتية: (الربيعي، 2003: 22)
- التشريعات والتعليمات والأنظمة النافذة في الوحدة الاقتصادية.
- تاريخ المؤسسة وأهدافها وأنشطتها.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومعرفة الوظائف والإجراءات وكذلك توزيع وتقسيم الواجبات والصلاحيات وعدد العاملين فيها.
- الموارد المتاحة في المؤسسة وكيفية استثمارها. المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

أ- معايير الاداء الجيد التي ينبغي تطبيقها لتحقيق الاهداف المنشودة وبجودة عالية.

ب- تحليل البيانات واختبار صلاحيتها لاحتساب مؤشرات عملية تقويم الأداء.

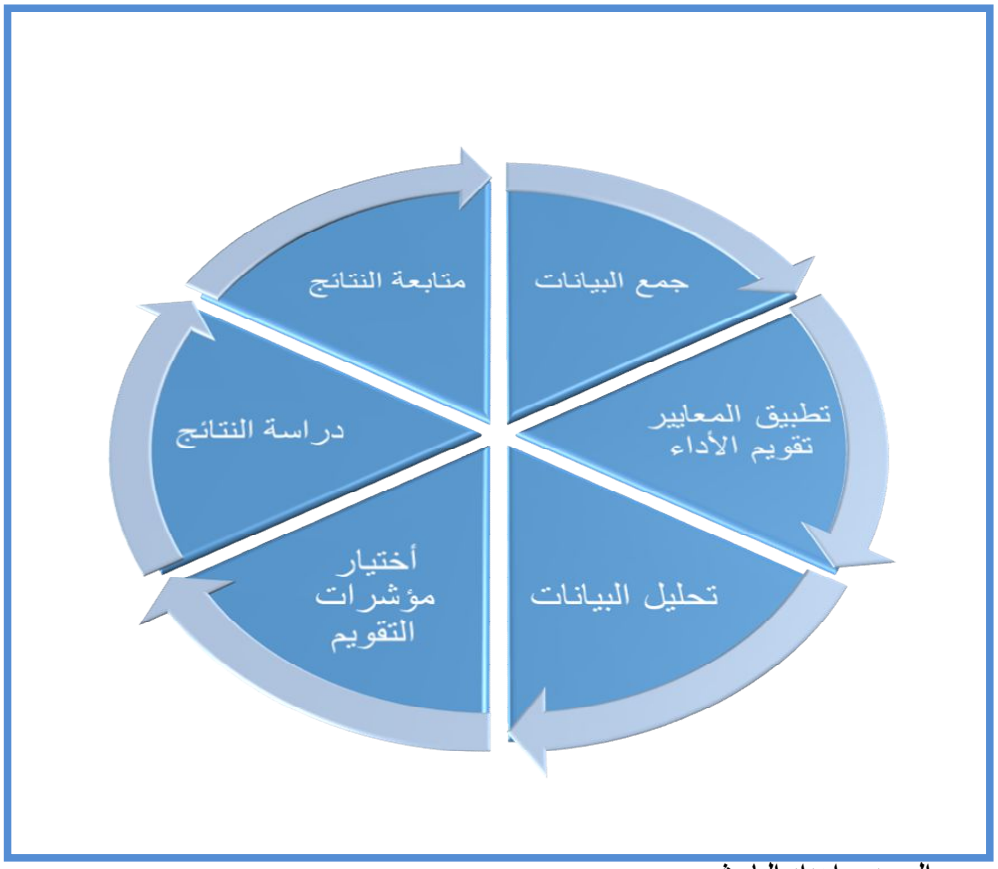
ت- اختيار مؤشرات التقويم، أي اختيار الادلة التي تشير الى مستوى أداء النشاط موضوع التقويم وهي تختلف تبعاً لخصوصية النشاط وهدفه.

ث- دراسة نتائج ومؤشرات تقويم الأداء للوقوف على مواطن الضعف والقوة فيه.

ج- متابعة الاجراءات التصحيحية لمواطن الضعف في الأداء فضلاً عن تزويد الجهات المسؤولة بنتائج عملية التقويم لغرض الاستفادة منها في زيادة فاعلية عملية متابعة تقويم الأداء ومراقبته.

ويمكن ان نلخص خطوات عملية تقويم الأداء بالشكل الآتي:

شكل (4) خطوات عملية تقويم الأداء



المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: تقويم الاداء في مؤسسات التعليم:

إن التعليم بشكل عام يواجه تحدياً كبيراً وملحوظاً يتمثل في ضرورة الإسهام بشكل فعال في الجهود التي تسعى إلى جعل مؤسسات التعليم قادرة على المنافسة في ظل التطور الحاصل في دول العالم وان الدخول في التنافس يتطلب تقديم تعليم ذو جودة عالية، وذلك عن طريقه حصول الطلاب على العلوم والمعارف فضلاً عن المهارات التي تؤهلهم ليصبحوا عناصر فاعلية في المجتمع. (Guthrie, 1995: 2)

ويعد التقويم في مؤسسات التعليم أحد العناصر الرئيسة لنجاح عملية التعليم والوصول الى تحقيق أهدافها، أذ تهتم كثير من دول العالم بتأسيس نظم متكاملة لتقويم مختلف جوانب عملها، ذلك لأن تطوير نظم التقويم تساعد على فعالية مؤسسات التعليم فضلاً عن وضوح الرؤية حول جهودها في مختلف الجوانب وعلى بناء ثقافة تركز على تحسين الأداء.

ولتحقيق تعليم ذو جودة عالية يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، ينبغي تحديد رؤية واضحة للتعليم، واستراتيجياته ووضع المعايير التي ينبغي أن تلتزم بها مؤسسات التعليم، والتي يعتمد عليها في التأكد من تحقيق اهدافه، والتركيز على أحد الجوانب الهامة التي تسهم في تحقيق جودة التعليم وهو تقويم التعليم ووضع أنظمة تهدف إلى مراقبة جودته وتحقيق اهدافه.

فقد اهتمت أكثر الأنظمة التعليمية في مختلف بلدان العالم بموضوع التقويم في مؤسساتها لما له من أهمية كبير فضلاً عن تأثيره المهم في العملية التعليمية وتحقيق أعلى مستويات الجودة كما أوصت الكثير من المنظمات الدولية المعنية بالتعليم بقيام الدول بإجراء تقويم دوري لتعليمها. (World Bank, 2001: 26)

1. الغرض من تقويم أداء مؤسسات التعليم:

ان تقويم أداء مؤسسات التعليم له عدة أغراض هامة جميعها تنصب في تحسين جودة التعليم وزيادة فاعليته ومن أهم تلك الأغراض:

أ- التقويم لضمان الجودة

إن الهدف الرئيس لتقويم التعليم هو التأكد من جودة العملية التعليمية ومخرجاتها أذ إن ضمان جودة التعليم تتطلب القيام بإجراءات لمراقبة العملية التعليمية للتأكد من أن النتائج حققت المواصفات المطلوبة وان عملية التقويم لا تقتصر على العمليات والإجراءات فقط بل ينبغي التركيز على جودة النتائج ذلك لأن الغرض الاساس من العملية التعليمية هي جودة المخرجات التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل (Walters, 1998: 34)

يتضح مما تقدم ذكره أن عملية التقويم هو إجراء أساسي في المؤسسة التعليمية لغرض تحقيق الجودة في التعليم باستخدام معايير أو مواصفات لمدخلات العملية التعليمية واجراءاتها ومخرجاتها لغرض التأكد من أن العمليات تسير وفق المواصفات المطلوبة بما يحقق الميزة التنافسية.

ب- التقويم للفاعلية الاقتصادية:

إن ترشيد الاستثمار في مؤسسات التعليم تتم عن طريق تقويم مدخلات العملية التعليمية وعملياتها ومخرجاتها وتأثيرها للتحقق من أن الموارد التي تنفق على العملية التعليمة وبرامجه لها الآثار المتوقعة وأن تحقيق الجودة تكون بأقل تكلفة ممكنة ذلك لمحدودية الموارد المالية والبشرية

التي يمكن تخصيصها للبرامج التعليمية والمقصود بالترشيد ليس تقليل الإنفاق على التعليم وانما يتم تخصيص الموارد وفق دراسات تقويمية تحدد فاعلية البرامج (Levin 1988:29).

ت- التقويم لترشيد اتخاذ القرار:

إن المعلومات الصحيحة والدقيقة عن مخرجات العملية التعليمية التي يتم الوصول اليها بشكل علمي عن طريق عملية التقويم لها اهمية كبيرة للمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة ومن ثم تحقيق تعليم ذو جودة عالية، فالإدارة التعليمية الفعالة تعمل على مراقبة أداء المؤسسة التعليمية بمختلف أقسامها بشكل مستمر للتعرف على فاعلية البرامج وتأثير القرارات والسياسات التعليمية التي تتخذ فضلاً عن أن المعلومات الدقيقة تسمح للمسؤولين بقياس تطور التعليم عن طريق المقارنة وللتعرف على المناطق التي تتطلب اهتمامًا أكبر ولوضع الأهداف للتطوير المستقبلي. (Masters and Foster, 2000: 45)

إن تطور أداء المؤسسة التعليمية يعتمد على المعلومات التي يوفرها التقويم والذي يكشف العوامل ذات العلاقة بفاعلية أداء المؤسسة والمؤثرة فيها مثل دور مسؤول المؤسسة في إيجاد بيئة تعليمية تزدهر بعملية التعلم فضلاً عن استراتيجيات التدريس الفعالة وأساليب تقويم التحصيل الدراسي التي تسهم في رفع مستويات الطلبة. إن إدارة المؤسسة التعليمية بحاجة إلى معلومات تحدد العناصر التي تساهم في فاعلية المؤسسة وتقلل من المشاكل التي تواجهها للتعامل مع تلك المشكلات وهذا ما يقوم به التقويم الفعال للتعليم.

ج- التقويم والتواصل حول القيم التعليمية:

إن عملية التقويم لها دور مهم في تحديد النتائج المتوقع تحقيقها من قبل القائمين على العلمية التعليمية، فالتقويم يستند إلى سياسات تعليمية وعلى أهداف ومعايير ومواصفات، لهذا فإن مثل هذه المعلومات تصبح حاضرة دائمًا عند القائمين على المؤسسات التعليمية والعاملين فيها لمعرفتهم بأن أداءهم سيتم تقويمه بناءً عليها. وهذه الوظيفة غير المباشرة للتقويم لها تأثير كبير على العملية التعليمية وتحقيقها لأهدافها، عن طريق الاجراءات التي ينبغي اتخاذها بالاعتماد على المعايير والمواصفات العالمية إن التقويم له دور تثقيفي حول التوقعات من المؤسسات التعليمية ومعايير الحكم على جودة أدائه. (Masters and Forster, 2000: 28)

ث- التقويم للمساءلة (المحاسبة):

يهدف التقويم النهائي بشكل رئيس إلى تحديد الجهة المسؤولة عن سياسات أو برامج العملية التعليمية ومدى نجاحها في القيام بمسؤولياتها وتحقيقها النتائج التي ينبغي تحقيقها، والمساءلة اجراء مهم لنجاح أي سياسة أو خطة عمل، إذ لا يمكن إنجاز أي هدف إذا لم يتم مساءلة القائمين على البرامج التعليمية للتعرف عن مدى قيامهم بمهامهم بشكل جيد. لذلك فإن أحد أهداف التقويم هو مراجعة أداء الجهات المعنية بالبرامج وتحديد نقاط الضعف إن وجدت والمسؤول عنها ودعم الأداء الفعال للمؤسسة.

2. أنواع تقويم الأداء في مؤسسات التعليم:

يمثل التقويم بصفة عامة مجموعة من الاجراءات والاساليب الكفيلة بالكشف عن حركة مؤسسة أو نظام لكل مكوناته وخواصه وفعالياته اما تقويم الاداء في المؤسسات التعليمية فتتضمن ثلاث اساليب اساسية هي :(طرابلسية ،2011: 75)

أ- التقويم الذاتي:

تعتبر عملية التقويم الذاتي العملية الاساسية والمركزية في عملية الاعتماد اذ تتم في هذه المرحلة عملية تحليل شامل من قبل مؤسسة التعليم وتحقيق التعريف التفصيلي لأداء اعضاء الهيئة التدريسية والادارية أذ أن يتم فيها ايضاً كيفية تحقيق الجامعة لمعايير الاعتماد وتكون جزءاً من عملية التخطيط المستمر لدى المؤسسة وذلك لتحسين جودة التعليم.

وللتقويم الذاتي اهداف وهي: (النعيمي، 2007: 19)

- الاهداف العامة: (طرابلسية،2011: 76)
  - ❖ مراجعة الاداء العام للجامعة والكليات والاقسام التابعة لها.
  - ❖ الاشارة الى اوجه الضعف في الاداء الجامعي وذلك لتحديد التوجهات المستقبلية.
  - ❖ وضع استراتيجيات مرحلية لضمان الجودة وذلك لغرض الوصول الى معاييرها.
  - ❖ الاهداف المباشرة: توضيح رسالة الجامعة واهدافها لكل العاملين فيها وذلك لأجل الالتزام بها.
  - ❖ ترجمة اهداف الجامعة وكلياتها الى معايير ومؤشرات ونتائج واضحة وممكنة.
  - ❖ تحليل مكونات الجامعة وبرامجها استناداً الى المعايير الموضوعة وتحديد نقاط القوى والضعف وطرق معالجتها.

- ❖ توفير قاعدة معلومات عن كافة البرامج الاكاديمية وذلك للحكم على فعالية اداء المؤسسة وتزويدها بالمعلومات الدقيقة والواضحة.
- ❖ تقويم مستوى الاداء وفاعلية البرامج الاكاديمية بالمقارنة مع الاهداف المعلنة.
- ❖ تحديد البرامج والانشطة المؤدية الى تحقيق التوصيات

- الاهداف غير المباشرة: (عبد الغفور،2001: 4)

- ❖ تكوين خبرة في التقويم من خلال التعلم الذاتي عبر الممارسة وإطلاق ديناميكية ايجابية في الجامعات تساعد على التطوير وتحقيق رضا المستفيدين من عملية التقويم.
- ❖ تكوين منهجية والية عمل لتقويم الاداء بصورة دائمة.
- ❖ تأسيس بنى لضمان الجودة تتولى وضع معايير ومؤشرات تستخدم للمقارنة مع المؤسسات في انظمة ضمان الجودة.

يتضح مما ذكر ان عملية التقويم عملية مستمرة من خلال متابعة الاجراءات بصورة مستمرة في كافة مستويات المؤسسة التعليمية سواء المستويات العلمية او الاكاديمية بهدف الوصول الى تحقيق الكفاءة في جميع القطاعات الجامعية فضلاً عن تجنب الاخطاء والتفاعل البناء بين العناصر البشرية بحيث تبلغ المؤسسة المستوى الذي تسعى الوصول اليه.

ب- التقويم الذي تقوم به الجهات المختصة او هيئات الاعتماد:

ان عمل الجهات المختصة أو هيئات الاعتماد كمراقبين خارجيين يهدف الى التعرف على مواطن القوة والضعف في البرامج المستخدمة، وتقييم خطط العمل بفاعلية أكبر من التي يتمتع بها المشاركون في البرنامج، وذلك من منطلق ما يتمتعون به من موقعهم الخارجي ونظرتهم الاكثر شمولية وخبراتهم وتجاربهم السابقة مع برامج مماثلة ويتم ذلك عن طريق: (العنزي،2015: 79)

- تشكيل لجنة من المقيمين الخارجيين المختصين بكل مجال من مجالات التقويم.
- قيام اللجنة بزيارة المؤسسة لمدة تتراوح من اسبوع الى اسبوعين (مراجعة ميدانية) تقوم خلالها بدراسة تقرير التقويم الذاتي مع لجنة التقويم الذاتي المختصة.
- عدم حصر مهمة لجان التقويم الخارجي على الدور الاستشاري فقط، وانما تقييم البرامج في مساعدة الجامعة ولجان التقويم الذاتي على النظر في امورهم بوضوح، ومحاولة الارتقاء ببرامج الجامعة الى مستوى عالي.

ان عملية التقويم الخارجي تستند على معايير وضوابط محددة تعتمد في الاساس على مستوى تنظيمي معين وكفاءة اداء محددة ومصداقية موثوقة، مما يمكنها من اداء رسالتها في التعليم وخدمة المجتمع وفق هذه المعايير ويدعم مركزها العلمي التنافسي بين الجامعات على المستوى العالمي، ويضمن لها ثقة المجتمع (طرابلسية ،2011: 80)

ت- تقويم المستفيدين:

يمكن تحديد الاطراف المستفيدة او المستقبلة للخدمة التعليمية بالفئات الاتية: (عبد الغني،2004: 40)

- طلاب أو خريجين.
- اعضاء الهيئة التعليمية.
- سوق العمل (المجتمع).

وان عملية التقويم تتأثر بالأطراف التي ذكرت عن طريق:

- ❖ استقصاء اراء هذه الفئات لتحديد مدى نجاح البرامج في تحقيق متطلبات الجهات المستفيدة وارضاء رغباتهم وتوقعاتهم وذلك عن طريق تصميم استبانات خاصة لهذا الغرض واخضاع نتائجها للتحليل.
- ❖ قيام لجنة التقويم الذاتي بمهمة تحديد الجهات التي تقوم بتوظيف الخريجين واجراء الاتصالات اللازمة معها لتيسير اجراء الدراسات.

يتضح مما سبق ان التطورات الحاصلة في مؤسسات التعليم لأغلب الجامعات العالمية دعت الى تعزيز جودة التعليم ومعاييرها من خلال استخدام عملية تقويم ذاتي وخارجي مستمر لها ولبرامجها التعليمية.

3. **مؤشرات تقويم جودة الأداء في التعليم:** (العتيبي والربيع، 2012: 561)

أ- **القدرة المؤسسية:**

- التخطيط الاستراتيجي: وجود خطة استراتيجية للمؤسسة شاملة ضمن تخطيطها، ووضوح رؤية ورسالة المؤسسة فضلاً عن الغايات النهائية والاهداف الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية.
- الهيكل التنظيمي.
- الموارد المالية والمادية.
- نتائج التقويم الذاتي والجودة الشاملة.
- المصداقية والاخلاقيات.
- المشاركة المجتمعية والتنمية البيئية.
- القيادة والحوكمة.
- الجهاز الاداري.

ب-**الفاعلية التعليمية:**

- الطلبة والخريجون.
- البرامج التعليمية (المقررات الدراسية).
- التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعلم.
- المعايير الاكاديمية.
- اعضاء هيئة التدريس.
- البحث العلمي والانشطة العلمية.
- التقويم المستمر للفاعلية التعليمية.

المبحث الثاني

مؤشرات الاداء المالي والمعايير في التعليم

المحور الأول: الأداء المالي/ المفهوم، الأهمية، الأهداف والمؤشرات

اولاً: مفهوم الأداء المالي:

يعتمد الأداء المالي كمفهوم على عملية التحليل المالي والتي تعرف على انها مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها من اجل تحديد قوة المؤسسة او ضعفها، إذ تستخدم المؤشرات المالية حسب نشاط المؤسسة من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي، لغرض معرفة التغير بالأداء، إذ يؤدي الأداء المالي الجيد الى تعظيم قيمة المؤسسة لبيان نقاط القوة والضعف لأدائها المالي (الحسني والرحمن، 2014: 222).

إذ يعتمد الأداء المالي على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى تحقيق اهدافها المرسومة ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة، إذ انه الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارس من قبل المؤسسة، ويساهم في اتاحة الموارد المالية التي تساعد على تلبية احتياجات اصحاب المصالح وتحقيق اهدافهم، لأنه يعطي وصف دقيق لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول الأهداف عن طريق دراسة المصاريف والإيرادات (طالب، 2011: 67).

والأداء المالي بالمفهوم البسيط هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية (حمزة, 2013: 67).

ومما سبق ذكره يتضح ان الأداء المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل لموارد المتاحة للمؤسسة لغرض تحقيق أقصى عائد ممكن، وتهتم المؤسسة بالأداء المالي باعتباره الحل الأمثل للحفاظ على بقائها واستمراريتها، ويعد من المقومات والدعائم الأساسية إذ يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة الموثوق بها لمقارنة أداء الفعلي للأنشطة بمؤشرات محددة لتحديد الانحرافات.

ثانياً: اهمية الأداء المالي:

يمكن توضيح اهمية الأداء المالي بالنقاط الاتية:(شيتور، 2014: 52)

1. أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها.
2. اداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي تظهر في مسيرة المؤسسة إذ تعد المؤشرات المالية دليل على معرفة الصعوبات المالية للمؤسسة.

3. أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج افضل من سابقتها.
4. أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة لجميع انشطتها او لأنشطة معينة.

ثالثاً: أهداف الأداء المالي:

هنالك اهداف عديدة للأداء المالي التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، اهمها:(الخطيب، 2009: 36)

1. التوازن المالي: ان الوظيفة المالية تسعى الى بلوغ التوازن المالي لأنه يمس باستقرار المؤسسة مالياً، إذ يسهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة وتكمن اهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط الأتية:
   أ. تأمين تمويل احتياجات المؤسسة بأموال دائمة.
   ب. ضمان تدعيم اليسر المالي.
   ج. الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
2. نمو المؤسسة: يعد نمو المؤسسة من العوامل الأساسية لتعظيم قيمتها، لذا فأن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية، فالنمو وظيفية استراتيجية هامة جداً للمؤسسة إذ تعكس نجاحها وتطورها واستمرارها وبذلك يعد النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة، وتحديد غايات النمو في أنماء الطاقات المتاحة للمؤسسة.
3. الربحية والمردودية: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات في المؤسسات الهادفة للربح، أما في المؤسسات الخدمية فتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة من مخرجاتها.
4. السيولة: تعد السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها عن طريق الموارد المتاحة فنقص السيولة او عدم كفايتها يقود المؤسسة الى عدم المقدرة على الوفاء او مواجهة التزاماتها.
5. توزان الهيكل المالي: يعد الهيكل المالي هو الوعاء او الإطار التي تتفاعل معه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة واعمالها، إذ عن طريقه تتحدد اساليب الصلاحيات والمسؤوليات واساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، ويعني توزان الهيكل المالي بانه الموارد

الدائمة التي تغطي الاستخدامات اي بمعنى ان التكلفة المالية تلعب دوراً مهماً في التخصيص الأمثل للموارد المالية.

رابعاً: مؤشرات الأداء المالي:

تعتبر دراسة مؤشرات الأداء المالي جانب بالغ الأهمية تمليه متطلبات التخطيط المالي السليم، باعتباره يمكّن الإدارة من الحكم على الأداء السابق للمؤسسة و التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق ، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع خطط مالية كفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة ، بالإضافة إلى الرقابة المالية التي تهتم بتقييم كفاءة العمليات المالية عن طريق مجموعة من المعلومات المتوافرة في الميزانية وجدول حسابات النتائج لسنة مالية محددة ، ومقارنتها بنتائج التحليل لسنة مالية سابقة أو مقارنتها بنفس المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع أو بالمؤشرات المعيارية.

وتعرف المؤشرات المالية على أنها علاقة بين رقمين، وناتج هذه المقارنة يتم استخدامه لتقييم موقف معين ." وتعرف كذلك أنها":تعبير رياضي عن علاقة منطقية بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية المعدّة عن فترة معينة وتأخذ شكل كسر عادي أو عشري أو نسبة مئوية" ، والنسب المالية أيضا عبارة عن معدل أو مؤشر يكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ولا تكون هذه النسب ذات مدلوليه في التحليل إلا إذا تم مقارنتها بنسب ذاتها على مدار عدة سنوات سابقة، للتعرف على التطور في هذه النسب واتجاهات هذا التطور، أو مقارنة هذه النسب بالنسب المرجعية (المعيارية) لتحديد درجة الانحراف أو المقارنة بالنسبة لنفس المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع (عبد الهادي، 2016: 58).

خامساً: المؤشرات المالية وعناصر تقويم الاداء:

1- **الكفاءة:** إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تقليل الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد. والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل أمثل لبلوغ الكفاءة وزياداتها بحسن استغلال الموارد المتاحة دون اهدار وتحسب بالعلاقة التالية :كفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات (عبد الرحمن،2012: 4).

لابد أن تكون الموارد المالية كافية للبرامج والخدمات المقدمة على أن تتم إدارتها بكفاءة وفقا لمتطلبات البرنامج والأولويات المؤسسية فضلا عن أن تتيح الفرصة للتخطيط على المدى الطويل على الأقل على مدى ثلاث سنوات. ويجب أن تستخدم نظم فعالة لوضع الموازنة والعمليات المالية والمساءلة بحيث توفر المرونة والمراقبة المؤسسية والإدارة الفعالة للمخاطر (الزهراني، 2009: 26).

2-**الفاعلية:** وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المؤسسة ومدى تحقيقها بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها فضلا عن انها تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل باستطاعة العاملون و فرق العمل و المديرون أداء ما ينبغي أن يؤدى لتحيق الأهداف أم هناك انشطة أخرى تؤدي دون داع ومبرر وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها، أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المرسومة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الوقت المحددة وتحسب بالعلاقة : الفاعلية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد(عبد الرحمن، 2012: 26).وينبغي أن تكون الموارد المالية كافية من أجل تقديم البرنامج بفاعلية، فضلا عن أن يتم التعريف بمتطلبات البرنامج مسبقا وبشكل كاف ليتم دراسة عملية وضع الموازنة المؤسسية. وينبغي أن تتيح الموازنة الفرصة للتخطيط على المدى الطويل على الأقل على مدى ثلاث سنوات. كما ينبغي توفير قدر كاف من المرونة اللازمة للإدارة الفعالة والاستجابة للأحداث غير المتوقعة، وهذه المرونة يجب أن تقترن بآليات مناسبة (الزهراني،2009: 26).

3- **الاقتصادية:** وهي الاستخدام الامثل للموارد وتجنب الهدر و الاسراف اي انها تنصب على المدخلات واستعمال الاقتصادي لها وتمثل في العلاقة بين التكلفة والمنفعة الناجمة عنها وبمدى المردود الاقتصادي لتلك التكلفة وترمى الى استعمال الموارد المالية والبشرية بشكل امثل بما يحقق اكفئ استعمال اي يركز هذا الجانب على علاقة التكلفة بالمنفعة الناجمة عنها وبمدى المردود الاقتصادي لتلك التكلفة ويمكن قياس هذه العلاقة ومقارنتها بصوره اجمالية كما يمكن ان يتخذ القياس شكل التقويم الجزئي المفصل لكل قسم او فرع او نشاط او برنامج او مهمه كذلك يمكن تصور اهتمام هذا الجانب من التقويم بدراسة مدى الترشيد في التكلفة او الانفاق وذلك عندما يصعب مقارنه التكلفة بالمنفعة التي تقابلها او عندما يتعذر تحديد المردود الاقتصادي للتكاليف والنفقات (ديوان الرقابة المالية،2005: 4).

4- البيئة: ويقصد بها التصرف بطريقة مسؤول عنها بيئيا، اي ان تعمل المؤسسة على تحقيق اهداف البيئة في الوقت نفسه التي تعمل فيه على تحقيق أهدافها الخاصة وتشتمل على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والطبيعية، مثل توفير فرص العمل وتقليل البطالة، ورفع مستوى تقديم الخدمات الى المجتمع، التعلم، اسهامات اجتماعية أخرى، وكذلك المحافظة على البيئة وحمايتها وتقليل اثار التلوث ونقل وتوطين التكنولوجيا وزيادة المعرفة ويمكن الحصول على دليل على جودة التخطيط والإدارة المالية من بيانات الميزانية وتقارير مراجعة حساباتها مع نسب النفقات ذات الصلة مثل معدلات رواتب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس مقارنة بإجمالي التكاليف ، واتجاهات الإنفاق على بنود مختلفة مثل الخدمات الطلابية، ومصادر التعلم والتجهيزات. وينبغي تقديم تقارير عن تقويم حالات الطوارئ بالإضافة إلى استراتيجيات لتقليل المخاطر إلى الحد الأدنى (هندل، 2016: 32).

المحور الثاني: الجودة الشاملة ومعايير الجودة الشاملة:

اولاً: تعريف الجودة:

أصل كلمة (الجودة) في اللغة هي كلمة جود وهي مشتقه من الجيد اي عكس الرديء وجاد الشيء جودة، وجودة اي صار جيداً، واجاد اي اتى بالجيد من القول والفعل، لذا تعني الجودة (Quality) كلمة انكليزية مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualitas) ومعناها هو التميز او التفوق. (Kayani 2012 :392)

وعرفت الجودة الشاملة بانها سياسة الإدارة التي تعد لاستخدام واستغلال كل الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المؤسسات التعليمية. (Sabet et al, 2012: 209)

وتعرف الجودة الشاملة بانها عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والادوات الاحصائية والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ورفع مستوى رضا الزبون والعاملون داخل المؤسسة. (رضوان، 2012 :25)

وعرفت بانها تلك الادارة ذات القبول العام من قبل مختلف قطاعات الاقتصادية والخدمية والتصنيعية والمصرفية وتهدف لتحسين الاداء. (Hassan et al, 2012: 233)

وعرفت الجودة الشاملة بأنها عملية منهجية مركزية تهدف إلى زيادة الإنتاجية وخفض الكلفة وتحسين الجودة (Zubair, 2013: 28)

وعرفت الجودة الشاملة بانها الفلسفة التي يشترك فيها جميع العاملين في المؤسسة وتعمل على التحسين المستمر بهدف تحقيق رضا الزبون وفاعلية الاداء. (Hotepo et al, 2012: 156)

وتعددت الآراء التي تحاول إيجاد أو تحديد مفهوم الجودة فعلى سبيل المثال يرى (Horengren وآخرون على أن الجودة تكمن أولاً وتقع ضمن تصميم المنتج سوآء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة مقدمة بالصيغة التي تلبي احتياجات الأطراف الخارجية من خلال جودة التصميم ومن ثم ينبغي أن تقابل مواصفات التصميم من خلال جودة المطابقة (Horengren et al, 2000: 677)

بالرغم من تعدد التعاريف التي اهتمت بموضوع الجودة إلا أنها تهدف بمجال الارتقاء بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة أو الارتقاء بالمؤسسة نفسها وبشكل متواصل ومستمر وتقديم ما يوافق متطلبات الزبون ويزيد من رضاه أو هي العملية التي تهدف إلى تحسين ما تقدمهُ المؤسسة.

أن الجودة لا تعني فقط تحقيق احتياجات وتوقعات الأطراف الخارجية وانما الوصول إلى تحقيق ما يرضيهم، وبذلك ليس المطلوب ضمان جودة ما تقدمه المؤسسة من منتج او خدمة فقط بل المطلوب ضمان جودة المؤسسة، لأن جودة المؤسسة تضمن جودة مخرجاتها وتكفل استمرار تلك الجودة وتطويرها والتحسين المستمر. (المعموري، 2013: 74)

ويتضح مما تقدم أن الجودة عبارة عن مدخل أو منهج يحقق الإرتقاء بأداء المؤسسة من خلال التحسين المستمر للأعمال التي تقوم بها وذلك باعتمادها على المعايير والإجراءات المستخدمة التي تعمل على رفع مستوى الاداء وتوحيد جهود العاملين في المؤسسة وفق أسلوب العمل الجماعي لكافة المستويات في المؤسسة لتكون المخرجات ذات جودة تحقق المنافع للمؤسسة وللمجتمع.

ثانياً: الجودة الشاملة في التعليم:

لقد تحول مفهوم الجودة الشاملة من المؤسسات الصناعية الى مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الامريكية على يد مالكولم بالديرج (Malcolm Baldirg) الذي كان في ذلك الوقت بمنصب وزير التجارة في حكومة الرئيس ريغان عام 1981، واستمر ينادي بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم حتى وفاته عام 1987، إذ اصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم حقيقة واقعية حينما أعلن(رونالد براون) عام 1993، ان جائزة مالكولم في الجودة قد استمرت لتشمل قطاع التعليم الى جانب الشركات الامريكية العملاقة. (البيلاوي واخرون، 2006: 27)

إن مفهوم جودة التعليم وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي أُقيم في باريس في شهر اكتوبر 1998 ينص على أن الجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد وينبغي أنْ يشمل كل وظائف التعليم وانشطته من (المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني والمرافق والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً) , فالجودة هي درجة الأداء التي يقدمها المنتج التعليمي لما نتوقعه منه، فهي الصفات والسمات المطلوبة لتحسين الاداء النوعي والكمي للتعليم. (أحمد، 2009: 81)

وتعد الجودة في التعليم استراتيجية مخطط لها مسبقاً قابلة للتطبيق بموجب إجراءات محددة للوصول إلى أفضل منتج تعليمي ممكن، ولابد أن تعتمد تلك الاستراتيجية على قواعد وأسس سلوكية ترسم مراحل التطبيق في هذا السياق.

ويشار إلى جودة التعليم العالي على أنها قدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على الاستجابة لمتطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات المنتفعة. (المعموري، 2013: 75)

وقد أشار السامرائي الى تعريف أكثر شمولية وهو ما أُطلق على تسميته الجودة الشاملة في التعليم والذي يعني مجموع الجهود التي يبذلها العاملين في المؤسسات التعليمية لرفع مستوى المنتج التعليمي، من خريجين وبحوث علمية بما يتلائم مع متطلبات المجتمع، وما تتطلبه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية التربوية، لرفع مستوى المنتج التعليمي في هذه المؤسسات. (السامرائي والناصر، 2012: 990)

ثالثاً: أهمية الجودة الشاملة في التعليم:

أن للجودة الشاملة أهمية كبيرة سوآء على مستوى الجهات المستفيدة أو مستوى المؤسسة على اختلاف انشطتها، أذ تعد من العوامل الاساسية المهمة التي تحدد حجم المؤسسة وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة مخرجاتها، ومن ثم امكانية منافستها للمؤسسات المماثلة او القطاع الذي تعمل فيه أذ تصبح للجودة اهمية متميزة، لذا تسعى كل مؤسسة لتحقيق هذه الجودة ومن ثم المنافسة عالمياً وتحسين الاقتصاد. (طايل،2013: 53)

من أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشاكل التي تواجهها العملية التعليمية في نظامها والسير نحو تحقيق تعليم أفضل، كان من الضروري مسايرة الأُسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطورها ولعل أحد

الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً كبيراً هو مدخل الجودة الشاملة (فارس، 2009: 45)

يتضح مما ذكر أهمية الجودة في التعليم بسبب التحديات والمنافسة والتطور الذي وصلت إليه مؤسسات التعليم في دول العالم لذا ينبغي على مؤسسات التعليم المحلية أن تتمتع بالجودة والتميز لكي تحظى بالتقدير المحلي والعالمي وتكون قادرة على المنافسة الدولية في ظل المتغيرات العالمية وعليه فأن الجودة في التعليم الجامعي أصبح مطلباً اساسيا لرفع كفاءة مخرجات العملية التعليمية.

رابعاً: أهداف تطبيق الجودة في التعليم الجامعي:

هنالك أهداف عديدة لتطبيق الجودة في التعليم أهمها (السامرائي والناصر، 2012: 994)

1- تطوير العمليات التي تقوم بها مؤسسات التعليم الجامعية والتي تؤدي الى تحسين مخرجات العملية التعليمية ومن ثم اتاحة فرص أفضل للخريجين عند التحاقهم بسوق العمل.
2- تحقيق اداء أكاديمي وفني متميز في البرامج التي تقدمها فضلاً عن قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها التربوية ومصداقيتها من خلال تطبيقها لعدد من الضوابط والمعايير.
3- تطوير مؤسسات التعليم الجامعي عن طريق الفحص والتقويم للأنشطة وقياس مدى الفاعلية للوصول الى أعلى درجة ممكنة من الجودة والكفاءة.
4- السعي الى وصول مؤسسات التعليم الجامعي والبرامج الاكاديمية المعتمدة الى مكانة متميزة في المجتمع على المستوى المحلي والدولي وتشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة على مختلف المستويات وتبادل الخبرات فيما بينهم.
5- وضع ضوابط ومعايير للمؤسسات التعليمية تساعدها على القيام بالتقييم الذاتي بصورة دورية لبرامجها العلمية والعملية.
6- التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة التعليمية والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه العملية التعليمية عن طريق عملية التقويم.
7- الوصول الى تحقيق مبدأ الشفافية والوضوح حول مستوى مؤسسات التعليم الجامعي.

بالرغم من تعدد اهداف تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم إلا أن هناك هدف رئيس هو ضرورة الوصول الى الاجراءات ولآليات يتم الاعتماد عليها لبلوغ الجودة والتميز في تحقيق الأهداف

بقدر كبير من الكفاءة وفق معايير معتمدة لقياس وتقويم الاداء بمؤسسات التعليم، فضلا عن مساعدة هذه المؤسسات في تحقيق اهدافها وتحسين ادائها وضمان جودة مخرجاتها.

خامساً: أسس تطبيق الجودة الشاملة:

هناك عدد من المبادئ والأسس يعتمد عليها عند محاولة الأخذ بالجودة الشاملة وتطبيقها بنجاح وهي كما يلي:

1- تحديد مجال تحسين الخدمة او المنتج: ينبغي على المؤسسة وضع خطة للبحث باستمرار عن التحسين والتطوير المطلوبين في خدماتها وينبغي ان يشتمل البحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل. (رضوان،2012: 28)

2- المشاركة والتمكين: أن مشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمة المقدمة من خلال العمل بروح الفريق الواحد وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء والعمل على ايجاد الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغيرات التي تراها مناسبة. (Martinich, 1997: 63)

3- التحسين المستمر: وفيها يتم عرض الاجراءات والاعمال التي تقوم بها المؤسسة بشكل مستمر ومراجعتها وتحسينها بشكل دائم والاستجابة لمتطلبات الزبائن وتلبية رغباتهم والتأكد عن مدى رضاهم عن الخدمة. (السامرائي والناصر، 2012: 998)

4- تطوير برامج التدريب: وذلك عن طريق فتح قنوات تدريبية سواء كانت داخلية او خارجية وذلك لفتح المجال لجميع العاملين في المؤسسة بكافة مستوياتهم من التدريب على أُسس ومبادئ وافكار وطرق تطبيق الجودة الشاملة.

5- تبني القيادة الجيدة: على المسؤولين في المؤسسة الاهتمام بالقيادة الجيدة التي تدير الاعمال دون تخويف او ترهيب للعاملين من الجودة الشاملة كما ينبغي توجيههم للبحث في محتوياتها والدخول في أُسسها عن طريق خلق ثقافة موحدة عن الجودة الشاملة.

6- الألتزام بالموضوعية: يتوجب على الأدارة العليا منع الشعارات والأهداف التي لا فائدة منها لأنها تؤثر على نجاح جهود العاملين لتحقيق الجودة. (رضوان، 2012: 29)

7- تأصيل التدريب في العمل وتشجيعه: ينبغي تشجيع مبدأ التدريب لدى العاملين من قبل الادارة العليا وتنميته لدى العاملين، لما في ذلك من تأثير في تحسين اداء المؤسسة.

8- التخطيط الاستراتيجي للجودة: إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى أذ يتطلب مشاركة جميع العاملين في المؤسسة وتتم هذه العملية عن طريق وجود معايير معتمدة فضلاً عن وجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحدها. (Martinich,1997: 63)

سادساً: فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

الجودة لا تتحقق في التعليم إلا من خلال وضع منهج فكري سليم تسير عليه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب في ارساء منظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات، فضلا عن المادة العلمية التي يتلقاها تحت مفهوم الجودة الشاملة. (أحمد ،2009: 68)

وبذلك يمكن تحديد اهم فوائد تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بالآتي:

1- تطوير النظم المعمول بها في الجامعة نتيجة وضوح الادوار وتحديد المسؤوليات.

2- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب والتي تنعكس على جوانب شخصياتهم.

3- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الاداء لكافة العاملين في المؤسسة التعليمية. (خضير،2002: 84)

4- تمكين ادارة الجامعة من حل المشاكل بالأساليب العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الاجراءات الوقائية والتصحيحية لمنع حدوثها مستقبلاً.

5- توفير مناخ من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين العاملين في المؤسسة. (Hamad, 2011: 90)

6- الترابط والتكامل بين الاداريين والأكاديميين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.

7- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة عن طريق ابراز الالتزام بنظام الجودة. (صيام،2005: 677)

سابعاً: المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:

هناك معوقات تحول دون تطبيق نظم الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي بالشكل الامثل وتتلخص هذه المعوقات في النقاط الاتية:

1- الإدارة العليا قليلة الاهتمام بمفهوم الجودة فضلاً عن عدم اقتناعها بجدوى التغيير.

2- ضعف الامكانيات او التخصيصات المالية اللازمة للجامعات متمثلة في مبانيها وتجهيزاتها وموازنتها العامة.

3- قلة الانسجام بين الإدارات داخل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الهدف.

4- ضعف عمل فرق الجودة في المؤسسات التعليمية. (الجبلي،2005: 309)

5- ضعف أنظمة المتابعة والتقويم التي يمكن عن طريقها معرفة فعالية وكفاءة المؤسسة في تحقيق اهدافها المرسومة.

6- بطء استجابة الجامعات لمطالب التغيير وما يحدث من تطور وتحسين مستمر في العملية التعليمة في المؤسسات العالمية.

7- ان الجامعات منحصرة في الحيز المحلي وعدم انطلاقها في التعامل مع المصادر العالمية سواء على مستوى انضمام الطلاب او التدريسين او مصادر المعرفة. (السامرائي والناصر، 2012: 994)

ثامناً: مراحل تطوير الجودة في مؤسسات التعليم

1- مرحلة التقييم: ويتم فيها التعرف على الوضع القائم بالجامعة من حيث الامكانيات المادية والاجراءات التي يطبق بها نظام التعليم فيها ونتائج التحصيل العلمي للطلاب ومدى العلاقة بين الجامعة والمجتمع.

2- مرحلة اعداد برامج التدريب: والتي تتم لكافة المستويات الادارية خلال مدة تطبيق النظام مع توزيع هذه البرامج على كافة العاملين وذلك للاطلاع عليها.

3- مرحلة التدريب: والتي يتم فيها تدريب الادارة العليا في الجامعة على نظام الجودة وتطبيقاته وهؤلاء بدورهم يقومون بتدريب الهيئات العليا في كلياتهم ووحداتهم.

4- مرحلة تطبيق نظام الجودة: والتي يتم فيها تطبيق نظام الجودة على الجامعة لجميع وحداتها واقسامها. (المرسومي، 2013: 42)

5- مرحلة تقويم وتوثيق نظام الجودة: والتي يتم فيها تنفيذ خطة تطويرية شاملة وذلك لاستيفاء المواصفات والمعايير والتي تتم عن طريق دليل الجودة والتعليمات من اجل ضمان الحصول على نظام الجودة.

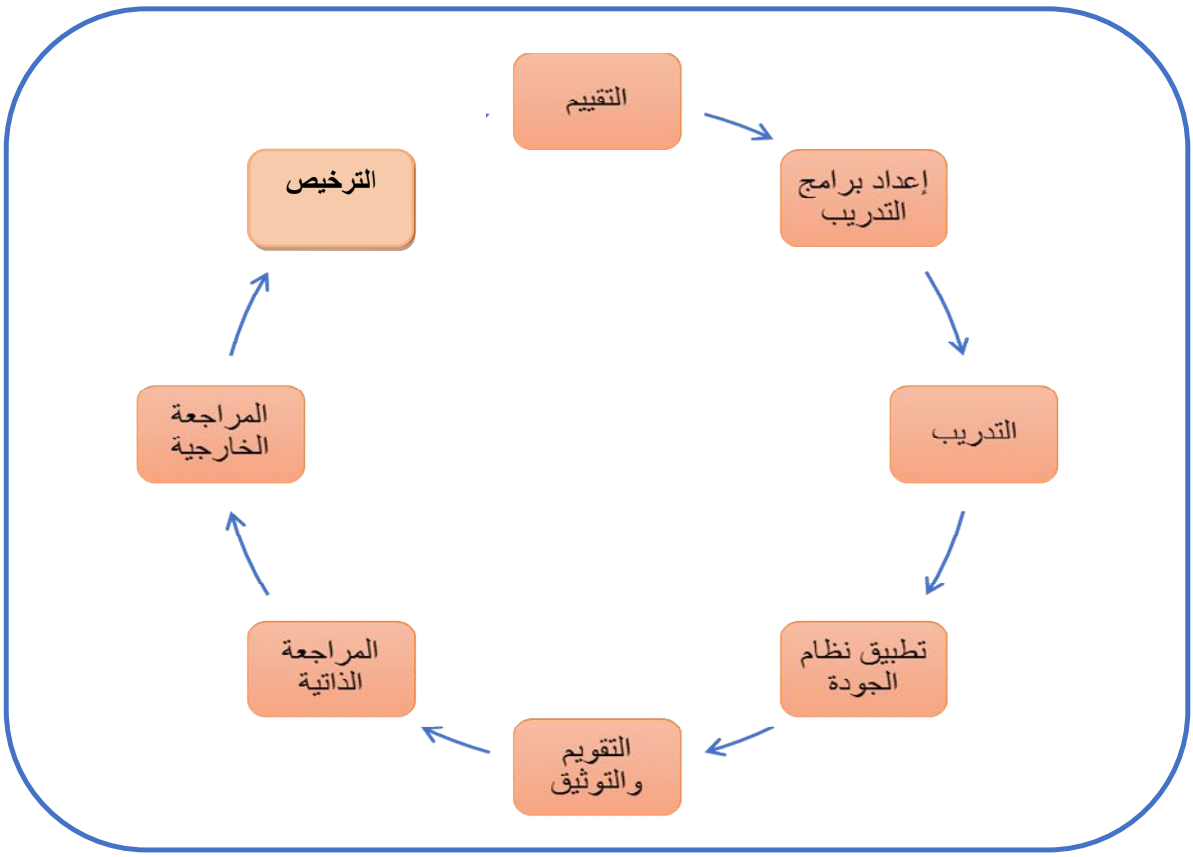
6- مرحلة المراجعة الذاتية: والتي تتم من قبل اعضاء فريق العمل الداخلي والتي تسعى الى التأكد من ان جميع اجراءات الجودة مطبقة في الجامعة واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها في ضوء المواصفات والمعايير.

7- مرحلة المراجعة الخارجية: والتي تقوم بها الجهة المانحة للشهادة او جائزة الجودة بالمراجعة الخارجية وذلك لغرض التأكد من إستيفاء الجامعة لمتطلبات نظام الجودة لمواصفاتها ومعاييرها.

8- مرحلة الترخيص: والتي تلي مرحلة المراجعة الخارجية بإصدار واتخاذ القرار بمنح شهادة الجودة العالمية في حالة المطابقة للمواصفات والمعايير المناسبة. (أبو الرب واخرون، 2010: 147).

ويمكن توضيح مراحل الجودة الشاملة بالشكل الآتي:

شكل (5) مراحل تطبيق الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الباحث

تاسعاً: نظام الاعتماد الأكاديمي:

الاعتماد هو عملية تقييم جودة المستوى التعليمي في المؤسسة وذلك عن طريق هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية المتعددة. (البيلاوي واخرون،2008: 29)

والاعتماد هو اعتراف بان برنامجاً معيناً يصل الى مستوى معياري محدد عن طريق اجراءات وانشطة مؤسسية موجهة نحو النهوض والارتقاء، وحافزاً للارتقاء ببرنامج ما للحصول على درجة الاطمئنان من مخرجاته ولضمان قدر متفق علية من اكتساب الهوية المميزة في بناء جوانب ومقومات البرامج المختلفة. (الفتلاوي،2008: 33)

ويعرف الاعتماد الجامعي بانهُ العملية التي تعترف بإجراءات المؤسسة التعليمية وبرنامجها الدراسي يعمل وفق معايير محددة، ويعد الاعتماد الجامعي مدخلاً هاماً لتحقيق الجودة واحداث التطوير التنظيمي للجامعة ككل او هو الوسيلة الفعالة لإحراز المعايير المحددة ولتعزيز مواصفات الجودة الشاملة. (مجيد والزيادات، 2008: 344)

وعرف بانهُ العملية التي تقوم عن طريقها المؤسسة التعليمية بأجراء تقييم دوري لأدائها للحصول على حكم من قبل جهات مستقلة بأن هذه المؤسسة تحقق الاهداف التعليمية التي وضعتها وتحقق المعايير المعتمدة من الهيئة المكلفة بمنح الاعتماد لهذه المؤسسة وترتكز على عدة مهام رئيسية وهي: (طرابلسية، 2011: 73)

1- جودة التعليم بعناصرها المختلفة.

2- التكامل المؤسساتي.

3- التحسين المستمر.

عاشراً: اهداف الاعتماد الأكاديمي: (طرابلسية، 2011: 73)

1- تحسين وتطوير نوعية المخرجات التعليمية المستهدفة.

2- تطوير البرنامج الأكاديمي.

3- توفير المعلومات المتعلقة بنوعية البرامج المقدمة للمستفيدين لغرض الاطلاع عليها.

4- تدعيم المصداقية في مؤسسات التعليم العالي لكي تتمكن هذه المؤسسات من استخدام المصادر المتاحة لها لتقديم اجود الخدمات.

5- المساهمة في التخطيط لمؤسسات التعليم العالي وتقديم الاقتراحات والتوصيات الخاصة بتمويل هذه المؤسسات والبرامج التعليمية التي تقدمها.

أحد عشر: انواع الاعتماد الأكاديمي:

ينقسم الاعتماد الأكاديمي الى نوعين: (الحريري ودروش، 2010: 105)

1- الاعتماد المهني او التخصصي: ويركز هذا النوع على البنية المعرفية لبرامج دراسية معينة مثل الطب او التربية او الهندسة او غير ذلك.

2- الاعتماد الأكاديمي او الكلي للمؤسسة: ويمثل الاعتراف بالمؤسسة الجامعية ككل من حيث كونها بنية هيكلية ينبغي ان تتوافر فيها مقومات وصلاحيات معينة.

ان عملية الاعتماد ينبغي ان تشمل المؤسسة بكل اجزائها وليس لوحدة من وحداتها، وينطلق الاعتماد الجامعي في رؤيته للعمل الجامعي من زاوية شمولية قائمة على استخدام المدخل المنظم الذي ينظر الى العمل الجماعي كبنية متداخلة مكونة من المدخلات والمخرجات والعمليات. (الحريري ودروش، 2010: 105)

نلاحظ مما ذكر ان الاعتماد مدخل لتحقيق الجودة وحافز للارتقاء بالعملية التعليمية ويعطي صورة ايجابية للمجتمع عن مخرجات المؤسسة التعليمية فضلاً عن انه تأكيد وتشجيع المؤسسة على اكتساب شخصية وهوية مميزة فضلا عن كونه مدخلاً الى دعم وتحسين المؤسسة التعليمية.

وترتبط منهجية الاعتماد بخطوات رئيسة وهي (الفتلاوي،2008: 33)

1- وضع الاسس والمعايير وتعديلها وتطويرها.

2- اجراء التقييم الذاتي والخارجي.

3- اتخاذ القرارات اللازمة وتعميم النتائج.

4- اعادة التقييم.

اثنا عشر: التصنيفات العالمية:

تعد التصنيفات العالمية للجامعات من اهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الجامعة وترصينها، إذ تسعى الجامعات التي تهدف إلى تحسين ادائها إلى الالتزام بالمعايير التي تضعها تلك التصنيفات والتي تعكس جانبا كبيرا من جودة التعليم العالي فضلاً عن تحديد موقع الجامعة ضمن هذه التصنيفات على المستوى العالمي ومعرفة تطور ادائها وكفاءتها عن طريق موقعها من التصنيف العالمي. (Kehm, Barbara M 2014: 102)

وتعرف أنظمة تصنيف الجامعات على أنها عملية لترتيب الجامعات وفق عناصر تقييم محددة والعمل على مقارنة الجامعات مع بعضها على أساس مستوى الأداء فضلا عن توفير معلومات عن جودة الجامعات، اذ ظهرت فكرة تصنيف الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية ولكنها كانت فكرة محلية بقصد مقارنة الجامعات والكليات مع نظيراتها وبدأت بالانتشار حتى اصبحت هذه الفكرة في اغلب بلدان العالم وانتقلت من الصورة المحلية إلى العالمية ومن أبرز هذه التصنيفات: (عصاصة واخرون، 2015 :9)

1. تصنيف (THE-QS)

هو تصنيف تصدره المؤسسة البريطانية Higher Education – Quacquarelli (Times Symonds) التي تأسست عام1990م، وهى شركة تعليمية مهنية، ويهدف تصنيف (QS) العالمي للجامعات إلى تحديد الجامعات ذات المستويات التي ترقى من خلال أدائها الوطني ورسالتها المحلية في مجتمعاتها إلى بلوغ مستوى عالمي، ومقارنتها وتحديد مرتبتها ضمن أرقى الجامعات العالمية، وقد حقق تصنيف التايمز كيو إس العالمي للجامعات شهرة دولية بين مؤسسات التعليم والبحث العلمي، وذلك من خلال اعتماده على معايير تقييميه تتناول الهيكلية البنيوية لكلٍ من هذه الجامعات، ويعتمد هذا التصنيف على المعايير الاتية في تصنيف الجامعات (جودة البحث – توظيف الخريجين – النظرة العالمية للجامعة – جودة التعليم)

www.universities.roro44.com/ar/iraq/113/university-ofBaghdad-htm

جدول (1) معايير ومؤشرات تصنيف QS

المعيار	المؤشر	الوصف	النسبة
جودة البحث	تقويم النظير	تعتمد الدرجة المعطاة لهذا المعيار على حكم المثيل	%40
		معدل نشر البحوث لكل عضو هيئة تدريس	%20
توظيف الخريجين	تقويم جهات التوظيف	تعتمد الدرجة على استطلاع آراء جهات التوظيف من خلال الاستبانات	%10
النظرة العالمية للجامعة	اعضاء هيئة التدريس الاجانب	نسبة اعضاء هيئة التدريس الاجانب للعدد الكلي	%5
	الطلبة الاجانب	نسبة الطلبة الاجانب لمجموع الطلبة	%5

جودة التعليم	معدل الاساتذة للطلبة	يعتمد على معدل الاساتذة للطلبة	%20

2- تصنيف التايمز:

تصنيف مجلة التايمز السنوية يعد من التصنيفات المتميزة في الأوساط الأكاديمية العالمية اذ كان أول ظهور لهذا التصنيف عام 2004، وعُرف ايضاً بتصنيف (Times Higher Education) وكان يصدر مشاركة مع(QS) المتخصصة في شؤون التعليم العالي والبحث العلمي لغاية عام 2009، وفي عام 2010 اعتمدت مجلة التايمز على معايير جديدة للتصنيف العالمي للجامعات، وذلك بعد مراجعة تفصيلية قامت بها المجلة لنوعية المعلومات التي تجمعها عن الجامعات العالمية وطرق تقييمها، اذ عملت المجلة بتطوير أساليب متعددة لزيادة الدقة والتوازن والشفافية لجداول المعلومات السنوية للجامعات، كما عملت على إضافة مؤشرات أداء واقعية وطرق تحليل متطورة في تحليل المعلومات، فضلا عن الاعتماد على معلومات يقدمها المجتمع الأكاديمي العالمي، ولأجل زيادة المصداقية في تصنيفها للتعليم العالي للجامعات اعتمدت المجلة بشكل كبير على تعاونها الوثيق مع مؤسسة ثومسون رويترز والتي تعتبر الأولى عالميا في مجال الأبحاث وتحليلها(عبد العزيز،2015: 15).

ويعتمد هذا التصنيف على المعايير والاوزان الاتية:

جدول (2) مؤشرات ومعايير تصنيف التايمز

المعيار	المؤشر	الوصف	النسبة
بيئة التعلم	جودة التعليم	تقييم المؤسسة التعليمية ونظرة اللجنة التقييمية لها من حيث جودة البحث والتدريس	%15
	التوظيف	مدى وجود تناسب بين نسبة الموظفين إلى عدد الطلاب	%4.5
	الشهادات العليا	نسبة شهادات الدكتوراه إلى البكالوريوس التي تمنحها كل مؤسسة	%2.25
	التزام الجامعة	مدى التزام الجامعة في دعم الأجيال	%6

		الجديدة من الأكاديميين ومدى قدرتها على جذب طلبة الدراسات العليا	
	دخل الجامعة	دخل المؤسسة مقارنة بدخل بالهيئة التدريسية	%2.25
البحث العلمي	سمعة الجامعة بين نظيرتها ومدى تميز بحوثها	ويتم قياسها عن طريق الاستبيانات التي توزع، ويأخذ هذا المؤشر وزنًا نسبيًا مقداره.	%18
	العائد من البحث	البحوث العلمية تكون ذات قيمة مادية أكثر من البحوث في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية	%6
	الحجم مقارنة بعدد موظفي الهيئة التدريسية	مقارنة حجم الأبحاث المنشورة وعدد موظفي الهيئة التدريسية للجامعة وحجم الجامعة	%6
الاستشهادات	تأثير البحوث المنشورة	هو المؤشر الرائد في التصنيف والأكثر تأثيرا في كونه يُظهر دور الجامعة في نشر المعرفة والأفكار الجديدة	%30
العائد من الصناعة	الابتكار	قدرة الجامعة في المساهمة في الصناعة والابتكارات والتي أصبحت مهمة أساسية للجامعة العالمية المعاصرة	%2.5
النظرة الدولية للجامعات	مؤشر التنوع في الحرم الجامعي	ودرجة التعاون مع الجهات الدولية فيما يخص المشاريع البحثية، وكذلك قدرة الجامعة على جذب الطلاب من مختلف أنحاء العالم في المستويات الأولى والعليا من التعليم ويُقاس بمقارنة نسبة الطلاب الأجانب إلى المحليين	%2.5

	تنافس الجامعات	نسبة الأساتذة الأجانب إلى الأساتذة المحليين	%2.5
	الأبحاث الجامعية	الابحاث التي تمتلك على الأقل جائزة أو مكافآت دولية	%2.5

ثلاثة عشر: معايير الجودة الشاملة في التعليم:

تنبع اهمية المعايير كونها أصبحت واحدة من أكثر الأدوات المستخدمة للإجابة عن التساؤل المتعلق بكيفية معرفة المؤسسات التعليمية على مستويات انجازها للمهام والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها , وهذا يرجع إلى أن المعايير تستخدم لرقابة الظروف المعقدة والتي يصبح من غير الممكن الحكم عليها بدقة, أو تفتقد إمكانية ملاحظتها يوما بيوم أو من خلال الملاحظة غير المقصودة , وعندما يتعلق الانجاز بالنظام التعليمي تصبح المعايير واستخدامها ذات دلالة مناسبة وذلك لان النظام التعليمي يتسم بخواص منها صعوبة قياسه مباشرة أو بصورة دقيقة فعلى سبيل المثال يمكن أن نتحدث عن جودة التدريس ولكن في الوقت ذاته هناك أدراك قوي بأنه لا توجد طريقة مباشرة لقياس تلك الجودة , ومن ذلك تتضح أهمية وجود معايير للوقوف على جودة المؤسسات التعليمية. (ويح والباز، 2012: 7)

قد تختلف مؤشرات ومعايير توكيد الجودة والاعتماد في إعدادها وصياغتها وعمقها واتساعها باختلاف الدول والتصنيفات المعتمدة عالمياً، التي تطبقها، إلا أن اغلبها تتفق في المحتوى والمضمون والتوجهات. (الاغا والاغا، 2010: 13)

ونلاحظ عن طريق التجارب التي اتبعتها بعض الجامعات الاجنبية والعربية لتطبيق معايير الجودة الشاملة لتقويم اداء جامعاتها فان الحاجة تكون قائمة لأعداد معايير شاملة لتقويم اداء الجامعات العراقية بما يتناسب مع واقع البيئة وقيمتها وخصائصها للارتقاء بمستوى الاداء الجامعي وتحسين نوعية المخرجات لغرض تحقيق الميزة التنافسية مع مثيلاتها من الجامعات الرصينة.

وبعد الاطلاع على معايير التصنيف العالمية المتمثلة بمعايير مجلة التايمز العالمية ومعايير جودة التعليم (QS) تم الاعتماد على المعايير المشتركة من بين التصانيف العالمية فضلاً عما حققه تصنيف QS العالمي للجامعات شهرة دولية بين مؤسسات التعليم والبحث العلمي، وذلك من

خلال اعتماده على معايير تقييميه تتناول الهيكلية البنيوية لكل من هذه الجامعات، ويعتمد هذا التصنيف على المعايير الاتية في تصنيف الجامعات:

1- معيار جودة التعليم:

يعد معيار الجودة في التعليم من المعايير الرئيسة للجودة ويعرض مستوى التعليم الجامعي الخاص بالتدريسيين والطلاب، ويتضمن هذا المعايير مجموعه من المؤشرات الخاصة بجودة العملية التعليمية من قياس نسبة عدد الطلبة المقبولين الى مجموع اعضاء هيئة التدريس، كما يوضح مستوى المشاركة في الندوات والمؤتمرات من قبل التدريسيين في الجامعة وخارجها، فضلاً عن مقدار ما يتم الحصول علية من منح وإجازات للهيئة التدريسية وعدد التدريسيين من حملة الالقاب العلمية في الجامعة. (Newman et al., 2012: 8)

2- معيار خدمة الطلبة:

بموجب هذا المعيار يترتب على المؤسسة التعليمية أن تقدم خدماتها للطلبة الحاليين والمتخرجين من توفير أماكن استراحة وأندية رياضية وترفيهية وإنشاء مكتبات خاصة بالمطالعة والدراسة ومتابعة شؤون الخريجين، ويرتكز هذا المعيار على مؤشرات منها توفر الاماكن الدينية والدراسية والترفيهية، الأبنية الخاصة بالأقسام الداخلية وإسكان الطلبة وما يلزم تقديمه لسوق العمل من إعداد الطلبة وتأهيلهم. (Asiyai, 2015: 62)

3- معيار البحث العلمي:

إن أساس نجاح الجامعات هو مقدار النهوض بواقعها العلمي من أبحاث ومصادر وكتب مؤلفة، ويعد البحث العلمي المعيار الأكثر تركيزاً فهو يمثل قيام المؤسسة التعليمية في تعزيز سمعتها العلمية ورصانتها، ويعتمد المعيار على المؤشرات الخاصة بمعرفة مقدار البحوث المنشورة في المجلات العالمية والمحلية ورصانة تلك المجلات، وبيان عدد الجوائز العلمية وبراءات الاختراع التي تم الحصول عليها بما يعزز قيمة الجامعة. (حافظ وعباس، 2015: 117)

4- علاقة الجامعة بالمجتمع:

يمثل هذا المعيار الذروة التي تصل إليها الجامعات من خلال مخرجاتها من طلبة وأبحاث ومؤلفات ومختبرات وورش العمل، كما أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة تكاملية أذ يتطلب من الجامعة تكوين حلقة وصل بينها وبين المجتمع ويستند المعيار إلى مؤشرات، ما

تقدمهُ الجامعة من مؤلفات وكتب دراسية وإنجازات توعويه للمجتمع، وكذلك بيان حجم المنافع التي يحصل عليها المجتمع.

5- علاقات الجامعة الدولية:

في ظل العولمة والتطور المتزايد للجامعات العالمية تسعى أغلب الجامعات الى تحقيق المؤشرات الآتية منها احتساب نسبة الطلاب الأجانب الى مجموع الطلاب، ونسبة الأساتذة الاجانب الى هيئة التدريس فضلا عن بيان الاتفاقيات الدولية والاستراتيجيات الخاصة بها. (Nicoll, 2012: 4)

ومن خلال ما مر ذكره من معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي تم اختيار جزء منها لعدت اسباب أهمها:

1. تعد المعايير المختارة مشتركة بين جميع التصنيفات العالمية.
2. إمكانية قياسها وتحليل نتائجها وتطبيقها في الجامعات.
3. تعد المعايير المختارة من الركائز الأساسية لتقويم أداء الجامعات العراقية.
4. توفر البيانات الخاصة بتلك المعايير وأوزانها المتعلقة بإكمال الدراسة.
5. أن المعايير التي تم اختيارها تُعدُّ اساسا لتطبيق الجودة في التعليم العالي.
6. تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المطبقة لهذه المعايير.

أربعة عشر: ترتيب الجامعات العراقية وفق التصنيف العالمي (كيو اس، التايمز)

أ- وفق تصنيف (QS)

لم تدخل الجامعات العراقية التصنيف (QS) على المستوى العالمي، وجاء تصنيف "كيو اس" للجامعات العربية مكملاً للتصنيف العالمي للجامعات باستخدام منهجية تقويم تعتمدها المؤسسة، إذ احتلت الجامعات العراقية ضمن تصنيف (QS) للجامعات العربية لعام 2015 -2016، الذي وضع تسلسلا خاصا لمائة جامعة عربية. إذ حصلت جامعة بغداد على المركز الاول عراقيا وبمرتبة 15عربيا حيث تقدمت 3 مقاعد مقارنة بمركزها الذي حصلت عليه في عام 2015 الذي كان بمركز 18 عربياً تليها جامعة النهرين في المركز 42 لعام 2016 إذ تراجعت مرتبة واحدة عن عام 2015 الذي احتلت فيه المرتبة 41 ومن ثم الجامعة المستنصرية في المرتبة 47 بعدما كانت

ضمن المرتبة 51–60 في عام 2015 وحققت جامعة الكوفة تقدما بمقدار عشر مرتبات في تصنيف المنطقة العربية لعام 2016 بالمرتبة 61–70 مقارنة بتصنيفها العام الماضي 2015 الذي احتلّت فيه الترتيب71–80 ووقعت جامعة كربلاء في المرتبة 61–70 لعام 2016 بينما كانت تقع ضمن مرتبة 81–90 في عام 2015، ودخلت الجامعة التكنولوجية المرة الاولى في التصنيف أذ احتلت المرتبة 71–80 .

ب– وفق تصنيف التايمز

وفقاً لهذا التصنيف لم تحصل الجامعات العراقية على أي مرتبة بسبب عدم اعتمادها لمعايير الجودة الخاصة بهذا التصنيف حسب ما جاء بالإحصائيات المنشورة له.

المبحث الثالث

استخدام المؤشرات المالية والمعايير لتقويم اداء الجامعات

المحور الاول: الغرض والاهمية

اولاً: الغرض من تقويم الاداء وفق المؤشرات المالية والمعايير

تعد عمليات تقويم الأداء من العمليات المهمة لما تتوصل إليه من معلومات وبيانات عن أداء المؤسسة بكاملها، وهذا يتيح للمؤسسة فرصة معرفة نقاط القوة والضعف في وظائف الإدارة التعليمية في جميع مجالاتها المختلفة، ويمكنها من إعادة النظر في برامجها وسياساتها، ومدى صلاحية التنظيم الداخلي للمؤسسة التعليمية.

فأن تقويم الأداء المؤسسي عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه خلال مدة زمنية محددة، مقارنة بما خطط له مسبقا وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات فضلا عن تحديد أوجه الضعف والانحراف إن وجدت وطرق علاجها

ومن اهم مواصفات تقويم الاداء الفعال لمؤسسات التعليم العالي ان يكون مرتبطاً ومتسقا برسالة هذه المؤسسات واهدافها بحيث يمكن مقارنة نتائج التقويم بالخطط والأهداف وبالنتيجة يمكن تحديد الفجوة بين ما تحقق وما كان يفترض أن يتحقق، وأن يكون رصدا دقيقا شاملا لجميع مكونات المؤسسة التعليمية وانشطتها المختلفة وأن يكون مهنيا بحيث يلمس جميع أصحاب العلاقة أثره على تحسين أداء المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها (هندل، 2016: 69).

الاسباب التي تدعو لاعتماد عملية تقويم أداء المؤسسات التعليمية بالاستناد الى المعايير والمؤشرات: (عبد الغفور والعزاوي، 2012: 165).

1. يساعد في توفير وتقديم معلومات مفيدة عن أداء المؤسسة التعليمية.
2. يعطي صورة عن وضع البرامج والمشروعات والسياسات التي تنفذها المؤسسات التعليمية.
3. تعزيز المصداقية وثقة الجمهور من خلال تقديم تقارير عن نتائج البرامج التعليمية.
4. المساعدة في تبرير الجهات المختلفة لطلبات التمويل من الموازنة في حال اعتماد موازنة البرامج والاداء.
5. تركيز الاهتمام على تحقيق النتائج المهمة للمؤسسة التعليمية وأصحاب المصالح.

6. يوفر في الوقت المناسب معلومات مهمة لجهات مختلفة كالهيئة التدريسية والإدارات الجامعية.
7. المساعدة في تنمية وتطوير الأهداف والغايات داخل المؤسسة التعليمية.
8. يسمح للقيادات في المؤسسات التعليمية بتشخيص واتخاذ القرارات لتصحيح جوانب الضعف، ودعم قيادات المؤسسات التعليمية لتحقيق أنجاز جامعي أفضل.

ويمكن تحديد بعض الإجراءات التي يتوجب على المؤسسة التعليمية القيام بها قبل عملية تقويم الأداء وهي: (دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، 2009: 77)

- بناء نظام فعال للجودة قادر على التخطيط والتنفيذ والتطوير المستمر لجميع أنشطة المؤسسة.
- التعامل بشكل جدي مع التوصيات والملاحظات الواردة في التقرير، من أجل الرقي بالعملية التعليمية وتطوير الأنشطة وضمان فعاليتها للوصول للنتائج المستهدفة.
- ضرورة القيام بتنفيذ التقويم الذاتي، وأجراء عمليات التدقيق الداخلي للحد من نقاط الضعف ومعالجتها، والوقوف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها.

ثانياً: المؤشرات المالية المستعملة لتقويم اداء الجامعات:

1- المصروفات:

أ. الرواتب والاجور والتعويضات: المبالغ التي صرفت على رواتب الموظفين واجور المحاضرات والمخصصات والمساهمات.

ب. المستلزمات السلعية: المبالغ التي صرفت على شراء السلع مثل القرطاسية والمطبوعات والملابس واللوازم الطبية والصناعية والزراعية.

ج. المستلزمات الخدمية: المبالغ التي صرفت على نفقات السفر والايفاد وسائط النقل وايجار المباني والمكائن والمعدات واخرى.

د. الصيانة: المبالغ التي صرفت على صيانة الطرق والتأسيسات الكهربائية والمائية وصيانة وسائط النقل والاثاث وصيان الاجهزة والمكائن والمعدات.

هـ. الموجودات الغير المالية: المبالغ التي صرفت على شراء الات ومعدات والسيارات والاثاث والاجهزة المكتبية وآلات الاتصال والمعدات الامنية والحيوانات.

و. المصروفات الاخرى: المبالغ التي صرفت لغرض مكافأة لغير المنتسبين والتعويضات والغرامات والانشطة الرياضية.

وحسب مؤشرات التعليم العالي والبحث العلمي التي يعتمدها ديوان الرقابة المالية الاتحادي في تقويم اداء مؤسسات التعليم هنالك عدة مؤشرات:

مؤشر الموارد والكلف

كلفة الطالب الواحد = الكلفة الاجمالية / مجموع عدد الطلبة.

كلفة الطالب المتخرج = الكلفة السنوية *عدد سنوات الدراسة /مجموع عدد الطلبة المتخرجين.

معدل العائد على الاستثمار = مجموع راس المال المستثمر/مجموع عدد الطلبة.

2- الايرادات:

جميع المبالغ التي تحصلها المؤسسة مقابل تقديم خدمة مثل الاجور الادارية رسوم الطوابع وايرادات متنوعة.

وحسب مؤشرات التعليم العالي والبحث العلمي التي يعتمدها ديوان الرقابة المالية الاتحادي في تقويم اداء مؤسسات التعليم هنالك عدة مؤشرات للإيرادات

حصة الطالب الواحد من الموارد= اجمالي الموارد/اجمالي عدد الطلبة الموجودين.

وهنالك عدة مؤشرات اعتمدتها اتحاد الجامعات العربية كمؤشرات لتقويم الاداء المالي في مؤسسات التعليم وكالاتي:

أ. المبالغ التي تم صرفها على الصيانة.

ب. المبالغ التي تم صرفها لشراء الكتب والدوريات.

ج. المبالغ التي تم صرفها لمشاركة اعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات.

د. المبالغ التي تم صرفها على صندوق التكافل الاجتماعي.

هـ. ما تم صرفه من الموازنة المالية الاجمالي.

ثالثاُ: اهمية استخدام المؤشرات والمعايير في تقويم اداء مؤسسات التعليم:

ان الاستعمال الاكثر جوهرية للمعايير والمؤشرات التعليمية يكمن في دورها الفعال والمؤثر في عملية تقييم ورقابة النظم التعليمية سعياً للتعرف على مستوى التطور واتجاه التغيير في تلك النظم فمؤشرات الاداء المؤسسي تقوم بوصف اداء المؤسسات التعليمية وان البيانات التي تزودها تلك المؤسسات يمكن ان تقوم بتزويدها بتحليل داخلي لبنيتها المؤسسية فضلا عن البيانات التي يتم استعمالها في اعادة الهيكلة والاصلاح لغرض تحسين اداء هذه المؤسسة لذا تعد المعايير والمؤشرات بمثابة وسيلة لتطور جودة التعليم (احمد، 2006: 105).

وتبرز أهمية مؤشرات تقويم الأداء المؤسسي اذ إنها أصبحت واحدة من أكثر الأدوات المستخدمة للإجابة عن التساؤل المتعلق بكيفية وقوف المؤسسات التعليمية على مستويات إنجازها للمهام والأهداف التي تسعى إليها، وهذا يرجع إلى أن المؤشرات تستخدم لرقابة الظروف المعقدة والتي يصبح من غير الممكن الحكم عليها اذ تصبح المعايير ومؤشراتها واستخدامها ذات دلالة مناسبة وذلك لأن النظام التعليمي يتسم بعدة خواص من أبرزها :صعوبة قياسه مباشرة أو بصورة دقيقة ,ومن ذلك يتضح أهمية وجود معايير ومؤشرات للوقوف على جودة المؤسسات التعليمية.(الاغا، 2010: 48)

لذا ان تقييم التعليم على المستوى القومي من خلال نظام مؤشرات التعليم يساعد المهتمين بالأمر في تحديد العوامل التي لها علاقة بإنجازات التعليم وترشيد تخصيص الموارد ومراقبة الاتجاهات في انجازات التعلم وتحديد المشاكل (Boguton et.al, 2001:64)

وتتضح أهمية المعايير والمؤشرات التعليمية باعتبارها أداة لوسيلة قادرة على إعطاء معلومات مفيدة ومتسقة لتقييم حالة وموقف النظم التعليمية ومن ثم تستطيع الدول أن تستخدمها للحكم على نوعية أداء المؤسسة التعليمية للحفاظ على الأداء الجيد وتطويره في المجالات التي تحتاج إلى التطوير، وتساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعة هذا وتستعمل منهجية مؤشرات التعليم على نطاق واسع لمراقبة التغيرات في النظام التعليمي والكشف عنها، وكما تستعمل في تقييم أنظمة التعليم وبخاصة أداء الجامعة المعتمدة على المعايير التي تقود إلى التقويم (William, 2001: 214).

رابعاً: مزايا استخدام المؤشرات والمعايير في تقويم الاداء

1- تقديم معلومات واضحة ودقيقة عن أداء المؤسسة التعليمية.

2- توفير إمكانية المقارنة بين المؤسسات التعليمية عن طريق النتائج.

3- تمكين المؤسسات التعليمية من قياس أداء الانشطة التي تمارسها.

4- الإسهام في وضع السياسات التعليمية.

5- اظهار مصداقية الأداء التعليمي والخدمات التعليمية.

6- تقويم أداء النظام التعليمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاتجاهات والأولويات التعليمية .

7- اجراء المقارنات العالمية وتقويم ومراقبة البرامج التعليمية المحلية.

8- توفير معلومات متجانسة عالية الجودة حول التعليم.

9- اتخاذ القرارات وصياغة السياسات وتطوير المشاريع داخل قطاع التعليم.

10-وضع الأهداف التعليمية محل الأولوية.

11- تساعد في مراقبة التقدم في تحقيق أهداف التعليم (Hayes, at. el, 2005: 305).

المحور الثاني: الجهات الرقابية التي تهتم بتقويم الاداء في ظل المؤشرات والمعايير:

اولاَ: الرقابة الخارجية (ديوان الرقابة المالية الاتحادي)

يعد ديوان الرقابة المالية من اهم الأجهزة الرقابية للدولة والتي تهتم بحماية المال العام من الفساد المالي والإداري في العراق، ويظهر ذلك من خلال الأهداف التي اقرها قانون ديوان الرقابة المالية رقم ٣١ لسنة٢٠١١ المعدل إذ عرفت المادة الرابعة من قانون الديوان، يسعى للحفاظ على المال العام من الهدر والتبذير وسوء التصرف وضمان كفاءة استخدامه، فضلاً عن الإسهام في استقلالية الاقتصاد ودعم نموه واستقراره، مع نشر أنظمة المحاسبة والتدقيق المستندة إلى المعايير المحلية والدولية وتحسين القواعد والمعايير القابلة للتطبيق على الادارة بشكل مستمر، والعمل على تطوير مهنتي المحاسبة والتدقيق والنظم المحاسبية ورفع مستوى الأداء المحاسبي والرقابي للجهات الخاضعة للرقابة علاوةً على تطوير كفاءة أداء تلك الجهات (فروانة، 2011: 29) .

كما يعد ديوان الرقابة المالية الاتحادي من الأجهزة الرقابية العليا التي تقوم بمهام الرقابة الخارجية حيث يقوم بمراجعة المعاملات المالية من معاملات صرف وقبض، من خلال فحص

الحسابات والوثائق والمستندات لجميع المؤسسات الحكومية، ولديوان الرقابة الحق في الاطلاع على كافة الكشوفات والبيانات الواردة من العاملين في المؤسسة ، وعلى كافة البيانات التي لها علاقة بالجوانب المالية والإدارية، و يجب تزويده بكل ما يريد الاطلاع علية من معلومات وتوضيحات من كافة المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بأعمالها (أبو هداف ،2006: 55).

.

1- أهمية ديوان الرقابة المالية الاتحادي

يعتبر المال العام الحجر الأساس لأي دولة ، فمن خلاله تستطيع الدولة الاحتفاظ بكيانها وحريتها، من اجل تحقيق الاستقرار الداخلي والتمتع بحريتها ، وان تحافظ على المال العام ، وأن تعمل على حمايته من الاختلاس وهذا ما دفع غالبية الدول إلى إنشاء أجهزة رقابية تهتم بمراقبة أموالها والعمل على حمايتها من ظاهرة هدر المال العام كونها تؤدي إلى نشوء ظاهرة الفساد لذا لجأت هذه الدولة إلى وضع الأجهزة الرقابية في إطار يعتمد على القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن السلطة التشريعية، والتي تفوضها للقيام بأداء أعمالها الرقابية بكل استقلالية عن باقي المؤسسات الحكومية الأخرى، وقد سارعت الدول المتقدمة والنامية إلى إيجاد مثل هذه الأجهزة تحت عناوين مختلفة، ومنها العراق تم العمل على إنشاء ديوان الرقابة المالية الاتحادي الذي يمثل أعلى جهاز رقابي مهمته الأساسية مراقبة أعمال الجهات الخاضعة للرقابة للتأكد من مدى تنفيذها لأعمالها بكفاءة وفاعلية واقتصادية كما إن للديوان دور بارز ومنذ بداية تأسيسه في تقديم خدماته في مجالات الرقابة والتدقيق نيابةً عن السلطة التشريعية، إذ يقوم بتدقيق البيانات المالية وتقديم التقارير حول نتائج أعمال الوحدات الحكومية في حدود تعليمات وقواعد موضوعة وخلال مدد زمنية محددة، بالإضافة الا ان وظيفته الاساسية الرقابة على الاموال والرقابة على الاداء لجميع المؤسسات الحكومية وذلك من اجل الاستخدام الامثل والفعال للأموال وكذلك تطوير الادارة المالية والتنفيذ الصحيح للأنشطة بالإضافة الى ايصال المعلومات الى الجهات العليا والجمهور (فروانة، 2011: 31)

2- اهداف ديوان الرقابة المالية الاتحادي

يهدف قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (31) لسنة 2011 المعدل

1- الحفاظ على المال العام من الهدر او التبذير او سوء التصرف وضمان كفاءة استخدامه.

2- تطوير كفاءة اداء الجهات الخاضعة للرقابة.

3- المساهمة في استقلالية الاقتصاد ودعم نموه واستقراره.

4- نشر انظمة المحاسبة والتدقيق المسندة على معايير المحلية والدولية وتحسين القواعد والمعايير القابلة للتطبيق على الادارة والمحاسبة وبشكل مستمر.

5- تطوير مهنتي المحاسبة والتدقيق والنظم المحاسبية ورفع مستوى الاداء المحاسبي والرقابي للجهات الخاضعة للرقابة. (ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (31) لسنة 2011 المعدل)

3- اساليب واجراءات ديوان الرقابة المالية الاتحادي:

أ- مراقبة مدى ملائمة القوانين والقواعد للهيكل التنظيمي للجهات الخاضعة لرقابته والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية.

ب- متابعة عدد العاملين ووظائفهم والاجر المدفوع لهم.

ت- متابعة وتقويم أداء المؤسسات التي تباشر أعمالها في مجال الخدمات والأعمال على مستوى الوحدة، اذ يساعد على تطوير مستوى أداء الخدمات الحكومية المقدمة.

ث- الرقابة على الموارد المادية من خلال رقابته على المشتريات والمقاولات، مما يساعد في سلامة استخدام الموارد المادية الحكومية.

ج- إبداء الرأي في بعض القوانين والأنظمة واللوائح التي تساعد على التنظم للجهات الخاضعة لرقابته اذ يساعد في تطوير تلك القوانين والأنظمة

ح- إصدار العديد من التقارير سنوياً والتي تقوم بتشخيص حالات الضعف وسوء استخدام الموارد المتاحة من قبل الجهات الخاضعة لرقابته، والتنسيق مع تلك الجهات مع اعتماد آلية محددة ومتابعة التقارير الصادرة.

4- انواع الرقابة:

أ- الرقابة المالية:

الرقابة المالية هي احد مكونات العملية الإدارية ، وتعد صمام الأمان لتمكين المؤسسات على تحقيق أهدافها وخططها ، بالإضافة الى ارتباطها بدرجة كبيرة مع باقي جوانب العمليات الأخرى من حيث العلاقة الوثيقة بعملية التخطيط ووضع الأهداف للمؤسسة ، ولا يمكن أن تكون هناك رقابة دون وجود تخطيط وأهداف محددة كما لا يمكن ضمان تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة دون وجود رقابة بإمكانها المقارنة بين ما أنجز وما هو مخطط (درويش، 1982: 506)

كما يعتقد اغلب الذين لديهم علاقة بالجوانب الحسابية والمالية في تفسير الرقابة المالية على انها

رقابة خارجية في الوقت الذي نرى ان الرقابة المالية تحمل وجهين احدهم الرقابة والتدقيق الداخلي والثاني يمثل الرقابة الخارجية والمتمثل بديوان الرقابة المالية الاتحادي كجهة متخصصة بعملية الرقابة والتدقيق لكافة المؤسسات الحكومية في العراق وفي الواقع ان هناك علاقة مهنية بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية اي ان هنالك تكامل فيما بينهم وذلك لان الرقابة الخارجية تعتمد في عملها على درجة فاعلية الرقابة الداخلية للمؤسسة وكلما كانت هذه الفاعلية كبيرة تحقق الرقابة الخارجية اهدافها اذ ان درجة الفاعلية تعتمد على تقييم نظام الرقابة الداخلية من قبل الهيئات المتخصصة في الرقابة الخارجية (رشيد واخرون ،2012 :326).

ب- الرقابة الادارية:

تعد الرقابة الادارية من اهم الوظائف الادارية سواء في القطاع الخاص او الحكومي اذ تختلف الاجراءات الرقابية تبعا لأهداف الإدارة حيث تعتبر الرقابة الادارية الوظيفة الرابعة للإدارة وان الاعمال التي تقوم بها هو تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بما هو مخطط ومراحل الرقابة الإدارية هي تحديد المعايير وقياس الأداء، ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وتحليل أسباب الانحرافات ومعالجتها (ابة ،2005 :8).

واوضحت الاجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ان الرقابة الادارية منهج علمي شامل والذي هدفه الاساسي هو المحافظة على المال العام ورفع الكفاءة في الاستخدام والفاعلية وتحقيق النتائج من خلال العلاقة بين المفاهيم الادارية والقانونية والمحاسبية والاقتصادية (الحربي ،2003 :31).

ت- رقابة الاداء

كانت الوظيفة الاساسية للهيئات العليا للرقابة المالية في الماضي هي إبداء الرأي وإضفاء الثقة والمصداقية على البيانات المختلفة للوحدات الخاضعة للرقابة، ونظراً لتعدد الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية والمؤسسات الهامة ظهرت الحاجة الى قياس الى كفاءة تلك الجهات في تقديم خدماته اضافة الى تعدد اهدافها ظهرت الحاجة الى قياس مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، كما أن تنوع الموارد للجهات الخاضعة للرقابة وندرة هذه الموارد في كثير من الاحيان تقتضي المصلحة التعرف على اوجه الانفاق المختلفة وتوجيه تلك الامور البشرية والمادية

الى الاهداف التي خصصت من اجلها والتحقق من المحافظة عليها وحسن استغلالها في الاغراض المحددة لهذا ظهرت الحاجة الى رقابة الاداء.(الجوهر،1999: 49)

ان رقابة الاداء تقدم تحليلاً موضوعياً يهدف الى تحسين اداء المؤسسة فضلا عن تخفيض التكاليف واتخاذ الاجراءات التصحيحية والمساهمة بالشفافية وان عمل رقابة الاداء يسير وفق القواعد والقوانين والانظمة المعمول بها في المؤسسة ووفق المعايير والمؤشرات المعتمدة التي تحقق اهداف المؤسسة (القاضي،2014: 415).

وبالإمكان تحديد عمل هذا النوع من الرقابة بانه يتضمن فحص المسائل الاتية:

- ❖ قيام الجهات الخاضعة للرقابة بتنفيذ الأنشطة وفق المعايير والقوانين المحددة لها.
- ❖ صرف الموارد المتاحة بكفاءة واقتصادية وفاعلية وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات.
- ❖ اتفاق النظام المحاسبي المطبق مع المبادئ المحاسبية وما يتصل بها من متطلبات.
- ❖ البيانات المالية للجهة الخاضعة للرقابة وتقارير العمليات تكشف بصورة مناسبة عن المعلومات المطلوبة.

- **أهداف رقابة الإداء**

- ✓ التأكد من الأعمال قد أنجزت بالكيفية المقررة بالبرنامج من حيث الحجم والنوع والوقت والتكاليف.
- ✓ التأكد من أنظمة العمل ووسائل التنفيذ للوحدات الاقتصادية تؤدي الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الإنتاج وبأقل قدر من النفقات وأقصر وقت مستطاع وعلى مستوى مناسب من الجودة.
- ✓ التحقق من استخدام التخصيصات في الموازنة للأغراض المحددة لها وتحديد الانحرافات الحاصلة.
- ✓ التأكد من إداء الأشخاص للواجبات المكلفين بها بشكل كفوء وضمن الصلاحيات المخولة لهم (الجوهر،1999: 58).
- ✓ اعداد الخطة السنوية لتقويم الاداء المتخصص للجهات الخاضعة لرقابة الديوان
- ✓ تامين المستلزمات المطلوبة لعمليات تقويم الاداء المتخصص بالتنسيق مع دوائر التدقيق في الديوان

- ✓ اعداد تقارير تقويم الاداء المتخصص وفقاً للقواعد والمؤشرات والمعايير المعتمدة لهذا الغرض
- ✓ الاسهام في وضع مؤشرات تقويم الاداء المتخصص والشامل وفقاً للقواعد والمؤشرات والمعايير المعتمدة لهذا الغرض بالتنسيق والتعاون مع دوائر التدقيق والجهات المشمولة بالتقويم وتقديم المساعدة والمشورة الفنية التي تطلبها تلك الجهات في هذا المجال
- ✓ القيام بأعمال التدقيق المتخصص وتنفيذ الخطة السنوية لتقويم الاداء ومتابعتها من خلال الهيئات الرقابية المتخصصة وبالتنسيق مع دوائر التدقيق
- ✓ تقدير الحاجة للاستعانة بالخبراء والفنيين من خارج الديوان للإسهام في مهام تقويم الاداء المتخصص (الوقائع العراقية، 2013: 10).

ثانياً: الرقابة الداخلية:

١- مفهوم الرقابة الداخلية

في البداية كان القصد من الرقابة الداخلية مجموعة المقاييس والطرق التي تتبناها المنشاة بقصد حماية اصولها النقدية وغيرها، فضلا عن اختيار الدقة الحسابية لما هو مسجل او مقيد في الدفاتر أو انها استعمال نظريات المحاسبة وتطبيقها، للحصول على البيانات الصحيحة وتسجيلها، إذ تكتشف الأخطاء (متولي، 2009: 115).

كما اوضح معيار التدقيق الدولي رقم (315) ان الرقابة الداخلية هي العملية المصممة والمنفذة من قبل المكلفين بالرقابة والادارة والموظفين الاخرين لتوفير تأكيد معقول بخصوص تحقيق اهداف المنشأة فيما يتعلق بموثوقية تقديم التقارير المالية وفاعلية العمليات وكفاءتها والامتثال للقوانين والانظمة المطبقة، والرقابة الداخلية يتم تصميمها وتنفيذها لتناول مخاطر العمل المحددة التي تهدد تحقيق الاهداف (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2010: 273).

واشار (القاضي) الى ان الرقابة الداخلية تتضمن الخطة التنظيمية وكافة الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المؤسسة لحماية اصولها، وضبط الدقة والثقة في بياناتها المحاسبية، والارتقاء بالكفاءة وتشجيع الالتزام بالسياسات الادارية الموضوعة مقدماً أذ ان الرقابة الداخلية تمتد الى ابعد من تلك المسائل التي ترتبط مباشرة بوظائف الاقسام المحاسبية والمالية، ان هذا المفهوم يشمل رقابة الموازنة وتقارير الاداء والتكاليف المعيارية وبرنامج تدريب مخصص لمساعدة الافراد للنهوض بمسؤولياتهم

لغرض تقديم ضمان اضافي للإدارة فيما يتعلق بإجراءاتهم المخططة وفعالية تنفيذها بشكل دقيق يشمل كافة المجالات والاقسام الاخرى (القاضي، 2008: 65).

2- أهداف الرقابة الداخلية:

ان الهدف العام لنظام الرقابة الداخلية هو مساعدة الوحدة الاقتصادية لتحقيق اهدافها المرسومة وهذا يتحقق عن طريق تحقيق الاتي: (الطرايرة، 2013: 64)

أ- تنظيم الوحدة الاقتصادية وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات.

ب- حماية الاصول من الاختلاس او الاستخدام الغير مخصص له.

ت- تقييم المخاطر وتحديد مدى أدراك الإدارة لها وكفاءتها في إدارة هذه المخاطر.

ث- التأكد من دقة المعلومات المحاسبية والمالية وتوقيتها حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات واتخاذ القرارات الإدارية.

ج-رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

ح-تشجيع الالتزام بالسياسات والتعليمات والقوانين والمعايير الداخلية والخارجية.

3- دور الرقابة الداخلية في تقييم الاداء المالي:

يرتبط نظام الرقابة الداخلية وعملية تقييم الاداء المالي للمؤسسة ارتباطا وثيقا فهما عنصران مكملان لبعضهما البعض داخل المؤسسة، ويسعيان بدورهما إلى تحقيق نفس الاهداف لغرض اكتشاف الانحرافات واقتراح التصحيحات والخطط المستقبلية واتخاذ القرارات، فتقييم الاداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة الداخلية، اذ كانت عملية الرقابة تنطوي على عملية قياس الاداء وتصحيحه، فان عملية تقييم الاداء هو عبارة عن تحليل النتائج والكشف عن جوانب القوة والضعف التي تكتشف عند انجاز الانشطة داخل المؤسسة (شيتور، 2014: 64).

ان عملية تقييم الاداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفت الرقابة انها عملية توجيه الانشطة لأجل تحقيق الاهداف المحددة وان عملية التقييم هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لغرض اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الانشطة في حالة انحرافها او تأكيد مسارها اذا كانت تتجه فعلاً الى تحقيق الاهداف المرسومة اي ان عملية الرقابة بما فيها تقييم الاداء تختص اساساً بوظيفتين الاولى محاولة رفع الانشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف والثانية تصحيح مسار الانشطة وهذا تقييم الاداء، وان من اهم اهداف الرقابة الداخلية هو ضمان

نوعية المعلومات الجيدة التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية لحماية النقدية والاصول المادية والتي بدورها توفر نظام معلومات محاسبي جيد وملائم لمستخدمي الادارة والتي تعمل عليها في تقييم الاداء واتخاذ القرارات المناسبة ومن هنا تتضح لنا دور الرقابة الداخلية بتقييم الاداء في المؤسسة فوجود نظام رقابة داخلي فعال وجيد يضمن مخرجات دقيقة للحسابات ووجود مؤشرات مالية صحيحة ودقيقة (رضوان، 2013: 10).

4- المقومات الاساسية لنظام الرقابة الداخلية:

تتألف الرقابة من السياسات والاجراءات التي تضمن للإدارة تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية بشكل معقول، اذ تدعى هذه السياسات والاجراءات بالأساليب الرقابية وتتمثل بالآتي:(السعبري واخرون، 2014: 97)

أ- الهيكل التنظيمي

ب- النظام المحاسبي

ت- اجراءات تنفيذ الواجبات

ث- اختيار الموظفين وبرامج التدريب

ج- تقويم الاداء

ح- استخدام الوسائل الالية

وفيما يلي توضيح موجز للنقطة الخامسة (تقويم الاداء) لأنها تمثل المرحلة الاخيرة من نظام الرقابة الداخلية لذا فهي موضع اهتمام الباحث لصلتها بموضوع البحث، كونها تصب على تقويم اداء العاملين وكذلك الاقسام والوحدات الاقتصادية بشكل عام لأجل تحقيق الكفاية العالية لهذه الاطراف، لذا يتطلب تقويم الاداء مستويات اداء مخطط لها ومرسومة مقدما.

وإذا ما وجد انحراف عن هذه المستويات ينبغي دراسة ووضع الاجراءات الكفيلة بإزالته، وان رقابة الاداء تتم بطرق مختلفة على وفق طبيعة عمل الوحدة الاقتصادية وحجمها، فقد تكون بشكل مباشر من خلال اشراف مراقب العمل على العاملين بأشرافه، او بشكل غير مباشر من خلال وسائل الرقابة الاخرى مثل الموازنات التخطيطية، او تقارير تقويم الاداء التي تعتمد مؤشر التكاليف المعيارية وغيرها (عبد الله، 2006: 171).

5- ارتباط الجودة بالرقابة الداخلية:

ارتبطت الجودة منذ بداية ظهورها بالرقابة الداخلية متمثلة في وظيفتين:

الوظيفة الاولى: الفحص والاختبار: وتتضمن الانشاء والمحافظة على توثيق الاجراءات الخاصة لاختبار تنفيذ الانشطة لكي يتم التحقق من ان المتطلبات المحددة للمنتج او الخدمة قد تحققت وان عملية الانتاج وتنفيذ الخدمات تمر بالخطط والسياسات المحددة مسبقاً.

الوظيفة الثانية: الرقابة على الجودة: وتهدف الى التأكد من ان المنتجات النهائية والخدمات مطابقة للمواصفات الموضوعة في ظل المعايير والقوانين والتعليمات وتعمل على محاولة منع الاخطاء قبل حدوثها اذ تعتمد على الاساليب الاحصائية في تقييم الاداء لوجود علاقة وتأثير مباشر ومتبادل بين متطلبات الجودة الشاملة وعناصر ومكونات الرقابة الداخلية اذ تعد من اهم المتطلبات الضرورية لتحقيق اهداف الرقابة الداخلية. (احمد، 2009: 76)

كما اشار المعيار الدولي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (1320) والخاص بالتقارير المتعلقة لبرنامج تأكيد وتحسين الجودة، يجب على مسؤول التدقيق الداخلي رفع نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة الى الادارة العليا متضمنة الأفصاحات الاتية: (IIA, 2017: 8)

أ- نطاق وتيرة التقييم الداخلي والخارجي.

ب- مؤهلات واستقلالية المدقق بما فيها تضارب المصالح المحتملة.

ت- استنتاجات المدققين.

ث- الخطط التصحيحية.

6- دور الرقابة الداخلية في تقويم الاداء

لقد أدت التطورات الحديثة في التدقيق الداخلي إلى المناداة بدور أكبر للمدقق الداخلي في عملية تقويم الاداء لجميع أنشطة المشروع وتنادي المجامع المهنية بدور أكبر للمدقق الداخلي في هذا المجال وذلك عبر زيادة دوره في مجال التدقيق الإداري وتدقيق العمليات وعلى رأس هذه المجامع معهد المدققين الداخليين حيث أوضح التعريف المعتمد لدى المعهد إلى أن هدف التدقيق الداخلي مصمم أساساً لإضافة القيمة وتحسين عمليات المنظمة كما أشار إلى ذلك الاتحاد الدولي للمحاسبين حيث نصت معايير التدقيق الدولية (IIA,2001: 8)

إلى أن نطاق التدقيق الداخلي يشمل مراجعة الجدوى الاقتصادية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها ومن ضمنها الضوابط غير المالية للمنشأة وكذلك اختبار المعلومات المالية والتشغيلية، وقد أشار المجمع العربي للمحاسبين قد حدث تطور منطقي في وظيفة التدقيق الداخلي وهو نشاط التقييم وذلك مساعدة الإدارة في حكمها على كيفية تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المنشأة (Arens et.al, 2012: 279).

فان نطاق التدقيق الداخلي يتضمن فحص وتقييم كفاية وفاعلية الأداء وذلك يشتمل على ما يلي:

أ- مراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية ونزاهتها.

ب- مراجعة النظم الموضوعة للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح والتي يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير.

ت- مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول.

ث- تقييم كفاءة استخدام الموارد المستخدمة.

ج- مراجعة العمليات أو البرامج للتأكد من أن النتائج تتمشى مع الأهداف الموضوعة والتأكد من أن البرامج تنفذ حسب الخطة (الصبان وآخرون، 136:1996) .

أن عملية التدقيق الداخلي تتطلب استخدام كلا من المعايير الوصفية والمعايير الكمية عينية أو مالية في فحص وتقييم الأداء الإداري ويقصد بالمعايير الوصفية ما يجب أن تكون عليه نوعية الأداء الإداري مضافا إليها المسئوليات الاجتماعية والقانونية والرقابية للإدارة بمعنى أن تعكس هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء الإداري بالنسبة لهذه المسئوليات، أما المعايير الكمية فهي تلك المعايير التي تتميز بإمكانية إخضاعها للقياس العيني أو المالي بدرجة معقولة من الدقة مثل معايير التكلفة والنسب المالية والموازنات التخطيطية.(الهواري وآخرون، 1999: 388)

كما اشار المعيار الدولي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (2000) والخاص بمعايير الاداء لإدارة نشاط التدقيق الداخلي (IIA, 2017: 6).

يجب على مسؤول التدقيق ان يدير نشاط التدقيق بفعالية من اجل ضمان انه يضيف قيمة للوحدة الاقتصادية والاطراف المعنية عندما يأخذ بنظر الاعتبار الاستراتيجيات والاهداف والمخاطر لغرض توفير سبل تحسين المسارات وتقديم التأكيدات ذات الصلة بطريقة موضوعية عن طريق تحقيق الاتي:

- الاهداف والمسؤوليات الواردة في التدقيق الداخلي
- التوافق مع المعايير المعتمدة
- التزام الافراد بميثاق الاخلاقيات او المعايير
- الاخذ بالاعتبار الاتجاهات والقضايا الناشئة التي يمكن ان تؤثر على الوحدة الاقتصادي

7- تدقيق الاداء المالي

شهد المسار التطوري للتدقيق الحديث تحولات جوهرية ومنها التحول في النطاق من التدقيق التقليدي الذي يقتصر على التدقيق المحاسبي وتدقيق المشروعية (التدقيق المالي) الى ما اطلق عليه بالتدقيق الشامل الذي يشمل التدقيق المالي فضلا عن تدقيق الاداء والتدقيق الاجتماعي والتدقيق البيئي وانواع اخرى من التدقيق وهنالك من يعتبر بان تدقيق الاداء جزء مكمل للتدقيق المالي حيث ان التدقيق المالي يبقى منقوص مالم يكمله تدقيق الاداء على افتراضان ينفذ تدقيق الاداء في وقت واحد مع التدقيق المالي وتدرج النتائج في تقرير واحد(التدقيق الشامل)، ويشير اخرون الى ان تنفيذ تدقيق الاداء يتم بصورة متخصصة من قبل فريق متكامل يحوي على عدة اختصاصات مالية واقتصادية وقانونية وفنية (تدقيق الاداء المتخصص)، لذا فان مبدأ التدقيق الشامل يشير الى ان الهدف ليس فقط في سلامة التصرفات المالية وتوثيقها بشكل ملائم وانما فيما يتم تحقيقه من جراء هذه التصرفات على صعيد تحقيق الاهداف وبالدرجة المناسبة والكفؤة (القريشي، 2011: 389) .

8- برنامج تدقيق الاداء المالي

برنامج تدقيق يتلائم مع متطلبات تدقيق الأداء بالاعتماد على المعايير الدولية لنظام الاعتماد الأكاديمي ومعايير اتحاد الجامعات العربية فضلا عن دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المعتمد من قبل وزارة التعليم العالي منذ عام 2009، وللقائم بالعمل التدقيقي تحديث وتطوير هذا البرنامج في ضوء التخطيط للعمل والمستجدات التي يفرزها العمل التدقيقي وكما مبين في الآتي:(هندل،2016: 123)

أ- التأكد من المدى الذي نفذت فيه موازنة المؤسسة التخطيطية وتقيمها تقيماً واقعياً ضمن متطلبات الانفاق السنوي.

ب- التأكد من وجود مصادر مالية كافية لدعم موازنة المؤسسة وتكون كافية للبرامج والخدمات المقدمة.

ت- دراسة التطور في نسبة كلفة الطالب في المؤسسة التعليمية.

ث-مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض الصيانة والمباني والمعدات الى اجمالي المصروفات.

ج- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض التجهيزات واللوازم والمواد بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

ح- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض شراء الكتب والدوريات والمراجع بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

خ- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض التجهيزات واللوازم والمواد بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

د- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض المؤتمرات والندوات والورش بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

ذ- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض التدريب والخدمات الطلابية بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

ر- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض أجور المحاضرات الاضافية بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

ز- التحقق من وجود إدارة مالية فاعلة تساهم في وضع الموازنة، وتتولى متابعة شؤونها المالية من خلال استخدام نظم فعالة لوضع الموازنات والرقابة عليها.

س- التأكد من وجود إدارة فاعلة تتولى مسؤولية الاستثمار في المؤسسة.

ش- التحقق من وجود اليات رقابة مالية منظمة ومعلنة توفرها المؤسسة التعليمية لكافة فعالياتها وانشطتها.

ص-التحقق من مدى وجود وملائمة الوثائق الاتية:

- الموازنة المالية وتوزيعها على أبواب الانفاق.
- الكشوفات والقوائم المالية.
- تقارير الرقابة المالية.

9- مسؤولية المدقق الداخلي

ان المدقق الداخلي ينبغي ان يكون مسؤول عن الاتي:

أ- وجود معايير تشغيل لقياس اقتصادية وكفاءة العمليات.

ب- أن هذه المعايير مفهومة وقد تم العمل بها.

ت- أن الانحرافات عن هذه المعايير قد تم إخبار المختصين بها وأن الإجراءات التصحيحية قد تمت.

ث- تنفيذ التدقيق المرتبط بالاستخدام الاقتصادي والكفء للموارد.

ج- بيان سوء استخدام الموارد والتسهيلات (Hayes et. ah, 2005: 51).

المحور الثالث: تحديد المؤشرات والمعايير والاساليب في تقويم الاداء:

اولاً: تحديد المعايير التي يمكن استعمالها:

تعد عملية تحديد المؤشرات والمعايير المناسبة بقياس اداء المؤسسات من الامور الصعبة وذلك نتيجة الكم الكبير من المؤشرات التي يمكن استخدامها، والمعايير تمثل الهدف الذي يرجى تحقيقه بانه يعبر عن مستوى معين للأداء يمكن تحقيقه وقد يكون المعيار ممثل للحد الادنى الذي يجب ان لا يقل عليه الاداء او يمثل الحد الاعلى الذي لا يجب تجاوزه او يمثل مستوى محدد مطلوب تحقيقه (الجوهر،1999: 56).

فالمعيار هو هدف مرغوب فيه او مقياس ينشأ نتيجة العرف بعد الملاحظة الواسعة والتجريب والبحث والاختبار او يفرض بقرار اداري او بموجب قانون.

اما المؤشر فهو وسيلة لقياس الاداء وعليه فانه يقيس درجة تحقيق الهدف لذلك فان المؤشرات يمكن ان تربط بين الاداء الفعلي والمعايير المحددة مسبقاً وهناك عدة اعتبارات خاصة بوضع معايير الاداء منها:(الجوهر,1999: 57)

1- الاعتماد على البيانات والاحصاءات لسنوات سابقة محددة لغرض دراسة وتحليل هذه البيانات واستنتاج مواطن الضعف في الاداء والاسراف والضياع في استخدام الموارد المتاحة

2- يتم تعديل المعايير على ضوء ما يكشف عنها في المستقبل لكل ما هو جديد او تقدم تقني له علاقة بنشاط المؤسسة.

3- ان تكون المعايير الموضوعة واقعية وعملية أي يمكن تحقيقها في ضوء الاداء المتوقع.

اما بالنسبة للمؤشرات فكما هو معروف بان تحديد هذه المؤشرات يعد محور الارتكاز في رقابة الاداء وتكمن بتحديد النوعي لمؤشرات الاداء في العدد الكبير للأنواع المختلفة من النتائج الفعلية التي يتمخض عنها التنفيذ او المباشرة الفعلية لنشاط الوحدة الاقتصادية ولما كان استحالة في استخدام جميع مؤشرات الاداء المتاحة لذلك من الضروري انتقاء المؤشرات التي تعبر افضل تعبير ممكن عن مستوى الاداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية للوحدة الاقتصادية ككل فضلا عن تحديد المؤشرات التي تتناسب مع طبيعة الاهداف وامكانية قياسها وترتيب هذه المؤشرات على اساس اهميتها.

وتتوقف هذه الاهمية على مدى ارتباطه بأهداف الوحدة الاقتصادية ومدى اهمية ذلك الهدف بالنسبة للمؤسسة وبالإمكان استخدام العديد من المؤشرات المالية والمؤشرات الانتاجية او الفنية والمؤشرات القومية والاجتماعية

أ- المؤشرات الفنية

هي التي تقيس الكفاية الانتاجية والمواد المستخدمة وجهود العمال كمدخلات ومن ثم مقارنة ذلك بالمخرجات

ب- المؤشرات التي تقيس الأداء على المستوى القومي

تبين ما تقدمه الوحدة الأقتصادية للاقتصاد القومي حسب ما لديه من موارد وامكانيات، ومن هذه المؤشرات هي القيمة المضافة التي تقيس مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية.

ت- المؤشرات الأجتماعية

المقصود بها قياس اداء الوحدة الأقتصادية وما لها من تأثير في تحقيق الرفاهية الأقتصادية للمجتمع نتيجة تقليل البطالة عن طريق تقديم خدمات تفيد المجتمع.

ث- المؤشرات المالية

ترتبط هذه المؤشرات في القوائم المالية كما هو معروف، أي بكافة المصاريف التي أنفقت في الوحدة الأقتصادية مقارنةً بالموارد المتاحة السيولة النقدية التي حصلت عليها الوحدة الاقتصادية (الجوهر، 1999: 57).

ثانياً: الاساليب المستعملة في تقويم الاداء:

هنالك العديد من الاساليب التي تستعمل في تقويم الاداء المؤسسي ويمكن توضيح هذه الاساليب على النحو التالي:(عبد الرحمن،2011: 39)

1- اسلوب التحليل المالي: يعد من اهم الاساليب التي يعتمد عليها في تقويم اداء المؤسسات فمن خلال هذا الاسلوب يمكن اكتشاف نقاط القوة والضعف في المركز المالي للمؤسسة.

2- اسلوب الموازنات التخطيطية: تعرف الموازنات التخطيطية بانها اداء لتخطيط كافة اوجه نشاط الوحدة الاقتصادية، فهي تمثل اداء فعالة من ادوات تقويم الاداء كونها توفر مجموعة شاملة متناسقة من المؤشرات والمعدلات الكمية والمالية والنقدية التي تتناسب مع الانشطة التي تمارسها المؤسسة.

3- اساليب التدقيق الاداري: يتم استعمال هذه الاساليب من خلال الاتي:

أ- اسلوب بيرت.

ب-اسلوب البرمجة الخطية.

ت- اسلوب تحليل التكلفة والفعالية.

ث- التكاليف المعيارية.

4- الادارة بالأهداف: يمكن تعريف هذا الاسلوب بانه فلسفة ادارية يهدف الى زيادة الحافز الداخلي للفرد العامل من خلال اشراكه في تحديد اهداف المؤسسة

5- اسلوب التحليل المقارن :يعتمد هذا الاسلوب على مقارنة نتائج عملية تقويم الاداء بمؤشرات ومعايير تم تحديدها مسبقا

6- الدراسات التجريبية للأنشطة والبرامج: يعتمد هذا الاسلوب على اجراء دراسة تجريبية خاصة لكل نشاط او برنامج وذلك لقياس بعض مؤشرات تقويم الاداء قبل وبعد تنفيذ الانشطة والبرامج، يتميز هذا الاسلوب بالدقة والوضوح الا انه يتطلب خبرات فنية عالية وتكاليف كبيرة.

الفصل الثالث

تطبيق المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة لتقويم أداء الجامعات

المبحث الأول

وصف عينة البحث والأوزان والدرجات المعتمدة في تقييم الأداء

المبحث الثاني

تطبيق المؤشرات المالية للأداء المالي

المبحث الثالث

تطبيق معايير الجودة الشاملة

الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول
الاستنتاجات

المبحث الثاني
التوصيات

الاستنتاجات

سيتم التطرق في هذا المبحث الى أبرز الاستنتاجات النظرية والتطبيقية التي توصل اليها الباحث ومنها:

1- يعد تقويم الاداء مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والكشف عن القدرات والطاقات الكامنة في المؤسسة التعليمية.

2- ان عملية تقويم الاداء تسهم في تشخيص مواطن القوة والضعف داخل المؤسسة التعليمية مما يسهل ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها.

3- ان عملية التقويم تعتمد على مدى الالتزام بالمبادئ العلمية والأخلاقية عند التقويم، اذ ان نجاح العملية التقويمية يتمركز أساساً حول معقولية، مصداقية، ثبات وعدالة اسلوب التقويم المستعمل، كما ينبغي ان تفهم عملية التقويم في ضوء امكانات المنظمة وفي ضوء مؤشرات محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

4- لا يمكن إحداث أي تغيير او تطوير في التعليم ما لم تكن لدينا المعلومات الكافية عن الوضع الحالي، وماذا نريد ان نطور او نغير فيه وكل ذلك بالطبع لا يأتي الا عن طريق عملية التقويم.

5- هناك صعوبة في وضع مؤشرات او معايير للجودة في الخدمات التعليمية بالمقارنة مع معايير الجودة في القطاعات غير الخدمية الا انه من الممكن ان نتصور بعض المؤشرات والنماذج التي تكفل الجودة في الخدمات التعليمية عن طريق صياغة فلسفة واضحة وأهداف أكاديمية علمية تساعد على توفير بنى أكاديمية بجودة عالية للطلبة وسوق العمل

6- ان عملية تحديد المؤشرات الخاصة بقياس مستوى الاداء تعد ركناً اساسياً ومهما في عملية تقييم الأداء، من اجل مراقبة الاداء وتحسينه ومعرفة اسباب الانحرافات لاتخاذ القرارات السليمة،

لذلك تعد مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة أكثر شمولية لأنشطة المؤسسة التعليمية وما تحتويه من أدوات لقياس الجودة التي تعد ضرورية لتحسين وتطوير الأداء

7- ان مفهوم الجودة مصطلح نسبي يتأثر بالعوامل البيئية اذ تختلف مقاييس الجودة من دولة لأخرى، اذ تكون مقبولة في مجتمع معين وبالوقت نفسه لا تتناسب مع مجتمع اخر.

8- هنالك علاقة وثيقة بين توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء ومن ثم تطوير الأداء داخل المؤسسات التعليمية كون ان سياسات وإجراءات توكيد الجودة تتم للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة التي تضمنها المؤشرات والمعايير.

9- ان تقييم الاداء المالي هو عملية تشخيص ومعرفة المركز المالي للمؤسسة، وان نتائج التقييم تبين لنا ما حققته وما فقدته المؤسسة من موارد متاحة عن طريق المقارنة من سنة لأخرى.

10- تعد التصنيفات العالمية للجامعات (QS والتايمز) من التصنيفات ذات الاهمية والتي تختص بجودة مخرجات مؤسسات التعليم وما تحتويه من مؤشرات واسس ذات اهمية في ترصين وتعزيز مكانة الجامعة.

11- هنالك تفاوت في عملية الصرف للمبالغ المخصصة لجامعة كربلاء، إذ تراوحت نسب الصرف بشكل مختلف لجميع الأبواب، وهنالك ضعف في استغلال المبالغ المخصصة للصرف في اغلب الابواب الحسابية خصوصاً.

12- أن كلفة الطالب الواحد من المصاريف أخذت بالانخفاض للسنوات (2013، 2014، 2015) مقارنةً في سنة 2012 إذ بلغت الكلفة (5834815) دينار وهذا ما اوضحه مستوى معدل النمو، اذ ظهر انخفاض ملحوظ في عام (2014) عن عام (2013) والذي تبلغ نسبته 50% تقريباً وهذا يؤثر على مستوى الخدمات المقدمة للطالب من قبل الجامعة.

13- أن حصة الطالب الواحد من الإيرادات أخذت بالانخفاض للسنوات (2013، 2014) مقارنةً في سنة الاساس 2012 وهذا ما اوضحه مستوى معدل النمو للسنوات، اما بالنسبة لسنة (2015) هناك ارتفاع ملحوظ في معدل النمو والذي تبلغ نسبته (66%) وهذا مؤشر جيد قياساً بالسنوات السابقة، بالرغم من هذا الارتفاع الا أنه لا يمثل شيء امام المصاريف الكلية للجامعة.

14- قلة الملاك التدريسي من حملة الألقاب العلمية وخصوصا في كليات السياحة والطب والزراعة والهندسة.

15- ضعف الاداء الجامعي وقلة الاهتمام بمجال البحث العلمي مما ادى الى انخفاض بمستوى ورصانة الجامعة.

16- ان مؤشر مشاركة هيئات التدريس في الندوات والمؤتمرات ضعيف جدا قياسا بإعداد الأساتذة اذ بلغ متوسط الدرجات 3.75 من أصل 5 وهذا يضعف اداء الجامعة.

17- ان جامعة كربلاء تفتقر لتطبيق معايير الجودة اذ بلغ متوسط الدرجات 6.44 وهو مستوى منخفض مقارنةً بالمتوسط القياسي للمعيار البالغ 20 درجة وبنسب تطبيق ضعيفة جدا تتراوح 0% و21 % و30 %.

المبحث الثاني

التوصيات

في ضوء ما ورد من استنتاجات في المبحث السابق، ينبغي وضع مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير ورفع اداء الجامعات العراقية ومنها:

1- ضرورة وجود متابعة فاعلة لتقارير الجهات والهيئات الرقابية الداخلية والخارجية المهتمة بتقويم الاداء والأخذ بنظر الاعتبار متابعة تطبيق المعايير العلمية للجودة الشاملة في التعليم وفق المؤشرات المعتمدة.

2- دعم عملية التقويم والقائمين بهذه العملية بخبرات خارجية تقدم لنا تجارب بلادها ونتائج هذه التجارب، لأجل الاستفادة منها وتطبيقها.

3- ضرورة تبني معايير ومؤشرات عند تقويم أداء المؤسسة التعليمية كونها تعد البديل الأمثل لقياس مستوى الكفاءة في العملية التعليمية والفاعلية في تحقيق الأهداف، فضلا عن شمولية هذه المعايير وما تحتويه على مؤشرات للجودة التي تعد ضرورية لتحسين الأداء.

4- ضرورة اعتماد المؤشرات والمعايير في تطبيق عملية التقويم وذلك لتوفير فرص أفضل في الكشف عن التغيرات التي يمكن ان تطرأ سلباً او ايجابياً في مستويات الأداء، وبذلك يتم النظر الى التقويم كعملية مستمرة.

5- ضرورة ان تلتزم الجامعات العراقية بمؤشرات معايير التصنيفات العالمية لتعزيز مكانتها وترصين موقعها بين الجامعات العالمية.

6- تحديد وإعداد وتخطيط الموازنة، والابتعاد عن الاسلوب التقليدي في إعداد الموازنة فضلاً عن توفير المرونة الكافية للجامعة في التصرف بتخصيصاتها المالية بالشكل الذي تراه مناسباً في سير

نشاطاتها العلمية والتعليمية، وينبغي الاعتماد على الأساليب الحديثة في إعداد الموازنة والتي تتطلب توفير الأسس العلمية الحديثة والدقيقة لتحديد احتياجاتها.

7- ضرورة تمتع الجامعات بالاستقلالية المالية وذلك للأهمية البالغة في تحقيق ادارة مالية قادرة على الإيفاء بمتطلبات الأنشطة العلمية والتعليمية والانشطة الاخرى فيها.

8- ضرورة مراعاة حملة الألقاب العلمية عند التعيين بالشكل الذي يراعي النسب المقررة واحتياجات الكلية، فضلا عن تشجيع أعضاء هيئة التدريس دون لقب استاذ بأن يقدموا بحوثا علمية لأغراض الترقية العلمية.

9- ضرورة الاهتمام بالتحسين والتطوير في مجالات جودة التعليم والبحث العلمي والانفتاح على الجامعات العالمية عن طريق تفعيل التعاون فيما بينها لتحقيق مراكز متقدمة من التصنيفات العالمية.

10- ضرورة اعتماد خطط علمية دقيقة للتخطيط للمؤتمرات والندوات والمعارض والدورات وتقديم الاستشارات لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص وبما يسهم في نشر المعرفة وخدمة المجتمع.

11- ضرورة الاستفادة من التجارب العالمية في مجال الاعتماد الأكاديمي في الدول المتقدمة لغرض الاستفادة من تطبيقها.

12- ضرورة أن تعمل الجامعات وفق مبدأ الشفافية والعدالة التامة في جميع الانشطة التي تقوم بها فضلا عن التزام المؤسسة التعليمية بإعداد تقرير التقويم الذاتي سنويا وعلى مستوى الجامعة ككل بالشكل الذي يعطي صورة واقعية للوضع في المؤسسة مع تحليل نقاط القوة والضعف فيها، والعمل على إجراء التقويم المستمر لجميع انشطتها.

13- ان تكون هناك متابعة فاعلة من قبل الجهات الرقابية لعملية تقييم وتقويم اداء الجامعات من خلال تطبيقها للمؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة.

المصادر

المصادر

المعايير والقوانين والتعليمات:

1- قانون ديوان الرقابة المالية رقم 31 لسنة 2011 المعدل.
2- دليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات المعد بالتنسيق مع محكمة التدقيق الهولندية (2013) ديوان الرقابة المالية الاتحادي، العراق.
3- دليل المعايير والأوزان للمؤشرات الكمية والنوعية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد (2010)، الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن.
4- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، (2009)، السعودية.
5- الاتحاد الدولي للمحاسبين، (2010) إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة، ترجمة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان / الأردن.
6- الوقائع العراقية، النظام الداخلي لديوان الرقابة المالية رقم (1) لسنة 2012، العدد 4265 في 28 كانون الثاني 2013.

الكتب العربية

1- **أبو الرب**، عماد محمد، **قدادة** عيسى، **الوادي** محمود، **الطائي** رعد، (2010) **ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
2- **أحمد**، لمياء محمد، (2009) **نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر.
3- **أحمد**، محمد سمير، (2009) **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

4- **البيلاوي**، حسن حسين، **طعيمة** رشدي أحمد، **سليمان** سعيد أحمد، **النقيب** عبد الرحمن، **سعيد** محسن المهدي، **البندري** محمد بن سليمان، **عبد الباقي** مصطفى أحمد، (2008) **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد – الأسس والتطبيقات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

5- **الجوهر**، كريمة علي كاظم، (1999)، **الرقابة المالية**، الطبعة الثانية، المكتبة الوطنية، بغداد، العراق.

6- **حافظ**، عبد الناصر علك و**عباس** حسين وليد حسين، (2015) **الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

7- **الحديثي**، جاسم محمد خلف، (2009) **رقابة وتقويم الاداء الحكومي** الاهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان، الاردن.

8- **الحريري**، رافدة عمر **ودروش** سعد زناد، (2010) **القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

9- **الحسني**، فلاح حسن **وعبد الرحمن** مؤيد، (2013) **إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

10- **خضير**، كاظم محمود، (2002) **ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

11- **الخطيب**، محمد محمود، (2009) **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

12- **الدرادكة**، مأمون **والشبلي** طارق، (2002) **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.

13- **رضوان**، محمود عبد الفتاح، (2012) **ادارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

14- **السامرائي**، مهدي صالح مهدي، علاء حاكم محسن الناصر، (2012) **تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

15- **السعبري**، إبراهيم عبد موسى، **أحمد** ميري أحمد، **لألئ** محمد حافظ، (2014) **أصول التدقيق**، دار الكتب والوثائق الطبعة الأولى، بغداد – العراق.

16- **الصبان**، محمد سمير وإبراهيم حسن إبراهيم، (2012) **أصول المراجعة الخارجية المفاهيم العلمية والإجراءات العملية**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.

17- **طالب**، علاء فرحان، (2011) **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

18- **طايل**، مصطفى كمال السيد، (2013) **معايير الجودة الشاملة (الادارة، الاحصاء، الاقتصاد)**، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

19- **طرابلسية**، شيراز محمد عشير، (2011) **ادارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي**، مكتبة المجتمع العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

20- **الطريراة**، جمال، (2013) **الورقة الثالثة: التدقيق**، المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21- **العاني**، طارق علي جاسم **والنعيمي** صلاح عبد القادر، (2013) **التعليم العالي والتنمية في العراق: الواقع، التحديات، الافاق**، مكتب اليونسكو للعراق، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

22- **عبد الغفور**، همام عبد الخالق **والعزاوي** محمد عبد الوهاب، (2012) **منشورات المنظمة العربية للتنمية المعاصرة**، الدار المصرية للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر.

23- **عبد الغني**، عبد الباقي، (2004) **التقويم والاعتماد في التعليم العالي المفهوم، الأسس، النماذج والتجارب**، الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، سلسلة إصدارات الهيئة رقم 1، الطبعة الثانية، الخرطوم، السودان.

24- **عبد الله**، خالد أمين، (2010) **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية**، دار وائل للنشر الطبعة الخامسة، عمان، الأردن.

25- **الفتلاوي**، سهيلة محسن كاظم، (2008) **الجودة في التعليم**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.

26- **فهد**، نصر حمود مزنان، (2009) **إثر السياسات الاقتصادية في اداء المصارف التجارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

27- **القاضـي**، حسـين يوسـف، حسـين أحمـد دحـدوح، عصـام نعمـة قـريط، (2014) **أصـول المراجعة الجزء الأول**، منشورات جامعة دمشق كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا.

28- **القريشي**، اياد رشيد، (2011)، **التدقيق الخارجي منهج علمي نظرياً وتطبيقياً**، دار المعرفة للطباعة والنشر، مطبعة المغرب، الطبعة الاولى، بغداد، العراق.

29- **القيسي**، خالد ياسين، (2005) **دليل رقابة الاداء الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة**، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن.

30- **الكرخي**، مجيد عبد جعفر، (2001) **مدخل الى تقويم الاداء في الوحدات لاقتصادية: باستخدام البيانات المالية**، دار الشؤون الثقافية العامة، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

31- **متـولي**، عصـام الـدين محمـد، (2009) **المراجعـة وتـدقيق الحسـابات (1)**، جامعـة العلـوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

32- **مجيد**، سوسن شاكر **والزيادات** محمد عواد، (2008) **الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.

33- **محمد**، أشرف السعيد احمد، (2007) **الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي**، دار الجامعة الجديدة للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر.

34- **المرسومي**، خالد كاظم إبراهيم، (2013) **معايير جودة الأداء التربوي**، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

35- **النبوي**، امين محمد، (2007) **الاعتماد الأكاديمي وادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

36- **النجار**، يحيى غني، (2006) **تقييم المشروعات ودراسات الجدوى وتقييم كفاءة الاداء**، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

37- **الهـوارى**، محمد نصر **ومحمـد** توفيق محمد، (1999) **أصـول المراجعـة والرقابـة الداخليـة التأصيل العلمي والممارسة العملية**، مصر.

الرسائل والأطاريح:

1- **ابو هداف**، ماجد محمد سليم، (2006)، **تقويم وتطوير الاداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والادارية**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.

2- **الأغا**، وفيق حلمي، إيهاب وفيق الأغا، (2010) **استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الأداء الجامعي**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

3- **الحلفي**، عبد الكريم خلف سودي، (2008) **تقويم الاداء البيئي من منظور مالي-بحث تطبيقي لبرنامج تقويم أداء بيئي في الشركة العامة لصناعات البطاريات**، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

4- **الربيعي**، منال عبد الهادي، (2003) **نظام تقويم أداء المستشفيات ذات التمويل الذاتي باستخدام منهج بطاقات العلامات المتوازنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

5- **الزاملي**، علي عبد الحسين هاني، (2011) **تكاليف الجودة لشاملة وتأثيرها في تقويم الاداء الستراتيجي**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق.

6- **السهلاني**، الهام هاشم محمد، (2014) **دور النظام المحاسبي الحكومي في تقويم أداء الوحدات الممولة مركزياً ضمن الموازنة العامة للدولة: دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية**، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

7- **شيتور**، علي، (2014)، **مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

8- **عبد الله**، ثه خشان عمر، (2011)، **مدى جودة اداء مراقبي الحسابات في ظل بيئة نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية**، رسالة في المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، السودان.

9- **عبد الهادي**، مخلوفي، (2016)، **دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي**، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

10- **العنزي**، قاسم محمد مظلوم، (2015) **امكانية تطبيق معيار QS في الجامعات العراقية: بحث ميداني في جامعتي بغداد والكوفة**، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق.

11- **فارس**، أحمد كنعان سليمان، (2009) **درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية**، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

12- **فروانة**، رامي احمد، (2011)، **تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والادارية في الرقابة على اداء الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، قسم المحاسبة، غزة، فلسطين.

13- **القزاز**، محمد أمين عبد الرحمن، (2011) **تقويم الأداء للمصارف بأستخدام النسب المالية للبيان الدولي لمهنة التدقيق رقم (1006): بحث تطبيقي في عينة من المصارف الحكومية والخاصة**، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.

14- **مالك**، موسى فضل المولى، (2007) **دور التحليل المالي في تقويم اداء المنشآت**، رسالة ماجستير محاسبة، كلية التجارة ولدراسات الاقتصادية، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

15- **محمود**، اتحاد شاكر، (2014) **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية باستعمال نظام محاسبة المسؤولية: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب**، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، العراق.

16- **المعموري**، سلام حنتوش رشيد، (2013) **تقويم الأداء الإداري لعمداء كليات ورؤساء أقسام التربية الرياضية على وفق متطلبات الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العراق.

17- **نصيف**، عدي حاتم، (2013) **رقابة وتقويم الاداء باستخدام نظام محاسبة المسؤولية – بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الصوفية**، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

18- **نصيف**، عدي حاتم، (2013) **رقابة وتقويم الاداء باستعمال نظام محاسبة المسؤولية بحث تطبيقي في الشركات العامة للصناعات الصوفية**، المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، العراق.

19- **النعيمي**، نادية شاكر حسين، (2007) **التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

20- **نمور**، نوال، (2012) **كفاءة اعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، الجزائر.

21- **هندل**، خالد صباح علي، (2016) **تدقيق اداء مؤسسات التعليم العالي في ظل معايير توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي**، رسالة في المحاسبة القانونية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.

البحوث والدوريات:

1- **احمد**، حنان اسماعيل (2006) **المحاسبة وعلاقتها بتقويم جودة الاداء من منظور تخطيطي**، المستقبل العربية، المجلد (12)، العدد (42)، القاهرة، مصر.

2- **الجبلي**، سوسن شاكر مجيد، (2005) **معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية**، المؤتمر التربوي الخامس، جامعة البحرين، البحرين.

3- **الجنابي**، عبد الرزاق شنين، (2009) **تقويم الاداء التدريسي لأعضـــاء هيـــئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العالي**، مقدم الى مؤتمر الجودة في جامعة الكوفة، العراق.

4- **رشيد**، انصاف محمود، **الحمداني**، رافعة ابراهيم و**الاعرجي**، عدنان سالم (2012) **فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق**، جامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (4)، العدد (8).

5- **السرحان**، عطا الله بن فهد، (2012) **أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية**، بحث في مؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم، السعودية.

6- **شحاثة**، جواد كاظم، (2005) **دور المعلومات في فاعلية تقويم أداء المنظمات التعاونية في العراق**، بحث في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

7- **صديق**، حسين، (2012) **تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية**، بحث في مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، دمشق، سوريا.

8- **الصرايرة**، خالد أحمد، ليلى العساف، (2008) **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق**، المجلة العربية للضمان الجامعي، العدد الأول، جامعة مؤتة، الأردن.

9- **الزهراني**، سعد، (2009) **نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية**، جامعة الملك سعود، الرياض.http: // www. Pdffactory.com

10- **صيام**، محمد وحيد، (2005) **التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في انظمته**، بحث في المؤتمر التربوي الخامس، جامعة البحرين، البحرين.

11- **العابدي**، علي رزاق جياد، هاشم فوزي دباس العبادي، **استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي: دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مجلد 6، عدد 3، القادسية، العراق.

12- **عبد الرحمن**، مدني سوار الذهب، (2014) **تقويم اداء الجامعات وفق لمنظور الاداء المتوازن: دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية " 2008،2013 "**، مجلة الاقتصاد العلمية، عدد 4، القاهرة، مصر.

13- **عبد العزيز**، كريمان بكنام صدقي، (2015) **تأثير النشر الدولي على ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية: جامعة القاهرة نموذجا**، عدد 37، القاهرة، مصر.

14- **عبد الغفور**، حسام، (2001) **الجودة والنوعية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي: تجربة العراق**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثامن للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بغداد، العراق.

15- **العتيبي**، منصور نايف ماشع **والربيع** علي أحمد حسن، (2012) **تقويم برامج كلية التربية بجامعة نجران في ضوء معايير NCATE**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 1‘عدد 9، كلية التربية جامعة نجران، السعودية.

16- **عصاصه**، غازي محمد راتب، **الجيزواي** ناصر خميس **وغانم** محمد محمدي، (2015) **تأثير البوابات الإلكترونية والنشر الدولي على ترتيب جامعة بنها في التصنيفات العالمية**، المؤتمر العلمي الأول للمكتبات بجامعة بنها، مصر.

17- **مغير**، محمد عبد الامير، (2015) **نشر ثقافة تقويم الاداء الوظيفي وتأثيره في رفع فاعلية وكفاءة القدرات البشرية والمؤسساتية**، وزارة المالية، بغداد، العراق

18- **ويح**، محمد عبد الرزاق ابراهيم و**الباز** احمد نصحي الشربيني انيس، (2012) **تطوير ادارة التعليم الجامعي في ضوء اسلوب حلقات الجودة**، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي- (IACQA).

المصادر الاجنبية

BOOKS

1- **Arens**, Alvin A., Randal J. Elder & Mark S. Beasley, (2012) **Auditing & Assurance Services**: An Integrated Approach, 14th edition, Copyright by Pearson Education, Inc. U.S.A.

2- **Boguton**, williamc and **Raymond** N, (2001) **modern auditing**, seventh edition. John Wiley & sons, Inc. New York.

3- **Hayes**, Rick, Roger Dassen, Arnold Schilder, Philip Wallage, (2005) **PRINCIPLES OF AUDITING**: An Introduction to International Standards on Auditing, second edition, Copyright by McGraw-Hill International (UK) Limited.

4- Horengren, Charles T., Dater, Srikant M. & Foster, George, (2000) **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, Tenth edition, USA.

5- Martinich, J. S., (1997) **Production and Operation Management: An Applied – modern Approach**, John Wiley & Sons, USA.

6- **Newman**, Jason, Deena Al-Hilli, Ben Sowter, John Molony, & Nunzio Quacquarelli, (2015) **QS STARS Ratings System**, London, U.K.

Research and foreign periodicals

1- AL-Thumali, Amani Dakheel Allah Radhi, (2011) **Evaluating EFL Intermediate Teachers' Performance in The Light of Quality Standards in Saudi Arabia,** Taif University, Saudi.

2- **Asiyai**, Romina Ifeoma, (2015) **Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders**, International Journal of Higher Education Vol. 4, No. 1, Nigeria.

3- **Dill**, David D., (2007) **Quality Assurance in Higher Education: Practices and Issues**, The University of North Carolina of Chapel Hill, Vol. 23, No. 1.

4- **Hamad**, Murtadha M., Shumos T. Hammadi, (2011) **Quality Assuraance Evaluation for higher Education institutions using Statistical Models**, International Journal of Database Management Systems (IJDMS), Vol.3, No.3, Al-Anbar University, Iraq.

5- **Hassan**, Masood, Aamna Mukhtar, Saif Ullah Qureshi & Sidra Sharif, (2012) **Impact of TQM Practices on Firm's Performance of Pakistan's Manufacturing Organizations**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 10, Bahauddin Zakariya University, Pakistan.

6- **Hotepo**, Alamutu S.A, O.M, Oyeobu A.J. and Nwatulegwu B.I., (2012) **An evaluation of total quality management practices on business performance of the Nigerian telecommunications sector: a case study of MTN Nigeria Limited**, Vol. 5, No. 3, Lagos State University, Nigerian.

7- **Huang**, Mu-Hsuan, (2011) **A Comparison of Three Major Academic Rankings for World Universities: From a Research Evaluation Perspective**, Journal of Library and Information Studies, vol. 9, No .1, National Taiwan University, Taiwan.

8- **Guthrie**, J. W., (1995) **The Evolving Economy of Education and the implications for educational evaluation**, Educational Review, Vol. 42, No 2, London, UK.

9- **Kayani**, Tanvir, (2012) **Total Quality Management in Classroom at University Level in Islamabad City**, "Pak. J. comer. Soc. Sci", Vol. 6, Pakistan.

10- **Kehm**, Barbara M, (2014) **Global University Rankings – Impacts and Unintended Side Effects**, European Journal of Education, Vol.49, London, UK.

11- **Levin**, H. M. (1988), **Cost – Effectiveness and Educational Policy. Educational Evaluation and Policy Analysis,** American Educational Research Journal, Vol. 10, NO 1, US.

12- **Murcia**, Juan Antonio Moreno, Yolanda Silveira Torregrosa, Noelia Belando Pedreno, (2015) **Questionnaire evaluating teaching competencies in the university environment: Evaluation of teaching competencies in the university**, new approaches in educational research, Vol. 4. No. 1. Spain.

13- Nicoll, Carol, (2012) **How can higher education maintain and improve quality**, Paris, France.

14- **Sabet**, Hani Samimi, Zeinab Seyed Saleki, Benoush Roumi, Amin Dezfoulian, (2012) **A Study on Total Quality Management in Higher Education Industry in Malaysia**, Master of Business Administration, Multimedia University Cyberjaya, International Journal of Business and Social Science Vol. 3, No. 17, Malaysia.

15- **Shaout**, Adnan, Mohamed K. Yousif, (2014) **Performance Evaluation: Methods and Techniques Survey**, International Journal of Computer and Information Technology, Vol. 3, No. 5, The University of Michigan – Dearborn, MI, USA.

16- Sharma, S., singh, (2012) **performance Appraisal and Career Development**, VSRD, International Journal of Business Research, Vol. 2, USA.

17- The World Bank, **Strengthening Capacity for Monitoring and Evaluation in Uganda: A Results Based Management Perspective**, ECD Working paper series No.8, The World Bank, Washington, US, 2001.

18- **Walters**, G. A., (1998) **Critical Evaluation for Education Reform,** Education Policy Analysis Archives Vol. 6 No. 20, US.

19- **Zubair**, Syed Sohaib, (2013) **Total Quality Management in Public Sector Higher Education Institutions**, Journal of Business & Economics Vol.5 No.1, University of the Punjab-Lahore-Pakistan.

الملاحق

الاول: كتب تسهيل المهمة

الثاني: البيانات المالية لعينة البحث

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

العدد دع6: 451

التاريخ: ١ / 6 / 2017

الى / رئاسة جامعة كربلاء-قسم الشؤون المالية

م/تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

نــؤيد لكم بان السيد(نوفل محمود موسى) هو احد طلبة الدراسات العليا / ماجستير / محاسبة /للعام الدراسي 2016 – 2017 ومستمر بالدراسة حالياً ، وبناء على طلبه زود بهذا التأييد .

... مع التقدير...

أ.م. د. حيدر يونس الموسوي

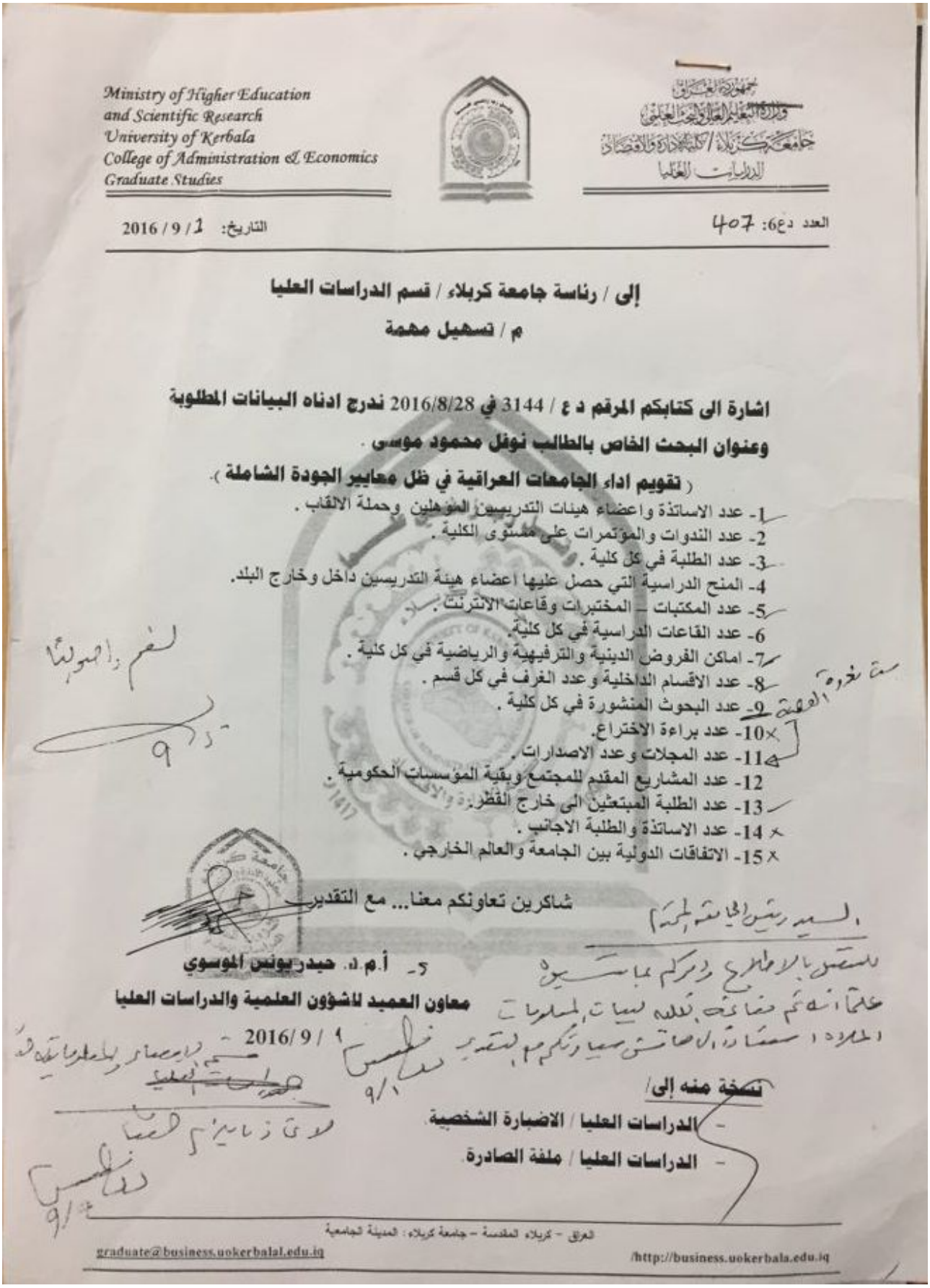
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2017/ 6 / ١

صورة عنه إلى /

- الدراسات العليا / الصادرة.
- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .

العراق – كربلاء المقدسة – جامعة كربلاء: المدينة الجامعية
زه ي نه ب
graduate est udie @gmail.com



Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

العدد د ع: 6/ 407

التاريخ: 1 / 9 / 2016

إلى / رئاسة جامعة كربلاء / قسم الدراسات العليا

م / تسهيل مهمة

اشارة الى كتابكم المرقم د ع / 3144 في 2016/8/28 ندرج ادناه البيانات المطلوبة

وعنوان البحث الخاص بالطالب نوفل محمود موسى .

(تقويم اداء الجامعات العراقية في ظل معايير الجودة الشاملة).

1- عدد الاساتذة واعضاء هيئات التدريسين المؤهلين وحملة الالقاب .
2- عدد الندوات والمؤتمرات على مستوى الكلية .
3- عدد الطلبة في كل كلية .
4- المنح الدراسية التي حصل عليها اعضاء هيئة التدريسين داخل وخارج البلد.
5- عدد المكتبات – المختبرات وقاعات الانترنت .
6- عدد القاعات الدراسية في كل كلية.
7- اماكن الفروض الدينية والترفيهية والرياضية في كل كلية .
8- عدد الاقسام الداخلية وعدد الغرف في كل قسم .
9- عدد البحوث المنشورة في كل كلية .
10- عدد براءة الاختراع.
11- عدد المجلات وعدد الاصدارات .
12- عدد المشاريع المقدم للمجتمع وبقية المؤسسات الحكومية .
13- عدد الطلبة المبتعثين الى خارج القطر.
14- عدد الاساتذة والطلبة الاجانب .
15- الاتفاقات الدولية بين الجامعة والعالم الخارجي .

شاكرين تعاونكم معنا... مع التقدير

ع- أ.م.د. حيدر يونس الموسوي

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2016/ 9 / 1

نسخة منه إلى/

- **الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية.**
- **الدراسات العليا / ملفة الصادرة.**

العراق - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء : المدينة الجامعية

graduate@business.uokerbalal.edu.iq

http://business.uokerbala.edu.iq/

Abstract:

Iraqi universities are important institutions that provide the labor market with technical, academic and professional staff according to agreed financial criteria, indicators that should be met and applied. Among those important criteria are the comprehensive quality standards, which were developed primarily in the International Classification of Universities, as well as financial indicators. Therefore, the problem of research is centered on the weakness of the application of comprehensive quality standards and financial indicators of Iraqi universities, making them not keep up with the developments and improvements of the universities.

The main objective of the research is to evaluate the performance of Iraqi universities through the application of financial indicators approved by the federal financial control office, and comprehensive quality standards to improve Iraqi academic performance.

The process of evaluating performance contributes to the diagnosis of strengths and weaknesses within the educational institution, making it easier to find appropriate solutions to the problems that face.

To achieve this goal, an applied study was conducted at Kerbala University (the study sample). One of the important results of the study, the process of determining performance level indicators is an essential and important part of the performance appraisal process. In order to control, improve performance and know the causes of deviations to make sound decisions. Therefore, financial performance indicators and overall quality standards are more comprehensive for the institution's activities. The quality measurement tools that are necessary to improve and improve performance. The study submits a number of recommendations such as: the need to adopt criteria and indicators when evaluating the performance of the educational institution, as it is the ideal alternative to measure the level of efficiency in the educational process and effectiveness in achieving the goals. As well as the comprehensiveness of these standards and the quality indicators that are necessary to improve performance.

Ministry of Higher Education & Scientific Research

University of Kerbala

College of Administration & Economics

Department of Accounting

Evaluating Performance of the Iraqi Universities in light of Financial Performance Indicators and Comprehensive Quality Standards

An applied Research in the University of Kerbala

By

Nawfel Mahmood Musa Al-Timimy

To: The Council of the College of Administration & Economics University of Kerbala
As A Partial Fulfillment of Requirements for Master Degree in Accounting

Supervised By

Ass.Prof.Dr. Fow'ad Abdul Muhsin Al-Jybury

2017A.D Kerbala 1438A.H

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم المحاسبة / الدراسات العليا

تقويم أداء الجامعات العراقية في ظل مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة

بحث تطبيقي في جامعة كربلاء

رسالة تقدم بها الطالب

نوفل محمود موسى التميمي

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم المحاسبة

بإشراف الأستاذ المساعد الدكتور

فؤاد عبد المحسن الجبوري

1438 هـ كربلاء 2017 م

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ 19 ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة النمل

إقرار المشرف

أشهد إن إعداد هذا البحث الموسوم بـ (**تقويم أداء الجامعات العراقية في ظل مؤشرات الأداء المالي ومعايير الجودة الشاملة**) والذي تقدم به الطالب (**نوفل محمود موسى التميمي**) قد جرى تحت إشرافي في جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد، وهو جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في علوم المحاسبة.

الأستاذ المساعد الدكتور

فؤاد عبد المحسن الجبوري

توصية السيد رئيس قسم المحاسبة

بناءً على توصية الأستاذ المشرف، أرشح هذا البحث للمناقشة.

الأستاذ المساعد الدكتور

اسعد محمد علي العواد

إقرار المقوم اللغوي

أشهد إن إعداد البحث الموسوم بـــ (**تقويم أداء الجامعات العراقية في ظل مؤشرات الأداء المالي ومعايير الجودة الشاملة**) قد جرى مراجعته من الناحية اللغوية حتى أصبح ذات أسلوب علمي سليم وخالٍ من الأخطاء اللغوية، ولأجله وقعت.

المقوم اللغوي

م.م. سامرة عدنان محمد الموسوي

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة كربلاء

إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة بأننا أطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة بـ (**تقويم أداء الجامعات العراقية في ظل مؤشرات الأداء المالي ومعايير الجودة الشاملة**) والمقدمة من الطالب (**نوفل محمود موسى التميمي**) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها، ووجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة **ماجستير في علوم المحاسبة** بتقدير (**جيد**).

الأستاذ الدكتور
محمد حويش علاوي الشجيري
كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة العراقية
(رئيساً)
2017 / ٦ / ٢٢

الأستاذ المساعد الدكتور
سالم عواد هادي الزوبعي
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية/ جامعة بغداد
(عضواً)
2017 / ٦ / ٢١

الأستاذ المساعد الدكتور
أسعد محمد علي العواد
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
(عضواً)
2017 / ٦ / ٢٢

الأستاذ المساعد الدكتور
فؤاد عبد المحسن الجبوري
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
(عضواً ومشرفاً)
2017 / ٦ / ٢٢

أ

الإهداء

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

العترة الطاهرة وسفن النجاة محمد واله عليهم أفضل الصلاة واتم السلام

الذين ضحوا عن وطني ومقدساته بأغلى ما يملكون (شهدائنا) . . . اكراماً وافتخاراً

مَنْ افتقدهما (والدي واختي) رحمهما الله . . . براً واعتزازاً

مَنْ أنارت طريقي بدعائها وسهرت على راحتي (أمي الغالية) . . . براً واجلالاً

مَنْ أشدّ بهم أزري ومن هم عوناً وسنداً لي (إخوتي وأخواتي) . . . فخراً واحتراماً

مَنْ تحمل معي عناء الدراسة ومشقتها (زوجتي العزيزة) . . . حباً ووفاءً

نور عيني وفلذة فؤادي وسعادتي (أبنتي فاطمة) . . . عطفاً وحناناً

كل من ساندني وقدم لي النصيحة ويد العون (أصدقائي) . . . شكراً وامتناناً

نوفل

الشكر والامتنان

الحمد لله رب العالمين كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم النبيين وسيد المرسلين وعلى آله الطيبين الطاهرين.

بعد إنجاز هذا البحث لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المساعد الدكتور **فؤاد عبد المحسن الجبوري** لتفضله بالإشراف على هذا البحث ولما أبداه لي من معاملة طيبة، ولم يبخل بوقته أو ملاحظاته وآرائه ومناقشاته التي ساعدت الباحث على وضع أول خطواته، أسال الله أن يوفقه.

والشكر موصول الى كل من عميد كلية الادارة والاقتصاد الاستاذ الدكتور **عواد كاظم شعلان الخالدي** والى معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا الاستاذ المساعد الدكتور **حيدر يونس الموسوي** والى رئيس قسم المحاسبة الاستاذ المساعد الدكتور **أسعد محمد علي وهاب العواد** وأتقدم بالشكر والامتنان الى **اساتذتي** في قسم المحاسبة / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء ممن كان لهم الفضل في تدريسي لما قدموه لي من النصح والإرشاد.

كما يسعني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة **رئيس وأعضاء لجنة المناقشة** المحترمين لتفضلهم بقبول مناقشة البحث وأعبر لهم عن اعتزازي واحترامي لكل آرائهم وملاحظاتهم القيّمة وأقدر جهودهم الكبيرة التي يبذلونها لإغناء البحث وأتمنى لهم دوام التوفيق.

كما أتوجه بخالص المحبة والتقدير إلى **زملائي وإخواني** في دراسة الماجستير الذي جمعني وإياهم حب المعرفة طيلة فترة الدراسة. وأتقدم بالشكر والامتنان للدكتور **عباس الجبوري** على حسن تعاونه، إذ أمدني بما احتجت إليه من استفسارات لغرض إنجاز هذا البحث.

كما لا يفوتني شكر **جميع الموظفين** في شعبة الدراسات العليا لحسن تعاملهم طيلة فترة الدراسة، **وموظفي المكتبات** وخصوصا مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء ومكتبة كلية الإدارة والاقتصاد جامعتي بغداد والمستنصرية ومكتبة ديوان الرقابة المالية للجهود المبذولة في توفير المصادر اللازمة لإنجاز البحث.

واتقدم بالشكر والامتنان الى كل من ساعدني وقدم لي يد العون لغرض اكمال متطلبات البحث، والتمس العذر ممن فاتني شكرهم سائلاً الله عز وجل أن يوفقهم لما فيه الخير والصلاح.

نوفل

المحتويات

الموضوع	صفحة
الاهداء	أ
شكر وامتنان	ب
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	هـ
قائمة الإشكال	ز
المستخلص – باللغة العربية	ح
المقدمة	1
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	13 - 3
المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث	3
المبحث الثاني: دراسات سابقة ومساهمات الدراسة الحالية	6
الفصل الثاني: **تقويم الأداء وفق المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة**	71 – 14
المبحث الأول: تقويم الأداء مؤسسات التعليم العالي	14
المبحث الثاني: مؤشرات الاداء المالي والمعايير في التعليم	32
المبحث الثالث: استخدام المؤشرات المالية والمعايير لتقويم اداء الجامعات	53
الفصل الثالث: **تطبيق المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة لتقويم أداء الجامعات**	112 -72
المبحث الأول: وصف عينة البحث والأوزان والدرجات المعتمدة في تقييم الأداء	72
المبحث الثاني: تطبيق المؤشرات المالية للأداء المالي لجامعة كربلاء	83
المبحث الثالث: تطبيق معايير الجودة الشاملة	100
الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	117 - 113
المبحث الأول: الاستنتاجات	113
المبحث الثاني: التوصيات	116
المصادر	118
الملاحق	
المستخلص بالإنكليزي	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	معايير ومؤشرات تصنيف QS	46
2	مؤشرات ومعايير تصنيف التايمز	47
3	الدرجات المعيارية مقابل نسب الصرف من الموازنة المالية الكلية	77
4	الدرجات المعيارية مقابل نسب الصرف من الموازنة المالية المخصصة للصيانة	77
5	**الدرجات المعيارية مقابل نسب الصرف من الموازنة المالية المخصصة لشراء الكتب والدوريات**	77
6	**الدرجات المعيارية مقابل نسب الصرف من الموازنة المالية المخصصة للمؤتمرات والندوات**	78
7	**الدرجات المعيارية مقابل نسب الصرف من الموازنة المخصصة لصندوق التكافل الاجتماعي**	78
8	نسب ودرجات هيئات التدريس المؤهلين وحملة الألقاب العلمية	78
9	نسب ودرجات مشاركة هيئات التدريس في الندوات والمؤتمرات	79
10	نسب ودرجات المنح الدراسية التي حصل عليها أعضاء هيئة التدريس	79
11	نسب ودرجات الطلبة المقبولين إلى أعضاء هيئة التدريس	79
12	نسب ودرجات المكتبات الموجودة في الجامعة	79
13	نسب ودرجات مباني وأرضيات الجامعة	80
14	نسب ودرجات الاقسام الداخلية الموجودة وعدد الغرف	80
15	نسب ودرجات البحوث المنشورة	80
16	نسب ودرجات براءة الاختراع والجوائز العلمية	80
17	نسب ودرجات الكتب المؤلفة	81
18	نسب ودرجات المجلات في الجامعة	81
19	نسب ودرجات عائدات الجامعة	81
20	نسب ودرجات الأساتذة الأجانب	82
21	نسب ودرجات الطلبة الاجانب	82
22	نسب ودرجات الأساتذة والطلبة المبتعثين	82

23	نسب ودرجات الاتفاقات الدولية مع الجامعات	82
24	نتائج تنفيذ الموازنة لعام 2012	83
25	نتائج تنفيذ الموازنة لعام 2013	84
26	نتائج تنفيذ الموازنة لعام 2014	85
27	نتائج تنفيذ الموازنة لعام 2015	86
28	**معدل النمو للمصاريف الفعلية للسنوات (2012، 2013، 2014، 2015) لجامعة كربلاء**	87
29	كلفة الطالب ومعدل النمو للمصاريف الفعلية لجامعة كربلاء	89
30	**معدل النمو للإيرادات المحصلة للسنوات (2012، 2013، 2014، 2015) لجامعة كربلاء**	90
31	حصة الطالب ومعدل النمو للإيرادات الكلية لجامعة كربلاء	92
32	نسب ما تم صرفه من الموازنة المالية الكلية للسنوات 2012- 2015	93
33	نسب ما تم صرفه على الصيانة من الموازنة المالية للسنوات 2012- 2015	93
34	**نسب ما تم صرفه على الكتب والدوريات من الموازنة المالية للسنوات 2012- 2015**	94
35	**ما تم صرفه على أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات من الموازنة للسنوات 2012- 2015**	95
36	**نسب ما تم صرفه على صندوق التكافل الاجتماعي من الموازنة المالية للسنوات 2012- 2015**	96
37	**النمو للمصاريف الكلية والصيانة وشراء الكتب والدوريات والمؤتمرات والتكافل الاجتماعي**	97
38	**نسب ما تم صرفه على البرامج والخدمات التعليمية من الموازنة للسنوات 2012- 2015**	98
39	**نسب ودرجات أعضاء هيئة التدريس من حملة الألقاب العلمية في جامعة كربلاء**	100
40	**نسب ودرجات مشاركة هيئات التدريس في الندوات والمؤتمرات في جامعة كربلاء**	101
41	نسب ودرجات عدد الطلبة المقبولين الى عدد الأساتذة في جامعة كربلاء	102
42	نسب ودرجات عدد الطلبة المقبولين الى عدد الأماكن الخدمية في جامعة كربلاء	103
43	الطاقة الاستيعابية للقاعات الدراسية في جامعة كربلاء	104
44	الطاقة الاستيعابية للأقسام الداخلية في جامعة كربلاء	105
45	عدد البحوث المنشورة الى مجموع الأساتذة في جامعة كربلاء	105
46	براءات الاختراع والجوائز العلمية في جامعة كربلاء	106
47	الكتب المؤلفة لمجموع الأساتذة في جامعة كربلاء	107
48	عدد المجلات والإصدارات في جامعة كربلاء	107

49	الخدمات المقدمة للمجتمع في جامعة كربلاء	108
50	عدد الطلبة الاجانب في جامعة كربلاء	108
51	نسب التطبيق لمعايير التصنيف العالمي لجامعة كربلاء	109
52	متوسط درجات التطبيق لعينة البحث	111
53	درجة الارتباط لمستوى التطبيق في الجامعة عينة البحث	112

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	أهمية البحث	4
2	متغيرات البحث	5
3	عناصر تقويم الأداء والعلاقة فيما بينها ضمن بيئة المؤسسة	19
4	خطوات عملية تقويم الأداء	25
5	مراحل تطبيق الجودة الشاملة	43
6	نسب تطبيق معايير الجودة في التعليم لجامعة كربلاء	110
7	مستوى تطبيق المعايير لعينة البحث	112

المستخلص:

تعد الجامعات العراقية من المؤسسات المهمة التي ترفد سوق العمل بالملاكات الفنية والأكاديمية والمهنية وفق معايير ومؤشرات مالية متفق عليها ينبغي توافرها وتطبيقها، ومن تلك المعايير المهمة، معايير الجودة الشاملة التي اعدت أساسا في التصنيف الدولي للجامعات وكذلك المؤشرات المالية، لذا فان مشكلة البحث تتمحور في ضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة والمؤشرات المالية للجامعات العراقية مما يجعلها غير مواكبة للتطورات والتحسينات للجامعات الرصينة.

والهدف الرئيس للبحث هو تقويم اداء الجامعات العراقية من خلال تطبيق المؤشرات المالية المعتمدة من قبل ديوان الرقابة المالية الاتحادي ومعايير الجودة الشاملة لأجل الارتقاء بالأداء الجامعي العراقي وان عملية تقويم الاداء تسهم في تشخيص مواطن القوة والضعف داخل المؤسسة التعليمية مما يسهل ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها.

ولتحقيق هذا الهدف تم اجراء دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء (عينة البحث) ومن الاستنتاجات المهمة التي توصل اليها الباحث ان عملية تحديد المؤشرات الخاصة بقياس مستوى الاداء تعد ركناً اساسياً ومهما في عملية تقييم الأداء، من اجل مراقبة الاداء وتحسينه ومعرفة اسباب الانحرافات لاتخاذ القرارات السليمة، لذلك تعد مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة أكثر شمولية لأنشطة المؤسسة التعليمية وما تحتويه من أدوات لقياس الجودة التي تعد ضرورية لتحسين وتطوير الأداء.

وأوصت بعدد من الوصايا أهمها ضرورة تبني معايير ومؤشرات عند تقويم أداء المؤسسة التعليمية كونها تعد البديل الأمثل لقياس مستوى الكفاءة في العملية التعليمية والفاعلية في تحقيق الأهداف، فضلا عن شمولية هذه المعايير وما تحتويه على مؤشرات للجودة التي تعد ضرورية لتحسين الأداء.

مُقَدِّمَة

مقدمة Introduction

يعد التعليم من الركائز الاساسية التي تعتمد عليها البلدان في تقدم وتطور مجتمعاتها على مختلف ثقافاتهم، بل اصبح التعليم هو مصدر قوة الدولة وذلك من خلال المفاضلة في ميدان النمو والتقدم، إذ إن إعداد الأفراد وتحسين واقع المجتمعات يأتي من خلال المستوى التعليمي ذو الجودة العالية.

وتعد الجامعات العراقية من المؤسسات المهمة التي ترفد سوق العمل بالملاكات الفنية والأكاديمية والمهنية وفق معايير متفق عليها ينبغي توافرها وتطبيقها، ومن تلك المعايير المهمة هي معايير الجودة الشاملة، وهذا لا شك يعزز من كفاءة الأداء والفاعلية في انجاز العمل، فضلا عن تحسين جودة مخرجات الجامعات. ولغرض تحقيق أعلى كفاءة وفاعلية وإقتصادية للجامعات العراقية يحتاج ذلك الى عملية تقويم الأداء وفق المعايير والمؤشرات.

كما تطورت عملية تقويم الاداء من عملية ذات ارتباط بأعمال المؤسسة وفي عدة مجالات إلى أن أصبحت اختصاصاً علمياً يحتاج إلى قواعد وقوانين من أشخاص أكفاء باستخدام مقاييس علمية، إذ يعد تقويم الاداء عملية رقابية منظمة هدفها الاساس هو تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة مسبقا عن طريق تحقيق العناصر الاساسية (الكفاءة والفاعلية والاقتصادية) من خلال عملية المقارنة بين ما تحقق فعلا وما خطط له مسبقا وتحديد الانحرافات ووضع الحلول المناسبة لها. ولغرض تحقيق الإرتقاء بأداء المؤسسة من خلال التحسين المستمر للأعمال التي تقوم باعتمادها على المعايير والإجراءات المستخدمة التي تعمل على رفع مستوى الاداء وتوحيد جهود العاملين فيها وفق اسلوب العمل الجماعي لكافة المستويات لتكون المخرجات ذات جودة تحقق المنافع للمؤسسة وللمجتمع.

ولغرض تحقيق هدف البحث تم تقسيمه الى أربع فصول لتغطية جانبيه النظري والعملي.

- تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للبحث في مبحثين خصص الأول منه لعرض منهجية البحث فيما كان المبحث الثاني دراسات سابقة ومساهمات الدراسة الحالية.
- وخصص الفصل الثاني ليكون مدخل للإطار النظري للبحث في ثلاث مباحث خصص المبحث الاول لتناول تقويم أداء مؤسسات التعليم، والمبحث الثاني يعرض مؤشرات الاداء

المالي والمعايير في التعليم وأما ما يخص المبحث الثالث فتطرق الى استخدام المؤشرات المالية والمعايير لتقويم اداء الجامعات.

- اما الفصل الثالث فخصص للجانب العملي واختبار فرضية البحث في ثلاث مباحث خصص الاول وصف عينة البحث والأوزان والدرجات المعتمدة في تقييم الأداء، اما المبحث الثاني تطبيق المؤشرات المالية للأداء المالي لجامعة كربلاء، وما يخص المبحث الثالث تطبيق معايير الجودة على اداء جامعة كربلاء.
- واخيراً خصص الفصل الرابع لعرض الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها في ضوء الدراسة النظرية والعملية التي تمت في هذا البحث في مبحثين. تطرق الاول عرض الاستنتاجات، اما المبحث الثاني خصص لعرض التوصيات التي تم التوصل اليها في ضوء الاستنتاجات.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثاني

دراسات سابقة ومساهمات الدراسة الحالية

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث: Research Problem

تعد الجامعات العراقية من المؤسسات المهمة التي ترفد سوق العمل بالملاكات الفنية والأكاديمية والمهنية وفق معايير ومؤشرات مالية متفق عليها ينبغي توافرها وتطبيقها، ومن تلك المعايير المهمة، معايير الجودة الشاملة التي اعدت أساسا في التصنيف الدولي للجامعات وكذلك المؤشرات المالية، لذا فان مشكلة البحث تتمحور في ضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة والمؤشرات المالية للجامعات العراقية مما يجعلها غير مواكبة للتطورات والتحسينات للجامعات الرصينة.

ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

يسعى الباحث الى تحقيق هدف رئيسي هو تقويم اداء الجامعات العراقية من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء المالي لأجل الارتقاء بالأداء الجامعي العراقي.

ومن الهدف الرئيس تتحقق مجموعة من الأهداف الفرعية أهمها:

1- التعرف على تقويم الاداء في مؤسسات التعليم.

2- التعرف على معايير الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء المالي في الجامعات الرصينة.

3- تقييم اداء جامعة كربلاء وفق مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة.

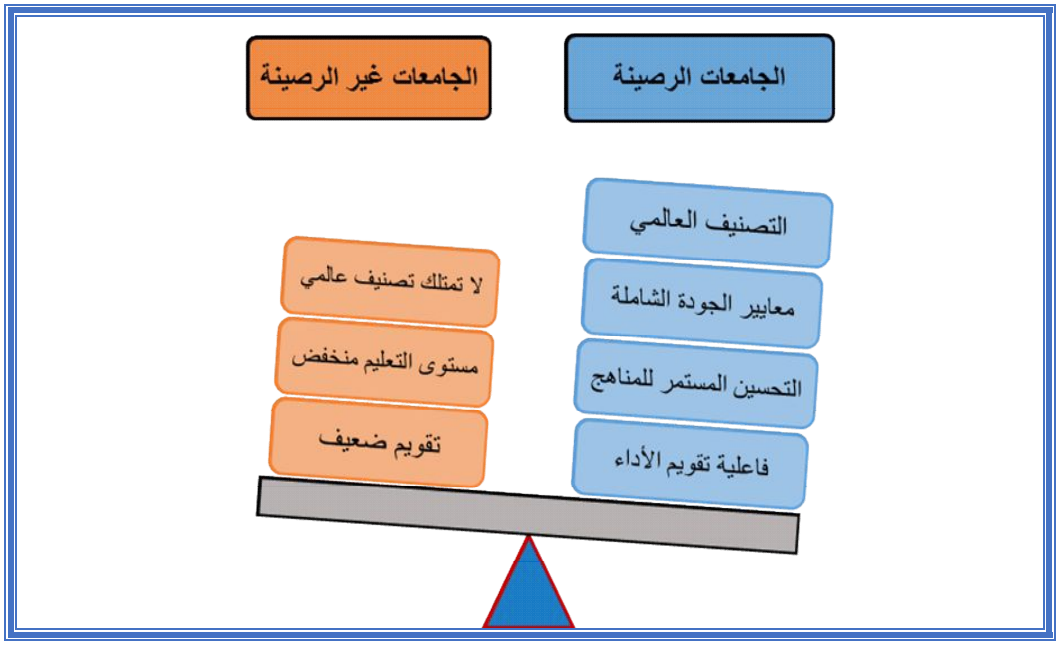
4- تقويم اداء جامعة كربلاء في ظل مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة.

5- نشر ثقافة المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة واهميتها.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Importance

تنبع أهمية البحث من أهمية المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها وموقع الجامعات العراقية (جامعة كربلاء) في التصنيف العالمي (QS) والفائدة التي تجنيها الجامعات نتيجة لإتباعها تلك المؤشرات والمعايير، وهذا لا شك يعزز من كفاءة الأداء والفاعلية في انجاز العمل، وكذلك تحسين جودة مخرجات الجامعات. وبالإمكان توضيح أهمية البحث بالشكل الأتي:

شكل (1) اهمية البحث



المصدر: إعداد الباحث

رابعاً: فرضيات البحث: **Research hypotheses**

يستند هذا البحث الى فرضية رئيسة مفادها

إن تقويم اداء الجامعات العراقية بالاعتماد على مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة يوفر معلومات كافية عن فاعلية وكفاءة ادائها وبالشكل الذي يمكن من خلاله تحقيق جودة الأداء مما يجعلها مواكبة للجامعات الرصينة.

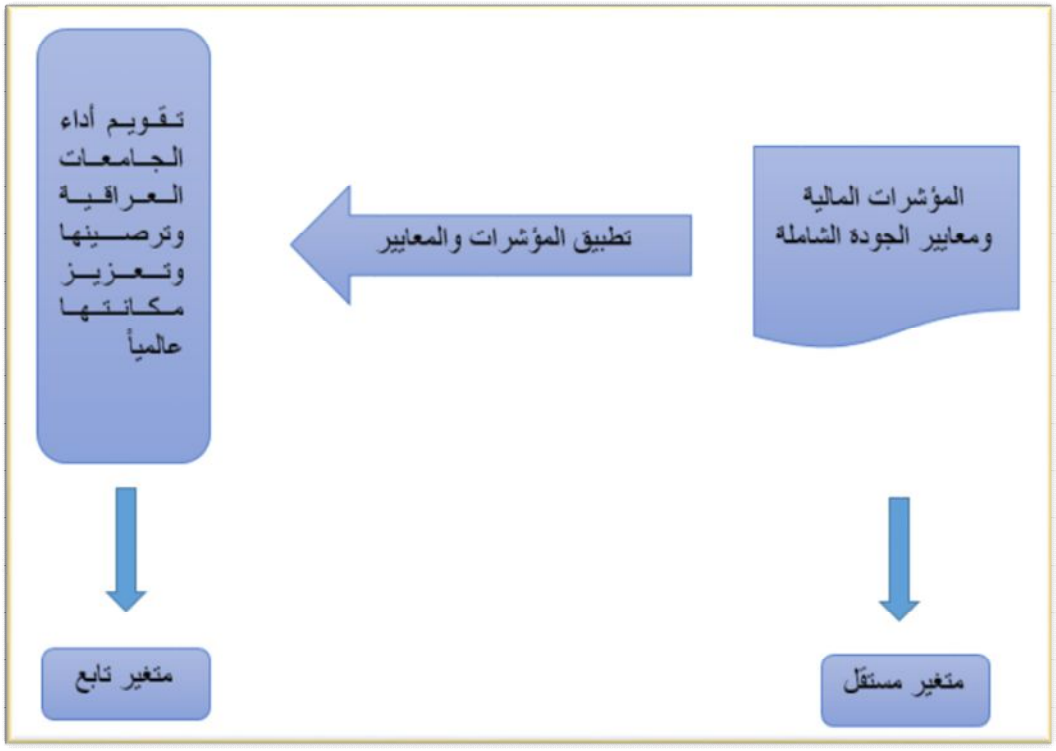
خامساً: مجتمع وعينة البحث: **Society and sample the research**

1. تم اختيار الجامعات العراقية مجتمعا للبحث كونها المؤسسات الراعية لمصنع العقول الاكاديمية والفنية.
2. تم اختيار جامعة كربلاء عينة للبحث.

سادساً: متغيرات البحث: Research Variables

الشكل الآتي يوضح متغيرات البحث

شكل (2) متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحث

المبحث الثاني
دراسات سابقة ومساهمات الدراسة الحالية

أولاً- دراسات عراقية

1. دراسة (فارس، 2009):

عنوان الدراسة	**درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية دراسة مقارنة**
نوع الدراسة	استخدم الباحث استمارة الاستبانة لمتغيرات البحث .
هدف الدراسة	بيان مفهوم الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الجامعات العراقية والتعرف على معايير الجودة الشاملة في الجامعات العراقية ومنها جامعة بغداد والمستنصرية واجراء مقارنة بين نتائج عينة البحث لإمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي.
اهم النتائج	✓ ان إدارة الجودة الشاملة إطار شامل على مستوى التعليم العالي تساعد على رفع كفاءة الخدمة التعليمية. ✓ ان ادارة الجودة الشاملة نظام اداري محكم اذ تبين ان ضعف نظام التحفيز في الكلية أثر سلبا على جودة الاداء مما تطلب تطبيق معايير الجودة الشاملة للارتقاء بمستوى الاداء التعليمي.

2. دراسة (العاني والراوي: 2010):

عنوان الدراسة	**مداخل لبناء أنظمة الجودة في الجامعات العراقية**
نوع الدراسة	استخدم الباحثان الاسلوب الوصفي في تحديد النتائج.
هدف الدراسة	اتباع انظمة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية من خلال تطبيق مواصفات الايزو 9001 لضمان الارتقاء لمخرجات التعليم، سوق العمل والمجتمع إلى المواصفات المطلوبة بما يحقق الميزة التنافسية فضلاً عن رفع مستوى الاداء من اساتذة واداريين وطلبة.
اهم النتائج	✓ ان ادارة الجودة الشاملة تشكل نهضة جديدة تسهم في الارتقاء بالتعليم الجامعي

	وتحسين جودة التعليمية وهناك تطور ملحوظ في السنوات الاخيرة في الادارات الجامعية لكثير من الدول مما يتطلب تحسين التعليم الجامعي في العراق للوصول الى المستوى المقبول عالمياً.

3. **دراسة (المعموري، 2013):**

عنوان الدراسة	**تقويم الأداء الإداري لعمداء كليات ورؤساء أقسام التربية الرياضية على وفق متطلبات الجودة الشاملة**
نوع الدراسة	تم استخدام اسلوب الاستبانة لإجراء نتائج البحث.
هدف الدراسة	التعرف على مستوى أداء عمداء كليات ورؤساء الأقسام وفق متطلبات الجودة الشاملة في الكلية والقسم. الكشف عن مراكز الضعف والقوة في الأداء الإداري لعمداء ورؤساء أقسام التربية الرياضية في العراق من وجهه نظر الهيئات التدريسية.
اهم النتائج	✓ تطوير أداء رؤساء الأقسام عن طريق اشراكهم بالمؤتمرات والدورات التطويرية وإعداد البحوث والمقترحات اللازمة لتطوير الإدارة الجامعية، والتي يتم من خلالها تطوير أدائهم الإداري لهم.

4. **دراسة (هندل، 2016):**

عنوان الدراسة	**تدقيق اداء مؤسسات التعليم العالي في ظل معايير توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي/ انموذج مقترح**
نوع الدراسة	انموذج مقترح لتدقيق اداء مؤسسات التعليم.
هدف الدراسة	قياس وتقويم أداء المؤسسات التعليمية باستخدام مؤشرات مستندة الى معايير توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي، ويتحقق ذلك من خلال تبني برنامج تدقيق أداء مقترح خاص بالمؤسسات التعليمية.
اهم النتائج	✓ ضرورة تبني معايير ومؤشرات توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي عند تدقيق أداء المؤسسة التعليمية كونها تمثل البديل الأمثل لقياس الكفاءة والفاعلية.

ثانيا–دراسات عربية

1– دراسة (مالك، 2007):

عنوان الدراسة	**دور التحليل المالي في تقويم أداء المنشآت**
نوع الدراسة	دراسة تحليلية ميدانية.
هدف الدراسة	التعرف علي المعلومات والمؤشرات والنسب التي تساعد في فهم وقراءة القوائم المالية، وتأكيد فاعلية القوائم المالية كمصدر للتحليل المالي، بالإضافة إلي توضيح دور التحليل المالي في تقويم أداء المنشآت.
اهم النتائج	✓ ضرورة استخدام تقارير التحليل المالي من قبل المنشآت العاملة في السودان لمساعدتها في ترشيد قراراتها. ✓ استخدام نسب التحليل المالي للمساعدة في تقويم الأداء المالي للمنشآت.

2– دراسة (الشوك والعجيل، 2010):

عنوان الدراسة	**تقـــويم اداء الاستـــــاذ الجامـــــعي فـــي ضـــوء معايير الجودة الشاملة**
نوع الدراسة	استـــخدم البـــاحثان التحلـــــيل الوصفي لبيان نتائج البحث.
هدف الدراسة	✓ معرفة المعايير التي ينبغي تطبيقها لتقويم اداء الأساتذة الجامعيين وتزويد الادارة العليا في المؤسسة التعليمية بمواطن القوة والضعف في اداء الاستاذ الجامعي فضلاً عن تحديد مستوى اداء الاساتذة الجامعيين في كل معيار.
اهم النتائج	✓ ان الجودة الشاملة اتجاه تطوري يعزز جودة العملية التعليمية وان عملية تحسين اداء التدريسي في ضوء معايير الجودة يعزز اركان العملية التعليمية أذ يعد الاستاذ الجامعي الركيزة الاساسية في المسيرة التعليمية وأساس نجاحها لذا يتطلب الاهتمام بإتباع اساليب الجودة لتحسين ذلك.

3- دراسة (السرحان، 2012):

عنوان الدراسة	**أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية**
نوع الدراسة	استخـــدام استـمارة الاستبيان لإيجاد النتائج.
هدف الدراسة	توضيح دور تطبيقات معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في مخرجات التعليم الجامعي السعودي عن طريق بيان مستوى التطبيق في المجالات الاساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي يتم تحديدها من قبل الهيئة الوطنية للاعتماد الأكاديمي وبيان مدى تركيز الجامعات على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية كأحد عناصر الجودة الشاملة.
اهم النتائج	✓ هنالك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية قوية بين تركيز الإدارة العليا على معايير الجودة الشاملة وبين تسويق مخرجات التعليم في المملكة العربية السعودية، أذ أن ذلك يعزز من تطبيق مفهوم الجودة من خلال رؤية ورسالة وأهداف الجامعات والسعي في تطبيقها من خلال تبني الإدارة العليا ورئاسة الجامعة لذلك المفهوم. ✓ ان الثقافة التنظيمية تسهم بترسيخ وتطبيق الجودة الشاملة في جميع معاهد وكليات وأقسام الجامعة فضلاً عن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تركيز الجامعات السعودية على العاملين وبين تسويق مخرجات التعليم لأهمية تأهيل وتدريب العاملين الذين يعتبرون أحد عناصر الجودة في حال تأهيلهم المستمر والإفادة من خبراتهم.

4- دراسة (عبد الرحمن، 2014):

عنوان الدراسة	**تقويم اداء الجامعات وفقاً لمنظور الاداء المتوازن دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية – 2008 – 2013**
نوع الدراسة	استـخـدام الاستـــــبانة لبيـان النتائج.
هدف الدراسة	التعرف على مفهوم الأداء المتوازن ومدى امكانية تطبيقه في تقويم أداء الجامعات السودانية ودراسة تحليل نظام تقويم أداء الجامعات الذي يعمل به حاليا. بيان نقاط القوة والضعف ومدى ملاءمة حاجة الجامعة لذلك فضلاً عن معرفة التأثير الذي ينتجه الأداء المتوازن على استراتيجية المؤسسة.
اهم النتائج	✓ الاهتمام بالطلبة من خلال التعامل معهم بعدالة دون تمييز وعلى الاستاذ ان

	يلتزم بواجباته وكذلك تشجيع اعضاء هيئة التدريس بمشاركة الطلاب لتقديم اداء جيد. ✓ ان موارد الجامعة المالية يتم استخدامها في تحقيق اهداف الجامعة وأنها تلتزم بمراجعة حساباتها بشكل دوري ومستمر من خلال نظام رقابة فعال.

ثالثاً: **دراسات أجنبية**

1- دراسة**(Hogg, 1995)**

عنوان الدراسة	**Continuous Quality Improvement in Higher Education** **التحسين المستمر للجودة في التعليم العالي**
نوع الدراسة	تم استخدام التحليل الوصفي للبحث.
هدف الدراسة	معرفة توجهات التعليم العالي في الوقت الحالي وأثر التغيرات من المنظور المجتمعي للجامعات وتحديد توقعات الأداء من حيث التدريس والطلبة ودراسة نموذج للتعليم العالي لبيان مدى تأثير مخرجات الجامعات على البيئة الخارجية كالشركات والمجتمع. بيان مفهوم الجودة الشاملة ودورة في زيادة رضا العاملين من خلال بناء إطار متكامل يدرس العلاقات بين مختلف عناصر المؤسسة.
اهم النتائج	✓ ان الجودة في التعليم العالي لها دور اساس باعتبارها الطريق الذي تستند عليه العملية التعليمية وان تعزيز اجراءات التحسين المستمر للجودة في التعليم العالي يساعد على تطور الاجراءات المستخدمة فضلاً عن الاهتمام بأنظمة الاعتماد الأكاديمي في التعليم العالي. ✓ ينبغي توظيف بعض الاستراتيجيات والتقنيات لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات مع ضرورة وجود هيكل تنظيمي متكامل لسد الثغرات وتعزيز الاداء لغرض تحسين طرق التدريس في الجامعات وفقا لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

2- دراسة (Dill, 2007):

عنوان الدراسة	**Quality Assurance in Higher Education: Practices and Issues** **ضمان الجودة في التعليم العالي: ممارسات وقضايا**
نوع الدراسة	تم استخدام تحليل عينة البحث وصفيا لإكمال النتائج.
هدف الدراسة	استخدام ضمان الجودة في التعليم العالي لتعزيز الممارسات الأكاديمية وتعزيز مستوى التحصيل الدراسي لخريجي التعليم العالي والحفاظ عليه وتحسينه. بيان مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها في التعليم وبيان اهمية معايير الاعتماد الأكاديمي وتحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات التي يتطلب الوصول اليها.
اهم النتائج	✓ ان الجودة لها الاثر المباشر في توفير هيئة تدريسية ذات امكانية علمية ولها تأثير ايجابي على اداء الجامعات وتحسين نوعية مخرجات الجامعة. ✓ ان عمل المؤسسات الأكاديمية غالبا في إطار سياسة وطنية مصممة من قبل الدولة لضمان معايير الاعتماد الأكاديمي.

3- دراسة (Adriana, 2007)

عنوان الدراسة	**Performance Audit in public sector entities–a new challenge for Eastern European Countries** تدقيق أداء الوحدات الحكومية العامة/ تحدي جديد لبلدان اوربا الشرقية
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية.
هدف الدراسة	بيان دور تدقيق الأداء للاقتصاد والكفاءة والفاعلية خدمة لصنع القرارات الرشيدة من الإدارة في الوحدات الاقتصادية العامة.
اهم النتائج	✓ ان وزارة التربية والتعليم لها دور مهم وفعال في تقويم اداء المعلم في اللغة عن طريق وضع معايير الجودة السعودية للمعلمين وفقا للتخصص أو الموضوع وتعميم المعايير المهنية في مديرية التربية وفي كل منطقة تعليمية وتوضيح كيفية تطبيق المعايير التعليمية مع التركيز على معايير الجودة وتحسين الاداء.

4- دراسة(Pavel, 2012):

عنوان الدراسة	**The Importance of Quality in Higher Education in an Increasingly Knowledge –Driven Society** **أهمية الجودة في التعليم العالي على نحو متزايد في المجتمع المعرفي**
نوع الدراسة	دراسة تحليلية لعينة البحث وتحليل النتائج.
هدف الدراسة	بيان مفهوم الجودة الشاملة ومعايير تطبيقها وتحديد سبل النجاح في الجامعات فضلاً عن بيان اهمية الجودة في التعليم الجامعي والاهتمام بجودة أنظمة التعليم لغرض زيادة إنتاج رأس المال البشري في المـــــعرفة والمهارات والقدرات الإبـــــداعية والصفات الأخلاقية.
اهم النتائج	✓ ان تطبيق معايير الجودة الشاملة يسهم بشكل فعال في تحسين مخرجات التعليم العالي بما يحقق الميزة التنافسية بالإضافة الى نشر المعرفة لصالح المجتمع. ✓ تعتبر مؤسسات التعليم العالي من "المحركات الاقتصادية " من قبل صانعي السياسات وينظر إليها على أنها ضرورية لضمان إنتاج المعرفة من خلال البحث والابتكار واستمرارية تعليم القوى العاملة وينبغي على مؤسسات التعليم العالي زيادة الاهتمام بالجودة.

ما يميز هذا الدراسة عن الدراسات السابقة:

1- تعد هذه الدراسة دراسة جديدة وغير مكررة بل هي اكمال لحقل المعرفة والاختصاص ضمن الدراسات السابقة.

2- عدم وجود دراسة سابقة لتطبيق معايير الجودة الشاملة في تقويم اداء الجامعات العراقية.

3- ان الدراسات السابقة تخصصت بالجانب المالي او الاداري ولعدد محدود من الكليات بينما ركز البحث الحالي على الجامعة بصورة شاملة.

4- هدف البحث الحالي الى تقييم اداء جامعة كربلاء (عينة البحث) ومن ثم تقويمه في ظل تطبيق مؤشرات الأداء المالي ومعايير الجودة الشاملة وفقا للتصنيفات العالمية التي تخص التعليم العالي.

5- هدف البحث الحالي الى نشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتطبيقها لما لها من اهمية للارتقاء بمستوى اداء وترصين الجامعات العراقية ومواكبتها للتطورات التي تمر بها البيئة التعليمية.

6- تحسين وتطوير مخرجات الجامعات بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل لتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

الفصل الثاني

تقويم الأداء وفق المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة

المبحث الأول

تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثاني

المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة في التعليم

المبحث الثالث

استخدام المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة في تقويم الاداء

المبحث الاول

تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي

اولاً: تعريف وأهمية واهداف تقويم الأداء

1. تعريف تقويم الأداء:

قبل تعريف تقويم الأداء لابد من معرفة مفهومه إذ إن تحديد نطاق تقويم الاداء المختلفة واهدافه يتطلب تحديد مفهومه، وبيان الاختلاف بين مصطلحي التقييم والتقويم للتعبير عن هذه العملية التي تهتم بقياس وتقويم نشاط معين وحسب معايير معينة، اذ ان التقويم هو التعديل والإصلاح بعد التقييم والتثمين (العابدي والعبادي،2007 :221)

ومن ذلك فان كلمة التقويم تعني الحكم على الشيء وتعديله اي ان تقويم الاداء يعني تحديد مستوى الاداء وتعديل مساره في حين ان مفهوم التقييم هو تحديد مستوى الأداء فحسب. كما يعرف تقويم الاداء انه جميع الانشطة التي تسعى لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة مع دراسة تطوير العلاقة المذكورة خلال مدة زمنية محددة عن طريق اجراء المقارنات بين ما هو مخطط والمتحقق من الاهداف بالاستناد الى مقاييس ومعايير معينة. (السهلاني، 2014 :71)

وذكر الحلفي بأن تقويم الاداء هو نوع من أنواع الرقابة والتي تهدف الى تحديد مواطن القوة والضعف في أداء المؤسسة عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وفق معايير الاداء ولمختلف أنشطتها المالية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية وايجاد الحلول اللازمة للوقوف على الأخطاء ومعالجتها. (الحلفي، 2008: 11)

وعرف تقويم الاداء ايضاً على انه عملية تقويم جميع الانشطة والتعليمات فضلا عن الاجراءات التي تحدث داخل المؤسسة من اجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والاقتصادية. (Huang, 2011: 2)

وعرف Sharma تقويم الاداء بانه عملية ضرورية ينبغي ان تنفذها المؤسسة لقياس ادائها من خلال التدقيق ومتابعة التطور الحاصل في ادائها باتجاه تحقيق الاهداف. وعلى المؤسسة ان تضع في حساباتها الاداء السابق والتركيز على تحسين الاداء من خلال اجراء عملية التقويم. (Sharma, 2012: 3)

كما عرف تقويم الأداء بانه عامل أساسي لتحسين نوعية المدخلات وتوجيه العاملين لأداء اعمالهم بكفاءة وفاعلية ويعد أساسا للارتقاء بأداء المؤسسات والعاملين فيها. (Shaout and yousif, 2014: 966)

وعرف تقويم الاداء بانه تقويم أنشطة المؤسسات التعليمية وفق مجموعة من المعايير المتبعة للكشف عن نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف في الاجراءات المتبعة ومعالجتها (Murcia et al, 2015: 57)

وعرف تقويم الاداء بانه عملية لتطوير الاداء في المؤسسات للحصول على نتائج ذات مستوى عالي في إطار متفق عليه من الاهداف المخطط لها مسبقاً والمعايير الموضوعة ومتطلبات الفاعلية والكفاءة والاقتصادية، إذ أن رقابة الاداء تهتم في الاجراءات والنتائج بدلا من التقارير او الحسابات، وان هدفها الرئيس هو تعزيز الفاعلية والكفاءة والاقتصادية. (مغير، 2015: 4)

يتضح مما سبق بان مفهوم تقويم الاداء هو عملية رقابية منظمة هدفها الاساس هو تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة مسبقا عن طريق تحقيق العناصر الاساسية (الكفاءة والفاعلية والاقتصادية) من خلال عملية المقارنة بين ما تحقق فعلا وما خطط له مسبقا وتحديد الانحرافات وايجاد الحلول المناسبة لها لغرض تحقيق الاداء المطلوب.

2. أهمية تقويم الأداء:

لقد حظيت عملية تقويم الأداء في جميع المؤسسات بأهمية كبيرة في جوانب مختلفة ويمكن إبرازها بالآتي:

أ- لها ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القومي أو القطاعي أو على مستوى المؤسسة، اذ إن تقويم الأداء يؤدي إلى تحقيق التوازن الاقتصادي والتناسق بين نمو القطاعات.

ب- التحقق من كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية على أفضل نحو ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المقررة في ظل القدرة النسبية لتلك الموارد، ومعرفة ما إذا كانت الأولويات النابعة من معايير التقويم الاقتصادي صحيحة أو خاطئة واجراء التعديلات اللازمة. (النجار، 2006: 353)

ت- ان تقويم الأداء في المؤسسات يبين قدرتها على تنفيذ ما مخطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المتحققة فعلاً مع المخطط والكشف عن الانحرافات واقتراح الحلول اللازمة لها مما يعزز فرص استمرار المؤسسة في مزاولة نشاطها. (فهد، 2009: 29)

ث- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاطات المؤسسة المتمثلة في الإنتاج والاستثمار والتوظيف والتدريب والتسويق والتمويل وذلك لضمان تحقيق الوفورات الاقتصادية وتلافي الضياع والإسراف المالي.

ج- الدقة في تنفيذ المشاريع الاستثمارية أذ بإمكان المستويات العليا في الدولة معرفة وجه التقدم في تنفيذ مشاريع الخطة الاقتصادية ومدى إمكانية تحقق الأهداف المخططة في وقتها المناسب (النجار، 2006، 355)

ح- بيان المركز الاستراتيجي للمؤسسة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها ومن ثم تحديد مجالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزها الاستراتيجي.

خ- إبراز الملاكات النشيطة والفعالة التي تستحق الترقية والملاكات غير المنتجة والتي ينبغي تطويرها، وبذلك فهي تساعد على إعداد نظام فعال للحوافز والترقيات وإظهار الكفاءات.

د- توضيح مساوئ الإسراف في الأموال وفي الإجراءات وشكليات العمل المتعارضة مع القواعد الصحيحة للأداء العام السليم.

ذ- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة للمؤسسة والاسهام في تحسين مستوى الأداء العام فيها.

ر- الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة. (فهد، 2009: 30)

يتضح مما ذكر ان اهمية تقويم الاداء توضح طبيعة العلاقات المتبادلة بين الاقسام المختلفة في المؤسسة. فعملية التقويم تساعد المنظمة على التحقق من ان تلك الاقسام تقوم بوظائفها بأعلى كفاءة ممكنة وزيادة الفاعلية في المؤسسة كما يساعد على تحديد الركائز التي تعتمدعليها عمليات الرقابة.

3. اهداف تقويم الاداء:

تتعدد أهداف تقويم الأداء حسب نوع نشاط المؤسسة وضمن كل قسم من أقسامها ويمكن اختصارها في عدة نقاط رئيسة وهي كالاتي

أ- الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة للمهام المكلفة بأدائها ومقارنتها بتلك الوظائف المدرجة في خطتها الموضوعة.

ب- التحقق من مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة وتحقيق عائدا أكبر بتكاليف اقل وبنوعية ذات جودة عالية.

ت- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في المؤسسة واجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها ووضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وتوجيه المنفذين الى وسائل تلافيها مستقبلاً. (صديق، 2012: 215)

ث- تحديد مسؤولية كل مركز او قسم في المؤسسة عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به من خلال قياس انتاجية كل قسم من اقسام العملية الانتاجية وتحديد انجازاته مما يؤدي الى خلق المنافسة بين الاقسام باتجاه رفع مستوى اداء المؤسسة. (الكرخي، 2001: 40)

ج- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة أذ تشكل نتائج تقويم كفاءة الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن التقديرات غير الواقعية.

ح- تقديم معلومات وبيانات عن أداء المؤسسة، تساعد على وضع السياسات والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته. (فهد، 2009: 31)

خ- بيان قوة الإدارة وضعفها في اتخاذ قراراتها التصحيحية للانحرافات الناشئة أو مدى متابعتها لهذه القرارات ودرجة خبرة الإدارة ومقدرتها وكفاءتها وانطباعاتها ومشاهداتها الشخصية والتي لها تأثير كبير في وضوح القرارات التي تصدر بشأن تصحيح الانحراف ومتابعة تنفيذه. (الحلفي، 2008: 12)

د- تنشيط الاجهزة الرقابية في اداء عملها عن طريق المعلومات التي يقدمها التقويم الادائي فيكون بمقدورها التحقق من قيام المؤسسة بنشاطها بكفاءة عالية وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب أذ أن معلومات تقارير الاداء تستخدم لمتابعة وتطوير المتطلبات الادارية والاقتصادية والمالية للمؤسسة (الكرخي، 2001: 41)

4. العناصر الرئيسة لتقويم الأداء: -

أ- الكفاءة Effectiveness:

وتعني تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة لتحقيق الاهداف بأقل الكلف الممكنة دون التأثير على مستوى او نوعية الخدمة المقدمة، اي انها تتضمن قياس العلاقة بين المنتجات من السلع او الخدمات وبين الموارد التي استخدمت في انتاجها للوصول الى تحديد درجة الانتاجية ومدى الكفاءة في ادارة موارد الوحدات الخاضعة للرقابة سواء كانت هذه الموارد بشريه او مادية وما كان الحصول عليها قد تم بنوعية وكمية مناسبتين وبأقل مستوى من الكلفة. (محمود، 2014: 31)

مع التركيز على الناحية الوظيفية في المؤسسة من حيث مدى كفاءة استخدامها للموارد المتاحة لها ويتم ذلك عن طريق مقارنة المعدلات المحققة بالأنماط والمعايير المصممة، كما يتم من خلال مقارنة معدلات التكاليف الفعلية بالمعيارية بعد الاخذ بالاعتبار نوع الخدمة او السلعة المنتجة (النجار، 2006: 359)

وبذلك فأن الكفاءة تعني استخدام نفس المدخلات مع زيادة في المخرجات او تحقيق نفس المخرجات بمدخلات أقل.

ب- الفاعلية Efficiency:

وتعني بلوغ الاهداف اي التحقيق الفعلي للأهداف والغايات من خلال الاستخدام الفعلي للإجراءات المعتمدة في تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة على ان تتم بأقل الكلف وضمن الزمن المحدد والمواصفات المحددة او المخطط لها مسبقا، اي تتضمن بوجه خاص التأكيد فيما إذا كانت الاهداف المتحققة فعلا والطرق التي اتبعت في تحقيقها متفقة مع الاهداف الموضوعة وكشف الانحرافات السالبة والموجبة وتقديم المقترحات التي من شأنها دعم واستمرار النتائج الايجابية في الاداء ومعالجة النواحي السلبية فيه والعمل على منع تكرارها مستقبلاً. (ديوان الرقابة المالية، 2005: 4)

ت- الاقتصادية Economic:

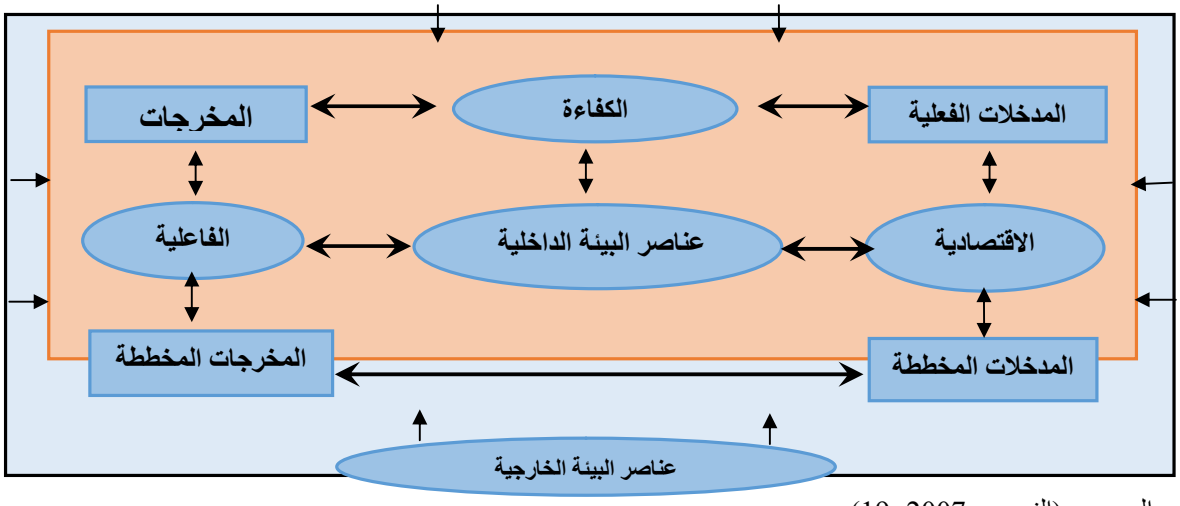
وهي الاستخدام الامثل للموارد المتاحة المالية والبشرية والحد من الهدر والاسراف اي انها تهتم بالمدخلات والاستخدام الاقتصادي لها بما يحقق اكفأ استخدام اي يركز هذا الجانب على علاقة التكلفة بالمنفعة الناجمة عنها وبمدى المردود الاقتصادي لتلك التكلفة ويمكن قياس هذه العلاقة ومقارنتها بصوره اجمالية كما يمكن ان يتخذ القياس شكل التقويم الجزئي المفصل لكل قسم او نشاط او برنامج او مهمه ويمكن تصور اهتمام هذا الجانب من التقويم بدراسة مدى الترشيد في

التكلفة او الانفاق وذلك عندما يصعب مقارنة التكلفة بالمنفعة التي تقابلها او عندما يتعذر تحديد المردود الاقتصادي للتكاليف والنفقات. (ديوان الرقابة المالية، 2005: 4)

وتعني الاقتصادية أيضاً: تقليل تكاليف الموارد المستخدمة لنشاط ما مع الاخذ بعين الاعتبار النوعية الملائمة او الحصول على الموارد المطلوبة بأقل تكلفة وبالكمية المطلوبة والنوعية المناسبة والوقت المحدد وتجنب مظاهر الهدر والاسراف والضياع وسوء الاستخدام. (القيسي، 2005 :14)

ويتضح مما سبق أن الكفاءة تعني تحقيق أعلى مخرجات بأدنى مدخلات، والفاعلية هي تحقيق الهدف، أما الاقتصادية فهي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة عن طريق تحقيق وفر في ضوء ندرة الموارد. والشكل الاتي يوضح العلاقة بين عناصر تقويم الأداء داخل المؤسسة.

شكل (3) عناصر تقويم الأداء والعلاقة فيما بينها ضمن بيئة المؤسسة



المصدر: (النعيمي، 2007 :19)

5. المتطلبات الاساسية لتقويم الاداء:

تحتاج عملية تقويم الاداء الى بعض المتطلبات الاساسية التي من شأنها الارتقاء بدرجة التقويم الى مستوى من الموثوقية يساعد على اتخاذ قرارات سليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج الى المستوى المطلوب، ومن هذه المتطلبات (الكرخي، 2001: 57)

أ- ان يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضح تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف من غير اي تداخل بينها.

ب- ان يتوافر للمؤسسة ملاك متمرس في عملية تقويم كفاءة الاداء، متفهم لدوره، مطلع على طبيعة نشاط المؤسسة، له القدرة على تحقيق المؤشرات التقويمية بصورة صحيحة وفق المعايير.

ت- ان يتوفر في المؤسسة نظام متكامل وفعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقويم الاداء، لتكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين في الادارات على اختلاف المستويات من اتخاذ القرارات السليمة والسريعة في الوقت الملائم لتصحيح الأخطاء.

ث- ان تكون الاجراءات والطرق المتبعة لمسار عملية تقويم الاداء بين الادارات المسؤولة عن تقويم الاداء في الهيكل التنظيمي متناسقة وواضحة ومنظمة بدءاً من الادارة بمركز المسؤولية وصعوداً الى الوزارة وبالعكس.

ج- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية ام معنوية، كانت ايجابية ام سلبية ليحقق هذا النظام رابطاً متينا بين الاهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها.

6. فوائد عملية تقويم الاداء:

إن عملية تقويم الاداء تساعد في تحقيق العديد من الفوائد والتي تتفاوت من مؤسسة الى أخرى، إذ تكمن الفائدة الرئيسة من تقويم الاداء في تحديد الانحرافات التي يمكن ان تحدث في عمل المؤسسة ومن ثم تقويم الاداء في وصول هذه المؤسسة الى تصحيح تلك الانحرافات (عبد الرحمن، 2014 :75)

ويمكن تحديد الفوائد التي يمكن ان تحققها عملية تقويم الاداء في الآتي :

أ- تساعد عملية تقويم الاداء في تصحيح المسارات باتجاه المعايير والمقاييس التي تستند عليها عملية الضبط والرقابة.

ب- ان عملية تقويم الاداء تساهم في تشخيص المشاكل وايجاد الحلول المناسبة وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ت- تزود عملية تقويم الاداء المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تطوير الاداء.

ث- ان عملية تقويم الاداء تعد مقياساً عن مدى اسهام المؤسسة في تحقيق الاهداف العامة للدولة من خلال تحقيق أكبر قدر من النتائج المطلوبة وبأقل التكاليف وتقليص الهدر والضياع.

ج- تخلق نوع من المنافسة بين المؤسسات سواء على مستوى الوحدة او على مستوى الاقسام وهذا بدوره يدفع الى تحسين الاداء.

ح- تعكس عملية تقويم الاداء درجة المواءمة والانسجام بين الاهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة. (نصيف، 2013 :19)

يتضح مما ذكر ان عملية تقويم الاداء هي معرفة مدى قدرة المؤسسة لتحقيق اهدافها الموضوعة ومعالجة الانحرافات ان وجدت وتحسين الاداء فضلا عن وضع اهداف جديدة وتعديل الخطط القائمة لتخدم أفضل مستوى من الانجاز في حالة تعذر المؤسسة لتحقيق اهدافها.

7. انواع تقويم الاداء:

يمكن تقسيم انواع تقويم الاداء كالاتي: (دليل برنامج تقويم الأداء، 1988: 6-8)

أ- من حيث الجهة التي تقوم بتقويم الاداء:

في هذا الإطار يمكن تقسيم الجهات التي تؤدي عملية تقويم الاداء الى:

- **جهة خارجية:** اي من خارج الوحدة الاقتصادية كالذي يزاوله ديوان الرقابة المالية الاتحادي على المؤسسات والوحدات الخاضعة للرقابة.
- **جهة داخلية:** أي من داخل الوحدة وذلك من الجهة المسؤولة في الوحدة او المؤسسة سواء كان شعبة او قسم مكلف بأداء هذه المهمة.

ب- تقويم الأداء على أساس أنواع المعايير والمؤشرات المستخدمة:

- **تقويم الأداء وفق المخطط:**

المقصود به تقويم أداء المؤسسة عن مدى تحقيقها للأهداف المخطط لها، عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة في السياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية خلال مدة زمنية دورية كأن تكون فصلية أو سنوية وربما لمدة متوسطة المدى (3-5) سنوات أذ تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة وتوضح الانحرافات والأخطاء التي حصلت في عملية التنفيذ مع توضيح الاسباب والمعالجات اللازمة.

- **تقويم الأداء الفعلي:**

المقصود به تحقيق الكفاءة والفاعلية والاقتصادية في المؤسسة وفق الموارد المتاحة المادية والبشرية وذلك من خلال مقارنة الأرقام الفعلية مع بعضها لمعرفة الاختلالات التي حدثت وتأشير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد، وهذا يحتاج الى تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها في مدد محددة خلال السنة كأن تكون فصلية وفي ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة ويقتضي ايضاً مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في الوحدة نفسها فضلاً عن مقارنتها مع ما حققته

المؤسسات المماثلة في النشاط خلال نفس السنة المالية أو السنوات السابقة. (الكرخي، 2001: 59)

- **تقويم الأداء المعياري (القياسي):**

ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية ويتطلب ذلك نوعين من المقارنة اما مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة في مختلف انشطتها مع نتائج معيارية موضوعة أصلاً للقياس في ضوء مجموعة من الاعتبارات ومنها القدرات الانتاجية للوحدة والامكانيات والوحدات المشابهة في الداخل والخارج.

أما المستوى الثاني من المقارنة فيكون بواسطة مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية (القياسية) كنسبة السيولة وعائد الاستثمار وإنتاجية الأجر ومعدلات البيع... الخ. (القزاز، 2011: 31)

- **تقويم الأداء العام الشامل:**

ويقصد بهذا النوع من تقويم الاداء شمول كافة جوانب النشاط في المؤسسة واستخدام جميع المؤشرات المخططة الفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقويم وتوضيح أهمية الانشطة وذلك من خلال إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة إذ ان كل وزن يشير إلى الارجحية التي تراه الإدارة العليا لكل نوع من انواع النشاط وقد يعطي حجم الانتاج الارجحية العليا لبقية الفعاليات واستخدام مؤشرات الأداء المخططة والفعلية والمعيارية اذ يتم الوصول إلى درجة التقويم الشامل لأداء المؤسسة. (الكرخي، 2001: 60)

8. العوامل التي تؤثر في تقويم الاداء:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في نظام تقويم الاداء وتختلف من مؤسسة الى اخرى وكالاتي: (عبد الرحمن، 2014: 76)

أ- **تاريخ وثقافة المؤسسة** :ان عملية تقويم الاداء تتأثر بالمفاهيم الثقافية السائدة في المؤسسة وبتاريخها وبالمرتبة التي تسعى الوحدة الى تحقيقها.

ب- **حجم المؤسسة** :ان هذا العامل قد يحدد وبشكل مباشر المحتوى لنظام التقويم، اذ ان الوحدات الكبيرة وخاصة تلك التي تعمل في ميدان المنافسة تسعى باستمرار الى تطوير نظام التقويم لديها ومواكبة الحداثة والتطور.

ت- **اسلوب الادارة السائد** :ان هذا الاسلوب السائد يعد من العوامل الاساسية التي تؤثر في تحديد نظام تقويم الاداء وطريقة تنفيذه.

ث- **طبيعة العلاقات الاجتماعية** :نمط العلاقة المتوافرة سواء كانت داخل المؤسسة نفسها او مع البيئة المحيطة بها.

9. خصائص تقويم الاداء:

ان عملية التقويم في أي مؤسسة تقوم على اسس صحيحة ينبغي ان تتمتع بعدة خصائص من اجل اعطاء نتائج صحيحة ودقيقة واتخاذ قرارات صائبة باتجاه التطوير والتحسين ومن اهم تلك الخصائص: (الحريري ودروش، 2010: 339)

أ- **الموضوعية:** تعني الموضوعية بان لا تتأثر نتائج التقويم بالعوامل الذاتية للقائمين على عملية التقويم، وان يعتمد المقوم الى معايير محددة في تحليل نتائج عملية التقويم فضلاً عن الا يعتمد على وجهات النظر الشخصية.

ب- **الصدق:** ينبغي في عملية التقويم ان تكون ضمن إطار الاهداف التي وضعتها المؤسسة وان لا تحيد عنها فضلاً عن اعتماد عملية التقويم على اختبارات ومقاييس وادوات اخرى صادقة، أي تقيس ما وضعت لقياسه.

ت- **الملائمة:** المقصود بعملية الملائمة تناسق عملية التقويم مع طبيعة الاشخاص او العمليات المراد تقويمها فضلاً عن ان عملية التقويم تسير وفق مفهوم ومنهج واهداف المؤسسة.

ث- **الشمولية:** ان التقويم الجيد هو الذي يشتمل على جميع جوانب الموضوع المراد تقويمه وينبغي ان تكون مراحل التقويم معتمدة على مفاهيم ومبادئ ومهارات متعددة. (شحاتة، 2005: 118)

ج- **الاستمرارية:** ان عملية التقويم لا يمكن ان تكون عملية نهائية لأنها تسير مع العمليات التي تقوم بها المؤسسة منذ بدء العمليات وحتى النهاية لأجل متابعة سير العملية والكشف عن نقاط الضعف التي تواجهها للتخلص منها كما ان عملية التقويم تسعى الى التطور والتجديد المستمر لذا فأنها عملية مستمرة لان التطور لا يمكن ان يقف عند حد معين.

ح- **العلمية:** ينبغي ان يبنى التقويم على اساس علمي فضلاً عن ان تكون الأدوات التي تستخدم في التقويم صادقة وثابتة وموضوعية قدر الإمكان، لأن الغرض منها هو إعطاء

بيانات دقيقة ومعلومات صادقة عن الحالة أو الموضوع المراد تقويمه. (الحريري ودروش، 2010: 339)

خ- **الدقة:** المراد من عملية التقويم ان يتم بتقديم معلومات كافية ودقيقة بالشيء المراد تقويمه من اجل توضيح نقاط الضعف لتلافيها ونقاط القوة التي بالإمكان دعمها وهذا يحتاج الى دقة البيانات التي يقوم عليها التقويم.

يتضح مما ذكر ان التقويم الجيد ينبغي ان يتضمن خصائص تساعده على الوصول الى الاهداف المرسومة وتحقيق نتائج مقبولة وبالتالي ستتخذ قرارات صحيحة كلما كانت المعلومات واضحة ودقيقة توصل الى نتائج قادرة على تحقيق التحسين والتطور الحاصل أذ ان عملية التقويم خطة محكمة وقائمة على اسس ومبادئ وتحكمها الخصائص التي تحدد رسم اطارها العام والاجراءات المطلوبة في تنفيذها.

10. خطوات تقويم الاداء:

- **المسح الاولي:** وتشمل عملية جمع البيانات من خلال معرفة الفقرات الاتية: (الربيعي، 2003: 22)
- التشريعات والتعليمات والأنظمة النافذة في الوحدة الاقتصادية.
- تاريخ المؤسسة وأهدافها وأنشطتها.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومعرفة الوظائف والإجراءات وكذلك توزيع وتقسيم الواجبات والصلاحيات وعدد العاملين فيها.
- الموارد المتاحة في المؤسسة وكيفية استثمارها. المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

أ- معايير الاداء الجيد التي ينبغي تطبيقها لتحقيق الاهداف المنشودة وبجودة عالية.

ب- تحليل البيانات واختبار صلاحيتها لاحتساب مؤشرات عملية تقويم الأداء.

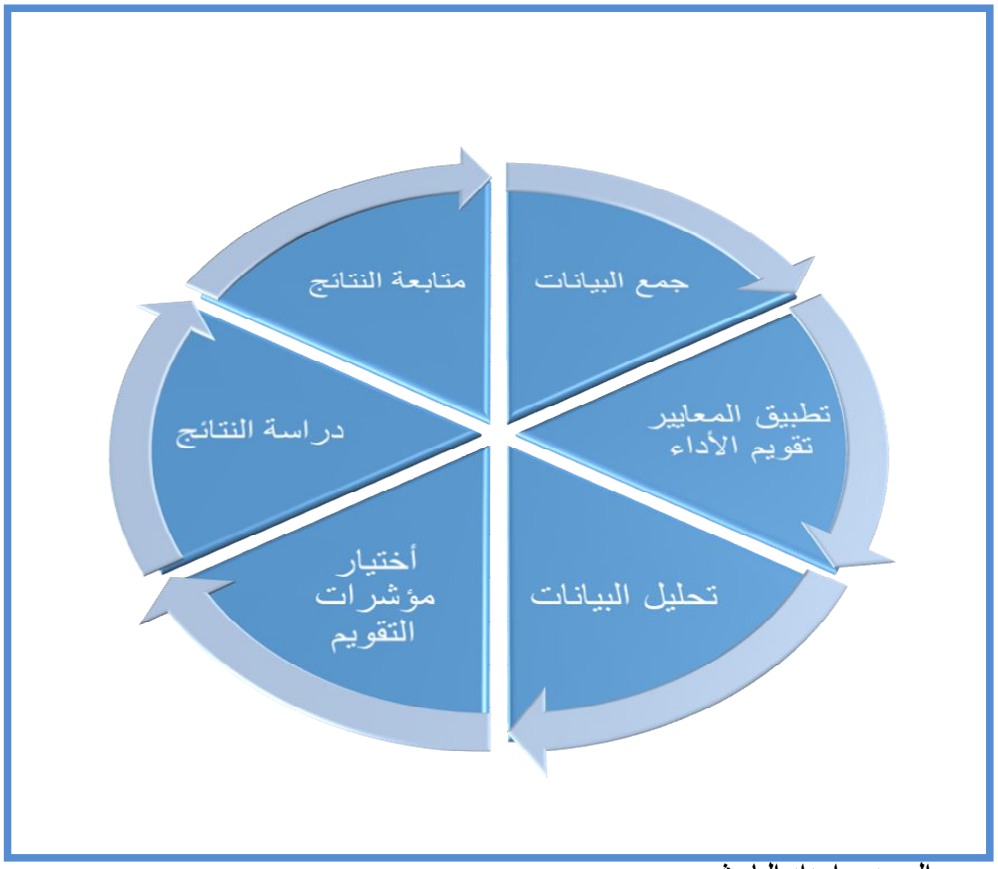
ت- اختيار مؤشرات التقويم، أي اختيار الادلة التي تشير الى مستوى أداء النشاط موضوع التقويم وهي تختلف تبعاً لخصوصية النشاط وهدفه.

ث- دراسة نتائج ومؤشرات تقويم الأداء للوقوف على مواطن الضعف والقوة فيه.

ج- متابعة الاجراءات التصحيحية لمواطن الضعف في الأداء فضلاً عن تزويد الجهات المسؤولة بنتائج عملية التقويم لغرض الاستفادة منها في زيادة فاعلية عملية متابعة تقويم الأداء ومراقبته.

ويمكن ان نلخص خطوات عملية تقويم الأداء بالشكل الآتي:

شكل (4) خطوات عملية تقويم الأداء



المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: تقويم الاداء في مؤسسات التعليم:

إن التعليم بشكل عام يواجه تحدياً كبيراً وملحوظاً يتمثل في ضرورة الإسهام بشكل فعال في الجهود التي تسعى إلى جعل مؤسسات التعليم قادرة على المنافسة في ظل التطور الحاصل في دول العالم وان الدخول في التنافس يتطلب تقديم تعليم ذو جودة عالية، وذلك عن طريقه حصول الطلاب على العلوم والمعارف فضلاً عن المهارات التي تؤهلهم ليصبحوا عناصر فاعلية في المجتمع. (Guthrie, 1995: 2)

ويعد التقويم في مؤسسات التعليم أحد العناصر الرئيسة لنجاح عملية التعليم والوصول الى تحقيق أهدافها، أذ تهتم كثير من دول العالم بتأسيس نظم متكاملة لتقويم مختلف جوانب عملها، ذلك لأن تطوير نظم التقويم تساعد على فعالية مؤسسات التعليم فضلاً عن وضوح الرؤية حول جهودها في مختلف الجوانب وعلى بناء ثقافة تركز على تحسين الأداء.

ولتحقيق تعليم ذو جودة عالية يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، ينبغي تحديد رؤية واضحة للتعليم، واستراتيجياته ووضع المعايير التي ينبغي أن تلتزم بها مؤسسات التعليم، والتي يعتمد عليها في التأكد من تحقيق اهدافه، والتركيز على أحد الجوانب الهامة التي تسهم في تحقيق جودة التعليم وهو تقويم التعليم ووضع أنظمة تهدف إلى مراقبة جودته وتحقيق اهدافه.

فقد اهتمت أكثر الأنظمة التعليمية في مختلف بلدان العالم بموضوع التقويم في مؤسساتها لما له من أهمية كبير فضلاً عن تأثيره المهم في العملية التعليمية وتحقيق أعلى مستويات الجودة كما أوصت الكثير من المنظمات الدولية المعنية بالتعليم بقيام الدول بإجراء تقويم دوري لتعليمها. (World Bank, 2001: 26)

1. الغرض من تقويم أداء مؤسسات التعليم:

ان تقويم أداء مؤسسات التعليم له عدة أغراض هامة جميعها تنصب في تحسين جودة التعليم وزيادة فاعليته ومن أهم تلك الأغراض:

أ- التقويم لضمان الجودة

إن الهدف الرئيس لتقويم التعليم هو التأكد من جودة العملية التعليمية ومخرجاتها أذ إن ضمان جودة التعليم تتطلب القيام بإجراءات لمراقبة العملية التعليمية للتأكد من أن النتائج حققت المواصفات المطلوبة وان عملية التقويم لا تقتصر على العمليات والإجراءات فقط بل ينبغي التركيز على جودة النتائج ذلك لأن الغرض الاساس من العملية التعليمية هي جودة المخرجات التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل (Walters, 1998: 34)

يتضح مما تقدم ذكره أن عملية التقويم هو إجراء أساسي في المؤسسة التعليمية لغرض تحقيق الجودة في التعليم باستخدام معايير أو مواصفات لمدخلات العملية التعليمية واجراءاتها ومخرجاتها لغرض التأكد من أن العمليات تسير وفق المواصفات المطلوبة بما يحقق الميزة التنافسية.

ب- التقويم للفاعلية الاقتصادية:

إن ترشيد الاستثمار في مؤسسات التعليم تتم عن طريق تقويم مدخلات العملية التعليمية وعملياتها ومخرجاتها وتأثيرها للتحقق من أن الموارد التي تنفق على العملية التعليمة وبرامجه لها الآثار المتوقعة وأن تحقيق الجودة تكون بأقل تكلفة ممكنة ذلك لمحدودية الموارد المالية والبشرية

التي يمكن تخصيصها للبرامج التعليمية والمقصود بالترشيد ليس تقليل الإنفاق على التعليم وانما يتم تخصيص الموارد وفق دراسات تقويمية تحدد فاعلية البرامج (Levin 1988:29).

ت- التقويم لترشيد اتخاذ القرار:

إن المعلومات الصحيحة والدقيقة عن مخرجات العملية التعليمية التي يتم الوصول اليها بشكل علمي عن طريق عملية التقويم لها اهمية كبيرة للمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة ومن ثم تحقيق تعليم ذو جودة عالية، فالإدارة التعليمية الفعالة تعمل على مراقبة أداء المؤسسة التعليمية بمختلف أقسامها بشكل مستمر للتعرف على فاعلية البرامج وتأثير القرارات والسياسات التعليمية التي تتخذ فضلاً عن أن المعلومات الدقيقة تسمح للمسؤولين بقياس تطور التعليم عن طريق المقارنة وللتعرف على المناطق التي تتطلب اهتمامًا أكبر ولوضع الأهداف للتطوير المستقبلي. (Masters and Foster, 2000: 45)

إن تطور أداء المؤسسة التعليمية يعتمد على المعلومات التي يوفرها التقويم والذي يكشف العوامل ذات العلاقة بفاعلية أداء المؤسسة والمؤثرة فيها مثل دور مسؤول المؤسسة في إيجاد بيئة تعليمية تزدهر بعملية التعلم فضلاً عن استراتيجيات التدريس الفعالة وأساليب تقويم التحصيل الدراسي التي تسهم في رفع مستويات الطلبة. إن إدارة المؤسسة التعليمية بحاجة إلى معلومات تحدد العناصر التي تساهم في فاعلية المؤسسة وتقلل من المشاكل التي تواجهها للتعامل مع تلك المشكلات وهذا ما يقوم به التقويم الفعال للتعليم.

ج- التقويم والتواصل حول القيم التعليمية:

إن عملية التقويم لها دور مهم في تحديد النتائج المتوقع تحقيقها من قبل القائمين على العلمية التعليمية، فالتقويم يستند إلى سياسات تعليمية وعلى أهداف ومعايير ومواصفات، لهذا فإن مثل هذه المعلومات تصبح حاضرة دائمًا عند القائمين على المؤسسات التعليمية والعاملين فيها لمعرفتهم بأن أداءهم سيتم تقويمه بناءً عليها. وهذه الوظيفة غير المباشرة للتقويم لها تأثير كبير على العملية التعليمية وتحقيقها لأهدافها، عن طريق الاجراءات التي ينبغي اتخاذها بالاعتماد على المعايير والمواصفات العالمية إن التقويم له دور تثقيفي حول التوقعات من المؤسسات التعليمية ومعايير الحكم على جودة أدائه. (Masters and Forster, 2000: 28)

ث- التقويم للمساءلة (المحاسبة):

يهدف التقويم النهائي بشكل رئيس إلى تحديد الجهة المسؤولة عن سياسات أو برامج العملية التعليمية ومدى نجاحها في القيام بمسؤولياتها وتحقيقها النتائج التي ينبغي تحقيقها، والمساءلة اجراء مهم لنجاح أي سياسة أو خطة عمل، إذ لا يمكن إنجاز أي هدف إذا لم يتم مساءلة القائمين على البرامج التعليمية للتعرف عن مدى قيامهم بمهامهم بشكل جيد. لذلك فإن أحد أهداف التقويم هو مراجعة أداء الجهات المعنية بالبرامج وتحديد نقاط الضعف إن وجدت والمسؤول عنها ودعم الأداء الفعال للمؤسسة.

2. أنواع تقويم الأداء في مؤسسات التعليم:

يمثل التقويم بصفة عامة مجموعة من الاجراءات والاساليب الكفيلة بالكشف عن حركة مؤسسة أو نظام لكل مكوناته وخواصه وفعالياته اما تقويم الاداء في المؤسسات التعليمية فتتضمن ثلاث اساليب اساسية هي :(طرابلسية ،2011: 75)

أ- التقويم الذاتي:

تعتبر عملية التقويم الذاتي العملية الاساسية والمركزية في عملية الاعتماد اذ تتم في هذه المرحلة عملية تحليل شامل من قبل مؤسسة التعليم وتحقيق التعريف التفصيلي لأداء اعضاء الهيئة التدريسية والادارية أذ أن يتم فيها ايضاً كيفية تحقيق الجامعة لمعايير الاعتماد وتكون جزءاً من عملية التخطيط المستمر لدى المؤسسة وذلك لتحسين جودة التعليم.

وللتقويم الذاتي اهداف وهي: (النعيمي، 2007: 19)

- الاهداف العامة: (طرابلسية،2011: 76)
  - ❖ مراجعة الاداء العام للجامعة والكليات والاقسام التابعة لها.
  - ❖ الاشارة الى اوجه الضعف في الاداء الجامعي وذلك لتحديد التوجهات المستقبلية.
  - ❖ وضع استراتيجيات مرحلية لضمان الجودة وذلك لغرض الوصول الى معاييرها.
  - ❖ الاهداف المباشرة: توضيح رسالة الجامعة واهدافها لكل العاملين فيها وذلك لأجل الالتزام بها.
  - ❖ ترجمة اهداف الجامعة وكلياتها الى معايير ومؤشرات ونتائج واضحة وممكنة.
  - ❖ تحليل مكونات الجامعة وبرامجها استناداً الى المعايير الموضوعة وتحديد نقاط القوى والضعف وطرق معالجتها.

- ❖ توفير قاعدة معلومات عن كافة البرامج الاكاديمية وذلك للحكم على فعالية اداء المؤسسة وتزويدها بالمعلومات الدقيقة والواضحة.
- ❖ تقويم مستوى الاداء وفاعلية البرامج الاكاديمية بالمقارنة مع الاهداف المعلنة.
- ❖ تحديد البرامج والانشطة المؤدية الى تحقيق التوصيات

- الاهداف غير المباشرة: (عبد الغفور،2001: 4)

- ❖ تكوين خبرة في التقويم من خلال التعلم الذاتي عبر الممارسة وإطلاق ديناميكية ايجابية في الجامعات تساعد على التطوير وتحقيق رضا المستفيدين من عملية التقويم.
- ❖ تكوين منهجية والية عمل لتقويم الاداء بصورة دائمة.
- ❖ تأسيس بنى لضمان الجودة تتولى وضع معايير ومؤشرات تستخدم للمقارنة مع المؤسسات في انظمة ضمان الجودة.

يتضح مما ذكر ان عملية التقويم عملية مستمرة من خلال متابعة الاجراءات بصورة مستمرة في كافة مستويات المؤسسة التعليمية سواء المستويات العلمية او الاكاديمية بهدف الوصول الى تحقيق الكفاءة في جميع القطاعات الجامعية فضلاً عن تجنب الاخطاء والتفاعل البناء بين العناصر البشرية بحيث تبلغ المؤسسة المستوى الذي تسعى الوصول اليه.

ب- التقويم الذي تقوم به الجهات المختصة او هيئات الاعتماد:

ان عمل الجهات المختصة أو هيئات الاعتماد كمراقبين خارجيين يهدف الى التعرف على مواطن القوة والضعف في البرامج المستخدمة، وتقييم خطط العمل بفاعلية أكبر من التي يتمتع بها المشاركون في البرنامج، وذلك من منطلق ما يتمتعون به من موقعهم الخارجي ونظرتهم الاكثر شمولية وخبراتهم وتجاربهم السابقة مع برامج مماثلة ويتم ذلك عن طريق: (العنزي،2015: 79)

- تشكيل لجنة من المقيمين الخارجيين المختصين بكل مجال من مجالات التقويم.
- قيام اللجنة بزيارة المؤسسة لمدة تتراوح من اسبوع الى اسبوعين (مراجعة ميدانية) تقوم خلالها بدراسة تقرير التقويم الذاتي مع لجنة التقويم الذاتي المختصة.
- عدم حصر مهمة لجان التقويم الخارجي على الدور الاستشاري فقط، وانما تقييم البرامج في مساعدة الجامعة ولجان التقويم الذاتي على النظر في امورهم بوضوح، ومحاولة الارتقاء ببرامج الجامعة الى مستوى عالي.

ان عملية التقويم الخارجي تستند على معايير وضوابط محددة تعتمد في الاساس على مستوى تنظيمي معين وكفاءة اداء محددة ومصداقية موثوقة، مما يمكنها من اداء رسالتها في التعليم وخدمة المجتمع وفق هذه المعايير ويدعم مركزها العلمي التنافسي بين الجامعات على المستوى العالمي، ويضمن لها ثقة المجتمع (طرابلسية ،2011: 80)

ت- تقويم المستفيدين:

يمكن تحديد الاطراف المستفيدة او المستقبلة للخدمة التعليمية بالفئات الاتية: (عبد الغني،2004: 40)

- طلاب أو خريجين.
- اعضاء الهيئة التعليمية.
- سوق العمل (المجتمع).

وان عملية التقويم تتأثر بالأطراف التي ذكرت عن طريق:

- ❖ استقصاء اراء هذه الفئات لتحديد مدى نجاح البرامج في تحقيق متطلبات الجهات المستفيدة وارضاء رغباتهم وتوقعاتهم وذلك عن طريق تصميم استبانات خاصة لهذا الغرض واخضاع نتائجها للتحليل.
- ❖ قيام لجنة التقويم الذاتي بمهمة تحديد الجهات التي تقوم بتوظيف الخريجين واجراء الاتصالات اللازمة معها لتيسير اجراء الدراسات.

يتضح مما سبق ان التطورات الحاصلة في مؤسسات التعليم لأغلب الجامعات العالمية دعت الى تعزيز جودة التعليم ومعاييرها من خلال استخدام عملية تقويم ذاتي وخارجي مستمر لها ولبرامجها التعليمية.

3. **مؤشرات تقويم جودة الأداء في التعليم:** (العتيبي والربيع، 2012: 561)

أ- **القدرة المؤسسية:**

- التخطيط الاستراتيجي: وجود خطة استراتيجية للمؤسسة شاملة ضمن تخطيطها، ووضوح رؤية ورسالة المؤسسة فضلاً عن الغايات النهائية والاهداف الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية.
- الهيكل التنظيمي.
- الموارد المالية والمادية.
- نتائج التقويم الذاتي والجودة الشاملة.
- المصداقية والاخلاقيات.
- المشاركة المجتمعية والتنمية البيئية.
- القيادة والحوكمة.
- الجهاز الاداري.

ب-**الفاعلية التعليمية:**

- الطلبة والخريجون.
- البرامج التعليمية (المقررات الدراسية).
- التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعلم.
- المعايير الاكاديمية.
- اعضاء هيئة التدريس.
- البحث العلمي والانشطة العلمية.
- التقويم المستمر للفاعلية التعليمية.

المبحث الثاني

مؤشرات الاداء المالي والمعايير في التعليم

المحور الأول: الأداء المالي/ المفهوم، الأهمية، الأهداف والمؤشرات

اولاً: مفهوم الأداء المالي:

يعتمد الأداء المالي كمفهوم على عملية التحليل المالي والتي تعرف على انها مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها من اجل تحديد قوة المؤسسة او ضعفها، إذ تستخدم المؤشرات المالية حسب نشاط المؤسسة من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي، لغرض معرفة التغير بالأداء، إذ يؤدي الأداء المالي الجيد الى تعظيم قيمة المؤسسة لبيان نقاط القوة والضعف لأدائها المالي (الحسني والرحمن، 2014: 222).

إذ يعتمد الأداء المالي على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى تحقيق اهدافها المرسومة ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة، إذ انه الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارس من قبل المؤسسة، ويساهم في اتاحة الموارد المالية التي تساعد على تلبية احتياجات اصحاب المصالح وتحقيق اهدافهم، لأنه يعطي وصف دقيق لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول الأهداف عن طريق دراسة المصاريف والإيرادات (طالب، 2011: 67).

والأداء المالي بالمفهوم البسيط هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية (حمزة, 2013: 67).

ومما سبق ذكره يتضح ان الأداء المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل لموارد المتاحة للمؤسسة لغرض تحقيق أقصى عائد ممكن، وتهتم المؤسسة بالأداء المالي باعتباره الحل الأمثل للحفاظ على بقائها واستمراريتها، ويعد من المقومات والدعائم الأساسية إذ يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة الموثوق بها لمقارنة أداء الفعلي للأنشطة بمؤشرات محددة لتحديد الانحرافات.

ثانياً: اهمية الأداء المالي:

يمكن توضيح اهمية الأداء المالي بالنقاط الاتية:(شيتور، 2014: 52)

1. أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها.
2. اداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي تظهر في مسيرة المؤسسة إذ تعد المؤشرات المالية دليل على معرفة الصعوبات المالية للمؤسسة.

3. أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج افضل من سابقتها.
4. أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة لجميع انشطتها او لأنشطة معينة.

ثالثاً: أهداف الأداء المالي:

هنالك اهداف عديدة للأداء المالي التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، اهمها:(الخطيب، 2009: 36)

1. التوازن المالي: ان الوظيفة المالية تسعى الى بلوغ التوازن المالي لأنه يمس باستقرار المؤسسة مالياً، إذ يسهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة وتكمن اهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط الأتية:
   أ. تأمين تمويل احتياجات المؤسسة بأموال دائمة.
   ب. ضمان تدعيم اليسر المالي.
   ج. الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
2. نمو المؤسسة: يعد نمو المؤسسة من العوامل الأساسية لتعظيم قيمتها، لذا فأن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية، فالنمو وظيفية استراتيجية هامة جداً للمؤسسة إذ تعكس نجاحها وتطورها واستمرارها وبذلك يعد النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة، وتحديد غايات النمو في أنماء الطاقات المتاحة للمؤسسة.
3. الربحية والمردودية: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات في المؤسسات الهادفة للربح، أما في المؤسسات الخدمية فتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة من مخرجاتها.
4. السيولة: تعد السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها عن طريق الموارد المتاحة فنقص السيولة او عدم كفايتها يقود المؤسسة الى عدم المقدرة على الوفاء او مواجهة التزاماتها.
5. توزان الهيكل المالي: يعد الهيكل المالي هو الوعاء او الإطار التي تتفاعل معه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة واعمالها، إذ عن طريقه تتحدد اساليب الصلاحيات والمسؤوليات واساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، ويعني توزان الهيكل المالي بانه الموارد

الدائمة التي تغطي الاستخدامات اي بمعنى ان التكلفة المالية تلعب دوراً مهماً في التخصيص الأمثل للموارد المالية.

رابعاً: مؤشرات الأداء المالي:

تعتبر دراسة مؤشرات الأداء المالي جانب بالغ الأهمية تمليه متطلبات التخطيط المالي السليم، باعتباره يمكّن الإدارة من الحكم على الأداء السابق للمؤسسة و التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق ، ولا يتم ذلك إلا من خلال وضع خطط مالية كفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة ، بالإضافة إلى الرقابة المالية التي تهتم بتقييم كفاءة العمليات المالية عن طريق مجموعة من المعلومات المتوافرة في الميزانية وجدول حسابات النتائج لسنة مالية محددة ، ومقارنتها بنتائج التحليل لسنة مالية سابقة أو مقارنتها بنفس المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع أو بالمؤشرات المعيارية.

وتعرف المؤشرات المالية على أنها علاقة بين رقمين، وناتج هذه المقارنة يتم استخدامه لتقييم موقف معين ." وتعرف كذلك أنها":تعبير رياضي عن علاقة منطقية بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية المعدّة عن فترة معينة وتأخذ شكل كسر عادي أو عشري أو نسبة مئوية" ، والنسب المالية أيضا عبارة عن معدل أو مؤشر يكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ولا تكون هذه النسب ذات مدلوليه في التحليل إلا إذا تم مقارنتها بنسب ذاتها على مدار عدة سنوات سابقة، للتعرف على التطور في هذه النسب واتجاهات هذا التطور، أو مقارنة هذه النسب بالنسب المرجعية (المعيارية) لتحديد درجة الانحراف أو المقارنة بالنسبة لنفس المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع (عبد الهادي، 2016: 58).

خامساً: المؤشرات المالية وعناصر تقويم الاداء:

1- **الكفاءة:** إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تقليل الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد. والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال استخدام موارد المؤسسة المتاحة بشكل أمثل لبلوغ الكفاءة وزياداتها بحسن استغلال الموارد المتاحة دون اهدار وتحسب بالعلاقة التالية :كفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات (عبد الرحمن،2012: 4).

لابد أن تكون الموارد المالية كافية للبرامج والخدمات المقدمة على أن تتم إدارتها بكفاءة وفقا لمتطلبات البرنامج والأولويات المؤسسية فضلا عن أن تتيح الفرصة للتخطيط على المدى الطويل على الأقل على مدى ثلاث سنوات. ويجب أن تستخدم نظم فعالة لوضع الموازنة والعمليات المالية والمساءلة بحيث توفر المرونة والمراقبة المؤسسية والإدارة الفعالة للمخاطر (الزهراني، 2009: 26).

2-**الفاعلية:** وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المؤسسة ومدى تحقيقها بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها فضلا عن انها تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل باستطاعة العاملون و فرق العمل و المديرون أداء ما ينبغي أن يؤدى لتحيق الأهداف أم هناك انشطة أخرى تؤدي دون داع ومبرر وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها، أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المرسومة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الوقت المحددة وتحسب بالعلاقة : الفاعلية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المحدد(عبد الرحمن، 2012: 26).وينبغي أن تكون الموارد المالية كافية من أجل تقديم البرنامج بفاعلية، فضلا عن أن يتم التعريف بمتطلبات البرنامج مسبقا وبشكل كاف ليتم دراسة عملية وضع الموازنة المؤسسية. وينبغي أن تتيح الموازنة الفرصة للتخطيط على المدى الطويل على الأقل على مدى ثلاث سنوات. كما ينبغي توفير قدر كاف من المرونة اللازمة للإدارة الفعالة والاستجابة للأحداث غير المتوقعة، وهذه المرونة يجب أن تقترن بآليات مناسبة (الزهراني،2009: 26).

3- **الاقتصادية:** وهي الاستخدام الامثل للموارد وتجنب الهدر و الاسراف اي انها تنصب على المدخلات واستعمال الاقتصادي لها وتمثل في العلاقة بين التكلفة والمنفعة الناجمة عنها وبمدى المردود الاقتصادي لتلك التكلفة وترمى الى استعمال الموارد المالية والبشرية بشكل امثل بما يحقق اكفئ استعمال اي يركز هذا الجانب على علاقة التكلفة بالمنفعة الناجمة عنها وبمدى المردود الاقتصادي لتلك التكلفة ويمكن قياس هذه العلاقة ومقارنتها بصوره اجمالية كما يمكن ان يتخذ القياس شكل التقويم الجزئي المفصل لكل قسم او فرع او نشاط او برنامج او مهمه كذلك يمكن تصور اهتمام هذا الجانب من التقويم بدراسة مدى الترشيد في التكلفة او الانفاق وذلك عندما يصعب مقارنه التكلفة بالمنفعة التي تقابلها او عندما يتعذر تحديد المردود الاقتصادي للتكاليف والنفقات (ديوان الرقابة المالية،2005: 4).

4- البيئة: ويقصد بها التصرف بطريقة مسؤول عنها بيئيا، اي ان تعمل المؤسسة على تحقيق اهداف البيئة في الوقت نفسه التي تعمل فيه على تحقيق أهدافها الخاصة وتشتمل على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والطبيعية، مثل توفير فرص العمل وتقليل البطالة، ورفع مستوى تقديم الخدمات الى المجتمع، التعلم، اسهامات اجتماعية أخرى، وكذلك المحافظة على البيئة وحمايتها وتقليل اثار التلوث ونقل وتوطين التكنولوجيا وزيادة المعرفة ويمكن الحصول على دليل على جودة التخطيط والإدارة المالية من بيانات الميزانية وتقارير مراجعة حساباتها مع نسب النفقات ذات الصلة مثل معدلات رواتب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس مقارنة بإجمالي التكاليف ، واتجاهات الإنفاق على بنود مختلفة مثل الخدمات الطلابية، ومصادر التعلم والتجهيزات. وينبغي تقديم تقارير عن تقويم حالات الطوارئ بالإضافة إلى استراتيجيات لتقليل المخاطر إلى الحد الأدنى (هندل، 2016: 32).

المحور الثاني: الجودة الشاملة ومعايير الجودة الشاملة:

اولاً: تعريف الجودة:

أصل كلمة (الجودة) في اللغة هي كلمة جود وهي مشتقه من الجيد اي عكس الرديء وجاد الشيء جودة، وجودة اي صار جيداً، واجاد اي اتى بالجيد من القول والفعل، لذا تعني الجودة (Quality) كلمة انكليزية مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualitas) ومعناها هو التميز او التفوق. (Kayani 2012 :392)

وعرفت الجودة الشاملة بانها سياسة الإدارة التي تعد لاستخدام واستغلال كل الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية في المؤسسات التعليمية. (Sabet et al, 2012: 209)

وتعرف الجودة الشاملة بانها عبارة عن نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والادوات الاحصائية والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ورفع مستوى رضا الزبون والعاملون داخل المؤسسة. (رضوان، 2012 :25)

وعرفت بانها تلك الادارة ذات القبول العام من قبل مختلف قطاعات الاقتصادية والخدمية والتصنيعية والمصرفية وتهدف لتحسين الاداء. (Hassan et al, 2012: 233)

وعرفت الجودة الشاملة بأنها عملية منهجية مركزية تهدف إلى زيادة الإنتاجية وخفض الكلفة وتحسين الجودة (Zubair, 2013: 28)

وعرفت الجودة الشاملة بانها الفلسفة التي يشترك فيها جميع العاملين في المؤسسة وتعمل على التحسين المستمر بهدف تحقيق رضا الزبون وفاعلية الاداء. (Hotepo et al, 2012: 156)

وتعددت الآراء التي تحاول إيجاد أو تحديد مفهوم الجودة فعلى سبيل المثال يرى (Horengren وآخرون على أن الجودة تكمن أولاً وتقع ضمن تصميم المنتج سوآء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة مقدمة بالصيغة التي تلبي احتياجات الأطراف الخارجية من خلال جودة التصميم ومن ثم ينبغي أن تقابل مواصفات التصميم من خلال جودة المطابقة (Horengren et al, 2000: 677)

بالرغم من تعدد التعاريف التي اهتمت بموضوع الجودة إلا أنها تهدف بمجال الارتقاء بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة أو الارتقاء بالمؤسسة نفسها وبشكل متواصل ومستمر وتقديم ما يوافق متطلبات الزبون ويزيد من رضاه أو هي العملية التي تهدف إلى تحسين ما تقدمهُ المؤسسة.

أن الجودة لا تعني فقط تحقيق احتياجات وتوقعات الأطراف الخارجية وانما الوصول إلى تحقيق ما يرضيهم، وبذلك ليس المطلوب ضمان جودة ما تقدمه المؤسسة من منتج او خدمة فقط بل المطلوب ضمان جودة المؤسسة، لأن جودة المؤسسة تضمن جودة مخرجاتها وتكفل استمرار تلك الجودة وتطويرها والتحسين المستمر. (المعموري، 2013: 74)

ويتضح مما تقدم أن الجودة عبارة عن مدخل أو منهج يحقق الإرتقاء بأداء المؤسسة من خلال التحسين المستمر للأعمال التي تقوم بها وذلك باعتمادها على المعايير والإجراءات المستخدمة التي تعمل على رفع مستوى الاداء وتوحيد جهود العاملين في المؤسسة وفق أسلوب العمل الجماعي لكافة المستويات في المؤسسة لتكون المخرجات ذات جودة تحقق المنافع للمؤسسة وللمجتمع.

ثانياً: الجودة الشاملة في التعليم:

لقد تحول مفهوم الجودة الشاملة من المؤسسات الصناعية الى مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة الامريكية على يد مالكولم بالديرج (Malcolm Baldirg) الذي كان في ذلك الوقت بمنصب وزير التجارة في حكومة الرئيس ريغان عام 1981، واستمر ينادي بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم حتى وفاته عام 1987، إذ اصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم حقيقة واقعية حينما أعلن(رونالد براون) عام 1993، ان جائزة مالكولم في الجودة قد استمرت لتشمل قطاع التعليم الى جانب الشركات الامريكية العملاقة. (البيلاوي واخرون، 2006: 27)

إن مفهوم جودة التعليم وفقاً لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم الذي أُقيم في باريس في شهر اكتوبر 1998 ينص على أن الجودة في التعليم مفهوم متعدد الأبعاد وينبغي أنْ يشمل كل وظائف التعليم وانشطته من (المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، البحوث العلمية، الطلاب، المباني والمرافق والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع، التعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دولياً) , فالجودة هي درجة الأداء التي يقدمها المنتج التعليمي لما نتوقعه منه، فهي الصفات والسمات المطلوبة لتحسين الاداء النوعي والكمي للتعليم. (أحمد، 2009: 81)

وتعد الجودة في التعليم استراتيجية مخطط لها مسبقاً قابلة للتطبيق بموجب إجراءات محددة للوصول إلى أفضل منتج تعليمي ممكن، ولابد أن تعتمد تلك الاستراتيجية على قواعد وأسس سلوكية ترسم مراحل التطبيق في هذا السياق.

ويشار إلى جودة التعليم العالي على أنها قدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على الاستجابة لمتطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات المنتفعة. (المعموري، 2013: 75)

وقد أشار السامرائي الى تعريف أكثر شمولية وهو ما أُطلق على تسميته الجودة الشاملة في التعليم والذي يعني مجموع الجهود التي يبذلها العاملين في المؤسسات التعليمية لرفع مستوى المنتج التعليمي، من خريجين وبحوث علمية بما يتلائم مع متطلبات المجتمع، وما تتطلبه هذه الجهود من تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية التربوية، لرفع مستوى المنتج التعليمي في هذه المؤسسات. (السامرائي والناصر، 2012: 990)

ثالثاً: أهمية الجودة الشاملة في التعليم:

أن للجودة الشاملة أهمية كبيرة سوآء على مستوى الجهات المستفيدة أو مستوى المؤسسة على اختلاف انشطتها، أذ تعد من العوامل الاساسية المهمة التي تحدد حجم المؤسسة وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة مخرجاتها، ومن ثم امكانية منافستها للمؤسسات المماثلة او القطاع الذي تعمل فيه أذ تصبح للجودة اهمية متميزة، لذا تسعى كل مؤسسة لتحقيق هذه الجودة ومن ثم المنافسة عالمياً وتحسين الاقتصاد. (طايل،2013: 53)

من أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشاكل التي تواجهها العملية التعليمية في نظامها والسير نحو تحقيق تعليم أفضل، كان من الضروري مسايرة الأُسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطورها ولعل أحد

الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً كبيراً هو مدخل الجودة الشاملة (فارس، 2009: 45)

يتضح مما ذكر أهمية الجودة في التعليم بسبب التحديات والمنافسة والتطور الذي وصلت إليه مؤسسات التعليم في دول العالم لذا ينبغي على مؤسسات التعليم المحلية أن تتمتع بالجودة والتميز لكي تحظى بالتقدير المحلي والعالمي وتكون قادرة على المنافسة الدولية في ظل المتغيرات العالمية وعليه فأن الجودة في التعليم الجامعي أصبح مطلباً اساسيا لرفع كفاءة مخرجات العملية التعليمية.

رابعاً: أهداف تطبيق الجودة في التعليم الجامعي:

هنالك أهداف عديدة لتطبيق الجودة في التعليم أهمها (السامرائي والناصر، 2012: 994)

1- تطوير العمليات التي تقوم بها مؤسسات التعليم الجامعية والتي تؤدي الى تحسين مخرجات العملية التعليمية ومن ثم اتاحة فرص أفضل للخريجين عند التحاقهم بسوق العمل.
2- تحقيق اداء أكاديمي وفني متميز في البرامج التي تقدمها فضلاً عن قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها التربوية ومصداقيتها من خلال تطبيقها لعدد من الضوابط والمعايير.
3- تطوير مؤسسات التعليم الجامعي عن طريق الفحص والتقويم للأنشطة وقياس مدى الفاعلية للوصول الى أعلى درجة ممكنة من الجودة والكفاءة.
4- السعي الى وصول مؤسسات التعليم الجامعي والبرامج الاكاديمية المعتمدة الى مكانة متميزة في المجتمع على المستوى المحلي والدولي وتشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة على مختلف المستويات وتبادل الخبرات فيما بينهم.
5- وضع ضوابط ومعايير للمؤسسات التعليمية تساعدها على القيام بالتقييم الذاتي بصورة دورية لبرامجها العلمية والعملية.
6- التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة التعليمية والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه العملية التعليمية عن طريق عملية التقويم.
7- الوصول الى تحقيق مبدأ الشفافية والوضوح حول مستوى مؤسسات التعليم الجامعي.

بالرغم من تعدد اهداف تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم إلا أن هناك هدف رئيس هو ضرورة الوصول الى الاجراءات ولآليات يتم الاعتماد عليها لبلوغ الجودة والتميز في تحقيق الأهداف

بقدر كبير من الكفاءة وفق معايير معتمدة لقياس وتقويم الاداء بمؤسسات التعليم، فضلا عن مساعدة هذه المؤسسات في تحقيق اهدافها وتحسين ادائها وضمان جودة مخرجاتها.

خامساً: أسس تطبيق الجودة الشاملة:

هناك عدد من المبادئ والأسس يعتمد عليها عند محاولة الأخذ بالجودة الشاملة وتطبيقها بنجاح وهي كما يلي:

1- تحديد مجال تحسين الخدمة او المنتج: ينبغي على المؤسسة وضع خطة للبحث باستمرار عن التحسين والتطوير المطلوبين في خدماتها وينبغي ان يشتمل البحث عن كل ما هو جديد في مجال العمل. (رضوان،2012: 28)

2- المشاركة والتمكين: أن مشاركة جميع العاملين في عملية تحسين الخدمة المقدمة من خلال العمل بروح الفريق الواحد وحلقات الجودة التي تحدد معوقات الأداء والعمل على ايجاد الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغيرات التي تراها مناسبة. (Martinich, 1997: 63)

3- التحسين المستمر: وفيها يتم عرض الاجراءات والاعمال التي تقوم بها المؤسسة بشكل مستمر ومراجعتها وتحسينها بشكل دائم والاستجابة لمتطلبات الزبائن وتلبية رغباتهم والتأكد عن مدى رضاهم عن الخدمة. (السامرائي والناصر، 2012: 998)

4- تطوير برامج التدريب: وذلك عن طريق فتح قنوات تدريبية سواء كانت داخلية او خارجية وذلك لفتح المجال لجميع العاملين في المؤسسة بكافة مستوياتهم من التدريب على أُسس ومبادئ وافكار وطرق تطبيق الجودة الشاملة.

5- تبني القيادة الجيدة: على المسؤولين في المؤسسة الاهتمام بالقيادة الجيدة التي تدير الاعمال دون تخويف او ترهيب للعاملين من الجودة الشاملة كما ينبغي توجيههم للبحث في محتوياتها والدخول في أُسسها عن طريق خلق ثقافة موحدة عن الجودة الشاملة.

6- الألتزام بالموضوعية: يتوجب على الأدارة العليا منع الشعارات والأهداف التي لا فائدة منها لأنها تؤثر على نجاح جهود العاملين لتحقيق الجودة. (رضوان، 2012: 29)

7- تأصيل التدريب في العمل وتشجيعه: ينبغي تشجيع مبدأ التدريب لدى العاملين من قبل الادارة العليا وتنميته لدى العاملين، لما في ذلك من تأثير في تحسين اداء المؤسسة.

8- التخطيط الاستراتيجي للجودة: إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى أذ يتطلب مشاركة جميع العاملين في المؤسسة وتتم هذه العملية عن طريق وجود معايير معتمدة فضلاً عن وجود خطة استراتيجية تنسق الجهود وتوحدها. (Martinich,1997: 63)

سادساً: فوائد تطبيق الجودة الشاملة في التعليم:

الجودة لا تتحقق في التعليم إلا من خلال وضع منهج فكري سليم تسير عليه العملية التعليمية، والتي تضمن إضافة للعلوم والمعارف التي يتلقاها الطالب في ارساء منظومة القيم الخلقية، ونظم العلاقات الإنسانية، ووسائل الاتصال المتطورة وغيرها من الضروريات، فضلا عن المادة العلمية التي يتلقاها تحت مفهوم الجودة الشاملة. (أحمد ،2009: 68)

وبذلك يمكن تحديد اهم فوائد تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم بالآتي:

1- تطوير النظم المعمول بها في الجامعة نتيجة وضوح الادوار وتحديد المسؤوليات.

2- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب والتي تنعكس على جوانب شخصياتهم.

3- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الاداء لكافة العاملين في المؤسسة التعليمية. (خضير،2002: 84)

4- تمكين ادارة الجامعة من حل المشاكل بالأساليب العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الاجراءات الوقائية والتصحيحية لمنع حدوثها مستقبلاً.

5- توفير مناخ من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين العاملين في المؤسسة. (Hamad, 2011: 90)

6- الترابط والتكامل بين الاداريين والأكاديميين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.

7- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة عن طريق ابراز الالتزام بنظام الجودة. (صيام،2005: 677)

سابعاً: المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي:

هناك معوقات تحول دون تطبيق نظم الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي بالشكل الامثل وتتلخص هذه المعوقات في النقاط الاتية:

1- الإدارة العليا قليلة الاهتمام بمفهوم الجودة فضلاً عن عدم اقتناعها بجدوى التغيير.

2- ضعف الامكانيات او التخصيصات المالية اللازمة للجامعات متمثلة في مبانيها وتجهيزاتها وموازنتها العامة.

3- قلة الانسجام بين الإدارات داخل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الهدف.

4- ضعف عمل فرق الجودة في المؤسسات التعليمية. (الجبلي،2005: 309)

5- ضعف أنظمة المتابعة والتقويم التي يمكن عن طريقها معرفة فعالية وكفاءة المؤسسة في تحقيق اهدافها المرسومة.

6- بطء استجابة الجامعات لمطالب التغيير وما يحدث من تطور وتحسين مستمر في العملية التعليمة في المؤسسات العالمية.

7- ان الجامعات منحصرة في الحيز المحلي وعدم انطلاقها في التعامل مع المصادر العالمية سواء على مستوى انضمام الطلاب او التدريسين او مصادر المعرفة. (السامرائي والناصر، 2012: 994)

ثامناً: مراحل تطوير الجودة في مؤسسات التعليم

1- مرحلة التقييم: ويتم فيها التعرف على الوضع القائم بالجامعة من حيث الامكانيات المادية والاجراءات التي يطبق بها نظام التعليم فيها ونتائج التحصيل العلمي للطلاب ومدى العلاقة بين الجامعة والمجتمع.

2- مرحلة اعداد برامج التدريب: والتي تتم لكافة المستويات الادارية خلال مدة تطبيق النظام مع توزيع هذه البرامج على كافة العاملين وذلك للاطلاع عليها.

3- مرحلة التدريب: والتي يتم فيها تدريب الادارة العليا في الجامعة على نظام الجودة وتطبيقاته وهؤلاء بدورهم يقومون بتدريب الهيئات العليا في كلياتهم ووحداتهم.

4- مرحلة تطبيق نظام الجودة: والتي يتم فيها تطبيق نظام الجودة على الجامعة لجميع وحداتها واقسامها. (المرسومي، 2013: 42)

5- مرحلة تقويم وتوثيق نظام الجودة: والتي يتم فيها تنفيذ خطة تطويرية شاملة وذلك لاستيفاء المواصفات والمعايير والتي تتم عن طريق دليل الجودة والتعليمات من اجل ضمان الحصول على نظام الجودة.

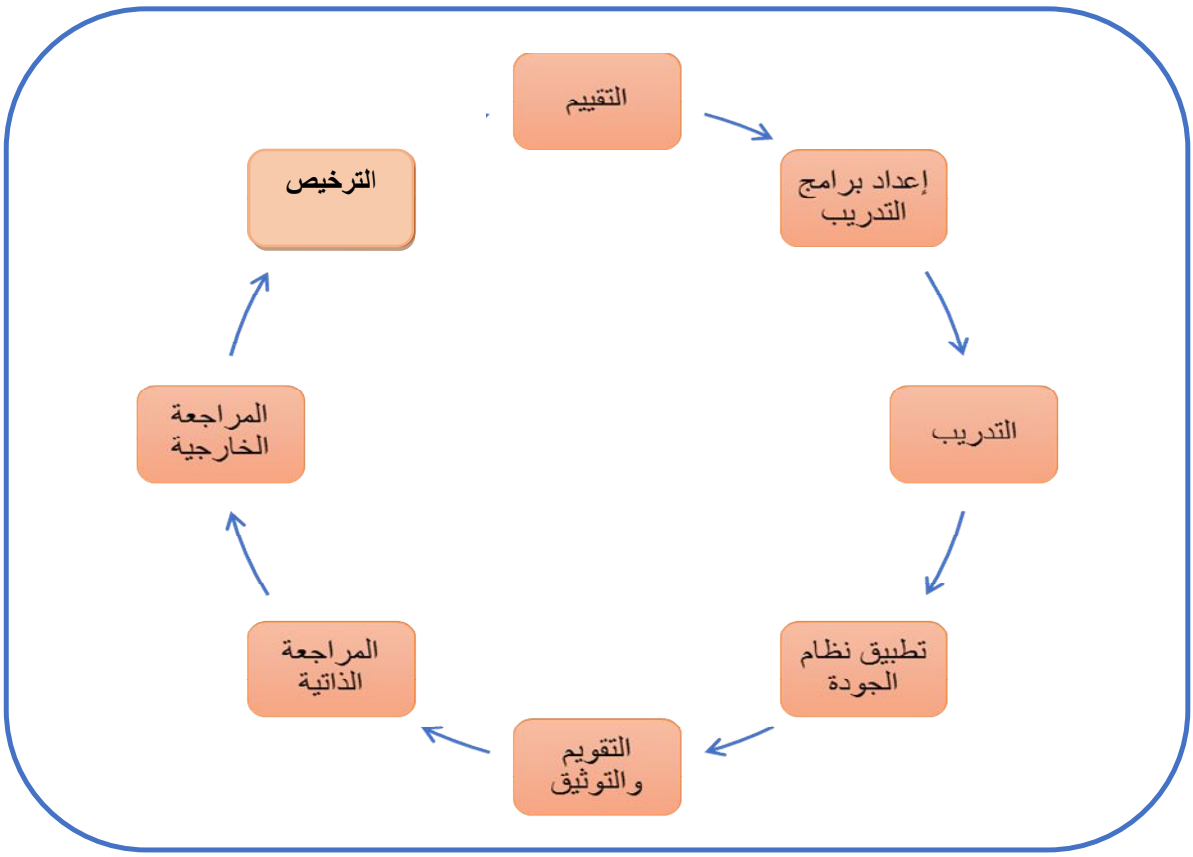
6- مرحلة المراجعة الذاتية: والتي تتم من قبل اعضاء فريق العمل الداخلي والتي تسعى الى التأكد من ان جميع اجراءات الجودة مطبقة في الجامعة واكتشاف حالات عدم المطابقة وتعديلها في ضوء المواصفات والمعايير.

7- مرحلة المراجعة الخارجية: والتي تقوم بها الجهة المانحة للشهادة او جائزة الجودة بالمراجعة الخارجية وذلك لغرض التأكد من إستيفاء الجامعة لمتطلبات نظام الجودة لمواصفاتها ومعاييرها.

8- مرحلة الترخيص: والتي تلي مرحلة المراجعة الخارجية بإصدار واتخاذ القرار بمنح شهادة الجودة العالمية في حالة المطابقة للمواصفات والمعايير المناسبة. (أبو الرب واخرون، 2010: 147).

ويمكن توضيح مراحل الجودة الشاملة بالشكل الآتي:

شكل (5) مراحل تطبيق الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الباحث

تاسعاً: نظام الاعتماد الأكاديمي:

الاعتماد هو عملية تقييم جودة المستوى التعليمي في المؤسسة وذلك عن طريق هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية المتعددة. (البيلاوي واخرون،2008: 29)

والاعتماد هو اعتراف بان برنامجاً معيناً يصل الى مستوى معياري محدد عن طريق اجراءات وانشطة مؤسسية موجهة نحو النهوض والارتقاء، وحافزاً للارتقاء ببرنامج ما للحصول على درجة الاطمئنان من مخرجاته ولضمان قدر متفق علية من اكتساب الهوية المميزة في بناء جوانب ومقومات البرامج المختلفة. (الفتلاوي،2008: 33)

ويعرف الاعتماد الجامعي بانهُ العملية التي تعترف بإجراءات المؤسسة التعليمية وبرنامجها الدراسي يعمل وفق معايير محددة، ويعد الاعتماد الجامعي مدخلاً هاماً لتحقيق الجودة واحداث التطوير التنظيمي للجامعة ككل او هو الوسيلة الفعالة لإحراز المعايير المحددة ولتعزيز مواصفات الجودة الشاملة. (مجيد والزيادات، 2008: 344)

وعرف بانهُ العملية التي تقوم عن طريقها المؤسسة التعليمية بأجراء تقييم دوري لأدائها للحصول على حكم من قبل جهات مستقلة بأن هذه المؤسسة تحقق الاهداف التعليمية التي وضعتها وتحقق المعايير المعتمدة من الهيئة المكلفة بمنح الاعتماد لهذه المؤسسة وترتكز على عدة مهام رئيسية وهي: (طرابلسية، 2011: 73)

1- جودة التعليم بعناصرها المختلفة.

2- التكامل المؤسساتي.

3- التحسين المستمر.

عاشراً: اهداف الاعتماد الأكاديمي: (طرابلسية، 2011: 73)

1- تحسين وتطوير نوعية المخرجات التعليمية المستهدفة.

2- تطوير البرنامج الأكاديمي.

3- توفير المعلومات المتعلقة بنوعية البرامج المقدمة للمستفيدين لغرض الاطلاع عليها.

4- تدعيم المصداقية في مؤسسات التعليم العالي لكي تتمكن هذه المؤسسات من استخدام المصادر المتاحة لها لتقديم اجود الخدمات.

5- المساهمة في التخطيط لمؤسسات التعليم العالي وتقديم الاقتراحات والتوصيات الخاصة بتمويل هذه المؤسسات والبرامج التعليمية التي تقدمها.

أحد عشر: انواع الاعتماد الأكاديمي:

ينقسم الاعتماد الأكاديمي الى نوعين: (الحريري ودروش، 2010: 105)

1- الاعتماد المهني او التخصصي: ويركز هذا النوع على البنية المعرفية لبرامج دراسية معينة مثل الطب او التربية او الهندسة او غير ذلك.

2- الاعتماد الأكاديمي او الكلي للمؤسسة: ويمثل الاعتراف بالمؤسسة الجامعية ككل من حيث كونها بنية هيكلية ينبغي ان تتوافر فيها مقومات وصلاحيات معينة.

ان عملية الاعتماد ينبغي ان تشمل المؤسسة بكل اجزائها وليس لوحدة من وحداتها، وينطلق الاعتماد الجامعي في رؤيته للعمل الجامعي من زاوية شمولية قائمة على استخدام المدخل المنظم الذي ينظر الى العمل الجماعي كبنية متداخلة مكونة من المدخلات والمخرجات والعمليات. (الحريري ودروش، 2010: 105)

نلاحظ مما ذكر ان الاعتماد مدخل لتحقيق الجودة وحافز للارتقاء بالعملية التعليمية ويعطي صورة ايجابية للمجتمع عن مخرجات المؤسسة التعليمية فضلاً عن انه تأكيد وتشجيع المؤسسة على اكتساب شخصية وهوية مميزة فضلا عن كونه مدخلاً الى دعم وتحسين المؤسسة التعليمية.

وترتبط منهجية الاعتماد بخطوات رئيسة وهي (الفتلاوي،2008: 33)

1- وضع الاسس والمعايير وتعديلها وتطويرها.

2- اجراء التقييم الذاتي والخارجي.

3- اتخاذ القرارات اللازمة وتعميم النتائج.

4- اعادة التقييم.

اثنا عشر: التصنيفات العالمية:

تعد التصنيفات العالمية للجامعات من اهم المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الجامعة وترصينها، إذ تسعى الجامعات التي تهدف إلى تحسين ادائها إلى الالتزام بالمعايير التي تضعها تلك التصنيفات والتي تعكس جانبا كبيرا من جودة التعليم العالي فضلاً عن تحديد موقع الجامعة ضمن هذه التصنيفات على المستوى العالمي ومعرفة تطور ادائها وكفاءتها عن طريق موقعها من التصنيف العالمي. (Kehm, Barbara M 2014: 102)

وتعرف أنظمة تصنيف الجامعات على أنها عملية لترتيب الجامعات وفق عناصر تقييم محددة والعمل على مقارنة الجامعات مع بعضها على أساس مستوى الأداء فضلا عن توفير معلومات عن جودة الجامعات، اذ ظهرت فكرة تصنيف الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية ولكنها كانت فكرة محلية بقصد مقارنة الجامعات والكليات مع نظيراتها وبدأت بالانتشار حتى اصبحت هذه الفكرة في اغلب بلدان العالم وانتقلت من الصورة المحلية إلى العالمية ومن أبرز هذه التصنيفات: (عصاصة واخرون، 2015 :9)

1. تصنيف (THE-QS)

هو تصنيف تصدره المؤسسة البريطانية Higher Education – Quacquarelli (Times Symonds) التي تأسست عام1990م، وهى شركة تعليمية مهنية، ويهدف تصنيف (QS) العالمي للجامعات إلى تحديد الجامعات ذات المستويات التي ترقى من خلال أدائها الوطني ورسالتها المحلية في مجتمعاتها إلى بلوغ مستوى عالمي، ومقارنتها وتحديد مرتبتها ضمن أرقى الجامعات العالمية، وقد حقق تصنيف التايمز كيو إس العالمي للجامعات شهرة دولية بين مؤسسات التعليم والبحث العلمي، وذلك من خلال اعتماده على معايير تقييميه تتناول الهيكلية البنيوية لكلٍ من هذه الجامعات، ويعتمد هذا التصنيف على المعايير الاتية في تصنيف الجامعات (جودة البحث – توظيف الخريجين – النظرة العالمية للجامعة – جودة التعليم)

www.universities.roro44.com/ar/iraq/113/university-ofBaghdad-htm

جدول (1) معايير ومؤشرات تصنيف QS

المعيار	المؤشر	الوصف	النسبة
جودة البحث	تقويم النظير	تعتمد الدرجة المعطاة لهذا المعيار على حكم المثيل	%40
		معدل نشر البحوث لكل عضو هيئة تدريس	%20
توظيف الخريجين	تقويم جهات التوظيف	تعتمد الدرجة على استطلاع آراء جهات التوظيف من خلال الاستبانات	%10
النظرة العالمية للجامعة	اعضاء هيئة التدريس الاجانب	نسبة اعضاء هيئة التدريس الاجانب للعدد الكلي	%5
	الطلبة الاجانب	نسبة الطلبة الاجانب لمجموع الطلبة	%5

جودة التعليم	معدل الاساتذة للطلبة	يعتمد على معدل الاساتذة للطلبة	%20

2- تصنيف التايمز:

تصنيف مجلة التايمز السنوية يعد من التصنيفات المتميزة في الأوساط الأكاديمية العالمية اذ كان أول ظهور لهذا التصنيف عام 2004، وعُرف ايضاً بتصنيف (Times Higher Education) وكان يصدر مشاركة مع(QS) المتخصصة في شؤون التعليم العالي والبحث العلمي لغاية عام 2009، وفي عام 2010 اعتمدت مجلة التايمز على معايير جديدة للتصنيف العالمي للجامعات، وذلك بعد مراجعة تفصيلية قامت بها المجلة لنوعية المعلومات التي تجمعها عن الجامعات العالمية وطرق تقييمها، اذ عملت المجلة بتطوير أساليب متعددة لزيادة الدقة والتوازن والشفافية لجداول المعلومات السنوية للجامعات، كما عملت على إضافة مؤشرات أداء واقعية وطرق تحليل متطورة في تحليل المعلومات، فضلا عن الاعتماد على معلومات يقدمها المجتمع الأكاديمي العالمي، ولأجل زيادة المصداقية في تصنيفها للتعليم العالي للجامعات اعتمدت المجلة بشكل كبير على تعاونها الوثيق مع مؤسسة ثومسون رويترز والتي تعتبر الأولى عالميا في مجال الأبحاث وتحليلها(عبد العزيز،2015: 15).

ويعتمد هذا التصنيف على المعايير والاوزان الاتية:

جدول (2) مؤشرات ومعايير تصنيف التايمز

المعيار	المؤشر	الوصف	النسبة
بيئة التعلم	جودة التعليم	تقييم المؤسسة التعليمية ونظرة اللجنة التقييمية لها من حيث جودة البحث والتدريس	%15
	التوظيف	مدى وجود تناسب بين نسبة الموظفين إلى عدد الطلاب	%4.5
	الشهادات العليا	نسبة شهادات الدكتوراه إلى البكالوريوس التي تمنحها كل مؤسسة	%2.25
	التزام الجامعة	مدى التزام الجامعة في دعم الأجيال	%6

		الجديدة من الأكاديميين ومدى قدرتها على جذب طلبة الدراسات العليا	
	دخل الجامعة	دخل المؤسسة مقارنة بدخل بالهيئة التدريسية	%2.25
البحث العلمي	سمعة الجامعة بين نظيرتها ومدى تميز بحوثها	ويتم قياسها عن طريق الاستبيانات التي توزع، ويأخذ هذا المؤشر وزنًا نسبيًا مقداره.	%18
	العائد من البحث	البحوث العلمية تكون ذات قيمة مادية أكثر من البحوث في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية	%6
	الحجم مقارنة بعدد موظفي الهيئة التدريسية	مقارنة حجم الأبحاث المنشورة وعدد موظفي الهيئة التدريسية للجامعة وحجم الجامعة	%6
الاستشهادات	تأثير البحوث المنشورة	هو المؤشر الرائد في التصنيف والأكثر تأثيرا في كونه يُظهر دور الجامعة في نشر المعرفة والأفكار الجديدة	%30
العائد من الصناعة	الابتكار	قدرة الجامعة في المساهمة في الصناعة والابتكارات والتي أصبحت مهمة أساسية للجامعة العالمية المعاصرة	%2.5
النظرة الدولية للجامعات	مؤشر التنوع في الحرم الجامعي	ودرجة التعاون مع الجهات الدولية فيما يخص المشاريع البحثية، وكذلك قدرة الجامعة على جذب الطلاب من مختلف أنحاء العالم في المستويات الأولى والعليا من التعليم ويُقاس بمقارنة نسبة الطلاب الأجانب إلى المحليين	%2.5

	تنافس الجامعات	نسبة الأساتذة الأجانب إلى الأساتذة المحليين	%2.5
	الأبحاث الجامعية	الابحاث التي تمتلك على الأقل جائزة أو مكافآت دولية	%2.5

ثلاثة عشر: معايير الجودة الشاملة في التعليم:

تنبع اهمية المعايير كونها أصبحت واحدة من أكثر الأدوات المستخدمة للإجابة عن التساؤل المتعلق بكيفية معرفة المؤسسات التعليمية على مستويات انجازها للمهام والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها , وهذا يرجع إلى أن المعايير تستخدم لرقابة الظروف المعقدة والتي يصبح من غير الممكن الحكم عليها بدقة, أو تفتقد إمكانية ملاحظتها يوما بيوم أو من خلال الملاحظة غير المقصودة , وعندما يتعلق الانجاز بالنظام التعليمي تصبح المعايير واستخدامها ذات دلالة مناسبة وذلك لان النظام التعليمي يتسم بخواص منها صعوبة قياسه مباشرة أو بصورة دقيقة فعلى سبيل المثال يمكن أن نتحدث عن جودة التدريس ولكن في الوقت ذاته هناك أدراك قوي بأنه لا توجد طريقة مباشرة لقياس تلك الجودة , ومن ذلك تتضح أهمية وجود معايير للوقوف على جودة المؤسسات التعليمية. (ويح والباز، 2012: 7)

قد تختلف مؤشرات ومعايير توكيد الجودة والاعتماد في إعدادها وصياغتها وعمقها واتساعها باختلاف الدول والتصنيفات المعتمدة عالمياً، التي تطبقها، إلا أن اغلبها تتفق في المحتوى والمضمون والتوجهات. (الاغا والاغا، 2010: 13)

ونلاحظ عن طريق التجارب التي اتبعتها بعض الجامعات الاجنبية والعربية لتطبيق معايير الجودة الشاملة لتقويم اداء جامعاتها فان الحاجة تكون قائمة لأعداد معايير شاملة لتقويم اداء الجامعات العراقية بما يتناسب مع واقع البيئة وقيمتها وخصائصها للارتقاء بمستوى الاداء الجامعي وتحسين نوعية المخرجات لغرض تحقيق الميزة التنافسية مع مثيلاتها من الجامعات الرصينة.

وبعد الاطلاع على معايير التصنيف العالمية المتمثلة بمعايير مجلة التايمز العالمية ومعايير جودة التعليم (QS) تم الاعتماد على المعايير المشتركة من بين التصانيف العالمية فضلاً عما حققه تصنيف QS العالمي للجامعات شهرة دولية بين مؤسسات التعليم والبحث العلمي، وذلك من

خلال اعتماده على معايير تقييميه تتناول الهيكلية البنيوية لكل من هذه الجامعات، ويعتمد هذا التصنيف على المعايير الاتية في تصنيف الجامعات:

1- معيار جودة التعليم:

يعد معيار الجودة في التعليم من المعايير الرئيسة للجودة ويعرض مستوى التعليم الجامعي الخاص بالتدريسيين والطلاب، ويتضمن هذا المعايير مجموعه من المؤشرات الخاصة بجودة العملية التعليمية من قياس نسبة عدد الطلبة المقبولين الى مجموع اعضاء هيئة التدريس، كما يوضح مستوى المشاركة في الندوات والمؤتمرات من قبل التدريسيين في الجامعة وخارجها، فضلاً عن مقدار ما يتم الحصول علية من منح وإجازات للهيئة التدريسية وعدد التدريسيين من حملة الالقاب العلمية في الجامعة. (Newman et al., 2012: 8)

2- معيار خدمة الطلبة:

بموجب هذا المعيار يترتب على المؤسسة التعليمية أن تقدم خدماتها للطلبة الحاليين والمتخرجين من توفير أماكن استراحة وأندية رياضية وترفيهية وإنشاء مكتبات خاصة بالمطالعة والدراسة ومتابعة شؤون الخريجين، ويرتكز هذا المعيار على مؤشرات منها توفر الاماكن الدينية والدراسية والترفيهية، الأبنية الخاصة بالأقسام الداخلية وإسكان الطلبة وما يلزم تقديمه لسوق العمل من إعداد الطلبة وتأهيلهم. (Asiyai, 2015: 62)

3- معيار البحث العلمي:

إن أساس نجاح الجامعات هو مقدار النهوض بواقعها العلمي من أبحاث ومصادر وكتب مؤلفة، ويعد البحث العلمي المعيار الأكثر تركيزاً فهو يمثل قيام المؤسسة التعليمية في تعزيز سمعتها العلمية ورصانتها، ويعتمد المعيار على المؤشرات الخاصة بمعرفة مقدار البحوث المنشورة في المجلات العالمية والمحلية ورصانة تلك المجلات، وبيان عدد الجوائز العلمية وبراءات الاختراع التي تم الحصول عليها بما يعزز قيمة الجامعة. (حافظ وعباس، 2015: 117)

4- علاقة الجامعة بالمجتمع:

يمثل هذا المعيار الذروة التي تصل إليها الجامعات من خلال مخرجاتها من طلبة وأبحاث ومؤلفات ومختبرات وورش العمل، كما أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة تكاملية أذ يتطلب من الجامعة تكوين حلقة وصل بينها وبين المجتمع ويستند المعيار إلى مؤشرات، ما

تقدمهُ الجامعة من مؤلفات وكتب دراسية وإنجازات توعويه للمجتمع، وكذلك بيان حجم المنافع التي يحصل عليها المجتمع.

5- علاقات الجامعة الدولية:

في ظل العولمة والتطور المتزايد للجامعات العالمية تسعى أغلب الجامعات الى تحقيق المؤشرات الآتية منها احتساب نسبة الطلاب الأجانب الى مجموع الطلاب، ونسبة الأساتذة الاجانب الى هيئة التدريس فضلا عن بيان الاتفاقيات الدولية والاستراتيجيات الخاصة بها. (Nicoll, 2012: 4)

ومن خلال ما مر ذكره من معايير الجودة الشاملة في التعليم العالي تم اختيار جزء منها لعدت اسباب أهمها:

1. تعد المعايير المختارة مشتركة بين جميع التصنيفات العالمية.
2. إمكانية قياسها وتحليل نتائجها وتطبيقها في الجامعات.
3. تعد المعايير المختارة من الركائز الأساسية لتقويم أداء الجامعات العراقية.
4. توفر البيانات الخاصة بتلك المعايير وأوزانها المتعلقة بإكمال الدراسة.
5. أن المعايير التي تم اختيارها تُعدُّ اساسا لتطبيق الجودة في التعليم العالي.
6. تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المطبقة لهذه المعايير.

أربعة عشر: ترتيب الجامعات العراقية وفق التصنيف العالمي (كيو اس، التايمز)

أ- وفق تصنيف (QS)

لم تدخل الجامعات العراقية التصنيف (QS) على المستوى العالمي، وجاء تصنيف "كيو اس" للجامعات العربية مكملاً للتصنيف العالمي للجامعات باستخدام منهجية تقويم تعتمدها المؤسسة، إذ احتلت الجامعات العراقية ضمن تصنيف (QS) للجامعات العربية لعام 2015 -2016، الذي وضع تسلسلا خاصا لمائة جامعة عربية. إذ حصلت جامعة بغداد على المركز الاول عراقيا وبمرتبة 15عربيا حيث تقدمت 3 مقاعد مقارنة بمركزها الذي حصلت عليه في عام 2015 الذي كان بمركز 18 عربياً تليها جامعة النهرين في المركز 42 لعام 2016 إذ تراجعت مرتبة واحدة عن عام 2015 الذي احتلت فيه المرتبة 41 ومن ثم الجامعة المستنصرية في المرتبة 47 بعدما كانت

ضمن المرتبة 51–60 في عام 2015 وحققت جامعة الكوفة تقدما بمقدار عشر مرتبات في تصنيف المنطقة العربية لعام 2016 بالمرتبة 61–70 مقارنة بتصنيفها العام الماضي 2015 الذي احتلّت فيه الترتيب71–80 ووقعت جامعة كربلاء في المرتبة 61–70 لعام 2016 بينما كانت تقع ضمن مرتبة 81–90 في عام 2015، ودخلت الجامعة التكنولوجية المرة الاولى في التصنيف أذ احتلت المرتبة 71–80 .

ب– وفق تصنيف التايمز

وفقاً لهذا التصنيف لم تحصل الجامعات العراقية على أي مرتبة بسبب عدم اعتمادها لمعايير الجودة الخاصة بهذا التصنيف حسب ما جاء بالإحصائيات المنشورة له.

المبحث الثالث

استخدام المؤشرات المالية والمعايير لتقويم اداء الجامعات

المحور الاول: الغرض والاهمية

اولاً: الغرض من تقويم الاداء وفق المؤشرات المالية والمعايير

تعد عمليات تقويم الأداء من العمليات المهمة لما تتوصل إليه من معلومات وبيانات عن أداء المؤسسة بكاملها، وهذا يتيح للمؤسسة فرصة معرفة نقاط القوة والضعف في وظائف الإدارة التعليمية في جميع مجالاتها المختلفة، ويمكنها من إعادة النظر في برامجها وسياساتها، ومدى صلاحية التنظيم الداخلي للمؤسسة التعليمية.

فأن تقويم الأداء المؤسسي عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه خلال مدة زمنية محددة، مقارنة بما خطط له مسبقا وباستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات فضلا عن تحديد أوجه الضعف والانحراف إن وجدت وطرق علاجها

ومن اهم مواصفات تقويم الاداء الفعال لمؤسسات التعليم العالي ان يكون مرتبطاً ومتسقا برسالة هذه المؤسسات واهدافها بحيث يمكن مقارنة نتائج التقويم بالخطط والأهداف وبالنتيجة يمكن تحديد الفجوة بين ما تحقق وما كان يفترض أن يتحقق، وأن يكون رصدا دقيقا شاملا لجميع مكونات المؤسسة التعليمية وانشطتها المختلفة وأن يكون مهنيا بحيث يلمس جميع أصحاب العلاقة أثره على تحسين أداء المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها (هندل، 2016: 69).

الاسباب التي تدعو لاعتماد عملية تقويم أداء المؤسسات التعليمية بالاستناد الى المعايير والمؤشرات: (عبد الغفور والعزاوي، 2012: 165).

1. يساعد في توفير وتقديم معلومات مفيدة عن أداء المؤسسة التعليمية.
2. يعطي صورة عن وضع البرامج والمشروعات والسياسات التي تنفذها المؤسسات التعليمية.
3. تعزيز المصداقية وثقة الجمهور من خلال تقديم تقارير عن نتائج البرامج التعليمية.
4. المساعدة في تبرير الجهات المختلفة لطلبات التمويل من الموازنة في حال اعتماد موازنة البرامج والاداء.
5. تركيز الاهتمام على تحقيق النتائج المهمة للمؤسسة التعليمية وأصحاب المصالح.

6. يوفر في الوقت المناسب معلومات مهمة لجهات مختلفة كالهيئة التدريسية والإدارات الجامعية.
7. المساعدة في تنمية وتطوير الأهداف والغايات داخل المؤسسة التعليمية.
8. يسمح للقيادات في المؤسسات التعليمية بتشخيص واتخاذ القرارات لتصحيح جوانب الضعف، ودعم قيادات المؤسسات التعليمية لتحقيق أنجاز جامعي أفضل.

ويمكن تحديد بعض الإجراءات التي يتوجب على المؤسسة التعليمية القيام بها قبل عملية تقويم الأداء وهي: (دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، 2009: 77)

- بناء نظام فعال للجودة قادر على التخطيط والتنفيذ والتطوير المستمر لجميع أنشطة المؤسسة.
- التعامل بشكل جدي مع التوصيات والملاحظات الواردة في التقرير، من أجل الرقي بالعملية التعليمية وتطوير الأنشطة وضمان فعاليتها للوصول للنتائج المستهدفة.
- ضرورة القيام بتنفيذ التقويم الذاتي، وأجراء عمليات التدقيق الداخلي للحد من نقاط الضعف ومعالجتها، والوقوف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها.

ثانياً: المؤشرات المالية المستعملة لتقويم اداء الجامعات:

1- المصروفات:

أ. الرواتب والاجور والتعويضات: المبالغ التي صرفت على رواتب الموظفين واجور المحاضرات والمخصصات والمساهمات.

ب. المستلزمات السلعية: المبالغ التي صرفت على شراء السلع مثل القرطاسية والمطبوعات والملابس واللوازم الطبية والصناعية والزراعية.

ج. المستلزمات الخدمية: المبالغ التي صرفت على نفقات السفر والايفاد وسائط النقل وايجار المباني والمكائن والمعدات واخرى.

د. الصيانة: المبالغ التي صرفت على صيانة الطرق والتأسيسات الكهربائية والمائية وصيانة وسائط النقل والاثاث وصيان الاجهزة والمكائن والمعدات.

هـ. الموجودات الغير المالية: المبالغ التي صرفت على شراء الات ومعدات والسيارات والاثاث والاجهزة المكتبية وآلات الاتصال والمعدات الامنية والحيوانات.

و. المصروفات الاخرى: المبالغ التي صرفت لغرض مكافأة لغير المنتسبين والتعويضات والغرامات والانشطة الرياضية.

وحسب مؤشرات التعليم العالي والبحث العلمي التي يعتمدها ديوان الرقابة المالية الاتحادي في تقويم اداء مؤسسات التعليم هنالك عدة مؤشرات:

مؤشر الموارد والكلف

كلفة الطالب الواحد = الكلفة الاجمالية / مجموع عدد الطلبة.

كلفة الطالب المتخرج = الكلفة السنوية *عدد سنوات الدراسة /مجموع عدد الطلبة المتخرجين.

معدل العائد على الاستثمار = مجموع راس المال المستثمر/مجموع عدد الطلبة.

2- الايرادات:

جميع المبالغ التي تحصلها المؤسسة مقابل تقديم خدمة مثل الاجور الادارية رسوم الطوابع وايرادات متنوعة.

وحسب مؤشرات التعليم العالي والبحث العلمي التي يعتمدها ديوان الرقابة المالية الاتحادي في تقويم اداء مؤسسات التعليم هنالك عدة مؤشرات للإيرادات

حصة الطالب الواحد من الموارد= اجمالي الموارد/اجمالي عدد الطلبة الموجودين.

وهنالك عدة مؤشرات اعتمدتها اتحاد الجامعات العربية كمؤشرات لتقويم الاداء المالي في مؤسسات التعليم وكالاتي:

أ. المبالغ التي تم صرفها على الصيانة.

ب. المبالغ التي تم صرفها لشراء الكتب والدوريات.

ج. المبالغ التي تم صرفها لمشاركة اعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات.

د. المبالغ التي تم صرفها على صندوق التكافل الاجتماعي.

هـ. ما تم صرفه من الموازنة المالية الاجمالي.

ثالثاُ: اهمية استخدام المؤشرات والمعايير في تقويم اداء مؤسسات التعليم:

ان الاستعمال الاكثر جوهرية للمعايير والمؤشرات التعليمية يكمن في دورها الفعال والمؤثر في عملية تقييم ورقابة النظم التعليمية سعياً للتعرف على مستوى التطور واتجاه التغيير في تلك النظم فمؤشرات الاداء المؤسسي تقوم بوصف اداء المؤسسات التعليمية وان البيانات التي تزودها تلك المؤسسات يمكن ان تقوم بتزويدها بتحليل داخلي لبنيتها المؤسسية فضلا عن البيانات التي يتم استعمالها في اعادة الهيكلة والاصلاح لغرض تحسين اداء هذه المؤسسة لذا تعد المعايير والمؤشرات بمثابة وسيلة لتطور جودة التعليم (احمد، 2006: 105).

وتبرز أهمية مؤشرات تقويم الأداء المؤسسي اذ إنها أصبحت واحدة من أكثر الأدوات المستخدمة للإجابة عن التساؤل المتعلق بكيفية وقوف المؤسسات التعليمية على مستويات إنجازها للمهام والأهداف التي تسعى إليها، وهذا يرجع إلى أن المؤشرات تستخدم لرقابة الظروف المعقدة والتي يصبح من غير الممكن الحكم عليها اذ تصبح المعايير ومؤشراتها واستخدامها ذات دلالة مناسبة وذلك لأن النظام التعليمي يتسم بعدة خواص من أبرزها :صعوبة قياسه مباشرة أو بصورة دقيقة ,ومن ذلك يتضح أهمية وجود معايير ومؤشرات للوقوف على جودة المؤسسات التعليمية.(الاغا، 2010: 48)

لذا ان تقييم التعليم على المستوى القومي من خلال نظام مؤشرات التعليم يساعد المهتمين بالأمر في تحديد العوامل التي لها علاقة بإنجازات التعليم وترشيد تخصيص الموارد ومراقبة الاتجاهات في انجازات التعلم وتحديد المشاكل (Boguton et.al, 2001:64)

وتتضح أهمية المعايير والمؤشرات التعليمية باعتبارها أداة لوسيلة قادرة على إعطاء معلومات مفيدة ومتسقة لتقييم حالة وموقف النظم التعليمية ومن ثم تستطيع الدول أن تستخدمها للحكم على نوعية أداء المؤسسة التعليمية للحفاظ على الأداء الجيد وتطويره في المجالات التي تحتاج إلى التطوير، وتساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الموضوعة هذا وتستعمل منهجية مؤشرات التعليم على نطاق واسع لمراقبة التغيرات في النظام التعليمي والكشف عنها، وكما تستعمل في تقييم أنظمة التعليم وبخاصة أداء الجامعة المعتمدة على المعايير التي تقود إلى التقويم (William, 2001: 214).

رابعاً: مزايا استخدام المؤشرات والمعايير في تقويم الاداء

1- تقديم معلومات واضحة ودقيقة عن أداء المؤسسة التعليمية.

2- توفير إمكانية المقارنة بين المؤسسات التعليمية عن طريق النتائج.

3- تمكين المؤسسات التعليمية من قياس أداء الانشطة التي تمارسها.

4- الإسهام في وضع السياسات التعليمية.

5- اظهار مصداقية الأداء التعليمي والخدمات التعليمية.

6- تقويم أداء النظام التعليمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاتجاهات والأولويات التعليمية .

7- اجراء المقارنات العالمية وتقويم ومراقبة البرامج التعليمية المحلية.

8- توفير معلومات متجانسة عالية الجودة حول التعليم.

9- اتخاذ القرارات وصياغة السياسات وتطوير المشاريع داخل قطاع التعليم.

10-وضع الأهداف التعليمية محل الأولوية.

11- تساعد في مراقبة التقدم في تحقيق أهداف التعليم (Hayes, at. el, 2005: 305).

المحور الثاني: الجهات الرقابية التي تهتم بتقويم الاداء في ظل المؤشرات والمعايير:

اولاَ: الرقابة الخارجية (ديوان الرقابة المالية الاتحادي)

يعد ديوان الرقابة المالية من اهم الأجهزة الرقابية للدولة والتي تهتم بحماية المال العام من الفساد المالي والإداري في العراق، ويظهر ذلك من خلال الأهداف التي اقرها قانون ديوان الرقابة المالية رقم ٣١ لسنة٢٠١١ المعدل إذ عرفت المادة الرابعة من قانون الديوان، يسعى للحفاظ على المال العام من الهدر والتبذير وسوء التصرف وضمان كفاءة استخدامه، فضلاً عن الإسهام في استقلالية الاقتصاد ودعم نموه واستقراره، مع نشر أنظمة المحاسبة والتدقيق المستندة إلى المعايير المحلية والدولية وتحسين القواعد والمعايير القابلة للتطبيق على الادارة بشكل مستمر، والعمل على تطوير مهنتي المحاسبة والتدقيق والنظم المحاسبية ورفع مستوى الأداء المحاسبي والرقابي للجهات الخاضعة للرقابة علاوةً على تطوير كفاءة أداء تلك الجهات (فروانة، 2011: 29) .

كما يعد ديوان الرقابة المالية الاتحادي من الأجهزة الرقابية العليا التي تقوم بمهام الرقابة الخارجية حيث يقوم بمراجعة المعاملات المالية من معاملات صرف وقبض، من خلال فحص

الحسابات والوثائق والمستندات لجميع المؤسسات الحكومية، ولديوان الرقابة الحق في الاطلاع على كافة الكشوفات والبيانات الواردة من العاملين في المؤسسة ، وعلى كافة البيانات التي لها علاقة بالجوانب المالية والإدارية، و يجب تزويده بكل ما يريد الاطلاع علية من معلومات وتوضيحات من كافة المؤسسات الحكومية ذات العلاقة بأعمالها (أبو هداف ،2006: 55).

.

1- أهمية ديوان الرقابة المالية الاتحادي

يعتبر المال العام الحجر الأساس لأي دولة ، فمن خلاله تستطيع الدولة الاحتفاظ بكيانها وحريتها، من اجل تحقيق الاستقرار الداخلي والتمتع بحريتها ، وان تحافظ على المال العام ، وأن تعمل على حمايته من الاختلاس وهذا ما دفع غالبية الدول إلى إنشاء أجهزة رقابية تهتم بمراقبة أموالها والعمل على حمايتها من ظاهرة هدر المال العام كونها تؤدي إلى نشوء ظاهرة الفساد لذا لجأت هذه الدولة إلى وضع الأجهزة الرقابية في إطار يعتمد على القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن السلطة التشريعية، والتي تفوضها للقيام بأداء أعمالها الرقابية بكل استقلالية عن باقي المؤسسات الحكومية الأخرى، وقد سارعت الدول المتقدمة والنامية إلى إيجاد مثل هذه الأجهزة تحت عناوين مختلفة، ومنها العراق تم العمل على إنشاء ديوان الرقابة المالية الاتحادي الذي يمثل أعلى جهاز رقابي مهمته الأساسية مراقبة أعمال الجهات الخاضعة للرقابة للتأكد من مدى تنفيذها لأعمالها بكفاءة وفاعلية واقتصادية كما إن للديوان دور بارز ومنذ بداية تأسيسه في تقديم خدماته في مجالات الرقابة والتدقيق نيابةً عن السلطة التشريعية، إذ يقوم بتدقيق البيانات المالية وتقديم التقارير حول نتائج أعمال الوحدات الحكومية في حدود تعليمات وقواعد موضوعة وخلال مدد زمنية محددة، بالإضافة الا ان وظيفته الاساسية الرقابة على الاموال والرقابة على الاداء لجميع المؤسسات الحكومية وذلك من اجل الاستخدام الامثل والفعال للأموال وكذلك تطوير الادارة المالية والتنفيذ الصحيح للأنشطة بالإضافة الى ايصال المعلومات الى الجهات العليا والجمهور (فروانة، 2011: 31)

2- اهداف ديوان الرقابة المالية الاتحادي

يهدف قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (31) لسنة 2011 المعدل

1- الحفاظ على المال العام من الهدر او التبذير او سوء التصرف وضمان كفاءة استخدامه.

2- تطوير كفاءة اداء الجهات الخاضعة للرقابة.

3- المساهمة في استقلالية الاقتصاد ودعم نموه واستقراره.

4- نشر انظمة المحاسبة والتدقيق المسندة على معايير المحلية والدولية وتحسين القواعد والمعايير القابلة للتطبيق على الادارة والمحاسبة وبشكل مستمر.

5- تطوير مهنتي المحاسبة والتدقيق والنظم المحاسبية ورفع مستوى الاداء المحاسبي والرقابي للجهات الخاضعة للرقابة. (ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (31) لسنة 2011 المعدل)

3- اساليب واجراءات ديوان الرقابة المالية الاتحادي:

أ- مراقبة مدى ملائمة القوانين والقواعد للهيكل التنظيمي للجهات الخاضعة لرقابته والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية.

ب- متابعة عدد العاملين ووظائفهم والاجر المدفوع لهم.

ت- متابعة وتقويم أداء المؤسسات التي تباشر أعمالها في مجال الخدمات والأعمال على مستوى الوحدة، اذ يساعد على تطوير مستوى أداء الخدمات الحكومية المقدمة.

ث- الرقابة على الموارد المادية من خلال رقابته على المشتريات والمقاولات، مما يساعد في سلامة استخدام الموارد المادية الحكومية.

ج- إبداء الرأي في بعض القوانين والأنظمة واللوائح التي تساعد على التنظم للجهات الخاضعة لرقابته اذ يساعد في تطوير تلك القوانين والأنظمة

ح- إصدار العديد من التقارير سنوياً والتي تقوم بتشخيص حالات الضعف وسوء استخدام الموارد المتاحة من قبل الجهات الخاضعة لرقابته، والتنسيق مع تلك الجهات مع اعتماد آلية محددة ومتابعة التقارير الصادرة.

4- انواع الرقابة:

أ- الرقابة المالية:

الرقابة المالية هي احد مكونات العملية الإدارية ، وتعد صمام الأمان لتمكين المؤسسات على تحقيق أهدافها وخططها ، بالإضافة الى ارتباطها بدرجة كبيرة مع باقي جوانب العمليات الأخرى من حيث العلاقة الوثيقة بعملية التخطيط ووضع الأهداف للمؤسسة ، ولا يمكن أن تكون هناك رقابة دون وجود تخطيط وأهداف محددة كما لا يمكن ضمان تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة دون وجود رقابة بإمكانها المقارنة بين ما أنجز وما هو مخطط (درويش، 1982: 506)

كما يعتقد اغلب الذين لديهم علاقة بالجوانب الحسابية والمالية في تفسير الرقابة المالية على انها

رقابة خارجية في الوقت الذي نرى ان الرقابة المالية تحمل وجهين احدهم الرقابة والتدقيق الداخلي والثاني يمثل الرقابة الخارجية والمتمثل بديوان الرقابة المالية الاتحادي كجهة متخصصة بعملية الرقابة والتدقيق لكافة المؤسسات الحكومية في العراق وفي الواقع ان هناك علاقة مهنية بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية اي ان هنالك تكامل فيما بينهم وذلك لان الرقابة الخارجية تعتمد في عملها على درجة فاعلية الرقابة الداخلية للمؤسسة وكلما كانت هذه الفاعلية كبيرة تحقق الرقابة الخارجية اهدافها اذ ان درجة الفاعلية تعتمد على تقييم نظام الرقابة الداخلية من قبل الهيئات المتخصصة في الرقابة الخارجية (رشيد واخرون ،2012 :326).

ب- الرقابة الادارية:

تعد الرقابة الادارية من اهم الوظائف الادارية سواء في القطاع الخاص او الحكومي اذ تختلف الاجراءات الرقابية تبعا لأهداف الإدارة حيث تعتبر الرقابة الادارية الوظيفة الرابعة للإدارة وان الاعمال التي تقوم بها هو تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بما هو مخطط ومراحل الرقابة الإدارية هي تحديد المعايير وقياس الأداء، ومقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وتحليل أسباب الانحرافات ومعالجتها (ابة ،2005 :8).

واوضحت الاجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ان الرقابة الادارية منهج علمي شامل والذي هدفه الاساسي هو المحافظة على المال العام ورفع الكفاءة في الاستخدام والفاعلية وتحقيق النتائج من خلال العلاقة بين المفاهيم الادارية والقانونية والمحاسبية والاقتصادية (الحربي ،2003 :31).

ت- رقابة الاداء

كانت الوظيفة الاساسية للهيئات العليا للرقابة المالية في الماضي هي إبداء الرأي وإضفاء الثقة والمصداقية على البيانات المختلفة للوحدات الخاضعة للرقابة، ونظراً لتعدد الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية والمؤسسات الهامة ظهرت الحاجة الى قياس الى كفاءة تلك الجهات في تقديم خدماته اضافة الى تعدد اهدافها ظهرت الحاجة الى قياس مدى فاعليتها في تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، كما أن تنوع الموارد للجهات الخاضعة للرقابة وندرة هذه الموارد في كثير من الاحيان تقتضي المصلحة التعرف على اوجه الانفاق المختلفة وتوجيه تلك الامور البشرية والمادية

الى الاهداف التي خصصت من اجلها والتحقق من المحافظة عليها وحسن استغلالها في الاغراض المحددة لهذا ظهرت الحاجة الى رقابة الاداء.(الجوهر،1999: 49)

ان رقابة الاداء تقدم تحليلاً موضوعياً يهدف الى تحسين اداء المؤسسة فضلا عن تخفيض التكاليف واتخاذ الاجراءات التصحيحية والمساهمة بالشفافية وان عمل رقابة الاداء يسير وفق القواعد والقوانين والانظمة المعمول بها في المؤسسة ووفق المعايير والمؤشرات المعتمدة التي تحقق اهداف المؤسسة (القاضي،2014: 415).

وبالإمكان تحديد عمل هذا النوع من الرقابة بانه يتضمن فحص المسائل الاتية:

- ❖ قيام الجهات الخاضعة للرقابة بتنفيذ الأنشطة وفق المعايير والقوانين المحددة لها.
- ❖ صرف الموارد المتاحة بكفاءة واقتصادية وفاعلية وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات.
- ❖ اتفاق النظام المحاسبي المطبق مع المبادئ المحاسبية وما يتصل بها من متطلبات.
- ❖ البيانات المالية للجهة الخاضعة للرقابة وتقارير العمليات تكشف بصورة مناسبة عن المعلومات المطلوبة.

- **أهداف رقابة الإداء**

- ✓ التأكد من الأعمال قد أنجزت بالكيفية المقررة بالبرنامج من حيث الحجم والنوع والوقت والتكاليف.
- ✓ التأكد من أنظمة العمل ووسائل التنفيذ للوحدات الاقتصادية تؤدي الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الإنتاج وبأقل قدر من النفقات وأقصر وقت مستطاع وعلى مستوى مناسب من الجودة.
- ✓ التحقق من استخدام التخصيصات في الموازنة للأغراض المحددة لها وتحديد الانحرافات الحاصلة.
- ✓ التأكد من إداء الأشخاص للواجبات المكلفين بها بشكل كفوء وضمن الصلاحيات المخولة لهم (الجوهر،1999: 58).
- ✓ اعداد الخطة السنوية لتقويم الاداء المتخصص للجهات الخاضعة لرقابة الديوان
- ✓ تامين المستلزمات المطلوبة لعمليات تقويم الاداء المتخصص بالتنسيق مع دوائر التدقيق في الديوان

- ✓ اعداد تقارير تقويم الاداء المتخصص وفقاً للقواعد والمؤشرات والمعايير المعتمدة لهذا الغرض
- ✓ الاسهام في وضع مؤشرات تقويم الاداء المتخصص والشامل وفقاً للقواعد والمؤشرات والمعايير المعتمدة لهذا الغرض بالتنسيق والتعاون مع دوائر التدقيق والجهات المشمولة بالتقويم وتقديم المساعدة والمشورة الفنية التي تطلبها تلك الجهات في هذا المجال
- ✓ القيام بأعمال التدقيق المتخصص وتنفيذ الخطة السنوية لتقويم الاداء ومتابعتها من خلال الهيئات الرقابية المتخصصة وبالتنسيق مع دوائر التدقيق
- ✓ تقدير الحاجة للاستعانة بالخبراء والفنيين من خارج الديوان للإسهام في مهام تقويم الاداء المتخصص (الوقائع العراقية، 2013: 10).

ثانياً: الرقابة الداخلية:

١- مفهوم الرقابة الداخلية

في البداية كان القصد من الرقابة الداخلية مجموعة المقاييس والطرق التي تتبناها المنشاة بقصد حماية اصولها النقدية وغيرها، فضلا عن اختيار الدقة الحسابية لما هو مسجل او مقيد في الدفاتر أو انها استعمال نظريات المحاسبة وتطبيقها، للحصول على البيانات الصحيحة وتسجيلها، إذ تكتشف الأخطاء (متولي، 2009: 115).

كما اوضح معيار التدقيق الدولي رقم (315) ان الرقابة الداخلية هي العملية المصممة والمنفذة من قبل المكلفين بالرقابة والادارة والموظفين الاخرين لتوفير تأكيد معقول بخصوص تحقيق اهداف المنشأة فيما يتعلق بموثوقية تقديم التقارير المالية وفاعلية العمليات وكفاءتها والامتثال للقوانين والانظمة المطبقة، والرقابة الداخلية يتم تصميمها وتنفيذها لتناول مخاطر العمل المحددة التي تهدد تحقيق الاهداف (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2010: 273).

واشار (القاضي) الى ان الرقابة الداخلية تتضمن الخطة التنظيمية وكافة الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المؤسسة لحماية اصولها، وضبط الدقة والثقة في بياناتها المحاسبية، والارتقاء بالكفاءة وتشجيع الالتزام بالسياسات الادارية الموضوعة مقدماً أذ ان الرقابة الداخلية تمتد الى ابعد من تلك المسائل التي ترتبط مباشرة بوظائف الاقسام المحاسبية والمالية، ان هذا المفهوم يشمل رقابة الموازنة وتقارير الاداء والتكاليف المعيارية وبرنامج تدريب مخصص لمساعدة الافراد للنهوض بمسؤولياتهم

لغرض تقديم ضمان اضافي للإدارة فيما يتعلق بإجراءاتهم المخططة وفعالية تنفيذها بشكل دقيق يشمل كافة المجالات والاقسام الاخرى (القاضي، 2008: 65).

2- أهداف الرقابة الداخلية:

ان الهدف العام لنظام الرقابة الداخلية هو مساعدة الوحدة الاقتصادية لتحقيق اهدافها المرسومة وهذا يتحقق عن طريق تحقيق الاتي: (الطرايرة، 2013: 64)

أ- تنظيم الوحدة الاقتصادية وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات.

ب- حماية الاصول من الاختلاس او الاستخدام الغير مخصص له.

ت- تقييم المخاطر وتحديد مدى أدراك الإدارة لها وكفاءتها في إدارة هذه المخاطر.

ث- التأكد من دقة المعلومات المحاسبية والمالية وتوقيتها حتى يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات واتخاذ القرارات الإدارية.

ج-رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

ح-تشجيع الالتزام بالسياسات والتعليمات والقوانين والمعايير الداخلية والخارجية.

3- دور الرقابة الداخلية في تقييم الاداء المالي:

يرتبط نظام الرقابة الداخلية وعملية تقييم الاداء المالي للمؤسسة ارتباطا وثيقا فهما عنصران مكملان لبعضهما البعض داخل المؤسسة، ويسعيان بدورهما إلى تحقيق نفس الاهداف لغرض اكتشاف الانحرافات واقتراح التصحيحات والخطط المستقبلية واتخاذ القرارات، فتقييم الاداء يعتبر جزءا من نظام الرقابة الداخلية، اذ كانت عملية الرقابة تنطوي على عملية قياس الاداء وتصحيحه، فان عملية تقييم الاداء هو عبارة عن تحليل النتائج والكشف عن جوانب القوة والضعف التي تكتشف عند انجاز الانشطة داخل المؤسسة (شيتور، 2014: 64).

ان عملية تقييم الاداء هي جزء من عملية الرقابة فقد عرفت الرقابة انها عملية توجيه الانشطة لأجل تحقيق الاهداف المحددة وان عملية التقييم هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لغرض اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الانشطة في حالة انحرافها او تأكيد مسارها اذا كانت تتجه فعلاً الى تحقيق الاهداف المرسومة اي ان عملية الرقابة بما فيها تقييم الاداء تختص اساساً بوظيفتين الاولى محاولة رفع الانشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف والثانية تصحيح مسار الانشطة وهذا تقييم الاداء، وان من اهم اهداف الرقابة الداخلية هو ضمان

نوعية المعلومات الجيدة التي ينبغي الاعتماد عليها في البيانات المحاسبية لحماية النقدية والاصول المادية والتي بدورها توفر نظام معلومات محاسبي جيد وملائم لمستخدمي الادارة والتي تعمل عليها في تقييم الاداء واتخاذ القرارات المناسبة ومن هنا تتضح لنا دور الرقابة الداخلية بتقييم الاداء في المؤسسة فوجود نظام رقابة داخلي فعال وجيد يضمن مخرجات دقيقة للحسابات ووجود مؤشرات مالية صحيحة ودقيقة (رضوان، 2013: 10).

4- المقومات الاساسية لنظام الرقابة الداخلية:

تتألف الرقابة من السياسات والاجراءات التي تضمن للإدارة تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية بشكل معقول، اذ تدعى هذه السياسات والاجراءات بالأساليب الرقابية وتتمثل بالآتي:(السعبري واخرون، 2014: 97)

أ- الهيكل التنظيمي

ب- النظام المحاسبي

ت- اجراءات تنفيذ الواجبات

ث- اختيار الموظفين وبرامج التدريب

ج- تقويم الاداء

ح- استخدام الوسائل الالية

وفيما يلي توضيح موجز للنقطة الخامسة (تقويم الاداء) لأنها تمثل المرحلة الاخيرة من نظام الرقابة الداخلية لذا فهي موضع اهتمام الباحث لصلتها بموضوع البحث، كونها تصب على تقويم اداء العاملين وكذلك الاقسام والوحدات الاقتصادية بشكل عام لأجل تحقيق الكفاية العالية لهذه الاطراف، لذا يتطلب تقويم الاداء مستويات اداء مخطط لها ومرسومة مقدما.

وإذا ما وجد انحراف عن هذه المستويات ينبغي دراسة ووضع الاجراءات الكفيلة بإزالته، وان رقابة الاداء تتم بطرق مختلفة على وفق طبيعة عمل الوحدة الاقتصادية وحجمها، فقد تكون بشكل مباشر من خلال اشراف مراقب العمل على العاملين بأشرافه، او بشكل غير مباشر من خلال وسائل الرقابة الاخرى مثل الموازنات التخطيطية، او تقارير تقويم الاداء التي تعتمد مؤشر التكاليف المعيارية وغيرها (عبد الله، 2006: 171).

5- ارتباط الجودة بالرقابة الداخلية:

ارتبطت الجودة منذ بداية ظهورها بالرقابة الداخلية متمثلة في وظيفتين:

الوظيفة الاولى: الفحص والاختبار: وتتضمن الانشاء والمحافظة على توثيق الاجراءات الخاصة لاختبار تنفيذ الانشطة لكي يتم التحقق من ان المتطلبات المحددة للمنتج او الخدمة قد تحققت وان عملية الانتاج وتنفيذ الخدمات تمر بالخطط والسياسات المحددة مسبقاً.

الوظيفة الثانية: الرقابة على الجودة: وتهدف الى التأكد من ان المنتجات النهائية والخدمات مطابقة للمواصفات الموضوعة في ظل المعايير والقوانين والتعليمات وتعمل على محاولة منع الاخطاء قبل حدوثها اذ تعتمد على الاساليب الاحصائية في تقييم الاداء لوجود علاقة وتأثير مباشر ومتبادل بين متطلبات الجودة الشاملة وعناصر ومكونات الرقابة الداخلية اذ تعد من اهم المتطلبات الضرورية لتحقيق اهداف الرقابة الداخلية. (احمد، 2009: 76)

كما اشار المعيار الدولي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (1320) والخاص بالتقارير المتعلقة لبرنامج تأكيد وتحسين الجودة، يجب على مسؤول التدقيق الداخلي رفع نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة الى الادارة العليا متضمنة الأفصاحات الاتية: (IIA, 2017: 8)

أ- نطاق وتيرة التقييم الداخلي والخارجي.

ب- مؤهلات واستقلالية المدقق بما فيها تضارب المصالح المحتملة.

ت- استنتاجات المدققين.

ث- الخطط التصحيحية.

6- دور الرقابة الداخلية في تقويم الاداء

لقد أدت التطورات الحديثة في التدقيق الداخلي إلى المناداة بدور أكبر للمدقق الداخلي في عملية تقويم الاداء لجميع أنشطة المشروع وتنادي المجامع المهنية بدور أكبر للمدقق الداخلي في هذا المجال وذلك عبر زيادة دوره في مجال التدقيق الإداري وتدقيق العمليات وعلى رأس هذه المجامع معهد المدققين الداخليين حيث أوضح التعريف المعتمد لدى المعهد إلى أن هدف التدقيق الداخلي مصمم أساساً لإضافة القيمة وتحسين عمليات المنظمة كما أشار إلى ذلك الاتحاد الدولي للمحاسبين حيث نصت معايير التدقيق الدولية (IIA,2001: 8)

إلى أن نطاق التدقيق الداخلي يشمل مراجعة الجدوى الاقتصادية للعمليات وكفاءتها وفعاليتها ومن ضمنها الضوابط غير المالية للمنشأة وكذلك اختبار المعلومات المالية والتشغيلية، وقد أشار المجمع العربي للمحاسبين قد حدث تطور منطقي في وظيفة التدقيق الداخلي وهو نشاط التقييم وذلك مساعدة الإدارة في حكمها على كيفية تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المنشأة (Arens et.al, 2012: 279).

فان نطاق التدقيق الداخلي يتضمن فحص وتقييم كفاية وفاعلية الأداء وذلك يشتمل على ما يلي:

أ- مراجعة مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية ونزاهتها.

ب- مراجعة النظم الموضوعة للتأكد من الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين واللوائح والتي يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير.

ت- مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول.

ث- تقييم كفاءة استخدام الموارد المستخدمة.

ج- مراجعة العمليات أو البرامج للتأكد من أن النتائج تتمشى مع الأهداف الموضوعة والتأكد من أن البرامج تنفذ حسب الخطة (الصبان وآخرون، 136:1996) .

أن عملية التدقيق الداخلي تتطلب استخدام كلا من المعايير الوصفية والمعايير الكمية عينية أو مالية في فحص وتقييم الأداء الإداري ويقصد بالمعايير الوصفية ما يجب أن تكون عليه نوعية الأداء الإداري مضافا إليها المسئوليات الاجتماعية والقانونية والرقابية للإدارة بمعنى أن تعكس هذه المعايير ما يجب أن يكون عليه الأداء الإداري بالنسبة لهذه المسئوليات، أما المعايير الكمية فهي تلك المعايير التي تتميز بإمكانية إخضاعها للقياس العيني أو المالي بدرجة معقولة من الدقة مثل معايير التكلفة والنسب المالية والموازنات التخطيطية.(الهواري وآخرون، 1999: 388)

كما اشار المعيار الدولي للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (2000) والخاص بمعايير الاداء لإدارة نشاط التدقيق الداخلي (IIA, 2017: 6).

يجب على مسؤول التدقيق ان يدير نشاط التدقيق بفعالية من اجل ضمان انه يضيف قيمة للوحدة الاقتصادية والاطراف المعنية عندما يأخذ بنظر الاعتبار الاستراتيجيات والاهداف والمخاطر لغرض توفير سبل تحسين المسارات وتقديم التأكيدات ذات الصلة بطريقة موضوعية عن طريق تحقيق الاتي:

- الاهداف والمسؤوليات الواردة في التدقيق الداخلي
- التوافق مع المعايير المعتمدة
- التزام الافراد بميثاق الاخلاقيات او المعايير
- الاخذ بالاعتبار الاتجاهات والقضايا الناشئة التي يمكن ان تؤثر على الوحدة الاقتصادي

7- تدقيق الاداء المالي

شهد المسار التطوري للتدقيق الحديث تحولات جوهرية ومنها التحول في النطاق من التدقيق التقليدي الذي يقتصر على التدقيق المحاسبي وتدقيق المشروعية (التدقيق المالي) الى ما اطلق عليه بالتدقيق الشامل الذي يشمل التدقيق المالي فضلا عن تدقيق الاداء والتدقيق الاجتماعي والتدقيق البيئي وانواع اخرى من التدقيق وهنالك من يعتبر بان تدقيق الاداء جزء مكمل للتدقيق المالي حيث ان التدقيق المالي يبقى منقوص مالم يكمله تدقيق الاداء على افتراضان ينفذ تدقيق الاداء في وقت واحد مع التدقيق المالي وتدرج النتائج في تقرير واحد(التدقيق الشامل)، ويشير اخرون الى ان تنفيذ تدقيق الاداء يتم بصورة متخصصة من قبل فريق متكامل يحوي على عدة اختصاصات مالية واقتصادية وقانونية وفنية (تدقيق الاداء المتخصص)، لذا فان مبدأ التدقيق الشامل يشير الى ان الهدف ليس فقط في سلامة التصرفات المالية وتوثيقها بشكل ملائم وانما فيما يتم تحقيقه من جراء هذه التصرفات على صعيد تحقيق الاهداف وبالدرجة المناسبة والكفؤة (القريشي، 2011: 389) .

8- برنامج تدقيق الاداء المالي

برنامج تدقيق يتلائم مع متطلبات تدقيق الأداء بالاعتماد على المعايير الدولية لنظام الاعتماد الأكاديمي ومعايير اتحاد الجامعات العربية فضلا عن دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي المعتمد من قبل وزارة التعليم العالي منذ عام 2009، وللقائم بالعمل التدقيقي تحديث وتطوير هذا البرنامج في ضوء التخطيط للعمل والمستجدات التي يفرزها العمل التدقيقي وكما مبين في الآتي:(هندل،2016: 123)

أ- التأكد من المدى الذي نفذت فيه موازنة المؤسسة التخطيطية وتقيمها تقيماً واقعياً ضمن متطلبات الانفاق السنوي.

ب- التأكد من وجود مصادر مالية كافية لدعم موازنة المؤسسة وتكون كافية للبرامج والخدمات المقدمة.

ت- دراسة التطور في نسبة كلفة الطالب في المؤسسة التعليمية.

ث-مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض الصيانة والمباني والمعدات الى اجمالي المصروفات.

ج- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض التجهيزات واللوازم والمواد بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

ح- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض شراء الكتب والدوريات والمراجع بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

خ- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض التجهيزات واللوازم والمواد بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

د- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض المؤتمرات والندوات والورش بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

ذ- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض التدريب والخدمات الطلابية بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

ر- مقارنة نسبة المبالغ المصروفة لأغراض أجور المحاضرات الاضافية بالنسبة الى اجمالي المصروفات.

ز- التحقق من وجود إدارة مالية فاعلة تساهم في وضع الموازنة، وتتولى متابعة شؤونها المالية من خلال استخدام نظم فعالة لوضع الموازنات والرقابة عليها.

س- التأكد من وجود إدارة فاعلة تتولى مسؤولية الاستثمار في المؤسسة.

ش- التحقق من وجود اليات رقابة مالية منظمة ومعلنة توفرها المؤسسة التعليمية لكافة فعالياتها وانشطتها.

ص-التحقق من مدى وجود وملائمة الوثائق الاتية:

- الموازنة المالية وتوزيعها على أبواب الانفاق.
- الكشوفات والقوائم المالية.
- تقارير الرقابة المالية.

9- مسؤولية المدقق الداخلي

ان المدقق الداخلي ينبغي ان يكون مسؤول عن الاتي:

أ- وجود معايير تشغيل لقياس اقتصادية وكفاءة العمليات.

ب- أن هذه المعايير مفهومة وقد تم العمل بها.

ت- أن الانحرافات عن هذه المعايير قد تم إخبار المختصين بها وأن الإجراءات التصحيحية قد تمت.

ث- تنفيذ التدقيق المرتبط بالاستخدام الاقتصادي والكفء للموارد.

ج- بيان سوء استخدام الموارد والتسهيلات (Hayes et. ah, 2005: 51).

المحور الثالث: تحديد المؤشرات والمعايير والاساليب في تقويم الاداء:

اولاً: تحديد المعايير التي يمكن استعمالها:

تعد عملية تحديد المؤشرات والمعايير المناسبة بقياس اداء المؤسسات من الامور الصعبة وذلك نتيجة الكم الكبير من المؤشرات التي يمكن استخدامها، والمعايير تمثل الهدف الذي يرجى تحقيقه بانه يعبر عن مستوى معين للأداء يمكن تحقيقه وقد يكون المعيار ممثل للحد الادنى الذي يجب ان لا يقل عليه الاداء او يمثل الحد الاعلى الذي لا يجب تجاوزه او يمثل مستوى محدد مطلوب تحقيقه (الجوهر،1999: 56).

فالمعيار هو هدف مرغوب فيه او مقياس ينشأ نتيجة العرف بعد الملاحظة الواسعة والتجريب والبحث والاختبار او يفرض بقرار اداري او بموجب قانون.

اما المؤشر فهو وسيلة لقياس الاداء وعليه فانه يقيس درجة تحقيق الهدف لذلك فان المؤشرات يمكن ان تربط بين الاداء الفعلي والمعايير المحددة مسبقاً وهناك عدة اعتبارات خاصة بوضع معايير الاداء منها:(الجوهر,1999: 57)

1- الاعتماد على البيانات والاحصاءات لسنوات سابقة محددة لغرض دراسة وتحليل هذه البيانات واستنتاج مواطن الضعف في الاداء والاسراف والضياع في استخدام الموارد المتاحة

2- يتم تعديل المعايير على ضوء ما يكشف عنها في المستقبل لكل ما هو جديد او تقدم تقني له علاقة بنشاط المؤسسة.

3- ان تكون المعايير الموضوعة واقعية وعملية أي يمكن تحقيقها في ضوء الاداء المتوقع.

اما بالنسبة للمؤشرات فكما هو معروف بان تحديد هذه المؤشرات يعد محور الارتكاز في رقابة الاداء وتكمن بتحديد النوعي لمؤشرات الاداء في العدد الكبير للأنواع المختلفة من النتائج الفعلية التي يتمخض عنها التنفيذ او المباشرة الفعلية لنشاط الوحدة الاقتصادية ولما كان استحالة في استخدام جميع مؤشرات الاداء المتاحة لذلك من الضروري انتقاء المؤشرات التي تعبر افضل تعبير ممكن عن مستوى الاداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية للوحدة الاقتصادية ككل فضلا عن تحديد المؤشرات التي تتناسب مع طبيعة الاهداف وامكانية قياسها وترتيب هذه المؤشرات على اساس اهميتها.

وتتوقف هذه الاهمية على مدى ارتباطه بأهداف الوحدة الاقتصادية ومدى اهمية ذلك الهدف بالنسبة للمؤسسة وبالإمكان استخدام العديد من المؤشرات المالية والمؤشرات الانتاجية او الفنية والمؤشرات القومية والاجتماعية

أ- المؤشرات الفنية

هي التي تقيس الكفاية الانتاجية والمواد المستخدمة وجهود العمال كمدخلات ومن ثم مقارنة ذلك بالمخرجات

ب- المؤشرات التي تقيس الأداء على المستوى القومي

تبين ما تقدمه الوحدة الأقتصادية للاقتصاد القومي حسب ما لديه من موارد وامكانيات، ومن هذه المؤشرات هي القيمة المضافة التي تقيس مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية.

ت- المؤشرات الأجتماعية

المقصود بها قياس اداء الوحدة الأقتصادية وما لها من تأثير في تحقيق الرفاهية الأقتصادية للمجتمع نتيجة تقليل البطالة عن طريق تقديم خدمات تفيد المجتمع.

ث- المؤشرات المالية

ترتبط هذه المؤشرات في القوائم المالية كما هو معروف، أي بكافة المصاريف التي أنفقت في الوحدة الأقتصادية مقارنةً بالموارد المتاحة السيولة النقدية التي حصلت عليها الوحدة الاقتصادية (الجوهر، 1999: 57).

ثانياً: الاساليب المستعملة في تقويم الاداء:

هنالك العديد من الاساليب التي تستعمل في تقويم الاداء المؤسسي ويمكن توضيح هذه الاساليب على النحو التالي:(عبد الرحمن،2011: 39)

1- اسلوب التحليل المالي: يعد من اهم الاساليب التي يعتمد عليها في تقويم اداء المؤسسات فمن خلال هذا الاسلوب يمكن اكتشاف نقاط القوة والضعف في المركز المالي للمؤسسة.

2- اسلوب الموازنات التخطيطية: تعرف الموازنات التخطيطية بانها اداء لتخطيط كافة اوجه نشاط الوحدة الاقتصادية، فهي تمثل اداء فعالة من ادوات تقويم الاداء كونها توفر مجموعة شاملة متناسقة من المؤشرات والمعدلات الكمية والمالية والنقدية التي تتناسب مع الانشطة التي تمارسها المؤسسة.

3- اساليب التدقيق الاداري: يتم استعمال هذه الاساليب من خلال الاتي:

أ- اسلوب بيرت.

ب-اسلوب البرمجة الخطية.

ت- اسلوب تحليل التكلفة والفعالية.

ث- التكاليف المعيارية.

4- الادارة بالأهداف: يمكن تعريف هذا الاسلوب بانه فلسفة ادارية يهدف الى زيادة الحافز الداخلي للفرد العامل من خلال اشراكه في تحديد اهداف المؤسسة

5- اسلوب التحليل المقارن :يعتمد هذا الاسلوب على مقارنة نتائج عملية تقويم الاداء بمؤشرات ومعايير تم تحديدها مسبقا

6- الدراسات التجريبية للأنشطة والبرامج: يعتمد هذا الاسلوب على اجراء دراسة تجريبية خاصة لكل نشاط او برنامج وذلك لقياس بعض مؤشرات تقويم الاداء قبل وبعد تنفيذ الانشطة والبرامج، يتميز هذا الاسلوب بالدقة والوضوح الا انه يتطلب خبرات فنية عالية وتكاليف كبيرة.

الفصل الثالث

تطبيق المؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة لتقويم أداء الجامعات

المبحث الأول

وصف عينة البحث والأوزان والدرجات المعتمدة في تقييم الأداء

المبحث الثاني

تطبيق المؤشرات المالية للأداء المالي

المبحث الثالث

تطبيق معايير الجودة الشاملة

الفصل الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول
الاستنتاجات

المبحث الثاني
التوصيات

الاستنتاجات

سيتم التطرق في هذا المبحث الى أبرز الاستنتاجات النظرية والتطبيقية التي توصل اليها الباحث ومنها:

1- يعد تقويم الاداء مدخلا لإعادة تقييم العمل وتوزيع المسؤوليات والكشف عن القدرات والطاقات الكامنة في المؤسسة التعليمية.

2- ان عملية تقويم الاداء تسهم في تشخيص مواطن القوة والضعف داخل المؤسسة التعليمية مما يسهل ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها.

3- ان عملية التقويم تعتمد على مدى الالتزام بالمبادئ العلمية والأخلاقية عند التقويم، اذ ان نجاح العملية التقويمية يتمركز أساساً حول معقولية، مصداقية، ثبات وعدالة اسلوب التقويم المستعمل، كما ينبغي ان تفهم عملية التقويم في ضوء امكانات المنظمة وفي ضوء مؤشرات محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

4- لا يمكن إحداث أي تغيير او تطوير في التعليم ما لم تكن لدينا المعلومات الكافية عن الوضع الحالي، وماذا نريد ان نطور او نغير فيه وكل ذلك بالطبع لا يأتي الا عن طريق عملية التقويم.

5- هناك صعوبة في وضع مؤشرات او معايير للجودة في الخدمات التعليمية بالمقارنة مع معايير الجودة في القطاعات غير الخدمية الا انه من الممكن ان نتصور بعض المؤشرات والنماذج التي تكفل الجودة في الخدمات التعليمية عن طريق صياغة فلسفة واضحة وأهداف أكاديمية علمية تساعد على توفير بنى أكاديمية بجودة عالية للطلبة وسوق العمل

6- ان عملية تحديد المؤشرات الخاصة بقياس مستوى الاداء تعد ركناً اساسياً ومهما في عملية تقييم الأداء، من اجل مراقبة الاداء وتحسينه ومعرفة اسباب الانحرافات لاتخاذ القرارات السليمة،

لذلك تعد مؤشرات الاداء المالي ومعايير الجودة الشاملة أكثر شمولية لأنشطة المؤسسة التعليمية وما تحتويه من أدوات لقياس الجودة التي تعد ضرورية لتحسين وتطوير الأداء

7- ان مفهوم الجودة مصطلح نسبي يتأثر بالعوامل البيئية اذ تختلف مقاييس الجودة من دولة لأخرى، اذ تكون مقبولة في مجتمع معين وبالوقت نفسه لا تتناسب مع مجتمع اخر.

8- هنالك علاقة وثيقة بين توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء ومن ثم تطوير الأداء داخل المؤسسات التعليمية كون ان سياسات وإجراءات توكيد الجودة تتم للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة التي تضمنها المؤشرات والمعايير.

9- ان تقييم الاداء المالي هو عملية تشخيص ومعرفة المركز المالي للمؤسسة، وان نتائج التقييم تبين لنا ما حققته وما فقدته المؤسسة من موارد متاحة عن طريق المقارنة من سنة لأخرى.

10- تعد التصنيفات العالمية للجامعات (QS والتايمز) من التصنيفات ذات الاهمية والتي تختص بجودة مخرجات مؤسسات التعليم وما تحتويه من مؤشرات واسس ذات اهمية في ترصين وتعزيز مكانة الجامعة.

11- هنالك تفاوت في عملية الصرف للمبالغ المخصصة لجامعة كربلاء، إذ تراوحت نسب الصرف بشكل مختلف لجميع الأبواب، وهنالك ضعف في استغلال المبالغ المخصصة للصرف في اغلب الابواب الحسابية خصوصاً.

12- أن كلفة الطالب الواحد من المصاريف أخذت بالانخفاض للسنوات (2013، 2014، 2015) مقارنةً في سنة 2012 إذ بلغت الكلفة (5834815) دينار وهذا ما اوضحه مستوى معدل النمو، اذ ظهر انخفاض ملحوظ في عام (2014) عن عام (2013) والذي تبلغ نسبته 50% تقريباً وهذا يؤثر على مستوى الخدمات المقدمة للطالب من قبل الجامعة.

13- أن حصة الطالب الواحد من الإيرادات أخذت بالانخفاض للسنوات (2013، 2014) مقارنةً في سنة الاساس 2012 وهذا ما اوضحه مستوى معدل النمو للسنوات، اما بالنسبة لسنة (2015) هناك ارتفاع ملحوظ في معدل النمو والذي تبلغ نسبته (66%) وهذا مؤشر جيد قياساً بالسنوات السابقة، بالرغم من هذا الارتفاع الا أنه لا يمثل شيء امام المصاريف الكلية للجامعة.

14- قلة الملاك التدريسي من حملة الألقاب العلمية وخصوصا في كليات السياحة والطب والزراعة والهندسة.

15- ضعف الاداء الجامعي وقلة الاهتمام بمجال البحث العلمي مما ادى الى انخفاض بمستوى ورصانة الجامعة.

16- ان مؤشر مشاركة هيئات التدريس في الندوات والمؤتمرات ضعيف جدا قياسا بإعداد الأساتذة اذ بلغ متوسط الدرجات 3.75 من أصل 5 وهذا يضعف اداء الجامعة.

17- ان جامعة كربلاء تفتقر لتطبيق معايير الجودة اذ بلغ متوسط الدرجات 6.44 وهو مستوى منخفض مقارنةً بالمتوسط القياسي للمعيار البالغ 20 درجة وبنسب تطبيق ضعيفة جدا تتراوح 0% و21 % و30 %.

المبحث الثاني

التوصيات

في ضوء ما ورد من استنتاجات في المبحث السابق، ينبغي وضع مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير ورفع اداء الجامعات العراقية ومنها:

1- ضرورة وجود متابعة فاعلة لتقارير الجهات والهيئات الرقابية الداخلية والخارجية المهتمة بتقويم الاداء والأخذ بنظر الاعتبار متابعة تطبيق المعايير العلمية للجودة الشاملة في التعليم وفق المؤشرات المعتمدة.

2- دعم عملية التقويم والقائمين بهذه العملية بخبرات خارجية تقدم لنا تجارب بلادها ونتائج هذه التجارب، لأجل الاستفادة منها وتطبيقها.

3- ضرورة تبني معايير ومؤشرات عند تقويم أداء المؤسسة التعليمية كونها تعد البديل الأمثل لقياس مستوى الكفاءة في العملية التعليمية والفاعلية في تحقيق الأهداف، فضلا عن شمولية هذه المعايير وما تحتويه على مؤشرات للجودة التي تعد ضرورية لتحسين الأداء.

4- ضرورة اعتماد المؤشرات والمعايير في تطبيق عملية التقويم وذلك لتوفير فرص أفضل في الكشف عن التغيرات التي يمكن ان تطرأ سلباً او ايجابياً في مستويات الأداء، وبذلك يتم النظر الى التقويم كعملية مستمرة.

5- ضرورة ان تلتزم الجامعات العراقية بمؤشرات معايير التصنيفات العالمية لتعزيز مكانتها وترصين موقعها بين الجامعات العالمية.

6- تحديد وإعداد وتخطيط الموازنة، والابتعاد عن الاسلوب التقليدي في إعداد الموازنة فضلاً عن توفير المرونة الكافية للجامعة في التصرف بتخصيصاتها المالية بالشكل الذي تراه مناسباً في سير

نشاطاتها العلمية والتعليمية، وينبغي الاعتماد على الأساليب الحديثة في إعداد الموازنة والتي تتطلب توفير الأسس العلمية الحديثة والدقيقة لتحديد احتياجاتها.

7- ضرورة تمتع الجامعات بالاستقلالية المالية وذلك للأهمية البالغة في تحقيق ادارة مالية قادرة على الإيفاء بمتطلبات الأنشطة العلمية والتعليمية والانشطة الاخرى فيها.

8- ضرورة مراعاة حملة الألقاب العلمية عند التعيين بالشكل الذي يراعي النسب المقررة واحتياجات الكلية، فضلا عن تشجيع أعضاء هيئة التدريس دون لقب استاذ بأن يقدموا بحوثا علمية لأغراض الترقية العلمية.

9- ضرورة الاهتمام بالتحسين والتطوير في مجالات جودة التعليم والبحث العلمي والانفتاح على الجامعات العالمية عن طريق تفعيل التعاون فيما بينها لتحقيق مراكز متقدمة من التصنيفات العالمية.

10- ضرورة اعتماد خطط علمية دقيقة للتخطيط للمؤتمرات والندوات والمعارض والدورات وتقديم الاستشارات لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص وبما يسهم في نشر المعرفة وخدمة المجتمع.

11- ضرورة الاستفادة من التجارب العالمية في مجال الاعتماد الأكاديمي في الدول المتقدمة لغرض الاستفادة من تطبيقها.

12- ضرورة أن تعمل الجامعات وفق مبدأ الشفافية والعدالة التامة في جميع الانشطة التي تقوم بها فضلا عن التزام المؤسسة التعليمية بإعداد تقرير التقويم الذاتي سنويا وعلى مستوى الجامعة ككل بالشكل الذي يعطي صورة واقعية للوضع في المؤسسة مع تحليل نقاط القوة والضعف فيها، والعمل على إجراء التقويم المستمر لجميع انشطتها.

13- ان تكون هناك متابعة فاعلة من قبل الجهات الرقابية لعملية تقييم وتقويم اداء الجامعات من خلال تطبيقها للمؤشرات المالية ومعايير الجودة الشاملة.

المصادر

المصادر

المعايير والقوانين والتعليمات:

1- قانون ديوان الرقابة المالية رقم 31 لسنة 2011 المعدل.
2- دليل تقويم الاداء للبرامج والسياسات المعد بالتنسيق مع محكمة التدقيق الهولندية (2013) ديوان الرقابة المالية الاتحادي، العراق.
3- دليل المعايير والأوزان للمؤشرات الكمية والنوعية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد (2010)، الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان، الأردن.
4- الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي، (2009)، السعودية.
5- الاتحاد الدولي للمحاسبين، (2010) إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة، ترجمة جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان / الأردن.
6- الوقائع العراقية، النظام الداخلي لديوان الرقابة المالية رقم (1) لسنة 2012، العدد 4265 في 28 كانون الثاني 2013.

الكتب العربية

1- **أبو الرب**، عماد محمد، **قدادة** عيسى، **الوادي** محمود، **الطائي** رعد، (2010) **ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
2- **أحمد**، لمياء محمد، (2009) **نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر.
3- **أحمد**، محمد سمير، (2009) **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

4- **البيلاوي**، حسن حسين، **طعيمة** رشدي أحمد، **سليمان** سعيد أحمد، **النقيب** عبد الرحمن، **سعيد** محسن المهدي، **البندري** محمد بن سليمان، **عبد الباقي** مصطفى أحمد، (2008) **الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد – الأسس والتطبيقات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

5- **الجوهر**، كريمة علي كاظم، (1999)، **الرقابة المالية**، الطبعة الثانية، المكتبة الوطنية، بغداد، العراق.

6- **حافظ**، عبد الناصر علك و**عباس** حسين وليد حسين، (2015) **الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

7- **الحديثي**، جاسم محمد خلف، (2009) **رقابة وتقويم الاداء الحكومي** الاهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان، الاردن.

8- **الحريري**، رافدة عمر **ودروش** سعد زناد، (2010) **القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

9- **الحسني**، فلاح حسن **وعبد الرحمن** مؤيد، (2013) **إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

10- **خضير**، كاظم محمود، (2002) **ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

11- **الخطيب**، محمد محمود، (2009) **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

12- **الدرادكة**، مأمون **والشبلي** طارق، (2002) **الجودة في المنظمات الحديثة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.

13- **رضوان**، محمود عبد الفتاح، (2012) **ادارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

14- **السامرائي**، مهدي صالح مهدي، علاء حاكم محسن الناصر، (2012) **تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

15- **السعبري**، إبراهيم عبد موسى، **أحمد** ميري أحمد، **لألئ** محمد حافظ، (2014) **أصول التدقيق**، دار الكتب والوثائق الطبعة الأولى، بغداد – العراق.

16- **الصبان**، محمد سمير وإبراهيم حسن إبراهيم، (2012) **أصول المراجعة الخارجية المفاهيم العلمية والإجراءات العملية**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.

17- **طالب**، علاء فرحان، (2011) **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

18- **طايل**، مصطفى كمال السيد، (2013) **معايير الجودة الشاملة (الادارة، الاحصاء، الاقتصاد)**، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

19- **طرابلسية**، شيراز محمد عشير، (2011) **ادارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي**، مكتبة المجتمع العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

20- **الطريراة**، جمال، (2013) **الورقة الثالثة: التدقيق**، المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

21- **العاني**، طارق علي جاسم **والنعيمي** صلاح عبد القادر، (2013) **التعليم العالي والتنمية في العراق: الواقع، التحديات، الافاق**، مكتب اليونسكو للعراق، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

22- **عبد الغفور**، همام عبد الخالق **والعزاوي** محمد عبد الوهاب، (2012) **منشورات المنظمة العربية للتنمية المعاصرة**، الدار المصرية للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر.

23- **عبد الغني**، عبد الباقي، (2004) **التقويم والاعتماد في التعليم العالي المفهوم، الأسس، النماذج والتجارب**، الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، سلسلة إصدارات الهيئة رقم 1، الطبعة الثانية، الخرطوم، السودان.

24- **عبد الله**، خالد أمين، (2010) **علم تدقيق الحسابات الناحية النظرية والعملية**، دار وائل للنشر الطبعة الخامسة، عمان، الأردن.

25- **الفتلاوي**، سهيلة محسن كاظم، (2008) **الجودة في التعليم**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.

26- **فهد**، نصر حمود مزنان، (2009) **إثر السياسات الاقتصادية في اداء المصارف التجارية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

27- **القاضـي**، حسـين يوسـف، حسـين أحمـد دحـدوح، عصـام نعمـة قـريط، (2014) **أصـول المراجعة الجزء الأول**، منشورات جامعة دمشق كلية الاقتصاد، دمشق، سوريا.

28- **القريشي**، اياد رشيد، (2011)، **التدقيق الخارجي منهج علمي نظرياً وتطبيقياً**، دار المعرفة للطباعة والنشر، مطبعة المغرب، الطبعة الاولى، بغداد، العراق.

29- **القيسي**، خالد ياسين، (2005) **دليل رقابة الاداء الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة**، الطبعة الأولى، صنعاء، اليمن.

30- **الكرخي**، مجيد عبد جعفر، (2001) **مدخل الى تقويم الاداء في الوحدات لاقتصادية: باستخدام البيانات المالية**، دار الشؤون الثقافية العامة، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

31- **متـولي**، عصـام الـدين محمـد، (2009) **المراجعـة وتـدقيق الحسـابات (1)**، جامعـة العلـوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.

32- **مجيد**، سوسن شاكر **والزيادات** محمد عواد، (2008) **الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.

33- **محمد**، أشرف السعيد احمد، (2007) **الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي**، دار الجامعة الجديدة للتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر.

34- **المرسومي**، خالد كاظم إبراهيم، (2013) **معايير جودة الأداء التربوي**، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

35- **النبوي**، امين محمد، (2007) **الاعتماد الأكاديمي وادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، الدار المصرية اللبنانية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.

36- **النجار**، يحيى غني، (2006) **تقييم المشروعات ودراسات الجدوى وتقييم كفاءة الاداء**، الطبعة الأولى، بغداد، العراق.

37- **الهـوارى**، محمد نصر **ومحمـد** توفيق محمد، (1999) **أصـول المراجعـة والرقابـة الداخليـة التأصيل العلمي والممارسة العملية**، مصر.

الرسائل والأطاريح:

1- **ابو هداف**، ماجد محمد سليم، (2006)، **تقويم وتطوير الاداء الرقابي لديوان الرقابة المالية والادارية**، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.

2- **الأغا**، وفيق حلمي، إيهاب وفيق الأغا، (2010) **استراتيجيات مقترحة لمعايير ضمان جودة الأداء الجامعي**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

3- **الحلفي**، عبد الكريم خلف سودي، (2008) **تقويم الاداء البيئي من منظور مالي-بحث تطبيقي لبرنامج تقويم أداء بيئي في الشركة العامة لصناعات البطاريات**، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

4- **الربيعي**، منال عبد الهادي، (2003) **نظام تقويم أداء المستشفيات ذات التمويل الذاتي باستخدام منهج بطاقات العلامات المتوازنة**، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

5- **الزاملي**، علي عبد الحسين هاني، (2011) **تكاليف الجودة لشاملة وتأثيرها في تقويم الاداء الستراتيجي**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق.

6- **السهلاني**، الهام هاشم محمد، (2014) **دور النظام المحاسبي الحكومي في تقويم أداء الوحدات الممولة مركزياً ضمن الموازنة العامة للدولة: دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية**، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

7- **شيتور**، علي، (2014)، **مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

8- **عبد الله**، ثه خشان عمر، (2011)، **مدى جودة اداء مراقبي الحسابات في ظل بيئة نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية**، رسالة في المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، السودان.

9- **عبد الهادي**، مخلوفي، (2016)، **دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي**، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

10- **العنزي**، قاسم محمد مظلوم، (2015) **امكانية تطبيق معيار QS في الجامعات العراقية: بحث ميداني في جامعتي بغداد والكوفة**، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق.

11- **فارس**، أحمد كنعان سليمان، (2009) **درجة إمكانية تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليتي الطب جامعتي بغداد والمستنصرية**، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

12- **فروانة**، رامي احمد، (2011)، **تقويم وتطوير الدور الرقابي لديوان الرقابة المالية والادارية في الرقابة على اداء الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، قسم المحاسبة، غزة، فلسطين.

13- **القزاز**، محمد أمين عبد الرحمن، (2011) **تقويم الأداء للمصارف بأستخدام النسب المالية للبيان الدولي لمهنة التدقيق رقم (1006): بحث تطبيقي في عينة من المصارف الحكومية والخاصة**، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.

14- **مالك**، موسى فضل المولى، (2007) **دور التحليل المالي في تقويم اداء المنشآت**، رسالة ماجستير محاسبة، كلية التجارة ولدراسات الاقتصادية، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

15- **محمود**، اتحاد شاكر، (2014) **تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية باستعمال نظام محاسبة المسؤولية: بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب**، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، العراق.

16- **المعموري**، سلام حنتوش رشيد، (2013) **تقويم الأداء الإداري لعمداء كليات ورؤساء أقسام التربية الرياضية على وفق متطلبات الجودة الشاملة**، أطروحة دكتوراه، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العراق.

17- **نصيف**، عدي حاتم، (2013) **رقابة وتقويم الاداء باستخدام نظام محاسبة المسؤولية – بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الصوفية**، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

18- **نصيف**، عدي حاتم، (2013) **رقابة وتقويم الاداء باستعمال نظام محاسبة المسؤولية بحث تطبيقي في الشركات العامة للصناعات الصوفية**، المحاسبة القانونية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، العراق.

19- **النعيمي**، نادية شاكر حسين، (2007) **التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.

20- **نمور**، نوال، (2012) **كفاءة اعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري، الجزائر.

21- **هندل**، خالد صباح علي، (2016) **تدقيق اداء مؤسسات التعليم العالي في ظل معايير توكيد الجودة والاعتماد الأكاديمي**، رسالة في المحاسبة القانونية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.

البحوث والدوريات:

1- **احمد**، حنان اسماعيل (2006) **المحاسبة وعلاقتها بتقويم جودة الاداء من منظور تخطيطي**، المستقبل العربية، المجلد (12)، العدد (42)، القاهرة، مصر.

2- **الجبلي**، سوسن شاكر مجيد، (2005) **معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية**، المؤتمر التربوي الخامس، جامعة البحرين، البحرين.

3- **الجنابي**، عبد الرزاق شنين، (2009) **تقويم الاداء التدريسي لأعضـــاء هيـــئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم العالي**، مقدم الى مؤتمر الجودة في جامعة الكوفة، العراق.

4- **رشيد**، انصاف محمود، **الحمداني**، رافعة ابراهيم و**الاعرجي**، عدنان سالم (2012) **فاعلية نظام الرقابة المالية وأثره على الفساد المالي في العراق**، جامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (4)، العدد (8).

5- **السرحان**، عطا الله بن فهد، (2012) **أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية**، بحث في مؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم، السعودية.

6- **شحاثة**، جواد كاظم، (2005) **دور المعلومات في فاعلية تقويم أداء المنظمات التعاونية في العراق**، بحث في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.

7- **صديق**، حسين، (2012) **تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية**، بحث في مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، دمشق، سوريا.

8- **الصرايرة**، خالد أحمد، ليلى العساف، (2008) **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق**، المجلة العربية للضمان الجامعي، العدد الأول، جامعة مؤتة، الأردن.

9- **الزهراني**، سعد، (2009) **نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية**، جامعة الملك سعود، الرياض.http: // www. Pdffactory.com

10- **صيام**، محمد وحيد، (2005) **التعليم عن بعد كأحد نماذج التعليم العالي وبعض مجالات ضبط الجودة النوعية في انظمته**، بحث في المؤتمر التربوي الخامس، جامعة البحرين، البحرين.

11- **العابدي**، علي رزاق جياد، هاشم فوزي دباس العبادي، **استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي: دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، مجلد 6، عدد 3، القادسية، العراق.

12- **عبد الرحمن**، مدني سوار الذهب، (2014) **تقويم اداء الجامعات وفق لمنظور الاداء المتوازن: دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية " 2008،2013 "**، مجلة الاقتصاد العلمية، عدد 4، القاهرة، مصر.

13- **عبد العزيز**، كريمان بكنام صدقي، (2015) **تأثير النشر الدولي على ترتيب الجامعات في التصنيفات العالمية: جامعة القاهرة نموذجا**، عدد 37، القاهرة، مصر.

14- **عبد الغفور**، حسام، (2001) **الجودة والنوعية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي: تجربة العراق**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثامن للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، بغداد، العراق.

15- **العتيبي**، منصور نايف ماشع **والربيع** علي أحمد حسن، (2012) **تقويم برامج كلية التربية بجامعة نجران في ضوء معايير NCATE**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 1‘عدد 9، كلية التربية جامعة نجران، السعودية.

16- **عصاصه**، غازي محمد راتب، **الجيزواي** ناصر خميس **وغانم** محمد محمدي، (2015) **تأثير البوابات الإلكترونية والنشر الدولي على ترتيب جامعة بنها في التصنيفات العالمية**، المؤتمر العلمي الأول للمكتبات بجامعة بنها، مصر.

17- **مغير**، محمد عبد الامير، (2015) **نشر ثقافة تقويم الاداء الوظيفي وتأثيره في رفع فاعلية وكفاءة القدرات البشرية والمؤسساتية**، وزارة المالية، بغداد، العراق

18- **ويح**، محمد عبد الرزاق ابراهيم و**الباز** احمد نصحي الشربيني انيس، (2012) **تطوير ادارة التعليم الجامعي في ضوء اسلوب حلقات الجودة**، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي- (IACQA).

المصادر الاجنبية

BOOKS

1- **Arens**, Alvin A., Randal J. Elder & Mark S. Beasley, (2012) **Auditing & Assurance Services**: An Integrated Approach, 14th edition, Copyright by Pearson Education, Inc. U.S.A.

2- **Boguton**, williamc and **Raymond** N, (2001) **modern auditing**, seventh edition. John Wiley & sons, Inc. New York.

3- **Hayes**, Rick, Roger Dassen, Arnold Schilder, Philip Wallage, (2005) **PRINCIPLES OF AUDITING**: An Introduction to International Standards on Auditing, second edition, Copyright by McGraw-Hill International (UK) Limited.

4- Horengren, Charles T., Dater, Srikant M. & Foster, George, (2000) **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, Tenth edition, USA.

5- Martinich, J. S., (1997) **Production and Operation Management: An Applied – modern Approach**, John Wiley & Sons, USA.

6- **Newman**, Jason, Deena Al-Hilli, Ben Sowter, John Molony, & Nunzio Quacquarelli, (2015) **QS STARS Ratings System**, London, U.K.

Research and foreign periodicals

1- AL-Thumali, Amani Dakheel Allah Radhi, (2011) **Evaluating EFL Intermediate Teachers' Performance in The Light of Quality Standards in Saudi Arabia,** Taif University, Saudi.

2- **Asiyai**, Romina Ifeoma, (2015) **Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders**, International Journal of Higher Education Vol. 4, No. 1, Nigeria.

3- **Dill**, David D., (2007) **Quality Assurance in Higher Education: Practices and Issues**, The University of North Carolina of Chapel Hill, Vol. 23, No. 1.

4- **Hamad**, Murtadha M., Shumos T. Hammadi, (2011) **Quality Assuraance Evaluation for higher Education institutions using Statistical Models**, International Journal of Database Management Systems (IJDMS), Vol.3, No.3, Al-Anbar University, Iraq.

5- **Hassan**, Masood, Aamna Mukhtar, Saif Ullah Qureshi & Sidra Sharif, (2012) **Impact of TQM Practices on Firm's Performance of Pakistan's Manufacturing Organizations**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 10, Bahauddin Zakariya University, Pakistan.

6- **Hotepo**, Alamutu S.A, O.M, Oyeobu A.J. and Nwatulegwu B.I., (2012) **An evaluation of total quality management practices on business performance of the Nigerian telecommunications sector: a case study of MTN Nigeria Limited**, Vol. 5, No. 3, Lagos State University, Nigerian.

7- **Huang**, Mu-Hsuan, (2011) **A Comparison of Three Major Academic Rankings for World Universities: From a Research Evaluation Perspective**, Journal of Library and Information Studies, vol. 9, No .1, National Taiwan University, Taiwan.

8- **Guthrie**, J. W., (1995) **The Evolving Economy of Education and the implications for educational evaluation**, Educational Review, Vol. 42, No 2, London, UK.

9- **Kayani**, Tanvir, (2012) **Total Quality Management in Classroom at University Level in Islamabad City**, "Pak. J. comer. Soc. Sci", Vol. 6, Pakistan.

10- **Kehm**, Barbara M, (2014) **Global University Rankings – Impacts and Unintended Side Effects**, European Journal of Education, Vol.49, London, UK.

11- **Levin**, H. M. (1988), **Cost – Effectiveness and Educational Policy. Educational Evaluation and Policy Analysis,** American Educational Research Journal, Vol. 10, NO 1, US.

12- **Murcia**, Juan Antonio Moreno, Yolanda Silveira Torregrosa, Noelia Belando Pedreno, (2015) **Questionnaire evaluating teaching competencies in the university environment: Evaluation of teaching competencies in the university**, new approaches in educational research, Vol. 4. No. 1. Spain.

13- Nicoll, Carol, (2012) **How can higher education maintain and improve quality**, Paris, France.

14- **Sabet**, Hani Samimi, Zeinab Seyed Saleki, Benoush Roumi, Amin Dezfoulian, (2012) **A Study on Total Quality Management in Higher Education Industry in Malaysia**, Master of Business Administration, Multimedia University Cyberjaya, International Journal of Business and Social Science Vol. 3, No. 17, Malaysia.

15- **Shaout**, Adnan, Mohamed K. Yousif, (2014) **Performance Evaluation: Methods and Techniques Survey**, International Journal of Computer and Information Technology, Vol. 3, No. 5, The University of Michigan – Dearborn, MI, USA.

16- Sharma, S., singh, (2012) **performance Appraisal and Career Development**, VSRD, International Journal of Business Research, Vol. 2, USA.

17- The World Bank, **Strengthening Capacity for Monitoring and Evaluation in Uganda: A Results Based Management Perspective**, ECD Working paper series No.8, The World Bank, Washington, US, 2001.

18- **Walters**, G. A., (1998) **Critical Evaluation for Education Reform,** Education Policy Analysis Archives Vol. 6 No. 20, US.

19- **Zubair**, Syed Sohaib, (2013) **Total Quality Management in Public Sector Higher Education Institutions**, Journal of Business & Economics Vol.5 No.1, University of the Punjab-Lahore-Pakistan.

الملاحق

الاول: كتب تسهيل المهمة

الثاني: البيانات المالية لعينة البحث

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

العدد دع6: 451

التاريخ: ١ / 6 / 2017

الى / رئاسة جامعة كربلاء-قسم الشؤون المالية

م/تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

نــؤيد لكم بان السيد(نوفل محمود موسى) هو احد طلبة الدراسات العليا / ماجستير / محاسبة /للعام الدراسي 2016 – 2017 ومستمر بالدراسة حالياً ، وبناء على طلبه زود بهذا التأييد .

... مع التقدير...

أ.م. د. حيدر يونس الموسوي

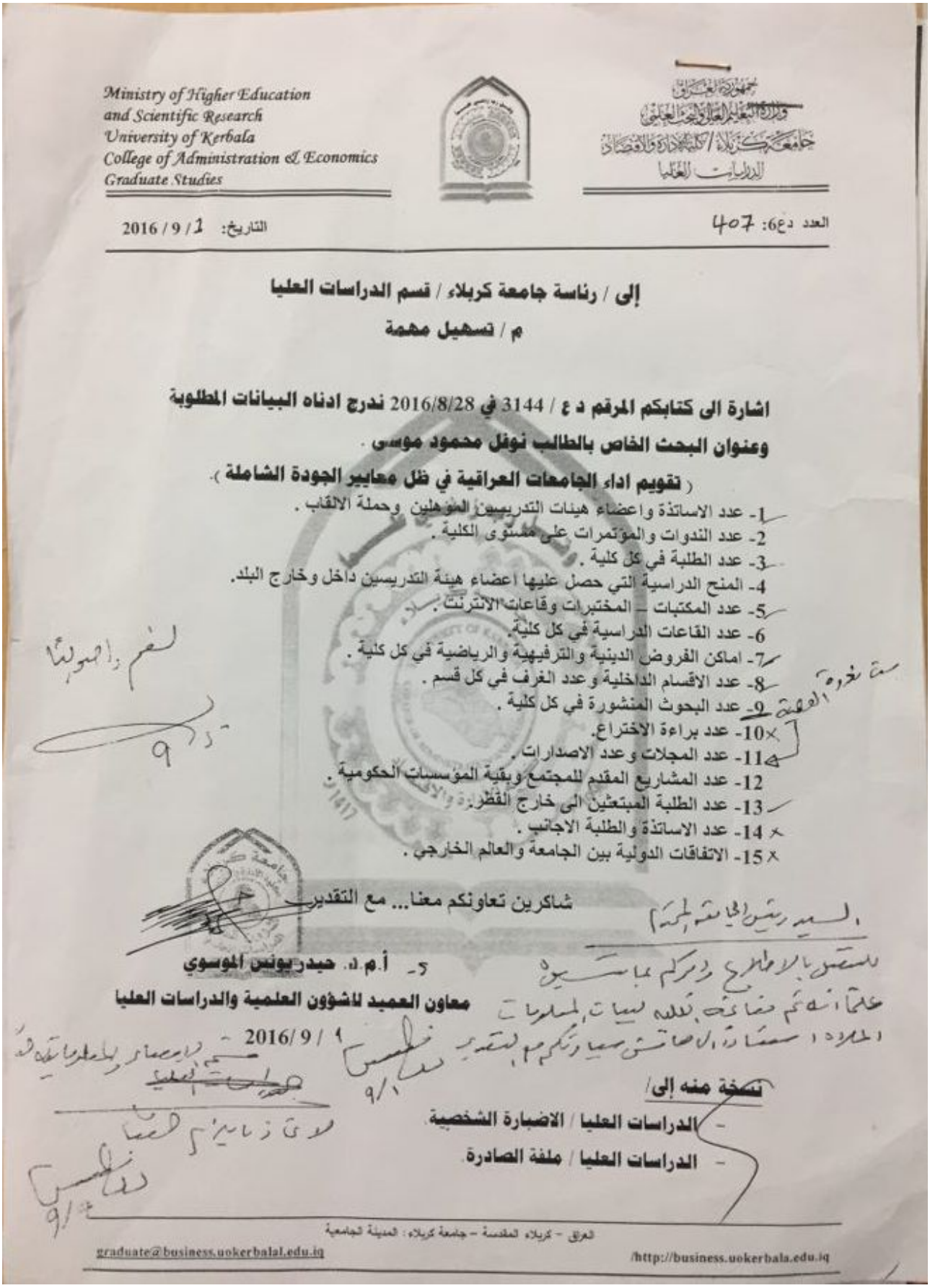
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2017/ 6 / ١

صورة عنه إلى /

- الدراسات العليا / الصادرة.
- الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية .

العراق – كربلاء المقدسة – جامعة كربلاء: المدينة الجامعية
زه ي نه ب
graduate est udie @gmail.com



Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate Studies

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا

العدد د ع: 6/ 407

التاريخ: 1 / 9 / 2016

إلى / رئاسة جامعة كربلاء / قسم الدراسات العليا

م / تسهيل مهمة

اشارة الى كتابكم المرقم د ع / 3144 في 2016/8/28 ندرج ادناه البيانات المطلوبة

وعنوان البحث الخاص بالطالب نوفل محمود موسى .

(تقويم اداء الجامعات العراقية في ظل معايير الجودة الشاملة).

1- عدد الاساتذة واعضاء هيئات التدريسين المؤهلين وحملة الالقاب .
2- عدد الندوات والمؤتمرات على مستوى الكلية .
3- عدد الطلبة في كل كلية .
4- المنح الدراسية التي حصل عليها اعضاء هيئة التدريسين داخل وخارج البلد.
5- عدد المكتبات – المختبرات وقاعات الانترنت .
6- عدد القاعات الدراسية في كل كلية.
7- اماكن الفروض الدينية والترفيهية والرياضية في كل كلية .
8- عدد الاقسام الداخلية وعدد الغرف في كل قسم .
9- عدد البحوث المنشورة في كل كلية .
10- عدد براءة الاختراع.
11- عدد المجلات وعدد الاصدارات .
12- عدد المشاريع المقدم للمجتمع وبقية المؤسسات الحكومية .
13- عدد الطلبة المبتعثين الى خارج القطر.
14- عدد الاساتذة والطلبة الاجانب .
15- الاتفاقات الدولية بين الجامعة والعالم الخارجي .

شاكرين تعاونكم معنا... مع التقدير

ع- أ.م.د. حيدر يونس الموسوي

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2016/ 9 / 1

نسخة منه إلى/

- **الدراسات العليا / الاضبارة الشخصية.**
- **الدراسات العليا / ملفة الصادرة.**

العراق - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء : المدينة الجامعية

graduate@business.uokerbalal.edu.iq

http://business.uokerbala.edu.iq/

Abstract:

Iraqi universities are important institutions that provide the labor market with technical, academic and professional staff according to agreed financial criteria, indicators that should be met and applied. Among those important criteria are the comprehensive quality standards, which were developed primarily in the International Classification of Universities, as well as financial indicators. Therefore, the problem of research is centered on the weakness of the application of comprehensive quality standards and financial indicators of Iraqi universities, making them not keep up with the developments and improvements of the universities.

The main objective of the research is to evaluate the performance of Iraqi universities through the application of financial indicators approved by the federal financial control office, and comprehensive quality standards to improve Iraqi academic performance.

The process of evaluating performance contributes to the diagnosis of strengths and weaknesses within the educational institution, making it easier to find appropriate solutions to the problems that face.

To achieve this goal, an applied study was conducted at Kerbala University (the study sample). One of the important results of the study, the process of determining performance level indicators is an essential and important part of the performance appraisal process. In order to control, improve performance and know the causes of deviations to make sound decisions. Therefore, financial performance indicators and overall quality standards are more comprehensive for the institution's activities. The quality measurement tools that are necessary to improve and improve performance. The study submits a number of recommendations such as: the need to adopt criteria and indicators when evaluating the performance of the educational institution, as it is the ideal alternative to measure the level of efficiency in the educational process and effectiveness in achieving the goals. As well as the comprehensiveness of these standards and the quality indicators that are necessary to improve performance.

Ministry of Higher Education & Scientific Research

University of Kerbala

College of Administration & Economics

Department of Accounting

Evaluating Performance of the Iraqi Universities in light of Financial Performance Indicators and Comprehensive Quality Standards

An applied Research in the University of Kerbala

By

Nawfel Mahmood Musa Al-Timimy

To: The Council of the College of Administration & Economics University of Kerbala
As A Partial Fulfillment of Requirements for Master Degree in Accounting

Supervised By

Ass.Prof.Dr. Fow'ad Abdul Muhsin Al-Jybury

2017A.D Kerbala 1438A.H