

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

بلباي خالد

قيشي ايمان

تحت عنوان:

قياس الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن

بالتطبيق على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محم بوضياف المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. بعيطيشعبان

مشرفا ومقررا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. بلعجوز حسين

مناقشا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. حوجو مصطفى

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر و عرفان

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والحمد لله على فضله
ومنه الأعظم الصلاة والسلام على نبي الهدى الأمي الأكرم، وعلآله وصحبه
النجباء

مشاعل العلم وقادة الأممأما بعد:

نتقدم نحن اليك بأزكى عبارات العرفان بالجميل والشكر باسم ستاذ بلعجوز حسين
نظيراً لما تقدمه، من جهود مبذولة وأثر جد ملموس، ولعلك قد تركة بصمات النجاح،
في كل مجالات عملنا.

ولا يسعنا إلا أن نتقدم لك في طيات مذكرتنا هاته، التي من خلالها، نعبر عن مدى
إفتخارنا وإعتزازنا بك، و متمنين لك بالصحة الموفورة، والعمر المديد.

والله هو المستعان.

اهداء

الحمد لله على نعمة التخرج، الحمد لله على نعمة التفوق، الحمد لله على نعمة الصبر على طريق الطّموح. الحمد لله الذي قر عيني وأهلي بتخرجي، والشكر لله الذي أعانني، وعلى طريق العلم صبرني.

إلى من سعيت دومًا لنيل رضاهم، دونًا عن الناس، إلى من يؤمنون بك حين يخذلك الجميع، إلى أمي وأبي اطل الله اعمارهم أهدي هذا البحث، وأشكرهم على ثقتهم دومًا بقدراتي. وإلى اخوتي واخواتي وايضا إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا، ويحزنهم فشلنا. اقدم هذا العمل وحسبي ان يكون لمن عنده فيه حاجة نافعا، وعند الله اجرا رافعا. الى جميع الاساتذتنا الكرام ومن انبتون نباتا حسنا أحسن الله لهم وبارك الله فيهم.

وفي ختام اسال الله لنا التوفيق فيما يحب ويرضى وان يرزقني نعمة الاخلاص والثبات على طريق الصلاح وحسن الخاتمة والثواب

بلالجي خالد

تهيي ايمان

الفهارس

فهرس المحتويات

المقدمة.....	أ
الفصل الأول :الاطار النظري للدراسة.....	1
المبحث الأول : الاطار النظري للأداء الاستراتيجي.....	3
المطلب الأول: ماهية الأداء الاستراتيجي.....	3
الفرع الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي.....	3
الفرع الثاني : أهمية الأداء الاستراتيجي.....	5
المطلب الثاني: مظاهر الأداء الاستراتيجي.....	7
المطلب الثالث: قياس الأداء الاستراتيجي.....	12
الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي.....	12
الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء الإستراتيجي.....	13
الفرع الثالث: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي.....	13
المبحث الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن.....	16
المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.....	16
الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها.....	16
الفرع الثاني : مفهوم بطاقة الاداء المتوازن و اهميتها.....	21
المطلب الثاني : مفاهيم أساسية لبطاقة الأداء المتوازن وإبعادها.....	23
الفرع الأول : مفاهيم أساسية لبطاقة الأداء المتوازن.....	23
الفرع الثاني : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....	26
المطلب الثالث: استعمال بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي.....	30
الفرع الأول: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن.....	30
الفرع الثاني : إسهامات بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي.....	34
خلاصة:.....	36

37 الفصل الثاني:دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة

38 المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة

39 المطلب الاول: التعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهيكلها التنظيمي:

45 المطلب الثاني: الامانة العامة وهيكلها التنظيمي.

47 المبحث الثاني:صلاحية الأداة.

53 المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج:

53 المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

53 أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

54 ثانياً: التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

60 المطلب الثاني: مناقشة النتائج وتحليل الفرضيات

..... خلاصة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

73 الخاتمة

77 المصادر والمراجع

84 الملاحق

فهرس الجداول

- الجدول 1 يوضح ثبات أداة الدراسة بألفا كرونباخ 47
- الجدول 2 يوضح الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الدكاترة..... 48
- الجدول 3 يوضح الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الطلبة..... 51
- الجدول 4 يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة 54
- الجدول 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص 55
- الجدول 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 56
- الجدول 7 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية..... 57
- الجدول 8 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية..... 58
- الجدول 9 يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة..... 59
- الجدول 10 يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية..... 60
- الجدول 11 يمثل طول الفئة ومستوياتها..... 63
- الجدول 12 عنوان الجدول 64
- الجدول 13 67

فهرس الاشكال

- الشكل 1 المصدر : عمري سامي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة..... 17
- الشكل 2 ترابط منظورات بطاقة الأداء المتوازن..... 26
- الشكل 3 عناصر قياس الأداء المتوازن..... 27
- الشكل 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص 55
- الشكل 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 56
- الشكل 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية 57
- الشكل 7 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية 58
- الشكل 8 يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة..... 59

المقدمة

تمهيد:

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات وتيرة متسارعة في عدة مجالات خاصة الاقتصادية والإدارية منها، و لذلك تعتمد العديد من القطاعات والمؤسسات على وضع استراتيجيات مستقبلية من خلال اهتمام الكبير بأدائها الاستراتيجي الذي يعتبر المؤشر الأساسي لقياس قدرة المؤسسات على البقاء و الاستمرارية لارتباط ذلك بتحقيق الأهداف ذات البعد الاستراتيجي، مما يعزز من مكانتها التنافسية، و يعد كذلك الأداء الاستراتيجي كوسيلة ناجحة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و لذلك يهتم رؤساء المؤسسات على البحث المستمر على النموذج الأمثل لقياس أدائها الاستراتيجي، و وتعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة هذه النماذج التي تجمع بين المقاييس المالية و غير المالية والمعتمدة على بناء رؤية واضحة و أهداف إستراتيجية دقيقة، و التي يتم ترجمتها إلى واقع ينعكس بدوره على مجال نشاط مؤسسة و بناء توجهها الاستراتيجي الذي يعمل كل فرد بتحقيقه .

الإشكالية:

تحتاج عدة قطاعات التي تنشط في مجال تقديم الخدمات إلى بناء إستراتيجية بتحقيق أهدافها، و يعد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي هي بأمس الحاجة لقياس أدائها الاستراتيجي المرتبط بالتكوين العلمي للطلبة والباحثين بطريقة حديثة و تحاكي الجامعات المتطورة، و لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي الهام كان لابد أن يرتبط بمفهوم تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة أساسية لتوجيه أدائها الاستراتيجي بشكل يضمن استمراريتها و تقديم خدمة ذات جودة في مجال البحث العلمي، و لذلك فبطاقة الأداء المتوازن تساهم بشكل علمي في ترجمة رؤية المؤسسة الجامعية لتحقيق مكانة تنافسية قوية، كما أنها تساعد في كسب عوائد مرضية و إيجابية لصالح مستخدميها و عملائها و هذا من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تواجه الانعكاسات في مجالها المالي، و رضا عملائها.

(الطلبة) وعملياتها الداخلية و النمو المهني و هي محاور هامة و أساسية لقياس أدائها الاستراتيجي و تقييم خططها المستقبلية لدفع عجلة التعليم و البحث العلمي و من خلال هذا الطرح المبسط تبرز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي اعتمدت

عليها عدة جامعات في قياس أدائها الاستراتيجي و مما سبق يمكن طرح الأسئلة التالية: ما دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي في جامعة المسيلة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية

1- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات تأثير إيجابي للأداء الاستراتيجي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة محمد بوضياف؟

2- هل يساهم بعد العملاء في قياس الأداء الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف؟

3- هل يساهم بعد التعلم والنمو في قياس الأداء الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف؟

4- هل يساهم بعد العمليات الداخلية في قياس الأداء الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف؟

الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم التطرق الى مجموعة من الفرضيات وهي:

1- لا يوجد علاقة ارتباطيه ذات تأثير ايجابي للأداء الاستراتيجي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

2- إن تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن يسمح بقياس الأداء الاستراتيجي لبعده العملاء لعينة البحث.

3- إن تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن يسمح بقياس الأداء الاستراتيجي لبعده التعلم والنمو لعينة البحث.

4- إن تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن يسمح بقياس الأداء الاستراتيجي لبعده العمليات الداخلية لعينة البحث.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في هذا البحث عن دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي ومدى اهتمام الجامعة الجزائرية بهذه الأداة في قياس أدائها الاستراتيجي بغية معرفة نقاط القوة والضعف وإبراز الفرص والتحديات التي تنتظره.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الأداء الاستراتيجي وإبراز أهم مظاهره
- التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأبعاد التي تقوم عليها
- يساعد هذا البحث في عرض بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لقياس الأداء الاستراتيجي
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقييم بعض المقترحات التي تساعد الجامعات الجزائرية في تبني هذا الأسلوب لزيادة وتحسين أدائها باستعماله

أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع قصد كسب معارف حديثة التي تدخل في صلب التخصص
- أهمية الموضوع بالنظر إلى التطورات الحديثة في مجال الإدارة وإظهار أهمية هذا النموذج لقياس الأداء الاستراتيجي للجامعات
- وجود إهمال في استعمال بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية في كثير من الجامعات الجزائرية واعتماد مسيرين على الأدوات التقليدية

منهج الدراسة:

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا على في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في محاولة التعرف على كل من الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن إضافة إلى منهج دراسة حالة من أجل إسقاط المعلومات النظرية على واقع مؤسسة محل دراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

- 1- **ختيم مريم (2015) بعنوان:** أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير حيث حاولت الباحثة الإجابة على الإشكالية التالية: كيف تؤثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

عموماً و على مؤسسة كوندور لصناعة الأجهزة الالكترونية على وجه الخصوص ؟ حيث تهدف الدراسة إلى بيان أثر الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال فهم طبيعة الارتباط بين الشراكة الإستراتيجية والجوانب الثلاث للأداء الاستراتيجي لمؤسسة كوندور وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تأثير الشراكة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي بصفة عامة وعلى جوانبه المختلفة: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي بصفة خاصة.
- الدافع الأساسي للمؤسسة لتشكيل شراكة إستراتيجية هي حاجتها للخبرة والتعلم من شريكها الاستراتيجي.

2- **قناة فتحة (2014) بعنوان:** مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة، مؤسسة ليند غاز - ورقة -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي لعلوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير حيث حاولت الباحثة الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن يساهم اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟

حيث تهدف الدراسة إلى شرح كيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة ليند غاز وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- التوجهات المحيطة من الخارج (بيئة خارجية) من رضا الزبون، احتياجات الزبائن، التعرف والتصرف، اتجاه الزبون، فهي عوامل تمثل الجو العام للمؤسسة، وكذا تحليل البطاقة اتجاه العميل، الإجراءات المتخذة، كيف تكون تعتبر أهداف منتطرة من بطاقة الأداء المتوازن
- المؤسسة تولي أهمية بالغة بالنسبة للمحور المالي ومحور العملاء يمثل الأهم والأساس.

الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة Kaplan & Norton 1992 بعنوان: the balanced scorecard measures that drive performance هذه المقالة لقد اقترحت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة كابلان ونوترون حيث تم تقديم منها يعتمد عليه كنظام لتقييم وقياس الأداء يتم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية او التشغيلية، وذلك من اجل توفير معلومات شاملة لأثارة المؤسسة من اجل تحقيق ميزة تنافسية

ويتضمن المنهج المقترح أربعة ابعاد أساسية وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الابعاد المختلفة، وان هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل زعلى ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

حدود الدراسة:

بغية تحقيق أهداف البحث قمنا برسم حدود البحث كما يلي:

الحدود المكانية: يتضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة في جامعة محمد بوضياف المسيلة.

الحدود الزمانية: فترة إجراء الدراسة التطبيقية حيث تم الحصول على جميع المعلومات الضرورية لها خلال السنة الدراسية 2021/2022.

وتقسيمات البحث:

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل الى نتائج الدراسة تقسيم الدراسة الى مايلي:

مقدمة

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

- ← المبحث الأول : الاطار النظري للأداء الاستراتيجي.
- ← المبحث الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني:دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة

- ← المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة.
- ← المبحث الثاني:صلاحيه الأداة.

خاتمة



الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يمثل موضوع الأداء في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الإستراتيجي بشكل خاص أهمية كبيرة، وذلك لسببين الأول أنه محور أساسي للتنبؤ بنجاح أو فشل المؤسسات في تنفيذ قراراتها وخططها الإستراتيجية، والثاني أن موضوع الأداء الإستراتيجي وتقييمه يواجه تحديات عديدة أهمها تباين أهداف المؤسسات وبالتالي الاختلاف في مؤشرات تقييمها للتطور التكنولوجي والبيئة التنافسية للمؤسسة، فقد اتجهت إلى تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء تتوجه إلى المستقبل، وتأخذ بعين الاعتبار العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلا أكثر توازنا وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء المؤسسة الإستراتيجي، وهذا من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن التي تعالج من خلال محاورها المختلفة الأداء الاستراتيجي في مختلف المؤسسات.

وتم تقسيم الفصل الى مبحثين هما:

- ◀ المبحث الأول : الاطار النظري للأداء الاستراتيجي.
- ◀ المبحث الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الاستراتيجي

يعتبر موضوع الأداء من بين المواضيع التي لها أهمية بالغة في الوقت الحاضر، فالأداء هو انعكاس للنجاح المحقق من قبل المؤسسة في مجال تحقيق أهدافها، حيث أن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، ومن بين هذه الأهداف توجد الأهداف الإستراتيجية أو ما يسمى بالأهداف البعيدة المدى والتي أصبحت تشكل النجاح الدائم والحقيقي للمؤسسات.

المطلب الأول: ماهية الأداء الاستراتيجي

الفرع الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي

أولاً: تعريف الأداء

- إن الأداء لغة يقابل باللغة اللاتينية performer التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللقطة الإنجليزية performance والتي تعني انجاز العمل¹.
- ويلقي (thomas Gilbert) الضوء على مصطلح الأداء ويقول إنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كقاعدة اجتماعات، إعطاء تغذية راجعة، تصميم نموذج أو التفتيش.
- أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثار أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما.
- أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج تكون قابلة للقياس².
- التعريف الذي قدمه ينطبق في الغالب على الأفراد، أما على مستوى المنظمة، فقد عرفه ... بأنه: " المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات " ³.

¹A ,khenkjan , La dynamique de contrôle de gestion , E d bordes , Paris , 2nd Ed. P145.

²عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، صص 25-26 .

³المرجع نفسه، ص ص 25-26.

- وحسب دركار (richard A Swanson)، ينظر إلى الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس ومن ثم تمكين المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافئة كل من المساهمين والعمال¹.

- يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، فالأداء هو مفهوم المخرجات يعطي عادة لأي ناتج مرغوب فيه لكن غير محتمل دون بذل جهد لإنتاجه يلقي الضوء على النشاط وكذلك على الغرض من وراء النشاط، لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة².

- ثانياً: تعريف الأداء الاستراتيجي

- الأداء الاستراتيجي يحتل أهمية كبيرة في الفكر التنظيمي ذلك لاعتبارات متعددة كونه الأساس الذي تركز عليه المنظمة في بقائها ونموها واستدامتها وتحقيقها لمنافسة.

- أكد coins بأن الأداء الاستراتيجي يوضح قدرة المنظمات على انجاز خططها وتحويلها إلى نتائج واقعية قابلة للقياس، ومن ثم تعزيز قدرتها على الاستجابة للمستجدات والمتحولات المتسارعة التي تعيق قدرتها على تحقيق أهدافها³.

- إن توجه المنظمات نحو إدارة الأداء تشير إلى بدايات الأداء الاستراتيجي من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء و أهداف المنظمة، حيث بدأت منظمات تدرك أكثر فأكثر أن ربط التخطيط بقدرات و مهارات الأفراد و تمكينهم ومساندتهم له أثر كبير على الأداء،

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس و النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، 2009 - 2010، ص 25.

² توفيق محمد عبد المحسن، التقييم و التميز في الأداء ستة سيكما و بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005-2006، ص 03.

³ لى هادي خميس، المهارات الناعمة للموارد البشرية و دورها في الأداء الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 26، بغداد، 2020، ص 21 .

سواء في مستوياته المتعلقة بالأفراد أو الجماعات و بهذا أصبح وضوح الأهداف و معايير الأداء و الموارد المناسبة و الإرشاد والمساندة للأفراد كلها أصبحت أمورا يتطلب إعدادها وصياغتها بشكل أساسي من قبل القيادات العليا أو بمشاركة بين تلك القيادات والمستويات الأدنى لضمان تتاغمها مع البعد الاستراتيجي المطلوب لها ¹.

- الأداء الاستراتيجي هو دالة لأنشطة المنظمة كافة وأنه المرآة التي تعكس وضعها في مختلف الجوانب، ولذلك فهو عبارة عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمدخلات والتي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في الأمد الطويل ².

الفرع الثاني: أهمية الأداء الاستراتيجي

في حين أشار الحسيني، (2000، 232) إلى أن أهمية الأداء الاستراتيجي تبرز من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

1. **الناحية النظرية:** يمثل الأداء الاستراتيجي مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تشتمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر.
2. **الناحية التجريبية:** تبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
3. **الناحية الإدارية:** وتظهر أهمية الأداء الاستراتيجي من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمات بنتائجه والتعديلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات اعتمادا على نتائجه.

وبالتالي فإن أهمية قياسه وتقييمه تتمثل بالآتي:

¹سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص ص 37-38 .

²أثمار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل و إعادة الهندسة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 188 .

- يوفر تقويم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
- يظهر تقويم الأداء التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً.
- يوضح المركز الاستراتيجي للمنظمة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة وهذا بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها.
- . يعكس درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية.
- واعتماداً على هذه الأهمية يتعين على المنظمات اهتماماً بأدائها، لذا لا بد أن يتم التركيز على الأداء المستقبلي على المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية¹.

¹نوال عبداوي، أثر تحليل لقبول التنافسية لبروتربعلنا لأداء الاستراتيجية للمنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبير بلجنوب

-أوماش-)، مذكرة تلتنيشهادة الماسترفي علومالتسيير، كليةالعلومالاقتصاديةوالتجاريةوعلومالتسيير، جامعةمحمدخضير، بسكرة، 2012-2013،

المطلب الثاني: مظاهر الأداء الاستراتيجي

1. الالتزام

الالتزام هو تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الاستراتيجي إذا ما قامت المنظمة بخلق ثقافة تنظيمية إلى الدرجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولاءهم لها، وبالشكل الذي يعزز الميزة التنافسية حيث أن: ¹

- احترام شروط الجودة يعتبر أحد أبعاد الالتزام.
- ثقافة الالتزام تضمن التقيد بالوقت وشروط التسليم للزبون.
- رغبة الفرد بالالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء.
- تخفيض التكاليف عن طريق تقليل تكاليف الرقابة وتقليل دوران العمل.
- طاقة أكبر للإبداع في الأداء.

2. التمكين

يقصد بالتمكين تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل: معنى العمل، الكفاءة، التصميم الذاتي للعمل، الإحساس بالتأثير "ويعني التمكين السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم"... كما يعتبر التمكين بمثابة إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكافية لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج. إن الهدف من عملية التحويل (التمكين) هو الاستفادة من آثاره الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتتمثل هذه الأهداف:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزونها.

¹ حمزة رملي، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال، صناعة الأدوية في الجزائر نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSCIII، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص 307 .

- زيادة فرصة الإبداع والابتكار والقدرة على المنافسة.
- تحسين إرضاء الزبون، حيث أن قرب الموظف من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط الإدارة.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.

من خلال هذه الأهداف نستخلص أن التمكين يعمل على تحقيق أهداف المنظمة وهو ما يجعل التمكين أحد ركائز الأداء الاستراتيجي، وبالتالي ففوة الأداء الاستراتيجي للمنظمات تتجلى في مستوى تمكين العاملين لديها.

3. ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة في إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك التي تقاسمها في المنظمة¹، ويطلق القريوتي على الثقافة التنظيمية بأنها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سيمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائها حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها.

ومن ذلك نرى أن لثقافة المنظمة أبعاد سلوكية وإستراتيجية الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تشكيل السلوك الإداري المعتمد على الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة متمثلة بمواردها البشرية وبين القوى البيئية الخارجية، وهذا ما يظهر أثر ثقافة المنظمة على الأداء الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تأسيس ثقافة تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال العمل المشترك لأعضائها وقدرتهم على البقاء والعمل سويا².

¹ Jerald greenberg , robert A , baron , behavior in organization , prontice hall , USA , 10th edition , 2011 , p 627.

²سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص 40.

4. القيادة

القيادة الإدارية تعني عملية تأثير على نشاطات الجماعة على تحقيق الأهداف¹.

لقد اختلف الباحثين في الوصول إلى مفهوم محدد للقيادة، ومن خلال الاطلاع على المصادر العلمية في هذا الموضوع، نجد أن المدرسة البيروقراطية تؤكد أن القيادة تتبع من تفويض السلطة الرسمية وهي التي تخول للمدير السلطة الشرعية لاستخدام القيادة والبعض الآخر من الباحثين يرى بان المدير لا يملك سلطة فعالة إلا إذا كان هناك قبول من قبل المرؤوسين لهذا المدير أن يكون قائدهم، وهناك أيضا من يرى القيادة هي القابلية على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة.

وقد وجدت مجموعة أخرى من الأبحاث إنالأفراد الذين يعملون في ظل القيادة المهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي والإنتاجية أي أن للقيادة تأثير واضح على الأداء وهذا التأثير يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين، كلما كان القائد يميل إلى نمط القيادة الكاريزمية كلما كان العاملين أكثر رضا وإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

وذهب المختصون في الإستراتيجية إلى أبعد من ذلك في وجوب توفر البعد الإستراتيجي في القيادة لضمان تحقيق أداء استراتيجي، وان القائد الاستراتيجي يتصف بكونه مفكرا ومتكامل ومنظم لصنع الأهداف وقائد يوجه، وكذلك فان المدير الاستراتيجي يتمتع بالقدرة على التركيز على الرؤيا والتفكير الاستراتيجيين التي تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المستمرة وشدة المنافسة وندرة الموارد، أي أن القادة يصوغون الرسالة والإستراتيجية ويكونون قادرين على توضيحها إلى المرؤوسين وتحفيزهم للإيمان بهذه الرؤية وفهمها والعمل بموجبها.

5. التعلم

أشار Garrett إلى أن المنظمة التي تريد البقاء فان عليها أن تقوم بعملية التعليم بمستوى يفوق أو يساوي على الأقل مستوى التغيير الذي تواجهه، لذلك فان التعلم مهم جدا لتحقيق الميزة التنافسية. وهو ترجمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة إلى أهداف ويجري تغيير سلوكيات الأفراد

¹ سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة 07، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 146.

وقدرات ومهارات عن طريق التعلم لتحقيق هذه الأهداف. أما (فأول) فقد عرف التعلم على أنه العملية التي تعمل على تحسين الأعمال من خلال الحصول على الفهم والمعرفة.

ويرى السلمي أن التعلم هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب، بمعنى آخر فإن الإنسان يتعلم كل شيء ولذلك فإنه تعتبر عملية أساسية. والتعلم داخل المنظمات يكون بمجالات مختلفة:

أ. **في مجال المنظمة:** يتعلم الفرد متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبة، ومن أي شخص يمكن أن يطلب المساعدة.

ب. **فيما يخص الأداء:** فهو يتعلم كيفية يؤدي عمله بفاعلية ما هو المطلوب تحقيقه، وما هو الأداء الذي يستحق المكافئة

ج. **من الناحية الاجتماعية:** فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين، وما هو السلوك المقبول، ما هي معايير الجماعة.

د. **من الجوانب السياسية في التنظيم:** يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه ومن يتوجب عليه أن يتبعه ومن الذي يثق فيه.

هـ. **فيما يتعلق بالمسار الوظيفي:** فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقيته، ما هي مهام العمل التي يجب أن يحاول أداءها أو يحاول تجنبها.

6 - المرونة

تعني مرونة الأشياء بشكل عام القابلية للانحناء أو الأثناء، أما بالنسبة للإنسان فإنها تعني التغيير أو التكيف، وتعتبر المرونة أحد المظاهر التنظيمية، حيث أن هناك أيضا ترابط وثيق بين المرونة والأداء، حيث إن المرونة الوظيفية مهما خاصة عندما تكون الأعمال واسعة جدا والمهارات المطلوبة واسعة أيضا ولذلك فإن المرونة التي تتوفر في الأفراد ومهاراتهم على سبيل المثال يمكن أن تقلل من وقت الانتظار في عملية الصيانة، وهذه المرونة تعطي العاملين مسؤوليات أعظم، وهي بذلك تكون مؤثرة ومهمة في تحسين الأداء. وضمن موضوع المرونة وباعتبارها مؤثر على الأداء هناك ما يسمى برنامج الفوائد (المساعدات المرونة وهي البرنامج الذي يسمح للعاملين بموجبه أن يحصلوا على فوائد التي تقي باحتياجاتهم قدر الإمكان، حيث يقوم المدير الذي يتبنى هذا البرنامج بإعداد قائمة من الفوائد العاملين والطلب منهم الاختبار (لوجود حدود رقابية) الفوائد التي يرغبون بها، ومن أنواع الفوائد الأكثر شيوعا هي: الحسابات المرنة، اخطط المتغيرة الاختبارات المضافة للعناية.

المطلب الثالث: قياس الأداء الاستراتيجي

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي

- ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية لمتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة إجمالاً.
- هي عملية مستمرة وشاملة تجريها المنظمة على أنشطتها ومجالات أعمالها للتأكد من كونها تسير بالشكل الصحيح الذي يحقق أهدافها المستقبلية ويرفع من مستويات أدائها، فضلاً عن أن تقويم الأداء الاستراتيجي يمثل المدى الذي يتطلب من المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها، من خلال قدرتها على التكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية بالاعتماد على مجموعة من المقاييس التي تقوم نوعيته وتظهر جوانبه وتبين مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية، كما تتضمن عمليات قياس الأداء الإستراتيجي " تحليل بيانات الأداء أو النتيجة، بهدف تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الكافية لتقييم تقدم المؤسسة نحو الأهداف المعلنة." حيث يرتبط قياس الأداء الإستراتيجي بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تستخدم لتتبع أداء المؤسسة بمرور الزمن، والاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها، والتي تشير إلى نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيقاً لمعايير¹

¹مسلم علاوي السعد وآخرون، مرجع سابق، ص 17.

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء الإستراتيجي

وتكتسي هذه العملية أهمية بالغة للعديد من الأسباب منها:

- 1- يوفر قياس الأداء معلومات هامة عن سير مختلف نشاطات المؤسسة فهو يتيح لها تقييم أدائها من حيث مدى مطابقة نتائجها للأهداف المسطرة.
- 2- يعتبر قياس الأداء مفتاح لتحسين الأداء من خلال التحسين المستمر لمؤشرات القياس المستعملة يعمل قياس الأداء على تفعيل أنظمة الرقابة داخل المؤسسة.
- 3- يوفر قياس الأداء مدى كفاية المؤسسة في إدارة مواردها وذلك من خلال المعلومات المفصلة والمؤشرات الرقمية المتوفرة.
- 4- يدعم قياس الأداء عمليات اتخاذ القرار من خلال ما يوفره من معلومات ومؤشرات تعكس واقع أداء المؤسسة ووضعيتها التنافسية¹.

الفرع الثالث: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

هناك العديد من النماذج التي اعتمدها المفكرون في قياس الأداء الاستراتيجي والتي نذكر

منها:

1. **نموذج هرم الأداء**: تم خلاله ترجمة أهداف المؤسسة الاقتصادية من أعلى الهرم إلى أسفله وترجمة المقاييس من أسفل الهرم نحو الأعلى وتستند عملية تحديد الأهداف على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة
2. **نموذج أصحاب المصالح**: لكل فئة من أصحاب المصالح مجموعة من المقاييس الخاصة لتحديد كيفية أداء المنظمة هذه المقاييس من شأنها تحديد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح وعلى الإدارة العليا أن

¹Andrew Wolk and AnandDholakia and Kelley Kreitz:building a performance measurement system, RootCause, USA, 2009, P 04.

تضع واحدا أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة منفئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم

3. نموذج المقارنة المرجعية: يعتمد هذا النموذج على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفق عدد من المجالات المتمثلة في التركيز على: الزبون، الجودة، الموارد وتحقيق القيمة.

4. نموذج بطاقة الأداء المتوازن :طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان وديفيد نوترون Kaplan Norton & من جامعة هارفارد، في مقالة نشرتها مجلة هارفارد Harvard Business Review عام 1992، ثم نشرتها في كتاب، وقد تم تطويرها من قبل كابلان وزميله ومن قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية وما زالت تتطور بتطور استخداماتها¹

لقد قدم كل من Kaplan & Norton العديد من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن إذ عرفها سنة 1992 على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة.

كما عرفها سنة 1996 بأنها بطاقة تسجيل ذات أبعاد أربعة هي: ²المالي، العمليات الداخلية، الزبائن، النمو والتعلم، وتقدم صورة متوازنة عن الأداء التشغيلي، فضلا عن قيادة أداء المنظمة المستقبلي. ولقد توسعا في تعريفهما للبطاقة وبأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات تتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال.

¹ -الرملي، حمزة، (2017) قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر: نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 7(12) ص. 104-105.

² -لغالب، طاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد صبحي. 2007 دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن. الأردن زهران للنشر والتوزيع، ص ص 307-308.

ولقد تطرق Kaplan & Norton إلى أربع منظورات أساسية من أجل تقييم وتحسين أداء المنظمة، بحيث يتم تطوير الأداء من عدة جوانب وليس الاكتفاء بجانب عمى حساب الجوانب الأخرى، وسيتم استعراضاًهم النقاط المتعلقة بالمنظورات الأربعة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصل السابق كان لا بد من اجراء دراسة ميدانية هدفها معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي فتم اختيارها لاحد المؤسسات الخدمية المتمثلة في جامعة محمد بوضياف "المسيلة" حيث هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات في تقديم الأفضل ولهذا سنقوم فيها بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن وتطورها

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

لقد جاء نموذج الأداء المتوازن جراء التقاء عدة تيارات للفكر الإداري، فهو مدخل جاء منسجما مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة المختلفة، ومصاحبا لمداخل أخرى كثيرة انعكست بشكل إيجابي لتعطي هذه المداخل زحما وأهمية في الممارسة الإدارية، وإذا ما تم الرجوع إلى أصل نشوء النموذج، فإنه يمكن القول إن ظهوره جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين في العديد من الشركات في بداية التسعينات من القرن الماضي، ويعد كل من robert coins أساس ظهور فكرة نموذج الأداء المتوازن وتطوير أسسها التي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينات من القرن الماضي¹.

كان اول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 على يد الباحثين Norton and rataplan وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على 12 مؤسسة في كندا والولايات المتحدة الامريكية من أجل تقييم أدائها وخلال الدراسة لوحظ ان المؤشرات المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة وان اعتمادها على المقاييس المالية يؤثر سلبا في قدرتها على خلق القيمة

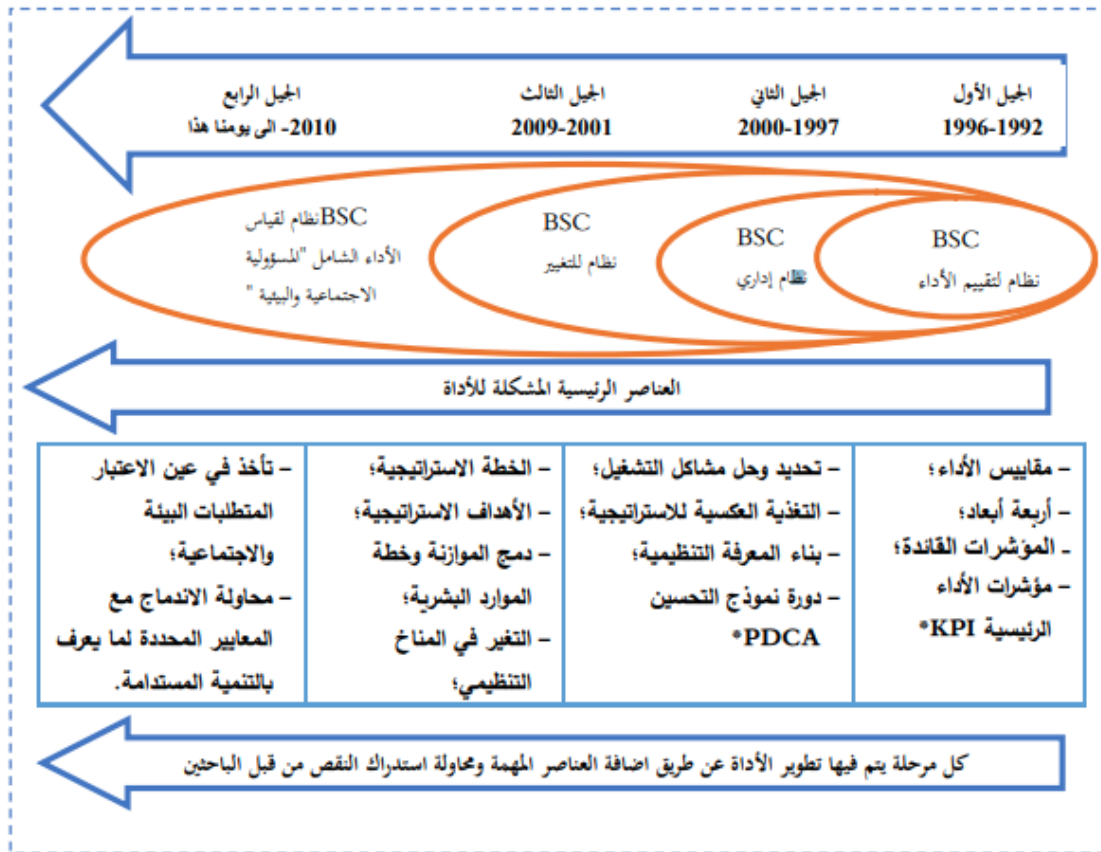
¹محمد طراونة و حمزة محمود الزويدي، تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن و معيار القيمة الاقتصادية المضافة و أثر ذلك في الأداء الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، مجلة البلقاء للبحوث و الدراسات، المجلد 13، العدد 1 ، ص 77 .

بعدها قام الباحثين بمنافسة مجموعة من البدائل انتهت بهم إلى ابتكار أداة جديدة لتقييم الأداء سنة 1990 هي بطاقة الأداء المتوازن 1.

ثانيا: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

إن تطور الحاصل في مجال إدارة وتسيير المؤسسة يبين أن بطاقة الاداء المتوازن كنظام لتقييم الأداء قد تطور كثيرا في أسلوب تطبيقه منذ بداية استخدامه، ولهذا يمكن عرض مراحل تطوره كما يلي:

الشكل 23: تطور بطاقة الأداء المتوازن



الشكل 1 المصدر: عمري سامي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ص77.

¹Raul R. niven , balanced score card : step by step for goverment and monprofit agencies , jhonwiley& son , Canada ,2003,P14.

الجيل الأول: بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم ومراقبة الأداء يتم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربع متطورات لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية ان هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى وهي العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو إضافة إلى هذا المنظور المالي حيث يتم قياس الاداء ضمن هذه المنظورات الأربعة، إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل منظور من المنظورات الأربعة.

جاء اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة ليساعد في اختيار واستخدام قياسات لتشجيع موازنة الأداء والأخذ بعين الاعتبار عمليات ربط التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة منظمات الأعمال لقد ولدت فكرة ربط رؤية وأهداف المنظمة ووضع مؤشرات لقياس هذه الأهداف طبقا لما يسمى بالخارطة¹.

- **الجيل الثاني:**نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من منظمات الأعمال ونتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذا الجيل واتي يمكن الإشارة إلى أهمها بالآتي:

- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا وغامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها.

- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب وكذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تتطوي تحت إطار أي من منظورات بطاقات الأداء المتوازن.

- وفي البداية تم ترجمة هذه المنظورات بسؤال يعطي رؤية لكيفية اختيار القياسات الملائمة ضمن كل منظور وهي:

1. للنجاح ماليا كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين وحملة الأسهم (المنظور المالي).
2. لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، كيف يجب أن تظهر المنظمة أما عملائها (منظور العملاء).
3. لتحقيق رضى المستثمرين والعملاء، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها منظمة الأعمال (منظور العمليات الداخلية).

¹مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس و بناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية و التسير و التجارة، مجلد 4 ن العدد 28، 2013، ص 56 .

4. لتحقيق رؤية منظمة الأعمال، ماهي سبل المحافظة على القدرات المنظمة للتغيير والتحسين (منظور التعلم والنمو).

الجيل الثالث: تدل الإستراتيجية على حركة المؤسسة من موقعها الحالي إلى الموقع المستقبلي المرغوب والمجهول في نفس الوقت، ومرور الإستراتيجية من الحاضر إلى المستقبل يتطلب منها صياغة سلسلة من الفرضيات المرتبطة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، مشكلة بذلك ما يسمى بالخارطة الإستراتيجية التي تعمل على إحداث العلاقات واستخلاص نتائج في شكل واضح ومستقر.

كما نشأ مفهوم الخرائط الاستراتيجية من خلال جملة التقارير المباشرة التي يعدها المدراء التنفيذيين وكبار المسؤولين في المؤسسة والتي شكلت في مضمونها ركيزة أساسية لإعداد الخطط التشغيلية والتكتيكية للمؤسسة، وفي صميم ذلك تعرف الخرائط الاستراتيجية على أنها العرصات التي تضمن التوازن بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما تسمح الخرائط الاستراتيجية على ربط المشاهد بين الخطط التشغيلية والتكتيكية من جهة والمبادرات من جهة، على النحو الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة 1.

الجيل الرابع : بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية : من أهم الانتقادات التي وجهت للبطاقة، خاصة عند ظهور التنمية المستدامة، إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية، نظرا لارتباطها المباشر بأداء المؤسسة من جهة، و حاجة العديد من الأطراف ذات المصلحة لهذا النوع من الأبعاد من جهة أخرى و كونها كذلك موضعا للعديد من القوانين التي تنظم و تقيم السلوك الاجتماعي و البيئي للمؤسسة الاقتصادية، و بالتالي شكل موضوع المؤسسة المستدامة و استخدام بطاقة الأداء كنظام لإدارة الأداء يعمل على خلق القيمة للمؤسسة، اهتمام العديد من الباحثين كما يلي :

- اقترح الباحث fige وآخرون سنة 2002 رفقة المؤسسين Norton&Kaplan إضافة أبعاد جديدة إلى البطاقة وإعادة بنائها من جديد لذلك تم طرح بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية مع إدراج بعد جديد خاص بالقضايا الاجتماعية والبيئية.

¹لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، ص58.

- كما قام malt سنة 2003 باقتراح نموذج جديد تحت اسم " إعداد المستقبل préparer le future" يتضمن إضافة أبعاد التكنولوجيا الحديثة والانضمام إلى أسواق جديدة.
 - وأضاف SureshChandler&listent سنة 2005 اقتراح الانتقال إلى بطاقة أداء شاملة، وذلك بإضافة بعد جديد تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية.
 - " المؤسسة المواطنة entreprise citoyenne وبعد إدارة رأس مال فكري المكون من رأس المال الفكري والرأس المال التنظيمي.
 - وبعد هذه السلسلة من التغيرات، يضيف Tai وآخرون سنة 2009 مساهماتهم في تطور البطاقة إذ يقترحون أن استخدامها لم يعد يقتصر على التشخيص الداخلي فقط وإنما يمتد للتحليل الاستراتيجي.
- انطلاقاً من هذه الاعتبارات سيتم التفصيل في كل هذه الأبعاد وكيفية تقييمها، وعرض طريقة إدراج هذا البعد الخامس الخاص بالقضايا الاجتماعية في الخطوات الموالية للبحث 1.

¹ عمري سامي، مرجع سبق ذكره، ص 83 .

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

إن مصطلح *balance* بالإنجليزية أو *équilibrée* بالفرنسية و الذي يعني متوازن بالعربية و « la score car » و الذي يعني بطاقة نقاط ليكون في حد ذاته إشارة إلى بطاقات الانجاز للجولف بالفرنسية، و من الأفضل ترجمة العبارة إلى العربية " بطاقة الأداء المتوازن "، فالمصطلح لا يعكس حقيقة سامية لبطاقة الأداء المتوازن فعملية الإدارة الإستراتيجية هذه ليست لوحة قيادة جديدة، و لكن نظام متكامل للإدارة لرصد و متابعة تنفيذ الإستراتيجية و قد ألح مخترعو هذا المفهوم على ان بطاقة الأداء المتوازن تسمى أيضا " جدول القيادة المستقبلي " و هو أداة جديدة لإدارة و مراقبة الأداء، تظهر في شكل مجموعة من المؤشرات المرتبطة مباشرة بالإستراتيجية التي وضعت من قبل المؤسسة أو الشركة، و تعطي لمستخدميها فرصة للتحكم في كل محددات الأداء، و تعتبر هذه المؤشرات العوامل الرئيسية للنجاح، ويتم تقسيمها باستخدام متغيرات العمل والنتيجة، سواء كانت مالية أو غير مالية، كمية أو غير كمية، مع التركيز على كل من المدى القصير والمدى الطويل، كما يجب أن تكون هذه المؤشرات في متناول جميع العاملين 1.

يعرف كل من روبرت وديفيدنوترون بطاقة الأداء المتوازن على أنها: ذلك الإطار الجديد الذي يسمح بدمج المؤشرات الإستراتيجية بالإضافة إلى المؤشرات المالية التقليدية للأداء تقترح محددات الأداء في المستقبل، هذه المحددات متعلقة بالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم التنظيمي، استنادا إلى ترجمة واضحة ودقيقة للإستراتيجية إلى أهداف ومؤشرات ملموسة 2 .

عرفها Kaplan & D. Norton بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات وتتبع رؤيتها الاستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء التي تستخدم في إنجاز الأعمال وتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة على التنسيق بين أداء الفردين والتنظيمي وصولا إلى أهداف المؤسسة 3.

¹حامد نور الدين و رايس و فاء، أهمية قياس الأداء الادعائي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2012، ص 235 .

²رايس و فاء، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 17، 2015، ص 346.

³R.kaplan.D.Norton , the balanced score card : measures that performance , Harvard business review , January ,February , 1992 , p 71 .

ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يمكن حصر أهمية بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية

- ✓ تعطي صورة شاملة للإدارة عن طبيعة مختلف الأعمال.
- ✓ تزويد المدراء بمؤشرات نتيجة عن مؤسساتهم 1.
- ✓ تعمل على إيجاد الترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
- ✓ تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية.
- ✓ مساعدة المنظمة بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله وزيادة تحسين مستويات الأداء 2.
- ✓ تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية، التقليدية التي تقيد المحادثة في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- ✓ تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى³.

¹نواره محمد، مداح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كألية من آليات لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، 25-04-2017، جامعة البليدة، ص 08 .

²طاهر محسن منصور الغالبي، و وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 154 . 155 .

³وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 131 .

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية لبطاقة الأداء المتوازن وإبعادها

الفرع الأول: مفاهيم أساسية لبطاقة الأداء المتوازن

يعتمد أسلوب قياس الأداء على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي لا بد من فهمها بشكل جيد للتوصل إلى الفهم السليم لهذا الأسلوب وسنتعرض لهذه المفاهيم فيما يلي:

أولا الرؤية: يوضح أحد الكتاب على أن الرؤية تصف طموحات المؤسسة للمستقبل دون تحديد الوسائل التي يمكن استخدامها للوصول إلى الغايات النهائية ويجب العمل على توصيل الرؤية لأكبر عدد ممكن من العامل ينفي المؤسسة وذلك بتحويله إلى رسالة ويشير (Röhms) إلى أنه يمكن التعبير عن رؤية المؤسسة فيصيغة السؤال التالي: ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟

ويرى (coins) أن أسلوب قياس الأداء المتوازن قد ساعد المؤسسة على التحول من مفهوم قيادة المؤسسة بالاعتماد على النتائج المالية إلى مفهوم قيادة المؤسسة انطلاقاً من رؤيته

ثانياً: الرسالة: يرى (Röhms) أن رسالة المؤسسة تعبر عن غرضها أو السبب في وجودها، ويرى أحد الكتاب إلى أن الرسالة هي التي تحدد أساسيات المؤسسة الذي تعمل فيه ومنتجاتها التي تقدمها للأسواق العاملة فيها والرسالة قد تكون ضيقة أو واسعة.

ثالثاً: الإستراتيجية: يعرف (Datar، Foster، Hongrent) الإستراتيجية على أنها طريقة لقيام المؤسسة بمقابلة إمكانياتها وقدراتها مع الفرص المتاحة لها في السوق لمواجهة الضغوط التنافسية التي تواجهها في سعيها نحو تحقيق الأهداف.

ويشدد (Miyake) على أنه ليس المهم امتلاك إستراتيجية مطورة فقط ، بل الأهم هو قدرة المؤسسة على تحقيق هذه الإستراتيجية، وهذا ما يعمل أسلوب قياس الأداء المتوازن على تحقيقه.

رابعاً: خريطة الإستراتيجية: يرى (Röhms) أن خريطة الإستراتيجية تعبر عن وابطا وعلاقات الأثر والسبب بين مكونات الإستراتيجية وبترجمة إستراتيجية المؤسسة والسبيل إلى

خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء متوازنة، يوفر للمؤسسة ولكل وحداتها وموظفيها مرجعا عاما ومفهوما، يعود إلى هكل أعضاء المؤسسة لفهم إستراتيجية المؤسسة والسبيل إلى تحقيقها.

خامسا: مؤشرات الأداء القائدة: يوضح (Nive) أن المؤشرات التابعة تهتم عادة بقياس الأداء السابق أو التاريخي (مثل رضا الزبون والعوائد) ورغم أن هذه المؤشرات عادة ماتكون موضوعية ويمكن الحصول على البيانات المتعلقة بها بسهولة إلا أن هذه المؤشرات لا تملك قدرة تنبؤية، أما المؤشرات القائدة فهي محركات الأداء التي تقود إلى تحقيق المؤشرات التابعة وتستخدم عادة لقياس أداء العمليات والأنشطة (مثلا التسليم في الوقت المحدد قد يمثل مؤشرا قائد للمؤشر التابع لرضا الزبون)، وغاليا ماتكون هذه المؤشرات شخصية وتتميز بقدرتها التنبؤية ولكنها كصعوبة في تجميع البيانات المتعلقة بها .

سادسا: مؤشرات الأداء الأساسية: هي المقاييس التي تحرك او تقود مؤسسة نحو تحقيق أهدافها، مثلا لوكان أحد الأهداف الرئيسية للمؤسسة هو تحقيق رضا الزبون، إذا يجب أن تتضمن بطاقة الأداء المتوازنة للمؤسسة على الأقل مؤشر أداء أساسي واحد يرتبط بهذا الهدف، وبالاعتماد على هذا المفهوم يمكن تجنب ضخامة عدد المؤشرات والمقاييس التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن حيث يتم التركيز على المقاييس الأساسية فقط.

أن مؤشرات الأداء الأساسية المعروفة ب(KPIs) أو مؤشرات النجاح الأساسية تساعد المؤسسة في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها، بمجرد أن تحدد وتحلل المؤسسة أهدافها فإنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو هذه الأهداف، ولهذا تعد مؤشرات الأداء الأساسية وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة او الوحدة ويمكن تلخيص المواصفات التي تتمتع بها مؤشرات الأداء الأساسية كمايلي:

- تتبع وفهم عميق للمشكلات محل للدراسة.
- يجب أن تكون بسيطة قدر المستطاع وواضحة تماما وقابلة للقياس.
- يجب أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار.
- يجب أن تكون عملية قابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات.
- ان يحتفظ بها لمدة معقولة (3-5 سنوات) قبل استبدالها.

سابعا : المقاييس الشخصية والمقاييس الموضوعية : يوضح احد الكتاب أن معيار التفرقة

بين المقاييس الموضوعية / الكمية والمقاييس الشخصية / الوصفية لا يتمثل فيكون أي منهما مبنيا

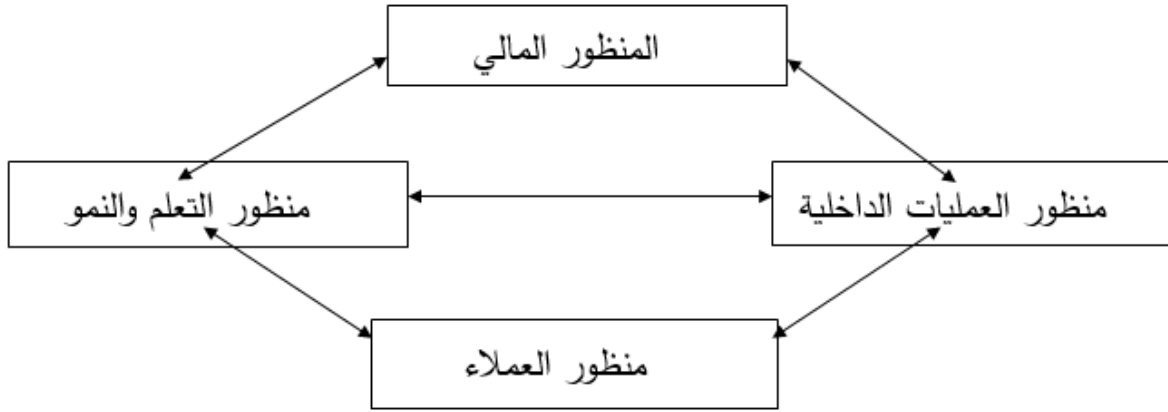
على الحقائق وكلا النوعين يجب أن يبني على الحقائق ولا يقصد بالمقاييس الشخصية أنها تبني على العواطف أو المشاعر الشخصية ويمكن القول : إن المقاييس الموضوعية هي تلك المقاييس التي تتوفر فيها ثلاث صفات هي : قابلية التحقق، عدم التحيز وأمانة العرض، ويقصد بقابلية التحقق وجود درجة عالية من الإجماع بين عدد من الآراء المستقلة على القياس المحاسبي للمقياس ، بينما يقصد بعد ما لتحيز أن تعد المقاييس بشكل محايد أي أن تخلو هذه المقاييس من التحيز المقصود لتحقيق نتائج محددة مقدما أو للتأثير على السلوك ، أما أمانة العرض فيقصد بها أن تعكس المقاييس المتغيرات الحقيقية التي تؤثر على العنصر المقيس، أما المقاييس الشخصية التي غالبا ماتوصف على أنها وضعية لأنها تصف حالة من حالات الطبيعة وقد يختلف التقييم من شخص لآخر تبعا لمعتقدات وميول الشخص في الحكم على حالة الطبيعة .

وإذا أردنا توزيع هذه المقاييس بين الأبعاد الأربعة لأسلوب قياس الأداء المتوازن نجد أن الجانب المالي يميل إلى التقييم لمقاييس الأداء الموضوعية، ويغلب على بعد الزبون مقاييس الأداء الحكمية أو الشخصية وأخيرا يشترك كل من بعد عمليات التشغيل الداخلية وبعد النمو والتعلم لكل النوعين من مقاييس الأداء 1.

¹حسين بلعجوز، محادعريوة، المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، تطورات الأساليب المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء في ظل بيئة الأعمال الحديثة، مصر، الإسكندرية دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة مصر العربية، 2019، ص 134 .

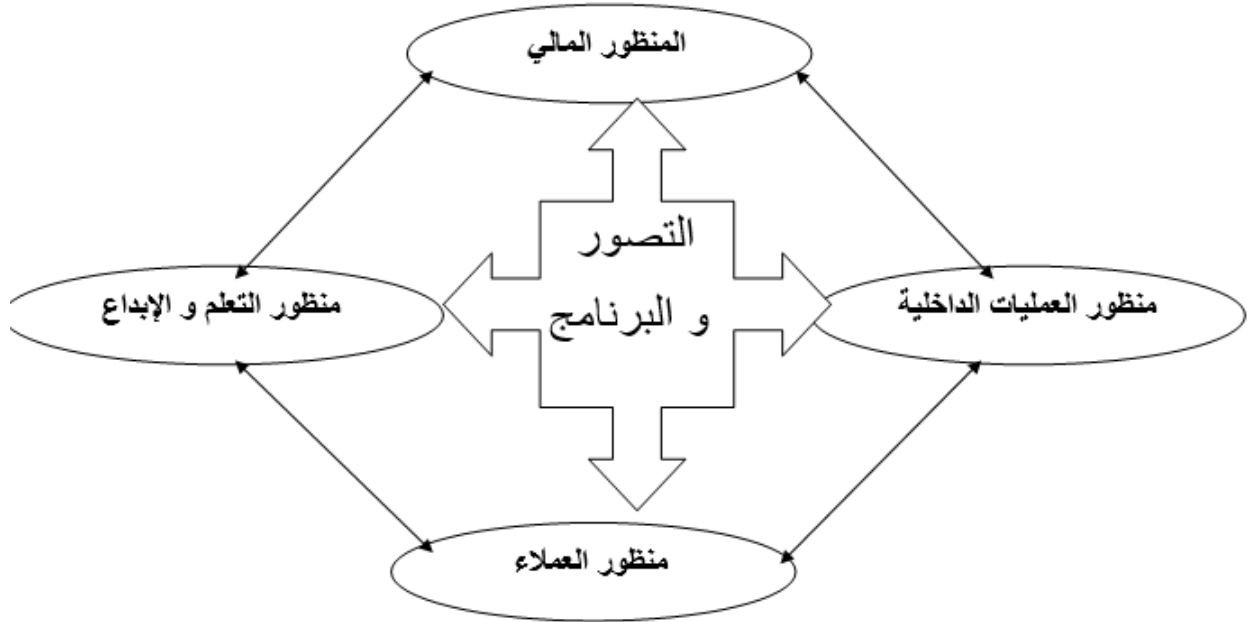
الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يمكن توضيح المنظورات الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن عند بداية طرحها من قبل الباحثين (Kaplan & Norton, 1992:7) في الشكل (2)، حيث تتضمن المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو كما يلي:



الشكل 2 ترابط منظورات بطاقة الأداء المتوازن

وقد استمر الباحثان كابلان ونوترون في تطوير النموذج، حيث قام بإضافة تصور المنظمة والبرنامج التي تتبناها، نظرا لأهمية ترجمة تصور المنظمة لمستقبلها وتحليل الأهداف التي تنوي المنظمة تحقيقها من خلال تبنيتها لبرنامج التغيير التنظيمي، وترجمتها إلى مبادرات وبرامج عمل منظمة تعتمد على بعضها بعضا لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويوضح الشكل 3 التالي المرحلة الثانية من نموذج بطاقة الأداء المتوازن



الشكل 3 عناصر قياس الأداء المتوازن

ويوضح الشكل 3 الصورة العامة التي تظهر عليها بطاقة الأداء المتوازن، حيث نلاحظ بأن

هناك أربع منظورات جوهرية لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل فيما يأتي:¹

1- المنظور المالي (Financial perspective): يعكس المنظور المثالي متطلبات مالكي المنظمات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء.

كما أن منظورات كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة الأخرى الممثلة بمحور العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والإبداع تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتائج أعمال وحدات عمل المنظمة المختلفة.

2- منظور العملاء (Customer Perspective): يركز هذا المنظور قطاعات العملاء المستهدفة، وقياس نجاح المنظمات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، حيث ينعكس هذا المنظور على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبى حاجات ورغبات العملاء وفقاً للخطة البرنامج للمنظمة، حيث إن نجاح أي منظمة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن أهم أولويات المنظمة، لما يحمله هذا المنظور من أهمية كبرى تنعكس على نجاح المنظمة، وقدرتها على مواجهة منافسيها وبقائها

¹نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ضمير باغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية " منظور متعدد الأبعاد " ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية 2014 ، ص ، 44 - 45 .

3- منظور العمليات الداخلية (Interna Process Perspective) : و يبين (1996:93) Kaplan & Norton (110) أن هذا المنظور يعكس كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المنظمة على منافسيها , و التي لها أثر كبير على رضا العملاء و تحقيق الاهداف المالية للمنظمة . و لتتمكن إدارة المنظمات من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية , فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام , و وحدات العمل بشكل دقيق و تفصيلي , بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين بكافة المستويات على تصحيح نقاط الخلل , و تعزيز نقاط القوة و التميز و التفوق على المنافسين .

4- منظور التعلم و الابداع (Perspective & Learning & Innovation) : لقد أوضح Kaplan & Norton (127-126:1996) بأن هذا المنظور يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأي منظمة , حيث يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيه المنظمة من أجل تحقيق عملياتها الداخلية , في مستوى عالي بحيث تخلق قيمة للعملاء و المساهمين , كما و يركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين , و مستويات مهاراتهم , و كيفية الاستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي , إضافة استغلال الأنظمة الآلية المستخدمة و نظم المعلومات الإدارية , و تطوير السياسات و الإجراءات و بما يتوافق مع سياسات المنظمة , و إستراتيجية التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة , و المتمثلة بالنمو في الأمد البعيد من جهة , و القدرة على البقاء و المنافسة باقتدار من جهة أخرى ¹.

ثانيا: دمج منظور أبعاد الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن

تتعامل المؤسسات مع كمية كبيرة من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتواجه تحديات لتكثيفها في عدد محدود من المؤشرات الحاكمة حتى تستطيع قياس أدائها واتخاذ قرارات التطوير ويمكن استخدام مؤشرات الأداء المستدام لهذا الغرض فهي تغطي البعد الاقتصادي أو البيئي أو الاجتماعي للاستدامة وهي تتمثل في:

- **مؤشرات الأداء الاقتصادي:** تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمؤسسة وتركز على كيفية تغيير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب المصلحة نتيجة لأنشطة المؤسسة.

¹نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ضميرين ياغي , مرجع سابق ص 45- 50 .

- مؤشرات الأداء الاجتماعي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الاجتماعية داخل وخارج الموقع الذي تعمل به.

- مؤشرات الأداء البيئي: تهتم بتأثير المؤسسة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية والأرض والهواء والماء، وتساعد ذلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية، وإظهار وربط الأهداف البيئية للمؤسسات وتطوير الموظفين.

- ومن بين الأساليب التي يجب إتباعها لتكوين المؤسسة المستدامة التي تمثل مبادئ الأداء المستدام ما يلي:

1- الإستراتيجية: حيث ينبغي أن يكون هناك تكامل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية طويلة الأجل داخل إستراتيجية المؤسسة.

2- الجهات المهتمة بالمؤسسة: يجب الدخول في حوار نشيط مع المهتمين بالمشروع ومحاولة مقابلة احتياجاتهم بطريقة فعالة .

3- الابتكار: عن طريق الاستثمار في تطوير المنتجات والخدمات التي تستخدم الموارد الطبيعية بطريقة ذات كفاءة وفعالية على المدى الطويل.

4- سلسلة التوريد: يجب التأكد من أن المشاركين في المشروع وأفراد سلسلة التوريد يقومون بإتباع المعايير والمبادئ الخاصة بالمؤسسة.

5- إدارة الخطر: عن طريق انتهاز الفرص وإدارة المخاطر المتعلقة بالأمور الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

إن وضع الضوابط الاجتماعية والبيئية كأهداف واجبة التحقيق بالموازاة مع تحقيق الأهداف المالية والتشغيلية يعطي النجاح والاستمرار المستدام للمؤسسة.

ثانيا: البعد الاجتماعي

إن قياس وتقييم مستوى الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية يهدف إلى الكشف عن مدى وفاء تلك المؤسسات عن مسؤولياتها الاجتماعية، فالظروف الاقتصادية المعاصرة تفرض على كافة المؤسسات وخاصة الصناعية منها، التكيف والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية لكافة الأطراف ذات العلاقة بتلك المؤسسات من أجل ضمان استمراريتها في الأنشطة بما يحقق المصالح المشتركة بموجب العقد الاجتماعي الذي يلزم تلك المؤسسات بالعمل على تعظيم الربحية الاجتماعية عن طريق تبني المسؤولية الاجتماعية.

إن مسؤولية المؤسسة تحدد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي بما تقدمه من منافع للمجتمع وإن ذلك هو المعيار الأول لتطويرها واستمراريتها في بيئتها.

ثانيا: البعد البيئي

يظهر البعد البيئي بوضوح في استدامة المؤسسات، ومن ثم تحاول المؤسسات الناجحة الاهتمام بالأدوات التي تحقق تقييم جيد لأدائها البيئي، فاستدامة المؤسسات تعني انه يجب على هذه الأخيرة القياس والتقرير عن تأثيراتها البيئية بطريقة مناسبة وشفافةويمكن للأطراف ذات المصلحة فهم آثار السياسة البيئية على مؤشرات الأداء المرتبطة بهم بسهولة.

يستخدم مفهوم الأداء البيئي في إطار المعيار (ISO14031) , حيث يعرف بأنه النتائج التي تتحصل عليها إدارة المؤسسة من خلال تعاملها مع البيئة , و نفس المعيار يشير إلى مؤشر الأداء البيئي للإدارة , و هو مؤشر يتضمن المعلومات حول نشاطات الإدارة الرامية إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة , و يختلف هذا التعريف قليلا مع التعريف المرتبط بمعيار (ISO14001) حيث يعرف الأداء البيئي بأنه النتائج القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية في مؤسسة ذات الارتباط للتحكم في الجوانب البيئية و الناتجة عن الأهداف و السياسات البيئية¹.

المطلب الثالث: استعمال بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي

الفرع الأول: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

لبناء بطاقة الأداء المتوازن نتبع عدد من الخطوات يمكن توضيحها فيما يلي:

1- صياغة ورؤية صياغة المؤسسة:

ينبغي أن تبدأ منظمة الأعمال بوضع وتحديد بيان الرؤية المستقبلية، والبيان هو وصف مفصل نسبيا للمكان الذي يتوقع أن تكون فيه المنظمة او وحدة الأعمال أو القسم بعد سنتين أو خمس سنوات فيما بعد على شرط أن يتم وبنجاح تطبيق الخطوة الحالية.²

عريوة محاد , دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية , أطروحة دكتوراه , كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير , جامعة محمد بوضياف , المسيلة , الجزائر , 2011 ص 87-90

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريبيس، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009،

ومن خصائص الرؤية الفعالة والجيدة ما يلي:

- أن تُلبي جميع طموحات وتطلعات العاملين والفئات ذات المصلحة المباشرة وغير المباشرة.
 - إمكانية استخدام مقاييس ومؤشرات للتأكد من صدق التوجه لتحقيق الرؤية.
 - يفترض ألا تكون رؤية المؤسسة أحلام مجردة بعيد عن رؤية واقعية
 - يمكن ترجمتها إلى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية للمؤسسة.¹
- وبعد تحديد الرؤية تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى ترجمتها في شكل رسالة، تعبر عن تلك المساحة من الأحلام التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانيات الحالية للمؤسسة والإطار الزمني المحدد لها، وتصف رسالة التطلع الرئيسي للمؤسسة كما تعبر عن سبب وجودها.²

2- وضع الأهداف الإستراتيجية:

يبدأ تصميم بطاقة الأداء المتوازن عادة من قبل فريق من الإدارة العليا، يعملون معا لترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف استراتيجية محددة، بحث يتم فيه اتخاذ نموذج مشترك للمؤسسة الكل يساهم في كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، و تهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق في الأثرء و الفهم المشترك عن رؤية المؤسسة و استراتيجيتها بين المديرين و ذلك من خلال ترجمتها إلى أسلوب عملي³ يمكن للمديرين فهمه و استخدامه في ترشيد تصرفاتهم على اختلاف مستوياتهم، و عليه فإن رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها يتم ترجمتها إلى مجموعة متكاملة من الأهداف و المقاييس التي تحدد محركات النجاح على المدى الطويل .

3- تحديد الاستراتيجيات:

تعبر الإستراتيجية عن خطة العمل الموضوعة تحت صياغات وسبل التصرف، وهي جملة النشاطات المختلفة (محركات الأداء) التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في سبيل في التميز في أعين الزبائن وتعزيز القيمة المضافة وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وقد حدد علماء الإدارة الإستراتيجية عشرة محركات محتملة: عرض المنتجات، حاجات السوق، التكنولوجيا، القدرة

¹عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 100 .

²خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار اليازودي للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 128

³طرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 155 .

الإنتاجية، طرق البيع، طرق التوزيع، الموارد الطبيعية، النمو / الحجم، الربح / العائد، المستخدم / الزبائن¹.

4- تحديد العناصر الحرجة في النجاح:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما تحتاجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المنظمة بمعنى آخر يجب أن تحدد المنظمة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة².

5- رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية:

الخريطة الإستراتيجية للمنظمة هي عبارة عن رسم تخطيطي بسيط لإستراتيجية المنظمة مكون من صفحة واحدة تقوم بالتصوير و وصف أهداف المنظمة بشكل تسلسلي، ويعتمد المفهوم على استخدام سلاسل السبب و الأثر الذي تربط بين التعليم و كفاءة العمليات الداخلية و وجهة نظر العملاء و النتائج المالية الهامة للمساهمين، و بذلك يتحقق استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي و التغيير التنظيمي، حيث يتم في هذه الخطوة رسم خريطة إستراتيجية للمنظمة تصف مختلف الأهداف الإستراتيجية و قسم على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج، حيث إن الخريطة الإستراتيجية تعمل على تحديد العلاقة بين الأهداف والمقاييس و المبادرات، وتعمل الاتساق المنطقي لبطاقة قياس الأداء المتوازن في التسلسل في تحقيق الأهداف³.

¹المرجع نفسه، ص 155 .

²محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة،

غير منشورة، فلسطين، 2009، ص 74 .

³المرجع نفسه، ص 75 .

6- تحديد اختيار مؤشرات القياس:

يتم في هذه الخطوة تحديد مؤشرات القياس «Mesurement» الرئيسية التي سنستخدمها في عملنا لاحقاً، حيث يتم اختيار مقياس لكل هدف من الأهداف وذلك بهدف التعرف على مدى التقدم في تحقيق تلك الأهداف خلال الفترة.

في هذا الشأن يقوم فريق العمل في المنظمة بترجمة جميع الأهداف الاستراتيجية الموجودة في الخريطة الاستراتيجية إلى مقاييس يمكن من خلالها تتبع تنفيذ الأهداف، و هذا من أجل الحصول على معلومات عن التنفيذ الفعلي، و بالإضافة إلى ذلك تساهم مقاييس الأداء بتحديد مسؤوليات كافة الأقسام و المراكز في المنظمة، و يتم تطوير مقاييس الأداء من خلال إعداد ورشة عمل مكونة من مدراء تنفيذيين مع إشراك العاملين قدر المستطاع، و المغزى من مشاركة جميع الفريق التنفيذي في تحديد مقاييس الأداء هو إلزام جميع العاملين بالعمل على تحسين هذه المؤشرات لأنهم شاركوا في صياغتها .¹

7- تحديد وتطوير خطة العمل:

في هذه الخطوة يتم صياغة الأهداف و وضع خطة عمل الأفراد المسؤولين و جدولاً زمنياً لإعداد التقارير المرحلية و النهائية، و يجب أن تتفق المجموعة على قائمة الأولويات و على جدول زمني تفادياً لحدوث مشكلات غير متوقعة، و تعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية و أداء المستويات التشغيلية و التنفيذية كما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن مقاييس الأداء بالمستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، و يراعى أن مقاييس الأداء لهذه المستويات تميل بالتحديد أكثر من العمومية حتى تكون قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها .²

8- تحديد الأفعال التنفيذية:

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع تخصيص المواد،

¹الطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 157.

²عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص 103 .

وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ويراعي عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم¹.

9- المتابعة والتقييم:

تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توقع الأحداث المستقبلية ليتم تصوير هذه الأحداث و رسمها في شكل خريطة إستراتيجية ن وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وتخصيصها و ترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتوضيح الأعمال اليومية للعاملين و هنا تبرز أهمية الخريطة الإستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الاستراتيجية، و يركز المدراء في هذا الجانب على تتبع واكتشاف أي انخفاض في الأداء للعناصر الحرجة و الهامة و أسبابها الانخفاض و ذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل و عدم تكراره، و بهذا توفر الخريطة إستراتيجية تغذية عكسية².

لذا للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها في شكل مستمر للتأكد من أنها تتجزز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية³.

الفرع الثاني: إسهامات بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي

- يمكن إبراز أهم إسهامات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في النقاط التالية:
- الشمولية، حيث أن تقييم الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يركز على جميع جوانب الأداء في المؤسسة.
 - تساعد بطاقة الأداء المتوازن في كشف الاختلالات في وقتها، وذلك بسبب طريقة توزيعها للمعايير على مختلف محاورها، حيث يركز كل محور على جانب معين من الأداء.

¹ عبد الحميد الفتاح المغربي و رمضان فيهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص 248.

² لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 158.


³ نؤارة محمد، ملوح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كألية من آليات تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كألية لحكومة المؤسسات و تفعيل الإبداع، 2017/04/25، جامعة البليدة، ص 14 .

- يوفر استخدام بطاقة الأداء المتوازن كما من المعلومات التي تساعد الإدارة باتخاذ القرارات.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن عند القياس والتقييم في تفادي حدوث تعارض وخطط من المسؤوليات والأدوار بين العاملين لأنها تحدد الواجبات والمسؤوليات للأفراد.
- التحديد الدقيق لأنظمة الجزاء والعقاب، حيث أنه عند حدوث خلل يمكن كشف المسؤول عنه وكذا عند النجاح يمكن كشف الأفراد المساعدين في ذلك بغرض تحفيزهم وترقيتهم.
- تعطي للمؤسسات القدرة على التعلم الاستراتيجي والاستفادة من الأخطاء والحلول المقترحة لتنمية المهارات.
- التحديث، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تحدد المعايير الموضوعية في محاورها باستمرار تكيفا مع متطلبات البيئة.
- الاهتمام بالبعد البيئي حيث أصبحت المؤسسات تقيم مدى مساهمتها في تحقيق الاستدامة ومساهمتها في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- تساعد في التقييم لإيصال المعلومات الخاصة للإستراتيجية إلى جميع العمال، وكذا إيصال الحلول العلاجية بسرعة ومصداقية.
- كذلك إيصال جميع المعلومات عن حالة المؤسسة إلى الأطراف المعنية أي حملة الأسهم، وذلك لإعطائهم المجال من أجل الاقتراح وإبداء الرأي.
- ترتيب الأولويات عند البدء في عملية القياس والتقييم، حيث أن هناك جوانب ينبغي البدأ بها أولاً عند عمليتي القياس والتقييم للأداء الاستراتيجي.
- تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتحليل البيانات والمعلومات بصورة مستمرة، وهذا ما يسمح بإعطاء معلومات دائمة عن حالة المؤسسة.
- يؤدي قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين الأداء في المنظمة لأن الإجراءات التصحيحية المتخذة تقوم على كم من المعلومات عن المشكل، بالإضافة إلى شمولية التقييم والتحسين¹.

¹صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2012، ص 27.

خلاصة:

من خلال التطرق الى موضوع قياس الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جنبها النظري لهذا الفصل تبين ان لهذا الموضوع أهمية بالغة في المؤسسة، لان نجاح قياس الأداء الاستراتيجي يعني ضرورة بلوغ المؤسسة لأهدافها، الامر الذي يجعلها تولي اهتماما كبيرا له من خلال وضع المؤشرات والمقاييس المختلفة والمتنوعة لذلك ضمن المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع والمستهدف والاهتمام بجميع الجوانب الداخلية والخارجية، قريبة وبعيدة المدى المالي وغير المالي، واعطائها أهمية كبيرة لأنه يتيح الفرصة امام المؤسسة لمعرفة الإيجابيات والسلبيات في الأداء الاستراتيجي لها، ومنه تعزيز الإيجابيات ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة.



الفصل الثاني: دراسة حالة
جامعة محمد بوضياف المسيلة

تمهيد

تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الفصل السابق كان لا بد من اجراء دراسة ميدانية هدفها معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي فتم اختيارها لاحد المؤسسات الخدمية المتمثلة في جامعة محمد بوضياف "المسيلة" حيث هذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات في تقديم الأفضل ولهذا سنقوم فيها بالدراسة الميدانية.

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة

في هذا المبحث سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بميدان الدراسة والمتمثل بإحدى جامعات الجزائر ألا وهي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

المطلب الاول: التعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهيكلها التنظيمي:

أولاً: تعريف جامعة محمد بوضياف

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي اللألة بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة بضع كيلومترات، وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة، لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع استير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم انجازه في زمن قياسي لنبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1988/1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1989/1990 اصبح عدد الطلبة يقارب: 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 7 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الإعلام الألي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997 ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الالي ولإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2000/2001 الى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال و كذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي الى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 20 سبتمبر 2001.

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية والوطنية

والدولية وكذا إنتاجياتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي احتل المرتبة الاولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1998/1999 في امتحانات السنة الاولى الموحدة في تلك الفترة.¹

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي:

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على مديرية جامعة، كليات ومعاهد يحدد التنظيم الاداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينون بمرسوم بناءات على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة مدير الجامعة ويختارون من الاساتذة الذين يثبتون رتبة استاذ التعليم العالي.

1/ مديرية الجامعة:²

والمتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الاخرى، حسب المادة: 26 من المرسوم التنفيذي يعين مدير الجامعة من بين الاساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى مدير الجامعة المهام كثيرة من بينها ما يلي:

- يمثل الجامعة امام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة، اتفاقية، عقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهل على تطبيق التشريع والتنظيم العمل بهما في مجال التعليم والتدريس.
- هو الامر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.

¹من الموقع الرسمي للجامعة محمد بوضياف بالمسيلة: [https:// www.univ-msila.dz/fr/](https://www.univ-msila.dz/fr/)

² الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- يصدر تفويض اعتمادات التسيير الى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يفوض الامضاء الى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة اخرى لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة.
- يعتبر المسؤول الاول على حفظ الامن والانضباط داخل الجامعة.
- هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالبحث والتعليم العالي.
- يقوم بمساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الاخرى بمجلس مديريةية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد، وتتكون مديريةية الجامعة من أربع نيابات وهي:
- 1- نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الاول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومن مهامها:
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- متابعة مسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن البعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والاجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.

وهذه النيابة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب و التقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.

2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ومن مهامها:¹

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشركة.
- المبادرة بكل نشاط من اجل ترقية التبادل مابين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.

- القيام باعمال التنشيط والاتصال.

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للاساتذة والسهر على انسجامها.

- وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة التبادل مابين الجامعات والتعاون والشراكة.

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: ومن مهامها:

01- جمع العناصر الضرورية لاعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.

02- القيام بكل دراسة اسشرفية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل

اجراء من اجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التاطير البيداغوجي والاداري.

03- مسك البطاقية الاحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.

04- القيام باعداد الدعائم الاعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة

ومنافذها المهنية.

05- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

06- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح

المعنية.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

01- مصلحة الاحصاء والاشراف.

¹ الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري

لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- 02- مصلحة التوجيه والاعلام.
- 03- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعي.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتاهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: ومن مهامها:
 - 01- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتاهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
 - 02- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث واعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.¹
 - 03- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
 - 04- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على ارشيفه.
 - 05- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

- 01- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- 02- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.
- 03- مصلحة التأهيل الجامعي.

2/ الامانة العامة:

تحتوي الامانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع الى مصالح وهي كالتالي:

- 01- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- 02- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- 03- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- 04- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

¹الجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

3/ المكتبة المركزية:

وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الاسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من الطلبة المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول الشقيقة والصديقة، الاساتذة والباحثين وتحتوي جامعة محمد بوضياف على كم هائل من الكتب، بالاضافة الى قاعات مطالعة للطلبة والاساتذة بالاضافة الى قاعتان للانترنت، قاعة خاصة بالطلبة وقاعة اخرى خاصة بالاساتذة، وتشمل المصالح التالية:

01- مصلحة الاقتناء.

02- مصلحة البحث الببليوغرافي.

03- مصلحة المعالجة.

04- مصلحة التوجيه¹.

4/ الكليات والمعاهد: تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين وهم كالتالي:

01- كلية العلوم.

02- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

03- كلية الرياضيات والاعلام الالي.

04- كلية التكنولوجيا.

05- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

06- كلية الاداب واللغات.

07- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

08- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

09- معهد تسيير التقنيات الحضرية

¹لجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق : 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

المطلب الثاني: الامانة العامة وهيكلها التنظيمي.

تعتبر الامانة العامة من المواقع الهامة والرئيسية في الهيكل التنظيمي للجامعة ككل والتي تساهم في استراتيجية الجامعة باكملها.

-وتتمثل غب الامين العام وهو المكلف بسير الهيكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الادارية والتقنية المشتركة وتسييرها الاداري والمالي، بعيم الموجب مرسوم بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد اخذ الرأي رئيس الجامعة ويتكفل بما يلي:

-ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.

-تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

-ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.

-السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.

-وضع برامج الانشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.

-ضمان متابعة وتنسيق مخططات الامن الداخلي للجامعة.

-ضمان مكتب التنظيم الجامعة وتسييره.

-تحتوي الامانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الامن الداخلي والمديريات حيث كل

مديرية تنفرع الى مصالح وهي كالتالي:

-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: والمتمثلة في المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين

ويتكفل بما يلي¹:

-تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين

يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

-اعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الاداريين

والتقنيين اعوان المصالح للجامعة.

-ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد.

¹ لجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري

لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424

الموافق ل: 23 اغشت 2003 المواد 13-14-15-16.

-تنسيق، اعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

حيث تضم الامانة العامة اربع مديريات هي كالتالي:

- 1-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- 2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- 3-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- 4-المديرية الفرعية للانشطة العلمية والثقافية والرياضية.

اولا/ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تنقسم هاته المديرية الى ثلاثة مصالح

لتسيير مصالحها وانجاز مهامها هي كالتالي:

أ/ مصلحة مستخدمي الاساتذة.

ب/ مصلحة الموظفين الاداريين والتقنيين واعوان المصالح.

ج/ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

ثانيا/ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تنقسم بدورها الى ثلاث مصالح تتمثل في¹:

أ/ مصلحة الميزانية والمحاسبة.

ب/ مصلحة تمويل انشطة البحث.

ج/ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

ثالثا: المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تهتم بتسيير هاته المديرية المصالح التالية:

أ/ مصلحة وسائل والجرد.

ب/ مصلحة النظافة والصيانة.

¹ لجزائر، الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 المواد 13-14-15-16.

المبحث الثاني: صلاحية الأداة.

1. الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان): تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين للتأكد من ملائمته للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قمنا بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول الى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.

2. إختبار الثبات: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ كأهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي للعبارات، للتأكد من ثبات سلم القياس المستخدم في إعداد الاستبيان حيث يكون ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول 1 يوضح ثبات أداة الدراسة بألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
,705	9	استمارة الطلبة
,977	31	استمارة الدكاترة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كلا المحورين، حيث بلغ معامل الثبات في الاستمارة الأولى " استمارة الطلبة " 0.705، فيما بلغ 0.977 في الاستمارة الثانية "خاصة بالدكاترة"، مما يدل على اتساق داخلي كبير للفقرات الواردة في الاستبيانين الشيء الذي يجعلهما يتمتعان بدرجة ثبات عالية جدا تعكس قدرتهما على جمع بيانات موثوقة تفي بأغراض الدراسة.

3. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيانين: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

أ- الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الدكاترة:

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات استمارة الدكتوراة ومتوسط الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول 2 يوضح الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الدكتوراة

الدلالة الاحصائية	قيمة الارتباط	الفقرة
0.000	,842**	01 يتميز البرنامج الاكاديمي باهداف واضحة
0.000	,833**	02 تتلاءم اهداف البرنامج مع خطط المجتمع التنموية
0.000	,825**	03 تمت صياغة اهداف البرنامج في عبارات محددة
0.000	,784**	04 تمت صياغة اهداف البرنامج بصفة اجرائية يمكن قياس درجة تحققها
0.001	,671**	05 تلبي اهداف البرنامج ميول ورغبات الطلبة بطريقة علمية
0.000	,820**	06 تسهم محتويات المقررات الدراسية في تحقيق اهداف البرنامج الاكاديمي
0.000	,735**	07 تزود مقررات برنامج الطلبة بالمستجدات المعرفية في حقل تخصصهم
0.000	,756**	08 تنمي مقررات البرنامج مهارات التفكير الابتكاري عند الطلبة
0.000	,589**	09 يعاد النظر في محتوى مقررات البرنامج بصفة دورية
0.000	,695**	10 يتم تدريب الطلبة على اتقان المهارات المهنية عملياً
0.000	,703**	11 هناك توازن بين محتوى مقررات البرنامج النظرية والتطبيقية
0.000	,697**	12 تزود مقررات البرنامج الطلبة باتجاهات ايجابية تجاه عملهم المستقبلي
0.000	,733**	13 هناك خطة توصيفية لتنفيذ كل مقرر دراسي في البرنامج

0.000	,749**	14 تزود مقررات برنامج الطلبة بمهارات حل مشكلات مهنية حقيقية
0.001	,680**	15 يرتبط محتوى مقررات البرنامج الدراسية بحاجات الطلبة
0.006	,583**	16 تكفي مقررات البرنامج الدراسية لأعداد الطلبة اعداداً متخصصاً
0.000	,700**	17 يتم تحديد مراجع كل مقرر دراسي في البرنامج
0.001	,680**	18 يتميز البرنامج في الكلية بسمات تميزه عن غيره من البرامج المماثلة
0.000	,822**	19 تسعى عمادة الكلية الى الدراسة المتواصلة لمحتوى البرامج الاكاديمية وتطويرها
0.000	,867**	20 تسعى عمادة الكلية الى توفير هيئة تدريس متخصصة
0.000	,867**	21 تشجع عمادة الكلية على تقديم المبادرة الهادفة الى تحسين العملية التربوية
0.000	,835**	22 تحرص عمادة الكلية على تشجيع روح الفريق بين اعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والاقسام في انجاز الاعمال
0.000	,772**	23 تعمل العمادة باسلوب الادارة الجماعية دائماً
0.000	,883**	24 تسعى عمادة الكلية بمساعدة رؤساء الاقسام لإيجاد برامج تعليمية متطورة
0.000	,865**	25 تسعى عمادة الكلية الى توفير جو اكايمي يسهم في نجاح العملية التعليمية
0.000	,664**	26 يتعاون التدريسيون من الاقسام المختلفة في انجاز بحوث مشتركة
0.000	,802**	27 هناك تنسيق وتعاون بين الاقسام العلمية المختلفة داخل الكلية
0.000	,853**	28 تقوم استعلامات الكلية بواجبها على الوجه المطلوب

0.000	,864**	29 تقوم عمادة الكلية بتشجيع الابحاث العلمية المتميزة للأساتذة
0.004	,602**	30 تسعى عمادة الكلية للحصول على المراجع والكتب الحديثة
0.001	,674**	31 توفر عمادة الكلية التقنيات التعليمية اللازمة لنجاح العملية التربوية من مختبرات ووسائل إيضاح
0.000	,749**	32 من المتوقع ان يلتزم افراد هذه الكلية بقوانين ومعايير المهنة بغض النظر عن أي اعتبار اخر
0.000	,852**	33 تشكل القوانين والقواعد الاخلاقية للمهنة الاهتمام الرئيسي في هذه الكلية
0.000	,841**	34 يطبق الافراد القوانين والقواعد تطبيقاً حرفياً

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان كانت كلها دالة إحصائية، مع ميل أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.01) أي بهامش خطأ (1%)، وعليه فان فقرات استمارة الدكتور هتتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للدرجة الكلية التي تنتمي اليه.

ب- الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الطلبة:

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات استمارة الطلبة ومتوسط الدرجة الكلية الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول 3 يوضح الاتساق الداخلي لعبارات استمارة الطلبة

الدالة الاحصائية	قيمة الارتباط	الفقرة
0.000	,769**	01 يشرح اعضاء هيئة التدريس مفردات المناهج بطريقة واضحة
0.000	,544**	02 يعد اعضاء هيئة التدريس موضوعات مفردات البرنامج بطريقة جيدة
0.00	,541**	03 يتميز اعضاء هيئة التدريس بالجدية عند تدريس مفردات البرنامج
0000.	,440**	04 يشجع اعضاء هيئة التدريس الطلبة على المشاركة الفعلية داخل حجرات الدراسة
0.004	,308**	05 يتميز اعضاء هيئة التدريس بدمائة الخلق في تعاملهم مع الطلبة
0.000	,417**	06 يشجع اعضاء هيئة التدريس الطلبة على تبادل الافكار والمعارف الجيدة
0.000	,421**	07 ينوع اعضاء هيئة التدريس اساليب تدريس مفردات البرنامج (محاضرة ، حوار ، عملي)
0.000	,250*	08 يسهم اعضاء هيئة التدريس بتقديم تغذية عكسية على اعمال الطلبة
0.000	,846**	09 تستخدم اعضاء هيئة التدريس أنشطة صفية تثير اهتمام الطلبة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين الفقرات والدرجة الكلية للاستبيان كانت كلها دالة إحصائياً، مع ميل أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.01) أي بهامش خطأ (1%)، وعليه فإن فقرات استمارة الطلبة تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للدرجة الكلية التي تنتمي إليه.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج:

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

ثانيا: التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا التحقق من: شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (استمارة الطلبة، إستمارة الدكاتره)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 4 يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0.417	30	0.965	0.168	30	0.135	استمارة الطلبة
غير دال				0.439	21	0.868	استمارة الدكاتره

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروفسميرنوف، واختبار شابيرو أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما استمارة الطلبة، استمارة الدكاتره، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) بالنسبة للمتغيرين مما يدل على أن بيانات المتغيرين تتوزعان توزيعا طبيعيا، وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم للتحقق من فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب إحصائية بارامترية.

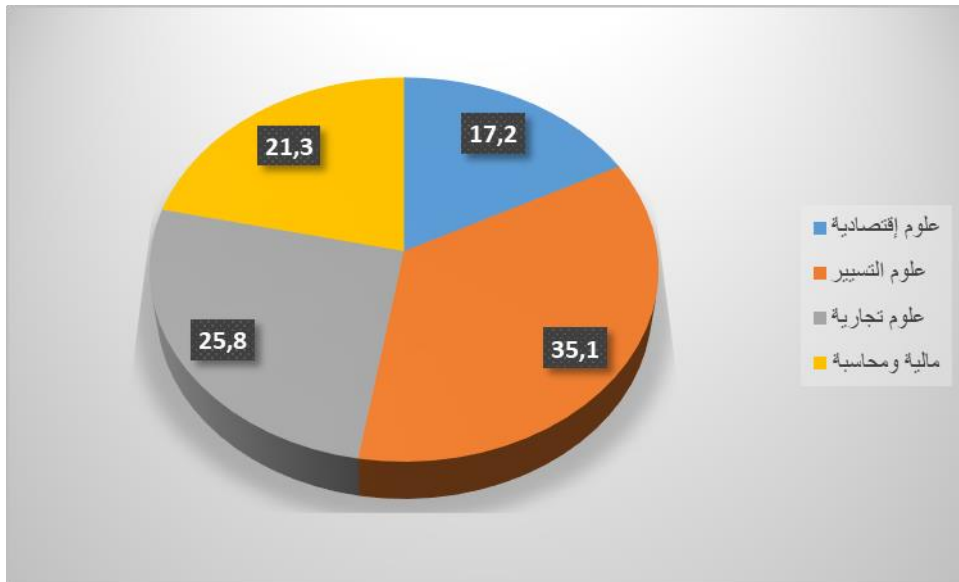
عرض وتحليل النتائج

- تحليل النتائج الخاصة بالطلبة

الجدول 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص

النسبة المئوية	التكرارات	
17,2	26	علوم إقتصادية
35,1	53	علوم التسيير
25,8	39	علوم تجارية
21,3	32	مالية ومحاسبة
100	150	المجموع

يتضح من بيانات جدول رقم (04) والمتعلق بتخصص المبحوثين أن نسبة طلبة علوم إقتصادية كانت مقدرة بـ(17.2%) تليها علوم تجارية بنسبة (25.8%)، ثم علوم التسيير بنسبة (35.1%)، كما بلغت نسبة طلبة مالية ومحاسبة بنسبة (21.3%)، ويرجع هذا التباين في نسب إلى طبيعة المبحوثين المصادف وجودهم أثناء توزيع إستمارة الإستبيان.



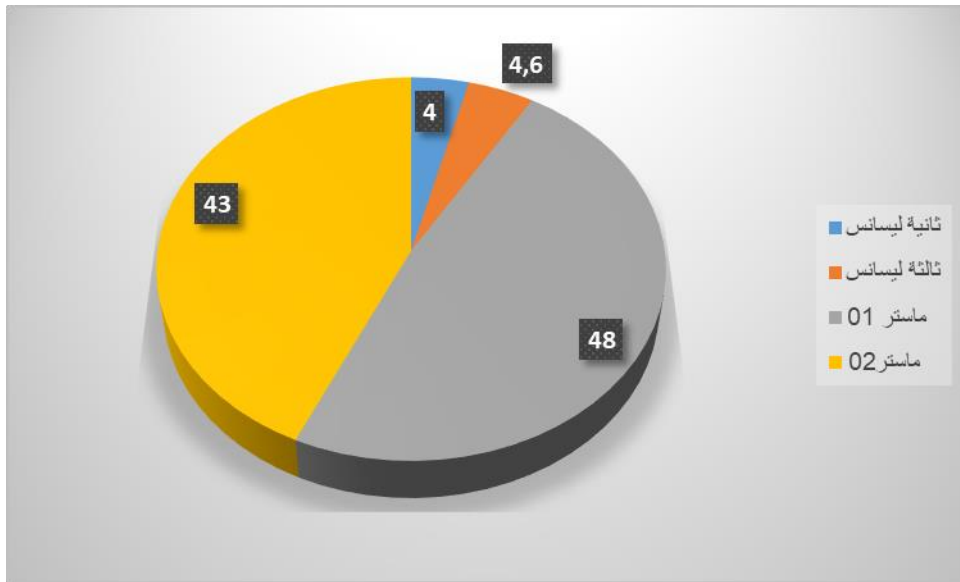
الشكل 4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص

الجدول 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	
4	6	ثانية ليسانس
4,6	7	ثالثة ليسانس
48	72	ماستر 01
43	65	ماستر 02
100	150	المجموع

يتضح لنا من خلال جدول رقم (03) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين أن نسبة الذين يدرسون في طور ثانية ليسانس احتلوا المرتبة الرابعة بنسبة إجمالية (4%) وهو ما يعادل (6 مفردة) وتليها نسبة طور ثالثة ليسانس بـ(4.6%) أي ما يعادل (7 مفردة)، وتليها نسبة طور ثالثة ماستر 02 بـ(43%) أي ما يعادل (48 مفردة)، ويليهما في الأخير طلبة ماستر 02 بـ(48%) ما يعادل (72 مفردة)

ويعود ذلك لكبر حجم طلبة ماستر 01 في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مقارنة بطلبة الماستر 02 حيث يكونون مشغولون بمذاكرتهم وتواجههم قليل في الجامعة بينما طلبة الليسانس فهم لا يزالون مرتبطون بالدراسة، وبما أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات علمية فان إجاباتهم موضوعية واقرب إلى الواقع.



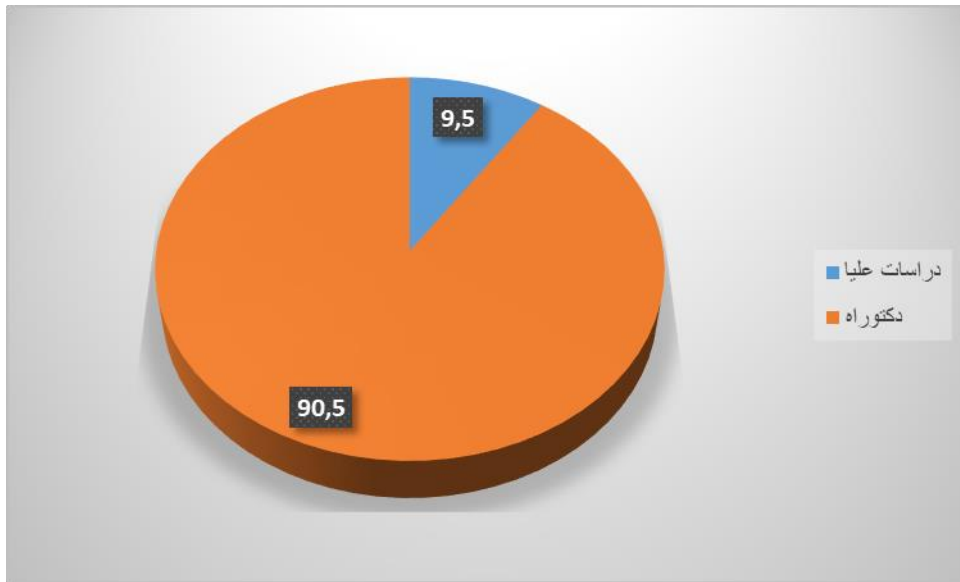
الشكل 5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

- تحليل النتائج الخاصة بالدكاترة

الجدول 7 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية

النسبة المئوية	التكرارات	
9,5	2	دراسات عليا
90,5	19	دكتوراه العليا؟؟ الدكتوراه تدخل ضمن الدراسات
100	21	المجموع

يتضح لنا خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 21 فرداً، نلاحظ أن الذين لديهم شهادة جامعية (دراسات عليا) فقد بلغ عددهم 02 أفراد بنسبة 9.5، أما الذين لديهم شهادة دكتوراه فقد كان عددهم على 19 قدرت نسبهم على التوالي بـ90.5%،

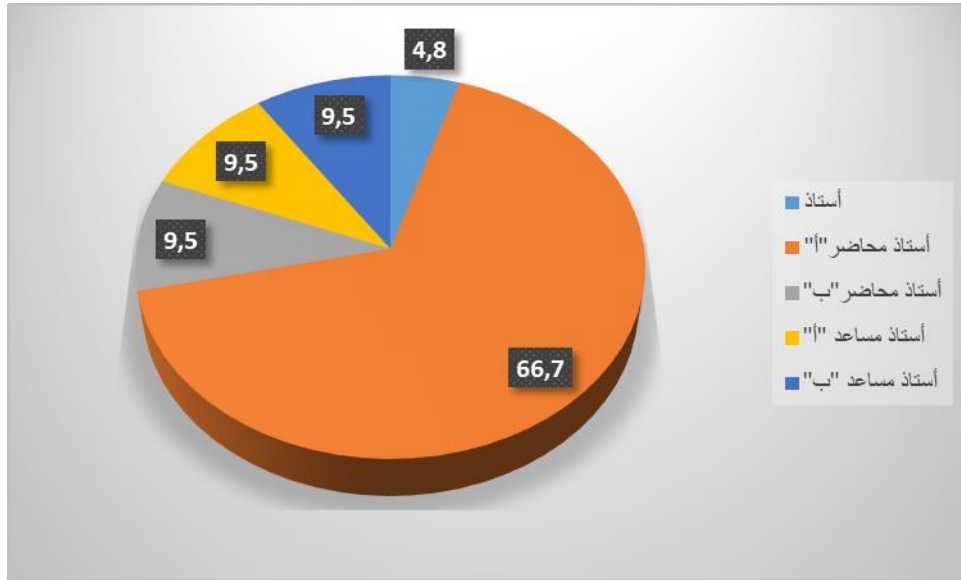


الشكل 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية

الجدول 8 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

النسبة المئوية	التكرارات	
4,8	1	أستاذ
66,7	14	أستاذ محاضر "أ"
9,5	2	أستاذ محاضر "ب"
9,5	2	أستاذ مساعد "أ"
9,5	2	أستاذ مساعد "ب"
100	21	المجموع

يتضح لنا من خلال جدول أعلاه المتعلق بالتربة العلمية نلاحظ أن الذين لديهم رتبة أستاذ بنسبة إجمالية (4.8%) وهو ما يعادل (1 مفردة) وتليها نسبة أستاذ محاضر "أ" ب(66.7%) أي ما يعادل (14 مفردة)، ويليهما أستاذ محاضر "ب" ب(9.5%) ما يعادل (02 مفردة)، كما جاءت رتبة أستاذ مساعد "أ" و "أستاذ مساعد "أ" و "أستاذ مساعد "ب" ب نسبة (9.5%).

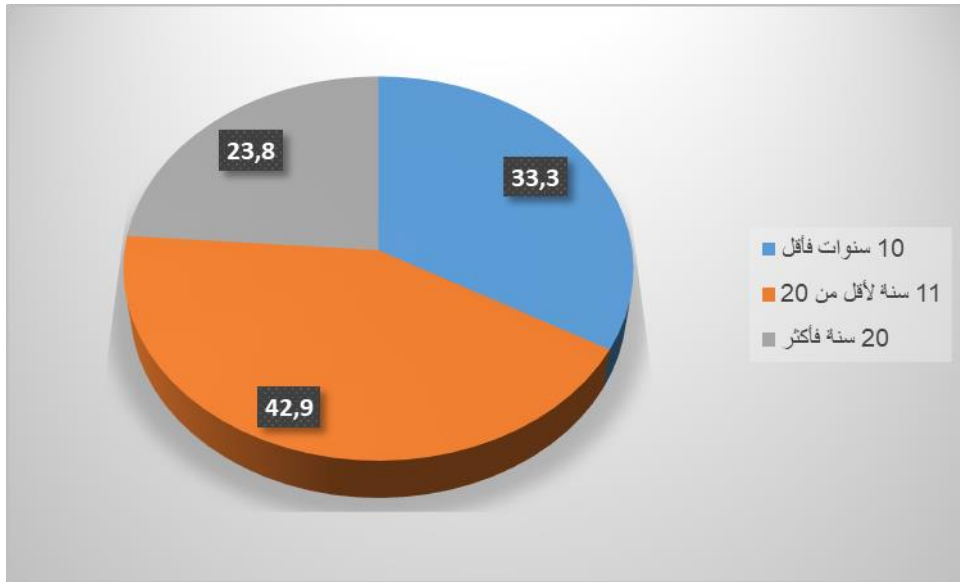


الشكل 7 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

الجدول 9 يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	
33,3	7	10 سنوات فأقل
42,9	9	11 سنة لأقل من 20
23,8	5	20 سنة فأكثر
100	21	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه سنوات الخبرة المهنية حيث تمثلت إجابة المبحوثين (10 سنوات فأقل) كانت 33.3% وهي نسبة قليلة مقارنة مع (11-20 سنة) التي قدرت بـ 42.9%، وهي نسبة جيدة ولكن المهنة تتطلب خبرة وكفاءة أكثر، أما نسبة المبحوثين (20 سنة فأكثر) قدرت بـ 23.8 وهي نسبة مقبولة.



الشكل 8 يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

المطلب الثاني: مناقشة النتائج وتحليل الفرضيات

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية الرئيسية: لا يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للأداء الإستراتيجي في استخدام بطاقة الأداء المتوازنفي جامعة محمد بوضياف-المسيلة محل الدراسة.

الجدول 10 يبين نتائج نموذج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

القدرة التفسيرية للنموذج					
خطأ المعياري للتقدير في النموذج	Adjusted R Square معامل التفسير المصحح	R Square معامل التفسير	R معامل الارتباط المتعدد		
0.88404	0.426	0.455	0.674		
معنوية الكلية لنموذج حسب نتائج تحليل ANOVA					
النموذج	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig القيمة الاحتمالية
الانحدار	12.389	1	12.389	15.852	0.01
البواقي	14.849	19	0.000		
المجموع	27.238	20	/		
المعنوية الجزئية لمعاملات					
المتغيرات	B قيم معامل الانحدار	قيم اختبار T	Sig القيمة الاحتمالية	تشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات التابعة VIF	
المتغير الثابت: الأداء الإستراتيجي	-B ₀ 0.707	1.257	0.002	/	
المتغير التابع: بطاقة الأداء المتوازن	-B ₁ 0.796	3.981	0.01	1.000	

المصدر: إعداد الطلبة من خلال البيانات الميدانية للبحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS)

تشخيص مشكلة الارتباط الخطي (الازدواج الخطي) بين المتغيرات التابعة (التفسيرية في النموذج:

قبل تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد ولبناء النموذج الفرضية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد.

أولاً: من استقلالية المتغيرات التابعة وعدم التداخل الخطي فيما بينها أو ما يعرف بتشخيص مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. ويتم هذا من خلال استخدام معامل تضخم التباين (VIF) ويجب أن تكون قيمة: (VIF) تكون أقل (5).⁽¹⁾

ويتبين من الجدول أعلاه: أن قيمة معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير التابعة (بطاقة الأداء المتوازن) هي أقل من 5. حيث نجد أن قيم (VIF) للمتغير التابع محصورة بين (3.492 أعلى قيمة وأدنى قيمة 1.521)، مما يبين أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي في بيانات المتغيرات التابعة ومنه نتائج نموذج الانحدار المتعدد المتعلق باختبار الفرضية الرئيسية. ستكون دقيقة ونعتمد على نتائجها من أجل تحليلها وتفسيرها.

نمر الآن إلى تحليل نموذج الانحدار المتعدد من خلال معرفة معنوية نموذج الانحدار الممثل لدراسة الأثر بين المتغير التابع والمتغير التابع ونسبة مساهمة وتفسير المتغيرات التابعة في التغيرات التي تؤدي إلى تفعيل المتغير التابع وأيضا من خلال تحليل معاملات الانحدار المتغيرات التابعة كل على حدا ومدى التأثير المعنوي لكل منهما على المتغير التابع.

- معنوية نموذج الانحدار من خلال قيم اختبار F (F-test): وهي القيمة التي تشير إلى معنوية نموذج الانحدار لدراسة التأثير بين المتغيرات التابعة في المتغير التابع ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فإذا كانت قيمة sig أقل من 0.05 فإن علاقة التأثير معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

حيث تبين من الجدول أعلاه من قيمة F المحسوبة بلغت ($F_{cal}=15.852$) وأن قيمة $SIG=01.0$ المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية دال إحصائيا بين عناصر الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

(1)- عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء

الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018، ص 54.

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد علاقة ارتباطية ذات تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للأداء الاستراتيجي على بطاقة الأداء المتوازن في جامعة محمد بوضياف- المسيلة محل الدراسة.

تفسير قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته:

$R = (0.674)$ وقيمته موجبة ودالة إحصائية، لأن قيمة الاحتمالية ($sig = 0.01$) المصاحبة لاختبار (F) أقل من 0.05. ويدل ذلك أن العلاقة بين المتغير الثابت والمتغير التابع طردية (موجبة)، أي إن زيادة في تطبيق الأداء الاستراتيجي تؤدي ذلك إلى دمج وتوحيد المؤشرات المالية التقليدية مع المؤشرات الغير التقليدية لتوفير معلومات أكثر لمستخدميها، وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناء على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

تفسير قيمة معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة معامل التحديد المقدر بـ $R^2 = 0.455$ وهي توضح أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الحاصلة في متغير الثابت "الأداء الاستراتيجي" ويرجع إلى تأثير في قيم متغير بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر عينة الدراسة في جامعة محمد بوضياف- المسيلة- والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) للمتغير التابعة في المتغير الثابت وأيهما له تأثير (تأثير معنوي) وأيهما ليس له أي أثر (تأثير غير معنوي) ومن ثم استبعاده من النموذج الانحدار (معادلة الانحدار المتعدد) وقاعدة تقييم: هي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (sig) والمبينة في الجدول أعلاه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 المقابلة لقحة المحسوبة للمعامل B فإن قيمة معامل الانحدار معنوية أي (تضم إلى النموذج).

-بلغ معامل الانحدار للمتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن) قيمة ($B = 0.796$) وهي قيمة موجبة (تأثير إيجابي) ودالة إحصائية حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة بلغت ($T_{cal} = 3.981$) وأن قيمة ($sig = 0.01$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ويمكن أن نفسر ذلك أن تأثير متغير التابع الأداء الإستراتيجي معنوي (دالة إحصائية). وهذا يعني بأن كل تغير مقداره درجة واحدة في تطبيق بطاقة الأداء الإستراتيجي، سيؤدي إلى تغير إيجابي في زيادة تطوير الأداء المتوازن لجامعة محمد بوضياف- المسيلة- بمقدار القيمة الإحتمالية 0.000 وهي قيمة مقبولة إحصائياً.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات الجزئية:

وللتحقق من هذه الفرضية الجزئية الأولى قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات المقياسين، حيث تم الحصول على درجة المقياس من خلال حساب طول الفئة كالتالي: أعلى درجة - أدنى درجة / عدد المستويات (03)

$$1.33 = 3 / 4 = 1 - 5$$

وبالتالي فان طول الفئة يساوي (1) وتحدد المستويات بإضافة طول الفئة إلى أدنى درجة وهي:

الجدول 11 يمثل طول الفئة ومستوياتها

المستوى	طول الفئة	الرقم
ضعيفة	2.33-1	01
متوسطة	3.66-2.34	02
عالية	5-3.67	03

نص الفرضية الجزئية الأولى: ما درجة مساهمة جامعة محمد بوضياف في تحقيق أهدافها للطلبة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول 12

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات
متوسطة	5	0,90576	3,28	يشرح أعضاء هيئة التدريس مفردات المناهج بطريقة واضحة
متوسطة	6	0,84143	3,1733	يعد أعضاء هيئة التدريس موضوعات مفردات البرنامج بطريقة جيدة
متوسطة	1	1,10296	3,46	يتميز أعضاء هيئة التدريس بالجدية عند تدريس مفردات البرنامج
متوسطة	3	1,26966	3,4067	يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على المشاركة الفعلية داخل حجرات الدراسة
متوسطة	4	1,31867	3,2933	يتميز أعضاء هيئة التدريس بدمائة الخلق في تعاملهم مع الطلبة
متوسطة	2	1,2115	3,4267	يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على تبادل الأفكار والمعارف الجيدة
متوسطة	7	1,1718	3,1267	ينوع أعضاء هيئة التدريس أساليب تدريس مفردات البرنامج (محاضرة ، حوار ، عملي)
متوسطة	8	1,23911	2,8533	يسهم أعضاء هيئة التدريس بتقديم تغذية عكسية على أعمال الطلبة
متوسطة	9	1,21813	2,6267	تستخدم أعضاء هيئة التدريس أنشطة صفية تثير اهتمام الطلبة
متوسطة		0,86573	2,9533	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن درجة مساهمة جامعة محمد بوضياف في تقديم التعلم والنمو ورضا الطلبة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (2,9533)، وبانحراف معياري يساوي (0,86573).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3,46 - 2,6267)، يمكن تفسير حصول أهداف جامعة محمد بوضياف لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن للطلبة بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت عبارة الأولى "يشرح اعضاء هيئة التدريس مفردات المناهج بطريقة واضحة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,28)، وانحراف معياري (0,90576)، وعبارة "يعد اعضاء هيئة التدريس موضوعات مفردات البرنامج بطريقة جيدة"، في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,1733)، وانحراف معياري (0,84143)، وفي المرتبة الأولى جاءت العبارة " يتميز أعضاء هيئة التدريس بالجدية عند تدريس مفردات البرنامج" بمتوسط حسابي (3,46)، وانحراف معياري (1,10296)، وأما العبارة الرابعة "يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على المشاركة الفعلية داخل حجرات الدراسة" جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,4067)، وانحراف معياري (1,26966)، أما العبارة الخامسة "يتميز أعضاء هيئة التدريس بدمائة الخلق في تعاملهم مع الطلبة" جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,2933)، وانحراف معياري (1,31867)، وجاءت العبارة السادسة "يشجع أعضاء هيئة التدريس الطلبة على تبادل الأفكار والمعارف الجيدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,4267)، وانحراف معياري (1,2115)، أما العبارة السابعة "ينوع أعضاء هيئة التدريس أساليب تدريس مفردات البرنامج (محاضرة ، حوار ، عملي)" جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3,1267)، وانحراف معياري (1,1718)، أما العبارة الثامنة "يسهم أعضاء هيئة التدريس بتقديم تغذية عكسية على أعمال الطلبة" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (2,8533)، وانحراف معياري (1,23911)، أما العبارة التاسعة "تستخدم أعضاء هيئة التدريس أنشطة صفية تثير اهتمام الطلبة" جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2,6267)، وانحراف معياري (1,21813).

الاستنتاج:تتبع أهمية هذا المحور في أن جامعة محمد بوضياف- المسيلة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة، إذ أن درجة الرضا تؤثر على قدرة الجامعة على جذب طلبة جدد، والمحافظة على الطلبة الحاليين، وتستطيع الجامعة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الطلبة إليها.

من هنا فإن جامعة محمد بوضياف- المسيلة، وعند وضع إستراتيجيتها تأخذ بعين الاعتبار متطلبات وحاجات الطلبة، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع الذي يتحقق من خلال قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية، وتأخذ بطاقة قياس الأداء المتوازن تلك الخصائص بعين الاعتبار من خلال احتوائها مقاييس تتعلق بالطلبة المستهدفين متعددة علو اكتساب طلبة جدد.

حيث توفر بطاقة قياس الأداء المتوازن للجامعة الكيفية التي تعمل بها الجامعة، من حيث مدى تقديم الجامعة من خدمات تخص متطلبات الطلبة لتحقيق رسالة الجامعة، وهنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتمادا على العنصر البشري في الجامعة المتمثل بالعاملين في الجامعة من هيئة إدارية وتدرسية.

نص الفرضية الجزئية الثانية: ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء جامعة محمد بوضياف- المسيلة.

الجدول 13

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	العبارات	الرقم
متوسطة	4	0,87287	3,4762	يتميز البرنامج الاكاديمي بأهداف واضحة	01
متوسطة	22	1,09109	2,9048	تتلاءم اهداف البرنامج مع خطط المجتمع التنموية	02
متوسطة	23	0,99523	2,9048	تمت صياغة اهداف البرنامج في عبارات محددة	03
متوسطة	16	0,94868	3	تمت صياغة اهداف البرنامج بصفة اجرائية يمكن قياس درجة تحققها	04
متوسطة	8	0,92839	3,1905	تتلي اهداف البرنامج ميول ورغبات الطلبة بطريقة علمية	05
متوسطة	5	0,97834	3,4286	تسهم محتويات المقررات الدراسية في تحقيق أهداف البرنامج الاكاديمي	06
عالية	1	1,23056	3,7143	تزود مقررات برنامج الطلبة بالمستجدات المعرفية في حقل تخصصهم	07
متوسطة	6	1,10195	3,2857	تنمي مقررات البرنامج مهارات التفكير الابتكاري عند الطلبة	08
متوسطة	11	1,13599	3,0952	يعاد النظر في محتوى مقررات البرنامج بصفة دورية	09
متوسطة	32	1,12122	2,5714	يتم تدريب الطلبة على إتقان المهارات المهنية عملياً	10
متوسطة	34	1,16496	2,4286	هناك توازن بين محتوى مقررات البرنامج النظرية والتطبيقية	11
متوسطة	25	1,16701	2,8095	تزود مقررات البرنامج الطلبة باتجاهات ايجابية تجاه عملهم المستقبلي	12
متوسطة	26	1,03049	2,8095	هناك خطة توصيفية لتنفيذ كل مقرر دراسي في البرنامج	13

متوسطة	30	1,0556	2,7143	تزود مقررات برنامج الطلبة بمهارات حل مشكلات مهنية حقيقية	14
متوسطة	9	1,20909	3,1905	يرتبط محتوى مقررات البرنامج الدراسية بحاجات الطلبة المهنية	15
متوسطة	27	1,12335	2,8095	تكفي مقررات البرنامج الدراسية لأعداد الطلبة إعدادا متخصصاً	16
متوسطة	2	0,92582	3,5714	يتم تحديد مراجع كل مقرر دراسي في البرنامج	17
متوسطة	29	1,09109	2,7619	يتميز البرنامج في الكلية بسمات تميزه عن غيره من البرامج المماثلة	18
متوسطة	31	1,23056	2,7143	تسعى عمادة الكلية إلى الدراسة المتواصلة لمحتوى البرامج الأكاديمية وتطويرها	19
متوسطة	28	1,56905	2,8095	تسعى عمادة الكلية الى توفير هيئة تدريس متخصصة	20
متوسطة	18	1,43095	2,9524	تشجع عمادة الكلية على تقديم المبادرة الهادفة الى تحسين العملية التربوية	21
متوسطة	17	1,58114	3	تحرص عمادة الكلية على تشجيع روح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والأقسام في انجاز الأعمال	22
متوسطة	7	1,33809	3,2381	تعمل العمادة بأسلوب الادارة الجماعية دائماً	23
متوسطة	13	1,46548	3,0476	تسعى عمادة الكلية بمساعدة رؤساء الأقسام لإيجاد برامج تعليمية متطورة	24
متوسطة	19	1,46548	2,9524	تسعى عمادة الكلية الى توفير جو اكايمي يسهم في نجاح العملية التعليمية	25
متوسطة	14	1,20317	3,0476	يتعاون التدريسيون من الأقسام المختلفة في انجاز بحوث مشتركة	26
متوسطة	20	1,24403	2,9524	هناك تنسيق وتعاون بين الأقسام العلمية المختلفة داخل الكلية	27
متوسطة	21	1,11697	2,9524	تقوم استعلامات الكلية بواجبها على الوجه المطلوب	28
متوسطة	24	1,33809	2,9048	تقوم عمادة الكلية بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة للأساتذة	29
متوسطة	3	1,24976	3,5238	تسعى عمادة الكلية للحصول على المراجع	30

				والكتب الحديثة	
متوسطة	12	1,48003	3,0952	توفر عمادة الكلية التقنيات التعليمية اللازمة لنجاح العملية التربوية من مختبرات ووسائل إيضاح	31
متوسطة	10	1,35225	3,1429	من المتوقع أن يلتزم أفراد هذه الكلية بقوانين ومعايير المهنة بغض النظر عن أي اعتبار آخر	32
متوسطة	15	1,35927	3,0476	تشكل القوانين والقواعد الأخلاقية للمهنة الاهتمام الرئيسي في هذه الكلية	33
متوسطة	33	1,24786	2,5714	يطبق الافراد القوانين والقواعد تطبيقاً حرفياً	34
متوسطة		0.95494	3.0238	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق أن قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة محمد بوضياف- المسيلة. جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.0238)، وبانحراف معياري يساوي (0.95494).

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة فتراوحت بين (3,7143 - 2,4286)، يمكن تفسير درجة تحقق العمليات الداخلية للموظفين لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمتوسط الحسابي.

وقد جاءت كل العبارة بدرجة متوسطة بمتوسطات حسابية في النواحي الآتية: جاءت عبارة الأولى "يتميز البرنامج الأكاديمي بأهداف واضحة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,4762)، وانحراف معياري (0,87287)، وعبارة الثانية "تتلاءم أهداف البرنامج مع خطط المجتمع التنموية"، في المرتبة الثانية وعشرون بمتوسط حسابي (2,9048)، وانحراف معياري (1,09109)، وفي المرتبة الثالثة وعشرون جاءت العبارة " تمت صياغة أهداف البرنامج في عبارات محددة" بمتوسط حسابي (2,9048)، وانحراف معياري (0,99523)، وأما العبارة الرابعة "تمت صياغة أهداف البرنامج بصفة إجرائية يمكن قياس درجة تحققها" جاءت في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي، وانحراف معياري (0,94868)، أما العبارة الخامسة "تلبي أهداف البرنامج ميول ورغبات الطلبة بطريقة علمية" جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3,1905)، وانحراف معياري (0,92839)، وجاءت العبارة السادسة "تسهم محتويات المقررات الدراسية في تحقيق أهداف البرنامج الأكاديمي"

في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,4286)، وانحراف معياري (0,97834)، أما العبارة السابعة "تزود مقررات برنامج الطلبة بالمستجدات المعرفية في حقل تخصصهم" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,7143)، وانحراف معياري (1,23056)، كما جاءت عبارة "تنمي مقررات البرنامج مهارات التفكير الابتكاري عند الطلبة" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,2857)، وانحراف معياري (1,10195)، وعبارة "يعاد النظر في محتوى مقررات البرنامج بصفة دورية"، جاءت في المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي (3,0952)، وانحراف معياري (1,13599)، جاءت العبارة "يتم تدريب الطلبة على إتقان المهارات المهنية عملياً" في المرتبة الثانية الرابعة وثلاثون بمتوسط حسابي (2,5714)، وانحراف معياري (1,12122)، في المرتبة في الثانية عشر العبارة " هناك توازن بين محتوى مقررات البرنامج النظرية والتطبيقية" بمتوسط حسابي (2,4286)، وانحراف معياري (1,16496)، في المرتبة في الثانية عشر العبارة " تزود مقررات البرنامج الطلبة باتجاهات ايجابية تجاه عملهم المستقبلي" بمتوسط حسابي (2,8095)، وانحراف معياري (1,16701)، وجاءت العبارة " هناك خطة توصيفية لتنفيذ كل مقرر دراسي في البرنامج" في المرتبة السادسة وعشرون بمتوسط حسابي (2,8095)، وانحراف معياري (1,03049) أما عبارة " تزود مقررات برنامج الطلبة بمهارات حل مشكلات مهنية حقيقية" في المرتبة ثلاثون بمتوسط حسابي (2,7143)، وانحراف معياري (1,0556) فجاءت العبارة " يرتبط محتوى مقررات البرنامج الدراسية بحاجات الطلبة المهنية"، في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3,1905) وانحراف معياري (1,20909)، والمرتبة السابعة وعشرون فكانت للعبارة " تكفي مقررات البرنامج الدراسية لأعداد الطلبة إعداداً متخصصاً"، بمتوسط حسابي (2,8095) وانحراف معياري (1,12335)، أما العبارة "يتم تحديد مراجع كل مقرر دراسي في البرنامج" فحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,5714) وانحراف معياري (0,92582)، وجاءت العبارة " يتميز البرنامج في الكلية بسمات تميزه عن غيره من البرامج المماثلة" في المرتبة التسعة وعشرون بمتوسط حسابي (2,7619) وانحراف معياري (1,09109)، وعبارة " تسعى عمادة الكلية إلى الدراسة المتواصلة لمحتوى البرامج الأكاديمية وتطويرها" وجاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2,7143) وانحراف معياري (1,23056)، أما في المرتبة الثامنة وعشرون فكانت للعبارة "تسعى عمادة الكلية الى توفير هيئة تدريس متخصصة" بمتوسط حسابي (2,8095) وانحراف معياري (1,56905)، وعبارة " تشجع عمادة الكلية على تقديم المبادرة الهادفة الى تحسين العملية التربوية" في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (2,9524) وانحراف معياري (1,43095)، وجاءت

في المرتبة السابعة عشر العبارة " تحرص عمادة الكلية على تشجيع روح الفريق بين أعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والأقسام في انجاز الأعمال" بمتوسط حسابي(3) وانحراف معياري (1,58114)، وجاءت في المرتبة السابعة عشر العبارة " تعمل العمادة بأسلوب الادارة الجماعية دائماً" بمتوسط حسابي(3,2381) وانحراف معياري (1,33809)، وجاءت في المرتبة السابعة العبارة " تسعى عمادة الكلية بمساعدة رؤساء الأقسام لإيجاد برامج تعليمية متطورة" بمتوسط حسابي(3,0476) وانحراف معياري (1,46548)، وجاءت في المرتبة التاسعة عشر العبارة " تسعى عمادة الكلية الى توفير جو اكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية" بمتوسط حسابي(2,9524) وانحراف معياري (1,46548)، أما في المرتبة الرابع عشر فكانت للعبارة "يتعاون التدريسيون من الأقسام المختلفة في انجاز بحوث مشتركة" بمتوسط حسابي(3,0476) وانحراف معياري (1,20317)، وعبارة" هناك تنسيق وتعاون بين الأقسام العلمية المختلفة داخل الكلية" وجاءت في المرتبة عشرون بمتوسط حسابي(2,9524) وانحراف معياري (1,24403)، وجاءت في المرتبة الحادية وعشرون العبارة " تقوم استعلامات الكلية بواجبها على الوجه المطلوب" بمتوسط حسابي(2,9524) وانحراف معياري (1,11697)، وجاءت في المرتبة الرابعة وعشرون العبارة " تقوم عمادة الكلية بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة للأساتذة" بمتوسط حسابي(2,9048) وانحراف معياري (2,9048)، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة "تسعى عمادة الكلية للحصول على المراجع والكتب الحديثة " بمتوسط حسابي(3,5238) وانحراف معياري (1,24976)، أما في المرتبة الثانية عشر فكانت للعبارة "توفر عمادة الكلية التقنيات التعليمية اللازمة لنجاح العملية التربوية من مختبرات ووسائل إيضاح" بمتوسط حسابي(3,0952) وانحراف معياري (1,48003)، أما في المرتبة الثانية عشر فكانت للعبارة "من المتوقع أن يلتزم أفراد هذه الكلية بقوانين ومعايير المهنة بغض النظر عن أي اعتبار آخر" بمتوسط حسابي(3,1429) وانحراف معياري (1,35225)، أما في المرتبة الخامسة عشر فكانت للعبارة "تشكل القوانين والقواعد الأخلاقية للمهنة الاهتمام الرئيسي في هذه الكلية " بمتوسط حسابي(3,0476) وانحراف معياري (1,35927)، وآخر عبارة "يطبق الأفراد القوانين والقواعد تطبيقاً حرفياً " جاءت في المرتبة الثالثة وثلاثون بمتوسط حسابي(2,5714) وانحراف معياري (1,24786).

وبناء على ما تقدم فإنه يمكن القول إن الفرضية الجزئية الثانية تحققت والتي تنص على أن مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة محمد بوضياف- المسيلة متوسط.

الاستنتاج: تعمل جامعة محمد بوضياف- المسيلة- جاهدة على إشباع احتياجات الإدارة لتزويدها بصورة مثالية أي القيام بمقومات التعلم والنمو وقياس الأداء المتوازن في أدائها، وذلك من خلال قيام الجامعة بتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية وتطوير كفاءة الهيئة الإدارية باستمرار، وقيامها بتبني أحدث التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها، وتطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية بالشكل الذي يخدم الطلبة بشكل أفضل، وقيام الجامعة بعقد دورات تدريبية ونشاطات توعوية خاصة بالمجتمع المحلي، ودراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل التميز، والاستمرار بمراجعة التخصصات المطروحة وطرح تخصصات جديدة تواكب الاحتياجات المجتمعية.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في جامعة محمد بوضياف "المسيلة"، تبين لنا أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي، باعتبارها أداة حديثة وفعالة تدمج الأبعاد المالية وغير المالية، الكمية والكيفية، البعدين القصير والطويل في تقييم الأداء الاستراتيجي.

حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتبار انه يربط بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية كذلك تم الكشف عن الأدوات المستعملة في جمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة.

الخاتمة

لقد أصبح من الواضح أن المؤسسة يجب أن تتأقلم مع التطورات السريعة والمتعاقبة ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك هذه الأخيرة لأداة تسمح لها بقياس وضعها الحقيقي في أي لحظة تقودها نحو تحقيق أهدافها المرجوة، فتمحور موضوع دراستها في قياس الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة محمد بوضياف "المسيلة".

حيث تم الانطلاق في البحث بالتفصيل في الجوانب النظرية التي من خلالها تم تحديد ماهية الأداء الإستراتيجي من ثم قياسه إضافة إلى ذلك تم التطرق إلى طرق القياس وصولاً إلى بطاقة الأداء المتوازن، أهميتها، خطوات تصميمها، ثم إسهامها في قياس الأداء الاستراتيجي.

ثم قمنا بإسقاط الجانب النظري في محاولة تطبيق هذه الأداة في جامعة محمد بوضياف "المسيلة" من خلال حساب بعض مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة قياس أدائها الاستراتيجي.

نتائج الدراسة:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- تكتسي عملية قياس الاداء الاستراتيجي اهمية بالغة في المؤسسة محل الدراسة.
- الهدف من قياس الاداء الاستراتيجي هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف من المعارف والمهارات ومعالجتها.
- تعتبر عملية قياس الاداء الاستراتيجي عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل الية فعالة لكشف الاخطاء ثم تصحيحها مما يؤدي الى تطويره وتحسين الاداء بما على تحقيق اهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها.
- يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الاداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية وذلك بهدف التحسين المستمر.
- وتلعب بطاقة الاداء المتوازن دور هام في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

- تساعد بطاقة الاداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الاداء الاستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة.
- بطاقة الاداء المتوازن توفر للمسيرين اطارا كاملا للعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة الى خطط عملية والى مجموعة متكاملة من مؤشرات قياس الاداء الاستراتيجي.
- تساعد بطاقة الاداء المتوازن في كشف الاختلافات في وقتها، وذلك بسبب توزيعها للمعايير على مختلف محاورها.
- تساعد في القياس بايصال المعلومات الخاصة بالاستراتيجية الى جميع العمال، وكذا ايصال الحلول العلاجية بسرعة ومصداقية.
- تعطي المؤسسات القدرة على التعلم الاستراتيجي والاستفادة من الاخطار والحلول المقترحة لتنمية المهارات.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- تعتمد الكلية على عدة مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي في كل الوحدات
- من خلال النتائج المتحصل عليها في دراسة ابعاد بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ أهمية التوازن والتكامل بين ابعادها وكل بعد يخدم الاخر، وكل انخفاض في أي بعد يمكن ان يؤدي الى الانخفاض في مستوى الأداء الكلي، والفكرة تمكن في ان كل بعد له وزنه الخاص من مجموع وزن الأداء الكلي لبطاقة الأداء المتوازن .

اختبار الفرضيات

- توجد علاقة ارتباطية ذات تأثير إيجابي للأداء الاستراتيجي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن أي توجد بينهما علاقة طردية "موجبة".
- إن تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن يسمح بقياس الأداء الاستراتيجي لبعدهم العملاء وهذا راجع إلى اهتمام الجامعة بعملائها " الطلبة "
- إن تطبيق مؤشرات ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن يسمح بقياس الأداء الاستراتيجي في بعدهم العمليات الداخلية وهذا ما شاهدته الجامعة من تطور وتنوع الخدمات المقدمة.

التوصيات:

- الرفع من مستوى الأداء من خلال تكثيف البحث العلمي.
- العمل على تحقيق رضا الطلبة.
- على الجامعة ان لا تهمل أي بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- تعميم نظام بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده على جميع الجامعات في الجزائر.
- ضرورة استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية كالمستشفيات والدوائر الحكومية والمؤسسات التعليمية للاستفادة من مزاياها كأداة لقياس الأداء بشكل شامل لمختلف أجزاء المؤسسة.

افاق الدراسة:

في النهاية تجد ان البحث مزال مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع، لذلك يبقى في مجالات البحث، لذلك تختم دراستنا ببعض النقاط البحثية التي تأمل ان تكون دراسات في المستقبل على النحو التالي:

- دراسة تطبيقية حول قياس أداء الجامعات الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الربحية.

المصادر والمراجع

الكتب:

- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- توفيق محمد عبد المحسن، التقييم و التميز في الأداء ستة سيجا و بطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005-2006.
- أثمار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل و إعادة الهندسة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة 07، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- لغالبي، طاهر محسن منصور.، ادريس، وائل محمد صبحي. 2007 دراسات في الاستراتيجية و بطاقة الأداء المتوازن. الأردن زهران للنشر و التوزيع .
- رايس وفاء، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاستشفائية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 17، 2015.
- طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، دراسات في الاستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن 2007.
- حسين بلعجوز، محادعريوة، المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، تطورات الأساليب المحاسبة الإدارية لتقييم الأداء في ظل بيئة الأعمال الحديثة، مصر، الإسكندرية دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة مصر العربية، 2019.
- نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ضمير ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية " منظور متعدد الأبعاد " ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية 2014 .
- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

المصادر والمراجع

- خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازودي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- عبد الحميد الفتاح المغربي ورمضان فيهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2006.
- عبد الناصر السيد عامر: نمذجة المعادلة البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية (الأسس والتطبيقات والقضايا)، الجزء الثاني، دار جامعة نايف للنشر، 2018.

القوانين والمراسيم:

- الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.
- الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.
- الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.
- الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.
- الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة

ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 المواد 13-14-15-16.

- الجريدة الرسمية، العدد 62، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1452 الموافق ل: 24 اغشت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في : 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 اغشت 2003 المواد 13-14-15-16.

الأطروحات والرسائل الجامعية :

- نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- حمزة رملي، مداخلة " قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال، صناعة الأدوية في الجزائر نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSCIII، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
- عريوة محاد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2011 .
- محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، غير منشورة، فلسطين، 2009.

المصادر والمراجع

- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.
- المجلات والمقالات:**

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس و النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، 2009 – 2010.

- لمى هادي خميس، المهارات الناعمة للموارد البشرية و دورها في الأداء الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة بغداد، العدد 26، بغداد، 2020.

- مزريق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس و بناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارة، مجلد 4 ن العدد 28، 2013.

- الرملي، حمزة، (2017) قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر: نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة الاستراتيجية والتنمية، (12) .

- محمد طراونة و حمزة محمود الزويدي، تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن و معيار القيمة الاقتصادية المضافة و أثر ذلك في الأداء الاستراتيجي في المشروعات الصغيرة و المتوسطة، مجلة البلقاء للبحوث و الدراسات ، المجلد 13، العدد 1 .

- حامد نور الدين و رايس وفاء، أهمية قياس الأداء الابداعي في بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2012.

الملتقيات

- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة الجزائر، 8-9 مارس 2005.

المصادر والمراجع

• نورة محمد، ملداح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات لتقييم أداء المؤسسات الجزائرية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، 2017-04-25، جامعة البليدة.

• نورة محمد، ملووح مريم، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع، 2017/04/25، جامعة البليدة.

المراجع باللغة الأجنبية:

- A ,khenkjan , La dynamique de contrôle de gestion , E d bordes , Paris , 2nd Ed.
- Andrew Wolk and AnandDholakia and Kelley Kreitz:building a performance measurement system, Root Cause, USA, 2009..
Jerald greenberg , robert A , baron , behavoir in organization , prontice hall , tenth edition , 2011
- R.kaplan.D.Norton , the balanced score card : measures that performance , Harvard business review , January ,February , 1992 ,.
- Raul R .niven , balanced score card : step by step for goverment and monprofit agencies , jhonwiley& son , Canada ,2003

المواقع الإلكترونية:

- الموقع الرسمي للجامعة محمد بوضياف بالمسيلة: [https:// www.univ-msila.dz/fr/](https://www.univ-msila.dz/fr/)

الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة إستبانه:

الدكتور المحترم

الدكتورة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته

نضع بين أيديكم الاستبانه التي أعدت لقياس متغيرات رسالتنا بعنوان " قياس الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة تطبيقية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة " ، و هي جزء من متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال ، و جزء من أهدافها قياس الأداء الاستراتيجي في الجامعة ، و نظرا لكون الموضوع يخص أداء كليتكم و التي تمثل إحدى كليات جامعة محمد بوضياف من جهة ، و انطلاقا من ثقتنا الكبيرة بالخبرة العلمية التي تمتلكونها من جهة ، فإن تعاونكم و جهودكم في تقديم الإجابة الدقيقة له الأثر الكبير في تشخيص هذا الواقع ، مقدرين جهودكم و وقتكم و أمانتكم العلمية ، علما أن الإجابات المعطاة سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاء .

مع خالص شكرنا و تقديرنا لتعاونكم معنا و متمنين لكم دوام التوفيق و لكليتكم التآلق و النجاح.

المشرفالطالبة

الدكتوربالعجوزالحسين

بلبايخالد

قيشييمان

القسم:

دراسات عليا

ماستر

دكتوراه

الشهادة :

مساعد ب

مساعد أ

محاضر ب

محاضر أ

أستاذ

اللقب العلمي :

التخصص :

20 سنة فأكثر

11 سنة لأقل من 20

10 سنوات فأقل

عدد سنوات الخدمة :

يرجى وضع اشارة (✓) تحت الاجابة التي تراها مناسبة لوجهة نظرك ولما ياتي :

ت	العناصر	درجة تحقق العنصر				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	يتميز البرنامج الاكاديمي باهداف واضحة					
2	تتلاءم اهداف البرنامج مع خطط المجتمع التنموية					
3	تمت صياغة اهداف البرنامج في عبارات محددة					
4	تمت صياغة اهداف البرنامج بصفة اجرائية يمكن قياس درجة تحققها					
5	تلبى اهداف البرنامج ميول ورغبات الطلبة بطريقة علمية					
6	تسهم محتويات المقررات الدراسية في تحقيق اهداف البرنامج الاكاديمي					
7	تزود مقررات برنامج الطلبة بالمستجدات المعرفية في حقل تخصصهم					
8	تتمى مقررات البرنامج مهارات التفكير الابتكاري عند الطلبة					
9	يعاد النظر في محتوى مقررات البرنامج بصفة دورية					
10	يتم تدريب الطلبة على اتقان المهارات المهنية عملياً					
11	هناك توازن بين محتوى مقررات البرنامج النظرية والتطبيقية					
12	تزود مقررات البرنامج الطلبة باتجاهات ايجابية تجاه عملهم المستقبلي					
13	هناك خطة توصيفية لتنفيذ كل مقرر دراسي في البرنامج					
14	تزود مقررات برنامج الطلبة بمهارات حل مشكلات مهنية حقيقية					
15	يرتبط محتوى مقررات البرنامج الدراسية بحاجات الطلبة ا					

					تكفي مقررات البرنامج الدراسية لأعداد الطلبة اعداداً متخصصاً	16
					يتم تحديد مراجع كل مقرر دراسي في البرنامج	17
					يتميز البرنامج في الكلية بسمات تميزه عن غيره من البرامج المماثلة	18
					تسعى عمادة الكلية الى الدراسة المتواصلة لمحتوى البرامج الاكاديمية وتطويرها	19
					تسعى عمادة الكلية الى توفير هيئة تدريس متخصصة	20
					تشجع عمادة الكلية على تقديم المبادرة الهادفة الى تحسين العملية التربوية	21
					تحرص عمادة الكلية على تشجيع روح الفريق بين اعضاء الهيئة التدريسية والعمادة والاقسام في انجاز الاعمال	22
					تعمل العمادة بأسلوب الادارة الجماعية دائماً	23
					تسعى عمادة الكلية بمساعدة رؤساء الاقسام لإيجاد برامج تعليمية متطورة	24
					تسعى عمادة الكلية الى توفير جو اكاديمي يسهم في نجاح العملية التعليمية	25
					يتعاون التدريسيون من الاقسام المختلفة في انجاز بحوث مشتركة	26
					هناك تنسيق وتعاون بين الاقسام العلمية المختلفة داخل الكلية	27
					تقوم استعلامات الكلية بواجبها على الوجه المطلوب	28
					تقوم عمادة الكلية بتشجيع الابحاث العلمية المتميزة للأساتذة	29
					تسعى عمادة الكلية للحصول على المراجع والكتب الحديثة	30
					توفر عمادة الكلية التقنيات التعليمية اللازمة لنجاح العملية التربوية من مختبرات ووسائل إيضاح	31
					من المتوقع ان يلتزم افراد هذه الكلية بقوانين ومعايير المهنة بغض النظر عن أي اعتبار اخر	32
					تشكل القوانين والقواعد الاخلاقية للمهنة الاهتمام الرئيسي في هذه الكلية	33
					يطبق الافراد القوانين والقواعد تطبيقاً حرفياً	34
					الاهتمام الاول في هذه الكلية هو تجنب اتخاذ قرارات تتعارض مع القوانين والانظمة	35

استمارة استبانة

اخي الطالب، اختي الطالبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستمارة التي بين أيديكم تتعلق رسالة ماسترأكاديمي تخصص إدارة أعمال بعنوان "قياس الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " ونظراً لكون الموضوع يخص اداء كليتكم والتي تمثل إحدى كليات جامعة محمد بوضياف من جهة، وبوصفكم احد الطلبة في هذه الكلية منجهة ثانية، فان تعاونكم وجهودكم في اختيار الاجابة الدقيقة له الاثر الكبير في قياس بعض متغيرات هذه الدراسة، مقدرين جهودكم ووقتكم وامانتكم العلمية . علماً ان الاجابات المعطاة سوف نستخدم الا لأغراض البحث العلمي لذا لاداعي لذكر الاسم رجاءً

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المشرف الطالبة

بلباي خالد

الدكتور بالعجوز الحسين

قبشي إيمان

الكلية :

القسم :

المستوى :

يرجى وضع علامة (✓) تحت الاجابة التي تراها مناسبة لوجهة نظر كومايأتي :

درجة تحقق العنصر					العناصر	
منخفضه جداً	منخفضه	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					1	يشرح اعضاء هيئة التدريس مفردات المناهج بطريقة واضحة
					2	يعد اعضاء هيئة التدريس موضوعات مفردات البرنامج بطريقة جيدة
					3	يتميز اعضاء هيئة التدريس بالجدية عند تدريس مفردات البرنامج
					4	يشجع اعضاء هيئة التدريس الطلبة على المشاركة الفعلية داخل حجرات الدراسة
					5	يتميز اعضاء هيئة التدريس بدمائة الخلق في تعاملهم مع الطلبة
					6	يشجع اعضاء هيئة التدريس الطلبة على تبادل الافكار والمعارف الجيدة
					7	ينوع اعضاء هيئة التدريس اساليب تدريس مفردات البرنامج (محاضرة ، حوار ، عملي)
					8	يسهم اعضاء هيئة التدريس بتقديم تغذية عكسية على اعمال الطلبة
					9	تستخدم اعضاء هيئة التدريس أنشطة صافية تثير اهتمام الطلبة

شاكرين تعاونكم

الملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء لمتوازن كمتغيل مستقل في قياس الأداء الاستراتيجي لدي جامعة محمد بوضياف المسيلة، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الاستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة والمقاييس التي يتكون منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الدراسة الى ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتيح للجامعة معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، واولوياتها ووحداتها المختلفة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الاستراتيجي، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

Abstract:

The study aims to find out the comprehensiveness and benefit of applying the performance card model to a balanced as an independent operator in measuring the strategic performance of Mohammed BoudiafMasila University, by identifying the components and levels of strategic performance that constitute the variable of this study and the measures that make up each component through which it was measured. The study used the descriptive analytical approach, where the study found that the application of the slow scorecard allows the university to know a road map that is in place, and its different priorities and units.

Keywords: Balanced Performance Card, Strategic Performance, University of Mohammed Boudiafm'sila