

درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة المسيلة

The degree of availability of the balanced scorecard dimensions in higher education institutions: a case study of the University of M'Sila

محمد لمين بن الطاهر^{1*} ، صلاح الدين ثامر²

Mohamed lamine bentaher^{1*}, salah eddine thamri²

¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، mohamed-lamine.bentaher@univ-msila.dz

² جامعة خميس مليانة (الجزائر)، salahethamri@gmail.com

تاريخ النشر: 30-09-2025

تاريخ القبول: 06-09-2025

تاريخ الاستلام: 30-04-2025

ملخص:

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى تبني مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لبطاقة الأداء المتوازن ، باستخدام أداة الاستبانة والتي تم توزيعها على كل أعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة، تم استرداد 122 مفردة صالحة للدراسة، وباستخدام الاختبارات الإحصائية تم التوصل الى ان هناك أثر مستوى بطاقة الأداء المتوازن بجامعة المسيلة جاء متوسطا. وكانت النتائج متباعدة، ويمكن ان نفسر هذه النتائج بان الجامعة لازالت تواجه بعض المشاكل والتي تتبع من تأخر توفيرها للمتطلبات الازمة للتأقلم مع التغيرات في البيئة المحلية والعالمية، واعتماد هيكل تنظيمي غير من، واستخدام مناهج الادارة القديمة. وفي الأخير قدمنا عدد من التوصيات: اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، التركيز على عملية تطوير وتحسين العتاد والتجميزات، الموازنة بين ما يحتاجه السوق وما تقدمه من برامج التعليم.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء الموازن؛ التعليم العالي؛ أداء مؤسسات التعليم العالي.

تصنيفات JEL : M150, M190, I24

Abstract:

This study investigates the extent to which the dimensions of the Balanced Scorecard (BSC) have been adopted within Algerian higher education institutions, with a specific focus on the University of M'sila. A survey was carried out among all faculty members, yielding 122 valid responses. Descriptive statistical analyses, including means and standard deviations, indicate that the level of BSC adoption at the University of M'sila is moderate. The findings reveal a heterogeneous pattern of adoption, which may be attributed to several institutional challenges, including inadequate responsiveness to both local and global environmental changes, reliance on a rigid organizational structure, and the persistence of outdated management practices. Based on these findings, the study offers several recommendations aimed at enhancing BSC implementation: increasing employee participation in decision-making processes, investing in the development and modernization of institutional infrastructure, and aligning academic programs more closely with evolving market demands.

Keywords: Balanced Scorecard; higher education; performance of higher education

Jel Classification Codes : I24 · M190 · M150.

1. مقدمة:

لقد كان ظهور بطاقة الأداء المتوازن امرا حتميا نظرا لقصور أدوات ومعايير قياس الأداء السائدة آنذاك والتي كانت تعتمد على الجانب المالي كأساس لتقدير وقياس الأداء. ومع تطور الأساليب الإدارية والمؤسسات ككل وارتفاع مستوى التعقيد في البيئة (الخارجية والداخلية) أصبحت المؤشرات المالية غير كافية لفهم وتحليل مستوى المؤسسات وحتى صياغة الاستراتيجية والتباين بالأداء المستقبلي. وعليه ظهرت بطاقة الأداء المتوازن والتي تأخذ بعين الاعتبار المؤشرات المالية وغير مالية معا. تم تطوير هذه الأداة من قبل (Kaplan and Norton) سنة 1992م. تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات مالية توضح النتائج التي تم تحقيقها بالفعل. وبالإضافة إلى المؤشرات التشغيلية المتعلقة برضى العملاء، والعمليات الداخلية، وأنشطة التعلم النمو (البحث والتطوير) الخاصة بالمؤسسة (وهي إجراءات وتدابير تشكل البنية التحتية لتحقيق أداء مالي مستقبلي أفضل). وتسهم بطاقة الأداء المتوازن في توفير فهم أعمق لأداء المؤسسات بكل أنواعها بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي.

1.1. إشكالية الدراسة: وبغية معرفة درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية قمنا بصياغة الإشكالية التالية: ما هو مستوى تبني بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها بجامعة المسيلة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

1.2. الفرضية الرئيسية:

تحظى بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة المسيلة من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

1.3. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الأهمية البالغة التي توليها الدولة الجزائرية إلى قطاع التعليم العالي، نظرا للدور الحيوي التي تلعبه في تنمية وتطوير المجتمعات. وكذا احتمام المنافسة بين الجامعات لتحقيق أعلى المراتب في تصنيفات العالمية، والذي حفز هذه الأخيرة إلى ان تبحث في سبل عدة من أجل تنمية وتطوير أدائها، والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن.

1.4. اهداف الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا إلى تحقيق عدة أهداف من بينها معرفة درجة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم الجزائرية، وكذا التعرف على المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن، وإلى معرفة مدى إدراك أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة المسيلة لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في هذه الجامعة.

1.5. الدراسات السابقة:

• دراسة (الشлемة & الجبوري، 2011) بعنوان "قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي بجامعة الموصل لقياس وتقدير أدائها، تكون مجتمع الدراسة من طلبة

الدراسات العليا وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وتم توزيع 222 استبانة وتم استرجاع 181 استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها: تبدي الجامعة اهتماما بالجودة وابعادها خاصة الملموسة منها، تقوم الجامعة بعمليات الابداع، ظهور راس المال البشري في منظور التعلم والنمو للجامعة، ضعف وجود عوائد استثمارية من البحث والتطوير.

• دراسة (يسرى، 2017) بعنوان "تقييم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن" هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى تقييم أداء جامعة الملك فيصل في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها، ومن اجل جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة باستخدام اداة الاستبانة وتوزيعها على العاملين بالجامعة والبالغ عددهم 270، وقامت بتحليل البيانات باستخدام برنامج spss، توصلت الباحثة الى عدة نتائج منها: أن مقومات استخدام بطاقة الأداء موجودة في جامعة الملك فيصل بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بعد التعليم والنمو)، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبعد العملاء. وقدمت في الأخير عدد من التوصيات ذكر منها: زيادة الجهد في متابعة أوضاع الخريجين لخلق فرص العمل لهم، العمل على تقليل الإنفاق المالي والهدر لدعم البحث العلمي، متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن للتأكد من أنها تجز الوظيفة المقصودة، اشراك أعضاء هيئة التدريس في تقييم الأداء.

• دراسة (رaby & نجوى، 2014) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم جودة التعليم بالجامعة الجزائرية: نموذج مقترن" سعى الباحثين من خلال هذه الدراسة الى توضيح الفوائد التي يمكن جنحها من استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بالإضافة الى وضع تصور متقدم لها يمكن تطبيقه في احدى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي في دراستهما. وتوصلوا في النهاية الى مجموعة من النتائج منها: ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى جميع المؤسسات الجامعية الجزائرية، وأن تعمل الجامعة الجزائرية على تحديد مؤشرات لتقييم الأداء من خلال قاعدة بيانات شاملة يتم تحديثها بشكل دوري وعلى ضوء تلك النتائج قدم الباحثان عدة توصيات : تشكيل فريق يعمل على مستوى الجامعة لبناء بطاقة الأداء المتوازن ومتابعة تنفيذها، أن تعمل الجامعة الجزائرية على تحديد مؤشرات لتقييم الأداء من خلال قاعدة بيانات شاملة يتم تحديثها بشكل دوري، الاستفادة من خبرات الجامعات التي بنت هذا المنهج.

2. الإطار النظري:

1.2. تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

تسمح بطاقة الأداء المتوازن للمديرين بالنظر إلى مؤسستهم من أربع وجهات نظر مختلفة (Kaplan & Norton, 1992, p72). وذلك انطلاقا من تحديد الإجابة على أربعة أسئلة: كيف يرنا العملاء؟ (منظور العملاء)، ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (منظور داخلي)، هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (منظور الابتكار والتعلم)، كيف ننظر إلى المساهمين (أصحاب الأسهم)؟ (منظور مالي).

ينظر الى بطاقة الأداء المتوزن على انها طريقة لترجمة استراتيجية المؤسسة ورؤيتها إلى ما يمكن قياسه ومتابعته وتقييمه، ويتم ذلك بناء على أبعادها التي تقوم عليها (أربعة ابعاد) مما يتيح إمكانية مقارنة ما تم تحقيقه مع ما تم التخطيط له.(يسرى، 2017)

ويرى (Hannabarger et al., 2007, p10) انها عبارة عن نظام إدارة يمكن المؤسسات من وضع استراتيجيات وتنبع ومراقبة تفاصيلها. ويتم ذلك من خلال ما يسمى بالأرجل الأربع لبطاقة الأداء المتساوون. تتمثل هذه الأرجل الأربع في بعد الزبائن، وبعد المالي، وبعد العمليات، وبعد التعليم والنمو. وعليه فإن بطاقة الأداء المتساوون هي نظام تسيير اداري يتيح للمؤسسات امكانية تحديد الإطار العام لاستراتيجيتها وامكانية تتبع عملية تفاصيلها، وتنطلق من مجموعة من الابعاد (المؤشرات) والتي تتفاعل فيما بينها ويجب ان تكون تلك المؤشرات متوافقة مع رسالة المؤسسة ورؤيتها. وتتمثل في بعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات، وبعد التعليم والنمو. محققة بذلك التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية وكذا بيئتها الداخلية والخارجية.

2.2. أهمية بطاقة الأداء المتساوون:

إن الانتشار الواسع لبطاقة الأداء المتساوون في وسط المؤسسات في شتى القطاعات دليل على مدى نجاعتها ومساهمتها في تحسن من ادائها، ومدى دقة معاييرها. وفيما يلي عرض للأهمية التي تمثلها البطاقة للمؤسسات مهما كان القطاع الذي تنشط فيه ومهما كانت طبيعتها خاصة او عامة، ربحية او غير ربحية (ابو شرخ، 2012، ص24):

- تقدم منهاجاً متكاملاً يسهم في ترجمة استراتيجية وأهداف المؤسسة إلى مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات التي تتعكس في شكل مقاييس أداء استراتيجية.
- تحقيق التوازن الشامل في المؤسسة حيث أنها تشمل موازنة بين كل من الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتحقق توازن المقاييس الخارجية وكذا الداخلية.
- تسهل الاتصال والتسيير بين مختلف أجزاء المؤسسة وتسهل فهم الأهداف والاستراتيجيات ودعم التوافق والتسيير بين الاستراتيجية والعمليات؛
- توفر إمكانية الرقابة المستمرة للعمليات ومواهبتها ومطابقتها لما تم التخطيط له وتصحيح الانحرافات فور حدوثها؛
- تسلیط الضوء على مدى أهمية المؤشرات غير المالية (غير الملموسة) وتأثيرها على أداء المؤسسة الكلي وحتى بقائها واستمراريتها.

3.2. أبعاد بطاقة الأداء المتساوون في مؤسسات التعليم العالي:

الغرض من بطاقة الأداء المتساوون هو توجيه ومراقبة وتحدي مؤسسة بأكملها نحو تحقيق تصور مشترك للمستقبل. ضمن المنظورات يتم التعبير عن الرؤية في شكل عدد من الأهداف المحددة. يتم وضع التدابير والأهداف ثم تضع المنظمة خطط عمل لتحقيق الأهداف المحددة. وتكون بطاقة الأداء

المتوازن من أربعة أبعاد (منظور، مقياس، مؤشر، رجل... تختلف التسمية لكن الغرض واحد). وانطلاقاً من أعمال كل من (رaby & Njou, 2014, ص487) (الهنيني & زيادات, 2014, ص4) (الشلحة & الجبوري, 2011, ص172) (خليل, 2016, 147) فسنطرق لها فيما يلي:

• **المنظور المالي:** يحدد هذا المحور الطرق التي تضمن استخدام الموارد بطريقة فعالة مثل تخصيص دعم مادي أكثر للبحث العلمي. حيث يهدف هذا البعد إلى دراسة الجانب المالي المتمثل في تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة، كما يركز هذا البعد على مدى قيام الجامعة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، حيث لابد أن تحافظ على استمرارها في انشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية. ويقصد به حجم الإنفاق، ويقاس بمدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على تشييد الهياكل البيداغوجية مخابر بحث، كليات، ومكتبات، وعقد مؤتمرات وندوات ذات جودة عالمية، وافتقاء العتاد والتجهيزات وأحدث الكتب والمصادر العلمية بشكلها الرقمي والورقي.

• **منظور العملاء:** يضم هذا المنظور كل من الطلبة والموظفيين، والأساتذة، والمجتمع (والذي يشتمل البيئة الخارجية التي توجد فيها الجامعة من مواطنين وأولياء أمور ومؤسسات وشركاء اقتصاديين). ويقاس بعدة مؤشرات مثل جودة البرامج الأكademie، الموازنة بين التخصصات التي تقدمها الجامعة وتلك المطلوبة في سوق العمل، رضا الطلبة عن الخدمات الأكademie التي تقدمها الجامعة (جودة التعليم، المكتبات، عصرنة التعليم، تسهيل عملية التسجيل وتجديده التسجيل وغيرها)، تقديم الدورات التكوينية، وكذا خدمة المجتمع والمساهمة في نموه وازدهاره، والتعاون مع الشركاء الاقتصاديين والمؤسسات في مجال البحث والتطوير وتوفير اليد العاملة المؤهلة لهم.

• **منظور العمليات:** يركز على تحديد الأساليب التي تنظم المؤسسة من خلالها العمليات الداخلية التي تلبِي احتياجات العملاء وتوقعاتهم ويقاس هذا المحور من خلال: البرامج الأكademie المتوقعة مع متطلبات سوق العمل، أساليب التدريس (والتي في عصرنا الحالي تعتمد بشكل ان نقل كلي على التكنولوجيا او ما يسمى بالتعلم الإلكتروني)، نسبة الطلبة إلى الأساتذة، نسبة مشاركة الأساتذة في نشر الأبحاث، درجة التطور في استخدام التكنولوجيا الحديثة، مدى تطبيق معايير الجودة في التعليم، وكذا معايير تقييم التحصيل العلمي للطلبة وكذا تقييم أسلوب الأساتذة في تقديم المعرفة.

• **منظور التعلم والنمو:** يقصد به بتطوير كل من رأس المال البشري، المعرفي، التنظيمي. ومدى فعالية تحقيق التعلم والنمو الفردي والجماعي والمنظمي. يقاس بمدى التحسين المستمر في كفاءة أعضاء هيئة التدريس، توفير برامج التدريب والتقويم للطلبة والأساتذة والموظفيين ذات الجودة، تشجيع الإبداع والابتكار لدى الباحثين والطلبة، مستوى تبادل المعلومات بين الرؤساء والرؤوسيين، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار وتقويض السلطة، دعم البحث العلمي، الحصول على براءات اختراع ونشر البحوث، تخصيص الدعم المادي والتسهيلات الضرورية للبحث العلمي، وتقديم حواجز للمتميزين في البحث

والتطوير. وبالتالي فمن خلال ما سبق يمكن للجامعة ان تكون دائما في حالة نمو وتطور مستمر ملحوظ عالميا.

الشكل رقم (1): نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية



المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من:

Chavan, M. (2009). *The balanced scorecard: a new challenge. Journal of management development.*

خليل شرقي، نموذج مقترن لتقدير أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام مجلة ميلف للبحوث والدراسات، العدد 2، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 147.

3. الدراسة الميدانية:

1.3 مجتمع الدراسة:

حيث تكون مجتمع دراستنا من كل أعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة والبالغ عددهم حوالي 1400، وبعد ان قمنا بتوزيع أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة عليهم في شكلها الالكتروني تم استرداد 122 صالحة للتحليل، والجدول المولاي يبين الخصائص الديموغرافية مفردات العينة:

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية

%	النكر	الفئات	المتغير
%63.1	77	ذكر	الجنس
%36.9	45	أنثى	
%100	122	المجموع	
%27	33	أقل من 40 سنة	العمر
%49.2	60	من 40 إلى 50 سنة	
%23.8	29	أكثر من 50 سنة	
%100	122	المجموع	الرتبة
%27	32	أستاذ مساعد	
%49.2	60	أستاذ محاضر	
%23.8	29	أستاذ التعليم العالي	
%100	122	المجموع	عدد سنوات الخبرة
%26.2	32	أقل من 5 سنوات	
%40.2	49	من 5 إلى 10 سنوات	
%33.6	41	أكثر من 10 سنوات	
%100	122	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss 27.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور (%63.1) أعلى من نسبة الإناث (%36.9)، وان الفئة العمرية ذات النسبة الأكبر هي ما بين 40 إلى 50 سنة بنسبة (%49.2)، في حين رتبة الأستاذ المحاضر كانت الغالبة بنسبة (%49.2)، أما بالنسبة للخبرة المهنية فنجد أن الفئة ما بين 5 و10 سنوات هي الأعلى بنسبة تقدر ب (%40.2).

2.3 التحقق من صحة أداة الدراسة: تم تصميم باستخدام سلم ليكارت الخماسي من أجل قياس الإجابات، ومن أجل معرفة إمكانية الاعتماد على الاستبانة المصممة اعتمدنا على اختبار الصدق والثبات ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول رقم (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد الفقرات	المحور الاستبانة
البعد المالي	5	0.835
بعد العملاء	4	0.754
بعد العمليات الداخلية	5	0.857
بعد التعلم والنمو	5	0.822
البعد المجتمعي	5	0.906
المتغير ككل	24	0.951

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss 27.

من الجدول (2) نجد ان معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ 0.951 وهي قيمة جيدة تدل على ان الأداء صالحة للدراسة وهو أمر كذلك واضح من خلال معامل الثبات لأبعاد متغير الدراسة.

3.3 عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

بغية تحديد مستوى توفر ابعاد بطاقة الأداء المتوازن بجامعة المسيلة، استخدمنا في دراستنا أدوات التحليل الوصفي والمتمثلة في المتوسطات والانحرافات المعيارية وحسابها لكل أبعاد الاستبانة والمتمثلة في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، والبعد المجتمعي، من اجل تحديد إذا كان مستوى الموافقة عالي ام لا، والذي يكون ضمن فئة (3.40-5) أو متوسطة يقع ضمن فئة (3.40-2.61)، أو ضعيفة ضمن فئة (2.60-1). ويمكن تلخيص ذلك في الجدول المولى:

الجدول رقم (03): التحليل الوصفي لبعاد بطاقة الأداء المتوازن بجامعة المسيلة

البعد	مستوى بطاقة الأداء المتوازن ككل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
بعد المالي		0.76	3.30	4	متوسطة
بعد العملاء		0.70	3.42	2	عالية
بعد العمليات الداخلية		0.78	3.41	3	عالية
بعد التعلم والنمو		0.67	3.26	5	متوسطة
البعد المجتمعي		0.75	3.52	1	عالية
متوسطة		0.63	3.38		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss 27.

من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى بطاقة الأداء المتوازن الكلي جاء بمتوسط (3.38) وانحراف معياري (0.63) أي ان مستوى الموافقة كان متوسطاً. اين كان بعد الأداء المجتمعي في المرتبة الأولى بمتوسط قيمته (3.52) وانحراف معياري قيمته (0.75)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التعلم والنمو بمتوسط قدره (3.26) وانحراف معياري (0.67). وعلى أساس المستوى المتوسط لبطاقة الأداء المتوازن والذي سببه تنوّع مستويات الموافقة للأبعاد لدى أساتذة جامعة المسيلة، وعليه الفرضية الرئيسية غير محققة ونحكم عليها، كما يلي: تحظى بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة المسيلة من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

ثانياً: ومن أجل معرفة سبب المستويات المتوسطة لبعض أبعاد التحول الرقمي سوف ندرس درجة موافقة الأساتذة لكل فقرة في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أ. مستويات البعد المالي

الجدول رقم (04): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد المالي

الاتجاه العام	ترتيب العبارات	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العbara
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
متوسطة	5	1.07	3.11	المبني بجامعتك مشيدة بمعايير ذات جودة	1
متوسطة	4	0.99	3.12	تحتوي جامعتك على فضاءات علمية ذات جودة	2
متوسطة	3	0.98	3.23	تلزم جامعتك بشراء تجهيزات ذات جودة	3
عالية	1	0.86	3.66	تلزم جامعتك بعقد مؤتمرات وندوات ذات جودة	4
عالية	2	0.97	3.43	تلزم جامعتك بشراء كتب جامعية ذات جودة	5
متوسطة		0.76	3.30	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 27

من خلال الجدول الذي يتكلم عن توجهات مفردات العينة فيما يخص مستوى البعد المالي بجامعة المسيلة بشكل عام فال المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ 3.30 وبانحراف معياري قدره 0.76، وجاءت درجة الموافقة في هذا البعد متوسطة والذي يعني ان جامعة المسيلة تهم بشكل مقبول بالبعد المالي من حيث التزامها بعقد مؤتمرات وندوات ذات جودة وكذا اقتداء كتب جامعية والتجهيزات ذات الجودة، سنقوم بـاللقاء نظرة على درجات الموافقة لكل عبارات البعد انتلاقاً من المتوسطات والانحرافات المعيارية: حيث جاء العباره الرابعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف معياري 0.86، وفي حين جاءت العباره الاولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.16 وانحراف معياري 1.07. هذا ما يشير إلى تقارب آراء العينة محل الدراسة وتمرکزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، حيث إن 66% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البعد المالي بجامعة المسيلة هو بدرجة متوسطة، ويشير هذا البعد إلى ان إدارة جامعة المسيلة ملتزمة بعقد مؤتمرات وندوات ذات جودة وكذا اقتداء كتب جامعية والتجهيزات ذات الجودة.

ب. مستويات بعد العملاء

الجدول رقم (05): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد العملاء

الاتجاه العام	ترتيب العبارات	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العبرة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عالية	2	0.92	3.49	تولي جامعتك اهتمام كبير بجودة المعارف التي يحصل عليها الطلاب	6
عالية	1	0.86	3.60	تتوافق البرامج التدريسية المفتوحة في جامعتك مع التخصصات المفتوحة	7
عالية	3	0.87	3.43	تلاؤم البرامج التدريسية في جامعتك تطلعات المستفيدين من الطلبة	8
متوسطة	4	0.92	3.17	تلاؤم البرامج التدريسية في جامعتك تطلعات المستفيدين في سوق العمل	9
عالية		0.70	3.42	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 27

من خلال الجدول الذي يتكلم عن توجهات مفردات العينة فيما يخص مستوى بعد العملاء بجامعة المسيلة بشكل عام فالمتوسط الحسابي الكلي قد بلغ 3.42 وانحراف معياري قدره 0.70، وجاءت درجة الموافقة في هذا البعد عالية والذي يعني ان جامعة المسيلة تهتم بشكل كبير وبعد العملاء (الطلبة) من حيث توافق البرامج التدريسية فيها مع التخصصات بها، واهتمامها الكبير بجودة المعارف التي يتحصل عليها الطلبة، سنقوم بإلقاء نظرة على درجات الموافقة لكل عبارات البعد انطلاقاً من المتوسطات والانحرافات المعيارية: حيث جاء العبارة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري 0.86، وفي حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.17 وانحراف معياري 0.92. هذا ما يشير إلى تقارب آراء العينة محل الدراسة وتمريرها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، حيث إن 68.4% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن بعد العملاء (الطلبة) بجامعة المسيلة هو بدرجة عالية، ويشير هذا البعد إلى ان إدارة جامعة المسيلة حريصة على ان برامجها التدريسية تتوافق مع التخصصات بها، ومهتمة بشكل كبير بجودة المعارف التي يتحصل عليها الطلبة، كما انها برامجها الدراسية تتلاءم مع تطلعات الطلبة.

ج. مستويات بعد العمليات الداخلية:

الجدول رقم (06): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد العمليات الداخلية

الاتجاه العام	ترتيب العبارات	التحليل الوصفي			العبارة	رقم العبارات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
عالية	4	1.01	3.41	تعتمد جامعتك على معايير واضحة لتقدير التحصيل العلمي للطلبة		10
عالية	1	0.96	3.44	يشارك الأساتذة بفعالية في طرح أبحاث ذات جودة		11
متوسطة	5	1.08	3.16	يتـم في جامـعتـك تحـفيـزـ الأـفـرـادـ الـذـينـ يـقـومـونـ بـمـبـادـراتـ التـحـسـينـ		12
عالية	2	0.94	3.43	يلـتـزمـ الأـفـرـادـ فـيـ جـامـعـتـكـ بـتـحـقـيقـ أـهـدـافـ الجـامـعـةـ		13
عالية	3	0.93	3.42	هـنـاكـ مـبـادـراتـ لـلـتـحـسـينـ فـيـ الخـدـمـاتـ وـالـعـمـلـيـاتـ الـادـارـيـةـ		14
عالية		0.78	3.41	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 27

من خلال الجدول الذي يتكلم عن توجهات مفردات العينة فيما يخص مستوى بعد العمليات الداخلية بجامعة المسيلة بشكل عام فال المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ 3.41 وانحراف معياري قدره 0.78 وجاءت درجة الموافقة في هذا البعد عالية والذي يعني ان جامعة المسيلة تهتم بشكل كبير بعد العمليات الداخلية من حيث مشاركتها اسانتتها بفعالية في نشر أبحاث علمية ذات جودة عالية والتزام كل افراد الجامعة بتحقيق اهدافها، سنقوم بإلقاء نظرة على درجات الموافقة لكل عبارات البعد انطلاقاً من المتوسطات والانحرافات المعيارية: حيث جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري 0.96، وفي حين جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.16 وانحراف معياري 1.08. هذا ما يشير إلى تقارب آراء العينة محل الدراسة وتمرّكزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، حيث إن 68.2% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن بعد العمليات الداخلية بجامعة المسيلة هو بدرجة عالية، ويشير هذا البعد إلى ان إدارة جامعة المسيلة حريصة على ان اسانتتها يسهمون بفعالية في نشر أبحاث علمية ذات جودة عالية والتزام كل افراد الجامعة بتحقيق اهدافها، وأنها تتبنى معايير واضحة في تقييم التحصيل العلمي لطلبتها.

د. مستويات بعد التعلم والنمو:

الجدول رقم (07): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعلم والنمو

الاتجاه العام	ترتيب العبارات	التحليل الوصفي		العبارة	رقم العbaraة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
متوسطة	4	0.93	3.07	يتم الاعتماد على سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات البشرية في جامعتك	15
عالية	1	0.70	3.75	تنوع كفاءات الأفراد في جامعتك	16
متوسطة	3	0.94	3.12	يشارك الأفراد في جامعتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطهم	17
متوسطة	5	0.89	3.04	يلجأ مسؤولو جامعتك لتفويض عملية اتخاذ القرار للأفراد بالنيابة عنهم	18
متوسطة	2	0.91	3.34	يتم تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة منتظمة	19
متوسطة		0.67	3.26	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 27

من خلال الجدول الذي يتكلم عن توجهات مفردات العينة فيما يخص مستوى بعد التعلم والنمو بجامعة المسيلة بشكل عام فال المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ 3.26 وانحراف معياري قدره 0.67، وجاءت درجة الموافقة في هذا البعد متوسطة والذي يعني ان جامعة المسيلة تهم بشكل مقبول ببعد التعلم والنمو من حيث حرصها على تنوع كفاءات افرادها ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وتبادل المعلومات بين الادارة وموظفيها، سنقوم بإلقاء نظرة على درجات الموافقة لكل عبارات البعد انطلاقاً من المتوسطات والانحرافات المعيارية: حيث جاء العبارة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري 0.70، وفي حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.12 وانحراف معياري 0.94. هذا ما يشير إلى تقارب آراء العينة محل الدراسة وتمريرها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، حيث إن 65.2% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن بعد التعلم والنمو بجامعة المسيلة هو بدرجة متوسطة، ويشير هذا البعد إلى ان إدارة جامعة المسيلة حريصة على ان تنوع كفاءاتها وكذا وشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات بين الادارة والموظفين.

هـ. مستويات البعد المجتمعي:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد المجتمعي

الاتجاه العام	ترتيب العبارات	التحليل الوصفي		العبارة	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عالي	3	0.92	3.50	الوحدات العلمية في جامعتك تعمل على تعزيز علاقتها بالمجتمع	20
عالي	1	0.78	3.80	تعمل جامعتك على الارتباط مؤسسات المجتمع باتفاقات علمية	21
عالي	2	0.82	3.77	تساهم جامعتك في عقد الندوات العلمية الهدافة لتنمية المجتمع	22
متوسط	4	0.93	3.39	تساهم جامعتك في تقديم الاستشارات المختلفة لمؤسسات المجتمع	23
متوسط	5	0.95	3.17	تساهم جامعتك في حل المشاكل الاجتماعية المختلفة	24
عالية		0.75	3.52	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 27

من خلال الجدول الذي يتكلّم عن توجّهات مفردات العينة فيما يخص مستوى البعد المجتمعي بجامعة المسيلة بشكل عام فالمتّوسط الحسابي الكلي قد بلغ 3.52 وانحراف معياري قدره 0.75 وجاءت درجة الموافقة في هذا البعد عالية والذي يعني ان جامعة المسيلة تهتم بشكل كبير بالبعد المجتمعي من حيث حرصها على تعزيز علاقتها بالمجتمع من خلال اجراء اتفاقات علمية وعقد ندوات علمية لتنمية المجتمع، سنقوم بإلقاء نظرة على درجات الموافقة لكل عبارات البعد انطلاقاً من المتّسّطات والانحرافات المعيارية: حيث جاء العبارة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري 0.78، وفي حين جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.17 وانحراف معياري 0.95. هذا ما يشير إلى تقارب آراء العينة محل الدراسة وتمرّكزها حول قيمة المتّوسط الحسابي العام للمحور، حيث إن 70.4% من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن البعد المجتمعي بجامعة المسيلة هو بدرجة عالية، ويشير هذا البعد إلى ان إدارة جامعة المسيلة حريصة على ان لديها علاقة جيدة بالمجتمع وتؤثّر فيه بشكل إيجابي من خلال توقيع اتفاقيات مع المؤسسات به وكذا توفير ندوات علمية، وتقديم استشارات وغيرها.

من خلال نتائج الدراسة نستنتج ما يلي:

- ما تقوم به الجامعة في سبيل تحسين أدائها المالي غير كافي وذلك نراه جلياً في آراء اساتذتها حيث انهم يقولون ان المباني والفضاءات العلمية الموجودة بالجامعة ليست ذات جودة عالية، وكذا درجة التزامها

باقتناء التجهيزات والعتاد لا ترقى الى توقعات اساتذتها. وكما هو معلوم ان الجانب لا ي مؤسسة (ذات طابع عام او خاص) هو العمود الفقري لها وكل شيء تقوم به او ستقوم به منوط بمدى توافره. وخاصة ان الجامعة مصادر تمويلها محدودة.

• نلاحظ ان الجامعة فيما يتعلق ببعد الطلبة (العلماء) بالرغم من انها تبذل مجهودات في سبيل تحسينه الا ان هالك نفائص مثل تلاؤم البرامج التدريسية مع توقعات سوق العمل (المؤسسات) وكذا وتعلمات طلبتها. والذي نراه امراً مهماً للغاية لأن الغرض من البرامج التدريسية الغرض منها في نهاية المطاف هو تحقيق التوازن بين احتياجات سوق العمل وتوقعات الطلبة.

• من خلال إجابات عينة الدراسة لاحظنا ان اهتمام الجامعة ببعد التعلم والنمو ليس عالياً (درجة متوسطة)، الا ان هنالك بعد الجوانب التي نرى فيها جدية من طرفها مثل تنويعها لكتفاءات افرادها وتدفق المعلومات في شكل عمودي، الا انه هنالك نفائص واضحة والتي تعتبر فرص كبيرة للتعلم والنمو من خلالها مثل عدم تقويض سلطة اتخاذ القرار ومركزيته، بالإضافة الى عدم اعتماد سياسة استقطاب واضحة.

• نرى ان جامعة المسيلة تقوم بجهود مقبولة في سبيل تحسين عملياتها الداخلية، وذلك من خلال مشاركة اساتذتها في نشر أبحاث علمية ذات جودة عالية، وكذا الالتزام الكبير لدى افرادها في تحقيق اهدافها. الا انه هنالك بعض التقصير من جانبها في تحفيز الافراد الذين يقومون بمبادرات لتحسين أداء العمليات في وظائفهم، او مدى جديتها في تحسين العمليات الداخلية والخدمات.

• بالنسبة للبعد المجتمعي فهنالك بعض النفائص التي تعاني منها جامعة المسيلة، منها محدودية مساهمتها في حل مشاكل الاجتماعية وتقديم استشارات لمؤسسات مجتمعها والتي يجب عليها إعادة النظر فيها وتحسينها، الا انها تبرم اتفاقيات علمية مع مؤسسات المجتمع وتعقد ندوات علمية لتنمية المجتمع.

4. الخاتمة:

سعينا من خلال دراستنا معرفة درجة توفر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها بجامعة المسيلة، ووجدنا ان مستوى تواجدها متوسط أي ان فرضية الدراسة غير محققة والتي تنص على ان "بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها في جامعة المسيلة من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة تحظى بمستوى مرتفع. وكانت النتائج مبنية حيث كان هنالك ابعاد جاءت بدرجة عالية وأخرى متوسطة، ويمكن ان نفسر هذه النتائج بان جامعة المسيلة وبالرغم من انها دائمة السعي للبحث في سبل التحسين من أدائها الا انها لازالت تعاني من بعض المشاكل والتي تتبع من تأخر توفيرها لمتطلبات الازمة للتأقلم مع التغيرات في البيئة المحلية وكذا العالمية، واعتماد هيكل تنظيمي غير من (تقليدي)، واستخدام مناهج الإدارة القديمة (مثلاً مركبة اتخاذ القرار)، ونرى ان السبب الرئيسي في كل ذلك هو الطبيعة المؤسسة في حد ذاتها كونها عمومية. أي ان كل شيء من الاستراتيجية والتمويل والتسهيل الخ ينبع الى الوزارة الوصية والذي من شأنه ان يقيد حريتها ويجعلها تتسم بالجمود.

- ومن خلال ما سبق يمكننا ان نقترح بعض التوصيات التي يمكنها ان تحسن من أداء جامعة المسيلة:
- ✓ الترويج الدائم لمفاهيم نظام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية كأحد المناهج الإدارية الحديثة لقياس وتحسين الأداء.
 - ✓ محاولة اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار ولو بشكل جزئي؛
 - ✓ التركيز بشكل أكبر على عملية تطوير وتحسين العتاد والتجهيزات والبنيات؛
 - ✓ الموازنة بين ما يحتاجه السوق وما تقدمه من برامج التعليم؛
 - ✓ دعم وتحفيز الأساتذة والإداريين المتميزين؛
 - ✓ المساهمة بشكل فعال في حل مختلف المشاكل الاجتماعية في المجتمع الذي تنشط فيه.

5. الإحالات والمراجع:

- ابو شرخ, ج. ح. م. (2012). مدى امكانية تقويم اداء الجامعة الاسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة.
- الشلامة, م. ع. ا. ا., & الجبوري, ع. ا. ح. (2011). قياس أداء جامعة الموصل و تقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية, 7(28), 159-199.
- الهنيني, إ. ا., & زيادات, م. (2014). استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, 7(12), 14-01.
- خليل, ش. (2016). نموذج مقترن لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات, 2(2), 139-156.
- يسرى, ع. (2017). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. مجلة دراسات نفسية و تربوية, 10(2), 92-115.
- رابح, ب., & نجوى, ح. (2014). بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم جودة التعليم بالجامعة الجزائرية : نموذج مقترن [المؤتمر الدولي الرابع]. ضمنان جودة التعليم العالي, جامعة الازرق بالأردن.
- ابو شرخ, ج. ح. م. (2012). مدى امكانية تقويم اداء الجامعة الاسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة .
- الشلامة, م. ع. ا. ا., & الجبوري, ع. ا. ح. (2011). قياس أداء جامعة الموصل و تقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : دراسة حالة. مجلة العلوم الاقتصادية, 7(28), 159-199 .
- الهنيني, إ. ا., & زيادات, م. (2014). استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية, 7(12), 14-01.
- خليل, ش. (2016). نموذج مقترن لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات, 2(2), 139-156.
- رابح, ب., & نجوى, ح. (2014). بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم جودة التعليم بالجامعة الجزائرية : نموذج مقترن [المؤتمر الدولي الرابع]. ضمنان جودة التعليم العالي, جامعة الازرق بالأردن .
- يسرى, ع. (2017). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. مجلة دراسات نفسية و تربوية, 10(2), 92-115.
- Hannabarger, C., Buchman, R., & Economy, P. (2007). *Balanced scorecard strategy for dummies*. John Wiley & Sons .
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Harvard business review, 70(1), 71-79 .