



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: التسيير

الرقم التسلسلي: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر (الأكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

## العنوان

اتجاه الجامعة نحو تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

وقياس وتقييم الأداء

دراسة تطبيقية على جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

إعداد الطالبة

❖ بطاط ايمان

تاريخ المناقشة: 2016/05/30

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	- أ/قروش حسن
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد (أ)	- أ/ميمون الطاهر
ممتحنا	أستاذ مساعد (أ)	- أ/بعيطيش شعبان

السنة الجامعية: 2016/2015

قائمة الجداول

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	طرق تقييم الأداء	الجدول 1
84	درجات مقياس ليكرت الخماسي	الجدول 2
85	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	الجدول 3
86	خصائص عينة الدراسة (السن)	الجدول 4
86	خصائص عينة الدراسة (المؤهل العلمي)	الجدول 5
87	خصائص عينة الدراسة (الخبرة المهنية)	الجدول 6
87	خصائص عينة الدراسة (منصب العمل)	الجدول 7
88	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على البعد المالي	الجدول 8
89	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على البعد العملاء	الجدول 9
89	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على البعد العمليات الداخلية	الجدول 10
90	الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على البعد التعلم والنمو	الجدول 11

## قائمة الجداول

---

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد	الشكل 1
51	بطاقة الاداء المتوازن	الشكل 2
62	المحاور (الأبعاد ) الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات	الشكل 3

- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير نظام .ل م د.  
تخصص مراقبة التسيير نقوم بدراسة " اتجاه الجامعة نحو تبني ابعاد بطاقة  
الاداء المتوازن وقياس وتقييم الاداء " وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة  
في هذه الدراسة .

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق  
علما أن أرائكم ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة ،  
وستستخدم لأغراض البحث العلمي ، وستحاط بالسرية التامة .

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا في هذه الدراسة .

لكم منا كل التحية

الطالبة : بطاط إيمان

القسم الأول: بيانات عامة:

السن : ..... سنة .

المؤهل العلمي : .....

الخبرة المهنية : .....

منصب العمل : .....

القسم الثاني: يهدف هذا القسم إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ضع علامة (X) أمام اختيار المناسب

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
<b>البعد المالي</b>					
					1 تعمل إدارة الجامعة على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الأكاديمي.
					2 تعمل إدارة الجامعة على استغلال الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء الإداري.
					3 الإيرادات تكفي لتغطية نفقات الجامعة والعاملين .
					4 تسعى إدارة الجامعة إلى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها.
					5 يوجد زيادة في إيرادات السنة الحالية عن السنوات السابقة.
					6 تقدم إدارة الجامعة خدمات أخرى بأسعار ملائمة تتناسب مع مستوى الخدمة.
<b>بعد العملاء</b>					
					7 تسعى إدارة الجامعة إلى تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى الطلبة .
					8 تقوم إدارة الجامعة بالاستجابة إلى شكاوي الطلبة ، ومعالجة الخلل.
					9 تقدم إدارة الجامعة أفضل الخدمات الأكاديمية للطلبة باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
					10 تعمل إدارة الجامعة على تطوير العلاقة مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم.
					11 تحاول إدارة الجامعة التعرف على آراء الطلبة في الأداء الأكاديمي والإداري لمعاملين.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة.	12
<b>بعد العمليات الداخلية</b>						
					تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير مجالات البحث العلمي ودعم الأنشطة البحثية.	13
					. تعمل إدارة الجامعة على تحديد وتشخيص احتياجات المجتمع والسوق.	14
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير أسلوب ونوعية الخدمات التعليمية باستمرار.	15
					تقوم إدارة الجامعة بمتابعة الطلبة الخريجين و محاولة إيجاد فرص للتوظيف.	16
					تعمل إدارة الجامعة على دعم الأنشطة الإبداعية للطلبة.	17
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير و إبراز دورها بين الجامعات الأخرى..	18
					تعمل إدارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل.	19
<b>بعد التعلم والنمو</b>						
					تؤدي البرامج الأكاديمية في الجامعة إلى تطوير الكفاءة العلمية والمهنية لعضو التدريس	20
					تؤدي البرامج الأكاديمية في الجامعة إلى ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية بالمستجدات الحديثة.	21
					تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير قدرات الإداريين و الأكاديميين في الجامعة.	22
					تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها و إجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة.	23
					تعمل إدارة الجامعة على دراسة وتحليل جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة.	24





قائمة

قائمة الجداول

المقدمة العامة

## تمهيد

من المعروف أن هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من المؤسسات للتعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، إلا أن هذه المقاييس المحاسبية للأداء قد تعرضت لكثير من النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية، كما أن أنظمة ومقاييس أداء المحاسبة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي للمؤسسة الحديثة، إضافة لعدم قدرتها على توفير مؤشرات ومقاييس أداء تمكن تلك المؤسسة من قياس وتقييم أدائها الداخلي والخارجي على المدى القصير والطويل وفق احتياجاتها الإستراتيجية.

و من أجل التحسين المستمر في الأداء برزت أهمية بطاقة الأداء المتوازن، التي جاءت لتحسم عملية تقييم الأداء، حيث تقوم على أساس تكامل المقاييس المالية التي تعكس عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية التي تعكس أسباب هذه النتائج، وتقوم أيضا على توازن الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس، والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.

ولقد تداولت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته" بين ذوي الاختصاص في المجال الإداري، لأنها تشكل البدايات الأولى لفكرة القياس المؤسسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في إطار تقييم استراتيجياتها الشاملة، لذا بادرت العديد من المؤسسات إلى استخدام عدد من مقاييس الأداء، وإن كانت تلك المقاييس تركز على الجوانب المالية في الأداء، ولكن التوجه نحو استخدام المقاييس غير المالية يعد مدخلا حديثا في تقييم الأداء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة من خلال ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن، فهي أداة إدارية تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وطور هذه الطريقة (Kaplan and Norton) من جامعة Harvard عام 1992م.

وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن، وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و من تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من مقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن، بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها.

وتعتبر الجامعات من المؤسسات التربوية التي تقوم على أهداف واضحة على مستوى الدولة وتمثل هذه الأهداف في خدمة المجتمع والتعليم والبحث ، وللتأكد من تحقيق هذه الأهداف لابد أن تقف هذه الجامعات وقفات تقويمية منتظمة ومستمرة لتقييم أدائها لمعرفة مؤشرات تحقيق هذه الأهداف، ولتخطط لتحسين أدائها ورفع

مستوى كفاءة خريجها. لذلك أصبحت الجامعات بحاجة لأسلوب جديد يمكنها من تطبيق استراتيجياتها وتقييم أدائها وهذا مايو فره نموذج قياس الأداء المتوازن.

## الإشكالية

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في أن الجامعات الجزائرية تفتقر إلى نظام تقييم أداء شامل ومتكامل، يمكن من قياس التميز في أدائها خلال السنوات الماضية. إذ يتمركز واقع تقييم الأداء فيها حول تقارير كفاءة الأداء الجامعي، ولعل كثيرا من معلوماته تفتقد إلى المصداقية في الحكم بموضوعية على الواقع، وذلك لعدم اشتغالها على مؤشرات تقييم مرنة وعلمية محكمة، وأساليب تقييم علمية توفر الثقة في صدق نتائجها وصحتها، وقد أدى ذلك إلى تركيز الجامعات الجزائرية على أساليب تدريس تعتمد على الحفظ وتلقين كمية كبيرة من المعلومات، مع الاهتمام بالكم دون الكيف. الأمر الذي أدى إلى قتل روح الابتكار والإبداع لدى الخريجين، والذي أثر بدوره في قصور أداء المنظمات. لذلك تبدو الحاجة مهمة جدا في تصميم نظام تقييم أداء للجامعات، يتضمن مؤشرات تعكس بصورة شاملة رسالة واستراتيجيات الجامعة، وعوامل النجاح الحاسمة لتحقيق رضا كل الأطراف (الطلبة، الأساتذة، المجتمع.....).

و تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- هل هناك توجه للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف – المسيلة؟
- 2- هل هناك توجه لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف – المسيلة؟
- 3- هل هناك توجه لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف – المسيلة؟
- 4- هل هناك توجه لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف – المسيلة؟

## الفرضيات

لغرض توفير إجابات للأسئلة الواردة في الإشكالية، يمكن التعبير على فرضياتها على النحو التالي:

- ليس هناك توجه للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف -

المسئلة؛

- ليس هناك توجه للبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف -

المسئلة؛

- ليس هناك توجه للبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد

بوضياف - المسئلة؛

- ليس هناك توجه للبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف

- المسئلة.

### أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية تقييم في عمل المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص ذلك أن التقييم يمثل دراسة الواقع الحالي وتحديد مستويات الأداء مقارنة بمعيار محدد مسبقا، والتعرف على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف بغرض الحد منها وتجاوزها أو تقليلها وتكسب هذه الدراسة أهميتها من الأتي:

- أهمية قطاع التعليم العالي ودوره في تطوير المجتمع وبناء الإنسان وتزويده بالعلم والمعرفة.

- أهمية الدور الذي يلعبه نظام تقييم الأداء الحالي وهل يوفر المعلومات وافية ودقيقة تعكس الأداء ومدى

تحقق الأهداف.

- تطوير نظام تقييم الحالي وفقا لمنظور الأداء المتوازن ليساعد القيادات الجامعية في اتخاذ القرارات

الإستراتيجية .

## أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأتي:

- التعرف على مفهوم الأداء ومفهوم قياس الأداء المتوازن ومدى إمكانية تطبيقه في قياس وتقييم أداء في الجامعات الجزائرية

- دراسة الأبعاد الأربعة الخاصة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملاءمتها لبيئة الجامعات

- وضع مقترحات وحلول الممكنة لإيجاد مقاييس متكاملة للأداء وإمكانية تطبيقها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الجزائرية

## منهج الدراسة

تستخدم الطالبة المنهج الوصفي التحليلي و دراسة حالة .

## أدوات الدراسة

1- البيانات الأولية ، الاستبيان

2- البيانات الثانوية ، الكتب والمراجع والدوريات ، الدراسات السابقة والنشرات

## حدود الدراسة :

وتنقسم إلى حدود زمانية ومكانية وهي كما يلي :

الحدود المكانية :جامعة محمد بوضياف - المسيلة

الحدود الزمانية : فيفري - مارس 2016

## الدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة قياس الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيقها في كافة المنظمات لما لها من تأثير على الأداء من حيث الدقة، والتوقيت المناسب وتكاملها مع الأنظمة الإدارية الأخرى. ومن الدراسات السابقة نجد ما يلي :

- عريوة محاد .2011، بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية - دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف.

حيث تناولت هذه الدراسة، مدخل تعريفى للأداء من حيث القياس والتقييم والإدارة وهنا تطرق إلى مفهوم الأداء، وتعرض أيضا إلى المفاهيم العامة حول المؤسسات المتوسطة للصناعة الغذائية وتطرق أيضا إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام من خلال محاولته إيجاد التوازن بين مؤشرات الأداء على مستوى بطاقة الأداء المتوازن.

وحاول أيضا تطبيق نموذج الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات من حجم المتوسط والمتخصصين في الصناعات الغذائية لقطاع الإنتاج الحليب ومشتقاته مع إجراء عملية مقارنة لنتائج المتحصل عليها .

- دراسة لنعيمة يجاوي ، 2008، بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فعالة لتقييم في المؤسسة"

حيث تعرضت هذه الدراسة إلى تحديد ماهية بطاقة الأداء المتوازن انطلاقا من تعريف (كابن ونورتن) ثم تعرضت إلى منظوراتها الأربعة وهي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعليم والنمو ثم تطرقت إلى العوامل المؤثرة و المحددة لبطاقة الأداء المتوازن وكيفية إعدادها عن طريق تحديد حجم المؤسسة أي إن قياس الأداء يكون أكثر شمولية كلما كان حجم المؤسسة هاما ثم يتم إعداد بطاقة الأداء المتوازن عن طريق التعريف بأهداف المؤسسة و التعرف على المتغيرات التي تسمح ببلوغ الأهداف ثم اختيار المؤشرات التي تعكس تطور قيم المؤسسة وبعد ذلك إعداد القاعدة المرجعية لكل مؤشر لتحديد وضعيته , ثم القيام بدراسة حالة عملية عن طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على ملبنة الاوراس للحليب .

- دراسة لعيادي حمزة ,2012، بعنوان بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير - دراسة حالة : مؤسسة عنتر تراد كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية , برج بوعريريج .

تم التعرض في هذه الدراسة إلى مراقبة التسيير وأدوات المستعملة في تخطيط الاستغلال وتقييم الأداء , حيث تضمن مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير وأداء المنظمات ومقاييس الأداء , إضافة إلى استعراض بعض النماذج الحديثة لتقييم الأداء .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو أن المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير والغياب التام لمصالح فرعية تابعة لمديرية مراقبة التسيير على مستوى الوحدات السبعة

### محتوى الدراسة :

ولتفصيل في موضوع " اتجاه الجامعة نحو تبني ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وقياس وتقييم الاداء دراسة تطبيقية جامعة محمد بوضياف المسيلة " وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ولإثبات الفرضيات , تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول : فصلان نظريان وفصل أخير تطبيقي .

### الفصل الأول " أداء المنظمة: المفهوم، القياس و التقييم "

خصص هذا الفصل بدراسة عامة حول قياس الأداء وتقييمه من خلال إعطاء مفهوم للأداء من حيث التعريف والأنواع وتم التطرق أيضا إلى مفهوم وأهمية تقييم الأداء هذا في المبحث الأول أما في ما يخص المبحث الثاني خصص لتقييم الأداء من خلال المفهوم والأهداف والأهمية وطرق تقييمه.

### الفصل الثاني: " بطاقة الأداء المتوازن أداة للقياس والتقييم "

يشمل هذا الفصل ماهية بطاقة الأداء المتوازن من حيث مفهومها وأسباب ظهورها وأهميتها ومراحلها ومزاياها والقواعد الأساسية لتطبيقها هذا في المبحث الأول أما المبحث الثاني فيشتمل على الأبعاد التي تتمحور عليها البطاقة (بعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو).

### الفصل الثالث: " دراسة حالة جامعة المسيلة "

في هذا الفصل سيتم محاولة تطبيق وإسقاط ما تم دراسته في هذا البحث على مستوى جامعة المسيلة .

# الفصل الأول

أداء المنظمة: المفهوم، القياس

و التقييم

## الفصل الأول: أداء المنظمة: المفهوم، القياس و التقييم

### تمهيد

يعتبر الأداء في المنظمات القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة و العاملين، كما أن البحوث و الدراسات في مجال نظرية المنظمة و الإدارة، تهدف إلى إيجاد الآليات و النماذج و الفلسفات والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق، أن تجعل من الأداء حالة تميز للمنظمات. و من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية الأداء من حيث المفهوم و القياس و التقييم، و تم تقسيم الفصل إلى مبحثين نتناول فيهما:

- المبحث الأول : ماهية الأداء.

- المبحث الثاني : مدخل عام لنظام تقييم الأداء .

## المبحث الأول : ماهية الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفاً وحيداً والاقتصار عليه يعد غير كافٍ للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث، وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول هذه المعرفة، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء، إلا أن المجال لازال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و الطاهر محسن منصور الغايي ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ( أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ) ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص.37.

## أولا: تعريف الأداء

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية و الاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المنظمة و بقائها في أسواقها المستهدفة. كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين مهمين في الإدارة هما الكفاءة و الفعالية<sup>1</sup>.

و يعرف بعض الباحثين الأداء على أنه: "مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف"<sup>2</sup>.

وترى **BOURGUIGNON.A** أن الأداء هو: "إنجاز الأهداف التنظيمية بغض النظر عن نوعها أو طبيعتها ، وأنه يعد مفهوما متعدد الأبعاد، و ذلك لتعدد أهداف المؤسسة التنظيمية ، فضلا على أنه مفهوم غير موضوعي لأنه مرتبط بطبيعة ونوعية المعايير المختارة"<sup>3</sup>.

ويرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف واحد، بل تحديده في استمرار وتطور.

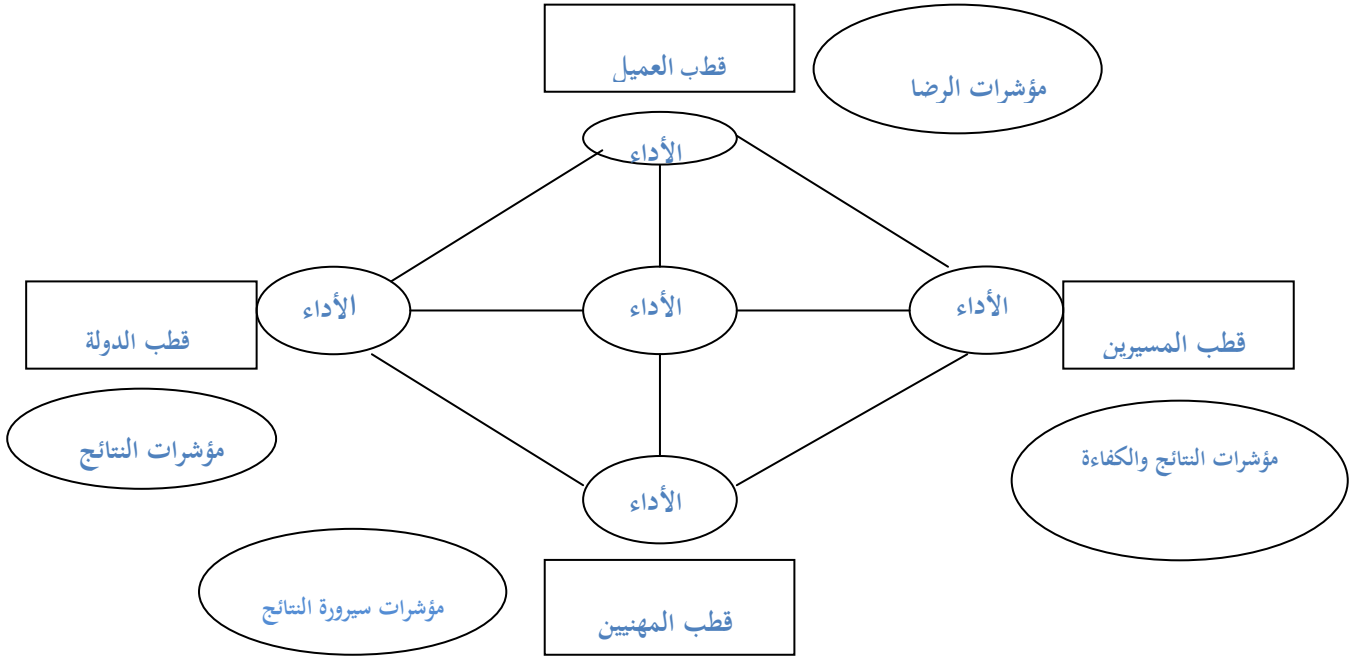
بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد و الشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> عادل جواد الرفاتي ، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقوم الأداء التمويلي ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2011، ص11.

<sup>2</sup> محمد قريشي ، التغيير التكنولوجي واثره على اداء المتوازن " دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل - فرع جنرال كابل "، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص42.

<sup>3</sup> مراد كواشي ، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة " دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد33، المجلد9، جامعة ام بواقي، 2013، ص171.

الشكل رقم (01): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة ماجستير (غير منشورة)،

علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص-ص 17-18.

فهو يعرف الأداء من عدة جانب بالنسبة للعملاء، عن طريق قياس مؤشرات الرضا. أما بالنسبة للمسيرين

فيتم تعريفه من خلال قياس مؤشرات النتائج والكفاءة.....الخ.

أما **khemkhem** فعرف الأداء كما يلي: "أداء مركز مسؤولية ( ورشة ، وحدة ، مؤسسة... الخ " ويعني

الفعالية والإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وأن سطرها. ويلاحظ هنا أن الكاتب يقتصر على

الجانب الاقتصادي (الفعالية الإنتاجية) ، وغض النظر عن جوانب و أبعاد أخرى، والتي لا يمكن إهمالها وأصبحت

عنصراً هاماً في تحديد مفهوم الأداء الشامل للمنظمات، بالإضافة إلى أن هذا التعريف لم يأخذ بعين الاعتبار

الموارد اللازمة لتحقيق مستوى متميز من الأداء ، وهو عنصر هام في المعادلة ، إذ بإمكان المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة، لكن مع هدر لمواردها يفوق الحاجة أو المعارف عليه عند المؤسسات الأخرى<sup>1</sup> .

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء. و تتمثل هذه المصطلحات في<sup>2</sup>:

### 1- الهدف: هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، و الهدف له مجموعة من الخصائص هي:

- الوضوح: الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.
  - من المستحسن أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة.
  - الواقعية: تعني قابلية التحقيق.
  - المرونة: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.
  - أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.
- هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة الموالية هي خصائص يحمل الأهداف.

- أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة.

- أن تكون الأهداف مرتبة و متسلسلة.

- أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، بدون سنة، ص12.

<sup>2</sup> عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

2- الموارد: يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية.

أ- الموارد المالية: هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.

ب- الموارد البشرية: تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.

ج- الموارد المادية: تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي... الخ.

### ثانياً: أنواع الأداء

لقد اختلف معظم الباحثين في تحديد وحصر أهم أنواع الأداء في المنظمة. وفيما يلي سنستعرض أهم أنواع

الأداء في المؤسسة ، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقييم هذه الأخيرة يمكن تحديدها في<sup>1</sup>:

1- الأداء حسب معيار المصدر : وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين ، أداء داخلي

و أداء خارجي .

أ- الأداء الداخلي: يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو

ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع

القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

<sup>1</sup> نيبيل عيش، محاسبة المسؤولية وقياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية ، ( دراسة حالة بمطاحن الحفنة - المسيلة ) ، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2013، ص30.

**ب- الأداء الخارجي:** هو الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة.

**2- الأداء حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار ينقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي و أداء

جزئي:

**أ- الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية<sup>1</sup>.

**ب- الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق الأهداف بأدنى التكاليف الممكنة. والنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف النظام الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية بتحقيق الأداء الكلي للمؤسسة ويمكن الإشارة إلى أن أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة<sup>2</sup>.

**3- الأداء حسب معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف

اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية، يمكن تصنيف الأداء إلى<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> ربيعة بركات، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006، ص 40.

<sup>2</sup> عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 487.

<sup>3</sup> نبيل عيش، مرجع سبق ذكره، ص 31.

**أ- الأداء الاقتصادي :** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ، ويعتمد ذلك على سجلات ودفاتر المنظمة أو المؤسسة محل التقييم وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

**ب- الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة اقتصادية أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها ، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد في صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، لذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد لتوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي .

**ج- الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

**د- الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

يخضع الأداء إلى تأثير العديد من العوامل ، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة أثارها الايجابية وتخفيض أثارها السلبية ، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء وتفسره تزداد أهمية

حصرها . ولعل أهم هذه العوامل تلك التي أوردها **Donaldson** وهي : الهيكلية ، العملية الإنتاجية ، الإستراتيجية ، الخيارات التقنية المحيط الذي تنشأ فيه المؤسسة ، القيادة ، الثقافة ، أسلوب الإدارة<sup>1</sup> .

أما **Peters** و **Waterman** فيريان أن أداء المؤسسة يتوقف على العوامل التالية : الجاهزية للعمل ، الاستماع إلى الزبون الاستقلالية وروح المبادرة ، الإنتاجية بتحفيز العامل ، قانون القيم الجماعية ( ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة ) ، التوفيق بين المردودية والمعرفة<sup>2</sup> .

وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه اغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة ومجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية و أخرى داخلية

**1- العوامل الداخلية:** تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة ، لذلك فهي

تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيرتها<sup>3</sup>:

**أ- العوامل التقنية:** تضم هذه العوامل ما يلي :

- نوع التكنولوجيا المستعملة سواء في الوظائف أو في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بالعمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، الآلات.
- نوعية المنتج، شكله، الغلاف.
- مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين.
- التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين بالمؤسسة.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، ، جامعة بسكرة ، نوفمبر 2001، ص 91.

<sup>2</sup> نبيل عيش ، مرجع سبق ذكره . ص28.

<sup>3</sup> محمد قرشي ، مرجع سبق ذكره ،ص48-49.

- نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

**ب- العوامل البشرية :** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة

وتتضمن :

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.

- مستوى تأهيل أفراد المؤسسة.

- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة.

- أنظمة المكافآت والحوافز.

**2- العوامل الخارجية :** تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم،

وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء ، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على

أداء المؤسسة ، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها . خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد ،

وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية ، تكنولوجية ، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة

تأثيرها على أداء المؤسسة<sup>1</sup>.

**أ- العوامل الاقتصادية :** تتمثل في مجموعة العوامل كنظام اقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، والظروف

الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية، تدهور الأسعار وارتفاع الطلب .... فالظروف الاقتصادية قد تتيح عناصر إيجابية

<sup>1</sup> نيبيل عيش ، مرجع سبق ذكره ، ص 29-30.

المؤسسة كحالة تلك التي يتركز نشاطها على التصدير تستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي ، كذلك الأسواق والمنافسين .

**ب- العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، العلاقات بين مختلف المجموعات داخل المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات, من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري ومن هذه العوامل نذكر : النمو الديمغرافي ، فئات العمر ، الأقسام الاجتماعية ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة السوق.

**ج- عوامل تكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرف جديد لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة .....، دور المؤسسة اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة .

**د- عوامل سياسية وقانونية:** هي عناصر لا يمكن التحكم فيها تتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات، .....، وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا لتستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم لتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من التغيرات الكمية والنوعية المتحكم في بعض منها وغير المتحكم في البعض الآخر.

## رابعاً: مقومات الأداء الجيد

يقصد بمقومات الأداء الجيد مجموعة الخصائص والمتطلبات التي يلزم توفرها للحكم على مدى جودة وكفاءة وفعالية أداء المنظمة، وهذه المقومات هي<sup>1</sup>:

**1- الإدارة الإستراتيجية :** هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب ، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية.

**2- الشفافية :** هي الحق في الوصول إلى المعلومات ، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي ، وحق الشفافية مطلب ضروري لوضع معايير أخلاقية ، وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من ثقة ، والمساعدة في اكتشاف الأخطاء .

**3- إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:** وممارسته فعليا من الإدارات العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء , فالموظف الذي يعطي مسؤوليات وصلاحيات أداء وظيفة محددة يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً ، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.

**4- تطوير النظم المحاسبية :** إذ أن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء ، كما أنه يساهم في بيان مدى التقيد بالقواعد المطبقة ، ويسهل عمليات التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة ، هذا إلى جانب استخدام هذه النظم في

<sup>1</sup>مريم شكري محمد نديم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ( دراسة اختيارية في شركة طيران الملكية الأردنية ) ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن ، 2013، ص 33.

إعداد الموازنات الخاصة بالمنظمات لتزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف .

### المطلب الثاني: مفهوم وأهمية قياس الأداء

في هذا المطلب سنتكلم عن قياس الأداء مفهوماً وأهمية<sup>1</sup>:

#### أولاً: مفهوم قياس الأداء

يعرف قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة و تسجيلها ، و لا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً".

كما يعرف كذلك بأنه: " طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية " .

و يعتبر نظام قياس الأداء ضرورياً من أجل اكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، كما أن قياس الأداء يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة حول ما تقوم به المنظمة، وتصدر الإشارة إلى أن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس ، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي، و أما الوحدة فتعطي لذلك الرقم معنى معين.

#### ثانياً: أهمية قياس الأداء

من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن ، حيث أن عدم قدرة المنظمة

<sup>1</sup> صالح بلاسكة ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة ،مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2012 ، ص4.

على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه ، و بالتالي لا يمكن إدارته ( ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس ) ، و لهذا تحتاج المنظمة لقياس أدائها للأسباب التالية :

1- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

2- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات و تحديد التحسينات المطلوب تنفيذها .

3- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب ، اتجاهات العمليات ، منع

الأخطاء، وتحديد كفاءة و فعالية العمليات وفرص التحسين .

4- تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن

المنظمة تعمل بكفاءة و فعالية.

## المبحث الثاني : مدخل عام لنظام تقييم الأداء

أصبحت المؤسسات في وقتنا الحالي مستقلة بذاتها في عملية التخطيط والتنفيذ لسياساتها ولإنجاز مهامها وأهدافها، في الوقت نفسه فهي مطالبة ومسؤولة عن أي تقصير يحدث في مهمتها، ويجب أن تكون جاهزة في كل وقت لكي تبرهن لكل من لهم علاقة بها بأن سياساتها الأكاديمية والإدارية والمالية سليمة، وأنها تستطيع بالفعل أن تلي احتياجات الأفراد في الشرائح الاجتماعية المختلفة من خلال تقديم الخدمات الجامعية المختلفة.

ويتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة، والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية، وحيث أن المؤسسات تعمل في بيئة متطورة بشكل مستمر في تكنولوجيا المعلومات ، لذلك تتأثر أهداف واستراتيجيات تلك المؤسسات، و زاد اهتمامها بعامل الوقت و الجودة و إرضاء العملاء وتحقيق النمو والتطور ، و كان نتاجا لذلك ضرورة صياغة مقاييس أداء جديدة لتقييم الأداء تحقق التوازن بين جوانب الأداء المختلفة في المؤسسة مع ضرورة أن تركز أنظمة تقييم الأداء على دراسة و تحليل الأسباب أو المحركات المؤثرة في الأداء حتى يمكن اتخاذ قرارات محسنة بشكل صحيح<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: مفهوم و أهمية تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس ، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة.

<sup>1</sup> جمال حسن محمد أبو شرح ، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ( دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة ) ، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية بغزة ، 2012 ، ص20.

**أولا : مفهوم تقييم الأداء :** تقييم الأداء هو جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل ، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء وأتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة <sup>1</sup>.

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، أي أنها عملية تقترب من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية. فقد أظهرت الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج من استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، وقصورها في التحكم في طاقات الأفراد و تنظيمها و توجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة و المتنامية المطلوب تحقيقها<sup>2</sup>.

و يرى البعض أن تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المراد تحقيقها أو من الممكن الوصول لها ، حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء . ويرى البعض أن تقييم الأداء هو المراجعة الإدارية للأداء من خلال مراجعة الخطوات والمعايير ومقارنتها بالفعلي لكل خطوة من خطوات العمليات الإدارية<sup>3</sup>.

**ثانيا : أهمية تقييم الأداء :** تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة لما توفره من معلومات تساعد على

تشخيص وضعية المنظمة و تكوين رؤية مستقبلية سليمة, وتكمن أهمية التقييم الأداء في ما يلي <sup>4</sup> :

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر دار الكتب المصرية ، القاهرة ، ط1 ، 2013 ، ص10.

<sup>2</sup> جمال حسن محمد أبو شيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص21 .

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص11.

<sup>4</sup> زهاء ديوب و بيان خليفة ، تقييم الأداء ، مذكرة ماجستير ( غير منشورة ) تخصص إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، ص22.

- التعرف على و اكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- يرتبط التقدير و الاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله بإيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي و العلاقات الحسنة و الروح المعنوية الدافعة للعمل.
- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
- دفع المدربين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.
- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة و بان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- اكتشاف الانحرافات في أنشطة المنظمة ومساعدة المستويات الإدارية المختلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها .

- التأكد من التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المنظمة.

- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات .

### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة،

إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- ترشيد التكلفة.

- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط .

- تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط .

- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط واستراتيجيات .

- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ .

- توجيه الجهود الأزمة لتنفيذ الخطط .

<sup>1</sup> محمد احمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير ( غير منشورة ) ، جامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2009 ، ص23.

### المطلب الثالث : طرق تقييم أداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام , والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء, حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم , واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين و أسلوب الإدارة . ولتبسيط ففهمها نتناولها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : طرق تقييم الأداء .

العيوب	المزايا	الكيفية	الطريقة
تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل. لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين.	سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. مفيدة للمنظمات الصغيرة.	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى. العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	الترتيب العام
غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف) الخصائص قد تكون غير دقيقة.	سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات (5): ممتاز، (4) جيد جدا، (3) جيد، (2) مقبول	المقياس المتدرج

		<p>(1) ضعيف</p> <p>بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، و قيمة الأداء</p> <p>تساوي</p> <p>مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية</p>	
<p>عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، و لا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية</p>	<p>بسيطة وسهلة التطبيق</p>	<p>يتم المقارنة بين أداء العاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء</p>	<p>المقارنة الثنائية</p>
<p>تحكيمية ( تفترض توزيع مسبق للأداء)، غير واقعية. تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة</p>	<p>تحد التحدي ( منح العاملين أقل أو أعلى أداء). تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. سهولة التطبيق وبسيطة. النتائج قريبة من الموضوعية.</p>	<p>توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط ، ضعيف) منحنى <b>Bareto</b></p>	<p>التوزيع الإجباري</p>

<p>المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعاملين</p> <p>صعوبة تصميم الاستمارات ( العبارات، لأوزان )</p> <p>تتطلب السرية (العبارات، الأوزان )</p>	<p>تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلي عن المشرف).</p>	<p>قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداهما تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم مجبر على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار</p>	<p>الاختيار الإجباري</p>
<p>- تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث</p> <p>- تجعل دور المشرف رقابي : ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل</p>	<p>- موضوعية(تقييم السلوك الفعلي).</p> <p>- تعتمد أحداث واقعية</p> <p>- توفر معلومات مرتدة تنفيذ العاملين</p> <p>- تبرز نقاط قوة وضعف الأداء</p>	<p>تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها</p>	<p>الأحداث الحرجة</p>
<p>- تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها</p> <p>-تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء</p>	<p>- موضوعية (ترتكز على سلوك العامل )</p> <p>- قليلة الأخطاء ( الإجابة بنعم، لا )</p> <p>- لا يوجد تحيز ( المشرف لا يعلم الأوزان)</p>	<p>قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أولا، بملأها المشرف ويحللها خبير.</p>	<p>قوائم المراجعة</p>

<p>- إمكانية تحيز المشرفين - الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل) قد تسبب استياء العاملين - عيب الحالة</p>	<p>-تمزج بين الصفات الكمية والكيفية الشفافية والدقة يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة) تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين - ترتب العاملين على أساس درجات فعلية</p>	<p>تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء، يتم جمع المعلومات عن أداء العامل ملء الاستمارة - تعطى للمعايير درجات</p>	<p>تقارير الكتابة</p>
<p>تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل تتطلب أهداف محددة صعوبة المقارنة بين العاملين</p>	<p>الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها</p>	<p>يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل -بعد قياسه - بهذا المعيار</p>	<p>معايير العمل</p>
<p>- صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة) - تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا - لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى. تعتمد على التقييم الكمي.</p>	<p>- توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة - تعطى الفرصة للعامل ليقيم نفسه - يلعب المشرف دور مساعد وشريك - تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة) -تشجع على الإبداع (العامل)</p>	<p>وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.</p>	<p>الإدارة بالأهداف</p>

	يقرر كيفية تحقيق أهدافه)		
--	--------------------------	--	--

المصدر: عبد القادر الصالحي، تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري

01ورقة"، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص14-15.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم الأداء، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة، وإن كنا نعتبر أن الإدارة بالأهداف هي أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة مسبقا لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر صالحي، مرجع سبق ذكره، ص15.

## خلاصة الفصل الأول

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التعرف على الأداء بالمنظمة من حيث المفهوم القياس و التقييم , حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى تحديد مفهوم الأداء حيث عُرف بالكفاءة (تحقيق النتائج بأقل التكاليف) والفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة), تم التطرق أيضا إلى تحديد أنواعه معتمدين في ذلك على معيار المصدر, معيار الشمولية, المعيار الوظيفي, معيار الطبيعة, وبعد هذا تحديد العوامل المؤثرة فيه .

أما المبحث الثاني فقد خصص لتقييم الأداء, حيث تم التطرق فيه أولا إلى ماهية تقييم الأداء الذي يعد من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات قاطبة سواء كانت صناعية , أم خدمية , أم حكومية, لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بإنتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية , التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها. فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة, فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته, فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها.

# الفصل الثاني

بطاقة الأداء المتوازن أداة للقياس  
والتقييم

## الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن أداة للقياس والتقييم

### تمهيد:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة ومن أهم خمسة عشر مفهوما إداريا التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، فبطاقة الأداء المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء .

و يتم تحقيق بعض المؤشرات لغرض قياس تقدم المنظمة نحو رؤيتها وكذلك تحقيق مؤشرات أخرى لقياس موجهات النجاح بعيدة المدى. ومن هنا تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تقديم رؤية واضحة للمنظمات عن وضعها الراهن ومستقبلها. إن بطاقة الأداء المتوازن مدخل مبني على فرضية أن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية يجب أن يحظى باهتمام كبير من القمة الإستراتيجية فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح.

## المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تواجه المؤسسات العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية، تتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دوراً مهماً في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمنظمة، كما أن العمليات والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة تعد واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة في أداء الأفراد وأداء المؤسسة .

ومن أهم نماذج قياس الأداء التي ابتكرت في بداية التسعينات بطاقة الأداء المتوازن ، والتي أصبحت من أفضل النماذج متعددة الإبعاد والأوسع انتشاراً على مستوى العالمي، وهي تعتبر نظام قياس أداء متوازن ومتكامل و أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية ومهمة المنظمة ، كما أنها تجاوزت النظرة التقليدية للأداء والتي تركز على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح المساهمين ، و بدأت في التعامل مع المؤشرات الغير مالية التي تحقق مصالح كافة الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة ( الموظفين ، الطلبة ، ... الخ )

## المطلب الأول: مفهوم و أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأسباب التي أدت إلى ظهورها

### أولاً : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

بالرجوع إلى الأدبيات فإن بطاقة الأداء المتوازن قد تعددت تسمياتها ، فهناك من سماها بطاقة العلامات المتوازنة ، ومنها من أطلق عليها بطاقة الانجازات المتوازنة ، ومنهم من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة ، ومهما تنوعت واختلفت التسميات فان تلك البطاقات تتعلق بقياس الأداء في كافة مواضيعه .

وهناك مجموعة من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن نستعرض منها ما يلي:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، و أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء: يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر ، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة ، حيث يتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقوم الأداء في جمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المنظمة<sup>1</sup>.

- و عرفها (كابلان ونورتن 1992) على أنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة"<sup>2</sup>.

- و يمكن تعريفها أيضا بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مريم شكري محمد ندم ، مرجع سبق ذكره، ص14.

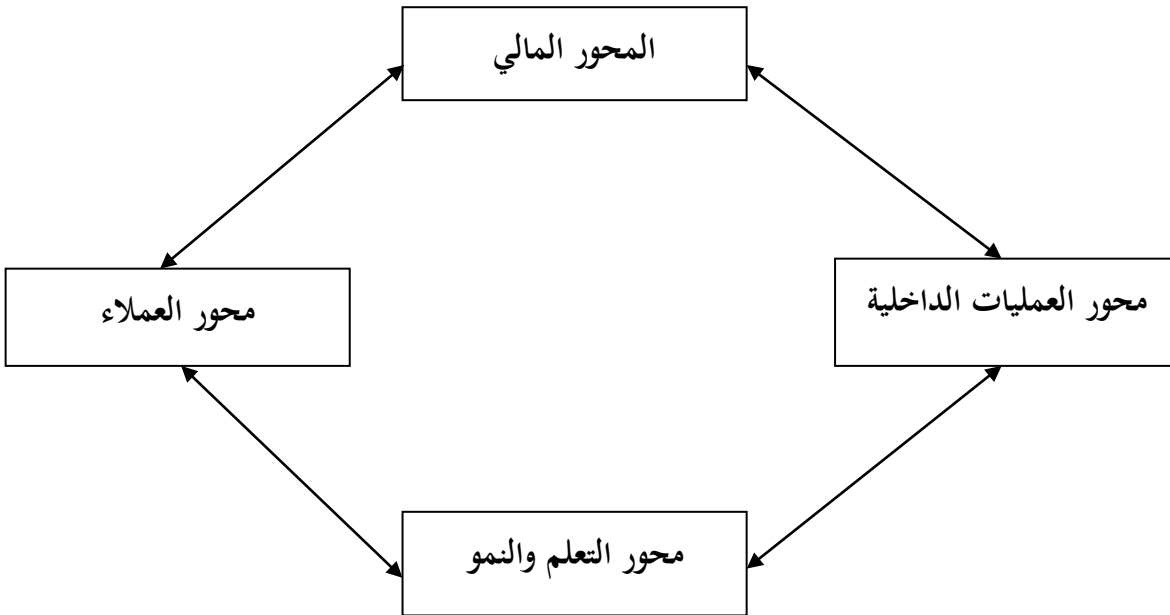
<sup>2</sup> جبر إبراهيم الداعور ، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الإرباح "دراسة ميدانية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، العدد الثاني، جامعة الأزهر، غزة ، يونيو 2013، ص 111 .

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الأداء المتوازن "المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي" ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، بدون سنة النشر، ص4.

- وتعرف أيضا على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات التحسين المستمر، كما أنها توحد جميع مقاييس التي تستخدمها المؤسسة<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازنة، بأنها طريقة تساعد المؤسسة على ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى عمل و واقع تنفيذي يمكن أن توقع نتائجه وبالتالي يمكننا استغلال الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات التي يمكن للمنظمة أن تتعرض لها ، حيث يمكننا أن نقيس أداء المنظمة من خلال أربعة محاور :المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

الشكل رقم ( 2 ) : بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : بوشعوري (الغازي) راضية ، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك الوطنية في الجزائر ، كلية العلوم

الإقتصادية، جامعة تلمسان ،ص 216.

<sup>1</sup> محمد محمد هاني، إدارة و تنظيم و تطوير الأعمال : قياس الأداء المتوازن، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2014 ، ص11.

## ثانيا :أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

نظرا لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925 م ظهرت الحاجة إلى ظهور مقاييس أداء متطورة لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، والتي تركز على دور الرقابة بهدف التأكد من كفاءة الأداء بالمنظمة.

وبعد الحرب العالمية الثانية تأثرت القرارات الإدارية بالمقاييس المالية نتيجة لتعدد أداء منظمات الأعمال بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية وتعدد عمليات الإنتاج بها مما كان له الأثر أيضا في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في الاسترشاد بها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

لقد تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المنظمات إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على إثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية واندماج مؤسسات الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة (الجات)، و إزالة الحواجز والقيود الجمركية.

- ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات، ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الأنشطة بالمؤسسة، ابتداءً من مرحلة تصميم المنتج ومرورا بمرحلة التخطيط للاحتياجات، ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة، وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام

<sup>1</sup> وليد سلمان عبيد ، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة (دراسة ميدانية ) مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص المحاسبة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2014، ص 17-18.

أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية و الخارجية و إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة و دقة فائقة.

- ظهور تغيرات و تحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال محافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، حيث أصبح هدفها الأساسي هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحميل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر في الجودة، و تقديم منتجات متنوعة ومبتكرة، والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

- حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية ، وظهر فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج و نظام الإنتاج المرن والجودة الشاملة وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتحول الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاز سياسة التحسين المستمر واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب تحميل سلسلة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية.

- تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كاستثمار في برامج التدريب، و أعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائدا مرتفعا في الأجل الطويل.

## المطلب الثاني: أهمية ومراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

نتناول في هذا المطلب أهمية بطاقة الأداء المتوازن و مراحل تطورها.

### أولاً : أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً جيداً للإدارة الاستراتيجية بحيث تلعب دوراً بارزاً و رئيسياً في كل عملية من العمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة، فهي تعد نوعاً من الرقابة الاستراتيجية في المنظمة، وتهدف إلى ضمان تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تطبيق رؤية المنظمة، وتحقيق رسالتها وأهدافها، كما أنها توفر للإدارة المعلومات الضرورية، وتزودها بنوعية المهارات اللازمة من خلال توفير بيئة مناسبة للتعلم والنمو، وتعطي مؤشرات مبكرة تنعكس على الأداء المالي للمنظمة لاحقاً، هذا بالإضافة إلى أنها تترجم استراتيجيات المنظمة إلى أهداف ومقاييس بالنسبة لكافة المستويات الإدارية فيها، حتى يستطيع المديرون فهم دورهم في تحقيق استراتيجية منظمتهم.

إن استخدام المؤسسات لهذا النظام يوفر لها أساساً جيداً لاتخاذ القرارات، ويجعلها تنظم مقاييس للأداء تتناسب مع استراتيجيتها، كما أنه يعطي الإدارة فكرة شاملة عما يجري في المنظمة، بشكل يساهم في تحديد واكتشاف انحرافات الوحدات الإدارية المختلفة عن الأهداف الموضوعية، هذا بالإضافة إلى مساهمته الفاعلة في فهم أهداف المنظمة واستراتيجيتها، وتوصيل هذه الاستراتيجية إلى كل المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وتوفير المراجعة المستمرة، والتغذية العكسية لها، والعمل على تحديثها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

وفي النهاية فإن الأبعاد الأساسية الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، وبعد الزبون، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم) تحقق التوازن المنشود في الأداء، وتجعل المؤسسة تركز على أهدافها

الاستراتيجية المالية، وغير المالية (التشغيلية)، فهي تأخذ بعين الاعتبار الأهمية النسبية لكافة المقاييس سواء كانت مالية أو غير مالية<sup>1</sup>.

### ثانياً: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

لقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباباً للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار لمتغير التنظيمي،

#### 1- الجيل الأول (1992): حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس

الأداء، إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة، إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في المستويات المختلفة، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تُعطى مؤشرات للمنظورات الأربعة انطلاقاً من الرؤية و الأهداف الموضوعية وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الاستراتيجية، وتميزت هذه المرحلة بما يلي<sup>2</sup>:

- إعطاء الصورة العامة للبطاقة.

- اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط.

- تقسيم الاستراتيجية إلى أربعة محاور.

- ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية.

<sup>1</sup> زياد يوسف ساري المساعفة، إمكانية تعديل واستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء في القطاع الحكومي " دراسة تطبيقية على قطاع النقل العام الأردني " ،مذكرة دكتوراه (غير منشورة) ، تخصص محاسبة، الأردن، 2007، ص 29.

<sup>2</sup> وليد سلمان عبيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

2- الجيل الثاني (1996): نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة في العديد من المنظمات، ظهرت عدة

عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل ومن أهمها<sup>1</sup>:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة.

- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات و من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة

التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة.

- اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة.

في هذا الجيل تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام

للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات ، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن السؤال الموضوع لها

في كل منظور من أجل وضع المعايير المناسبة للإجابة عن هذه الأسئلة، وهذه الأخيرة تتمثل في:

- النجاح المالي : كيف يجب أن يبدو أمام المساهمين وحملة الأسهم؟

- تحقيق رؤية المنظمة : كيف يجب أن يبدو عملائنا وماذا ينتظرون منا؟

- ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز بها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضا مساهميننا؟

- ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين و التغيير وزيادة إبداعيا؟

وقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي

أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية

فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

### 3- الجيل الثالث (2000): يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر المهمة التي لا توجد

في الجيل الثاني والأول وهذه العناصر هي<sup>1</sup>:

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الاستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الاستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة

وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة علمية أكثر ارتباطاً بالجوانب الاستراتيجية للأداء، ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول.
  - يعتبر كإطار لمتغير التنظيمي لأنو يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغير استراتيجياتها.
  - اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني.
  - يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة.
- و ما يلاحظ على هذا النموذج الأخير لجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني و إنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية.

<sup>1</sup> وليد سلمان عبيد ، مرجع سبق ذكره ،ص22.

### المطلب الثالث: المزايا و القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن هذا المطلب المزايا والقواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

#### أولاً: مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حقق الكثير من المميزات التي ساعدت المنظمات على التكيف السريع مع متغيرات بيئة الأعمال المعقدة، مبتعدة عن الفكرة التقليدية السائدة لدى الإدارة بالاعتماد على البعد المالي، حيث ركزت البطاقة في جوهرها على خلق حالة من التوازن بين البعد المالي وأبعاد أخرى غير مالية ذات أهمية كبيرة لمنظمات خاصة على المدى الاستراتيجي البعيد.

ومن أهم مميزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>:

- تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية.

- تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المؤسسة وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة.

- تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية و الداخلية.

- تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية للتنمية من خلال التركيز على الفوائد

المتوقعة.

<sup>1</sup> جمال حسن محمد ابو شرح، مرجع سابق، ص46.

- تُمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة (المجتمع، العملاء ، الموظفين).
- تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة.
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- تزود الإدارة بتغذية عكسية استراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

### ثانيا : القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدد من القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح ، والتي يمكن عرضها على النحو

التالي<sup>1</sup>:

- ضرورة دعم وتبني الإدارة العليا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لجميع العاملين بالمنظمة ، وذلك يخفف من معارضتهم لتطبيقها .
- يجب إدراك انه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المنظمات ، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المنظمات .
- يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن أو تطبيقها ، وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيقها .
- يجب إدراك أن تحديد وفهم استراتيجية المنظمة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن ، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الاستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة .

<sup>1</sup> حمد أحمد حمد أبو جزر، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقييم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين ) ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012، ص 70.

- ضرورة إدراك اثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك لتشجيع على التحسين .

- ضرورة إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

- يجب تحديد عدد محدد من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم.

- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من الأسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم، وذلك لإدراك التغيرات المستمرة.

- يجب عدم البدء بالتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم و التحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق.

- ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي .

## المبحث الثاني: المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن

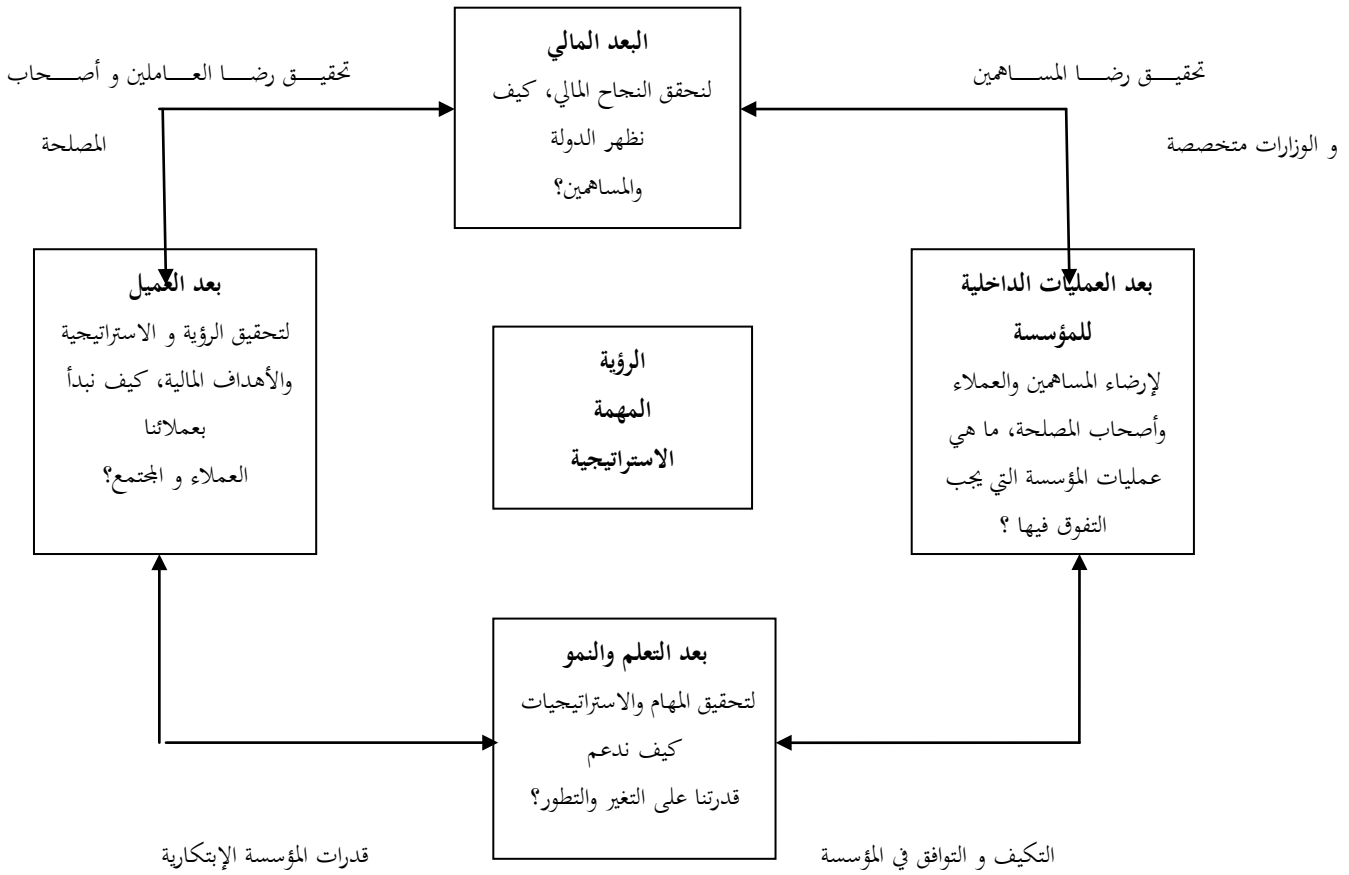
تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز التوازن بين المقاييس الاستراتيجية في محاولة لتحقيق الأهداف المترابطة التي يجب على المنظمة تحقيقها، إن هذه البطاقة تترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من الإجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجيتها، إن البطاقة لا تركز على مجرد الوصول إلى غايات مالية بل تسلط الضوء على أهداف غير مالية التي على المنظمة أن تحرزها لتلبية غاياتها المالية، إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس أداء المنظمة من أربعة جوانب: أولاً المالية، ثانياً الزبون، ثالثاً العمليات الداخلية ورابعاً التعلم والنمو. وتؤثر استراتيجية المنظمة في الإجراءات التي تستخدمها، لتتبع الأداء في كل من هذه الاتجاهات.

ولقد سميت هذه البطاقة ب(بطاقة الأداء المتوازن) لأن كلا من هذه الاتجاهات والأداء غير المالي يقاس لتقييم الأداء في المدى القصير والمدى الطويل في تقرير واحد، إن بطاقة الأداء المتوازن تقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأمد مثل العائدات الفصلية، لأن المؤشرات الاستراتيجية غير المالية المتعلقة بالأداء مثل النوعية ورضا الزبون تقيس التغيرات التي تقوم بها الشركة على المدى الطويل، إن الفائدة المالية لهذه التغيرات طويلة الأمد قد لا تظهر مباشرة في عائدات قصيرة الأمد ولكن لو كانت هناك استراتيجية شركة وتحسن قوي في الإجراءات غير المالية، فإن هذا يشير عادة إلى تكوين قيمة اقتصادية مستقبلية<sup>1</sup>.

و يأخذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن في الاعتبار الأنواع المختلفة من الأداء كل على حدة، تلك الأنواع تناسب أربعة أبعاد (مالي - عمليات المشروع الداخلية - العملاء - التعلم / النمو) و يوضح الشكل التالي استخدام تلك الأبعاد داخل المؤسسات.

<sup>1</sup> Charles T. Horngren , George Foster & Srikant M. Dater, " **Cost Accounting: A managerial Emphasis** ", 10<sup>th</sup>, Prentice Hall of India, New Dalhi, 1996, p448.

الشكل رقم (03) : المحاور (الأبعاد) الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات



**المصدر:** نادية راضي عبد الحليم، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، بحث مقدم ، كلية

التجارة ، جامعة الأزهر فرع البنات، ص10.

**المطلب الأول : المحور (البعد) المالي**

يرتكز هذا المحور على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء، كما أن

أبعاد كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة الأخرى الممثلة بمحور العملاء ، و العمليات الداخلية ، و التعلم و الإبداع

تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي فهو يعتبر محصلة النهائية لنتاج أعمال وحدات عمل المنظمة المختلفة ، ويتم في هذا المحور الإجابة على التساؤل التالي<sup>1</sup> :

حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المالية ، كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها ؟

وقد أوضح (2001) Norton and kaplan استراتيجيتين أساسيتين لتحقيق الأداء المالي للمنظمة والإجابة

عن التساؤل أعلاه هما:

-برنامج نمو إيرادات للمنظمة فمثلا بالنسبة للمصارف يتم ذلك من خلال زيادة محفظة التسهيلات

والودائع للعملاء الحاليين والجدد ، من خلال التميز في طرح المنتجات والخدمات والتوسع في الأسواق الجديدة .

-برنامج الإنتاجية من خلال كفاءة استخدام موارد المنظمة المختلفة وخفض التكاليف .

و يختلف الهدف المالي بين المنظمات الربحية والمنظمات الغير الربحية ، وبين القطاع العام والقطاع الخاص ،

حيث أن الأهداف المالية في القطاع الخاص هي تعظيم قيمة صافي الربح ، أما في القطاع العام فيقاس بمدى كفاءة

وفعالية أداءها ، بأقل كلفة ممكنة وبأقرب وقت ممكن ، كما وتختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة المنظمة

( النمو ، البقاء ، الاستمرار ) ، فمثلا الأهداف المالية في مرحلة النمو تركز على نمو الحصة السوقية في الأسواق

الجديدة ، والى الزبائن الجدد ، أما الأهداف في مرحلة الاستمرار ( الإنتاج ) فهي تركز على التدفق النقدي .

حيث يعتمد نظام القياس المتوازن للأداء على أهمية ربط الأهداف المالية للمنظمة باستراتيجية المنظمة نفسها

وتعتبر الأهداف المالية بمثابة المحصلة النهائية للمحاور الثلاثة الأخرى للنظام والتي تتضمن عملية التعليم والنمو والتشغيل

الداخلي والعملاء وينحصر مجهد هذه المحاور في تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لاستراتيجية المنظمة.

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي و إحسان محمد ياغي ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد" ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2014 ، ص46،45.

ويجب هذا المحور على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون منظمة الأعمال وتعكس المقاييس المالية النواتج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لمنظمات الأعمال، والمقاييس التي تناسب هذه الاستراتيجية هي<sup>1</sup>:

- معدل النمو السنوي للمبيعات.

- معدل دوران الأصول.

- معدل دوران المخزون.

- معدل نمو عدد العملاء.

حيث يهدف هذا البعد إلى دراسة الجانب المالي المتمثل في تحقيق هدف بقاء واستمرار المؤسسة ، وتحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنظمة .

### المطلب الثاني: محور ( بعد ) الزبائن

و يركز هذا البعد على قياس المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمنظمة لدى عملائها لأنه إذا لم يتم إرضاء العملاء فسيتجهون لموردين آخرين ليفجوا بحاجاتهم والأداء المنخفض من هذا البعد مؤشر رئيسي للانحدار حتى عندما تبدو الصورة المالية الحالية جيدة وعند استعراض إرضاء العملاء يجب تحليل تقارير العملاء من حيث (معرفة أنواع العملاء ، أنواع العمليات التي تؤديها كمنتج أو خدمة للعميل ، مقارنة مستوى رضا العملاء بالمقدم لهم من منتجات أو خدمات ، كيف تكون نظرة العملاء لنا )<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمان ، تقوم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن "دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية" ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، العدد الرابع ، جانفي 2014، ص72.

<sup>2</sup> مجدي سليمان صفوت ، أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ، صحيفة المدينة ، الاثنين 11- 03- 2014، جدة ، العدد 18962،

(اطلع عليه بتاريخ 2016/01/15). <http://www.al-madina.com/node/438956>

إن المنظمة تحتاج إلى إن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات و رغبات عملائها لان هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف و تحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل<sup>1</sup>.

وقد أوضح نورتن وكابلان أن على المنظمة أن تجيب في هذا المنظور عن السؤال الآتي :

كيف يجب على المنظمة أن تظهر لزيائنها من أجل تحقيق رؤية المنظمة ؟

وتستخدم المنظمات منظورات متعددة لتقييم تطورها ونموها مثل حصة السوق ، وعدد العملاء الجدد ومستوى رضا العملاء .... الخ<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: محور ( بعد ) العمليات الداخلية

إن الأنظمة التقليدية لقياس الأداء تركز على مدى النجاح في عمليات التشغيل القائمة فعلا ، في حين أن بطاقة الأداء المتوازن تقترح مراحل جديدة وتطوير للمراحل القائمة بشكل يمكن المنظمة من تلبية احتياجات العميل وتحقيق الأهداف المالية المرتبطة بالمساهمين مما يعني ارتباط عملية الإصلاح بالهدف الاستراتيجي للمنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زينب احمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6- 8 نوفمبر 2001، القاهرة ، ص 276.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي ، إحسان محمد ياغي ، مرجع سبق ذكره ، ص 47.

<sup>3</sup> يوسف محمد محمود "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. 2005، ص 193.

ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات الهامة التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها لتتمكن من تنفيذ إستراتيجيتها، و إرضاء عملائها، وتحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

فمن خلال هذا البعد بطاقة الأداء المتوازن ستمكن إدارة المنظمة من تقويم مصادر القوة والضعف في عملياتها الداخلية، ومعرفة مجالات التحسين والتطوير، وكيفية ترشيد التكاليف، والتعرف على العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات المستفيدين<sup>2</sup>.

وفقاً لكل من **Kaplan & Norton** فإن هذا المنظور يتضمن ثلاث دورات تتمثل في<sup>3</sup>:

- **دورة الإبداع**: حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق التي تستوعب السلعة أو الخدمة ويتم هذا بعد إجراء دراسات السوق، بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية ومعدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج.

- **دورة العمليات**: تتضمن إنتاج وتسليم السلع والخدمات التي تلبي احتياجات الزبون.

- **دورة الخدمات ما بعد البيع**: والتي تتركز بها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبون ما بعد عملية التجهيز كذلك يدخل ضمن تلك الدورة برامج التعليم التي تعدها الوحدة لتدريب الزبائن على كيفية استخدام ما تقدمه لهم.

تعد الاستجابة للتوقعات ، من الأعمال الجيدة والتميزة للمنظمة ، و يشتق الأداء المميز للزبون من العمليات و الكفاءات الأكثر تميزا في المنظمة ومن ثم تحديد المقاييس الملائمة منها ، من هنا يظهر دور نظام

<sup>1</sup> حازم محمد الشيشني ، " نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن" ، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، 2004، ص112.

<sup>2</sup> هشام عبد الله العباس ، " مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكاتب ومراكز المعلومات : بطاقة الأداء المتوازن أمودجا" ، المجلة العربية ، العدد السادس والثلاثون، 2009، ص15.

<sup>3</sup> سحر طلال إبراهيم ، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الخامس والثلاثين ، جامعة بغداد ، 2013، ص361.

المعلومات في مساعدة الإدارة تجزئة مقاييس فرعية لقياس الأداء المستهدف ، وعندما تكتشف الإدارة أي علامة أو حالة غير متوقعة فإنها تراجع نظام المعلومات لمعرفة المصادر و الظروف الأكثر استجابة وهذا يساعد في التغلب على القيود والمحددات<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : بعد التعلم و النمو

يركز هذا المنظور على تطوير قدرات العاملين داخل الوحدة الاقتصادية كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء الوحدة الاقتصادية وتطويرها لأجل طويل وكذلك طبيعة الأنظمة و الإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى الأهداف الخاصة برضا الزبائن، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات الزبائن وحاجاتهم وغايات المالكين و يمكن قياس مدى تحقق أهداف العاملين داخل الوحدة من خلال مقياس مركب يتضمن ثلاثة محاور أساسية، تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الأداء لهؤلاء العاملين داخل الوحدة<sup>2</sup>.

ويركز بعد التعلم والنمو على كيفية تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة، أي ما يجب أن تفعله المنظمة لتحسين قدراتها بالعمليات الداخلية الجيدة التي تضيف قيمة للعملاء والمساهمين مما يمكن المنظمة من اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح وتحقيق النمو المطلوب<sup>3</sup>.

ويتضمن معيار مستوى القدرة الفردية، والذي يهتم بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد، ومعيار الإبداعية الفردية المطبق في الإدارة، والذي يشترط توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول للمشاكل الموجودة، ومعيار رضا الموظف، الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته، ومعيار ربحية الموظف، ويتركز حول

<sup>1</sup> مسلم علاي السعد ، بطاقة العلامات المتوازنة (مدخل للإدارة المستدامة ) ، دار الكتب العلمية ، ط 1 ، بيروت ، 2012، ص 57.

<sup>2</sup> سحر طلال إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، 362.

<sup>3</sup> فادي خليل ظاهر الأسطل ، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية " دراسة تطبيقية على مصارف الوطنية بقطاع غزة " ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين ، 2011،ص23.

قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، ومعيار الاحتفاظ بالموظف، الذي يشدد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس : بعد الأداء الاجتماعي

بعد الانتقادات التي تعرضت لها بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة نتيجة تجاهلها للمعلومات الخاصة بتقويم الأداء الاجتماعي للمنظمات، ظهر بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن سمي ببعد الأداء الاجتماعي<sup>2</sup>:

ويعرف الأداء الاجتماعي بأنه "التزام متخذ القرار في انتهاج أسلوب للعمل يؤمن من خلاله حماية المجتمع"، إذ أن الأداء الاجتماعي أصبح من المحركات الأساسية والضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء والنمو والاستمرار و أن الأداء الاجتماعي للمنظمات لم يعد اختيارياً، بل أصبح إلزاماً قانونياً في بعض جوانبه و التزام أدبي في جوانبه الأخرى.

إذ أصبح الأداء الاجتماعي للوحدة الاقتصادية ضمن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ففي دراسة أجريت على 500 شركة من كبريات الشركات الأمريكية عام 1979 توصلت إلى أن الهدف المتعلق بالأداء الاجتماعي قد احتل المرتبة الثالثة من الأهمية من بين عشرة أهداف تم تحديدها في استمارة الاستقصاء وهي الربحية، النمو، الأداء الاجتماعي، حصة من السوق، رفاهية العاملين، نوعية المنتج، البحث والتطوير، التنوع، الفاعلية، التدقيق المالي.

إن تبني المنظمات للأداء الاجتماعي يحقق لها العديد من المزايا منها:

<sup>1</sup> جبور إبراهيم الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح " دراسة ميدانية "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، جامعة الأزهر، غزة، يونيو 2013، ص 106.

<sup>2</sup> سحر طلال إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 362-363.

- إننا تحقق التقارب بين الوحدة و الأطراف المختلفة ذات الصلة بنشاط الوحدة، إذ أن الجهود التي تبذلها الوحدة لصالح طرف معين مستهدف في المجتمع كالمساهمين في الوحدة مثلا قد تضر بمصالح أطراف أخرى، لذا فإن تحقيق التوازن الدائم بين مصالح جميع الأطراف يعد جزءاً مهماً من المسؤولية لتحقيق العدالة بين الأطراف المختلفة.

- إن الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية تعطي قيمة مضافة للمساهمين ويجعلهم أكثر ثقة في الوحدة نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تطبقها تجاه العاملين والمجتمع، إذ انه كلما تحسنت نظرة الآخريين للمنظمة كان هذا أفضل بالنسبة لها.

- إن زيادة التكاليف الناتجة عن القيام بالأداء الاجتماعي والحفاظ على البيئة سيمكن الوحدة الاقتصادية من تعويضها على المدى البعيد عبر مستوى ربحية يفوق تلك التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية.

- تحسين سمعة الوحدة الاقتصادية في الأوساط المالية والتجارية بين الموردين والزبائن وأفراد المجتمع.

- تحسين الأداء المالي للوحدة نتيجة زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين بالوحدة وتفضيل الزبائن والمستهلكين لمنتجات الوحدة، إذ تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين الأداء الاجتماعي للوحدة وبين أدائها المالي حيث نشرت مجلة **business** دراسة قام بها **Griffin & Mahon** على 62 وحدة وكذلك الدراسة التي قام بها **Roman** والتي نشرتها نفس المجلة عام 1999 حول نفس الموضوع، وقد أشارت اغلب تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل من الأداء الاجتماعي و الأداء المالي لتلك المنظمات .

إن تحريك عجلة التنمية في الدولة ليست مسؤولية وزارات الدولة فقط بل تتطلب تضافر جميع الأطراف وتكاتف كل الجهود لجعل المجتمع ينعم بأبسط حقوقه الاجتماعية، فلو قامت كل مؤسسة أو منظمة بدور اجتماعي ولو بسيط لوجدنا لهذه الأدوار مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، وعلى البنية التحتية للدولة، ولهذا فإن هناك واجبا اجتماعيا على كل هذه المنظمات للمساهمة في نهضة المجتمع من خلال دعم الأنشطة الاجتماعية والتنوع في خدماتها المقدمة للمجتمع، والمساهمة في توفير الخدمات الصحية والتعليمية والكثير من المساهمات التي يحتاجها المجتمع في ظل الظروف الراهنة الصعبة التي تواجه كل المجتمعات.

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل يتبين لنا أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في المنظمات يضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، حيث توزعت بين خمسة محاور (أبعاد) تتمثل بالمحور المالي ومحور الزبون ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو و أخيرا محور الأداء الاجتماعي، وتمكننا هذه البطاقة من التوفيق بين مختلف مصالح الأطراف ذات الصلة بنشاط المنظمة ، لذا فان الأمر يستلزم التعرف على إمكانية وضع نموذج بطاقة الأداء المتوازن موضع التطبيق العملي من خلال إسقاطه على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

# الفصل الثالث

دراسة تطبيقية على جامعة محمد

بوضياف - المسيلة

## الفصل الثالث :دراسة تطبيقية على جامعة محمد بوضياف- المسيلة

### تمهيد:

تعتبر الجامعات من المؤسسات التربوية التي تقوم على أهداف واضحة علي مستوى الدولة، و تتمثل هذه الأهداف في خدمة المجتمع والتعليم والبحث العلمي. وللتأكد من تحقيق هذه الأهداف لابد أن تقف هذه الجامعات وقفات تقويمية منتظمة ومستمرة لتقويم أدائها، و لمعرفة مؤشرات تحقيق هذه الأهداف، ولتخطط لتحسين أدائها ورفع مستوى كفاءة مخرجاتها .

ونتيجة لهذا التطور والنمو المتسارع في قطاعات الأعمال المختلفة، وزيادة حدة المنافسة، لم تعد الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال تعتمد فقط علي إنتاج السلع والخدمات التقليدية ، بل أصبحت تعتمد علي زيادة مهارات العاملين، وزيادة فعالية عمليات الإنتاج الداخلية، و المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وبرامج خدمة المجتمع، وحماية البيئة، الأمر الذي أدى إلي زيادة الاهتمام بالمقاييس غير المالية لتطوير وتقييم أداء كافة المنظمات و هذا الأمر ليس ببعيد من مؤسسة الإدارة العامة ولاسيما مؤسسات التعليم العالي التي أصبحت الآن تعمل في جو من المنافسة الأمر الذي يحتم عليها تجويد أدائها ومراعاة كل الأطراف ذات المصلحة من طلاب وعاملين وسوق العمل الذي يستقطب الخريجين ذوي الكفاءة العالية لذلك أصبحت الجامعات بحاجة لأسلوب جديد يمكنها من تطبيق إستراتيجياتها وتقييم أدائها، وهذا ما يوفره الذي قدمه نموذج قياس الأداء المتوازن.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: تقديم لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة<sup>1</sup>

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها ، وتطبيقا لأحكام المادة 38 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 افريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم الذي عرف الجامعة كما يلي :

" الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي "

تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته؛ حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها و اختصاصاتها .

## المطلب الثاني: جامعة المسيلة, النشأة والتطور, الموقع و المساحة

يتم التعرف في هذا المطلب على نشأة وتطور الجامعة وموقعها ومساحتها

## أولا : نشأة و تطور جامعة المسيلة

بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي السيارات بالمكان المسمى ذراع الحاجة ، الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد محدود من الأساتذة .

وفي شهر سبتمبر من نفس السنة تم فتح جذع المشترك للتكنولوجيا ، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين ، وفي شهر فيفري 1987 تم فتح تخصص في الهندسة الميكانيكية

ومع بداية السنة الجامعية 1989/1988 تم إنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية وفي سنة 1990 أصبح عدد الطلبة يتجاوز 2000 طالب زبي سنة 1992 تم ترقية المعهدين الوطنيين المذكورين أعلاه إلى مركز جامعي وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301 الصادر بتاريخ 07 جويلية 1992 .

<sup>1</sup> موقع الجامعة [www.univ-msila.dz](http://www.univ-msila.dz)

وقد عرف المركز الجامعي تطورا ملحوظا من خلال فتح عدة فروع وتخصصات نذكر منها الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي، الآداب والعلوم الاجتماعية، الحقوق، الكيمياء، علم النفس، علوم التسيير، الخ .

ونظرا للتطور الحاصل ونظرا للتطور الحاصل من تزايد من عدد المستخدمين من أساتذة و موظفين من عمال تم ترقية المركز الجامعي إلى جامعة وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001. حيث أصبحت الجامعة حاليا تضم 07 كليات ومعهدين بالإضافة إلى قطب جامعي جديد كما عرفت الجامعة فتح عدة تخصصات في التدرج وما بعد التدرج.

### ثانيا : موقع ومساحة جامعة المسيلة

تقع جامعة المسيلة في عاصمة الولاية - المسيلة - في وسط نسيج عمراني هام على الطريق الوطني رقم 60 الرابط بين المسيلة و الجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة.

تتربع على المساحة التالية :

- الجامعة المركزية وتقدر مساحتها بـ: 53 هكتار .

- القطب الجامعي وتقدر مساحته بـ: 105 هكتار .

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة<sup>1</sup>

حسب المادة 07 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14 أوت 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة وكلية و المعهد و ملحقة الجامعة و مصالحها المشتركة فان مديريات الجامعة مكونة من ثلاثة نيابات المديرية والمتمثلة في :

#### أولا : نيابة مديريات الجامعة المسيلة

تنقسم نيابة مديريات الجامعة إلى :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات .

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون .

<sup>1</sup> موقع الجامعة [www.univ-msila.dz](http://www.univ-msila.dz)

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه.

حسب المادة **08** من نفس القرار الوزاري فان نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب و التقييم.

- مصلحة الشهادات والمعادلات .

- مصلحة التكوين المتواصل.

-مصلحة التكوين لما بعد التدرج و التأهل الجامعي.

حسب المادة **09** من نفس القرار، فان نيابة مديرية الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية و التعاون تشمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة متابعة أنشطة البحث و التثمين نتائجه.

- مصلحة التعاون و التبادل ما بين الجامعات و الشراكة.

حسب المادة **10** من نفس القرار فإن نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه تشمل المصالح:

- مصلحة الإحصاء و الاستشراف.

- مصلحة التوجيه والإعلام.

- مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة.

#### ثانيا: الأمانة العامة ومصالحها

أما المادة **11** من القرار الوزاري التي حددت مصالح الأمانة العامة والتي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي والتي تتكون من المديريات الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين .

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية.

و حسب المادة 12 تشمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين المصالح الآتية:

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح.

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

و حسب المادة 13 تشمل المديرية الفرعية المالية ومحاسبة المصالح الآتية:

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

- مصلحة الميزانية والمحاسبية.

- مصلحة تمويل أنشطة البحث.

و حسب المادة 14 المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة الوسائل و الجرد.

- مصلحة النظافة و الصيانة.

- مصلحة الأرشيف .

و حسب المادة 15 تشمل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

- مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية.

ثالثا : المكتبة المركزية

حسب المادة 21 من نفس القرار الوزاري التي حددت المكتبة المركزية للجامعة والتي تحتوي على المصالح

الآتية:

- مصلحة الاقتناء.

- مصلحة المعالجة.

- مصلحة الببليوغرافي.

- مصلحة التوجيه.

رابعا : المصالح المشتركة

كما تضم الجامعة المصالح المشتركة التالية:

- مركز التعليم المكثف للغات.

- مركز الطبع والسمعي البصري.

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

- البهو التكنولوجي.

ويشمل مركز التعليم المكثف للغات الفرعين الآتيين:

- فرع البرمجة.

- فرع النظافة والصيانة.

أما مركز الطبع و السمعي البصري يشمل الفرعين التاليين:

- فرع الطبع.

- فرع السمعي البصري.

فيما يضم مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال و التعليم المتلفز والتعليم عن بعد يشمل الفروع الآتية

- فرع الأنظمة .

- فرع الشبكات.

- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

**المطلب الرابع: مهام نيابة المديرية والمديريات الفرعية للأمانة العامة والمكتبة المركزية لجامعة المسيلة والمصالح المشتركة<sup>1</sup>**

**أولا: مهام نيابة المديرية لجامعة المسيلة**

يسهر رئيس الجامعة على تطبيق القرارات المتخذة من قبل الوزارة الوصية ، وهو صاحب الكلمة الاستشارية داخل الجامعة ويساعده في ذلك رؤساء النيابات الثلاث، الأمين العام، مسؤول المكتبة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في تأدية مهامه.

**1- مهام نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات**

تتكفل هذه النيابة بالمهام التالية:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعلم وتدريب المنظمة من قبل الجامعة.

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل و إعادة التسجيل ومراقبة.

المعارف وانتقال الطلبة.

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل .

- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات و المعادلات.

- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة.

<sup>1</sup> موقع الجامعة [www.univ-msila.dz](http://www.univ-msila.dz)

## 2- مهام نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي وعلاقات الخارجية والتعاون

تتمثل مهامها في:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل مابين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على الانسجام .

## 3- مهام نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

تشمل نيابة المديرية المديرية المهام التالية:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من اجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي و الإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم في اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

ثانيا: مهام الأمانة العامة والمديريات الفرعية التابعة لها :

### 1- مهام الأمانة العامة

وتشمل المهام التالية:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة مخبرات ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة .
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة .
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره .

### 2- مهام المكتبة المركزية

تتكفل المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكاتب الكليات والمعاهد.
- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحسين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة.

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيليوغرافية.

### ثالثا: مهام المصالح المشتركة

تتمثل مهام المصالح المشتركة للجامعة في:

#### 1- مهام المركز التعليم المكثف للغات

حيث تتمثل مهامه في:

- ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتحديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد.

- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.

#### 2- مهام مركز الطبع السمعي والبصري

حيث تتمثل في:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.

- تحرير الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.

- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

#### 3- مهام مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد

تتمثل مهامها في:

- استغلال هياكل الشبكات و إدارتها وتسييرها.

- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.

- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها .

- ضمان الدعم التقني للتصميم و إنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.

- تكوين و تاطير المتدخلين في التعليم عن بعد .

#### 4- مهام البهو التكنولوجي

حيث تتمثل مهامه في:

- ضمان الدعم التقني للكليات والمعاهد في التنظيم وسير الأعمال الموجهة و التطبيقية في العلوم التكنولوجية.

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.

## المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

## المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نتناول في هذا المطلب تحديد المنهج المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا كما سوف تحدد الأدوات المستعملة والمساعدة على إتباع المنهج المختار، بالإضافة إلى مجال الدراسة المنجزة أخيرا وصف وتحليل مجتمع وعينة الدراسة.

## أولا: مصادر جمع المعلومات

من اجل تحديد أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة ذلك بهدف بيان موضوع الدراسة ، وتم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال استمارة استبيان تم إعدادها لهذا الغرض ، بحيث تم توزيعها على أهل الاختصاص بحيث تم تقسيمها إلى قسمين قسم يحتوي على بعض الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويحتوي القسم الثاني على أسئلة خاصة بفرضيات الدراسة ولقد تم إعطاء خمس بدائل لكل سؤال (موافق ، موافق بشدة ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) هذا لتشجيع أفراد العينة الدراسة للإجابة على الأسئلة ، والقدرة على الوصول إلى نتائج دقيقة ، وقد تم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي spss

## ثانيا:مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ونواب عمداء الكليات في جامعة محمد بوضياف -مسيلة ، حيث تم توزيع 60 استمارة على جميع كليات الجامعة وتم استرجاع 35 استمارة ألغيت منها 5 استمارات .

## ثالثا: أدوات البحث

تم استخدام طريقة الاستبيان كأداة بحث بحيث تم تقسيمها إلى قسمين قسم يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة ويتكون من ( السن، المؤهل العلمي, الخبرة، منصب العمل )  
القسم الثاني: يتكون من 24 سؤال موزعة على أربع محاور رئيسية

- المحور الثاني: العملاء

- المحور الأول: بعد المالي

يتكون من 06 أسئلة

يتكون من 06 أسئلة

- محور الرابع: بعد التعلم

- محور الثالث: بعد العمليات الداخلية

يتكون من 07 أسئلة

يتكون من 07 أسئلة

كما تم وضع سلم ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2) درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS 21 في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة وقد تم استخدام المناسبة في التحليل ، التي تعتمد أساساً في نوع البيانات المراد تحليلها وعلى الأهداف و الفرضيات الدراسة التي تم جمعها لتحقيق أغراض الدراسة .

خامساً: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة الدراسة من خلال :

معامل ألفا كرونباخ

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (0)

الجدول (03) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد المالي	6	0.963
بعد العملاء	6	0.955
بعد العمليات الداخلية	7	0.981
بعد التعلم والنمو	5	0.977

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

واضح من النتائج الموضحة في الجدول (03) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور حيث تتراوح بين وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيا.

المطلب الثاني: تحليل و اختبار الفرضيات

أولا : خصائص عينة الدراسة

1- السن:

الجدول رقم(04) خصائص عينة الدراسة (السن)

السن	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59
التكرار	2	13	12	3
النسبة المئوية %	%6.67	%43.33	%40	%10

مصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي التي تتراوح بين 30 إلى 39 سنة إذ مثلو ما نسبته 43.33% تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 40% أما الفئة العمرية التي تتراوح بين 50 إلى 59 سنة أخذت نسبة 10% وقل نسبة كانت للفئة العمرية 20 إلى 29 بـ 6.67%

## 2- المؤهل العلمي:

الجدول رقم (05) خصائص عينة الدراسة ( المؤهل العلمي)

المؤهل العلمي	دكتوراه	ماجستير
التكرار	7	23
النسبة المئوية%	23.33%	66.67%

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

إن درجة الماجستير هي السائدة بين أفراد عينة الدراسة إذ مثلو ما نسبته 76.6 % من إجمالي أفراد العينة وان ما نسبته 23.33 %، فكانت للحاصلين على درجة الدكتوراه .

## 3- الخبرة المهنية:

الجدول رقم (06) خصائص عينة الدراسة (الخبرة المهنية)

الخبرة المهنية	0 - 09	10 - 19	20 - 29	30 - 39
التكرار	17	8	2	3
النسبة المئوية%	56.67%	26.66%	6.66%	10%

مصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

إن عدد سنوات الخبرة الشائع 56.67% من 1 - 9 سنوات وان ما نسبته 26.66% لسنوات الخبرة المتروحة بين 10 - 19 سنة، والنسبة 6.66% كانت لعدد المتراوح بين 20-29 ثم نسبة 10% لعدد سنوات الخبرة المتروحة بين 30 - 39 سنة

4- منصب العمل:

الجدول رقم (07) خصائص عينة الدراسة ( منصب العمل )

منصب العمل	عميد كلية	رئيس قسم	نائب عميد
التكرار	8	18	4
النسبة المئوية	%26.67	%60	%13.33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

المنصب العمل الذي اخذ النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كان لرؤساء الأقسام بنسبة 60% يليه عمداء الكليات بنسبة 26.67% وأخيرا نواب عمداء الكليات بنسبة 13.33%

ثانيا :مناقشة وتحليل الفرضيات

1- الفرضية الأولى: لا يوجد اثر للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف

– المسئلة عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم(08) الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على البعد المالي							
الدرجة الكلية	حجم العينة	المتوسط الحسابي للأفراد	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	المتوسط الفرضي للمقياس 3.4		
					T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البعد المالي	30	3.09	0.92	-0.31	-1.08	29	غير دالة عند 0.05

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

من خلال النتائج المبين بالجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة

للمحور الأول (البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن) والذي بلغ 3.09 وقيمة (t) تساوي 1.08- وهي قيمة سالبة

كما بلغ الانحراف المعياري **0.92** والقيمة الاحتمالية تساوي **0.082** وهي أكبر من **0.05** مما يدل على انه لا يوجد اثر ايجابي للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة على مستوى الدلالة **a=0.05** و بالتالي رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية البحث الأولى القائلة انه لا يوجد اثر للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة . ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو **95%** مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة **5%**.

- الفرضية الثانية: لا يوجد اثر للبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء جامعة محمد

بوضياف - المسيلة عند مستوى دلالة **a=0.05** وبعد المعالجة الإحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (09) الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على بعد العملاء								
المتوسط الفرضي للمقياس 3.4				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T					
دالة عند 0.05	0.004	29	-3.17	-0.57	0.96	2.83	30	بعد العملاء

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

من خلال النتائج المبين بالجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة للمحور الثاني (البعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن) والذي بلغ **2.83** وقيمة (t) تساوي **-3.17** وهي قيمة سالبة كما بلغ الانحراف المعياري **0.96** والقيمة الاحتمالية تساوي **0.004** وهي اقل من **0.05** مما يدل على انه يوجد اثر ايجابي للبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة على مستوى الدلالة **a=0.05** و بالتالي قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية البحث الثانية القائلة انه " لا يوجد اثر للبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة . " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو **95%** مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة **5%**.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر للبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء جامعة محمد بوضياف -المسيلة عند مستوى دلالة  $a=0.05$  وبعد المعالجة الإحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم(10) الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة على بعد العمليات الداخلية								
المتوسط الفرضي للمقياس 3.4				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T					
دالة عند 0.05	0.04	29	-2.05	-0.4	1.06	3	30	بعد العمليات الداخلية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

من خلال النتائج المبين بالجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة للمحور الثاني (البعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن) والذي بلغ 3 وقيمة (t) تساوي -2.05 وهي قيمة سالبة كما بلغ الانحراف المعياري 1.06 والقيمة الاحتمالية تساوي 0.04 وهي اقل من 0.05 مما يدل على انه يوجد أثر إيجابي للبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة على مستوى الدلالة  $a=0.05$  و بالتالي قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية البحث الثانية القائلة انه " لا يوجد أثر للبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة . " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر للبعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء جامعة محمد بوضياف -المسيلة عند مستوى دلالة  $a=0.05$  وبعد المعالجة الإحصائية تم التواصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (11) الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي لأفراد عينة الدراسة بعد النمو و التعليم								
المتوسط الفرضي للمقياس 3.4				الفرق بين متوسط الأفراد و المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T					
غير دالة عند 0.05	0.09	29	-1.75	-0.31	0.95	3.09	30	بعد التعلم النمو

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss

من خلال النتائج المبين بالجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة للمحور الثاني (البعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن) والذي بلغ **3.09** وقيمة (t) تساوي **-1.75** وهي قيمة سالبة كما بلغ الانحراف المعياري **0.95** والقيمة الاحتمالية تساوي **0.09** وهي أكبر من **0.05** مما يدل على انه لا يوجد اثر ايجابي للبعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في الجامعة على مستوى الدلالة **a=0.05** و بالتالي رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية البحث الثانية القائلة انه " لا يوجد اثر للبعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة ". ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو **95%** مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة **5%** .

### ثالثا- اختبار فرضيات الدراسة:

من خلال تحليل السابق للاستبيان والذي تمثل في أربعة محاور فيمكننا اختبار الفروض على النحو التالي:

- من الجدول رقم (08) وحسبما توصلنا إليه من نتائج فانه يمكننا تأكيد الفرض القائل " لا يوجد اثر للبعء المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء جامعة محمد بوضياف -المسيلة.

- من الجدول رقم (09) وحسبما توصلنا إليه من نتائج فانه يمكننا نفي الفرض القائل " لا يوجد اثر العملاء المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء جامعة محمد بوضياف -المسيلة.

- من الجدول رقم (10) وحسبما توصلنا إليه من نتائج فانه يمكننا نفي الفرض القائل " لا يوجد اثر للبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء جامعة محمد بوضياف -المسيلة.

- من الجدول رقم (10) وحسبما توصلنا إليه من نتائج فانه يمكننا تأكيد الفرض القائل " لا يوجد اثر للبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء جامعة محمد بوضياف -المسيلة.

الخبائمه العامه

## الخاتمة

هدف هذا البحث على الإجابة على الإشكالية المتمثلة في التساؤلات التالية :

- هل يوجد أثر للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة؟

2- هل يوجد أثر لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة؟

3- هل يوجد أثر لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة؟

4- هل يوجد أثر لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية وانطلاقاً من الفرضيات التالية :

- لا يوجد أثر للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة؛  
- لا يوجد أثر لبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة؛  
- لا يوجد أثر لبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة؛

- لا يوجد أثر لبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

تم التوصل الى النتائج التالية:

### الجانب النظري :

- يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن أمراً حيويًا للجامعات الجزائرية منها جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كما أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واختبار مدى قدرتها على قياس الأداء يعتبر أداة نافعة لتطور وتقديم الجامعة.

## الجانب التطبيقي:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة في جانب محور العملاء أن الطلاب تتم معاملتهم بعدالة دون تمييز وكما أظهرت الدراسة أن إدارة الجامعة تعمل على تطوير نوعية الخدمات التعليمية المقدمة.
- 2- تولي إدارة الجامعة اهتماما بتطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين في حل مشكلاتهم ويتم ذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية للعاملين في هذا المجال.
- 3- في محور التعلم والنمو بينت الدراسة أن الجامعة لا تعمل على تطوير أنظمتها و اجراءتها لتحقيق رضا الطلبة وهيئة التدريس .
- 4- في محور العمليات الداخلية أكدت الدراسة أن إدارة الجامعة تسعى إلى توفير جو أكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية وجاءت معظم الإجابات محايدة في ما يخص مشاركة الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرار والتعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين.
- 5- أظهرت الدراسة انه يوجد اثر سلبي لمحور المالي لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة من خلال النقص في الموارد المالية حيث أنها لا تكفي لتغطية نفقات الجامعة.
- 6- إن ثقافة البحث العلمي ضعيفة بالجامعة وهذا ما تم ملاحظته خلال تعامل بعض عمداء الكليات ورؤساء الأقسام مع الاستبيانة المخصصة لجمع البيانات ، بعضهم لم يولي الأمر أي اهتمام وتم التردد عليهم كثيرا ولم أجد أي رد أو تجاوب معهم .

## الاقتراحات

بناء على نتائج الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي نوصي بما يلي :

- أن تعمل إدارة الجامعة على تبني منهج قياس الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الجامعة ونشر ثقافة الأداء المتوازن التي تراعي كل أطراف المشاركة في الأداء من طلاب والمجتمع وسوق العمل والعاملين .
- 2- ضرورة إشراك الطلاب والعاملين عند وضع الخطط والسياسات الخاصة بالجانب الإداري والأكاديمي .

3- إنشاء عمادة خاصة بالجودة والتطوير الأكاديمي وإدخال نظام التعليم الإلكتروني في كل المراحل العملية التعليمية .

4- إجراء بحوث مستقبلية في نفس الموضوع بالإضافة إلى محاور جديدة لهذا النموذج وربطه بإدارة المعرفة و رأس المال البشري .

5- تطوير مؤشرات العملاء الخاصة بالطاقة الاستيعابية للقبول ومتطلبات السوق .

#### افآق الدراسة

- 1- دراسة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على البنوك الجزائرية.
- 2- دراسة تطبيقية لتقييم أداء المستشفيات الجزائرية وفقا لبطاقة الأداء المتوازن.
- 3- إجراء دراسة بإضافة البعد الأخلاقي ضمن نموذج بطاقة الأداء المتوازن .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إدريس وائل محمد صبحي والغايي الطاهر محسن منصور ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي ( أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن) ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
2. الخفاجي نعمة عباس وياغي إحسان محمد ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد" ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2014 .
3. السعد مسلم علاوي ، بطاقة العلامات المتوازنة (مدخل للإدارة المستدامة)، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت ، 2012.
4. رضوان محمود عبد الفتاح ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، المجموعة العربية للتدريب والنشر دار الكتب المصرية ، القاهرة ، ط1 ، 2013.
5. محمود يوسف محمد "البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر. 2005.
6. هاني محمد محمد ، إدارة و تنظيم و تطوير الأعمال : قياس الأداء المتوازن، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2014

ثانياً: الرسائل والاطروحات

1. أبو جزر حمد أحمد حمد ، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين ) ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2012.
2. أبو شرح جمال حسن محمد ، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ( دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة ) ، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص المحاسبة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية بغزة ، 2012 .

3. أبو قمر محمد احمد محمد ، تقويم أداء بنك فلسطين الحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، مذكرة ماجستير ( غير منشورة ) ، جامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2009.
4. الاسطل فادي خليل ظاهر ا ، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية " دراسة تطبيقية على مصارف الوطنية بقطاع غزة " ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين ، 2011.
5. الرفاتي عادل جواد ، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص المحاسبة والتمويل ، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2011.
6. الصالحي عبد القادر ،تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن "دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز حضري 01ورقلة "،مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 .
7. المساعفة زياد يوسف ساري ، إمكانية تعديل واستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء في القطاع الحكومي " دراسة تطبيقية على قطاع النقل العام الأردني " ،مذكرة دكتوراه (غير منشورة) ، تخصص محاسبة, الأردن، 2007 .
8. بركات ربيعة ، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية ،مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، تخصص تسيير عمومي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2006.
9. بلاسكة صلاح ، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة ،مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2012.
10. ديوب زهاء وخليفة بيان ، تقييم الأداء ، مذكرة ماجستير ( غير منشورة ) تخصص إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .
11. عبيد وليد سلمان ، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة (دراسة ميدانية ) مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص المحاسبة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2014.
12. عدون ناصر دادي و الواحد عبد الله قويدر ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، بدون سنة.

13. عشي عادل ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2002.
14. عيش نبيل ، محاسبة المسؤولية وقياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية ، ( دراسة حالة بمطاحن الحضنة – المسيلة ) ، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2013
15. قريشي محمد ، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المتوازن " دراسة حالة مؤسسة صناعية الكوابل – فرع جنرال كابل "، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
16. نديم مريم شكري محمد ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ( دراسة اختيارية في شركة طيران الملكية الأردنية ) ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن ، 2013.
- ثالثا: المجالات والمؤتمرات والملتقيات
1. <http://www.al-madina.com/node/438956> . (اطلع عليه بتاريخ 2016/01/15)
2. إبراهيم سحر طلال ، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس والثلاثين ، جامعة بغداد ، 2013.
3. الداغور جبر إبراهيم ، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الإرباح "دراسة ميدانية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، العدد الثاني، جامعة الأزهر، غزة ، يونيو 2013.
4. الذهب مدني سوار الذهب و محمد عبد الرحمان ، تقويم أداء الجامعات وفقا لمنظور الأداء المتوازن "دراسة حالة جامعة إفريقيا العالمية" ، مجلة كلية الاقتصاد العلمية ، العدد الرابع ، جانفي 2014.
5. الشيشني حازم محمد ، " نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن" ، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، 2004.
6. العباس هشام عبد الله ، " مؤشرات قياس الأداء المؤسسي للمكاتب ومراكز المعلومات: بطاقة الأداء المتوازن أمودجا" ، المجلة العربية ، العدد السادس والثلاثون، 2009.
7. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، قياس الأداء المتوازن "المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي" بحث مقدم ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة

8. حسين زينب احمد عزيز ، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، 6 8- نوفمبر 2001، القاهرة
9. صفوت مجدي سليمان ، أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن ، صحيفة المدينة ، الاثنين 11 - 03 - 2014، جدة ، العدد 18962،
10. عبد الحلیم نادية راضي ، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، بحث مقدم ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر فرع البنات.
11. كواشي مراد ، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة " دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 33، المجلد 9، جامعة ام بواقي ، 2013.
12. مزهودة عبد المللك ، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة بسكرة ، نوفمبر 2001.
13. مزهودة عبد المللك، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 08 - 09 مارس ، 2005.

مراجع بالغة الاجنبية

1. Charles T. Horngren , George Foster & Srikant M. Dater, " **Cost ccounting: A managerial Emphasis** ", 10<sup>th</sup>, Prentice Hall of India, New Dalhi, 1996

الصفحة	العنوان
-	الإهداء.....
-	شكر والتقدير.....
IV	الفهرس.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
أ-و	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: أداء المنظمة المفهوم ، القياس والتقييم	
24	تمهيد.....
25	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
25	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
26	أولاً: تعريف الأداء.....
29	ثانياً: أنواع الأداء.....
30	1- حسب معيار المصدر.....
30	2- حسب معيار الشمولية.....
31	3- الأداء حسب معيار الطبيعة.....
32	ثالثاً: عوامل المؤثرة في الأداء.....
33	1- عوامل داخلية.....
34	2- عوامل خارجية.....
35	رابعاً: مقومات الأداء الجيد.....
35	1- الإدارة الاستراتيجية.....
35	2- الشفافية.....
35	3- إقرار مبدأ المساءلة الفعالة.....
35	4- تطوير نظم المحاسبية.....
36	المطلب الثاني : مفهوم وأهمية قياس الأداء.....
36	اولاً: مفهوم قياس الأداء.....

37	ثانيا: أهمية قياس الأداء.....
38	المبحث الثاني: مدخل عام لنظام تقييم الأداء.....
38	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء.....
38	أولا: مفهوم تقييم الأداء.....
39	ثانيا: أهمية تقييم الأداء.....
41	المطلب الثاني: : أهداف تقييم الأداء.....
42	المطلب الثالث: : طرق تقييم الأداء.....
47	خلاصة الفصل الأول .....
الفصل الثاني : بطاقة الأداء المتوازن أداة للقياس وتقييم	
49	تمهيد.....
50	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.....
50	المطلب الأول: مفهوم وأسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن.....
50	أولا : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.....
53	ثانيا: أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن.....
55	المطلب الثاني: أهمية ومراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.....
56	أولا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....
56	ثانيا: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.....
56	1- الجيل الأول(1992).....
57	2- الجيل الثاني (1996).....
58	3- الجيل الثالث(2000).....
59	المطلب الثالث : المزايا والقواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
59	اولا: مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
60	ثانيا: القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....
62	المبحث الثاني:محاور(أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن.....
63	المطلب الأول:المحور(البعد) المالي.....
65	المطلب الثاني : محور(بعد) العملاء.....
66	المطلب الثالث: محور(بعد) العمليات الداخلية.....
68	المطلب الرابع:بعد التعلم والنمو.....

79	المطلب الخامس: بعد الأداء الاجتماعي.....
72	خلاصة الفصل الثاني:.....
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	
74	تمهيد.....
75	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
75	المطلب الأول: تقديم لجامعة المسيلة.....
75	المطلب الثاني: جامعة المسيلة ، النشأة ، التطور الموقع والمساحة.....
75	أولا: النشأة والتطور.....
76	ثانيا: الموقع والمساحة.....
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة.....
76	أولا: نيابة مديريات الجامعة.....
77	ثانيا: الأمانة العامة ومصالحها.....
79	ثالثا: المكتبة المركزية.....
80	المطلب الرابع: مهام نيابة المديريات والمديريات الفرعية للأمانة العامة والمكتبة المركزية لجامعة المسيلة والمصالح المشتركة.....
80	أولا: مهام نيابة المديريات لجامعة المسيلة.....
82	ثانيا: مهام الأمانة العامة والمديريات الفرعية التابعة لها.....
83	ثالثا: مهام المصالح المشتركة.....
85	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات.....
85	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
85	أولا: مصادر جمع المعلومات.....
85	ثانيا: مجتمع وعينة البحث.....
85	ثالثا: أدوات البحث.....
86	رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
86	خامسا: ثبات الاستبانة.....
87	المطلب الثاني: تحليل و اختبار ومناقشة الفرضيات.....
87	أولا: خصائص عينة الدراسة.....
87	1- خصائص عينة الدراسة (السن).....

88	2- خصائص عينة الدراسة (المؤهل العلمي).....
88	3- خصائص عينة الدراسة (الخبرة المهنية).....
89	4- خصائص عينة الدراسة (منصب العمل).....
89	ثانيا: مناقشة وتحليل الفرضيات .....
92	ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة .....
92	1- الفرضية الأولى لا يوجد اثر للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة عند مستوى دلالة $a=0.05$ .....
92	2- الفرضية الثانية لا يوجد اثر للبعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة عند مستوى دلالة $a=0.05$ .....
93	3- الفرضية الثالثة لا يوجد اثر للبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة عند مستوى دلالة $a=0.05$ .....
93	4- الفرضية الرابعة لا يوجد اثر للبعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة محمد بوضياف - المسيلة عند مستوى دلالة $a=0.05$ .....
95	خاتمة.....
99	قائمة المراجع.....
-	الملاحق.....
-	ملخص.....

الملاحق

[Tapez le titre du document]

---

قائمة الملاحق	
الملحق	رقم الملحق
لاستبانة	الملحق 1
مخرجات SPSS	الملحق 2

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.963	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.955	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.981	7

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.977	5

```

COMPUTE fin=MEAN(Q1,Q2,Q3,Q4,Q5,Q6).
EXECUTE.
COMPUTE client=MEAN(Q7,Q8,Q9,Q10,Q11,Q12).
EXECUTE.
COMPUTE op.in=MEAN(Q13,Q14,Q15,Q16,Q17,Q18,Q19).
EXECUTE.
COMPUTE app=MEAN(Q20,Q21,Q22,Q23,Q24).
EXECUTE.
REGRESSION

```

[Ensemble\_de\_données0]

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	op.in, fin, client <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : app

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	.984 <sup>a</sup>	.969	.965	.17880	.969	268.050

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	3 <sup>a</sup>	26	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), op.in, fin, client

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	25.707	3	8.569	268.050	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	.831	26	.032		

Total	26.539	29			
-------	--------	----	--	--	--

- a. Variable dépendante : app  
b. Valeurs prédites : (constantes), op.in, fin, client

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.647	.168		3.853	.001
fin	-.637	.316	-.619	-2.017	.054
client	.989	.319	1.002	3.100	.005
op.in	.537	.232	.599	2.320	.028

- a. Variable dépendante : app

**NPAR TESTS**

/K-S(NORMAL)=fin  
/MISSING ANALYSIS.

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

		fin
N		30
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.0944
	Ecart-type	.92918
Différences les plus extrêmes	Absolue	.101
	Positive	.081
	Négative	-.101
Z de Kolmogorov-Smirnov		.556
Signification asymptotique (bilatérale)		.917

- a. La distribution à tester est gaussienne.  
b. Calculée à partir des données.

**NPAR TESTS**

/K-S(NORMAL)=client  
/MISSING ANALYSIS.

[Ensemble\_de\_données0]

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

		client
N		30
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	2.8389
	Ecart-type	.96934
Différences les plus extrêmes	Absolue	.128
	Positive	.087
	Négative	-.128-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.703
Signification asymptotique (bilatérale)		.706

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

NPART TESTS

/K-S(NORMAL)=op.in

/MISSING ANALYSIS.

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

		op.in
N		30
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.0000
	Ecart-type	1.06641
Différences les plus extrêmes	Absolue	.149
	Positive	.104
	Négative	-.149-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.813
Signification asymptotique (bilatérale)		.522

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

NPART TESTS

/K-S(NORMAL)=app

/MISSING ANALYSIS.

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		App
N		30
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3.0933
	Ecart-type	.95662
Différences les plus extrêmes	Absolue	.170
	Positive	.125
	Négative	-.170-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.931
Signification asymptotique (bilatérale)		.352

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى "معرفة" اتجاه الجامعة نحو تبني ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وقياس وتقييم الاداء دراسة تطبيقية جامعة محمد بوضياف المسيلة " ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على بيانات أولية وثانوية من خلال تصميم استبانته تتناسب مع هذا الغرض وزعت على رؤساء الأقسام وعمداء الكليات ونوابهم في الجامعة، ولقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الإحصائي و اختبار فرضياتها وكان من أهم نتائج الدراسة : - توالي إدارة الجامعة اهتماما بتطوير مهارات الابتكار والإبداع لدى العاملين في حل مشكلاتهم ويتم ذلك عن طريق تنظيم دورات تدريبية للعاملين في هذا المجال.

- في محور العمليات الداخلية أكدت الدراسة أن إدارة الجامعة تسعى إلى توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح العملية التعليمية وجاءت معظم الإجابات محايدة في ما يخص مشاركة الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرار والتعرف على احتياجات سوق العمل من الخريجين.

- يوجد اثر سلبي لمحور المالي لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة من خلال النقص في الموارد المالية حيث أنها لا تكفي لتغطية نفقات الجامعة.

ولقد خلصت الدراسة الى بعض التوصيات اهمها : - أن تعمل إدارة الجامعة على تبني منهج قياس الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الجامعة ونشر ثقافة الأداء. المتوازن التي تراعي كل أطراف المشاركة في الأداء من طلاب والمجتمع وسوق العمل والعاملين .

- ضرورة إشراك الطلاب والعاملين عند وضع الخطط والسياسات الخاصة بالجانب الإداري والأكاديمي .

الكلمات المفتاحية: (تقييم الأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن)

## ABSTRACT

This study aimed to "find out how to use the Balanced Scorecard to measure and evaluate the performance of the organization Empirical Study University of Mohamed Boudiaf m.sila"

To achieve the objectives of the study and testing of hypotheses have been relying on the primary and secondary data through the design of a questionnaire suit this purpose and distributed to the heads of departments and deans and their deputies at the university, and I study is based on a method of statistical analysis and testing hypotheses

One of the most important results of the study: - take over the university administration attention to the development of innovation and creativity skills among workers in resolving their problems and this is done by organizing training courses for workers in this field.

-At the center of internal processes, the study confirmed that the university administration seeks to provide an academic atmosphere contributes to the success of the educational process most of the neutral responses came in regards to the participation .of workers in management decision-making and to identify the labor market needs of the graduates process.

-There is a negative impact to the financial hub of the use of the Balanced Scorecard at the university through lack of financial resources where they are not enough to cover the expenses of the university.

The study concluded some recommendations including: - that the university administration is working to adopt a balanced approach to performance measurement in the measurement and evaluation of the performance of the university and the dissemination of a culture of performance. Balanced, which takes into account all the parties involved in the performance of students and the community and the labor market and employees.

-The need to involve students and staff when developing plans and policies for the administrative and academic side.

Keywords :( performance evaluation, Balanced Scorecard, Balanced Scorecard dimensions)