



تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن

في مؤسسات التعليم الجامعية الجزائرية جامعة غرداية انموذجا

Performance evaluation through a balanced scorecard in Algerian universities, the University of Ghardaia is a model

عبد الله سايح¹، سليمان بلعور²

1-جامعة غرداية، الجزائر، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

sayah.abdallah@univ-ghardaia.dz

2-جامعة غرداية، الجزائر، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

Bellaouar.slimaneg@univ-ghardaia.dz

تاريخ القبول: 30- 09- 2020

تاريخ الاستلام: 06- 02- 2020

الملخص-

تهدف هذه الدراسة الى القاء الضوء على أسلوب وطريقة تقييم أداء المؤسسات في الوقت الحاضر، والتي تعتبر من بين اهم وأفضل الطرق لحد الان في تقييم أداء المؤسسات، ومحاولة اسقاطها على واقع تقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي الجزائرية، ومدى تطبيقها في هذه المؤسسات، او تطبيق ابعادها، والتي تعرف ديناميكية جديدة في تسييرها، خاصة مع اعتماد وسائل وتكنولوجيا الاتصال الحديثة في الجامعات والرقمنة في تعاملاتها البيداغوجية والتسييرية، والتي هدفها اليوم الوصول لتصنيفات عالمية في هذا المجال، وعليه كان لزاما عليها الأخذ بأحدث الأساليب والطرق في قياس وتقييم اداءها.

تم الاستعانة بالوصف البيبليوغرافي لتحديد المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة، واعتماد أسلوب الاستبانة وتحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي للعلوم الإنسانية spss25 لعينة من مديري ومسيري جامعة غرداية مكونة من 60 مفردة تم اعتماد 43 استمارة صالحة للتحليل، توصلنا من خلالها ان هناك وعي ببعاد ومركزات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم اداء الجامعة وتطبيق

البعد المالي وبعد العمليات الداخلية في التقييم الا ان هناك عجز واضح في
الربط بين هذه الابعاد والاستراتيجية العامة للجامعة.

الكلمات المفتاحية-

أداء، تقييم أداء، بطاقة أداء متوازن، مؤسسات جامعية

Abstract –

This Study Aims To Shed Light On The Method And Method Of Evaluating The Performance Of Institutions, Considered Among The Most Important And Best Methods So Far In Evaluating The Performance Of Institutions, And Try To Drop Them On The Reality Of Evaluating The Performance Of Algerian University Education Institutions, Which Define A New Dynamic In Its Management, Especially With The Adoption Of Modern Means And Technologies Of Communication In Universities And Digitization In Their Pedagogical And Administrative Dealings And Their Goal To Reach Global Rankings In This Area, And Therefore Had To Adopt The Latest Methods And Methods In Measuring And Evaluating Their Performance.

The Bibliographic Description Was Used To Define The Concepts And Terms Of The Study, And The Adoption Of The Questionnaire Method And Its Analysis By The Statistical Program For Human Sciences Spss25 For A Sample Of Directors And Managers Of Ghardaia University Consisting Of 60 Individuals, 43 Valid Forms Were Approved For Analysis, Through Which We Came To Realize That There Is Awareness Of The Dimensions And The Pillars Of The Application Of The Balanced Performance Card In Evaluating The University's Performance And Applying The Financial Dimension And After The Internal Operations In The Evaluation, But There Is A Clear Deficiency In Linking These Dimensions With The University's General Strategy

Key Words-

Performance; Evaluating Performance; Balanced Scorecard; Universities

مقدمة:

ان المنظمة اليوم باتت أكثر ديناميكية وانفتاحا على البيئة المحيطة بها، بل أصبحت تستقي قيمتها من خلال قدرتها على التحكم والتأقلم وحتى التأثير في هذه البيئة، وهو الامر الذي يساعد المنظمات اليوم في بناء والمحافظة على ميزتها التنافسية.

لكن هذا الامر لا يتأتى الا من خلال قدرة المنظمة على التقييم والقياس الجيد لمستوى أداءها وادارته بالشكل الذي يحقق لها هذا التفوق التنافسي، الامر الذي يتيح لها تحليل أمثل وقرارات استراتيجية مثلى بدورها. لقد تعددت طرق التقييم لأداء المؤسسات انطلاقا من اختلاف المنطلقات والمشارب الفكرية، وعلى مر التطورات التاريخية لمفاهيم الأداء تطورت أساليب تقييمه وقياسه بدءا من طريقة المقاييس المتدرجة وصولا لطريقة إعادة الهندسة وبطاقة الاداء المتوازن.

والملاحظ والمحلل لمختلف هذه الأساليب والطرق يدرك جليا تفوق الأسلوب الأخير وهو أسلوب التقييم بطاقة الأداء المتوازن على جميع الطرق السابقة له، لاعتمادها على مدخلات استراتيجية تضمن للمؤسسة تحليلات انية ومستقبلية جيدة وموثوقة، أيضا لقدرة هذه الطريقة على دمج عدة ابعاد في التقييم عكس الطرق الأخرى التي تغلب جانب على الآخر، حيث انها تنطوي على ابعاد مالية وغير مالية في التقييم وخاصة الأخيرة التي أصبحت اليوم هي الفيصل والمحدد الفعلي للميزة التنافسية، خاصة مع ظهور الابتكارات والاختراعات وتسارعها الهائل في عصرنا الحالي.

والمؤسسات الجامعية ليست بمنى عن هاته التطورات لبلوغ غاياتها التنافسية، خاصة مع ادراجها مع المؤسسات الانتاجية الخدمية من قبل منظمة التجارة العالمية واعتبار التعليم مثله مثل أي منتج خدمي، فكان لزاما عليها الاخذ بادوات تقييم لاداءها لتوفير معلومات تفيد في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية والتنافسية.

الإشكالية الرئيسية:

مما سبق ذكره نستطيع طرح الإشكالية التالية:
هل يتم تقييم الأداء من خلال ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة غرداية كنموذج عن الجامعات الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية:

هل يتم تقييم الاداء باستخدام البعد المالي كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن من قبل مسيري جامعة غرداية

هل يتم تقييم الاداء باستخدام بعد العملاء كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن من قبل مسيري جامعة غرداية

هل يتم تقييم الاداء باستخدام بعد العمليات الداخلية كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن من قبل مسيري جامعة غرداية

■ هل يتم تقييم الاداء باستخدام بعد النمو والتطور كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن من قبل مسيري جامعة غرداية

الفرضية الرئيسية: يتم تقييم الأداء من خلال ابعاد BSC من طرف مسيري جامعة غرداية
الفرضيات:

يتم تقييم الاداء باستخدام البعد المالي كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة غرداية

يتم تقييم الاداء باستخدام بعد العملاء كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة غرداية

يتم تقييم الاداء باستخدام بعد العمليات الداخلية كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة غرداية

■ يتم تقييم الاداء باستخدام بعد النمو والتطور كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة غرداية

أهمية الدراسة:

تأخذ هذه الدراسة أهميتها من منطلق أهمية عملية التقييم للأداء في المؤسسات اليوم كونه عملية ونظام جوهري لبقاء واستمرارية المؤسسة في عالم تسوده المنافسة والمعتمدة على الابتكار والتطوير.

لهذا على المؤسسة اليوم معرفة أفضل السبل والطرق لتقييم اداءها وادارته فيما بعد ولتستطيع ذلك تتبع أفضل الطرق من خلال بطاقة الأداء المتوازن. وهي الطريقة المتبعة اليوم في أعرق وأرقى المؤسسات العالمية سواء الاقتصادية او حتى الخيرية منها

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لجملة من الأهداف هي:

- لقاء الضوء وتحليل أسلوب التقييم للأداء في المؤسسات الجامعية
- معرفة مدى علم والمهام مسيري هذه المؤسسات الجامعية بطرق التقييم

الحديثة

- تسليط الضوء على أحدث طرق تقييم الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن

تقسيمات الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى قسمين قسم نظري اوردنا فيه اهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغير الدراسة من خلال اعتماد المنهج الوصفي التاريخي. ودراسات سابقة لنا في هذا المتغير وابعاده وتطبيقاته بغية التوسع واثراء الموضوع. وقسم تطبيقي نسقط الدراسة النظرية ومدى ملامستها للواقع باستخدام استبيان معد لمعرفة وتحليل اراء المستجوبين.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

1- تعريف الأداء:

إن أصل كلمة الأداء لغويا هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية أو إتمام شيء ما (عمل، نشاط أو تنفيذ مهمة) (سهيل ادريس 2003).
ايضا يعرف الأداء في القاموس بأنه نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالأمثل، الجيد، الكفاء... الخ (Dictionnaire Larousse Bordas 1997)
او يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها(عايدة خطاب 1989).

أما مصطفى عشوي فيرى أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال(مصطفى عشوي 1992).
الملاحظ من هذا التعريف بان الأداء هو أي نشاط يساهم في تغيير المحيط سواء إيجابا او سلبا لا فرق بينهما أي حسب النتيجة لكن العقل البشري حين يذكر مصطلح الأداء فإنه يتوجه مباشرة الى الجانب الايجابي للأداء.

أما من منظور مدرسة النظم لفيشير الأداء هو "قدرة على التكيف مع البيئة و الاستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين و حسن استغلال الموارد المتاحة (علي عبد الوهاب 1984).

فهذا التعريف يعطي نظرة شاملة للأداء تماشياً مع مبادئ مدرسة النظم، حيث يأخذ بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تؤثر عليه.

ويعرف الأداء أيضاً بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (حسن الحسيني 2000)

2- تقييم الأداء:

تعددت واختلفت المنطلقات الفكرية في تعريف الاداء وكذا في تحديد مفهوم لتقييم الأداء كذلك لكننا حددنا بعض التعاريف مثل:

عرف فيشر أيضاً تقييم الأداء على انه العملية التي يتم بها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة (مهدي زليلف 1994).

كما عرفت تقييم الأداء المؤسسي بأنه جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية محددة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعية من قبل المؤسسة مسبقاً، وذلك لمعرفة ما قامت به المؤسسة خلال فترة الكشف وإبراز نقاط القوة والضعف في جميع الوظائف الإدارية في المؤسسة (المنيزل عبد الله 2009).

3- تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن

3.1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن لعام 1987 عند تحدث كل من Johnson & Kaplan في كتاب بعنوان Relevant Loss، حيث ظهرت كفكرة جديدة لمواجهة الانتقادات الموجهة للموازنة التقليدية في تقييم الأداء التقليدي للمؤسسة. (Kaplan, Norton, 1992)

أيضاً هو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى في قياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية.

وقد عرفها كل من Johnson & Kaplan على انها أداة تتم بها ترجمة رسالة المؤسسة واستراتيجيتها الى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ابعاد رئيسية هي (الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة الأداء التشغيلي، فرص التعلم والنمو للعاملين) وبهذا يصبح التنافس بين المؤسسات قائما على أساس المبادرة والاسبقية والقدرة على الابتكار والتطوير أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة (دودين يوسف 2009).

وتعرف أيضا بانها اطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تتلاءم مع اهداف واستراتيجية المؤسسة (عبد الملك، 2006).

او يمكن تعريفها بانها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم (ادريس وائل والغالبي 2009)

3.2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

نستطيع تلخيص أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي من خلال النقاط التالية (دودين يوسف 2009):

الربط بين الخطة السنوية القصيرة الاجل وبين الاستراتيجيات الطويلة الاجل،

تحقيق فهم اداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والاهداف الاستراتيجية المحددة وهو ما يعطي قدرات التحليل واتخاذ القرارات المناسبة للمديرين.

يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي وتحديد أولويات كل مستوى اداري. توفر التوازن بين القياس والتقييم حيث ما يصعب قياسه ماليا يمكن ان يكون له بالغ الأثر في استمرارية المؤسسة او فشلها أي تحديد ومعرفة موقعها التنافسي في السوق.

توفر طريقا منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية وذلك بغية استثمار أفضل لهذه الموارد لتدعيم تنافسياتها السوقية.

توفر معلومات كافية لإتخاذ القرار وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة المريكة لمتخذ القرار .

▪ تقدم ترجمة شاملة للاهداف الاستراتيجية وتقدمها في شكل مقاييس أداء استراتيجي.(أبو الفتوح،2010)

تشعب العديد من الحاجات الإدارية حيث يشمل تقرير واحد عدة أجزاء مثل تلبية احتياجات الزبائن وتخفيض زمن الوفاء ...الخ(عبد اللطيف وتركمان،2006)

▪ تحمي بطاقة الأداء المتوازن حوث مثالية في احد أجزاء الإدارية او التشغيلية أي ان يكون هناك تحسين في مقياس دون غيره او على حساب مقاييس أخرى.

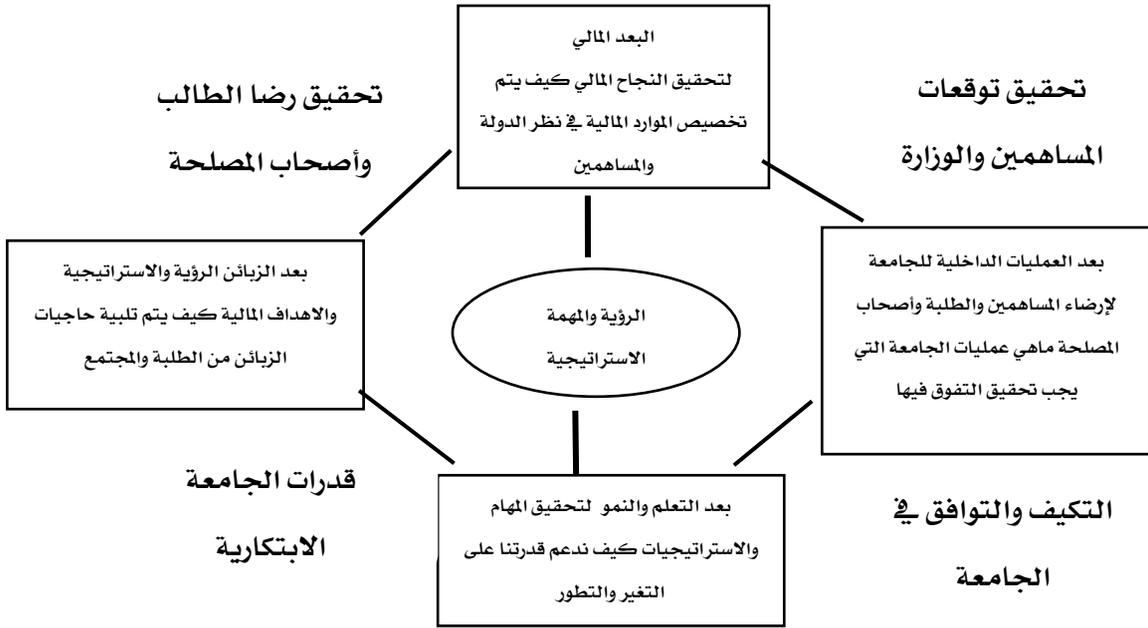
4- اسقاط بطاقة الأداء المتوازن على مؤشرات تقييم المؤسسات الجامعية

في الوقت الراهن دخلت الى المنظومة التعليمية والتعليم العالي خاصة مفاهيم لطالما اعتبرت من أدوات التحليل الاقتصادي كمفهوم التكاليف والانفاق والربحية والمنافسة وغير ذلك، هذا الاتجاه في منظومات التعليم العالي الحالية ظهر منذ الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات سنة 1994، والتي اعتبرت ثلثي الانشطة الاقتصادية في الاقتصاديات الصناعية تندرج ضمن الخدمات، وفيه أدرجت خدمة التعليم والتربية، مما يعني ان التعليم العالي أصبح سلعة توظف لإنتاج سلعة أخرى.

أيضا التوجه نحو الخصخصة في قطاع التعليم العالي، حيث أصبح الطالب هو من يدفع التكاليف ما يعني انتظاره لخدمة جيدة في المقابل واستعمال المفاضلة بين الخدمات المقدمة من المؤسسات التعليمية المختلفة والمقارنة بينها في إطار تنافسها في سوق التعليم العالي.(شاكر،علي،2011)

وهذا يجرنا الى ان هناك جوانب مالية وأخرى غير مالية في تقييم أداء الجامعات اليوم، وسنحاول اسقاط أشهر طرق تقييم الأداء على المؤسسات التعليمية بصفتها مؤسسة ربحية خدمية في الوقت الحالي (غزيباوان 2015). لتحديد العناصر الضرورية لقياس وتقييم أداء المؤسسات الجامعية لابد من اسقاط محاور وابعاد بطاقة الأداء المتوازن على هذا النوع من المؤسسات وسنوضح ذلك من خلال الشكل الموالي.

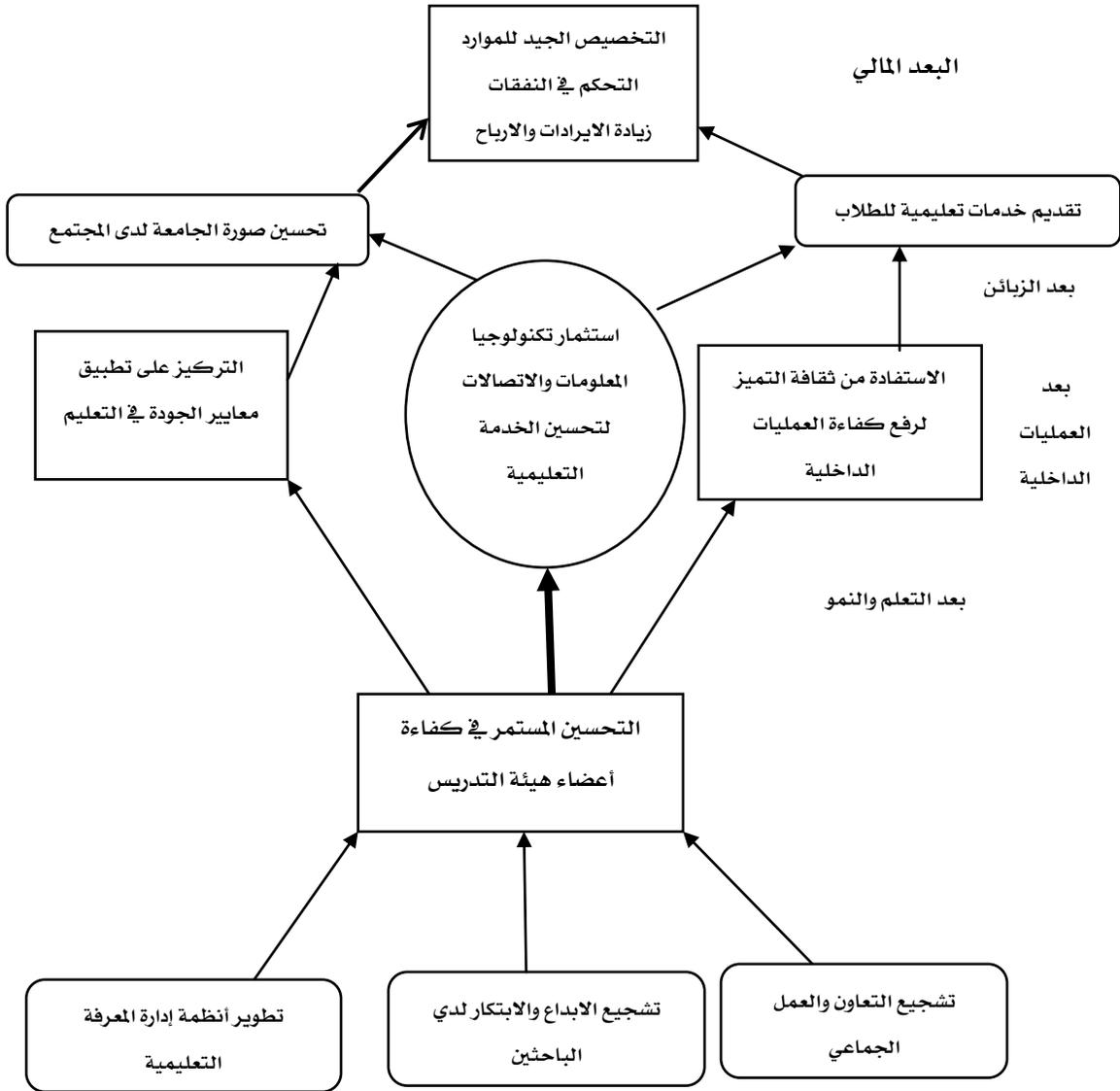
الشكل 01: اسقاط بطاقة الأداء المتوازن لتقييم مؤسسات التعليم العالي



المصدر: نادية راضية عبد الحلیم (2013)،

واعتمادا على الاسقاط الموضح في الشكل السابق وبالنظر للنتائج المحققة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجال الأعمال والاقتصاد وبالاعتماد على البيئة الخاصة للجامعات والتصنيفات العالمية للجامعات والتي تختلف عن بقية المؤسسات الاقتصادية والخدمية يمكن وضع تصور للخريطة الاستراتيجية لتحسين الأداء في الجامعات وذلك بناء على مقترحات مقدمة لكل من نورتن وكابلان السالفيين المذكور وفق الشكل التالي.

الشكل 02: الخريطة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي وفقا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: غزيباون علي(2015)

من الشكل يظهر مجموعة من المؤشرات تغطي كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازنة يمكن لإدارة الجامعة الاعتماد عليها في تقييم اداءها وتحسين جودتها من خلال التتبع الجيد والمتوازن لكل تلك الابعاد.

5- الدراسات السابقة:

5.1- طلال سليمان جريرة(2014)، مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد

بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في

الأردن- دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، مج41، ع2

جاءت هذه الدراسة لتبين أن تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء

المتوازن (البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد الابتكار والتعلم) في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن أصبح ضرورياً في تلك

الشركات، وذلك من أجل الاندماج في تخطيط استراتيجي متكامل من أجل

المحافظة على القدرة التنافسية الكونية الحالية، ولاختبار مدى تقييم الأداء

باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في هذه الشركات تم تصميم استبانة مؤلفة من

(24) فقرة موزعة على أربع فرضيات تناولت كل فرضية بعداً من أبعاد بطاقة

الأداء المتوازن. وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات الصناعات الغذائية المساهمة

العامة في الأردن تستخدم مقاييس أداء مالية وغير مالية لتقييم أدائها، وهذه

المقاييس لها علاقة ب: البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية وبعد

الابتكار والتعلم، مع الإشارة إلى عدم تبلور الاستخدام الكامل لهذه البطاقة بعد.

5.2- سبرينة مانع وليليا بن منصور(2015)، تصور مقترح لاستخدامات

بطاقة التقييم المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات، مجلة الدراسات

المالية والمحاسبية والإدارية، ع4

عملت الباحثين في هذه الدراسة على إعطاء تصور مقترح لتطبيق أسلوب

التقييم المتوازن على الأداء غير الملموس وهو الأداء البشري والذي يظل قياسه

اشكالا جاري البحث فيه من قبل المختصين في المجال

وقد خلصت الدراسة الى تأكيد الفرضية الأساسية والتي مفادها تشكل

بطاقة التقييم المتوازن أداة شمولية يمكن اعتمادها في تقييم المورد البشري في

الجامعات، بحيث هي نموذج تتعدد فيه أوجه التقييم وزواياه.

5.3- غزيباون علي(2015)، نحو منظور متكامل لتقييم أداء مؤسسات

التعليم الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة معارف، الجزائر، ع19

وقد خلصت الدراسة الى ان بقاء الجامعات الجزائرية وادائها لأدوارها بكفاءة

في مجتمع المعرفة وتحسين تصنيفها العالمي يتوقف على مدى تجاوبها مع

مستجدياتها البيئية وتغيراتها ومدى استعدادها لتكون مجتمعات متعلمة في ضوء شراكة فاعلة مع المجتمع هذا بالاستعانة بالأساليب الحديثة في تقييم الأداء مثل بطاقات الأداء المتوازن.

5.4- خليل شرقي(2016)، نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الجزائر، ع4

هدفت هذه الدراسة الى تقديم نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي باعتباره اهم محور تركز عليه الجهات الوصية للحكم على مدى التزام هذه المؤسسة بتحقيق النتائج، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام. وقد تم تطوير مؤشرات ابعاد البطاقة وتوجيهها في شكل استبيان الى عينة من أساتذة الجامعات الجزائرية، وقد خلصت الدراسة الي ضرورة تطوير نموذج متوازن يركز على مؤشرات ومحاور متنوعة في تقييم اداء المؤسسات الجامعية.

ثانيا: الجانب التطبيقي للدراسة

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين وموظفي المناصب العليا وأساتذة الجامعة حيث اقتصرت العينة على المناصب العليا ومساعديهم من اداريين وأساتذة لمن لهم علاقة بتقييم أداء الجامعة وكذلك الأساتذة وذوي المناصب كونهم من الفاعلين المهمين في عملية التقييم وقد كانت العينة عبارة عن 60 استبانة استرجعت منها 50 استبانة واستبعدت منها 7 استمارات غير صالحة للتحليل

الجدول رقم 01: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

النسبة	العدد	الشهادة
30.3%	13	ليسانس
14%	6	ماستر
11.6%	5	ماجستير
44.2%	19	دكتوراه

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss25

من خلال نسب الجدول يلاحظ ان النسبة الأكبر هي ذوي الدكتوراه تليها أصحاب الليسانس وينسب اقل أصحاب شهادة الماستر والماجستير وهو ما يوضح قدرة أصحاب المناصب العليا على التقييم والتحليل واستخدام أحدث الطرق لتمتعهم بمستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم 02: توزيع عينة الدراسة حسب المنصب

المنصب	العدد	النسبة
اداري	17	39.5%
استاذ	12	27.9%
منصب عالي	14	32.6%

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss25
أيضا من خلال نسب الجدول يظهر ان العينة المستوجبة معظمها ذوو مناصب عليا او أساتذة وهم الفئة المعنية بتقدير وتقييم الأداء الجامعي.

3- اختبار التوزيع الطبيعي

استخدمنا اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test للتأكد

من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 03: اختبار انتشار التوزيع طبيعيا

البعد	عدد الفقرات	القيمة الدلالية
البعد المالي	5	.1250
بعد العملاء	5	0.055
بعد العمليات الداخلية	5	.1950
بعد التعلم والنمو	5	.0510
المجموع الكلي	5	.1340

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss25

يتضح من النتائج المبينة في الجدول السابقة ان القيمة الدلالية لكل ابعاد الاستبيان كانت اكبر من القيمة الدلالية المرجعية 0.05 لذلك فان توزيع البيانات لكل هذه الابعاد يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سوف نستخدم الاختبارات المعلمية للإجابة عن فرضيات الدراسة.

4- صدق وثبات أداة الدراسة

4.1- الصدق

4.1.1- صدق المحكمين: للتأكد من صدق الاستبيان تم توزيع الاستبيان

على مجموعة من المحكمين والأخذ بأرائهم وحذف وتعديل بعض فقرات الاستبيان ليكون أكثر دقة وموضوعية

4.2.1- الصدق البنائي: لحساب الصدق البنائي للاستبيان تم حساب

معاملات الارتباط بين الدرجة الكمية لكل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن والدرجة الكمية للاستبيان ككل كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: ارتباط ابعاد الاستبانة

القيمة الدلالية	معامل الارتباط	البعد
0.000	** 0.779	البعد المالي
0.000	**0.832	بعد العملاء
0.000	**0.763	بعد العمليات الداخلية
0.000	**0.729	بعد التعلم والنمو

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss25

ويبين الجدول ان جميع معاملات الارتباط في كل ابعاد الاستبيان دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تكون جميع ابعاد الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي.

4.3.1- ثبات الاستبانة:

فيما تعلق بثبات أداة الدراسة تم احتساب الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

باستخدام معامل الفا كرونباخ وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم 05: معامل الثبات الفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	الفا كرونباخ	الجذر التربيعي لألفا كرونباخ
البعد المالي	5	0.79	0.89
بعد العملاء	5	0.768	0.87
بعد العمليات الداخلية	5	0.758	0.87
بعد التعلم والنمو	5	0.754	0.86
المجموع الكلي	20	0.861	0.927

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss25 ويتضح من الجدول ان معاملات الفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان تراوحت من (0.754 الى 0.79) وبالنسبة للاستبيان ككل فقد بلغت (0.861) وهي نسب جيدة في العرف الاحصائي تفيد بثبات وصحة الاستبيان وتجعله صالح لتحليل فرضيات الدراسة.

5- مقياس الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستجوبين لفقرات الاستبانة المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان وتحديد كذلك طول الفئة، والجدول التالي يوضح ذلك. وقد استخدم اختبار t-test للعينة الواحدة One Sample Test الذي يفيد في اكتشاف وجود اختلاف معنوي Significant Difference لمتوسط المجتمع الذي سحبت منه العينة عن قيمة ثابتة حددت في الدراسة بالقيمة 3.5 وهي واقعة في المجال موافق.

حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى ان المستجوبين يوافقون عليها اذا كانت مستوى الدلالة اقل من 0.05 وتكون الفقرة سلبية بمعنى ان المستجوبين لا يوافقون عليها او هم في وضعية حياد اذا كان مستوى الدلالة اكبر من 0.05 والنتائج تكون حسب فرضيات الدراسة كالتالي.

6- اختبار الفرضيات:

6.1- اختبار الفرضية الاولى:

وقد وضحنا في الجدول الموالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المحور الاول لتحديد مجال الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم 06: متوسط حسابي وانحراف معياري لإجابات البعد الاول

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تقوم جامعتكم بتشبيد مباني بيداغوجية ذات جودة	.233	1.19
02	تقوم جامعتكم بتشبيد فضاءات علمية ذات جودة	.932	1.20
03	تقوم جامعتكم بشراء تجهيزات ومعدات ذات جودة	.023	1.10
04	تقوم جامعتكم بعقد ندوات ودورات تدريبية ذات جودة	.073	0.93
05	توم جامعتكم دوريا بشراء كتب جامعية في جميع تخصصاتها	.403	1.15
	مجموع الفقرات	3.11	0.84

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss25

يلاحظ من خلال اجابات افراد العينة ان معظم الفقرات جاءت محايدة ماعدا الفقرة الخامسة التي جاءت موافق وهذا ما أثر على مجموع الفقرات التي جاءت في درجة محايدة وهو يعني موافقة معظم افراد العينة على ان الموارد المالية لجامعة غرداية تنفق في شراء الكتب على الاغلب.

يلاحظ من خلال نتائج اختبار t test وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة وهو ان جامعة غرداية تقيم اداءها باستخدام البعد المالي كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.

6.2- اختبار الفرضية الثانية:

وقد وضحنا أيضا في الجدول الموالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المحور الثاني لتحديد مجال الإجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم 07: متوسط حسابي وانحراف معياري لإجابات البعد الثاني

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	هناك اهتمام كبير بجودة التعليم التي يحصل عليها الطلاب في جامعتكم	2.84	1.022
02	تتوافق البرامج التدريسية مع التخصصات المفتوحة في جامعتكم	3.63	0.874
03	تلاءم البرامج التدريسية تطلعات الطلاب	3.30	0.741
04	تلاءم البرامج التدريسية تطلعات السوق	2.79	0.914
05	تتلاءم البرامج التدريسية مع التكنولوجيات الحديثة	2.47	0.935
	مجموع الفقرات	3.005	0.606

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss25

يلاحظ من خلال اجابات افراد العينة ان الفقرة الاولى والخامسة جاءت في مجال غير موافق والفقرة الثالثة والرابعة في المجال محايد والفقرة الثانية فقط جاءت في المجال موافق مما يعني ان افراد العينة يجمعون على توافق البرامج التدريسية مع التخصصات المفتوحة في جامعة غرداية وغير موافقين على ان هناك اهتمام بالجودة في التعليم واستخدام التكنولوجيات الحديثة في البرامج التدريسية.

يلاحظ من خلال نتائج اختبار t test وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة وهو ان جامعة غرداية تقيم ادائها باستخدام بعد العملاء كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.

6.3- اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم 08: متوسط حسابي وانحراف معياري لإجابات البعد الثالث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1.009	3.51	تعتمد جامعتكم معايير واضحة لتقييم الطلاب	01
1.081	3.30	يستفيد الموظفون من فرص تدريب لتطوير كفاءاتهم	02
1.036	2.70	يتم تحفيز كل من يقوم بمبادرات وأفكار تحسن المهام البيداغوجية	03
0.710	3.14	يلتزم موظفو جامعتكم بتحقيق اهداف الجامعة	04
1.063	3.33	هناك مبادرات لتحسين الخدمات والعمليات الادارية	05
0.64	3.19	مجموع الفقرات	

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss25

يلاحظ من خلال اجابات افراد العينة ان الفقرة الاولى فقط التي كانت واقعة في مجال موافق بانحراف معياري مقدر ب 1.009 اما بقية الفقرات فكانت على الأرجح في مجال محايد مما يعني ان جامعة غرداية تفتقر لعمليات داخلية ذات كفاءة وترضي موظفيها وعملاءها .

يلاحظ من خلال نتائج اختبار t test وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة وهو ان جامعة غرداية تقيم ادائها باستخدام بعد العمليات الداخلية كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.

6.4- اختبار الفرضية الرابعة:

الجدول رقم 09: متوسط حسابي وانحراف معياري لإجابات البعد الرابع

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	هناك تنوع لكفاءات الافراد في جامعتكم	3.81	0.824
02	يتم اشراك الجميع في جامعتكم في اتخاذ القرارات	2.49	0.856
03	هناك تفويض لاتخاذ القرار في جامعتكم	3.02	0.913
04	يتم تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين بصفة منتظمة	3.40	0.955
05	هناك سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات	2.47	0.882
	مجموع الفقرات	3.03	0.566

المصدر: اعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss25

يلاحظ من خلال اجابات افراد العينة ان الفقرة الاولى والرابعة جاءت في المجال موافق دلالة على تنوع الكفاءات بجامعة غرداية وهناك تبادل جيد للمعلومات عموديا في حين جاءت اجابات الفقرة الثانية والخامسة في مجال غير موافق دلالة على عدم اشراك الجميع من أساتذة وموظفين في قرارات الجامعة وليس هناك خطة منتهجة لاستقطاب كفاءات تدعم بها الجامعة

يلاحظ من خلال نتائج اختبار t test وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة وهو ان جامعة غرداية تقييم ادائها باستخدام بعد التعلم والنمو كأحد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.

7- نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة من خلال تحليل مخرجات البرنامج الاحصائي spss25

الى النتائج التالية

- ان الجامعة ماتزال تعتمد البعد المالي وهو البعد التقليدي في تقييم ادائها وتنفق معظم مواردها في شراء الكتب والمجلات في جميع تخصصات الجامعة المفتوحة.
- لا تزال الجامعة لا تعتمد في تقييم ادائها على بعد العملاء بشكل كبير وربما المحور الوحيد الذي يمثل هذا البعد وتوليه الجامعة اهتمامها بدرجة كبيرة في تقييم ادائها هو توافق البرامج التدريسية مع التخصصات المفتوحة في الجامعة.
- تعتمد الجامعة في تقييم ادائها على بعد العمليات الداخلية ومدى تناسقها وجودتها وخاصة ما تعلق بتقييم الطلاب وفق معايير واضحة ومعروفة للجميع، وان هناك مبادرات لتحسين العمليات الإدارية، في حين هناك غياب لعمليات التحفيز والتشجيع بالمقابل.
- هناك بوادر ومحاولات للاستفادة واستقطاب طاقات ومهارات جديدة للجامعة لرفع وتفعيل البعد الرابع من ابعاد تقييم الأداء باستخدام الأداء المتوازن، لكنها ليست كافية خاصة وانه لا توجد استراتيجية واضحة في هذا المجال.
- لا يوجد تطبيق منهجي لتقييم الأداء باستخدام BSC في جامعة غرداية لكن هناك جهود لمحاولة ذلك من قبل مسيرتها خاصة وانها تحوي نخبة شابة.

خاتمة:

من خلال النتائج المتوصل اليها في الجانب التطبيقي للدراسة وبناء على اختبار وتحليل فرضياتها تبين:

ان هناك وعي من قبل الفاعلين في جامعة غرداية اداريين وأساتذة بأهمية التقييم للأداء من خلال المقاييس المالية والغير المالي، لكن رغم ذلك لازال هناك عجز في ربط هذه المقاييس بالاستراتيجية العامة للمؤسسة. بالرغم من ان هناك وعي ببركاز بطاقة الأداء المتوازن وابعادها الا انه لا يتم قياس وتحليل الأداء من خلالها في شكل منظم ومبوب وفق الصيغة المتعارف عليها للبطاقة.

أيضا تبين ان البعد المالي وبعد العمليات الداخلية حصلا على اعلى متوسط حسابي على التوالي 3.11 و3.19 مما يدل على ان البعد المالي مازال الطريقة المعتمدة في تقييم أداء الجامعة إضافة لبعد العمليات الداخلية كون الجامعة مؤسسة خدمية، أيضا تبين ان الانفاق على شراء الكتب والدوريات هو اعلى فقرة من حيث درجة الموافقة، وتقييم الطلاب وفق معايير واضحة في البعد العمليات الداخلية كذلك حصل على اعلى متوسط حسابي ودرجة موافقة عالية موضحا اجماع افراد العينة على هذا السؤال، في حين حصلت فقرة انه يتم تحفيز من يقدم مبادرات على اقل متوسط حسابي ودرجة موافقة متدنية حيث اجمع افراد العينة انهم غير موافقين على هذا السؤال، أيضا في بعد التعلم والنمو حصلت الفقرة ان هناك سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات على اقل متوسط حسابي واقل درجة موافق مما يدل على ان افراد العينة غير راضين على هذه السياسة في الجامعة.

وعليه في اخر هذه الدراسة نوصي بجملة من التوصيات نوجزها في:

- بضرورة إعادة النظر في أسلوب تقييم الاداء في الجامعة والتركيز أكثر على الجوانب غير المالية نظرا لطبيعة الجامعة وعملها في المجتمع والاسواق
- أيضا إقامة دورات تكوينية لمسيرو ومديري الجامعة دعما لقدراتهم على القياس والتحليل بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن
- الحرص على استخدام التخطيط الاستراتيجي، والعمل بشكل جاد لاستقطاب الكفاءات وتحفيز المتوفر لديها منهم سواء معنويا وماديا مما يسهل

- مستقبلا العمل على التخطيط والتقييم الأمثل لمقدرات الجامعة والمنافسة في مجالها وبلوغ أعلى المراتب.
- ضرورة ان تبذل الجامعة جهودا أكبر في سبيل تطبيق BSC باعتبارها منهجا شاملا ومتكاملا لتقييم الأداء بجميع ابعاده
 - ان تعمل الجامعة على تعزيز مركزها التنافسي بين الجامعات والعمل على استقطاب الطلبة من خلال الاهتمام بنوعية التخصصات وجودة الخدمات
 - ان تولي الجامعة اهتماما اكبر للمقترحات والشكاوي المقدمة سواء من الأساتذة او الطلبة ومتابعتها ومعالجتها في اسرع وقت ممكن

المراجع:

- سهيل إدريس(2003)، المنهل، قاموس فرنسي عربي، دار الآداب، بيروت، ط31، ص 895
- عايدة خطاب(1989)، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 35
- مصطفى عشوي(1992)، أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 244
- علي محمد عبد الوهاب(1984)، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 290 .
- فلاح حسن عداي الحسيني(2000)، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ص231.
- مهدي حسن زليف(1994)، إدارة الافراد من منظور كمي والعلاقات الانسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص286
- المنيزل عبد الله فلاح(2009)، مبادئ القياس والتقويم في التربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، ص19
- دودين احمد يوسف(2009)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، م9، ع2، الزرقاء، الأردن، ص3
- ادريس وائل محمد صبحي والغالبي طاهر محسن(2009)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، ص151
- غزيباوان علي(2015)، نحو منظور متكامل لتقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة معارف، الجزائر، ع19، ص226
- نادية راضية عبد الحليم(2013)، منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم الجامعي، المجلة العربية لجودة التعليم العالي، م6، ع12، ص10
- طلال سليمان جريرة(2014)، مدى تقييم الأداء باستخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن- دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، مج41، ع2،

- سبرينة مانع وليليا بن منصور(2015)، تصور مقترح لاستخدامات بطاقة التقييم المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية بالجامعات، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع4، خليل شرقي(2016)، نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الجزائر، ع4، ايمان شاكر محمد(2011)، اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، مجلة دراسات مالية ومحاسبية،العراق،م06،ع14،ص08
عبد الملك احمد رجب(2006)، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات، جامعة حلوان، ص32
أبو الفتوح يحي (2010)، استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم في مؤسسات التعليم الجامعي، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، ص 18
عبد اللطيف وتركمان، حنان(2006)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، ع28، ص147

Dictionnaire Larousse Bordas, 1997, P32.

Kaplan R.S, Norton D.P, The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. Harvard Business Review vol 70,n01, 1992,P71