

العنوان

مدى ملائمة بيئة الجامعة لتطبيق
ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف مسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

من اعداد الطالبة: هجيرة عطلاوي

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ تعليم عالي	الأستاذ: مهدي نزيه
مشرفا	أستاذ تعليم عالي	الأستاذ: توفيق تمار
ممتحننا	أستاذ تعليم عالي	الأستاذ: مصطفى حوحو

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ



إهداء

أهدي تخرجي هذا إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمريهما

وإلى زوجي الغالي

وإلى المؤمنات الغاليات بناتي: أية، ألاء، نور، مرام، ميس

إلى كل أفراد عائلتي الحبيبة

إلى زملائي دفعة 2023 وأخص بالذكر صديقتي "كريمة دهوم"

وإلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

شكر وعرّفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أهدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له"

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله على نعمة العلم، والشكر لله على تسهيله وتيسيره لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته الأخيار والأطهار...

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور " تمار توفيق " الذي لم يبخل بتوجيهاته القيمة

وأتقدم بالشكر أيضا إلى كافة الأساتذة الذين التقيت بهم في طول مشواري الجامعي وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ملائمة بيئة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة المتمثلة في: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد البيئة المجتمعية، وبعد الزبائن، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيانان الأول خاص بالطلبة لاستطلاع آراءهم في بعد الزبائن والثاني خاص بالأساتذة والموظفين لمعرفة آراءهم في الأبعاد الأخرى...، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، وقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن بيئة الجامعة مناسبة لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (B S C) (Balanced Score Card).

الكلمات المفتاحية: بيئة الجامعة، بطاقة الأداء المتوازن، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-.

Abstract

This study aimed to identify the suitability of the environment of Mohamed Boudiaf University in M'sila for the application of the balanced scorecard in its five dimensions represented by: the financial dimension, internal operations dimension, learning and growth dimension, the community environment dimension, and customers dimension, to achieve the objective of the study, a questionnaire was designed the first for students to poll their opinions on the dimension of customers and the second for professors and employees to know Their opinions on other dimensions... The SPSS statistical package program was used to test the hypotheses of the study, and the results of the field study proved that the university environment is suitable for applying the dimensions of the balanced scorecard (Balanced Score Card) (B S C).

Keywords: University environment, Balanced scorecard, Mohamed Boudiaf University-Msila-.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال

أ - د	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة الجامعة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء
03	1-1 اختلاف في التعريف واتفاق حول المضمون
03	1-1-1 تعريف الأداء
04	1-1-2 الاختلاف بين نظم الأداء التقليدية والمتطورة
05	2-1 مفهوم تقييم وقياس الأداء
05	1-2-1 تعريف تقييم الأداء
06	2-2-1 أهمية تقييم الأداء
07	3-2-1 تعريف قياس الأداء
08	4-2-1 أهمية قياس الأداء
08	3-1 تقييم الأداء في بيئة الجامعة
08	1-3-1 تعريف بيئة الجامعة
09	2-3-1 تقييم الأداء الجامعي اجراء متعدد الأبعاد
10	3-3-1 معايير تقييم الأداء الجامعي
10	المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء
11	1-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

11	1-1-2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن
12	2-1-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن
13	2-2 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن
14	1-2-2 الجيل الأول 1992
14	2-2-2 الجيل الثاني 1996
16	3-2-2 الجيل الثالث 2000
17	4-2-2 الجيل الرابع
18	3-2 مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
20	1-3 عرض الدراسات السابقة
20	1-1-3 الدراسات الوطنية
22	2-1-3 الدراسات العربية
23	3-1-3 الدراسات الأجنبية.
23	2-3 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
23	1-2-3 أوجه الشبه والاختلاف
25	2-2-3 القيمة المضافة للدراسة الحالية
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة الجامعة
28	تمهيد
29	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة
29	1-1 عرض ميدان الدراسة
29	1-1-1 التعريف بجامعة محمد بوضياف المسيلة
29	2-1-1 الإستراتيجية المتبعة
31	3-1-1 تحليل SWOT لجامعة المسيلة
33	2-1 عينة البحث والأدوات المستخدمة
33	1-2-1 عينة الدراسة وأدوات الدراسة
34	2-2-1 خصائص عينة البحث
37	3-2-1 اختبار مقياس الاستبيان
38	3-1 صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

38	1-3-1 ثبات أداة الدراسة
39	2-3-1 صدق أداة الدراسة
43	3-3-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
44	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان
44	1-2 اختبار التوزيع الطبيعي
45	2-2 التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان
45	1-2-2 التحليل الوصفي لعبارات استبيان الاساتذة والموظفين
49	2-2-2 التحليل الوصفي لعبارات استبيان الطلبة
50	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
50	1-3 اختبار وتحليل الفرضيات
51	1-1-3 عرض نتائج الفرضيات الفرعية
54	2-1-3 عرض نتائج الفرضية الرئيسية
55	2-3 مناقشة وتفسير الفرضيات
55	1-2-3 مناقشة وتفسير الفرضيات الفرعية
56	2-2-3 مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية
58	خلاصة الفصل
60	الخاتمة العامة
66	المراجع
71	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	نظم قياس الأداء التقليدية والحديثة	(01)
31	تحليل SWOT لجامعة المسيلة	(02)
34	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات العامة للأساتذة والموظفين	(03)
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات العامة للطلبة	(04)
37	درجات مقياس ليكارت الخماسي	(05)

38	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	(06)
38	قيم معاملات الثبات لمحاور الدراسة	(07)
39	نتائج معامل الصدق	(08)
40	صدق الاتساق البنائي لاستبيان الاساتذة والموظفين	(09)
42	صدق الاتساق البنائي لاستبيان الطلبة	(10)
44	نتائج معامل الالتواء والتقلطح	(11)
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات البعد المالي بالنسبة للأساتذة والموظفين	(12)
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد العمليات الداخلية بالنسبة للأساتذة والموظفين	(13)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد التعلم والنمو بالنسبة للأساتذة والموظفين	(14)
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد إدارة البيئة المجتمعية بالنسبة للأساتذة والموظفين	(15)
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الزبائن بالنسبة للطلبة	(16)
50	ترتيب الابعاد حسب اختيارات العينة	(17)
51	نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(18)
52	نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(19)
52	نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(20)
53	نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(21)
54	نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(22)
54	نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية	(23)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	(01)

03	إشكالية الأداء حسب Bouquin	(02)
04	مثلث مراقبة التسيير والأداء	(03)
06	عملية تقييم الأداء	(04)
13	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	(05)
14	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	(06)
15	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	(07)
16	علاقات السبب والنتيجة في الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (الخارطة الإستراتيجية)	(08)

مقدمة عامة

تمهيد

يشهد العالم اليوم في مختلف القطاعات الاقتصادية تطورات مستمرة فرضت واقعا جديدا مما اوجب على جميع المؤسسات مواكبته لتحافظ على وجودها واستمرارها في السوق.

لذا تسعى هذه الاخيرة في الوقت الحاضر إلى إحداث تغير في سياستها بشكل يضمن انتقالها الى مكانة افضل في السوق المحلية والخارجية، لتتمكن من تحسين أدائها وبالتالي تحسين وزيادة قيمتها السوقية وهذا الانتقال يتطلب اجمالا تحديث إجراءاتها الادارية.

تعتبر الجامعة احد اهم هذه المؤسسات، حيث يمثل التعليم الجامعي أهم الركائز الأساسية لبناء المجتمع وتطويره، وبالتالي فهي تحتاج الى العديد من الإمكانيات والموارد لمسايرة المستجدات في مجال تطوير البحوث، كما أن مؤسسات التعليم العالي لا يجب ان تقتصر وظيفتها على التدريس فقط بل يجب الاعتراف أيضا بوظيفتين أساسيتين هما: البحث العلمي وخدمة المجتمع، ويتجلى ذلك من خلال كثرة البحوث العلمية التي تنتجها الجامعات ووفرة البرامج والنشاطات التي تقدمها كل جامعة في مجال خدمة المجتمع وتميمته، وامام هذه الوظائف المعتربة والمهمة والخطيرة في نفس الوقت فان جامعات اليوم تحتاج إلى ضرورة تناولها بالتحليل من عدة ابعاد لتشخيص نقاط القوة ومواطن الضعف في مجالات كل من: المالية وغير المالية، وما يتعلق بالطلبة، وكذلك العمليات الداخلية، النمو والتعلم ومحيطها باعتبارها متغيرات تتفاعل مع الأداء والتسيير والتحديث في المناهج والمقررات لجعل الجامعة شريكا مميذا يؤثر ويتأثر بالمجتمع المحلي والعالمية.

للجامعة دور مهم في تخريج الاطارات البشرية الفاعلة في جميع المجالات والتخصصات والتي تؤثر تأثيرا بالغا في صنع قيادات المجتمع السياسية والعلمية والفكرية والمهنية، ولكي تحقق الجامعة هذا الدور ظهرت أهمية قياس وتقييم ادائها، في اول الامر تم الاعتماد على مقاييس ومؤشرات مالية بحتة تبين ان قياس وتقييم الأداء بها غير كاف ونتيجة لذلك وفي عام 1992 قدما الباحثان الامريكانيان Kaplan و Norton منهاجا يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية يعرف باسم:

"بطاقة الأداء المتوازن" (B S C) (Balanced Score Card).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن من المقاربات الحديثة في الوقت الحاضر نظراً لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المنظمات، إذ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية

وغير المالية سألقة الذكر، ويعمل هذا الأسلوب أيضاً من خلال خلق مناخ ونظام تشغيل وفلسفة إدارة جديدة مبنية على نشر الوعي

وتعد بطاقة الأداء المتوازن أيضاً منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن الجامعة في حال تبنيها تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها، ولنجاح تطبيق هذا الأسلوب لا بد من توفر مقومات تتعلق ببيئة الجامعة وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتبين مدى توفر هذه المقومات.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى ملائمة بيئة الجامعة لتطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؟

أسئلة الدراسة:

وقصد التطرق الى الموضوع محل الدراسة بنوع من التفصيل واخذ مختلف الجوانب المكونة للدراسة بعين الاعتبار فقد تم طرح عدد من الأسئلة الفرعية لهذ الغرض، وقد تم صياغتها على النحو التالي:

- هل تتوفر مقومات البعد المالي في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-؟
- هل تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-؟
- هل تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-؟
- هل تتوفر مقومات بعد البيئة المجتمعية في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-؟
- هل تتوفر مقومات بعد الزبائن في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-؟

فرضيات الدراسة:

بناء على الخلفية النظرية وادبيات الموضوع محل البحث واعتمادا على مختلف الدراسات السابقة وعلى الإشكالية المقدمة للبحث فان الفرضية الرئيسية المقترحة تكون كالتالي:

تناسب بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة- مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

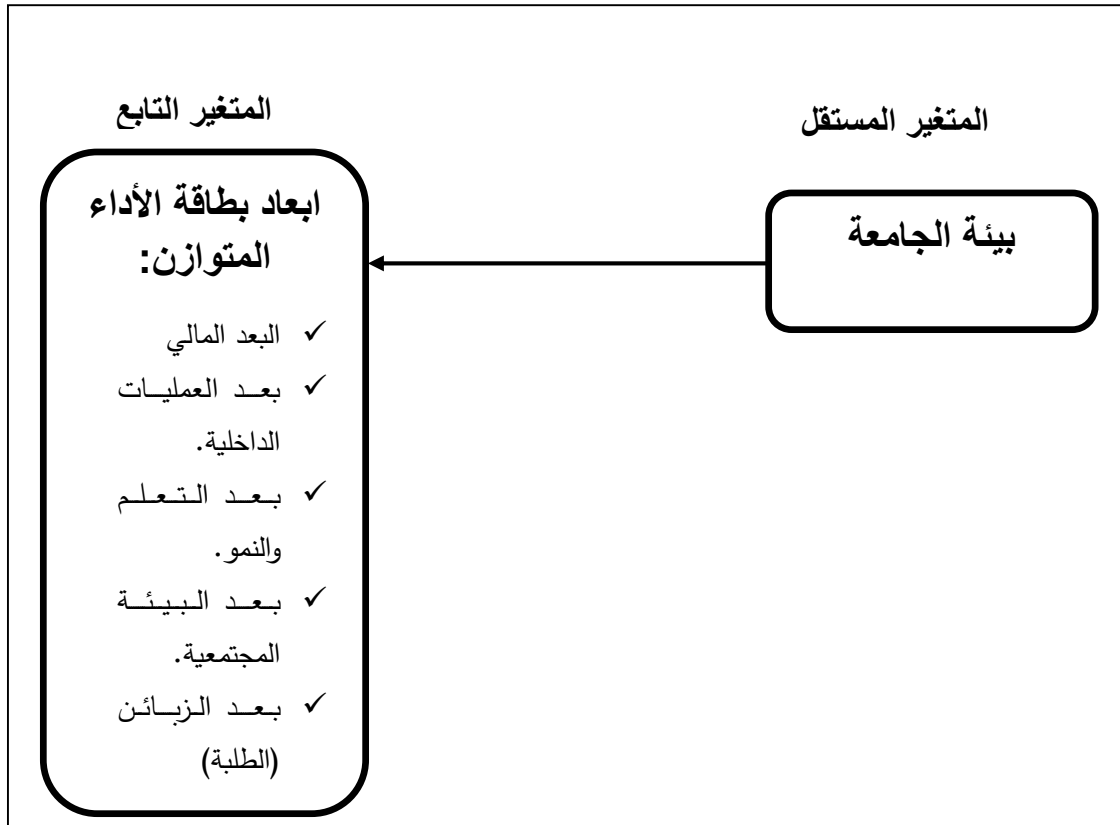
لإيفاء الموضوع محل الدراسة حقه وتدعيماً للفرضية الرئيسية فإنه تم اعتماد مجموعة من الفرضيات الفرعية التي ستستخدم في محاولة نفي أو اثبات تناسب بيئة الجامعة مع بطاقة الأداء المتوازن.

- تتوفر مقومات البعد المالي في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.
- تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.
- تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.
- تتوفر مقومات بعد البيئة المجتمعية في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.
- تتوفر مقومات بعد الزبائن في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

نموذج الدراسة

يمكننا توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

شكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

أهمية الدراسة

تبدو أهمية هذه الدراسة من خلال تركيزها على تقييم الأداء في أحد أهم الأنشطة في البلاد ألا وهو التعليم العالي وذلك بمعرفة مدى ملائمة بيئة جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة - لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تعد من بين الأساليب الحديثة والناجعة في تقييم وتصويب الأداء، وذلك بعد تشخيص المشاكل بواسطتها ثم محاولة حلها أو الحد منها وبالتالي الرفع من مستوى أداء الجامعة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى ملائمة بيئة جامعة محمد بوضياف لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة السابقة الذكر وذلك لتقييم الأداء في الجامعة من خلال التحقق مما يلي:

- مدى تتوفر مقومات البعد المالي في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.
- مدى تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.
- مدى تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.
- مدى تتوفر مقومات بعد البيئة المجتمعية في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.
- مدى تتوفر مقومات بعد الزبائن في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية بطاقة الأداء المتوازن كواحدة من أحداث الأساليب في تقييم الأداء
- قلة الدراسات التي تتناول بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي
- قيمة الموضوع وخطورته كما تراه للطالبة
- محاولة اثراء الموضوع للطلبة المقبلين

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

استجابة لمتطلبات البحث استخدمنا المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في اختبار فرضيات الموضوع المتمثل في معرفة مدى ملائمة بيئة الجامعة لتطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن. قد استعملنا الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع المعلومات الأولية، وعند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.V21.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: قمنا بتطبيق الدراسة على جامعة محمد بوضياف -المسيلة-
- الحدود البشرية: قمنا بإرسال الاستبيان الإلكتروني على مجموعة من إطارات الجامعة من موظفين وأساتذة وكذا طلبة في مختلف الكليات والتخصصات؛
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة فيما يقارب ثلاثة أشهر أي خلال الفترة الممتدة من شهر مارس الى شهر ماي. من الموسم الجامعي 2023/2022

هيكل الدراسة:

الى جانب مقدمة عامة وخاتمة للدراسة فإننا قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين فصل اول متعلق بالإطار النظري وفصل ثاني متعلق بالإطار التطبيقي للبحث

حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن أساسيات حول الأداء والثاني تطرقنا فيه الى بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء، والمبحث الثالث عبارة عن الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تم تخصيصه للجانب الميداني للدراسة حيث تم تقسيمه هو أيضا إلى ثلاث مباحث اين تطرقنا في المبحث الأول إلى عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة، والمبحث الثاني قمنا فيه بالتحليل الوصفي لعبارات الاستبيان، والمبحث الثالث خصصناه لاختبار ومناقشة الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري
لدراسة الأداء وبطاقة الأداء
المتوازن في بيئة الجامعة

تمهيد

اهتم الباحثون بعملية قياس وتقييم الأداء فقاموا بتطوير نماذج جديدة لقياس الأداء حيث أن النماذج التقليدية لم تعد تستجيب للتغيرات السريعة التي يفرضها الواقع على المؤسسات كزيادة المنافسة، قوة التطوير التكنولوجي... وغيرها من التحديات، فأصبح من الضروري اعتماد أساليب متطورة لقياس وتقييم الأداء والتي تبرز التقلبات والتغيرات الحاصلة في بيئة أداء المؤسسة والتي تمكن من معرفة مدى التطور بالمؤسسة من عدمه، ومدى تحقيق المؤسسة أهدافها التي تسعى لها المالية وغير المالية، وخاصة في مؤسسات التعليم الجامعي وما يتعلق بالطلبة، وكذلك العمليات الداخلية، النمو والتعلم ومحيطها باعتبارها متغيرات تتفاعل مع الأداء ، ومن هذا المنطق ظهرت بطاقة الأداء المتوازن من أهم واحداث أساليب التسيير للضمان الجيد والتقييم الموضوعي للأداء .

لذا سنحاول من خلال هذا الفصل شرح الإطار العام للأداء من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء .

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة .

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

يشير مفهوم الأداء بشكل عام إلى الفعل الذي من خلاله يتم انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وبالتالي فهو الذي يحدد نجاح المؤسسة وبقاءها وفي الوقت نفسه يعكس مدى قدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة بها.

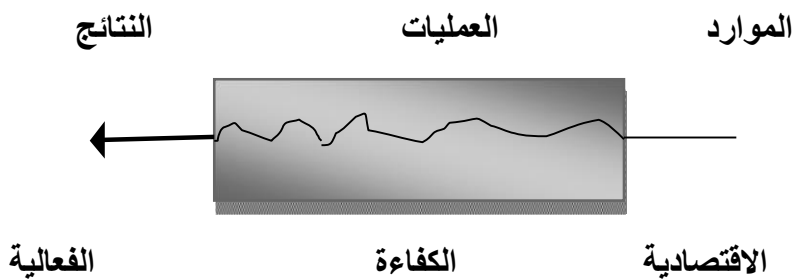
1-1 اختلاف في التعريف حول في المضمون

لقد تميز مصطلح الأداء ببعض من الغموض والضبابية لكن هذا لم يمنع الباحثين من إعطاء تعريفات نذكر منها: (مصطفى الباهي, 2014, ص268):

1-1-1 تعريف الأداء

يرى ALBENS أن الأداء هو "سبب وغاية وجود مناصب التسيير (في المؤسسة)، وان الأداء يربط بين الكفاءة والفعالية"، ويعرفه (CHANDLER, 2003) بأنه: "اشتراك الفعالية الوظيفية مع الفعالية الإستراتيجية، حيث تتمثل الفعالية الوظيفية في تحسين المنتجات، أو إجراءات أو سياقات الإنتاج، او وظيفة التسويق والعلاقات الإنسانية في داخل المؤسسة، أما الفعالية الإستراتيجية فتتمثل في التقدم على المنافسين وذلك بالتواجد في سوق تكون في حالة نمو أو بالانسحاب من سوق تكون في حالة زوال"، أما (Bouquin, 1998, p. 94) فقد عرف الأداء من خلال إشكالية عامة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): إشكالية الأداء حسب Bouquin



المصدر , Henri Bouquin. (1998)., le contrôle de gestion, 4ème édition mise à jour. Paris , Presses Universitaires de France

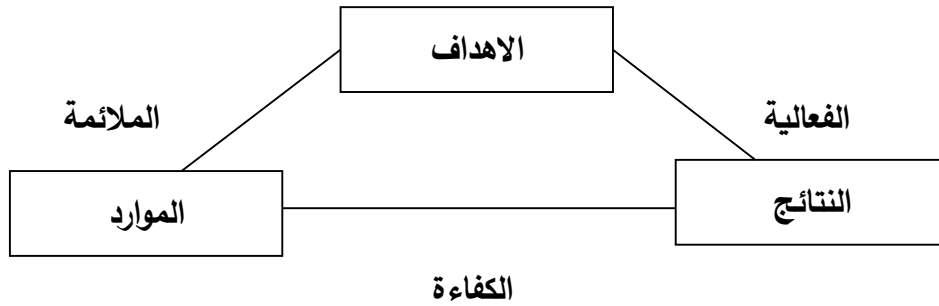
حسب هذا المؤلف فان كلمة اقتصادية تتمثل في توفير الموارد بأقل تكلفة، أما الكفاءة فتتمثل في تعظيم الكميات المتحصل عليها من المنتجات أو الخدمات انطلاقا من كمية معينة من الموارد: المردودية (نسبة الأرباح إلى الأموال المستثمرة) والإنتاجية (نسبة الحجم المتحصل عليه إلى الحجم المستهلك) هذان

مثالان للكفاءة أو الفاعلية في حين أن الفعالية تتمثل في تحقيق الأهداف أو الغايات المبتغاة (Bouquin, 1998، صفحة 95).

نتبين من هذه التعاريف أن الأداء يربط بين مفهومين أساسيين وهما الكفاءة (الفاعلية) والفعالية، حيث يقصد بالفعالية بصفة عامة النسبة بين النتائج المتحصل عليها والأهداف المحددة مسبقاً، أما الكفاءة (الفاعلية) فيقصد بها النسبة بين الوسائل والجهد المبذولين نسبة إلى النتائج المحققة.

هناك من الباحثين من يضيف عنصراً ثالثاً وهو الملائمة أو المواءمة، حيث يرى أن تعريف الأداء يتم من خلال المكونين السابقين (الفعالية والكفاءة) إضافة إلى محور ثالث ويقصد به قياس نسبة توافق الوسائل التي بحوزة المؤسسة والأهداف المسطرة والمراد بلوغها كما هو مبين في الشكل التالي (Bartoli, 2009):

الشكل رقم (03): مثلث مراقبة التسيير والأداء



المصدر: Annie Bartoli (2009). Management dans les organisations publiques 3ème édition, Paris, Dunod

هناك تعريفات أخرى تربط بين عدة متغيرات مثل النتائج والجهد والسلوك، فتعريف الأداء بأنه القدرة على الحصول على أفضل وأحسن النتائج، مع بذل أقل جهد من خلال التصرف بديارية ومعرفة لبلوغ الأهداف المرجوة.

1-1-2 الاختلافات بين نظم الأداء التقليدية والمتطورة

توجد عدة فروق بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة من أبرزها هو تركيز أنظمة القياس الحديثة على الجوانب غير المالية ونوجزها كما أوردها الرفاتي في الجدول التالي (الرفاتي، 2010، صفحة 36):

الجدول رقم (01): نظم قياس الأداء التقليدية والحديثة

نظم قياس الأداء الحديثة	نظم قياس الأداء التقليدية
تتكون على أساس القيمة	تعتمد على التكلفة / الكفاءة

تقوم على التبادل بين الأداء	تقوم على توافق الأداء
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
شائعة في المقاييس الوظيفية	شائعة في المقاييس العرضية
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء والتغلغل

المصدر عادل جواد الرفاتي، (2010). مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء التمويلي (رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الإسلامية.

1-2 مفهوم تقييم وقياس الأداء

لقد تطور مفهوم تقييم الأداء وعملية قياسه بتطور الأبحاث والدراسات كما اختلفت المفاهيم من باحث إلى آخر وهذا ما توضحه التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم، فأداء العامل في المصنع أو الموظف عند تقديمه الخدمة أو المدير في إدارته لقسم يتوقف على المحرك الأساسي لهذا الأداء مثل وجود حافز مادي أو معنوي أو علاقة ارتباطية بين مستوى الإنتاجية للفرد أو القسم ومستوى هذا الأداء.

1-2-1 تعريف تقييم الأداء

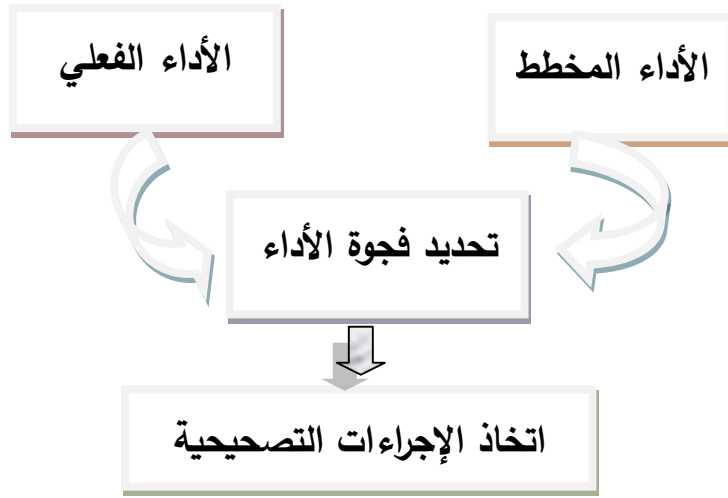
يعد تقييم الأداء عنصر أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة لفعاليات المنظمة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية، وقد تطور مفهوم تقييم الأداء واتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح أحد أهم العمليات الإدارية والإستراتيجية والتي تحظى باهتمام معظم المنظمات، ويقصد بتقييم الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجية ينفذ بصورة صحيحة" أي أن تقييم الأداء يعني "تحليل أداء الأنشطة مرة ثانية للبحث عن الأسباب أو العوامل المؤثرة على أداء هذه الأنشطة، هذه العوامل السببية تلعب دوراً مهماً في التسيير من خلال الأنشطة وتسمى بمحركات الأداء التي تمثل العامل الذي إذا تحرك بشكل معين يساعد في تحسين الأداء" (Philippe, 1991, p. 91).

ويعرفه هربت سيمون انه: "عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، أي أنها عملية تقترب من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية" (تركي، 1996 ، صفحة 22).

كما يعرف بأنه: "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلا مع معايير محددة مسبقا" (الحسيني و الدوري، 2007 ، صفحة 63).

من التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء يعتمد على مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المخطط لها وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي لكي نصل إلى مدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة بالنظر للمخطط المسبق لكي يتم اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء.

الشكل رقم (04) عملية تقييم الأداء



المصدر عادل زايد. (2006). الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل-. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

1-2-2 أهمية تقييم الأداء

لعملية قياس الأداء أهمية كبيرة حيث ان المدراء والمسؤولين لا يمكنهم تصور تسيير المؤسسة دون وجود إجراءات يتم من خلالها تقييم أداء انشطتهم، كما تكمن أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية (Jhnsn, :2008, p. 454)

- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها.
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
- تحديد اساليب لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها.
- ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة.
- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.

1-2-3 تعريف قياس الأداء

إن قياس الأداء حسب ما يراه (Rampersad, 2005, p. 42) هو مؤشر عن العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما يعني قياس الأداء "تقييم إنجازات المنظمة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث فعلا"، أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة سابقا. وظفت المنظمات قياسات مالية وغير مالية لتقييم الأداء، فالقياسات المالية تستعمل غالبا كأدوات أساسية لتقييم الأداء في القمة أما القياسات غير المالية فتوظف في مستويات أدنى (أقل). ويعرف قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق الغايات المحددة مسبقا" (الغالي و صبحي، 2007، صفحة 487). كما يعرف قياس الأداء أيضا على أنه: "طريقة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية" (عيسى، 11 نوفمبر 2009، صفحة 02).

غير أن التطورات الحديثة التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير أفرزت علاقات جديدة بين المنظمة ومختلف الأطراف المتعاملة معها، فضلا عن نوع جديد من الموارد جعلت الأداء تقليدي، أي بمنطق المؤشرات المالية غير صالح للمنظمة، لأن المنظمة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة والباطنة مع مختلف الأطراف الآخذة الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المنظمة وقد يؤثر عليهم، كما أن هذه المنظمة قد أصبحت معلوماتية متعددة الثقافات، شبكية، أفقية، رؤيوية إلى آخره. وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة لإرضاء مختلف الأطراف الآخذة في المنظمة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف ويمر بالمراحل التالية الآتية (الشطي، 2007، صفحة 30):

• تحديد جميع النتائج الممكنة لكل شريك؛

• تحديد تطلعات مختلف الأطراف؛

• إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف لتعظيم حوافزه؛

من خلال ما سبق يمكننا وضع تعريف لتقيس الأداء أنه يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة ويساعد على اكتشاف الأخطاء وبالتالي تحقيق الرقابة وتحسينها.

1-2-4 أهمية قياس الأداء

تكمن أهمية قياس الأداء فيما يلي (محمد، 2008 ، صفحة 498):

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين؛
- تقييم الإدارة بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية؛

1-3-3 تقييم الأداء في بيئة الجامعة

1-3-3-1 تعريف بيئة الجامعة

تعرف البيئة الجامعية على أنها: "مجموعة من العوامل المادية والتنظيمية والسلوكية والاجتماعية التي تحيط بالطالب داخل كليته أو معهده التعليمي وتؤثر في سلوكه ومن ثم دافعه إلى الإنجاز، وذلك من خلال

ما توفره هذه البيئة للطالب من فرص لإشباع حاجاته ورغباته المعرفية" (السيد، 2000، الصفحات 125، 137).

كما تعرف بيئة الجامعة على أنها: "جميع المكونات المادية والبشرية المحيطة بالطالب الجامعي، والتي تؤثر في عملية تعلمه سلباً أو إيجاباً خلال دراسته الجامعية، وتشمل: أعضاء هيئة التدريس، والطلاب والمقررات الأكاديمية، وطرائق التدريس وأساليب التقييم والقبول والتسجيل والإرشاد الطلابي والنشاط الطلابي والمباني والمرافق الجامعية والقاعات الدراسية والمكتبة الجامعية والمختبرات ومعامل الحاسوب والسكن الجامعي والمركز الطبي ومطعم الجامعة" (الحارثي، 2022، الصفحات 331-346).

نستنتج مما سبق أن البيئة الجامعية هي المناخ الذي يحيط بالطالب المتمثل في كل الإمكانيات المادية والبشرية والتي تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر إيجاباً أو سلباً.

1-3-2 تقييم الأداء الجامعي مفهوم متعدد الأبعاد

ينظر المفهوم الجديد لتقييم الأداء إلى الجامعة كمنظمة تقدم أدواراً مختلفة وتتفاعل بها مجموعة من العناصر وتؤثر فيها عدة عوامل، فهي مؤسسات تربوية ومجتمعية وبيئية وتعليمية وبحثية وثقافية، فالجامعات تساهم بدورها التربوي في بناء شخصية الطلاب، من خلال دمج العادات والتقاليد والقيم، لكي تشكل اتجاهات إيجابية، أما دورها البحثي فيتمثل في إجراء بحوث هادفة لحل مشاكل بيئية أو تكنولوجية أو مجتمعية أو تربوية في حين يرتبط أدائها البيئي بحل مشاكل البيئة المحيطة بما يحقق الحفاظ عليها وتمييزها، ويظهر الدور المجتمعي للجامعة من خلال المدخلات التي تقوم بإعدادها لتكون مخرجات ترضي تطلعاتها الحاضرة والمستقبلية ليأتي الدور الثقافي من خلال قيامها بتنظيم الندوات والمؤتمرات حول الكثير من القضايا المطروحة على الساحة، مما يعمل على نشر الثقافة بين أفراد المجتمع ومد جسور الحوار بين الثقافات (هباش، 2017، صفحة 103).

كما يعرف تقييم الأداء الجامعي بأنه: "متوسط تطبيق المؤشرات المؤسسية ومؤشرات التعليم والبحث العلمي في الكلية أو الجامعة" (عبابنة، 2011، صفحة 33)، ويعرف أيضاً بأنه: "وسيلة لدراسة قدرة الجامعة على انجاز أهدافها وتحقيق ما هو مطلوب منها خلال مدة معينة، الجبوري مذكور عند عبابنة" (عبابنة، 2011، صفحة 34).

نستنتج مما سبق أن تقييم الأداء في بيئة الجامعة مرتبط بمدى تحقيق الأخيرة لأهدافها الموضوعية.

1-3-3 معايير تقييم الأداء الجامعي

يعتبر تقييم الأداء في الجامعة أحد الضمانات لنجاح العمل؛ فمن خلاله يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي تساعد في وضع الخطط والسياسات التي تعالج أوجه القصور، والوقوف على الاتجاهات الحقيقية للعاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها وتحديد ما تملكه المؤسسة من مهارات والحصول على البيانات الدقيقة الأزمنة لاتخاذ القرارات؛ نوضحها كما يلي (بوطورة، 2017، صفحة 47):

- بالرغم من كون أهداف ومهام مؤسسات التعليم العالي متعددة ومختلفة من دولة إلى أخرى، إلا أن اغلب مقاييس الأداء في مؤسسات التعليم العالي تمس محاور أساسية هي: محور الأداء التعليمي (كعدد الطلبة وبرامج تعليم الموظفين ورضا الطلاب وكفاءة الدراسة ومعدل البقاء ومعدل التسرب)؛
- محور الأداء البحثي: كالإنجازات العلمية والبحوث المنشورة من طرف الأساتذة والباحثين؛
- محور الأداء الإداري: نقصد به عمليات التسيير الرشيد من خلال احترام الميزانية المالية والمداخيل التي تنتج عن البحوث والتمويلات التي تحصل عليها مؤسسات التعليم العالي من طرف الحكومة أو جهات أخرى؛

نظرا لأهمية تقييم الأداء في الجامعات لما يحققه من فحص دقيق للواقع تعددت الأساليب التي تقوم

بهذه التقييم وظهرت أساليب حديثة أثبتت ناجعتها في البلدان المتطورة؛

فالجامعة عادة ما تعتمد لقياس الجودة على جملة من المؤشرات تتمثل في: رؤية الجامعة؛ ورسالتها؛ القيادة والتنظيم الإداري للموارد وأعضاء هيئة التدريس وشؤون الطلبة وطرق التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛

ان تعدد مؤشرات قياس جودة الأنشطة الجامعية يرشح بطاقة الأداء المتوازن ان تكون الأداة المناسبة بامتياز، لأنها أداة تضم عدة ابعاد فهي بذلك قادرة على استيعاب تعدد واختلاف أنشطة وإداء مؤسسات التعليم العالي كالجامعات.

المبحث الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء وكان أول ظهور لها سنة 1992 على يد الباحثين الأمريكيين "كابلان" و"نورتن" (Kaplan & Norton) نظرا للانتقادات التي وجهت للمقاييس المالية التقليدية حيث اعتبر اعتماد المسيرين على

المعلومات المالية فقط يوجه طاقتهم لتحسين النتائج المالية قصيرة الأجل حتى لو كان هذا على حساب الأهداف الطويلة والمتوسطة الأجل للمنظمة.

2-1 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تقوم فلسفة بطاقة الأداء المتوازن التي ساد استخدامها في منظمات الأعمال الناجحة على العبارة " إذا لم يمكنك القياس لا يمكنك الإدارة " فهي تعتمد على تتبع المقاييس الهامة الموجهة نحو إستراتيجية العمل بالمنظمة مثل مقاييس الجودة والعميل والابتكار والتعلم والنمو وحصص السوق والعمليات الداخلية التي يمكن أن تعكس الأحوال الاقتصادية ومستقبل النمو بطريقة تفوق ما تعكسه الأرباح.

2-1-1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

يرى (Kaplan & Norton, 1998, pp. 147-148) أن بطاقة الأداء المتوازن هي "أداة لتكميل قياسات الأداء المالي التقليدية بقياسات الأداء النوعي والعملياتي والتي تقوم على إرضاء العملاء، تحسين العمليات الداخلية، الرفع من وتيرة التعلم والنمو داخل المؤسسة أكثر منها كتطبيق للقياس؛ فان بطاقة الأداء المتوازن تظهر كنظام إداري يعمل على تحفيز تلك التحسينات الجوهرية عبر مختلف الجوانب المهمة كالمنتج والعمليات والعملاء وتطوير السوق"، وعرفها (الشطي، 2007، صفحة 33) بأنها: "مقياس للإستراتيجية ونظام للإدارة يعمل على ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة، تكمن قوتها في استعمالها للمقاييس المالية وغير المالية، وكذلك في تشجيع الأفراد ومكافأتهم على تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل".

وتوصف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أسلوب يقوم بترجمة رسالة وإستراتيجية المنشأة إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء، ويمد المنشأة بالإطار اللازم لإدارة الإستراتيجية وقياسها، وتقوم البطاقة على تحديد مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية انطلاقاً من إستراتيجية ورؤية المؤسسة، موزعة على الأبعاد الأربعة ويتم ترتيب هذه الأبعاد بعضها فوق بعض والربط بينها وفقاً لعلاقات السبب والنتيجة التي توضح كيفية خلق القيمة في المؤسسة" (اشرف و همام، 2013، صفحة 34).

هذه الجوانب المذكورة في التعريف تمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الرئيسية والتمثلة في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، هذه الأبعاد تتفاعل معاً لرفع قيمة المؤسسة، فالوصول لقيمة المساهمين لا يكون إلا من خلال بناء قيمة للعملاء وهذه الأخيرة لا تكون إلا عن طريق تحسين العمليات التشغيلية الداخلية التي تسيروها المؤسسة وتتطور هذه العمليات لتكون

في الأخير بعد التعلم والنمو، هذه المتتالية يعبر عنها بالصيغة التالية (Kaplan & Norton, 1998, p. 72)

- البعد المالي: ما هي توقعات حملة الأسهم فيما يخص الأداء المالي للمؤسسة؟
- بعد العملاء: ما هي تطلعات عملائنا؟
- بعد العمليات الداخلية: ما هي العمليات التي يجب أن نبرع فيها للإرضاء عملائنا وحملة الأسهم؟
- بعد التعلم والنمو: هل نستطيع الاستمرار في تحسين القيمة؟

من التعاريف السابقة يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي احد أساليب قياس الأداء الحديثة التي تهدف إلى تقييم الأداء من خلال تحقيق التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية من جهة، وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة القصيرة والطويلة الأجل من جهة أخرى بالاعتماد على أربعة جوانب رئيسية للبطاقة.

2-1-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي (السراج، 2009، صفحة 04):

- **توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛
- **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي؛
- **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛
- **تقييم الإستراتيجية:** تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل.

ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو: الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي:

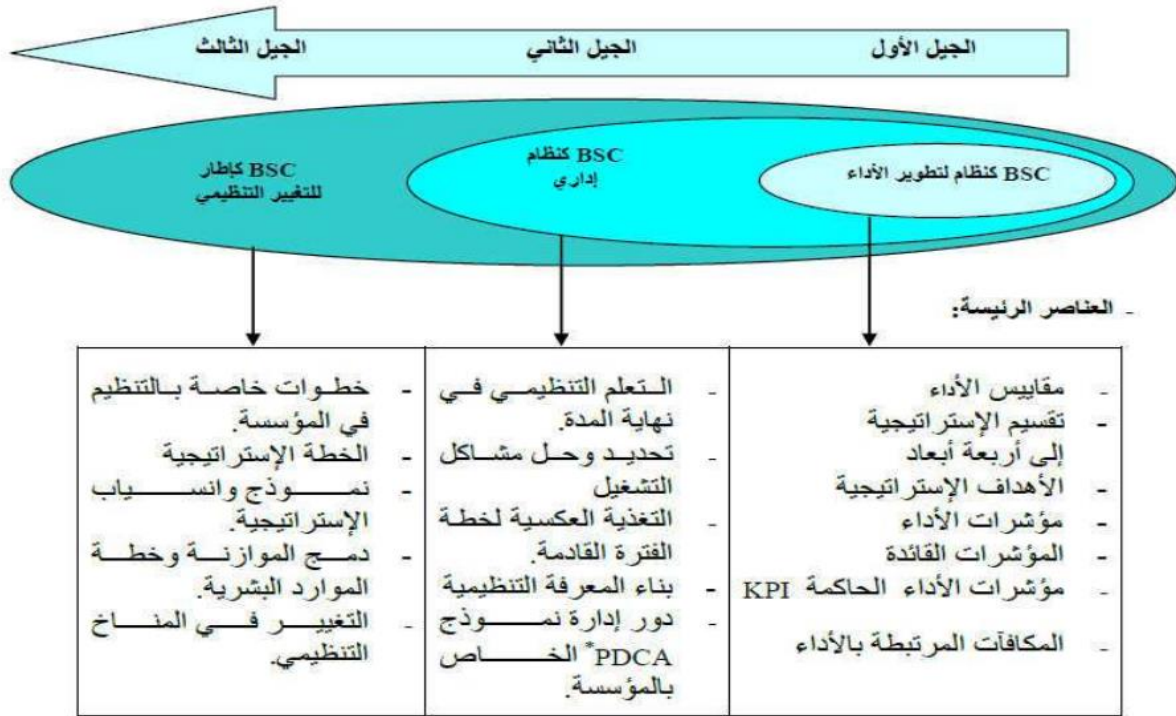
✓ وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية؛

- ✓ فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية؛
- ✓ لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة؛
- ✓ تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمنظمة؛
- ✓ تحديد المبادرات الإستراتيجية اللازمة؛ وكذا قيادة دورية للأداء ومراجعة الإستراتيجية (تقييم الإستراتيجية)؛
- ✓ تشجيع الحوار ضمن المنظمة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية؛
- وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:
- ✓ تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة؛
- ✓ ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها؛
- ✓ زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية؛

2-2 مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات عدة تحولات نظرا لاكتشاف المؤسسات أداء غير مرضي للنموذج، مما توجب إدخال تعديلات على البطاقة أسفرت على ظهور أجيال يمكن عرضها على شكل المراحل التالية:

شكل رقم (05): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



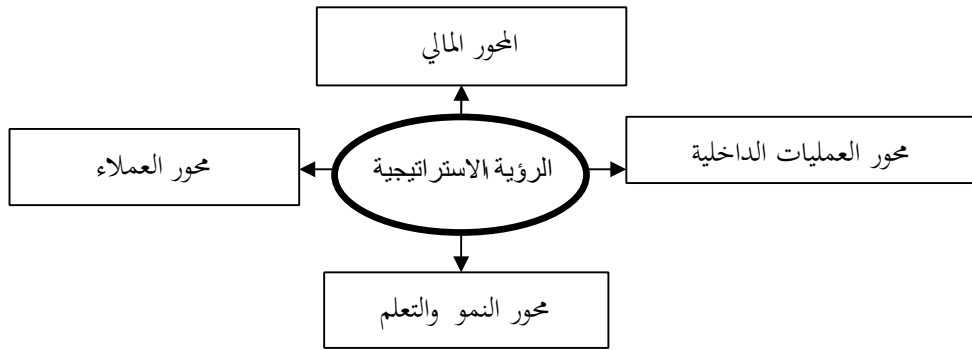
Morisawa, T. (, 2002). ., Building Performance Measurement Systems WithThe balance Scorecard Approach, . , Nomura Research Institute المصدر

من الشكل أعلاه يمكن ملاحظة مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر ثلاث أجيال كمايلي : (الغالي و ادريس، 2007، صفحة 145)

2-2-1 الجيل الأول 1992

حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة منظورات أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم إضافة للمنظور المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة. إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات تشجع موازنة الأداء في الميادين المختلفة:

شكل رقم (06): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: Fabienne, g. (2007). pilotage stratégique de l'entreprise ; le rôle du tableau de bord prospectif. paris.

نلاحظ أن البطاقة في مرحلتها الأولى كانت عبارة عن أربعة محاور تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، وبالتالي كان دورها يقتصر على تقييم وقياس الأداء فقط.

2-2-2 الجيل الثاني 1996

ظهر هذا الجيل كتصحيح لقصور في الجيل الأول كما يلي:

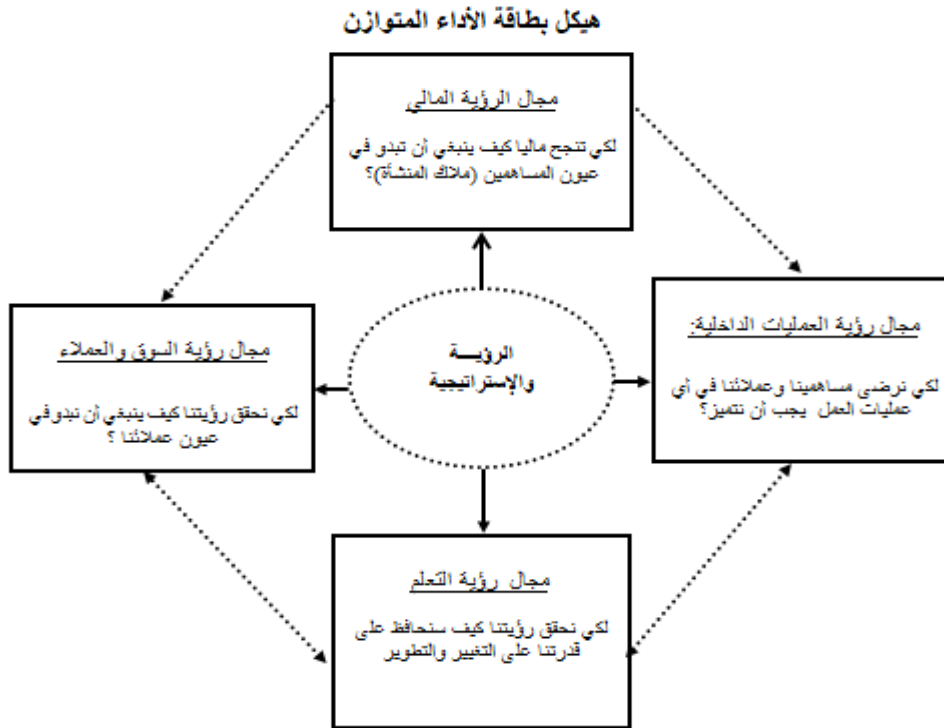
- أن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة التقييم المتوازن جاء واسعا وغامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها؛
 - كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب، وذلك بإقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي من منظورات البطاقة؛
 - اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليس لقيادة الأداء، وبالتالي إهمالها لجانب كبير من المؤسسة؛
- وبعدها تم تجاوز كل هذه المشاكل، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة يساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن

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

- للنجاح ماليا كيف يجب أن نبذو أمام المساهمين وحملة الأسهم؟
- لتحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن نبذو أمام عملائنا وماذا ينتظرون منا؟
- ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات عملائنا ونحقق رضى مساهمينا؟
- ما هي قدرة المنظمة على قيادة التحسين والتغير وزيادة إبداعها؟

ويمكن تلخيص الجيل الثاني للبطاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن

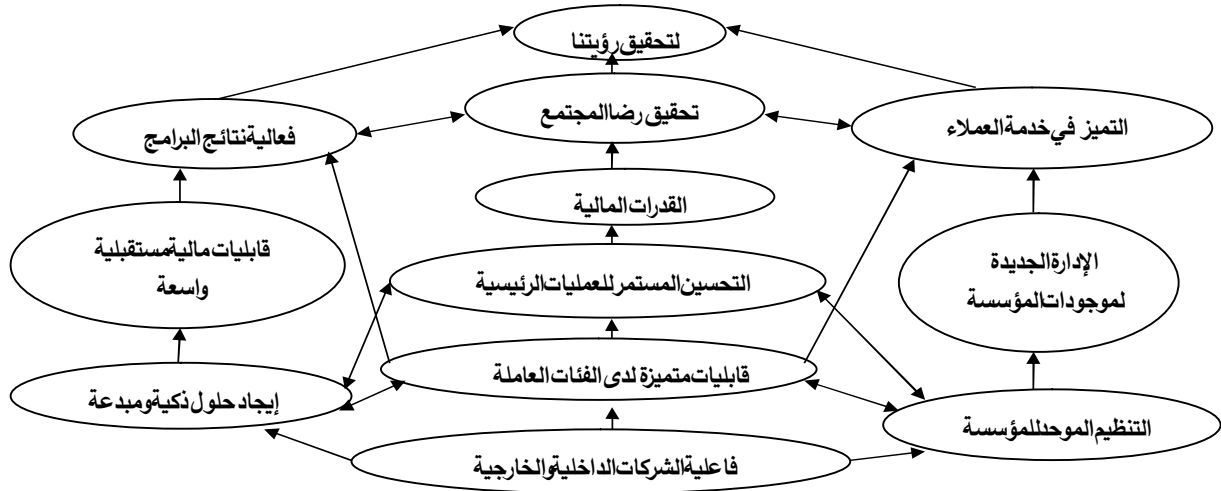


المصدر: Löning, H., & Malleret, V. (2003). le contrôle de gestio organisation et mise enœuvr. :

Dunod, Paris

وقد كانت هذه المرحلة مهمة جدا، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة التي أصبحت تتولد من خلال علاقة المحاور الأربعة مع بعضها البعض، كما أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

شكل رقم (08): علاقات السبب والنتيجة في الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (الخارطة الإستراتيجية)



المصدر: (الغالي و صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، 2007، صفحة 148)

2-2-3 الجيل الثالث 2000

لقد ظهر هذا الجيل بمفاهيم جديدة لم تكن موجودة في الجيلين السابقين وقد ساهم نموذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاؤها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:

- يتميز بكونه أكثر بساطة وأقل تعقيد من الجيل الأول؛
- يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يبين الخطوات الخاصة بالتغيير في المنظمة من خلال تغيير استراتيجيا؛

• اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني؛

• يبين الاتجاه بوضوح حتى يتمكن الأفراد من الوصول إلى الرؤية المرجوة؛

وما يلاحظ على هذا النموذج الأخير للجيل الثالث أن الشكل العام لم يتغير بل بقي كما في الجيل الثاني وإنما تغيرت فلسفته وطريقة عمله وأصبح أكثر دقة وشمولية، وهناك من يضيف جيلاً رابعاً لبطاقة

الأداء المتوازن، وذلك بإضافة بعد خامس وهو ما يعرف بالبعد البيئي، خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة المؤسسة الخضراء، وقد أولت الدراسة أهمية للبعد الخامس نظرا لأهميته وحدائته.

2-2-4 الجيل الرابع

لقد تم دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، ولكن كانت هناك آراء متعددة في كيفية هذا الدمج حيث ظهرت ثلاث إمكانيات له تمثلت فيما يلي (عبد الحليم، 2005، الصفحات 24-25):

- دمج المقاييس البيئية والمجتمعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- إضافة بعد خاص يأخذ الأمور البيئية والمجتمعية في الحسبان؛
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي المجتمعي؛

ويمكن من هذه الطرق الثلاثة، استخراج خمس كفاءات لدمج البعد البيئي والاجتماعي في البطاقة فتسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، هذه الكفاءات هي:

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية: نحصل عليها بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لأموال الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية: يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة، ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائمة مستقبلية.
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف: يتم إضافة بعد خامس للاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة ومن الممكن تطبيقه في المنظمات المعرضة بدرجة كبيرة لأموال الاستدامة.
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية Total SBSC: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقة سببية واضحة بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مبرجة لفكرة دراية المنظمة بقوة الاستدامة.

● **بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة:** ويطلق عليها كذلك بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض أجزاء المنظمة فقط وهذا الجزء يكون مسئول عن البيئة.

وتقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والمجتمعية وربطها بعلاقة سببية، كما تحدد مؤشرات الأداء الحالية والمستقبلية لهذا البعد البيئي وللاجتماعي.

2-3 مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وتتمثل في (عبد العزيز، 2007، الصفحات 252-253):

- **تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية:** المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن هو اختيار الأهداف الإستراتيجية، والتي يجب ان تتوفر فيها مجموعة من المعايير أهمها:
 - ✓ الأهمية الإستراتيجية: التي تعني أن يرتبط الهدف الإستراتيجي بميزة تنافسية؛
 - ✓ إمكانية التطوير: التي تعني أن تكون الأهداف الطموحة في حدود الممكن؛
 - ✓ درجة التأثير: التي تعني أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف؛
 - ✓ القياس: يقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة؛
 - ✓ جدوى التنفيذ: يقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة؛
- **الأخذ بمنهج النظام:** تتوقف إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأخذ بمدخل النظام، على أن يستخدم هذا المقياس كنظام إدارة استراتيجي وليس كنظام للقياس، وهذا يعني إدماج كل الجوانب الأربعة للنموذج في شكل منظومة متكاملة، يتم من خلالها تطبيق المبادئ الأساسية للنموذج وهي ترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية، تجهيز المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية وجعلها محور عمل وهدف لكل أفرادها وعملياتها، وكذلك جعلها عملية مستمرة تقود إدارة التغيير من خلال قيادة تنفيذية فعالة؛
- **وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن:** استجابة لتغيرات البيئة والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات، مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تبحث المؤسسات عن أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط، ولذلك كان هناك دافع قوي لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛

- دعم والتزام الإدارة العليا: من أجل إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يجب توفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المادي والدعم المعنوي، الدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، وأما الدعم المعنوي فيتمثل في التحفيز والتشجيع على النجاح؛
- وجود نظام للاتصال والتواصل: يعتبر هذا العنصر ذو أهمية بالغة لأن أهم شرط حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، هو وجود معلومات كافية عن المحيط الداخلي والمحيط الخارجي حتى تتمكن من وضع معايير مناسبة، كما أن تدفق المعلومات والقرارات بين مختلف الإدارات على مختلف المستويات مطلوب من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في وقتها؛
- اليد العاملة المتخصصة: ويقصد بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن هذه البطاقة تعتبر من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب وجود يد عاملة كفؤة متخصصة تحيط بجوانب كل هذه البطاقة وتستطيع تحديد متطلباتها وعوامل نجاحها؛ هناك من المختصين من يؤكد على المقومات السالفة الذكر ويضيف لها مقومات أخرى يرونها مهمة أطلق عليها القواعد الذهبية (Golden Rules):
- ضرورة تبني تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن مع وجوب أن يكون ذلك التدعيم واضحا لكل الاساتذة والموظفين بالمنظمة
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة، إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فعندما يتم تحديد وفهم متطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة؛
- إدراك المنظمات بصعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية وأخرى كيفية؛
- ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لتبليغ التغيرات المستمرة.
- إشراك العاملين: يعتبر إشراك العاملين من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، حيث تتميز هذه المؤسسات بالمركزية المفرطة، لأن إشراك العاملين قد يساهم في إيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، كما يرجع ذلك عليهم بالإحساس بالانتماء إلى المؤسسة. وبالتالي الرفع من معنوياتهم؛
- وجود قابلية ورغبة للتغيير: حيث أنه إذا كانت المؤسسة وكل أفرادها لديهم رغبة في التغيير، فإنه من السهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل نجاح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال؛
- العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية: يتطلب اعتماد المؤسسات لبطاقة الأداء المتوازن تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية، أي أن تكون للمؤسسة رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات كلية وتنافسية ووظيفية

محددة وواضحة ومعلنة لجميع العمال، حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي تنطلق من الرؤية التنظيمية؛

• وعي الإدارة وإدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن: يتوقف هذا الشرط على مدى انفتاح الإدارة (المؤسسة) على الأساليب الحديثة في القيادة والقياس، ويتوقف هذا على مدى تبادل الخبرات مع مؤسسات كبرى تطبق هذا الأسلوب، وعلى فتح جسور لدورات تكوينية للتعريف بهذا الأسلوب، وبالتالي تنشأ لدى الإدارة فكرة إيجابية حول أهمية وفوائد البطاقة، ومنه تسعى إلى تطبيقها في المؤسسة؛

- اعتماد التوجه الحديث في العلاقات مع الزبائن والموردين (الشراكة)؛
- التنظيم الإداري الجيد والمحكم للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة، والتوزيع الدقيق للمسؤوليات والواجبات لتجنب الفوضى وتضارب المصالح؛
- الوضعية المالية للمؤسسة، فكلما كانت هذه الأخيرة جيدة ومعتمدة على أموالها الخاصة ومنظمة لديون، كلما سهل هذا من وضع أهداف مالية قابلة للتحقيق ومتوافقة مع الموارد؛
- الاهتمام بالأفراد وحثهم على الإبداع والتميز في الأعمال والمهام الموكلة إليهم؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

نتناول في هذا المبحث بعض الدراسات الوطنية والعربية والأجنبية التي تناولت الموضوع محل الدراسة على سبيل الاستدلال والاستئناس وكذلك من أجل مقارنتها مع دراستنا الحالية قصد تحديد نقاط التشابه والتوافق من جهة ونقاط الاختلاف و التضاد من جهة أخرى الى جانب ذكر القيمة المضافة التي ترى الطالبة أهمية التنويه بها

3-1 عرض الدراسات السابقة

3-1-1 الدراسات الوطنية

- الدراسة الأولى: دراسة نوال شين؛ بعنوان: تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال- دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، بسكرة، (2016).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، وذلك من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير للاتجاه الاستراتيجي على مستوى أداء شركة نفضال.

وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها:

- ✓ تمكين الإطارات من بعض المهام على المستوى التنظيمي، كمهارات التشخيص ودراسات السوق وتحديد احتياجات الزبائن، من أجل تدريبهم على اكتساب المهارات التنظيمية؛
- ✓ أن تعمل الشركة على تطبيق البطاقة باعتبارها نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية ووسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقييم الأداء وذلك لان تطبيقها يحقق العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي للشركة ويحقق نتائج إيجابية في جميع المجالات؛

• الدراسة الثانية: منيره بوساق، بعنوان: دراسة استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الإستراتيجية دراسة على عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة-، مذكرة ماستر، مسيلة، (2018).

هدفت الدراسة إلى إبراز كيفية مساهمة تحليل SWOT في تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام الجامعة محل الدراسة، وذلك من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى:

- ✓ يعتبر تحليل SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي.
- ✓ يؤثر المحيط الخارجي على البدائل الإستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ يسمح التحليل الاستراتيجي ببقاء المؤسسة مستيقظة استراتيجيا اتجاه تغيرات المحيط.
- ✓ يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة واستغلال الفرص والتقليل أو السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات

كما خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات من بينها:

- ❖ الاهتمام بتفعيل التحليل الاستراتيجي داخل الجامعة.
- ❖ الاهتمام أكثر بتطوير البرامج والمقررات بشكل دوري.
- ❖ محاولة زرع ثقافة الريادية في أوساط الأساتذة والطلبة.
- ❖ توفير الخبرات الكافية لتنفيذ الإستراتيجية بالجامعة.

3-1-2 الدراسات العربية

• الدراسة الأولى: عابدين، بعنوان: "مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا- خان يونس، فلسطين، (2013).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، وذلك من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات وتكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على واقع جودة الخدمة التعليمية وتقييمهما على النحو الذي يعكس كفاءة وفعالية أداء الكلية تجاه طلابها واستكشاف النظام المحاسبي المطبق في كلية العلوم والتكنولوجيا من منظور تقييم الأداء والوقوف على نقاط القوة والضعف فيه والتعرف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم قياس الأداء في الكلية، وخلصت الدراسة إلى:

✓ أن كلية العلوم والتكنولوجيا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لتقييم الأداء، وهي البعد المالي، ورضا الطلبة، وعمليات التشغيل الداخلية ومدى تطورها، والنمو والتعلم للعاملين،
✓ تعمل إدارة الكلية على عقد الدورات التدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئة أوضاعهم للاندماج في سوق العمل،

✓ إن الكلية تسعى إلى زيادة الإيرادات بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها،
✓ عدم وجود متابعة كافية من قبل إدارة الكلية مع الخريجين ومتابعة أوضاعهم،
✓ تعمل إدارة الكلية على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة،

• الدراسة الثانية: دراسة أبو غصن نضال فاروق، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، (2016).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى إمكانية استخدام البطاقة كأداة للتقييم أداء الجامعة، وذلك من خلال اختبار مجموعة فرضيات، وتكمن أهمية الدراسة في التعرف على واقع الجامعة وكيف أنها تقوم باستغلال مواردها وإمكانيتها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها، وكيف تسعى جاهدة إلى تطوير سمعتها ومكانتها بين الجامعات الفلسطينية والعربية كما أنها تحرص على توفير جو أكاديمي يساهم في نجاح وتقديم العملية التعليمية.

وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها:

✓ ضرورة أن تبذل إدارة الجامعة جهودا في سبيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتباره منهجا شاملا ومتكاملا؛

✓ ضرورة أن تولي الجامعة اهتماما أكبر فيما يخص الخريجين وتعزيز قنوات الاتصال والتواصل بينهم؛

✓ العمل على نشر فكرة البطاقة من خلال تدريسها في مرحلة LMD؛

3-1-3 الدراسات الأجنبية

- الدراسة الأولى: Kaplan & Norton، ، بعنوان: "The Balanced Scorecard and drive Measure Performance 1992"

طبقت هذه الدراسة على عينة من الشركات ولمدة عام كامل حيث كانت العينة تتضمن 12 شركة يتسم أداؤها بالضعف وفي ظل تطبيق تقنية العلامات المتوازنة تم النهوض بمستوى أداء تلك الشركات بشكل ملحوظ.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هذه التقنية تتضمن مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية التي تمنح الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية نظرة شاملة ومحكمة عن واقع أدائها لكونها تؤكد على إتمام المقاييس المالية المسؤولة عن إبلاغ الإدارة بنتائج الأنشطة التي تقوم بها بمقاييس أخرى غير مالية.

- الدراسة الثانية: Morisawa (2002): بعنوان: "Building Performance Measurement Systems with the BSC Approach"

وقد هدفت الدراسة إلى استعراض المدخل من حيث التعريف به ونشأته وتطوره ومكوناته ومراحل تطبيقه وطبق في شركة كانساي ثاني أكبر شركة للطاقة الكهربائية في اليابان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الشركة أدخلت منهجية بطاقة الأداء المتوازن إلى الممارسات الفعلية وأعطته أهمية كبيرة فيما يخص دور الإدارة العليا في إنجاحه من خلال تحسين وتعبئة القدرات للمدراء بهدف تمييز النشاطات والعمليات التي ستؤديان إلى زيادة العائد وكذلك خلق الصلة بين الأداء المالي النهائي ومؤشرات الأداء اليومية للعاملين.

3-2 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مقارنة دراستنا مع الدراسات السابقة من خلال عرض أوجه الاختلاف وأوجه الشبه، ثم نحاول استنتاج القيمة المضافة للدراسة الحالية.

3-2-1 أوجه الشبه والاختلاف

- مع الدراسات الوطنية

✓ مع دراسة منيرة بوساق:

تتشابه الدراستين في الدراسة الميدانية فكلاهما تمتا في جامعة محمد بوضياف المسيلة واعتمدت على الاستبانة في عملية التحليل، وتختلفان كون أن دراسة منيره بوساق تناولت استخدام نموذج سووت كأداة لتحديد إستراتيجية الجامعة، أما دراستنا تناولت BSC كأداة لتقييم أداء هذه الإستراتيجية المحددة من طرف .SWOT.

✓ مع دراسة نوال شين:

تتشابه الدراستان من حيث تطرقهما إلى BSC كأداة لتقييم الأداء واعتمدتا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتختلفان كون أن دراسة شين توسعت أكثر فتطرقت إلى أدوات تقييم أخرى غير البطاقة (كونها رسالة دكتوراه) وكذا ميدان الدراسة كان مؤسسة ربحية (شركة نفضال) في حين دراستنا اقتصرت على البطاقة في مؤسسة تعليمية غير ربحية.

• مع الدراسات العربية:

• دراسة عابدين

تشابهت الدراستان كثيرا في المضمون والهدف فكلاهما تطرقتا إلى BSC كأداة لتقييم الأداء في الجامعة لكن اختلفتا كون أن دراسة عابدين كانت دراسة خاصة بكلية في الجامعة وهي كلية العلوم والتكنولوجيا، أما دراستنا كانت شاملة لكل تخصصات الجامعة مع اختلاف أن جامعة خان يونس جامعة غير مجانية عكس جامعتنا محل الدراسة.

✓ مع دراسة أبوغصن

تتشابه الدراستان إلى حد كبير من حيث المحتوى والهدف فكلاهما تناولت مدى إمكانية تطبيق BSC كأداة لتقييم الأداء في الجامعة، واعتمدتا على الاستبيان في جمع المعلومات، وتختلفان في أن دراسة أبوغصن لم تتطرق للمحور الخامس في البطاقة فاكتفت بالمحاور الأربعة الرئيسية فقط، في حين تناولت دراستنا هذا المحور كما يوجد اختلاف آخر هو أن جامعة الأقصى جامعة غير مجانية عكس جامعتنا مما يؤدي إلى اختلاف كبير في الطرح والتحليل فيما يخص المحور المالي للبطاقة بين الدراستان.

• مع الدراسات الأجنبية:

✓ مع دراسة NORTON & KAPLAN

تجدر الإشارة الى فارق المستوى والأسلوب ودرجة البحث واهمية الباحث، غير ان كلا الدراستان تتناول BSC كأداة لتقييم الأداء لكن الدراسة الأجنبية كانت دراسة مقارنة لعدة شركات تطبق البطاقة وتحاول إيجاد ثغرات التطبيق ثم إيجاد الحلول والتعديلات الأزمة على البطاقة، اما دراستنا تحاول معرفة هل يمكن تطبيق البطاقة فقط في ظل معطيات البيئة الجامعية باعتبارها احد أساليب تقييم الأداء .

✓ مع دراسة MORISAWA

تجدر الإشارة الى فارق المستوى والأسلوب ودرجة البحث واهمية الباحث، غير ان كلا الدراستان تناولت BSC كأداة لتقييم الأداء لكن الدراسة الأجنبية تناولت البطاقة في شركة بترولية وحاولت إيجاد شكل مكيف للبطاقة بما يتناسب مع بيئة الشركة أما دراستنا لم نرقى لمستوى التعديل في البطاقة نحاول فقط معرفة هل تناسب البطاقة بيئة جامعتنا أم لا باعتبارها أسلوب حديث اثبت ناجعته في تقييم الأداء في بيئات متطورة.

3-2-2 القيمة المضافة للدراسة الحالية

بعد عرض عدد من الدراسات العربية واهم الدراسات الأجنبية السابقة التي تناولت الموضوع خلصنا إلى بعض ما تراه الطالبة مميزات لدراستها نوجزها في النقاط التالية:

- تم التطرق إلى المحور الخامس للبطاقة المضاف حديثا وهو محور البيئة المجتمعية، نظرا لأهميته خاصة بعد التوجه الجديد للمؤسسات نحو فلسفة جديدة (المؤسسة الخضراء)؛
- ميدان الدراسة التطبيقية يختلف عن سابقه من الدراسات الوطنية التي تناولت BSC كواحدة من أهم الأساليب الحديثة في تقييم الأداء حيث كانت الدراسة في قطاع التعليم العالي الذي يختلف كثيرا عن المؤسسات الخدمية الأخرى من حيث عدم تجانس في مدخلاته ومخرجاته فيعتبر منتجه غير ملموس وغير قابل للتخزين مما يؤثر في عملية تقييم الأداء مما يستوجب تكييف البطاقة بما يتلاءم مع أنشطة الجامعة للوصول إلى نموذج كفؤ في التسيير والإدارة.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستنتج أن الأداء فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولتحقيق الأداء الشامل في المؤسسة وقياسه وجب الاعتماد على أساليب حديثة أثبتت نجاعتها في هذا المجال، فتم التركيز على بطاقة الأداء المتوازن لأنها تقدم مقاييس للأداء الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل بين الأبعاد الخمسة التي تحمل في جوهرها تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل، كما أنها تأخذ في الحسبان جميع نواحي الأداء: الاقتصادي والاجتماعي والبيئي أي الأداء الشامل فهي بمفهومها الجديد تأخذ البعد البيئي الذي يعتبر من أهم الأبعاد في الوقت الراهن خاصة بعد التوجه الحديث للمؤسسات العالمية نحو تبني مفهوم المؤسسة الخضراء صديقة البيئة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

لدراسة الأداء وبطاقة الأداء

المتوازن في بيئة الجامعة

تمهيد:

يمثل هذا الفصل إسقاط إلى ما تم طرحه نظريا في الفصلين الأول على ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، وقصد إظهار التقارب أو واقع الدراسة الميدانية من خلال الجانب النظري، تم اختيار دراسة الحالة في جامعة محمد بوضياف-المسيلة- وذلك بغية التعرف على مدى ملائمة بيئة الجامعة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن.

لهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة؛

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان؛

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات؛

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة

سوف نقوم في هذا المبحث بالتطرق لعرض ميدان الدراسة المتعلق بجامعة محمد بوضياف -المسيلة- ، وعينة وأدوات الدراسة كما يلي:

1-1 عرض ميدان الدراسة

1-1-1 التعريف بجامعة محمد بوضياف المسيلة

أنشئت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 1985 ، وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية، ثم في سنة 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية عام 1992، وأصبحت مركزا جامعيًا في سنة 1992 وتم ترقيته إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/10، المؤرخ في 81 سبتمبر 2001، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 264/40، بتاريخ 2004/80/92 وكانت تتكون من 04 كليات و23 قسما كما تم فتح القطب الجامعي في الموسم الجامعي 2009/2008، حيث أصبحت تحوي 7 كليات ومعهدين وطنيين، و23 مخبرا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا: 1490 أستاذ و موظفون دائمون 844 الى جانب 521 أعوان متعاقدين، ويقدر عدد الطلبة 28661 طالب في جميع المستويات للموسم الجامعي 2023/2022.

1-1-2 الإستراتيجية المتبعة

أقامت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بوضع مخطط إستراتيجي لمدة خمس سنوات يمتد من 2017 إلى 2022، نقطة الانطلاق لهذه الخطة الإستراتيجية هي تشخيص الوضع الحالي للجامعة وتحديد نقاط القوة والضعف من جهة وتبيان الفرص والتحديات من جهة أخرى حسب نموذج سويت، وللوصول إلى عملية التطوير تم الاعتماد على أربعة محاور هي: حوكمة الجامعة؛ التكوين؛ البحث؛ الحياة الجامعية.

فمن بين المحاور الأساسية في هذا المخطط الإستراتيجي هو حوكمة الجامعة، الذي يضمن تحقيق رغبات طلابه من أجل ولوج عالم الشغل، وفي الوقت نفسه تحسين جودة التعليم بما يتناسب ومتطلبات المنافسة في عصر العولمة والاستخدام الرشيد للموارد المحددة في صورة توفير خدمات تدريسية وبحثية منفتحة على المجتمع تحقق احتياجاته من خلال مشروعها الاستثماري ومشاركتها في تحقيق أهداف

مشروعات التنمية. ولتجسيد الحوكمة في جامعة المسيلة نجد أن المخطط الإستراتيجي 2017-2022 أخذ بعين الاعتبار هذا الجانب من خلال وضع السياسات المناسبة لحسن سير العمل في الجامعة وتعزيز نجاح الطالب وبناء علاقة قوية بينه وبين الإدارة والأساتذة، (بطبيعة الحال تم الاهتمام بعرض مفصل للخطة الاستراتيجية للجامعة نظرا لأوجه التشابه والتداخل مع موضوع البحث) وسنقدم الأهداف المسطرة العامة للجامعة كما يلي: (حسب وثائق الجامعة)

● الهدف العام الأول: إنشاء حوكمة تستجيب لجميع أصحاب المصلحة.

إن حوكمة الجامعة تهدف إلى وضع كافة الأطراف أمام مستوياتهم، وذلك يتجسد في تكوين وتدريب الأساتذة والإداريين، وتسهيل الاتصال والتواصل بين الطلبة والإدارة والأساتذة، وتنتشر الجامعة إستراتيجيتها بكل وضوح وشفافية، وكذا تقوم الجامعة بإشراك الطاقم الأكاديمي والطلبة في فعاليات وأنشطة الجامعة، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

✓ تحسين بيئة العمل.

✓ تحسين المساءلة.

✓ تحسين المشاركة.

✓ تعزيز الإدارة الأكاديمية والمالية.

✓ تعزيز الحكم الذاتي.

● الهدف العام الثاني: تطوير السياسة.

أن عملية تطوير السياسة معيار أساسي لضمان جودة التعليم الجامعي وتأمين جودة عالية من الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

✓ وضع آليات لجعل الجامعة تلعب دور فاعلا في التطوير.

✓ إنشاء وتشكيل مجموعة للتفكير الإستراتيجي.

● الهدف العام الثالث: تعزيز نظام الجودة: وذلك من خلال النظامين التاليين:

✓ تنفيذ نظام إدارة الجودة.

✓ إعداد وتنفيذ نظام.

● الهدف العام الرابع: إعداد نظام المعلومات:

أن الحوكمة تلعب دور أساسيا في توسيع وتدقيق المعلومات والبيانات التي تسهم في عملية التوثيق

العلمي وتخزين ونشر المعرفة داخل وخارج الجامعة

● الهدف العام الخامس: تحسين الحياة الجامعية.

حيث تعمل جامعة المسيلة على توفير بيئة ملائمة حتى تؤمن للطلاب درجات من الراحة والأمان

ويتجسد ذلك من خلال:

✓ تحسين ظروف العمل والدارسة في الجامعة.

✓ تعزيز أنظمة الاستقبال والمعلومات والتوجيه للطلاب والموظفين.

✓ تعزيز الهياكل القاعدية المشتركة.

من خلال التحليل السابق يتبين أن: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تتبنى حوكمة التعليم العالي ضمن المخطط الإستراتيجي بغية تحقيق أهداف أصحاب المصلحة (الطلبة، الأساتذة، المجتمع).

1-1-3 تحليل SWOT لجامعة المسيلة

الجدول رقم (02): تحليل SWOT لجامعة المسيلة

نقاط القوى S	نقاط الضعف W
<ul style="list-style-type: none"> • امتلاك الجامعة لعدة فضاءات تمكنها من الارتباط بالقطاع الاقتصادي والاجتماعي • دعم قيادات الجامعة وقناعتهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي • شيوع ثقافة التميز والسعي للارتقاء بالجامعة في السنوات الأخيرة • تطبيق نظام تسيير للمراسلات الالكترونية مما يسهل تتبع المعاملات المرسله • وجود إرادة لدى قيادة الجامعة ومنسوبيها نحو التحسين المستمر والتغير • الخبرة المتراكمة في مجال الدراسات العليا لمرحلي الماستر والدكتوراه 	<ul style="list-style-type: none"> • نوعية الطلبة • ضعف الموارد البشرية المؤهلة والمدربة • عدم وجود ارتباط بين كليات الجامعة ومراكز البحوث فيها من جهة ومنظمات الأعمال من جهة أخرى • عدم كفاءة نظم المعلومات الإدارية وغيابها وعدم اعتماد الإدارة الجامعية على تقارير وإحصائيات مستخرجة من هذه النظم • مخرجات الجامعة لا تتوافق مع احتياجات البنية الخارجية • عدم تفعيل دور خلية الجودة بالجامعة
الفرص O	التحديات T
<ul style="list-style-type: none"> • توجه الدولة نحو منع المزيد من الاستقلالية للجامعات • إمكانية إبرام الاتفاقات الدولية ومشاريع الشراكة • وجود تصفيات عالمية لترتيب الجامعة 	<ul style="list-style-type: none"> • تأثر الجامعة بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية • منافسة مباشرة من الجمعيات المجاورة

<ul style="list-style-type: none"> • وجود توجيهات رسمية وإرادة سياسية نحو تطوير التعليم العالي مع توفير الخبرات الوطنية • الربط الإلكتروني لقواعد البيانات داخل الجامعة وخارجها • توجه الدولة لدعم التجديد والابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> • البيئة مغلقة، غير منظمة وتفتقد لثقافة تتبني البحث العلمي ولا تمنح الثقة الكافية للجامعة • الظروف الاقتصادية والاجتماعية غير مشجعة لتعاون الجامعة مع البيئة • عدم وجود استعداد لاستقبال الطلبة من طرف الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من اجل التربصات الميدانية بسبب مشكلة الكم • شيوع التفكير المادي وغلبته على القيم المهنية والأخلاقية
---	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع (بوساق، 2018)

من خلال تحليل SWOT نلاحظ أن الجامعة تتوفر على عدة إيجابيات تساعد في إعطاء صورة واضحة على إستراتيجيتها المتبعة متمحورة حول: (بوساق، 2018)

دعم قيادات الجامعة التخطيط الاستراتيجي وشيوع ثقافة التميز والسعي للارتقاء بالجامعة في السنوات الأخيرة وكذا تطبيق نظام مراسلات الكتروني مما يسهل تتبع المعاملات المرسله وكذا وجود إرادة لدى قيادات الجامعة ومنتسبيها نحو التحسين المستمر في ظل الفرص الخارجية المتاحة حيث تتوجه الدولة تدريجيا نحو المزيد من استقلالية الجامعات وكذا ربط الجامعة بالمحيط الخارجي من خلال اتفاقيات الشراكة الدولية مما يعزز تطوير التعليم العالي الوطني.

بالرغم من معاناة الجامعة من عدة سلبيات من بينها ضعف الموارد البشرية المؤهلة، وكذا عدم وجود ارتباط بين كليات الجامعة ومراكز البحوث فيها وكذا أن مخرجات الجامعة لا تتوافق مع احتياجات البيئة الخارجية في ظل تهديدات مستمرة من أهمها البيئة المغلقة وتأثر الجامعة بالأزمات والمشاكل الاجتماعية والأمنية، في ظل هذه المعطيات سوف نحاول معرفة هل يمكن تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم وأحدث أساليب تقييم الأداء في بيئة الجامعة من خلال استبيان آراء إطارات وموظفين وكذا طلبة جامعة محمد بوضياف.

1-2 عينة البحث والأدوات المستخدمة

1-2-1 عينة الدراسة وأدوات الدراسة

عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في إطارات وموظفين وأساتذة وطلبة جامعة محمد بوضياف -المسيلة- أما بالنسبة للعينة قمنا بإرسال استمارة إلكترونية إلى ما يزيد عن 150 أستاذ وإطار وموظف بشكل عشوائي ولم نتلقى سوى 35 رداً وقد تم استغلال 32 استبيان صالح للتحليل، أما الاستبيان الذي أرسل إلى الطلبة فكان 200 استمارة إلى جانب وضعه على منصات التواصل الاجتماعي ورغم ذلك لم نتلقى إلا 85 رداً تم استغلال 80 استمارة منها صالحة للتحليل.

• الأدوات المستخدمة

في المرة الأولى لتوزيع الاستبيان اعتمدت الطالبة على قائمة من الأسئلة على شكل ملف وورد أرسلت كملف مرفق، وعلى إثر توجيهات من الأساتذة المحكمين واقتراحاتهم تم تغيير شكل الاستبيان والاعتماد على الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات المختلفة

✓ الاستبيان الخاص الأساتذة والموظفين بالجامعة

وكان الهدف من الاستبيان هو معرفة رأي الأساتذة والموظفين في مدى ملائمة بيئة جامعة محمد بوضياف -مسيلة- لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما تضمن الاستبيان النقاط التالية:

❖ **التمهيد:** والذي يهدف إلى التعريف بموضوع الدراسة ونوع المذكرة وغيرها من المعلومات، والتي تشجع أفراد عينة البحث على المشاركة في الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

❖ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال العمل.

❖ **القسم الثاني:** يحتوي على أبعاد الاستبيان:

☞ **البعد الأول:** يتمثل في "البعد المالي"، ويتضمن (06) عبارات وتهدف إلى التعرف على هل تتوفر مقومات البعد المالي في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

☞ **البعد الثاني:** يتمثل في "بعد العمليات الداخلية"، ويتضمن (07) عبارات وتهدف إلى التعرف على هل تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

☞ **البعد الثالث:** يتمثل في "بعد التعلم والنمو"، ويتضمن (06) عبارات وتهدف إلى التعرف على هل تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

☞ **البعد الرابع:** يتمثل في "بعد إدارة البيئة المجتمعية"، ويتضمن (06) عبارات وتهدف إلى التعرف على هل تتوفر مقومات بعد إدارة البيئة المجتمعية في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

✓ **الاستبيان الخاص بطلبة جامعة محمد بوضياف -المسيلة-**

وكان هدفنا من الاستبيان هو معرفة رأي الطلبة في مدى ملائمة بيئة جامعة محمد بوضياف -مسيلة- لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وقبل توزيع الاستبيان على الطلبة في الجامعة قمنا بتصميمه إلكترونياً، وكان في شكله النهائي كما يلي:

❖ **التمهيد:** والذي يهدف إلى التعريف بموضوع الدراسة ونوع المذكرة وغيرها من المعلومات، والتي تشجع أفراد عينة البحث على المشاركة في الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

❖ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي: الجنس، التخصص، المستوى الدراسي.

❖ **القسم الثاني:** يحتوي على بعد واحد في الاستبيان:

☞ **البعد الوحيد:** يتمثل في "بعد الزبائن"، ويتضمن (06) عبارات وتهدف إلى التعرف على هل تتوفر مقومات بعد الزبائن (الطلبة) في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

1-2-2 خصائص عينة البحث

• **خصائص عينة البحث بالنسبة للأساتذة والموظفين:**

فيما يلي عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات العامة لأفراد عينة البحث من حيث الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال العمل.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات العامة للأساتذة والموظفين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	75
	أنثى	08	25
	المجموع	32	100%
المؤهل العلمي	أستاذ تعليم عالي	15	46.9
	دكتوراه	12	37.5
	ماستر	3	9.4
	ليسانس	2	6.3
	المجموع	32	100%

15.62	5	موظف	الوظيفة الحالية
37.5	12	أستاذ	
9.4	3	رئيس قسم	
37.5	12	مساعد رئيس قسم	
%100	32	المجموع	
%100	32	المجموع	
34.4	11	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
59.4	19	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
6.3	2	أكثر من 10 سنوات	
%100	32	المجموع	
9.4	3	لا يوجد	عدد الدورات التدريبية
21.9	7	اقل من 3 سنوات	
68.8	22	من 3 إلى 10 سنوات	
%100	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

من الجدول أعلاه نجد أن:

- ✓ **الجنس:** يتضح من الجدول أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، إذ تبلغ نسبة الذكور 75%، ونسبة الإناث بلغت 25%.
- ✓ **المؤهل العلمي:** نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي أستاذ تعليم عالي بلغت نسبتهم 46.9%، وهي أعلى نسبة وبعدها تأتي الفئة الذين مؤهلهم دكتوراه بنسبة 37.5% وتليها نسبة ماستر تقدر بـ 9.4%، وأخيرا ليسانس بمعدل إجابتين. يبدو ان افراد العينة ذو مؤهل علمي عال مما يعني ان اجاباتهم تكون لها وزن معتبر
- ✓ **الوظيفة الحالية:** يتضح من الجدول أن الوظيفة الغالبة على أفراد العينة هي أستاذ ومساعد رئيس قسم بالتساوي 46.2%، وتليها نسبة 12.5% لوظائف أخرى غير مذكورة، بعد ذلك يأتي وظيفة رئيس قسم بمعدل ثلاث إجابات، وأخيرا إجابات موظف وهي إجابة واحدة.
- ✓ **عدد سنوات الخبرة:** يتضح من الجدول أن الخبرة المهنية التي يملكها أغلب الاساتذة والموظفين في الجامعة هي من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 59.4%، وتليها الخبرة المهنية من أقل من 5 سنوات بنسبة

34.4%، وأخيرا الخبرة أكثر من 10 سنوات وهي خاصة بعاملين فقط وهي أقل نسبة. ان عدد سنوات الخبرة الغالب على افراد العينة سيضيفي نوعا من المصادقية والاحاطة بظروف العمل.

✓ عدد الدورات التدريبية في مجال العمل: يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة عدد الدورات التدريبية التي تلقوها في مجال العمل هي من 3 إلى 10 سنوات بنسبة 68.8 %، تليها الفئة الذي دوراتهم 21.9%، والذين لم يتلقوا دورات تدريبية هم ثلاث أفراد.

• خصائص عينة البحث بالنسبة للطلبة:

فيما يلي سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات العامة لأفراد عينة البحث من الجنس، التخصص، المستوى الدراسي.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات العامة للطلبة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	50
	أنثى	40	50
	المجموع	80	100%
التخصص	كلية العلوم	10	12.5
	كلية الرياضيات	10	12.5
	كلية التكنولوجيا	6	7.5
	كلية العلوم الاقتصادية	11	13.8
	كلية الآداب واللغات	8	10
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	7	8.8
	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	8	10
	معهد التقنيات الحضرية	10	12.5
	معهد علوم الرياضة	10	12.5
	المجموع	80	100%
	المستوى الدراسي.	ليسانس	24
سنة أولى		9	11.3
سنة ثانية		17	21.3

5	4	سنة أولى	ماستر
23.8	19	سنة ثانية	
3.8	3	سنة أولى	دكتوراه
2.5	2	سنة ثانية	
2.5	2	سنة ثالثة	
00	00	سنة رابعة	
%100		80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

من الجدول أعلاه نجد أن:

- ✓ **الجنس:** يتضح من الجدول أن عدد الذكور وعدد الإناث متساوي بنسبة خمسين بالمائة.
- ✓ **التخصص:** نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة ينتمون إلى تخصص الطلبة ينتمون لجميع كليات جامعة محمد بوضياف- المسيلة- بنسب مختلفة وأعلى نسبة تعود لكلية العلوم الاقتصادية تقدر ب 13.8%، وأقل نسبة تعود لكلية العلوم التكنولوجية بنسبة 7.5%.
- ✓ **المستوى الدراسي:** يتضح من الجدول أن المستوى الدراسي للطلبة هو ثلاث مستويات مثل ما اخترناها في العينية ليسانس وكان نسبة سنة أولى ليسونس 30% وهي أعلى نسبة، والسنة الثانية نسبتهم 11.3% وهي أقل نسبة، والسنة الثالثة تقدر نسبتهم بـ 21.3%، أما الثانية ماستر كانت السنة أولى تقدر 5% والسنة الثانية هي أعلى نسبة تقدر بـ 23.8%، بعد ذلك مستوى دكتوراه وتقدر سنة أولى بـ 2.8%، والسنة الثانية 2.5% بالتساوي مع سنة ثالثة، والسنة رابعة منعدمة.

1-2-3 اختبار مقياس الاستبيان

استعملت الطالبة مقياس ليكارت Likert الخماسي، بإعطاء وزن لكل عبارة، وقد تم ترجمة الاستجابات على النحو التالي:

جدول رقم (05): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

ولدقة النتائج، ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يجب استخراج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:
 طول الفئة: يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكارت Likert، والذي يعطى بالعلاقة التالية:
 طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة، أي $5 - 1 = 4$ ، ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = 4/5 = 0.80$$

مع ملاحظة أن المتوسط الحسابي لهذا السلم = $(1+2+3+4+5) \div 5 = 3$

وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	موافق	جيد
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert scale)

3-1 صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

1-3-1 ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى توفر الثبات بين الإجابات على أسئلة الاستبانة، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ويشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الأداة على نفس المستجوبين، وفيما يلي نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قيم معامل الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
البعد المالي	06	0.750
العمليات الداخلية	07	0.729
بعد التعلم والنمو	06	0.847
بعد إدارة البيئة المجتمعية	06	0.712

0.745	07	بعد الزبائن (الطلبة)
-------	----	----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد ومتغيرات الدراسة يتراوح ما بين (0.750 إلى 0.847)، وهي قيم ثبات مرتفعة وتتجاوز النسبة المعيارية المقبولة (0.60)

(محفوظ، 2008، صفحة 300) وهذا ما يدل على ثبات أداة الدراسة.

1-3-2 صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وإن مضمونها يتفق مع الغرض الذي صمم لأجله.

• الصدق الظاهري:

اعتمدنا على الصدق الظاهري، وذلك للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، حيث تم ارسال الاستبيان الى عدد كبير من الأساتذة وقد اعتبر الطالبة ان الملاحظات والتوجهات والتصويبات التي ابدتها الأساتذة المتعاونون (أنظر ملحق رقم 01 الخاص بقائمة الأساتذة المحكمين)، بمثابة تحكيم للاستبيان من حيث دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها ومدى مناسبة العبارة للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، وكذلك كل الملاحظات الأخرى التي اعتبروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل.

تم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث، وبعدها تم التوصل إلى اعتماد فقرات الاستبيان الموضحة في الملحق، (أنظر الملحقين رقم (02) و(03)، الاستبيان الخاص بالأساتذة و الطلبة على التوالي) ولقد اعتبرت الباحثة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وبذلك يمكن القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

• الصدق الإحصائي

وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في الدراسة تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضع في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج معاملات الصدق

المحور	عدد العبارات	معاملات الصدق
--------	--------------	---------------

0.866	06	البعد المالي
0.853	07	العمليات الداخلية
0.920	06	بعد التعلم والنمو
0.843	06	بعد إدارة البيئة المجتمعية
0.863	07	بعد الزبائن (الطلبة)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

إذ نجد أن معامل الصدق يتراوح ما بين (0.843) (0.920) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لأبعاد الدراسة كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي للدراسة يجب حساب صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة مع الدرجة الكلية لمحاور الاستبيان المقدمة لعينة الدراسة، حيث يبين مدى ارتباط درجة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لمحاور الاستبيان، وعليه تم حساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحاور الاستبيان، وكانت النتائج كما يلي في الجدول الآتي:

✓ صدق الاتساق الداخلي لاستبيان للأساتذة والموظفين:

الجدول رقم (09): صدق الاتساق البنائي لاستبيان الاساتذة والموظفين

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
البعد المالي			
تعتمد الجامعة على نظم مراجعة داخلية لتحسين قراراتها المالية.	0.509	0.003	0.01
تُخصّص الجامعة موارد مالية معتبرة لدعم البرامج التعليمية.	0.614	0.000	0.01
تعتمد الجامعة على نظام مكافآت يرتبط بنتائج الاساتذة والموظفين.	0.618	0.000	0.01

0.01	0.000	0.735	تتبع الجامعة سياسة ترشيد الإنفاق.
0.01	0.000	0.695	تسعى الجامعة إلى رفع قيمة الخدمات الجامعية وتحسينها.
0.01	0.000	0.806	مجانية التعليم تؤثر على نوعية وجودة الخدمات المقدمة للطلبة.
بعد العمليات الداخلية			
0.01	0.126	0.276	تعتمد الجامعة على تطبيق التكنولوجيا الرقمية في التدريس.
0.01	0.000	0.705	تعتمد الجامعة على تطبيق التكنولوجيا الرقمية في الوظائف الإدارية.
0.01	0.000	0.643	تسعى الجامعة دائما إلى تحسين خدماتها.
0.01	0.000	0.712	توجد مراكز البحوث في الجامعة نشطة على الدوام.
0.01	0.000	0.752	تراقب الجامعة أداءها بشكل دوري.
0.01	0.000	0.630	تسعى الجامعة للارتباط بسوق العمل.
0.01	0.000	0.702	تعتمد الجامعة إستراتيجية واضحة في أداء أنشطتها.
بعد التعلم والنمو			
0.01	0.004	0.773	تعتمد الجامعة نظام تدريب متطور
0.01	0.000	0.880	تقوم الجامعة بمراجعة دورية لمناهج التدريس في كل أقسامها.
0.01	0.000	0.637	تشجع الجامعة البحث العلمي
0.01	0.000	0.601	تعتمد الجامعة سياسة واضحة لكل الاساتذة والموظفين بها

0.01	0.000	0.782	تسعى الجامعة للتحسين المستمر من خلال مراقبة دورية لأدائها
0.01	0.000	0.851	تهتم الجامعة بتسهيل أداء مهام الاساتذة والموظفين بها
بعد إدارة البيئة المجتمعية			
0.01	0.004	0.515	تقوم الجامعة بدورات تدريبية تخدم المجتمع.
0.01	0.000	0.722	تقوم الجامعة بتقديم استشارات فنية لخدمة المجتمع.
0.01	0.002	0.553	تحرص الجامعة على إمداد سوق العمل بالإطارات الذين اكتسبوا مهارات فنية عالية.
0.01	0.000	0.637	تقوم الجامعة بمد جسور التواصل مع المجتمع من خلال النشاطات الفنية المتنوعة
0.01	0.000	0.712	تنشط الجامعة في العديد من البرامج الإذاعية والتلفزيونية وعلى مواقع التواصل الاجتماعي
0.01	0.000	0.684	تشجع الجامعة كل المنتسبين إليها على العمل الخيري.

* الارتباط دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.276 و0.880 وهي كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة كبيرة من الصدق.

✓ صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الطلبة:

الجدول رقم (10): صدق الاتساق البنائي لاستبيان الطلبة

الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
بعد الزبائن (الطلبة):			
تسعى الكلية إلى متابعة مشاكل الطلبة وإيجاد حلول لها.	0.764	0.000	0.01

0.01	0.000	0.730	يتفهم الأساتذة ظروف الطلبة.
0.01	0.000	0.674	علاقة الطالب بالأستاذ مبنية على الاحترام المتبادل.
0.01	0.000	0.548	لا يوجد تحيز من طرف الأساتذة فيما يتعلق بالتدريس والامتحانات.
0.01	0.000	0.564	يشجع الأساتذة الطلبة على المناقشات العلمية.
0.01	0.000	0.696	تستطلع الجامعة آراء الطلبة بشكل دوري حول جودة التعليم والخدمات المقدمة لهم.
0.01	0.001	0.379	تتابع الجامعة الخريجين من خلال إيجاد فرص عمل لهم.

* الارتباط دال عند مستوى دلالة إحصائية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.379 و0.764 وهي كلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة كبيرة من الصدق.

1-3-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V21)، حيث تم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

- معامل بيرسون: لدراسة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- اختبار معامل الالتواء والتفلطح: لتحديد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- T للعينة الواحدة (One Sample Test): تم اعتماده من أجل اختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

1-2 اختبار التوزيع الطبيعي

قبل القيام بتحليل محاور الاستبيان فإننا سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات، وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح

(Skewness et Kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-1،1) و Kurtosis محصور بين (-3،3)، ودراسات أخرى تقول أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-3،3) و Kurtosis محصور بين (-7،7) ونحن سوف نأخذ بالدراسة الثانية.

الجدول رقم (11): نتائج معامل الالتواء والتفلطح Skewness et Kurtosis

البعد	معامل الالتواء SKewness	معامل التفلطح Kurtosis	Erreur std	Statistique
البعد المالي	0.414	0.809	0.809	-0.585
بعد العمليات الداخلية	0.414	0.809	0.809	2.548
بعد التعلم والنمو	0.414	0.809	0.809	-0.637
بعد إدارة البيئة المجتمعية	0.414	0.809	0.809	-0.912
بعد الزبائن (الطلبة)	0.269	0.532	0.532	0.130

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

- البعد المالي: من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ قيمة معامل الالتواء هي (-0.419) أي مقبول، أما معامل التفلطح فقد كانت قيمته (-0.585) كذلك مقبول وهذا يعني أن البعد المالي يتبع التوزيع الطبيعي.

- بعد العمليات الداخلية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (-1.248) أي مقبول، أما معامل التقلطح فقد كانت قيمته (2.548) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد العمليات الداخلية يتبع التوزيع الطبيعي.
 - بعد التعلم والنمو: من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (-0.166) أي مقبول، أما معامل التقلطح فقد كانت قيمته (-0.637) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد التعلم والنمو يتبع التوزيع الطبيعي.
 - بعد إدارة البيئة المجتمعية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (-0.396) أي مقبول، أما معامل التقلطح فقد كانت قيمته (-0.912) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد إدارة البيئة المجتمعية يتبع التوزيع الطبيعي.
 - بعد الزبائن (الطلبة): من خلال النتائج الموضحة في الجدول نلاحظ قيمة معامل الالتواء كان (-0.692) أي مقبول، أما معامل التقلطح فقد كانت قيمته (0.130) كذلك مقبول وهذا يعني أن بعد رضا الزبون يتبع التوزيع الطبيعي.
- من خلال ما تم التوصل إليه سابقا يتضح أن جميع بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، ويعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

2-2 التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان

2-2-1 التحليل الوصفي لعبارات استبيان الاساتذة والموظفين

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات البعد المالي بالنسبة للأساتذة والموظفين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
1.	تعتمد الجامعة على نظم مراجعة داخلية لتحسين قراراتها المالية.	1.91	0.963	06	ضعيف
2.	تُخصص الجامعة موارد مالية معتبرة لدعم البرامج التعليمية.	3.53	1.344	04	جيد
3.	تعتمد الجامعة على نظام مكافآت يرتبط بنتائج الاساتذة والموظفين.	4.19	1.230	01	جيد
4.	تتبع الجامعة سياسة ترشيد النفقات.	3.31	1.447	05	متوسط

5.	تسعى الجامعة إلى رفع قيمة الخدمات الجامعية وتحسينها.	3.69	1.176	03	جيد
6.	مجانية التعليم تؤثر سلبا على نوعية وجودة الخدمات المقدمة للطلبة.	4.00	1.368	02	جيد
	البعد المالي	3.4375	0.84322	03	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21

من خلال جدول نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.4375)، وانحراف معياري (0.84322)، مما يعني أن أفراد العينة بالجامعة يرون بأنها تطبق البعد المالي بشكل جيد.

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة جيدة على أن جامعة محمد بوضياف -المسيلة- تمتلك البعد المالي الخاص ببطاقة الأداء المالي، وقد سجلت العبارة رقم (3) أعلى المتوسطات (4.19) وانحراف معياري (1.230)، التي أشارت إلى أنه "تعتمد الجامعة على نظام مكافآت يرتبط بنتائج الاساتذة والموظفين"، بينما جاءت العبارة رقم (1) بأقل المتوسطات (1.91) وانحراف معياري (0.963) التي أشارت إلى "تعتمد الجامعة على نظم مراجعة داخلية لتحسين قراراتها المالية".

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد العمليات الداخلية بالنسبة للأساتذة والموظفين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
1.	تعتمد الجامعة على تطبيق التكنولوجيا الرقمية في التدريس.	3.19	1.512	06	متوسط
2.	تعتمد الجامعة على تطبيق التكنولوجيا الرقمية في الوظائف الإدارية.	4.16	1.051	02	جيد
3.	تسعى الجامعة دائما إلى تحسين خدماتها.	4.03	1.282	03	جيد
4.	توجد مراكز البحوث في الجامعة نشطة على الدوام.	4.28	1.170	01	جيد جدا
5.	تراقب الجامعة أداءها بشكل دوري.	2.94	1.390	07	متوسط
6.	تسعى الجامعة للارتباط بسوق العمل.	3.31	1.355	05	متوسط

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لدراسة الأداء وبطاقة الأداء المتوازن في بيئة الجامعة

7.	تعتمد الجامعة إستراتيجية واضحة في أداء أنشطتها.	3.75	1.344	04	جيد
	بعد العمليات الداخلية	3.6652	0.80699	02	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

من خلال جدول نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.6652)، وانحراف معياري (0.80699)، مما يعني أن أفراد العينة بالجامعة يرون بأنها تهتم بتطبيق العمليات الداخلية بشكل جيد.

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة جيدة على أن جامعة محمد بوضياف -مسيلة- تهتم ببعده العمليات الداخلية بكفاءة، وقد سجلت العبارة رقم (4) أعلى المتوسطات (4.28) وانحراف معياري (1.170)، التي أشارت إلى أنه "توجد مراكز البحوث في الجامعة نشطة على الدوام"، بينما جاءت العبارة رقم (5) بأقل المتوسطات (2.94) وانحراف معياري (1.390) التي أشارت إلى "تراقب الجامعة أداءها بشكل دوري".

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد التعلم والنمو بالنسبة للأساتذة والموظفين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
1.	تعتمد الجامعة نظام تدريب متطور.	3.44	1.390	3	جيد
2.	تقوم الجامعة بمراجعة دورية لمناهج التدريس في كل أقسامها.	3.13	1.238	5	متوسط
3.	تشجع الجامعة البحث العلمي	2.81	1.203	6	متوسط
4.	تعتمد الجامعة سياسة واضحة لكل الاساتذة والموظفين بها	3.75	1.391	1	جيد
5.	تسعى الجامعة للتحسين المستمر من خلال مراقبة دورية لأدائها	3.13	1.289	4	متوسط
6.	تهتم الجامعة بتسهيل أداء مهام الاساتذة والموظفين بها	3.53	1.344	2	جيد
	بعد التعلم والنمو	3.2969	0.98623	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

من خلال جدول نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.2969)، وانحراف معياري (0.98623)، مما يعني أن أفراد العينة بالجامعة يرون بأنه يتم تعليمهم والعمل على نموهم بشكل متوسط.

وقد سجلت العبارة رقم (4) أعلى المتوسطات (3.75) وبانحراف معياري (1.391)، التي أشارت إلى أنه " تعتمد الجامعة سياسة واضحة لكل الاساتذة والموظفين بها "، بينما جاءت العبارة رقم (3) بأقل المتوسطات (2.81) وبانحراف معياري (1.203) التي أشارت إلى " تشجع الجامعة البحث العلمي ".

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد إدارة البيئة المجتمعية بالنسبة للأساتذة والموظفين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
1.	تقوم الجامعة بدورات تدريبية تخدم المجتمع.	3.56	1.268	6	جيد
2.	تقوم الجامعة بتقديم استشارات فنية لخدمة المجتمع.	3.84	1.370	4	جيد
3.	تحرص الجامعة على إمداد سوق العمل بالإطارات الذين اكتسبوا مهارات فنية عالية.	3.90	1.185	3	جيد
4.	تقوم الجامعة بمد جسور التواصل مع المجتمع من خلال النشاطات الفنية المتنوعة	3.84	1.370	4	جيد
5.	تنشط الجامعة في العديد من البرامج الإذاعية والتلفزيونية وعلى مواقع التواصل الاجتماعي	3.94	1.343	2	جيد
6.	تشجع الجامعة كل المنتسبين إليها على العمل الخيري.	4.09	1.228	1	جيد
	بعد إدارة البيئة المجتمعية	3.8521	0.83305	1	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

من خلال جدول نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.8521)، وانحراف معياري (0.83305)، مما يعني أن أفراد العينة بالجامعة يرون بأنهم موافقون على إدارة البيئة المجتمعية بشكل جيد.

وقد سجلت العبارة رقم (6) أعلى المتوسطات (4.09) وبانحراف معياري (1.228)، التي أشارت إلى أنه "تشجع الجامعة كل المنتسبين إليها على العمل الخيري"، بينما جاءت العبارة رقم (1) بأقل المتوسطات (3.56) وبانحراف معياري (1.268) التي أشارت إلى "تقوم الجامعة بدورات تدريبية تخدم المجتمع".

2-2-2 التحليل الوصفي لعبارات استبيان الطلبة

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد الزبائن بالنسبة للطلبة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
1.	تسعى الكلية إلى متابعة مشاكل الطلبة وإيجاد حلول لها.	3.59	0.548	3	جيد
2.	يتفهم الأساتذة ظروف الطلبة.	3.16	1.546	5	متوسط
3.	علاقة الطالب بالأستاذ مبنية على الاحترام المتبادل.	4.04	1.185	1	جيد
4.	لا يوجد تحيز من طرف الأساتذة فيما يتعلق بالتدريس والامتحانات.	3.36	1.425	4	متوسط
5.	يشجع الأساتذة الطلبة على المناقشات العلمية.	3.85	1.202	2	جيد
6.	تستطلع الجامعة آراء الطلبة بشكل دوري حول جودة التعليم والخدمات المقدمة لهم.	2.44	1.439	6	ضعيف
7.	تتابع الجامعة الخريجين من خلال إيجاد فرص عمل لهم.	1.89	1.114	7	ضعيف
	بعد الزبائن بالنسبة للطلبة	3.1893	0.85617	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS.V21.

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد حول بعد الزبائن (الطلبة) هو (3.1893) وبانحراف معياري (0.85617)، والذي يقع في المرتبة الرابعة (والأخيرة)، وهو يشير إلى خيار متوسط، مما يدل على أن الجامعة تطبق بعد الزبائن الخاص ببطاقة الأداء المتوازن ولكن بدرجات متدنية (دون المتوسطة).

هذا يدل أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متدنية على أن جامعة محمد بوضياف -المسيلة- تمتلك الاهتمام ببعد الزبائن، وقد سجلت العبارة رقم (3) أعلى المتوسطات (4.04) وبانحراف معياري (1.185)، التي أشارت إلى أنه " علاقة الطالب بالأستاذ مبنية على الاحترام المتبادل "، بينما جاءت العبارة رقم (7) بأقل المتوسطات (1.89) وبانحراف معياري (1.114) التي أشارت إلى " تتابع الجامعة الخرجين من خلال إيجاد فرص عمل لهم ".

يمكن تلخيص ترتيب ابعاد بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لأفراد العينة كالتالي:

جدول رقم (17) ترتيب الابعاد حسب اختيارات العينة

ترتيب البعد	بعد إدارة البيئة المجتمعية	بعد العمليات الداخلية	البعد المالي	بعد التعلم والنمو	بعد الزبائن بالنسبة للطلبة
المتوسط الحسابي	3.8521	3.6652	3.4375	3.2969	3.1893
الانحراف المعياري	0.83305	0.80699	0.84322	0.98623	0.85617

المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

3-1 اختبار وتحليل الفرضيات

- تم اعتماد اختبار T للعينة الواحدة من أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية وباقي الفرضيات الجزئية ليتم بعدها اتخاذ قرار القبول أو الرفض، إذ تم تحليلها من خلال الاستناد على القاعدة التالية:
- اختبار (One Sample Test): لكل عينة حول متوسط فرضي يساوي 3 (Test Value= 3) وهي تمثل إجابة الحياد في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم.
 - في حالة كان متوسط الإجابات ينتمي إلى المجال من (2.61 إلى 3.40) فإن اتجاهات أفراد العينة تكون محايدة (قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية أو قيمة الاحتمال (Sig or P-value) أكبر من أو تساوي 0.05 فإن العبارة غير دالة إحصائياً).

- وفي حالة كان متوسط الإجابات ينتمي إلى المجال من (1 إلى 2.60) فإن اتجاهات أفراد العينة تكون سلبية وبالتالي غير موافقين على العبارة. (قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية أو قيمة الاحتمال (Sig or P-value) أكبر من أو تساوي 0.05 فإن العبارة ذات دلالة إحصائية).
- وفي حالة كان متوسط الإجابات ينتمي إلى المجال من (3.41 إلى 5) فإن اتجاهات أفراد العينة تكون إيجابية وبالتالي يوافقون على العبارة. (قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية أو قيمة الاحتمال (Sig or P-value) أكبر من أو تساوي 0.05 فإن العبارة ذات دلالة إحصائية).

3-1-1 عرض نتائج الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا تتوفر مقومات البعد المالي في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للعاملين.

H_1 : تتوفر مقومات البعد المالي في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للعاملين.

الجدول رقم (18): نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

البعد المالي	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	T	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
			الفرضي	المحسوبة	الجدولية	ddi= N-1	Sig
الدرجة الكلية	3.4375	32	3	2.935	2.042	31	0.006

المصدر: من إعداد الطالبات على مخرجات spss v.21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمتغير بلغ 2.4375 وهي أكبر من المتوسط الحسابي المقدر ب3، ومن جهة أخرى تشير أيضا نتيجة T المحسوبة أنها بلغت 2.935 وهي أكبر من القيمة الجدولية المعبر عنها ب 2.042 وهذا بدرجة حرية 31 وبمستوى دلالة معنوية Sig =0.006 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) وعلى هذا الأساس فإن النتيجة توافق الفرضية الفرعية البديلة الأولى H_1 للبحث وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " تتوفر مقومات البعد المالي في جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة- بالنسبة للعاملين".

- الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للعاملين.

H₁: تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للعاملين.

الجدول رقم (19): نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	T	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	بعد العمليات الداخلية
Sig	ddi= N-1	الجدولية	المحسوبة	الفرضي			
0.000	31	2.042	4.663	3	32	3.6652	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبات على مخرجات spss v.21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد بلغ 3.6652 وهي أكبر من المتوسط الحسابي المقدر ب3، ومن جهة أخرى تشير أيضا نتيجة T المحسوبة أنها بلغت 4.663 وهي أكبر من القيمة الجدولية المعبر عنها ب 2.042 وهذا بدرجة حرية 31 وبمستوى دلالة معنوية Sig = 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) وعلى هذا الأساس فإن النتيجة توافق الفرضية الفرعية البديلة الثانية H₁ للبحث وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H₀ وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية في جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة- بالنسبة للعاملين".

• الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للعاملين.

H₁: تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للعاملين.

الجدول رقم (20): نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	T	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	البعد المالي
Sig	ddi= N-1	الجدولية	المحسوبة	الفرضي			
0.099	31	2.042	1.703	3	32	3.2969	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبات على مخرجات spss v.21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للمتغير بلغ 3.2969 وهي أكبر من المتوسط الحسابي المقدر ب3، ومن جهة أخرى تشير أيضا نتيجة T المحسوبة أنها بلغت 1.703 وهي أقل من القيمة الجدولية المعبر عنها ب 2.042 وهذا بدرجة حرية 31 وبمستوى دلالة معنوية Sig = 0.099 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) وعلى هذا الأساس فإن النتيجة لا توافق الفرضية الفرعية البديلة الثانية H1 للبحث وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أن " لا تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو في جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة - بالنسبة للعاملين".

• الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: لا تتوفر مقومات بعد إدارة البيئة المجتمعية في جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة - بالنسبة للعاملين.

H₁: تتوفر مقومات بعد إدارة البيئة المجتمعية في جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة - بالنسبة للعاملين.

الجدول رقم (21): نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	T	المتوسط الحسابي الفرضي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	إدارة البيئة المجتمعية
Sig	ddi= N-1	الجدولية	المحسوبة				
0.000	31	2.042	5.786	3	32	3.8521	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبات على مخرجات spss v.21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد بلغ 3.8521 وهي أكبر من المتوسط الحسابي المقدر ب3، ومن جهة أخرى تشير أيضا نتيجة T المحسوبة أنها بلغت 5.786 وهي أكبر من القيمة الجدولية المعبر عنها ب 2.042 وهذا بدرجة حرية 31 وبمستوى دلالة معنوية Sig = 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) وعلى هذا الأساس فإن النتيجة توافق الفرضية الفرعية البديلة الرابعة H1 للبحث وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " تتوفر مقومات بعد إدارة البيئة المجتمعية في جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة - بالنسبة للأساتذة والموظفين".

• الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا تتوفر مقومات بعد الزبائن (الطلبة) في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للطلبة.

H_1 : تتوفر مقومات بعد الزبائن (الطلبة) في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للطلبة.

الجدول رقم (22): نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	T	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	بعد الزبائن
Sig	ddi= N-1	الجدولية	المحسوبة	الفرضي			
0.051	79	2.284	1.977	3	80	3.1893	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبات على مخرجات spss v.21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للبعد بلغ 3.1893 وهي أكبر من المتوسط الحسابي المقدر ب3، ومن جهة أخرى تشير أيضا نتيجة T المحسوبة أنها بلغت 1.977 وهي أقل من القيمة الجدولية المعبر عنها ب 2.284 وهذا بدرجة حرية 79 وبمستوى دلالة معنوية Sig = 0.051 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05) وعلى هذا الأساس فإن النتيجة لا توافق الفرضية الفرعية الخامسة H_1 للبحث وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أن " لا تتوفر مقومات بعد الزبائن (الطلبة) في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للطلبة".

3-1-2 عرض نتائج الفرضية الرئيسية

H_0 : لا تتلاءم بيئة الجامعة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

H_1 : تتلاءم بيئة الجامعة لتطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

الجدول رقم (23): نتائج T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	T	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الاستبيان ككل
------------------	----------------	---	---	--------------------	---------------	--------------------	------------------

Sig	ddi= N-1	الجدولية	المحسوبة	الفرضي			
0.000	111	2.284	3.677	3	112	3.3219	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة على مخرجات spss v.21

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي للاستبيان ككل بلغ 3.3219 وهي أكبر من المتوسط الحسابي المقدر ب3، ومن جهة أخرى تشير أيضا نتيجة T المحسوبة أنها بلغت 3.677 وهي تفوق القيمة الجدولية المعبر عنها ب 2.284 وهذا بدرجة حرية 111 وبمستوى دلالة معنوية Sig = 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، إذن جميع الشروط محققة، وعلى هذا الأساس فإن النتيجة توافق الفرضية الرئيسية البديلة H1 للبحث وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " تتلائم بيئة الجامعة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-".

2-3 مناقشة وتفسير الفرضيات

1-2-3 مناقشة وتفسير الفرضيات الفرعية

• تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

بناء على النتائج الإحصائية التي أكدت رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على تتوفر مقومات البعد المالي في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للأساتذة والموظفين. يمكن تفسير ذلك من خلال إجابات المبحوثين الذين أكدوا أنه تعتمد الجامعة على نظام مكافآت يرتبط بنتائج الاساتذة والموظفين. كما أكدوا في المقام الثاني على اعتبار ان مجانية التعليم تؤثر سلبا على نوعية وجودة الخدمات المقدمة للطلبة بالرغم من ان المستجوبين أكدوا ان اعتماد الجامعة على نظم مراجعة داخلية لتحسين قراراتها المالية مازال غير ملائم لهذا البعد.

• تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

بناء على النتائج الإحصائية التي أكدت رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للأساتذة والموظفين.

يمكن تفسيرها أيضا من خلال إجابات أفراد العينة الذين أكدوا على أنه توجد مراكز البحوث في

الجامعة نشطة على الدوام. كما أكدوا في المقام الثاني على اعتبار ان اعتماد الجامعة على تطبيق التكنولوجيا الرقمية في الوظائف الإدارية يساعد في ملائمة بيئة الجامعة لهذا البعد. بالرغم من تذييل عبارة مراقبة الجامعة أداءها بشكل دوري الترتيب، حسب رأي المستجوبين.

• تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

بناء على النتائج الإحصائية التي أكدت قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على انه لا تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة الاساتذة والموظفين.

يرجع تفسير هذه الفرضية إلى إجابات المبحوثين حيث يرون في المقام الأول أن الجامعة لا تشجع البحث العلمي بمستوى المطلوب والكافي. وفي المقام الثاني ان الجامعة لا تقوم بمراجعة دورية لمناهج التدريس في كل أقسامها. وبدرجة اقل فان الجامعة لا تسعى للتحسين المستمر من خلال مراقبة دورية لأدائها

• تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

بناء على النتائج الإحصائية التي أكدت رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه تتوفر مقومات بعد إدارة البيئة المجتمعية في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة الاساتذة والموظفين.

يرجع تفسير هذه الفرضية إلى إجابات المبحوثين وذلك من خلال أنهم يرون أن الجامعة تشجع المنتسبين إليها على العمل الخيري. كما يرون ان الجامعة تحرص على إمداد سوق العمل بالإطارات الذين اكتسبوا مهارات فنية عالية. الى جانب ان الجامعة تنشط في العديد من البرامج الإذاعية والتلفزيونية وعلى مواقع التواصل الاجتماعي

• تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

بناء على النتائج الإحصائية التي أكدت رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا تتوفر مقومات بعد الزبائن (الطلبة) في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للطلبة. يرجع تفسير هذه الفرضية إلى إجابات المبحوثين اللذين يرون أن الجامعة لا تتابعهم بعد التخرج وإيجاد عمل لهم. كم يؤكدون ان الجامعة لا تستطلع الجامعة آراء الطلبة بشكل دوري حول جودة التعليم والخدمات المقدمة لهم. وبدرجة اقل أهمية فهم يرون ان الأساتذة لا يتفهمون ظروف الطلبة.

3-2-2 مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية

بشكل عام ومن خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية المتمثلة في " تتلائم بيئة الجامعة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-" فان نتائج اختبار (One Sample Test)

بينت ان بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة- تتلائم مع تطبيق محاور وابعاد بطاقة الأداء المتوازن، لماذا بشكل عام؟. لان ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ليست كلها قابلة للتطبيق في بيئة الجامعة محل الدراسة، حيث ان بعدين من خمسة لا تتوفر لهما مقومات تطبيقهما في بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة- كما سنرى في مناقشة الفرضيات الفرعية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على جامعة محمد بوضياف-المسيلة- من خلال التطرق إلى التعريف بها ونشأتها، الإستراتيجية المتبعة من طرفها، وتحليل SWOT لبيئتها، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الإلكتروني الذي تم توزيعه على عينة من موظفين وأساتذة الجامعة، واستبيان آخر خاص بالطلبة، وتضمنت الاستمارة أربعة ابعاد في استبيان الاساتذة والموظفين وهي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد إدارة البيئة المجتمعية، وبعدا واحدا في استبيان الطلبة متعلق ببعده الزبائن (الطلبة).

عند استرجاع الاستبيان قمنا بتفريغه وتحليل بياناته بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS.V21، وقد قمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار t للعينة الواحدة، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى قبول الفرضيات، التي المتعلقة بالبعد المالي، بعد العمليات الداخلية، وبعد إدارة البيئة المجتمعية، ورفض الفرضيتين المتعلقةتين ببعدي: التعلم والنمو، من جهة والزبائن من جهة اخرى، وأكدت نتائج الدراسة إلى أن " بيئة جامعة محمد بوضياف -المسيلة- تتلاءم وتتوافق مع معظم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن".

الخاتمة العامة

من خلال دراستنا قمنا بالبحث عن مدى ملائمة بيئة الجامعة محمد بوضياف - المسيلة- لتطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات ومحاولة اثبات او نفي الفرضيات التي بني عليها البحث. كما استعرضنا الجانب الادبي لموضوع الأداء من حيث تعريفاته وابعاده الى جانب طرق قياسه وتقييمه، مروراً ببطاقة الأداء المتوازن من حيث نشأتها ومراحل تطورها وصولاً الى أحدث اشكالها المتمثلة في ابعادها الخمسة، كما احتوي الجانب النظري على تعريف بالبيئة الجامعية ومختلف الأنشطة الجامعية وكذلك مفهوم الأداء الجامعي ومعايير وطرق قياسه. وتماشياً مع القالب المنهجي المقترح من الكلية قمنا في ختام الجانب النظري باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة وقارناها بدراستنا الحالية، مما مكننا من ابراز أهمية وقيمة ومساهمة دراستنا في اثراء الموضوع محل البحث. وقد تم اختيار جامعة محمد بوضياف -المسيلة- لتطبيق الدراسة عليها.

وقصد اجراء البحث في أحسن الظروف وبأحدث الوسائل فقد تم استخدام استمارة الكترونية أرسلت الى عدد كبير من الاساتذة والموظفين والطلبة، بغية بلوغ أكبر عدد من المستجوبين. الى جانب استخدام المنهج الوصفي التحليلي. الامر الذي مكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم والتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي بنيت عليها الاقتراحات.

أولاً: نتائج الدراسة:

- يتمتع بعد إدارة البيئة المجتمعية في جامعة محمد بوضياف -المسيلة- بشكل عام بمستوى جيد حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.8521) بانحراف معياري (0.83305)؛ محتلاً بذلك الرتبة الاولى.
- يتمتع بعد العمليات الداخلية في جامعة محمد بوضياف -المسيلة- بشكل عام بمستوى جيد حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.6652) بانحراف معياري (0.80699)؛ محتلاً بذلك الرتبة الثانية.
- يتمتع البعد المالي في جامعة محمد بوضياف -المسيلة- بشكل عام بمستوى جيد حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.4375) بانحراف معياري (0.84322)؛ محتلاً بذلك الرتبة الثالثة.

- يتمتع بعد النمو والتعلم في جامعة محمد بوضياف -المسيلة- بشكل عام بمستوى متدني (دون المتوسط) حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.2969) بانحراف معياري (0.98623)؛ محتملا بذلك الرتبة الرابعة.
- يتمتع بعد الزبائن (الطلبة) في جامعة محمد بوضياف -المسيلة- بشكل عام بمستوى متدني (دون المتوسط) حسب عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي في هذا البعد (3.1893) بانحراف معياري (0.85617)؛ محتملا بذلك الرتبة الخامسة.
- بينت نتائج التحليل أنه تتلاءم بيئة الجامعة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن في جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؛
- بينت نتائج التحليل أنه تتوفر مقومات بعد تتوافر مقومات بعد إدارة البيئة المجتمعية في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للأساتذة والموظفين، عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؛
- بينت نتائج التحليل أنه تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للأساتذة والموظفين، عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؛
- بينت نتائج التحليل أنه تتوفر مقومات البعد المالي في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للأساتذة والموظفين، عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؛
- بينت نتائج التحليل أنه لا تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للأساتذة والموظفين، عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؛
- بينت نتائج التحليل أنه لا تتوفر مقومات بعد الزبائن (الطلبة) في جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بالنسبة للطلبة، عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ؛

ثانيا: الاستنتاجات

من خلال تفسير وتحليل النتائج من طرف الطالبة تم التوصل الى ما يمكن اعتباره استنتاجات يمكن البناء عليها في تقديم الاقتراحات والتوصيات، من بين اهم هذه الاستنتاجات نذكر ما يلي:

- تشجع جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- الانخراط في العمل الخيري لمنتسبيها من خلال مختلف أوجه الأنشطة التعاونية والتراحم وتوطيد أواصر الاخوة والمحبة من مثل التبرع بالدم والتبرع لدور

العجزة والجمعيات الخيرية ودور رعاية الايتام، مما يمكن اعتباره مؤشرا على مدى تفاعل جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- مع محيطها.

● تهتم جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بمراكز ومخابر البحث العلمي الى جانب اهتمامها بإدخال واستعمال الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الرقمنة وذلك على صعيدي التدريس والأنشطة الإدارية والتسييرية. ويبقى هذا الاهتمام غير معمم على بعض الكليات، وبرغم من ذلك فان عدم التعميم هذا لم يمنع جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- من احتلال مراكز متقدمة في تصنيف جامعات الوطن في الآونة الأخيرة.

● تطبق جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- نظام مكافآت وتحفيزات متلائم مع نتائج الأساتذة والموظفين.

● يمكن استنتاج ان تدهور وتدني نوعية وجودة الخدمات (التدريس، الاطعام، الايواء، النقل، المكتبة، ... المقدمة لطلبة يعود في جزئ كبير منه الى مجانية التعليم العالي.

● بالرغم من اهتمام جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- بمراكز ومخابر البحث العلمي يبدو ان هناك هوة بين هياكل البحث (تجهيزات المخابر، حواسيب، برامج الاعلام الالي،) وبين محتوى البحث (الإشكاليات والمسائل والمواضيع، ...) محل الاهتمام.

● تعاني جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- من قلة المراقبة الدورية لأدائها.

● يبدو ان جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- ليست مندمجة بشكل تام مع محيطها، حيث انها في الوقت الذي تشجع فيه على الانخراط في الاعمال الخيرية تبقى بعيدة نوعا ما عن سوق العمل من خلال قلة متابعة خريجها.

بوجه عام فان بيئة جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة- تتلاءم وتساعد على تطبيق جانب كبير من

ابعاد بطاقة الأداء المتوازن خاصة بعد البيئة المجتمعية، والبعد المالي وبعد العمليات الداخلية، في

المقابل فان هذه البيئة لم تتلاءم كثيرا مع ارساء بعد التعلم والنمو وبعد الزبائن. لكن الطالبة ترى من

خلال تحليل SOWT لبيئة الجامعة ومن خلال استراتيجيتها المسطرة منذ 2017 فان بيئة جامعة

مسيلة سوف تساعد مستقبلا على تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل تام

ثالثا: الاقتراحات

وفقا للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي للدراسة من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراحات الآتية:

- توصي الطالبة القائمين على العلاقات العامة بين الجامعة ومحيطها بتقوية الروابط الموجودة أصلا بينهما والمحافظة عليها، كما تنبه الى الاهتمام بالجانب الاخر للعلاقة بين الجامعة والمحيط أي على مستوى سوق العمل، ولما لا احداث مكتب يرصد احتياجات سوق العمل من خلال قنوات اتصال بينهما وترجمتها الى منشورات توزع على جميع كليات الجامعة. أي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مصير الطلبة بعد انتهاء المسار الجامعي وإيجاد حلول لمستقبلهم (التنسيق لإيجاد مناصب عمل).
- تقترح الطالبة الإبقاء على نفس درجة الاهتمام بالمكتسبات والإنجازات فيما يخص هياكل البحث (مراكز ومخابر وتجهيزات البحث)، والعمل على تدارك قلة توافق الإشكاليات والمواضيع المقترحة للبحث من قبل المراكز والمخابر. أي يجب أن تهتم الجامع أكثر بالبحث العلمي وتوفير المناخ الملائم له.
- تأكد الطالبة على أهمية الحفاظ على نظام المكافآت والتحفيزات نظرا لفعاليتها. أي اعتباره مكسبا وانجازا.
- تقترح الطالبة في إطار عام يتجاوز مستوى جامعة مسيلة الى الوزارة الوصية بخصوصية جزء من الخدمات الجامعية مثل النقل، الاطعام، المكتبة، ...، من اجل رفع نوعيتها وجودتها.
- تقترح الطالبة التركيز أكثر على الدورات التدريبية في مختلف المجالات. وأن تحرص الجامعة على مراقبة وتقييم أدائها بشكل دوري.
- تأكد الطالبة على الحفاظ بقوة على استعمال الأدوات والوسائل التكنولوجية الحديثة مثل الرقمنة، باعتبارها أحد المكتسبات والانجازات. وتقترح تعميمه ليشمل كل الأنشطة الجامعية في جميع الكليات

رابعاً: حدود وآفاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها وهي: اقتصار البحث على دراسة حالة جامعة واحد يجعل النتائج نسبية جداً، إضافة لضيق الوقت الذي حال دون التطرق للموضوع بالكثير من التفصيل والتوسع، وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الاساتذة والموظفين والطلبة في الإجابة على الاستبيان حيث كان عددها قليلاً جداً مقارنة بمجتمع الدراسة.

يمكن لدراستنا هذه أن تفتح آفاقاً جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كمواضيع لدراسات لاحقة نذكر منها:

- ربط الجامعة بوسطها من حيث المدخلات والمخرجات.
- الاهتمام بتقييم الأداء الأنشطة الجامعية بشكل دوري ومستمر.
- كيفية إبقاء التواصل والترابط بين الجامعة وخريجها بشكل تفاعلي.
- اخذ إشكاليات البحث العلمي من واقع ومحيط الجامعة.

المراجع

المراجع:

❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. جودة محفوظ. التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS . عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. (2008)
2. سلطان تركي. هندسة التغيير _ التغيير الجذري لقمة الإدارة. القاهرة: عالم الكتب(1996).
3. طاهر محسن منصور الغالي، و وائل محمد صبحي. الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان : دار وائل النشر والتوزيع. (2007).
4. عادل زايد. الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل - . مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية. (2006).
5. عبد الرحيم محمد. قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية-الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي - . القاهرة : لمنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2008).
6. فلاح حسن الحسيني، و مؤيد عبد الرحمن الدوري. إدارة البنوك ،مدخل كمي استراتيجي معاصر . عمان: دار وائل للنشر. (2007).

ثانياً: المجلات والمقالات

1. حطي محمد السراج. استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي العلمي حول الاداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. المسيلة: جامعة محمد بوضياف. (10-11 نوفمبر 2009).
2. سامي هباش. تطور الأداء الجامعي وفق منظور الوظيفة الثالثة -دراسة حالة الجامعات الجزائرية- . مجلة المشكاة في الاقتصاد التنمية والقانون ، 01 (06). (2017).
3. سمايلي نوفل فضيلة بوطورة. مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة متطورة للاداء المتوازن دراسة ميدانية لجامعة تبسة الجزائر . المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، 10 (27). (2017).

4. شهيرة عبد العزيز. طار مفتوح لاستخدام مقياس الأداء المتوازن في المنظمات الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية ، 03. (2007).
5. صالح احمد عابنة. تقييم جودة الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الاداب . المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، 04 (08). (2011).
6. مرارقة عيسى. مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات . لملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (صفحة 02). مسيلة : جامعة محمد بوضياف . (11 نوفمبر 2009).
7. نادية راضي عبد الحليم. دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطابي الاداء المتوازن لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 21 (العدد 02). (2005).
8. هلال الحارثي. واقع البيئة الجامعية في جامعة طيبة من وجهة نظر طلابها وطالباتها وعلاقته ببعض المتغيرات . المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، 18 (2) . (2022) .
9. يسري السيد. قياس اثر بعض المتغيرات الشخصية والبيئة على دافعية الإنجاز لدى طلاب جامعة الزقازيق . مجلة البحوث التجارية ، 22 (11) . (2000).
10. يوسف اشرف، و يوسف سليم همام. اطار مقترح لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن ,دراسة تطبيقية على قطاع التعليم قبل الجامعي . مجلة البحوث المالية والتجارية ، الجزء الثالث (العدد الأول)، صفحة 02. (2013).

ثالثا: المذكرات والرسائل الجامعة

1. عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كاداة لتقويم الأداء التمويلي (رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الإسلامية. (2010).
2. علي سليمان الشطي. أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجية لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن -دراسة ميدانية- (اطروحة دكتوراه فلسفة). الأردن، إدارة مالية : الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. (2007).

3. مصطفى الباهي. مراقبة التسيير في المستشفيات دراسة استكشافية لمؤشرات قياس الاداء في المستشفيات العمومية الجزائرية (رسالة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عمار لثليجي. الاغواط، (2014).

4. منيرة بوساق. استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية -دراسة عينة من إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -، (مذكرة ماستر جامعة المسيلة) . جامعة محمد بوضياف، المسيلة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. (2018).

5. أبو غصن نضال فاروق، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأقصى، فلسطين. (2016)،

6. عابدين حسني محمد عابدين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا- خان يونس، المؤتمر العلمي الأول دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، فلسطين، قطاع غزة. (2013)،

7. نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال- دراسة حالة شركة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. (2016)،

❖ المراجع الأجنبية:

1. Annie Bartoli , .Management dans les organisations publiques 3ème édition , .Paris,: Dunod.(2009) .
2. Chandler;A, Strategy and Structure chapters in the history of American industrial entrprise, Beard book.. (2003)
3. Fabienne, g. pilotage stratégique de l'entreprise ; le role de tableau de bord prospectif. paris. (2007).
4. Gerry Jhnsn ..strategique .Paris: 8 eme edition pearxen encation(2008) .
5. Henri Bouquin , .le contrôle de gestion, 4ème édition mise à jour .Paris: , Presses Universitaires de France.(1998) .
6. Hubert K. Rampersad .Total performance score card springer .Paris . . (2005)
7. Kaplan, & Norton. The Balanced scorecard Measures that drive performance. harvard Business , 70 (79), pp. 147 -148. . (1998)

8. Löning, H., & Malleret, V. le contrôle de gestion. Dunod, Paris: organisation et mise en œuvre. (2003).
9. Lorino Philippe .le controle de gestion strategique ed Dunod .Paris.(1991) .
10. Morisawa, T.:, Building Performance Measurement Systems With The balance Scorecard Approach, . , Nomura Research Institute (45). (2002).

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الأستاذ
أستاذ التعليم العالي قسم علوم التسيير جامعة محمد بوضياف - مسيلة-	مصطفى حوحو
أستاذ التعليم العالي قسم علوم التسيير جامعة محمد بوضياف - مسيلة-	قاسمي كمال
أستاذ محاضر أ قسم علوم التسيير جامعة محمد بوضياف - المسيلة-	عسلي نور الدين
أستاذ محاضر أ قسم علوم التسيير جامعة في محمد بوضياف - مسيلة-	ياسين عطاء الله

الملحق رقم (02): الاستبيان الخاص بالأساتذة والموظفين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السادة: إدارات جامعة المسيلة (هيئة التدريس وموظفين)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، تقوم الطالبة بإعداد مذكرة تخرج بعنوان:

" مدى ملاءمة بيئة الجامعة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن"

ارجو من سيادتكم التعاون بالإجابة على هذا الاستبيان، بكل موضوعية، حيث انه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وإنما توجد إجابة تعبر عن رأيكم الشخصي.

ان جميع المعلومات يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي لا غير. اشكركم على حسن تعاونكم تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الطالبة: عطلاوي هجير

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع علامة (X) امام البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

الجنس :

ذكر () انثى ()

المؤهل العلمي:

ثانوي ()، ليسانس ()، ماجستير ()، دكتوراه ()، بروفييسور () .

الوظيفة الحالية:

موظف إدارة () أستاذ () رئيس قسم () اخرى حدد ()

عدد سنوات الخبرة :

اقل من خمس سنوات () خمس سنوات عشر سنوات () عشر سنوات فاكثر ()

الدورات التدريبية في مجال العمل :

ثلاث دورات فاقل () اربع دورات عشر دورات ()

اكثر من عشر دورات () لا يوجد ()

القسم الثاني: الرجاء وضع علامة (X) امام البديل المناسب لكل من العبارات التالية:

أولاً: البعد المالي

تتوفر مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة محمد بوضياف المسيلة					
درجة الموافقة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة	
					1 تعتمد الجامعة على نظم مراجعة داخلية لتحسين قراراتها المالية
					2 تُخصص الجامعة موارد مالية معتبرة لدعم البرامج التعليمية
					3 تعتمد الجامعة على نظام مكافآت يرتبط بنتائج الاساتذة والموظفين.
					4 تتبع الجامعة سياسة ترشيد النفقات
					5 تسعى الجامعة الى رفع قيمة الخدمات الجامعية وتحسينها

					6	مجانية التعليم تؤثر سلبا على نوعية وجودة الخدمات المقدمة للطلبة
--	--	--	--	--	---	---

ثانيا: بعد العمليات الداخلية

تتوفر مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة محمد بوضياف المسيلة						
درجة الموافقة					العبارات	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1	تعتمد الجامعة على تطبيق التكنولوجيا الرقمية في التدريس.
					2	تعتمد الجامعة على تطبيق التكنولوجيا الرقمية في الوظائف الإدارية.
					3	تسعى الجامعة دائما الى تحسين خدماتها
					4	توجد مراكز البحوث في الجامعة نشطة على الدوام
					5	تراقب الجامعة أداءها بشكل دوري.
					6	تسعى الجامعة للارتباط بسوق العمل
					7	تعتمد الجامعة استراتيجية واضحة في أداء انشطتها

ثالثا: بعد التعلم والنمو

تتوفر مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة محمد بوضياف						
درجة الموافقة					العبارات	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1	تعتمد الجامعة نظام تدريب متطور
					2	تقوم الجامعة بمراجعة دورية لمناهج التدريس في كل أقسامها.

					3 تشجع الجامعة البحث العلمي
					4 تعتمد الجامعة سياسة واضحة لكل الاساتذة والموظفين بها
					5 تسعى الجامعة للتحسين المستمر من خلال مراقبة دورية لأدائها
					6 تهتم الجامعة بتسهيل أداء مهام الاساتذة والموظفين بها

رابعا: بعد إدارة البيئة المجتمعية

تتوفر مقومات بعد إدارة البيئة المجتمعية في جامعة محمد بوضياف لتقييم ادائها						
درجة الموافقة					العبارات	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1 تقوم الجامعة بدورات تدريبية تخدم المجتمع.	
					2 تقوم الجامعة بتقديم استشارات فنية لخدمة المجتمع.	
					3 تحرص الجامعة على إمداد سوق العمل بالإطارات الذين اكتسبوا مهارات فنية عالية.	
					4 تقوم الجامعة بمد جسور التواصل مع المجتمع من خلال النشاطات الفنية المتنوعة	
					5 تنشط الجامعة في العديد من البرامج الإذاعية والتلفزيونية وعلى مواقع التواصل الاجتماعي	
					6 تشجع الجامعة كل المنتسبين إليها على العمل الخيري.	

الملحق رقم (03): الاستبيان الخاص بالطلبة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أعزائي الطلبة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، تقوم الطالبة بإعداد مذكرة تخرج بعنوان: "مدى ملاءمة بيئة الجامعة لتطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن"
أرجو منكم التعاون بالإجابة على هذا الاستبيان، بكل موضوعية، حيث انه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة وانما توجد إجابة تعبر عن رأيكم الشخصي.

أن جميع المعلومات يتم استخدامها لأغراض البحث العلمي لا غير. أشكركم على حسن تعاونكم
فائق الاحترام والتقدير

الطالبة: عطلاوي هجير

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع علامة (X) امام العبارة المناسبة.

الجنس :

ذكر () انثى ()

التخصص المدروس:

.....

- سنة أولى ليسانس () ، سنة ثانية ليسانس () ، سنة ثالثة ليسانس () .
- سنة أولى ماستر () ، سنة ثانية ماستر () .
- طالب دكتوراه، سنة أولى () ، سنة ثانية () ، سنة ثالثة () ، سنة رابعة () .

بعد الزبائن (الطلبة)

تتوفر مقومات بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في جامعة محمد بوضياف					
درجة الموافقة					
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
العبارات					
					1 تسعى الكلية الى متابعة مشاكل الطلبة وإيجاد حلول لها
					2 يتفهم الأساتذة ظروف الطلبة
					3 علاقة الطالب بالأستاذ مبنية على الاحترام المتبادل
					4 لا يوجد تحيز من طرف الأساتذة فيما يتعلق بالتدريس والامتحانات
					5 يشجع الأساتذة الطلبة على المناقشات العلمية
					6 تستطلع الجامعة اراء الطلبة بشكل دوري حول جودة التعليم والخدمات المقدمة لهم
					7 تتابع الجامعة الخريجين من خلال إيجاد فرص عمل لهم

الملحق رقم (04): مخرجات SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,750	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,847	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,712	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	7

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	البعد المالي
Q1	Corrélation de Pearson	1	,339	,070	,253	,258	,294	,509**
	Sig. (bilatérale)		,058	,704	,162	,154	,102	,003
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q2	Corrélation de Pearson	,339	1	,153	,294	,251	,386*	,614**
	Sig. (bilatérale)	,058		,405	,103	,165	,029	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q3	Corrélation de Pearson	,070	,153	1	,383*	,265	,556**	,618**
	Sig. (bilatérale)	,704	,405		,030	,143	,001	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q4	Corrélation de Pearson	,253	,294	,383*	1	,495**	,424*	,735**
	Sig. (bilatérale)	,162	,103	,030		,004	,016	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q5	Corrélation de Pearson	,258	,251	,265	,495**	1	,521**	,695**
	Sig. (bilatérale)	,154	,165	,143	,004		,002	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
Q6	Corrélation de Pearson	,294	,386*	,556**	,424*	,521**	1	,806**
	Sig. (bilatérale)	,102	,029	,001	,016	,002		,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,509**	,614**	,618**	,735**	,695**	,806**	1
المالي_البعد	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	العمليات الداخلية
G1	Corrélation de Pearson	1	-,100	-,036	,443*	-,040	-,156	-,040	,276
	Sig. (bilatérale)		,585	,843	,011	,827	,395	,829	,126

	N	32	32	32	32	32	32	32	32
G2	Corrélation de Pearson	-,100	1	,715**	,330	,493**	,395*	,417*	,705**
	Sig. (bilatérale)	,585		,000	,065	,004	,025	,018	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
G3	Corrélation de Pearson	-,036	,715**	1	,252	,345	,459**	,192	,643**
	Sig. (bilatérale)	,843	,000		,164	,053	,008	,293	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
G4	Corrélation de Pearson	,443*	,330	,252	1	,368*	,268	,641**	,752**
	Sig. (bilatérale)	,011	,065	,164		,038	,138	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
G5	Corrélation de Pearson	-,040	,493**	,345	,368*	1	,439*	,527**	,712**
	Sig. (bilatérale)	,827	,004	,053	,038		,012	,002	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
G6	Corrélation de Pearson	-,156	,395*	,459**	,268	,439*	1	,381*	,630**
	Sig. (bilatérale)	,395	,025	,008	,138	,012		,031	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
G7	Corrélation de Pearson	-,040	,417*	,192	,641**	,527**	,381*	1	,702**
	Sig. (bilatérale)	,829	,018	,293	,000	,002	,031		,000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,276	,705**	,643**	,752**	,712**	,630**	,702**	1
	بعد العمليات الداخلية Sig. (bilatérale)	,126	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		S1	S2	S3	S4	S5	S6	التعلم و النمو
S1	Corrélation de Pearson	1	,680**	,340	,275	,599**	,580**	,773**
	Sig. (bilatérale)		,000	,057	,127	,000	,001	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
S2	Corrélation de Pearson	,680**	1	,493**	,412*	,596**	,812**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,019	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
S3	Corrélation de Pearson	,340	,493**	1	,222	,411*	,483**	,637**
	Sig. (bilatérale)	,057	,004		,223	,020	,005	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
S4	Corrélation de Pearson	,275	,412*	,222	1	,360*	,401*	,601**
	Sig. (bilatérale)	,127	,019	,223		,043	,023	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
S5	Corrélation de Pearson	,599**	,596**	,411*	,360*	1	,575**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,020	,043		,001	,000

	N	32	32	32	32	32	32	32
S6	Corrélacion de Pearson	,580**	,812**	,483**	,401*	,575**	1	,851**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,005	,023	,001		,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
بعد التعلم والنمو	Corrélacion de Pearson	,773**	,880**	,637**	,601**	,782**	,851**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	32	32	32	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélacions

		K1	K2	K3	K4	K5	K6	ادارة البيئة المجتمعية
K1	Corrélacion de Pearson	1	,331	,149	,256	,021	,317	,515**
	Sig. (bilatérale)		,065	,433	,157	,908	,077	,003
	N	32	32	30	32	32	32	32
K2	Corrélacion de Pearson	,331	1	,305	,158	,556**	,354*	,722**
	Sig. (bilatérale)	,065		,101	,387	,001	,047	,000
	N	32	32	30	32	32	32	32
K3	Corrélacion de Pearson	,149	,305	1	,130	,344	,248	,553**
	Sig. (bilatérale)	,433	,101		,495	,062	,187	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
K4	Corrélacion de Pearson	,256	,158	,130	1	,415*	,392*	,637**
	Sig. (bilatérale)	,157	,387	,495		,018	,026	,000
	N	32	32	30	32	32	32	32
K5	Corrélacion de Pearson	,021	,556**	,344	,415*	1	,317	,712**
	Sig. (bilatérale)	,908	,001	,062	,018		,077	,000
	N	32	32	30	32	32	32	32
K6	Corrélacion de Pearson	,317	,354*	,248	,392*	,317	1	,684**
	Sig. (bilatérale)	,077	,047	,187	,026	,077		,000
	N	32	32	30	32	32	32	32
بعد إدارة البيئة المجتمعية	Corrélacion de Pearson	,515**	,722**	,553**	,637**	,712**	,684**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	32	32	30	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélacions

		H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	بعد الزيان
H1	Corrélacion de Pearson	1	,467**	,457**	,321**	,381**	,548**	,053	,764**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,000	,000	,637	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
	Corrélation de Pearson	,467**	1	,335**	,266*	,292**	,451**	,297**
H2	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,017	,008	,000	,007	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
	Corrélation de Pearson	,457**	,335**	1	,442**	,359**	,302**	,118
H3	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,001	,006	,296	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
	Corrélation de Pearson	,321**	,266*	,442**	1	,209	,125	-,006
H4	Sig. (bilatérale)	,004	,017	,000	,062	,268	,959	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
	Corrélation de Pearson	,381**	,292**	,359**	,209	1	,258*	,035
H5	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,001	,062	,021	,761	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
	Corrélation de Pearson	,548**	,451**	,302**	,125	,258*	1	,307**
H6	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006	,268	,021	,006	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80
	Corrélation de Pearson	,053	,297**	,118	-,006	,035	,307**	1
H7	Sig. (bilatérale)	,637	,007	,296	,959	,761	,006	,001
	N	80	80	80	80	80	80	80
	Corrélation de Pearson	,764**	,730**	,674**	,548**	,564**	,696**	,379**
بعد الزبائن	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
	N	80	80	80	80	80	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques

	البعد المالي	العمليات الداخلية	التعلم و النمو	ادارة البيئة المجتمعية
N	32	32	32	32
Valide	32	32	32	32
Manquante	0	0	0	0
Asymétrie	-,419	-1,248	-,166	-,396
Erreur std. d'asymétrie	,414	,414	,414	,414
Aplatissement	-,585	2,548	-,637	-,912
Erreur std. d'aplatissement	,809	,809	,809	,809

Statistiques

بعد الزبائن

N	80
Valide	80
Manquante	0
Asymétrie	-,692
Erreur std. d'asymétrie	,269

Aplatissement	,130
Erreur std. d'aplatissement	,532

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	24	75,0	75,0	75,0
Valide انثى	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
استاذ تعليم عالي	15	46,9	46,9	46,9
دكتوراه	12	37,5	37,5	84,4
Valide ماستر	3	9,4	9,4	93,8
ليسانس	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الحالية الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	1	3,1	3,1	3,1
استاذ	12	37,5	37,5	40,6
رئيس قسم	3	9,4	9,4	50,0
Valide مساعد رئيس قسم	12	37,5	37,5	87,5
Total	32	100,0	100,0	

الخبرة سنوات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	11	34,4	34,4	34,4
Valide من 5 إلى 10 سنوات	19	59,4	59,4	93,8
أكثر من 10 سنوات	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

التدريبية الدورات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يوجد	3	9,4	9,4	9,4
أقل من 3 سنوات	7	21,9	21,9	31,3
من 3 الى 10 دورات	22	68,8	68,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Statistiques

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	البيد المالي
N Valide	32	32	32	32	32	32	32
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	1,91	3,53	4,19	3,31	3,69	4,00	3,4375
Ecart-type	,963	1,344	1,230	1,447	1,176	1,368	,84322

Statistiques

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	العمليات الداخلية
N Valide	32	32	32	32	32	32	32	32
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,19	4,16	4,03	4,28	2,94	3,31	3,75	3,6652
Ecart-type	1,512	1,051	1,282	1,170	1,390	1,355	1,344	,80699

Statistiques

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	التعلم و النمو
N Valide	32	32	32	32	32	32	32
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,44	3,13	2,81	3,75	3,13	3,53	3,2969
Ecart-type	1,390	1,238	1,203	1,391	1,289	1,344	,98623

Statistiques

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	ادارة البيئة المجتمعية
N Valide	32	32	30	32	32	32	32
N Manquante	0	0	2	0	0	0	0
Moyenne	3,56	3,84	3,90	3,84	3,94	4,09	3,8521

Ecart-type	1,268	1,370	1,185	1,370	1,343	1,228	,83305
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

Statistiques

أبعاد الاساتذة والموظفين

N	Valide	32
	Manquante	0
Moyenne		3,5670
Ecart-type		,74830

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	40	50,0	50,0	50,0
Valide انثى	40	50,0	50,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

التخصص المدروس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
كلية العلوم	10	12,5	12,5	12,5
كلية الرياضيات	10	12,5	12,5	25,0
كلية التكنولوجيا	6	7,5	7,5	32,5
كلية العلوم الاقتصادية	11	13,8	13,8	46,3
Valide كلية الاداب واللغات	8	10,0	10,0	56,3
كلية الحقوق والعلوم السياسية	7	8,8	8,8	65,0
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	8	10,0	10,0	75,0
معهد التقنيات الحضرية	10	12,5	12,5	87,5
معهد علوم الرياضة	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

ليسانس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة اولى	24	30,0	48,0	48,0
Valide سنة ثانية	9	11,3	18,0	66,0
سنة ثالثة	17	21,3	34,0	100,0

Total	50	62,5	100,0
Manquante	30	37,5	
Total	80	100,0	

ماستر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	5,0	17,4	17,4
سنة أولى				
سنة ثانية	19	23,8	82,6	100,0
Total	23	28,8	100,0	
Manquante	57	71,3		
Total	80	100,0		

دكتوراه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	3,8	42,9	42,9
سنة أولى				
سنة ثالثة	2	2,5	28,6	71,4
سنة رابعة	2	2,5	28,6	100,0
Total	7	8,8	100,0	
Manquante	73	91,3		
Total	80	100,0		

Statistiques

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	بعد الزمان
N	80	80	80	80	80	80	80	80
Valide								
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,59	3,16	4,04	3,36	3,85	2,44	1,89	3,1893
Ecart-type	1,548	1,546	1,185	1,425	1,202	1,439	1,114	,85617

Test sur échantillon unique

Valeur du test = 3				
t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence

					Inférieure	Supérieure
البعد المالي	2,935	31	,006	,43750	,1335	,7415

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العمليات الداخلية	4,663	31	,000	,66518	,3742	,9561

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التعلم و النمو	1,703	31	,099	,29688	-,0587	,6524

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ادارة البيئة المجتمعية	5,786	31	,000	,85208	,5517	1,1524

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
بعد الزبائن	1,977	79	,051	,18929	-,0012	,3798

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): حظوة هجرية المولود(ة) بتاريخ: 23-12-1976 بـ بوسعادة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: الصادرة بتاريخ: عن:

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية خلال السنة الجامعية: 2022/2023

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: مدى ملائمة بيئة الجامعة لتطبيق أبعاد ريادة

الأداء المستوارن (BSC) دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - مسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/07/02

التوقيع و البصمة

