

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم
أداء مؤسسات التعليم العالي
"دراسة حالة المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار -
إيليزي - 2023-2024"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:
صبرينة فقي
وهيبة دياماتي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
		المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
إيمان بية	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
		المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2023-2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار - إيليزي (الجزائر)
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم
أداء مؤسسات التعليم العالي
"دراسة حالة المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار -
إيليزي - 2023-2024"

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

صبرينة فقي

وهيبة دياماتي

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
		المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
إيمان بية	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
		المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2023-2024

الإهداء

من قال أنا لها نالها

لم تكن رحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لكئي فعلتها ونلتها

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا الذي بفضلله ها أنا أنظر الى حلما طال انتظاره وقد أصبح
واقعا افتخر به

إلى ملاكي الطاهر وقوتي بعد الله داعمتي الأولى والأبدية "أمي "

إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل " أبي "

إلى من قيل فيهم " سنشد عضدك بأخيك "

إلى اللذان مدا يديهما دون كلل ولا ملل وقت ضعفي إخوتي "علي" و "حبيب ياسين" أدامكما
الله ضلعا ثابتا لي

إلى من تذكرني بقوتي وتقفن خلفي كظلي أخواتي "حليمة، أسماء، مريم، أمينة "

إلى من تذكرني بجميل الدعاء "عائلي "

إلى صديقاتي ورفيقات دربي "ليديا، صابرين، لالة، أمينة، سامية، وهيبة، ملاك الرحمان "

إلى أساتذتي طيلة مساردراستي، وإلى أستاذتي المشرفة "ايمان ببة"

إلى زملاء الدراسة وزملاء العمل وكل من كان له يد العون من بعيد ومن قريب.

صبرينة فقهري

الإهداء

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها

إلى من غمرتني بدفئها واحتضنتني، العظيمة التي يرجع الفضل إليها بعد الله في كل انجاز
أخطو إليه من أول حرف كتبته إلى ما أنا عليه اليوم

"أمي" والدتي الغالية حفظها الله

إلى من علمني أن الدنيا كفاح، وسلاحها العلم والتعلم إلى من كلل العرق جبينه وعلمني أن
النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا واستدميت منه قوتي
واعتزالي بذاتي

"والدي" الغالي حفظه الله ورعاه

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها في حيرة
أيامي وصفوتها

"إخوتي" عزالدين، فاضيلة، زكريا

لكل من كان عوننا وسندا في طريقي مسعود. خ، صاحب الشدائد والوفي المخلص

إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة "عائلي" كل باسمه ومقامه

إلى الشموع التي تنير طريقي صديقاتي في الإقامة:

"رقية.م، خيرة، نوبية، أحلام، شوشة، شونة، رحومة، الزهرة، منية، سعاد، حدة، صبرينة.
أ، صبرينة. ف، دمدومة، رقية. ع، حبيبة، عيشة، هاجر"

أهديكم هذا الإنجاز وثمرة نجاحي الذي طالما تمنيتها وها أنا اليوم أتممت أول ثمراتها بفضل
الله عز وجل وأسأل الله أن يعينني ويجعلني مباركة أينما كنت.

وهيبة دياماتي

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله رب العالمين الذي منحنا القوة وساعدنا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة الممتازة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن ننظر إلى يوم التخرج كأنه يوم بعيد، فرأينا أن شهادة التخرج هدفًا ساميًا ومغامرة عظيمة وغاية تستحق السير وتحمل العناء لأجلها،

وإن هذا البحث الذي نقدمه لكم يحمل في طياته معلومات هامة بذلنا مجهودًا عظيمًا لدراستها وجمعها لتظهر لكم بهذا الشكل،

وإيمانًا بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإننا نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة الدكتورة (إيمان ببة) التي ساعدتنا كثيرًا في مسيرتنا لإنجاز وكتابة هذا البحث وكان لها دورًا عظيمًا من خلال تعليماتها ونقدها البناء ودعمها الأكاديمي، كما نوجه الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل، ونتقدم بالشكر الجزيل لمدرء المساعدة بالمركز الجامعي إيليزي "أ.د عبد الغني بن حامد" و "د. أمين بن قردي" لتقديمهم يد العون وكافة التسهيلات من أجل الحصول على المعلومات، كما نشكر كل الطاقم الإداري في قسم المحاسبة والموار البشرية والصفقات بالمركز الجامعي إيليزي لمدهم يد العون وتجاوبهم معنا والشكر الجزيل لكل شخص قدم لنا الدعم المادي أو المعنوي،

الملخص:

تهدف الدراسة لمعرفة الدور الفعال في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الاطار النظري لتقييم الأداء مع التركيز على مفهوم الأداء الجامعي، ومختلف أدوات تقييم الاداء التقليدية والحديثة، الجانب التطبيقي على دراسة حالة تقييم أداء المركز الجامعي إيليزي خلال السنة الجامعية 2023-2024، جمعت معلومات التي تخدم هدف الدراسة باستخدام أداة المقابلة المباشرة. تم التوصل إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعطي تقييم أداء شامل لأنها تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، ويمكن استخدامها في تقييم الأداء على المستوى القصير والمتوسط، كما تم التوصل إلى أن نجاح العملية التقييمية للأداء مرهون بمدى قدرة المؤسسة الجامعية على قياس أكبر عدد من مؤشرات الأداء الكمية والنوعية. **الكلمات المفتاحية:** أداء، تقييم أداء؛ مؤشرات أداء؛ أدوات قياس أداء؛ بطاقة أداء متوازن؛ مؤسسة تعليم عالي.

Abstract:

The study aims to find out the effective role in the use of the balanced scorecard in evaluating the performance of higher education institutions, and to achieve this goal, the theoretical framework of performance evaluation was presented with a focus on the concept of university performance, and various traditional and modern performance evaluation tools, and the case study of evaluating the performance of the University Center Illizi during the academic year 2023-2024, information was collected that serves the goal of the study using the direct interview tool.

The study found that the balanced scorecard gives a comprehensive performance evaluation because it combines financial and non-financial indicators, and can be used to evaluate performance at the short and medium level, and it was also concluded that the success of the performance evaluation process depends on the extent to which the university institution is able to measure the largest number of quantitative and qualitative performance indicators.

Keywords: Performance, Performance Evaluation, Performance Indicators, Performance Measurement Tools, Balanced Scorecard, Higher Education Institution.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
III	شكر وعرقان
IV	الملخص
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	قائمة الرموز والمختصرات
X	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: لمحة عامة حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي
03	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
03	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
06	الفرع الثاني: أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن
08	الفرع الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
11	الفرع الرابع: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
12	المطلب الثاني: ماهية تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي
12	الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي
14	الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي
15	الفرع الثالث: مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي
18	الفرع الرابع: طرق تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي
19	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية

26	المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
28	خلاصة
	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية حول تقييم أداء المركز الجامعي ايليزي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
31	تمهيد
32	المبحث الأول: لمحة حول المركز الجامعي ايليزي
32	المطلب الأول: نشأة وتعريف المركز الجامعي ايليزي
32	الفرع الأول: نشأة وتعريف المركز الجامعي ايليزي
32	الفرع الثاني: هيكلية المركز الجامعي ايليزي ومهامه
40	المطلب الثاني: احصائيات تقييم الأداء بالمركز الجامعي ايليزي
45	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
45	المطلب الأول: أداة المقابلة
45	الفرع الأول: مفهوم المقابلة
45	الفرع الثاني: شروط إعداد استمارة المقابلة
46	الفرع الثالث: شروط المقابلة الجيدة
47	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج المقابلة
57	المطلب الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المركز الجامعي ايليزي
59	خلاصة
61	الخاتمة
64	قائمة المراجع الملاحق

فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي	1 - 1
27	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	2-1
41	عدد الأساتذة بالمركز الجامعي ايليزي	1-2
41	الطلبة المتخرجين بالمركز الجامعي ايليزي	2-2
43	نسبة التأطير حسب كل معهد بالمركز الجامعي ايليزي	3-2
44	قدرة الاستيعاب و الهياكل الموفرة بالمركز الجامعي ايليزي	4-2
49	الجانب المالي	5-2
50	بعد العمليات الداخلية	6-2
53	بعد العملاء/أصحاب المصلحة مع الجامعة	7-2
55	بعد التعلم والنمو	8-2

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	1 - 1
10	المحاور(الأبعاد) الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن	2-1
11	العلاقة بين أبعاد(محاور) بطاقة الأداء المتوازن	3-1
39	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ايليزي	1-2
58	نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المركز الجامعي ايليزي	2-2

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز باللغة الأجنبية	شرح الرمز باللغة الأجنبية	ترجمة الرمز باللغة العربية
BSC	Balanced scorecard	بطاقة الأداء المتوازن

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة المقابلة
02	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ايليزي
03	الجريدة الرسمية
04	الجريدة الرسمية

مقدمة

• توطئة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تغيرات إستراتيجية عديدة، من أبرزها ظهور العولمة والتطورات التكنولوجية والمنافسة الشديدة، مما جعل المؤسسات تسعى بصورة مستمرة نحو التطور والإبداع والتحسين. إذ أصبحت أغلب المؤسسات تخضع لتلك التغيرات وتشكل ضغوطات عليها، تتمثل في الحاجة لمطالبات جديدة تستلزم الاستجابة لها وتحقيقها من أجل النجاح في ظل هذه البيئة شديدة التغير، ومن بين هذه المؤسسات نسلط الضوء على مؤسسات التعليم العالي، كونها تشهد تطورا ملحوظا في الوقت الراهن.

من منطلق أن مصير الأمم مرتبط بمدى نجاح مؤسساتها التعليمية وجامعتها وقدرتها على التكيف ومسايرة التغيرات السريعة التي يعيشها العالم، وجب تقديم منتج تعليمي ذو جودة يهتم بتحسين أداء المؤسسات التعليمية والجامعات والكليات ومراكز البحث، ولتوفير ذلك يجب أن تنتهج المؤسسات أساليب حديثة بالشكل الذي يتناسب مع تلك التغيرات، حيث أن أدوات التحليل التقليدية أصبحت بمفردها غير كافية للقيام بعملية تقييم الأداء والخطط الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية.

ولأجل تحسين أنظمة قياس وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي تم الوصول إلى تركيبة لنظام قياس يجمع بين كل من الجوانب المرتبطة بنشاط ومحيط المؤسسة أطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، هذه الأداة تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية التي يتم ترجمتها إلى نظام لقياس الأداء، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من بين أهم الأساليب الحديثة في مجال تقييم الأداء لأنها تجمع عدة مؤشرات ومعايير لقياس الأداء، منها المقاييس المالية وغير المالية التي تهتم بالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، وهذا ما يعطي صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسسة التعليم العالي، ويساعد في تحديد نواحي القصور في أنشطتها والعمل على معالجتها.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

• "كيف يتم تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟".

من أجل التحليل ومعرفة الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

• ما هي الطرق المستخدمة في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

• هل تستخدم مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في تقييم أدائها بطاقة تقييم الأداء المتوازن؟

• ما هي أهم المؤشرات الأكثر تحكما وتأثيرا في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

للإجابة على أسئلة موضوع الدراسة تم اقتراح الفرضيات الفرعية التالية:

• يتم تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والطرق لتقييم ومراقبة الأداء مثل: نسبة الخريجين بالنسبة للمسجلين؛ نسبة التأطير؛ وترتيب الجامعة ضمن التصنيفات المحلية والعالمية للجامعات كتصنيف Webmetrics، تصنيف Times... الخ.

- تستخدم مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها ضمنيا دون الإشارة لهذا الأسلوب بطريقة صريحة.
- إن من أهم المؤشرات المتحكمة في تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هي المؤشرات النوعية مقارنة بالمؤشرات الكمية.
- أهداف الدراسة:
تمثلت أهداف الدراسة في:
 - معرفة مدى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير من أجل تقييم الأداء مؤسسات التعليم العالي؛
 - شرح لكيفية مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل لمؤسسات التعليم العالي؛
 - لفت انتباه أصحاب القرار في مؤسسات للتعليم العالي لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.
- أهمية الدراسة:
تبرز أهمية الموضوع من محاولة التعريف بأحدث أدوات قياس الأداء، إذ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تعتمد عليها مؤسسات التعليم العالي، لأنها تساعد على تقييم الأداء الشامل، وبالتالي تسهيل التطبيق الجيد للإستراتيجية من خلال ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس عن طريق ما توفره من معلومات تتعلق بمحاورها الأربعة: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور العلم والنمو.
- مبررات اختيار موضوع الدراسة:
تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب أهمها:
 - أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في عملية تقييم الأداء المؤسسي؛
 - محاولة تشخيص واقع اهتمام مؤسسات التعليم العالي بموضوع بطاقة الأداء المتوازن بصفة عامة والمركز الجامعي الشيخ أمود بن مختار بإيليزي بصفة خاصة؛
 - الاهتمام بموضوع بطاقة الأداء المتوازن لإبراز دور الاعتماد على المؤشرات غير مالية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي؛
 - تسليط الضوء على موضوع بطاقة الأداء المتوازن وربطها بمجال التخصص.
- منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:
قصد الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية للدراسة، ولإثبات أو نفي صحة الفرضيات وللوصول إلى فهم أدق وأفضل تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، والذي يعد أكثر المناهج توافقا مع موضوع الدراسة، حيث تم ذلك من خلال التطرق لبعض التعاريف والمفاهيم بشكل تفصيلي، ولاختبار مدى صحة

الفرضيات قمنا بدراسة ميدانية من خلال الاعتماد على أداة المقابلة الشخصية، وهذا لتشخيص طرق تقييم أداء المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-ايليزي-، ومعرفة مدى استخدامهم لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء.

• حدود الدراسة:

- الإطار الزمني: تمت الدراسة في الفترة الممتدة من بداية شهر نوفمبر 2023 إلى غاية 12 ماي 2024.
- الإطار المكاني: تمت الدراسة على مستوى المركز الجامعي الشيخ أمود بن مختار-ايليزي-الجزائر

• صعوبات الدراسة:

- تمثلت صعوبات الدراسة في:
 - صعوبة التعامل مع الوقت وإدارته؛
 - صعوبة تنظيم وربط المعلومات ببعضها البعض بشكل منطقي وكتابة محتوى سلس وجذاب يعبر عن أفكاره بوضوح ودقة؛
 - الصعوبة في التغلب على التحديات النفسية من مشاعر القلق والتوتر.

• هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة التي تضمنت تلخيص عام لموضوع الدراسة فكانت تقسيمات الفصول كالتالي:

الفصل الأول بعنوان «الإطار النظري والدراسات السابقة حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي» تضمن ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن، تم من خلاله استعراض أساسيات بطاقة الأداء المتوازن من مفهوم وأبعاد وأهمية وخطوات التطبيق، أما المبحث الثاني فيشمل تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي من مفهوم وأهمية وكذلك مؤشرات تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي، أما المبحث الثالث تناول الدراسات السابقة عن دور بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، وفي الأخير خلاصة الفصل.

أما الفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية التي تمت بالمركز الجامعي ايليزي للفترة 2023-2024، حيث تم تقديم لمحة عامة حول المركز الجامعي الشيخ أمود بن مختار بإيليزي كمؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى دراسة تحليلية بما فيها عرض ومناقشة نتائج الدراسة والإجابة على الفرضيات، أما المبحث الثالث فيشمل بناء لنموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في المركز الجامعي ايليزي، من ثم خلاصة الفصل.

وفي الأخير تم اتمام هذه الدراسة بخاتمة عامة للموضوع واستعرضنا فيها نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية مع اقتراح آفاق مستقبلية للبحث.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم

أداء مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

يعتبر مفهوم تقييم الأداء من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير لدى العديد من المفكرين والباحثين بمختلف وجهات نظرهم لما له من أهمية كبرى في إدارة المؤسسات، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في الاستمرارية والبقاء ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها. كما تقوم جميع المؤسسات بتقييم أدائها من خلال اعتمادها على مؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء بجميع مستوياته وذلك باستخدام أدوات التقييم كبطاقة الأداء المتوازنة. وعلى هذا الأساس ستمحور الدراسة في هذا الفصل حول مبحثين، المبحث الأول سيكون عبارة عن لمحة عامة حول بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، أما المبحث الثاني فسيكون عرض ومناقشة الدراسات السابقة.

المبحث الأول: لمحة عامة حول بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى تقنيات قياس وتقييم الأداء في المؤسسات إذ يتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء بكونه يجمع بين الجوانب المالية والغير المالية فيهدف إلى تحقيق التوازن بينهما لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن من خلال التطرق إلى أبرز وأهم تعاريفها وخصائصها، والتعرف على أبعادها الأربعة كما سيكون ختامه التعرف على خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

إن أول بطاقة تقييم تم استخدامها عام 1987 في شركة *Analog Devices* أين استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، ولقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية، وبالتالي يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن الحالية هو مفهوم طور من قبل كل من *Kaplan & Norton* حيث يعتبران أول من وضع هذا التصور في طريقة القياس. حيث اعتمدت هذه البطاقة على الاهتمام بالمحاور الزمنية الثلاثة: الحاضر والماضي والمستقبل. كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة 1992 بأمريكا الشمالية على يد المستشار *Robert Kaplan* والمستشار *David Norton* المؤسس لوحدة البحث وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أداؤها.¹

وتعد بطاقة الاداء المتوازن من أحداث الأساليب المستخدمة في الربط بين رؤية و استراتيجيات المنظمة وقياس ادائها وقد عرفها *Kaplan & Norton* في 1992 على انها نظام اداري مساعد يهدف الى ترجمه رؤية واستراتيجيات المنظمة الى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والمقاييس التي تساعد في التقييم ورسم انشطتها المستقبلية.²

إن عبارة بطاقة الأداء المتوازن هي المقابل للكلمة الإنجليزية " *Balance Score Card* " ويرمز لها ب (*BSC*)

وتعني "ترجمة النوايا والميول واستراتيجية المنظمة في صورة مجموعة كاملة من مؤشرات الأداء".³

¹ مهني محمد إبراهيم غنايم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم المؤسسي رؤية ناقدة لبعض المحاولات في الوطن العربي مع التركيز على التعليم الجامعي، مؤتمر " التربية آفاق مستقبلية «، جامعة الباحة - المملكة العربية السعودية، 23-أبريل 2015، صفحة 7.

² إبراهيم أبو عصبدة، عبد الرزاق لقواق، محمد عسيري، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد3، العدد1، جوان 2022، صفحة14.

³ عياض سعاد، دحماني عزيز، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة طاهري محمد بيشار، مجلة البشائر الاقتصادية العدد 6 سبتمبر 2016، صفحة 122.

وعرف *Hongren* بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقياس أداء، وفي الواقع فإن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاورها بإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له.

أما نيلز وآخرون فيؤكدون على ضرورة النظر إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أنه أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية مجردة إلى مقاييس وأهداف محددة.¹

وعرفها عبد الملك بأنها بطاقة تتضمن مقاييس أداء تضيف قيمة لتحقيق التفوق على المنافسين وأن المقاييس تتصف بالموضوعية والتوازن وأنها جزء من نظام المعلومات التي تعكس رؤية المؤسسة لتحقيق أهدافها.² وأشار جاكسون وسويرز لـ (*BSC*) إلى أنها منهجية قياس الأداء تستخدم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المرتبطة بعوامل النجاح المهمة للشركة، وتدمج مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وهذا المنهج يساعد الإدارة للحفاظ على عوامل نجاح الشركة.

لكن جيرنج وكيث حددا (*BSC*) على أنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل استراتيجية الشركة إلى الوحدات والمستويات الإدارية لقياس التأثير على تلك الوحدات، وكذلك استخدامها بما يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما في ذلك الدعم من قوة المنشأة وموقعها التنافسي من خلال توفير أداة لتنفيذ الاستراتيجية والمساءلة عن النتائج المستهدفة.³

عرفها *peul* بأنها منهجية تسمح للمؤسسة بترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ومبادرات مستندة على أربعة أبعاد متوازنة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو. وعرف *Mohan Nair* بطاقة الاداء المتوازن على أنها أداة تسمح بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف قابلة للتنفيذ والقياس وجاهزة للتنفيذ على جميع مستويات المؤسسة وفي الوقت المناسب كما توفر نظرة سريعة على الصحة الاستراتيجية للمؤسسة.⁴

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أشهر الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي حاولت إيجاد الربط بين قياس وتقييم الأداء والخطط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وقد وصفها *Kaplan & Norton* بأنها إطار متعدد الجوانب لوصف

¹ سعدو سمية، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء في المؤسسة، مذكره لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص ماليه المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ماليه المؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2014 - 2015، ص 66.

² ندى احمد كسناوي، رابوة رضا عبيد، بطاقات الاداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 7، ابريل 2021، المملكة العربية السعودية، ص 73.

³ *Atef Aqeel Al-Bawab, use balanced scorecard (BSC) perspectives in service sector, international business research, vol10, No8, Irbid national university, Jordan,2017, p195*

⁴ حسينة معاش، جويده بلعة، مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات دراسة حالة جامعة سطيف1، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد04، العدد01، 2021، ص125.

وتنفيذ وإدارة استراتيجية المنظمة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الاهداف والمقاييس بهذه الاستراتيجية الأمر الذي أدى إلى تقديم مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من وجهات نظر مختلفة حيث:¹

- اتجهت فئة من الدارسين لموضوع بطاقة الاداء المتوازن انها عبارة عن مقاييس تركز على أبعاده لقياس الأداء تغطي جوانب الأداء الاستراتيجي حيث عرفت بأنها مجموعة من مقاييس الأداء التي تعطي للمديرين صورة سريعة وشاملة عن أعمال المؤسسة وتستخدم مقاييس مالية توضح نتائج أعمال قد تم اتخاذها سابقا تستكمل هذه المقاييس بمقاييس التشغيلية: رضا العميل عمليات تشغيل داخلية ابتكار تطوير الأنشطة اذ تعتبر هذه المقاييس محرك الاداء المالي المستقبلي.
- وترى فئة أخرى أن بطاقة الأداء المتوازن هي أسلوب لإدارة الأداء وليس فقط قياس الأداء إذ عرفت بأنها نموذج يدمج بين كل من نظام قياس فعال يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ونظام إدارة يساعد على قياده التغيير في الجوانب الأساسية مثل عمليات التشغيل المنتج العميل تطوير السوق.
- كما يتجه آخرون إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة لتوصيل الاستراتيجية إلى جميع العاملين في المؤسسة حيث عرفت بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها ضمن مجموعه مترابطة من مقاييس الأداء.
- فيما ذهبت فئة أخرى إلى اعتبار البطاقة نظام شامل لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي وتوصيل الاستراتيجية للمؤسسات حيث عرفت أنها نظام اداري يهدف الى مساعده المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والبرامج المترابطة حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن إطار متعدد الجوانب كما وصفها *Kaplan & Norton* فهي أداة لإدارة وقياس وتقييم الأداء داخل المؤسسات إذ تربط بين رؤية واستراتيجية المؤسسة بالاعتماد على مقاييس مالية وغير مالية، كما تجدر الإشارة إلى أنه يمكن استخدام هذه الأداة في المؤسسات الهادفة للربح وكذا المؤسسات الغير هادفة للربح كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي حيث لا يمثل الأداء المالي الهدف الرئيسي فيها ما يجعلها تستخدم إضافة إلى البعد المالي أبعاد أخرى مثل: بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وذلك في إطار العمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

¹ حسين ذيب، عبد الغني دادان، تقييم الأداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسات الصناعة الغذائية في ولايات) الجزائر، ورقلة، باتنة)، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد13، عدد5، اكتوبر2021، صفحة 209-210.

الفرع الثاني: أهمية وخصائص بطاقة الأداء المتوازن

أ/ أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتضح أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال منافع عديدة نتيجة لتوظيفها في عدة مؤسسات ويكمن اجمال أهمها فيما يلي:¹

- تترجم الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس؛
- تعتبر نظاما إداريا يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات والعملاء وتطوير وتنمية الأسواق؛
- تساعد الشركات على تعديل استراتيجياتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقه معاشه داخل المنظمة؛
- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع؛
- تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية؛
- تربط المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة؛
- تضمن ترابط السبب والنتيجة وتعزيز أثر أي متغير في عنصر واحد في النظام على تغيرات مسبقة في أماكن أخرى؛

- تعد توضيحا وتجديدا للاستراتيجية بشكل مستمر؛
- تساهم في نشر الاستراتيجية في كافة أنحاء المنشأة؛
- تجمع وحدات وأهداف الأفراد بالاستراتيجية؛
- ضرب الأهداف الاستراتيجية بالميزانيات السنوية؛
- تساعد في تجديد وتنسيق المبادرات الاستراتيجية؛
- تساعد في اجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الاستراتيجية مستقبلا؛
- بيان الرؤية والاستراتيجية ووضعها في بؤرة الاهتمام وليس المجالات المالية فقط؛
- التأكيد على التغذية المرتدة على اسس كمية ورقمية واضحة.

وتتمثل أهمية بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات في أنها تمثل أحد أدوات القياس والتقييم للأداء كونها تقود إلى تحليل الأداء على أساس الرؤية والأهداف الاستراتيجية كما أنها تترجم الرؤية والأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من الإجراءات العملية والتي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجية.²

¹ رهاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 175.

² كرار محمد حسن محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية، دراسة حالة جامعة الضعين، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد 5، العدد 2، جامعة الضعين، السودان، 2021/12/31، صفحة 47.

ب/خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

لمعرفة أهم ما يميز مقياس الأداء المتوازن نذكر الملامح الأساسية التالية:¹

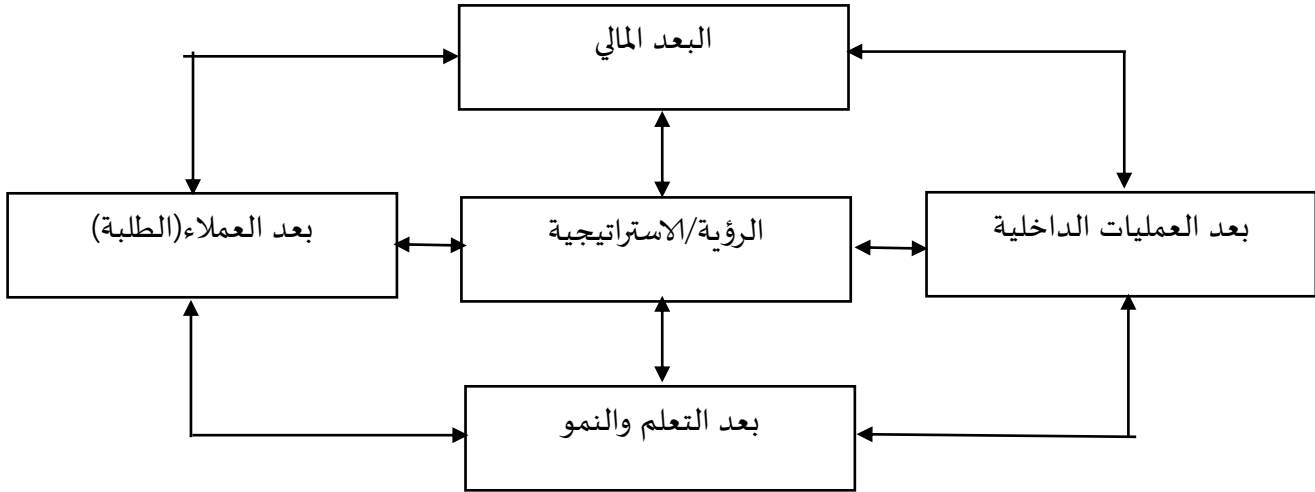
- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي: منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عملية التعلم والنمو؛
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات رئيسية هي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية، المبادرات والقيم الفعلية؛
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات الغير مالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كمياً ومالياً؛
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية والمالية والغير مالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الاستراتيجية الفرعية المستمدة أساساً من استراتيجية تنظيم الأعمال؛
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود وعدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار؛
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرئيسية السببية إذ يربط الأهداف الاستراتيجية الفرعية ببعضها البعض ومؤشرات الأداء الأساسية ببعضها البعض وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الاستراتيجية؛
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق بشكل يتيح استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد؛
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي تتبع مباشرة مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الاداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

¹ محمد عبد الرزاق أبو زيد، محمد حافظ حجازي، هالة أحمد عبد العال، استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة، جريدة الدراسات والأبحاث البيئية، 2018، صفحة 550.

الفرع الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في أربعة أبعاد (محاور) أساسية هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو حيث ترتبط هذه الأبعاد ببعضها البعض وكذا برؤية واستراتيجية المؤسسة كما يوضح الشكل (1-1) التالي:

الشكل (1-1): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: حسينة معاش، جريدة بلعة، مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات دراسة حالة جامعة سطيف1، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد04، العدد01، 2021، صفحة 126.

1-البعد المالي:

يركز هذا المحور على الجوانب المالية في أداء المنظمات مثل العوائد والأرباح والمصاريف وقيمة الموجودات وحقوق المساهمين والمالكين ويعتبر هذا المحور هو المحصل النهائية لكافة التغيرات والتحسين الذي يتم في المحاور الأخرى.¹

2-بعد العملاء(الطلبة):

وفق هذا البعد فإن إدارة الجامعة تسعى للوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة ودرجة الرضا تؤثر على قدرة الجامعة على جذب طلبة جدد والمحافظة على الطلبة الحاليين ولهذا البعد أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع.

¹ رحاب محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 173.

3-بعد العمليات الداخلية : ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟

يقوم المديرون من خلال هذا البعد بتحديد العمليات الداخلية الرئيسية التي تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها والتي تسمح لها بإضافة قيمه للعملاء وزيادة الثروة للمساهمين في النهاية لتقييم أداء المؤسسة من منظور العمليات الداخلية فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الاقسام وحدات العمل بشكل دقيق ومفصل¹، يركز هذا المحور على ضبط ومراقبة أداء العمليات والنشاطات الداخلية التصنيعية وتطوير الاداء ومؤامه العمليات مع اهداف وغايه المنظمة ويرتبط هذا المحور بالمحور المالي ركز على تحسين كفاءه العمليات التشغيلية الداخلية كما يرتبط بمحور العملاء لاهتمامه بخلق القيمة للعملاء ومرتبطة بمحور النمو والتعلم من خلال علاقه السبب والنتيجة في العاملون هم المصدر الاساسي لتطوير العمل.²

4-بعد التعلم و النمو :

يعتبر هذا البعد الأساس الذي تبنى عليه البطاقة إذ يحدد البنى التحتية التي يجب أن تبنيها المؤسسة لتحقيق النمو والتحسين المستمر على المدى الطويل ويرى كل من Kaplan & Norton أن التعلم التنظيمي والنمو عن طريق ثلاثة مصادر وهي الافراج والأنظمة والاجراءات التنظيمية³، ويتضمن هذا المحور تدريب الموظفين وسلوك المنظمة الثقافية المرتبطة بالتنمية الذاتية لكل من الفرد والمنظمة ففي المنظمة الافراد هم المورد الرئيسي ويعد هذا المحور اساس تنشئة وتعزيز المحاور الاخرى يضم تنميه مهارات الافراد المعلومات المتاحة بالمنظمة والحوافز والدوافع للالتزام بالعمل.⁴

إن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يتم قياسه من خلال عدد من المعايير وذلك بعد تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وتتمثل هذه المعايير في:⁵

- الأهداف: تعبر عن نتائج المنشور بلوغها والتي تساهم في تحقيق الرؤية واستراتيجية المؤسسة حيث توزع الاهداف على كل أبعاد البطاقة ويؤدي تحققها الى تحقيق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
- المؤشرات: عباره عن صيغة أو تركيبة قابلة للقياس الكمي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد.
- الغايات أو القيم المستهدفة: يمثل النتائج المرجوة أو المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب الوصول إليها او تحقيقها.

¹ حسينة معاش، جريدة بلعة، مرجع سبق ذكره، صفحة 126-127.

² رحاب محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، صفحة 173.

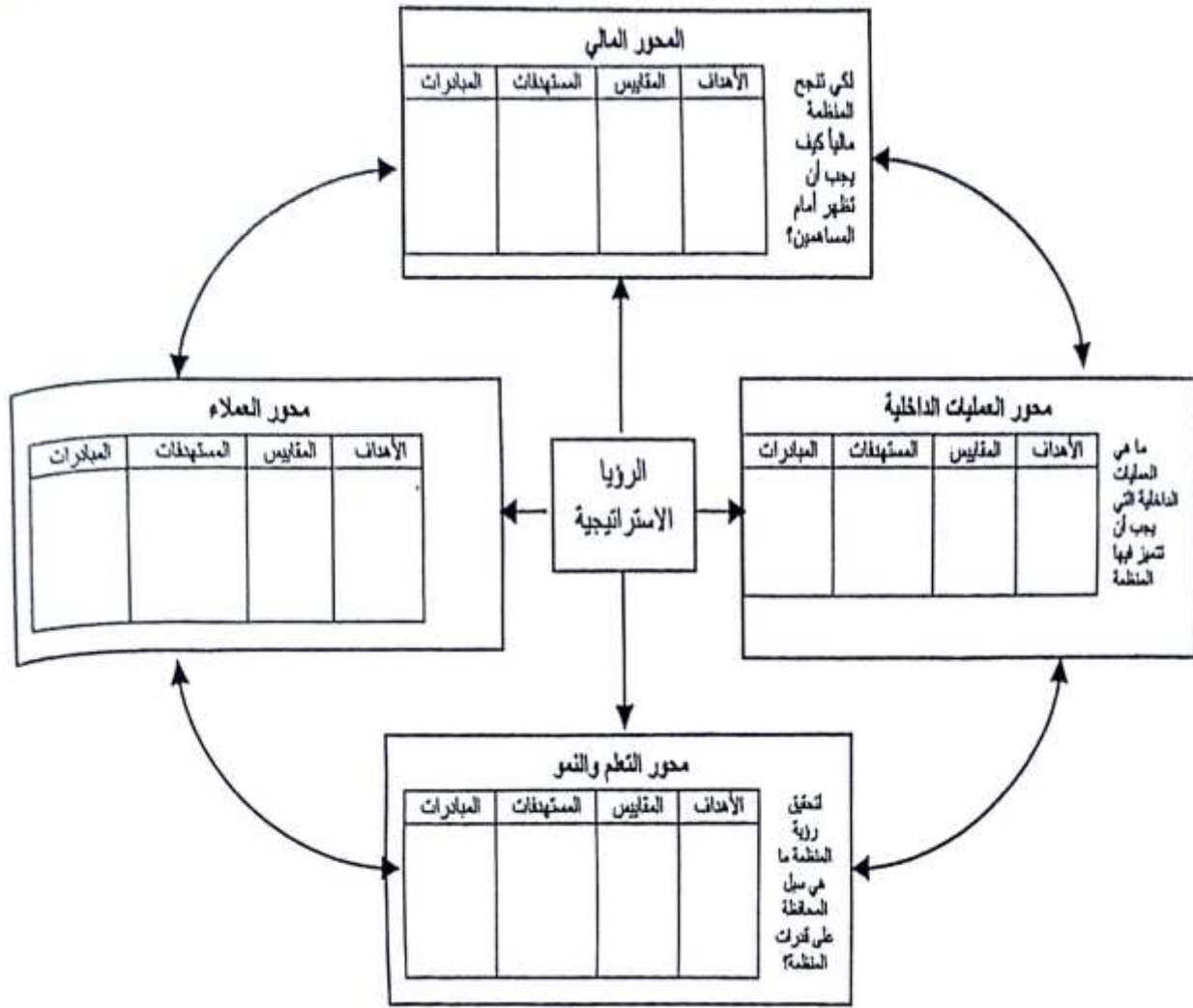
³ حسينة معاش، جريدة بلعة، نفس المرجع، صفحة 127.

⁴ رحاب محمد عبد الرحمان، نفس المرجع، صفحة 172-173.

⁵ رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، كلية العلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 4 الجزء الأول، 2019، صفحة 48.

- المبادرات: تشير المبادرات إلى البرامج والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. وهذا ما يوضحه الشكل (2-1)
الآتي:

الشكل (2-1): المحاور (الأبعاد) الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

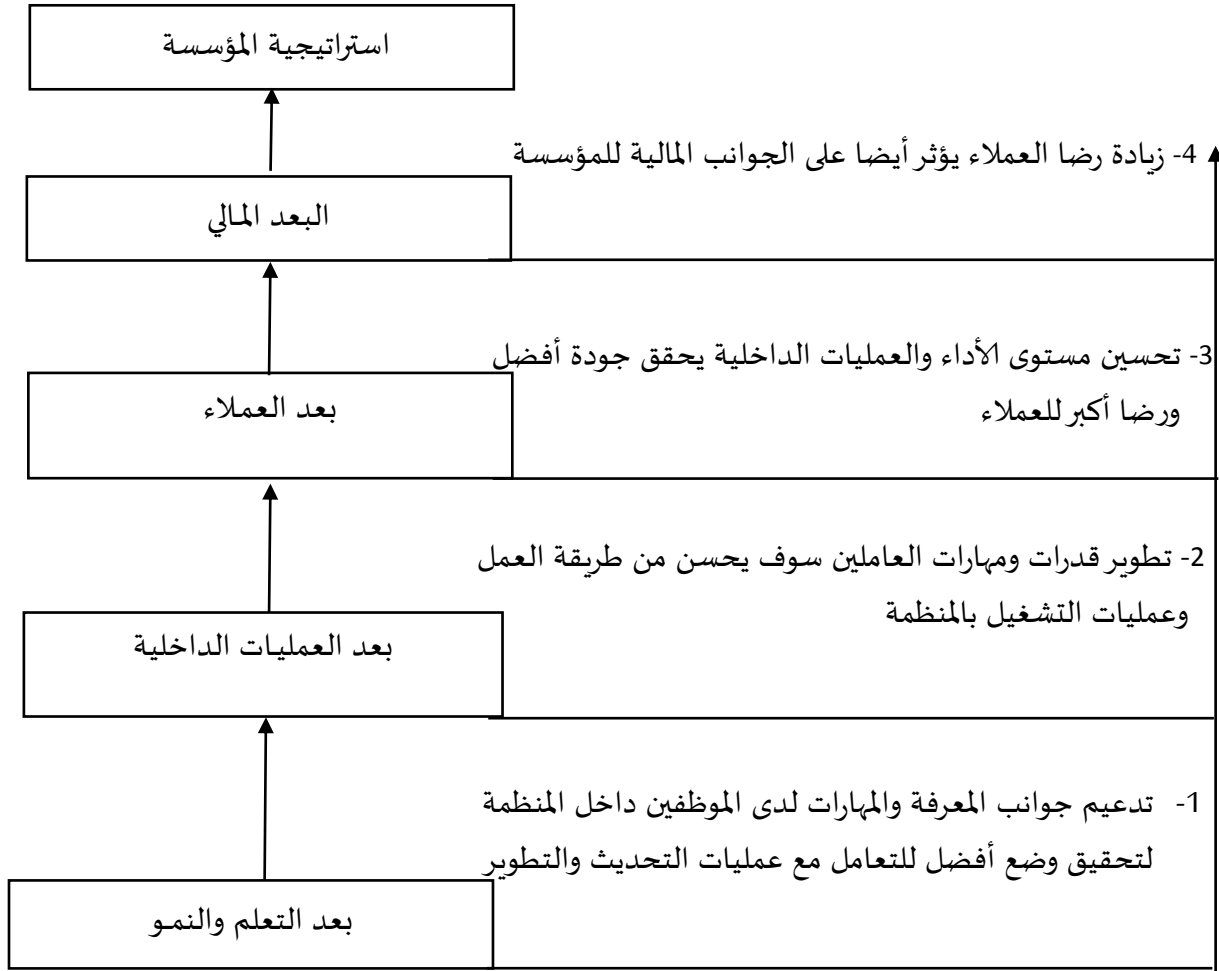


المصدر: رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،

2015، صفحة 172

إن النقطة الجوهرية في بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في الترابط والاعتماد المتبادل بين الأبعاد أو المحاور الأساسية لها حيث أن تحقيق استراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط أبعاد هذه البطاقة ببعضها كما يوضحه الشكل (3-1) بالطريقة التالية:

الشكل (3-1): العلاقة بين أبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، كلية العلوم الإدارية، المجلد 10، العدد4 الجزء الأول، 2019، صفحة 55.

الفرع الرابع: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

قد تختلف الخطوات والأساليب المتبعة في بناء أو تطبيق نظام بطاقة القياس المتوازن من منظمة إلى أخرى إلا أن الإطار العام في تطبيقها يتمثل في الخطوات التالية:¹

- تحديد الرؤية والرسالة؛
- وضع الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات؛

¹ رحاب محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، صفحة 179-180.

- تحديد عوامل النجاح الحرجة ولتحديدها يتم عقد اجتماعات العصف الذهني لأجل أخذ آراء العاملين وأصحاب المصالح بعين الاعتبار؛
- يتم تحديد الأوزان لكل محور من المحاور التي تم الاتفاق عليها بالضرورة التقييد بالمحاور التي وضعها كل من كابن ونورتن فيمكن للمنظمة إجراء بعض التعديلات أو الإضافات إليها؛
- تحديد الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف الأساسية وتعكس ما ترغب المنظمة في تحقيقه بالإضافة إلى تحديد المبادرات المطلوبة للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف؛
- تصميم الخريطة الاستراتيجية لبيان العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة واكتمال الصورة أمام الإدارة؛
- إعداد بطاقة لكل مقياس (محور) وتشمل الأهداف، المقاييس، المستهدفات والمبادرات؛
- توزيع المقاييس والأهداف الأساسية على جميع المستويات الإدارية بالمنظمة حتى يلم الجميع بهذه المقاييس ويدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها؛
- جمع البيانات عن الأداء الفعلي ومقارنته بالمستوى المستهدف مع تحديد الفروق وتحديد أسبابها؛
- وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة وذلك لكي يسهل الاطلاع على النتائج بصورة شمولية واحدة.

المطلب الثاني: ماهية تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي

يتمحور هذا المطلب حول الجانب النظري لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي حيث سيتم التعرف على مفهوم تقييم الأداء وكذا تقييم الأداء المؤسسي وصولاً إلى مفهوم تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، كما سيتم التطرق إلى أهمية تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي ومن ثم مؤشرات تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي وأخيراً طرق تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي

أ/ مفهوم تقييم الأداء:

تعددت التعاريف المقدمة لتقييم الأداء ذلك لتعدد وجهات النظر إلى الأداء في حد ذاته وهذا ما ستبينه التعاريف التالية:

يعرف تقييم الأداء أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فتره زمنية معينة¹، وهو المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة والتسجيل التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً²، كما يعرف انه عملية قياس منطقية

¹ عياط سعاد، دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، صفحة 111

² زكوان قريط، سالي العلوان، تقييم أداء المؤسسات الخدمية باستخدام نماذج البرمجة الخطية" دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة التابعة لوزارة التعليم العالي السورية"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مجله جامعة البعث، المجلد 44، العدد 13، 2022، صفحة 91.

موجهة لأنشطة المؤسسات لقياس فاعلية وكفاءة الجهود المبذولة في إطار هذه الأنشطة لتحقيق اهداف معينة في ضوء المقارنة بين ما تم إنجازه فعلا وبين المعايير الموضوعية مسبقا، وهو الرقابة المستمرة على إنجازات برامج المنظمة وقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.¹

تقييم الأداء يعرف أيضا بكونه العملية التي بموجها يقاس أداء العاملين طبقا لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه لتحقيق الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة.²

كما أن تقييم الأداء هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة ويعتبر التقييم ضروريا لتحقيق أهداف المنظمة بناءً على المعايير الموضوعية فهو عملية دورية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً.³

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية مهمة تنفذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة بدءاً بالإدارة العليا وصولاً إلى الموظفين في كافة الأقسام ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به وذلك بتنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.

ب/ مفهوم تقييم الأداء المؤسسي:

تقييم الأداء المؤسسي هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة. والتقييم المؤسسي هو فحص تحليلي نقدي شامل لخطط وأهداف طرق التشغيل واستخدام موارد المؤسسة البشرية والمادية المتاحة بكفاءة وفعالية.⁴

¹ Bahaa Alden Arbi Mohammed, the assessment of balanced scorecard (BSC), assiut university, european scientific journal, August 2016 edition vol 12, NO22, Egypt., page253

² تمام سلمان خضر، حليم اسماعيل شنطة، و داد موسى محمد، دور تقييم الاداء والمقدرات الإبداعية في البناء مؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجله الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة لسنة 2021، صفحة157.

³ إيمان احمد الهنيئي، محمد زيادات، استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، مجله العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 12، سنة 2014 صفحة 3.

⁴ مهني محمد ابراهيم غنايم، مرجع سبق ذكره، صفحة 3.

ج/ مفهوم تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي:

تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي هو الآلية التي يتم من خلالها دراسة البرامج من أجل رقابة فائدتها في تحقيق الغايات والاهداف بحيث تكون هذه الاهداف ذات قيمة.¹

يشير مفهوم تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي إلى مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى التعرف على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها من خلال الخدمات التعليمية والمشروعات التنموية التي تهدف إلى خدمة المجتمع من خلال الابحاث العلمية المشكلات القائمة وذلك لا يتم الا من خلال تفاعل الجامعة مع البيئة المحيطة بها لضمان استمرارها وبقائها.²

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي

تقييم الأداء في الجامعة ليست فقط غاية بل وسيلة لتحسين الأداء وتطويره فقد حظي هذا الموضوع بأهمية كبيرة وواسعة في إطار الفعالية بصورة عامة وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء كالتالي:³

1 -مساعدة إدارة الجامعة على التأكد من مدى تحقيق الإدارة لأهدافها الاستراتيجية إذا يعد تحقيق الأهداف مقياس لمدى قدرة الجامعة على تحقيق مركز تنافسي متميز مقارنة بالغير كما أنها تمثل مقياس لدرجه رضا الطلاب على الجامعة ومدى قدرة الجامعة على البقاء والاستمرار.

2 -يوفر معلومات تساعد وزارة التعليم العالي للتأكد من تحقيق أهدافهم في الأجل القصير والطويل وهي الربحية والأمان إذ أن هناك مراكز جامعية للطابع خاص فضلا عن اهتمام وزارة التعليم عادة بتعظيم قيمة الجامعة.

3 -التأكد من تلبية احتياجات الطلاب سواء جدد او القدامى واكتساب رضاهم إذ يعد تحقيق رضا الطلاب والمحافظة عليهم وإضافة طلاب جدد أهداف استراتيجية كما يمكن من خلاله للجامعة تحقيق أهداف أخرى مثل التوسع والقدرة على الاستمرار.

4 -تساعد الإدارة التنفيذية في التأكد من مدى تحقيق أهداف الجامعة والاستخدام الأمثل للموارد وذلك من خلال قياس وتقييم مدى تنفيذ الجامعة للخطط والبرامج الإنتاجية والتسويقية وقياس مهارات الموظفين سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس أو العاملين.

¹ حميدة خالدي، التقييم الشامل لأداء الجامعات الجزائرية مدخل للضمان الجودة والحصول على الاعتمادية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 1، الجامعي سابقا عبد الحفيظ بو الصوف ميله، أطروحة مقدمه لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث، ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، شعبه علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، 6 ماي 2021، صفحة 83.

² كرار محمد حسن، مرجع سبق ذكره، صفحة 50.

³ علي ابراهيم حسين، ماجد حميدي خلف، نموذج مقترح لتبني تقنية بطاقة الاداء المتوازن بهدف تقييم الاداء في الجامعات الحكومية، مجلة اقتصاديات الاعمال، دراسة حالة في جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد5، العدد1، 2023، صفحة 95.

5- تساهم في إيصال رسالة اطمئنان إلى المجتمع على مستوى الأداء الاجتماعي للجامعة ممثلة بتلك المقاييس التي تكشف علاقة الجامعة بالبيئة الاجتماعية الخارجية باعتبار أن الجامعة جزء من الكيان الاجتماعي ويجب أن تتفاعل معه بإيجابيه.

الفرع الثالث: مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي

مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي هي عبارة عن بيانات تهدف لتقديم مقاييس موضوعية حول كيفية أداء مؤسسات التعليم العالي، وتصنف مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي إلى صنفين: مؤشرات كمية واخرى نوعية، اذ تشمل المؤشرات الكمية مؤشرات الادخال ومؤشرات الاخراج أما النوعية فتشمل مؤشرات العملية ومؤشرات النتيجة.¹ وهذا ما سيوضحه الجدول (1-1) التالي :

الجدول (1-1): مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي

المستوى	الادخال	الإخراج	النتيجة	العملية
	مؤشرات كمية		مؤشرات نوعية	
الوطني	<ul style="list-style-type: none"> توفير الموارد البنية التحتية لجنة المختصة بإعداد المناهج التعليمية المؤهلات/خبرة الموظفين نسبة الطلبة الى الموظفين معدل الالتحاق بالمدارس حسب نوع الطالب وضوح الأهداف والمعايير 	<ul style="list-style-type: none"> عدد الخريجين بيانات العمالة معدل تقدم الطلبة معدل البقاء في الجامعة معدل التخرج معدل الإنتاجية اعلى درجة البحث 	<ul style="list-style-type: none"> وضعيات توظيف الخريجين تقييم أداء التدريس ردود فعل الطلبة اكتساب الطلاب للمهارات عامة مشاركة الطلبة 	<ul style="list-style-type: none"> التوازن المناسب بين وقت الموظفين في التدريس والبحث وممارسة أنشطة الإدارة والاستشارات وتقديم الخدمات للمجتمع التعليم النشط والتعاوني بيئة الدراسة والعمل
المؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> معدل الالتحاق بالجامعات نسبة الطلبة الى الموظفين توفير خدمات الدعم الخبرة في مجال التدريس المؤهلات 	<ul style="list-style-type: none"> معدل توظيف الخريجين معدل البقاء في الجامعات معدل التخرج معدل الاستشهاد بالمنشورات نشر البحوث 	<ul style="list-style-type: none"> اشراك رضا أصحاب المصلحة قيمة الخريجين جودة البحوث 	<ul style="list-style-type: none"> بيان الرسالة الابتكار والابداع الأكاديمي القيادة وفقا للرؤية أماكن الإقامة ملائمة ومتنوعة للطلبة والموظفين ربط البحث بالتدريس

¹ إيمان ببة، إلياس بن ساسي، مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في ظل تغيرات البيئة الأكاديمية العالمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، صفحة4.

<ul style="list-style-type: none"> • مجموعة التعلم المناخ المؤسسي 				
<ul style="list-style-type: none"> • تنوع أماكن الإقامة للطلبة • استخدام النهج التي تركز على الطالب • استخدام البحوث الحالية في إثراء محتوى التدريس والمناهج الدراسية • تغذية عكسية محددة ومستمرة وفي الوقت المناسب بين الطالب والأستاذ • المساهمة/الشراكة المجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> • اشراك رضا أصحاب المصلحة • قيمة الخريجين • جودة البحوث 	<ul style="list-style-type: none"> • معدل البقاء في الجامعات • معدل الاستشهاد/نشر • البحوث 	<ul style="list-style-type: none"> • معدل الالتحاق • نسبة الطلاب الى الموظفين • الخبرة في مجال التدريس • المؤهلات • نتائج التعلم الصريحة 	<p>الإدارة /التخصص</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التنوع في أماكن إقامة الطلبة • النهج التي يركز على الطالب • مهارات الاتصال • امتلاكه لخصائص الأستاذ المرغوب فيه • تغذية عكسية محددة ومستمرة وفي الوقت المناسب بين الطالب والأستاذ • استخدام البحوث الحالية في • إثراء محتوى التدريس والمناهج الدراسية • المساهمة/الشراكة المجتمعية 	<ul style="list-style-type: none"> • نتائج تعلم الطلبة 	<ul style="list-style-type: none"> • معدل توظيف الخريجين • معدل تقدم الطلبة • معدل التخرج 	<ul style="list-style-type: none"> • مؤهلات خبرة التدريس • نتائج التعلم الصريحة 	<p>الأستاذ الفردي</p>

<ul style="list-style-type: none"> المشاركة الاجتماعية تسهيل وتقييم التنوع تنوع التفاعلات بين الطلبة والإدارة البيئة التي تركز على المتعلم التعاون مع الاقران مشاركة الطلبة 	<ul style="list-style-type: none"> نتائج تعلم الطلبة رضا الطلبة مهارات الخريجين ادماج الطلبة في عملية التعليمية مساهمة الطلبة الدافع للتعلم مدى الحياة 	<ul style="list-style-type: none"> مؤهلات الموظف في التدريس توفير الموارد حجم القاعات خصائص خلفية الطالب بيانات تقديرية صريحة لنتائج تعلم الطالب 	الطالب	
---	--	--	--------	--

المصدر: إيمان ببة، إلياس بن ساسي، مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في ظل تغيرات البيئة الأكاديمية العالمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، صفحة 4.

يوضح الجدول (1-1) مؤشرات تقييم الأداء الكمية والنوعية وذلك عند مختلف العمليات المتمثلة في الادخال والإخراج وكذا النتيجة والعملية وفق مستويات مختلفة (الوطني، المؤسسي، التخصص، الفردي). غير أن أغلب مقاييس الأداء في مؤسسات التعليم العالي تمس أربعة محاور أساسية تتمثل في قياس جودة التكوين والتعليم ومؤشرات لقياس جودة البحث العلمي بالإضافة الى مؤشرات هامة تقيس الموارد المخصصة للتدريس والبحث العلمي واخيرا نجد مؤشرات لقياس حاكمية الاداء والإدارة الجيدة للجامعة. تتمثل المؤشرات جودة التكوين والتعليم عادة في مؤشرات الأداء التعليمي كعدد الطلبة وبرامج التعليم والموظفين ورضا الطلاب، مكافآت الدراسة ومعدل البقاء وعدد المتخرجين ونسبة المتخرجين الذين تم التحاقهم بسوق العمل. بالإضافة الى مؤشرات الاداء البحثي كالإنجازات العلمية والبحوث المنشورة من طرف الأساتذة والباحثين. اما مؤشرات الاداء الإداري للمؤسسة التعليمية والذي نقصد به عملية التسيير الرشيد يكون من خلال احترام الميزانية المالية والمداخيل التي تنتج عن البحوث والتمويلات التي تحصل عليها مؤسسات التعليم العالي من طرف الحكومة او جهات اخرى ومهارات الموظفين ومقدار ما تنفقه هذه المؤسسات على التدريب والتطوير والجانب التحفيزي.¹

وعليه يمكن القول ان مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي قد شهدت تنوعا وتعددا، فهي تدعم نظم التعليم بفعالية مميزة تختلف عن سواها من أدوات القياس وذلك بما تحمله من سمات خاصة بها فهي تعطي دلالات كمية تفسر النتائج التي تم قياس الاداء بها، كما أن قيمتها تنطبق على فترة زمنية معينة، وينبغي على مؤشرات قياس الاداء ان تحتوي على عناصر أساسية متمثلة في النتيجة الفعلية للمؤشر والنتيجة المستهدفة للوصول إليها والانحراف بين ما حُقق فعله وما هو مرغوب فيه وكذا معيار مرجعي واجب احترامه، كما أن عملية تصميم نظام تقييم

¹ بونقيب احمد، بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2016/ 2017، صفحة 22.

الأداء ووضع المؤشرات تكون شمولية بمعنى تقييم كل النظام لمدخلاته وعملياته ومخرجاته، مع الإشارة إلى أن أهداف ومهام مؤسسات التعليم العالي متعددة كما أنها تختلف، فكل مؤسسة تعليمية لها غاياتها الخاصة وسياساتها.

الفرع الرابع: طرق تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي

اعتبر الربح لفترة الهدف الاساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وهذا من منطلق ان المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها ومن ثم فالتصور الذي كان سائدا هو ان المؤسسة التي تحقق ارباحا اكبر هي التي لديها أداء جيد غير أن تطورات المحيط دفع المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة، والتي تعبر بصفه أدق عن أدائها وتستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعته من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل مع الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الأداء وأخرى حديثة تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في: الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية، إذ يعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشارا واستعمالا لأنه يقود الى قياس الاداء الصافي للمؤسسة من خلال اظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين.

غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي تعرضت إلى الكثير من الانتقادات ذلك لأنها تهتم بتقديم القيمة للمساهمين فقط. من ثم تم اعادة النظر في المؤشرات المالية وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط ومحاولة لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة نظرا لأهميته في عمليه القياس وكذا من اجل التوصل الى التوافق بين الأداء المحقق مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي بالأداء المستقبلي وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في:¹

1- لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، وهي عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين المؤشرات المالية والغير ماليه المناسبة للمسؤولين لقياده أداء النشاط الذي يمارسونه وتنطلق لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة اي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الاهداف المسطرة في الأجل المحددة ومحاولة التحكم فيها من اجل تحسين الوضعية العامة

2- بطاقة قياس الأداء المتوازنة: تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن ويطلق عليها أيضا تسمية بطاقة الأهداف الموزونة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس انشطه ومستوى اداء المؤسسة من منطلق ان نجاح المؤسسات يتوقف الى حد بعيد على قدرتها في قياس ادائها في مجالات (علاقات الزبائن والاعمال الداخلية...الخ) لقد بدا الاهتمام

¹ سعدوسمية، مرجع سبق ذكره، ص 46-53.

باستعمال بطاقة قياس الاعداء المتوازنة الى اوائل عام 1990 حيث تكمن اهميتها في انها تتيح امكانيه توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمه استراتيجيتها إلى أفعال.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة

في هذا المبحث سنعرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا متمثلة في الدراسات السابقة باللغة العربية وكذا الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ومن ثم مقارنتها مع الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات باللغة العربية

يتم عرضها وفقا لتسلسلها الزمني كالآتي:

1. دراسة ايمان احمد الهيني ومحمد زيادات، سنة 2014 ، مقال علمي، بعنوان: استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك من خلال بيان مدى ادراك كلا من الهيئتين الإدارية والتدريسية العاملة في تلك الجامعات لأهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات وإلى بيان مدى تلبية الجامعات الرسمية في ادائها لأبعاد او محاور بطاقة الأداء المتوازنة الأربعة (المالي، العملاء (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

ومن أجل تحقيق اهداف هذه الدراسات تم الاعتماد على أداءه الاستبيان وزعت على عينه الدراسة البالغة 75 مستجيبا يمثلون الهيئتين الإدارية والتدريسية العاملتين في الجامعات الرسمية وقد تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي المحوسب spss .

وقد تم التوصل إلى نتائج أهمها:

✓ يدرك العاملون في الجامعات الرسمية أهمية استخدام بطاقة الأداء والتوازن في تقييم ادارة الجامعات الأردنية:

✓ أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم اطارا شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس متكاملة لقياس الأداء الاستراتيجي؛

✓ تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات مثل الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل والمقاييس المالية وغير المالية، كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تسهيل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات الجامعة.

2. دراسة عياض سعاد، دحماني عزيز، سنة 2016، مقال علمي، بعنوان: استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي - حالة جامع طاهري محمد بشار.

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة ،و التي طبقت على جامعة طاهري محمد بشار، من اجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة

وعينته من كافة الأكاديميين والاداريين في هذه الجامعة وزعت عليهم استمارات الاستبيان ومن اجل تحليل البيانات تم الاعتماد على اساليب الاحصاء الوصفي باستخدام برنامج spss .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ أن مستوى الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن لجامعة طاهري محمد جاء متوسط من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بسبب ضعف استجابة هذه الجامعة لمطالب التغيير والتطوير الواجبة للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية خاصة في ظل غياب استراتيجية واضحة للجامعة محل الدراسة.

3. دراسة ايمان ببة، سنة 2016-2017، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، بعنوان: تحليل واقع الاصلاح والتغيير وأثرهما على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر- خلال الفترة 2015- 2022.

هدفت الدراسة لتحليل واقع التعامل مع عمليه الاصلاح والتغيير في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بغية معرفه اثرهما على اداء هذه المؤسسة ولتحقيق هذا الهدف تم قياس ومقارنه الاداء الكمي لمؤسسه التعليم العالي الجزائرية باستخدام اربع مؤشرات كمييه طبق عليها اسلوب التحليل التطويقي للبيانات بينما الاداء النوعي المتمثل في الجودة فتم قياسه باستخدام مؤشرات نوعيه ذات طبيعة وصفيه تعكس بعد العمليات الإدارية والأكاديمية، البحث العلمي، خدمه المجتمع، جمعت بيانات حولها باستخدام اداه الاستبيان وتم استهداف عينه مكونه من 248 طالب تكون في ظل النظام الكلاسيكي ونظام ل م د .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

✓ لوحظ وجود تباين في اداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية قبل وبعد تنفيذ اصلاح سنة 2004 ؛

✓ أن أداء مؤسسة التعليم العالي تحسن بعد مده طويله من تنفيذ الاصلاح بسبب احداث مجموعه من التغييرات البيداغوجية، الهيكلية، الوظيفية، التكنولوجية في مستويات الاداء الكمي بين مؤسسه واخرى لكن لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الاداء النوعي بينهما.

4. دراسة بنقيب أحمد، سنة 2016- 2017، أطروحة دكتوراه، بعنوان: بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسه التعليم العالي نموذج مقترح لتطبيق الجامعات الجزائرية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف ببطاقة الأداء المتوازنة واستجلاء حقيقتها وتبين اهميه استخدامها في تقويم أداء المنظمات بجميع اشكالها مع التركيز على مؤسسات التعليم العالي والتعرف على حالة واقع بطاقة الأداء المستخدمة في بعض معاهد التعليم العالي الأجنبية والعربية وفي معرفه شروط ومقومات نجاح هذه الأداة، كما تهدف هذه الدراسة كذلك إلى تقديم تصور لبطاقة الأداء المتوازن قابل للتطبيق في الجامعات الجزائرية ويساهم في تطوير ادائها كما يصب هذا النموذج إلى تحسين السلوك الاداري من خلال احتوائه على برنامج عملي يوضح مسارات بلوغ الاهداف وطرق

العمل عليها كما يمكن من توظيف الأفكار ويكون مرشدا قابلا لتطبيق بشكل يتماشى مع احتياجات وخصوصيات الجامعات الجزائرية، ولقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي حتمته طبيعة الدراسة بالإضافة إلى استخدام أسلوب دراسة الحالة من خلال تشخيص وضع الجامعات الجزائرية وتحليل معطياتها من أجل تقديم صورته واضحة عند خصوصياتها واحتياجاتها.

فبعد التحليل والتفسير توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ يحتاج نجاح تطبيق مشروع بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الجزائرية إلى جديده من طرف المسؤولين على القطاع الجنوب تبني جامعتنا هذه الأنظمة لأغراض دعائية بل ينبغي الاقتناع بخطورة الوضع والالتزام بالتقسيم والتطوير؛

✓ يحتاج بناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى جانب الدعم المادي دعم ومسانده الإدارة العليا في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن كما ينبغي التركيز على رؤى واهداف ومبادرة تتماشى مع خصوصيات كل جامعة؛

✓ ضرورة العمل على نشر الوعي بين الموظفين والاطارات حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الجزائرية؛

✓ التزام الإدارة العليا للجامعة وجميع المستويات الهرمية داخلها بأهمية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعة؛

✓ توفير جميع الموارد اللازمة لفريق العمل وتحديث بطاقات الأداء المتوازن دوليا بهدف التحسين والتطوير وملاحقة التغييرات المستمرة سواء كان ذلك في جانب المؤشرات المستهدفة أو في جانب المبادرات الاستراتيجية؛

✓ ضرورة استعمال عدد قليل من المؤشرات في كل محور مع وجوب ربط المعايير المحددة في البطاقات بالمقارنات المرجعية للجامعات الناجحة.

5. دراسة شرف بني ابراهيم الهادي وعلي بن صالح الشايع، سنة 2018، مقال علمي، بعنوان: تقييم الاداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الاداء المتوازن من وجهه نظر القيادات الأكاديمية.

هدفت الدراسة الى التعرف على الطريقة المناسبة لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وهذا بدوره سوف يساهم في التعرف على أساليب الأداء الاستراتيجي المطبق وآليات تطويره بما يحقق الأهداف والاستراتيجية التي ترغب الجامعة للوصول اليها ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحثين اعداء استبانة وزعت على القيادات الأكاديمية المسؤولة عن الاداء الاستراتيجي والبالغ عددهم 61 من عملاء الكليات، وكلائهم، ورؤساء الأقسام السعوديين. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي للوصول للنتائج المطلوبة.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

✓ أن درجة تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن والذي تحققت بدرجة متوسطة حيث بلغت 2.92 البعد المالي المتعلق باستغلال الموارد وتشير الانفاق وتنفيذ الاستراتيجية المالية وبعد رضا الطلاب المتعلق بالأداء الأكاديمي وسياسة قبول الخدمات التعليمية وتطوير الأنظمة الخاصة بالطلاب وبعد العمليات الداخلية المتعلقة بمشاركة الجامعة في تطوير والتحديث وتشخيص حاجات المجتمع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بفاعليه ورفع معدلات الاستفادة من عوائد الاستثمار وبعد التعليم والنمو المتعلق بترسيخ ثقافه المعرفة التقنية وتفعيل برامج التدريب الميداني للطلاب وتلبيه حاجات ومتطلبات سوق العمل والمشاركة في التنمية المستدامة.

6. دراسة عبد الله غازي الدعجاني العتيبي، سنة 2019، مقال علمي، بعنوان تقويم الاداء في ضوء ابعاد بطاقة الأداء المتوازن دراسة مقارنة بين جامعة الشقراء وجامعة المجمعة.

هدفت الدراسة للتعرف على الواقع الفعلي لاستخدام جامعة الشقراء والمجمعة لبطاقة تقييم الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وكذا بعد التعلم والنمو) والتعرف على الفروق في عملية التقويم الأداء في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيرات الدراسة، استخدم الباحث الاستبانة لتحقيق هذه الاهداف كأداة للدراسة كما استخدم الوصف التحليلي اذ تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المجمعة والبالغ عددهم 2163 ، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الشقراء والبالغ عددهم 1691 ، وتمثلت عينه الدراسة في عينة عشوائية بلغ حجمها 830 منها 336 من جامعة المجمعة 394 من جامعة الشقراء.

توصلت نتائج الدراسة إلى:

✓ أن عملية تقييم الأداء في ضوء أبعاد الأداء المتوازن يتم ممارستها بدرجة متوسطة في جامعة المجمعة، بينما يتم ممارستها بدرجة قليلة في جامعة الشقراء؛

✓ أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة باختلاف متغير الجامعة وكانت الفروق لصالح جامعة المجمعة؛

✓ وكشفت النتائج عن وجود فروق باختلاف سنوات الخبرة لصالح الاناث من خمس سنوات وأقل من 10 سنوات وباختلاف متغير الجنس لصالح الذكور.

7. دراسة كرار محمد حسن محمد، سنة 2021، مقال علمي، بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الاباء بمؤسسة التعليم العالي السودانية دراسة حالة جامعة الضعين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي السودانية من خلال دراسة حالة جامعة الضعين بولاية شرق دارفور، ولأغراض جمع البيانات تم تصميم استبيان الكتروني

باستخدام نماذج جوجل وتم توزيعه الكترونيا على موقع جامعة الضعين اذ تم اختبار فرضيات الدراسة على عينة بلغت 460 مفردة واعتمدت الدراسة على المنهج التحليل الوصفي حيث تم التحليل البيانات باستخدام برنامج spss.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

✓ أن هناك علاقة ايجابية بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء جامعة الضعين؛

✓ أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بصورة كبيرة في توضيح الرؤية وايصال الرسالة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

8. دراسة حسينة معاش وجوده بلعة، سنة 2021، مقال علمي، بعنوان: مقاومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات دراسة حالة جامعة سطيف1.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفه مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف1 ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان على عينه عشوائية بلغت 80 فردا من أساتذة واداريين بالجامعة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة

توصلت الدراسة إلى ان الجامعة تستخدم نموذج SWOT لتحليل وتقييم بيئتها الداخلية والخارجية كما اظهرت نتائج ايضا عدم فعالية نظام الحوافز والمكافآت بها وقد تبين ان جامعة سطيف1 تتمتع بمقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة.

9. دراسة ندى أحمد كسناوي، راويه رضا عبيد، سنة 2021، مقال علمي، بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكلية التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة الى رصد تصور القيادات والعاملين في الكليات التقنية للبنات، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي للجزء النظري للبحث بينما اعتمد الجانب التطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي لقد تمت الدراسة الميدانية من خلال اعداد وتوزيع قوائم الاستبانة على 148 موظفة يعملن في وظائف قيادية في الكلية التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية استرد منها 63 ردا.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

✓ إن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ملائمة إلى حد كبير لتحقيق متطلبات الأهداف الاستراتيجية للكلية قصيرة الأجل وطويلة الأجل وذلك بنسبه 54 % تقريبا؛

✓ اتفق اغلب قيادات الكلية على توفر مقومات تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في الكليات التقنية للبنات بنسبة 61.9%؛

✓ دعم إدارة الكليات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنسبة 50.8% وذلك لتخطي العقبات التي تحد من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الكليات؛

✓ ان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء بالكلية ويساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إدارة الكلية في تقييم النمو والتعلم للمنسوبات وذلك بنسبة 47.6% .

10.دراسة نضال فريد عبد الله وغدير محمود المهدي، سنة 2021 ، مقال علمي، بعنوان تقييم الاداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة جامعة الأقصى.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتعرف إلى درجة تطبيق جامعة الأقصى لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على البعد الخامس المتعلق بالبعد البيئي ومدى تطبيقه في جامعة الأقصى وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت الدراسة على جمع البيانات الثانوية من عدة مصادر بالإضافة إلى مصادر أولية المتمثلة بالاستبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن جامعة الأقصى تحافظ على حصة سوقية مرتفعة من الطلبة المسجلين بين جامعة القطاع على مدار الأعوام الدراسية؛

✓ جامعة الأقصى في بمقومات بعد العملاء في ادائها وتحرص على معاملة الطلاب بعدالة بدون تمييز إلا أنها لا تعطي الاهتمام الكبير فيما يخص الشكاوي المقدمة من الطلبة؛

✓ كما أن هذه الجامعة تفي بمقومات بعد العمليات الداخلية حيث تتميز الجامعة بتنوع الكليات والتخصصات الموجودة فيها لتتناسب مع متطلبات الطلبة وسوق العمل ولكن يعاب عليها عدم قدرتها على توفير فرص عمل للخريجين ولكن يعود ذلك لسبب الاوضاع الاقتصادية التي يعاني منها القطاع؛

✓ أما بخصوص بعد التعلم والنمو فتبين ان الكادر الاكاديمي الموجود في جامعة الأقصى يتصف بالتميز من حيث الدرجات العلمية وهذا ينعكس ايجابيا على الخدمات التعليمية المقدمة اضافة الى الاهتمام بنشر الابحاث العلمية والمؤتمرات كم يوجد لدى الجامعة عماده للبحث العلمي ومجله لنشر الابحاث العلمية فكل ذلك يؤكد على اهتمام الجامعة بالتعلم؛

✓ تبين ان الجامعة تحرس بشكل كبير على الاهتمام بالبيئة وتوفير مناخ ملائم لطلبتها.

11.دراسة ساره بنت فهد العسكر، سنة 2022، مقال علمي، بعنوان: تقييم أداء جامعة الامير سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الاداء المتوازي من وجهه نظر منسوبيها، مقال علمي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفه درجه تقييم جامعة الامير سلطان الأهلية في بطاقة الاداء المتوازن من وجهه نظر منسوبيها حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وأداة دراسة متمثلة في الاستبانة المكونة من 30 عبارة وتم تطبيقها على عينه بلغت 247 من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة

خلصت الدراسة عدد من النتائج أبرزها ما يلي:

✓ جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة تقييم أداء جامعة سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.61 من 5 أي بدرجة موافقه مرتفعة أتى بعد المستفيدين (الطلبة) بالمرتبة الأولى بمتوسط 4.04 من 5 ثم بعد التعلم والنمو بمتوسط 3.55 من 5 وثالثا البعد المالي بمتوسط 3.43 من 5 واخيرا بعد العمليات الداخلية بمتوسط 3.41 من 5 يترجم موافقه مرتفعة.

12. دراسة ابراهيم عبد الله أبو عصيدة ومحمد عامر عيسى عسيري عبد الرزاق أحمد لقواق، سنة 2022 ، مقال علمي، بعنوان أثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد. هدفت هذه الدراسة الى تطبيق ابعاد بطاقة الاداء المتوازن من اجل تقويم الاداء الاستراتيجي لجامعة الملك خالد من اجل تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بالإضافة إلى تحليل الاجابات على الاستبانة للتعرف على اراء الطلبة وموظفي الجامعة من منظور العملاء ومنظور التعلم والنمو في الجانب التطبيقي بعد التحليل والتفسير توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ لم تعد الاساليب المالية التقليدية كافية في تقويم الاداء الاستراتيجي في الوقت الحالي اذ ظهرت الحاجة إلى استخدام الاساليب المالية والغير ماليه بشكل منسجم؛

✓ يمكن للجامعة تحديد نقاط القوة والضعف من خلال استخدام بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الأربعة؛

✓ لدى الجامعة القدرة على الموازنة المالية لكافة الأنشطة المالية لديها.

13. دراسة فاطمة عبد الله الهازمي، سنة 2022، مقال علمي، بعنوان: مدى امكان استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في احدى الجامعات السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم جامعة AK جنوب المملكة العربية السعودية وبيان مدى تلبية الجامعة لأبعاد او محاور بطاقة الأداء المتوازنة الأربعة من اجل تحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الجانب النظري كما تم اعتماد استبانة مكونه من 66 فقره موزعه على اربعة ابعاد (المالي، العملاء(الطلبة)، العمليات الداخلية ،التعلم والنمو) اذ تم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ 90 عضوا وقائدا وتم تحليل 48 مستجيبا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية من عمداء كليات وعمادات مسانده ووكلاء ورؤساء اقسام. بعد جمع وتحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

✓ تقديرات افراد العينة لمدى امكانيه استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الجامعة على أداة الدراسة ككل جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي 2.88، حيث جاء بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,16 وفي المرتبة الثانية بعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي 3.01، وفي المرتبة الثالثة بعد العملاء بمتوسط حسابي 2.84 ، وجاء البعد المالي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.51.

14. دراسة ماجد حميدي خلف ابراهيم حسين، سنة 2023، مقال علمي، بعنوان نموذج مقترح لتبني تقنيه بطاقة الاداء المتوازن بهدف تقييم الاداء في الجامعات الحكومية دراسة حالة في جامعة تكريت.

هدفت هذه الدراسة الى وضع نموذج لتبني تطبيق تقنيه بطاقة الاداء المتوازن في الجامعات الحكومية وذلك من أجل تقييم الأداء في هذه الجامعات ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري اما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحثان على البيانات الفعلية المستخرجة من جامعة تكريت المكونة من (22) كلية و(101) قسم وفرع للأعوام الدراسية 2019-2020 / 2020-2021

عد تحليل تفسير نتائج توصلت اليها الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ تطبيق تقنيه بطاقة الاداء المتوازن يؤدي الى قياس وتحليل وتقييم الاداء في الجامعات الحكومية؛
- ✓ أن استخدام تقنيه بطاقة الاداء المتوازن امر ضروري بهدف قياس وتحليل وتقييم وإدارة الأداء للجامعات مما يؤدي الى توفير معلومات تمكن المديرين في جميع المستويات على اتخاذ قرارات استراتيجية فضلا عن طلب الجامعة للتحسين المستمر، وإدارة العمليات التي تؤدي لإرضاء أصحاب المصالح.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Atef Aqeel Al-Bawab، سنة 2017 بعنوان:

Use Balanced Scorecard (BSC) Perspectives in the Service Sector: a Case Study on the Jordanian Private University.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية استخدام منظورات بطاقة الأداء المتوازن في قطاع الخدمات بشكل عام وفي الجامعات الخاصة الأردنية بشكل خاص، لقد صممت استبانة لتحقيق هدف الدراسة وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم التوصل إلى العديد من نتائج أهمها:

- ✓ هناك استخدام لوجهات نظر لبطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الخاصة الأردنية بشكل جزئي.

2. دراسة Bahaa Aldeen Mohamed، سنة 2016، مقال علمي، بعنوان:

The Assessment of Accredited Faculties Performance at Assuit University by Using Balanced Scorecard (BSC).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهداف تقييم الأداء بالإضافة إلى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أحد النماذج الحديثة في تقييم الأداء، كما هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الكليات المعتمدة بجامعة اسيوط باستخدام بطاقة الأداء، فاستخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يتبع طبيعة الدراسة وتكونت عينه الدراسة من 20% من مجتمع الدراسة الاصيلي من اعضاء هيئه التدريس 5% من مجتمع الدراسة الاصيلي من الطلاب وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات الحديثة والاكثر فعالية في قياس وتقييم الأداء المتوازن لأنها تجمع بين المقاييس المالية والأدوات الغير ماليه إلى جانب ذلك فهو يجمع القيم الكمية والمحددة بالإضافة إلى العوامل الخارجية والداخلية على المدى القصير والطويل؛
- ✓ جاء الأداء المتعلق بكفاءة العملية الداخلية بدرجة متوسطة حيث كان الأداء ضعيفا على الاطلاق بين مكان الأداء متوسطا عند اجمالي حجم العينة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

الجدول رقم (2-1): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	مجال المقارنة
ركزت الدراسة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي	بعض الدراسات ركزت على أهمية بطاقة الأداء المتوازن ومدى إمكانية استخدامها في تقييم الأداء والبعض منها ركزت على استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في المؤسسات وكذا في مؤسسات التعليم العالي	الموضوع
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى وكيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كتقنية حديثة من أدوات مراقبة التسيير من أجل تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي.	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى ابراز أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في المؤسسات كما هدفت بعض الدراسات إلى ابراز مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي	الهدف
اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وتم استخدام أداة المقابلة للوصول إلى نتائج الدراسة	اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي في الدراسة إذ تم تصميم استبانة في البعض منها وكذا أداة المقابلة في البعض الآخر للوصول إلى اهداف الدراسة	المنهجية
الدراسة الحالية تمت على مستوى المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي-الجزائر	إن معظم الدراسات السابقة تمت دراستها على مستوى مؤسسات تعليم عالي بما فيها الخاصة وفي بيئات مختلفة	بيئة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى الدراسة النظرية لبطاقة الأداء المتوازن، وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي؛ حيث اتضح لنا أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة من أدوات تقييم الأداء ونظام شامل لقياسه في مؤسسات التعليم العالي، فمن خلال اعتمادها على أبعاد أخرى إضافة إلى البعد المالي تحقق بيان الرؤية والاستراتيجية ووضعها في بؤرة الاهتمام مقارنة بأدوات تقييم الأداء التي تركز على المجالات المالية فقط. كما تطرقنا إلى عرض ومناقشة أهم الدراسات السابقة التي عالجت نفس متغيرات الدراسة الحالية، وهذا بغية إجراء مقارنة وتحديد الفجوة العلمية.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية حول

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في

تقييم أداء المركز الجامعي المقاوم

الشيخ أمود بن مختار- ايليزي

تمهيد:

من أجل الفهم الدقيق لمدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، سنقوم من خلال هذا الفصل المتمثل في الجانب التطبيقي للدراسة بتسليط الضوء على المركز الجامعي الشيخ أمود بن مختار بإبليزي لكونه الإطار المكاني للدراسة الحالية، ومن أجل الإلمام بكيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم الأداء في المؤسسة سنقوم بتقديم المركز الجامعي بإبليزي من نشأة وتعريف وسنتعرف على هيكله التنظيمي أيضا. كما خصصنا المبحث الثاني لتقديم بطاقة المقابلة التي تعتبر أداة الدراسة وعرض نتائجها. وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات واستخلاص أهم النتائج فيما يخص استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي بناءً على المعلومات المتحصل عليها من طرف المركز الجامعي.

المبحث الأول: لمحة حول المركز الجامعي ايليزي

خصص هذا المبحث لعرض الإطار العام للمركز الجامعي ايليزي الذي هو محل دراستنا حيث سيتم ذلك من خلال ثلاثة مطالب اذ سنتعرف على نشأته وتعريفه بما فيه هيكله التنظيمي وكذا مهامه في المطلب الأول، كما سنتعرف في المطلب الثاني على مؤشرات تقييم الأداء في المركز الجامعي ايليزي وسنتطرق الى تقييم الأداء السنوي في المركز الجامعي ايليزي في المطلب الثالث.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المركز الجامعي ايليزي

سنتعرف في هذا المطلب على نشأة المركز الجامعي ايليزي وكذا تعريفه إضافة إلى هيكله التنظيمي وكذا مهامه.

الفرع الأول: نشأة وتعريف المركز الجامعي ايليزي

تنشأ بمدينة إيليزي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تسمى: «المركز الجامعي لإيليزي»¹

الفرع الثاني: هيكلية المركز الجامعي ايليزي ومهامه

يتكون الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي من التركيبة الإدارية التالية:

1-المدير: توضع مديرية المركز الجامعي تحت مسؤولية المدير الذي يساعده كل من:²

- مدير مساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛
- مدير مساعد لما بعد التدرج البحث العلمي والعلاقات الخارجية؛
- مدير مساعد للتنمية والاستشراف؛
- أمين عام؛
- مدير المكتبة المركزية.

¹ المادة 1، المرسوم التنفيذي رقم 12-303 مؤرخ في 16 رمضان 1433 الموافق ل 4 غشت سنة 2012، يتضمن انشاء مركز جامعي بإيليزي، الجريدة الرسمية، العدد 46، الاربعاء 20 رمضان عام 1433 الموافق ل 8 غشت 2012، ص10.

² المادة 2، قرار وازاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1427 الموافق ل 20 مارس سنة 2006 يحدد التنظيم الإداري للمركز الجامعي وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة، الجريدة الرسمية، العدد 30، 12 ربيع الثاني عام 1427 هـ الموافق ل 10 مايو سنة 2006م، ص15.

2- المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: يتكفل المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي:¹

- متابعه المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدرج؛
- السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها المعاهد مع مخطط تنميه المركز الجامعي؛
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل واعاده التسجيل ومراقبه المعارف وانتقال الطلبة؛
- متابعه نشاطات التكوين عن بعد وترقيه نشاطات التكوين المتواصل؛
- السهر على احترام تنظيم واجراء تسليم الشهادات والمعادلات؛
- ضمان مسك وتعيين القائمة الاسمية للطلبة.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛
- رئيس مصلحة التكوين المتواصل؛
- رئيس مصلحة الشهادات والمعادلات.

3- المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يتكفل المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بما يأتي:²

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال؛
- متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث واعداد الحصيلة المتعلقة بها بالتنسيق مع المعاهد؛
- القيام بكل نشاط من شأنه تامين نتائج البحث؛
- ترقية علاقات المركز الجامعي مع محيطه الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛
- المبادرة بنشاطات ترقيه التبادل مع مؤسسات اخرى للتعليم العالي وانشطه تعاون في التعليم والبحث؛
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات البحث التي ينجزها المركز الجامعي؛
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم والسهر على انسجامها؛
- متابعة سير المجلس العلمي للمركز الجامعي والحفاظ على ارشيفه.

¹ المادة 3، نفس المرجع.

² المادة 4، نفس المرجع، ص 15-16.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص؛
- -رئيس مصلحة نشاطات البحث واثمين نتائجه؛
- رئيس مصلحة العلاقات الخارجية.

4- المدير المساعد للتنمية والاستشراق: يتكفل المدير مساعد للتنمية والاستشراق بما يأتي:¹

- جميع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التنمية للمركز الجامعي؛
 - القيام بالدراسات الاستشراقية في مجال التطوير التعداد الطلابي واقتراح كل اجراء من اجل تكفل بينهم لا سيما في مجال التأطير البيداغوجي والاداري؛
 - تحيين البطاقة الاحصائية للمركز الجامعي؛
 - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي يضمها المركز الجامعي ومنافذها المهنية؛
 - ترقية نشاطات اعلام الطلبة ولا سيما من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم؛
 - متابعه برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجديد المركز الجامعي بالاتصال مع المصالح المعنية.
- ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة الاحصاء والاستشراق؛
- رئيس مصلحة الاعلام والتوجيه؛
- رئيس مصلحة متابعه برامج البناء والتجهيز.

5- الأمين العام: يتكفل الامين العام بما يأتي:²

- السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي؛
- تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي ومتابعة تنفيذه؛
- السهر على السير الحسن للمصالح التقنية المشتركة؛
- ضمان متابعة تمويل نشاطات البحث لوحدات ومخابر البحث؛
- اقتراح برامج النشاطات الثقافية والرياضية وترقيتها؛
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للمركز الجامعي؛

¹المادة 5، نفس المرجع، ص16.

²المادة 6، نفس المرجع، ص16

- السهر على تزويد هياكل مديرية المركز الجامعي والمصالح التقنية المشتركة بوسائل السير وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة؛
 - السهر على تحيين سجلات الجرد؛
 - السهر على حفظ أرشيف المركز الجامعي؛
- يساعد الأمين العام الذي يلحق به مكتب الأمن الداخلي كل من:
- نائب مدير مستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية؛
 - نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل.
- يرأس الأمين العام المديرات والمصالح التالية:
- أ- مديرية المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: "يتكفل نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية بما يأتي¹:
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي؛
 - وضع حيز التنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين الإداريين والتقنيين واعوان المصالح؛
 - ضمان تسيير تعداد المستخدمين والسهر على توزيعهم المنسجم بين المعاهد؛
 - اعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضعه حيز التنفيذ؛
 - وضع حيز التنفيذ برامج النشاطات الثقافية والرياضية.
- ويساعده كل من:
- رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة؛
 - رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين واعوان المصالح؛
 - رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى؛
 - رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.
- ب- مديرية الميزانية والمحاسبة والوسائل: "يتكفل نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل بما يأتي²:
- تحضير مشروع ميزانيه المركز الجامعي؛

¹ المادة 7، نفس المرجع، ص 16-17.

² المادة 8، نفس المرجع، ص 17.

- ضمان تنفيذ الميزانية؛
- تحضير تفويضات اعتمادات التسيير لمديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها؛
- تحيين محاسبة المركز الجامعي؛
- متابعه تمويل نشاطات البحث لمخابرو وحدات البحث؛
- ضمان حفظ ارشيف المركز الجامعي وتسييره؛
- تحيين سجلات الجرد وضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة ونظافتها.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث؛
- رئيس مصلحة المحاسبة ومراقبه التسيير والصفقات؛
- رئيس مصلحة الوسائل والجرد والارشيف؛
- رئيس مصلحة النظافة والصيانة."

ج- المصالح التقنية المشتركة: "تتكون المصالح التقنية المشتركة للمركز الجامعي مما يأتي:¹

- مركز التعليم المكثف للغات؛
- مركز الطبع والسمعي البصري؛
- مركز الأنظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد؛
- الهبو التكنولوجي بالنسبة للمراكز الجامعية التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.
- مركز الطبع والسمعي البصري: يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي:²
- طبع كل وثيقة إعلامية حول مركز الجامعي؛
- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية أو العلمية؛
- الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية ذات الاستعمال البيداغوجي والتعليمي.

ويشمل الفرعين الآتين:

- فرع الطبع؛
- فرع السمعي البصري.

¹المادة 9، نفس المرجع، ص 17

²المادة 11، نفس المرجع، ص 17

- مركز الأنظمة وشبكه الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: يتكفل مركز الأنظمة وشبكه الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي:¹
 - استغلال الشبكات وادارتها وتسييرها؛
 - استغلال تطبيقات الاعلام الالي لتسيير البيداغوجية وتطويرها؛
 - متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها؛
 - الدعم التقني للتصميم وانتاج الدروس عن طريق الاعلام الآلي؛
 - تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.
- ويشمل الفروع الآتية:
 - فرع الأنظمة؛
 - فرع الشبكات؛
 - فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- الهبو التكنولوجي: يتكفل الهبو التكنولوجي بما يأتي:²
 - الدعم التقني للمعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة و/أو التطبيقية في العلوم الدقيقة والتكنولوجية؛
 - تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية و/أو الموجهة.
- 6-المعهد: يوجد بالمركز الجامعي خمسة معاهد هي:
 - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
 - معهد الحقوق؛
 - معهد الآداب واللغات؛
 - معهد العلوم الاجتماعية؛
 - معهد الرياضيات والاعلام الآلي.
- "يوضع المعهد تحت مسؤولية مدير ويساعده كل من:³
 - مدير مساعد للدراسات في التدرج؛

¹ المادة 12، نفس المرجع، ص 17

² المادة 13، نفس المرجع، ص 17

³ المادة 15، نفس المرجع، ص 18

- مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي؛
- -نائب مدير الإدارة والمالية؛
- رؤساء الأقسام؛
- مدير مكتبة المعهد".

7-مدير المكتبة المركزية: "يتكفل مدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي بما يأتي:¹

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالانصال مع مكتبات المعاهد؛
- مسك بطاقة رسائل ومذكرات ما بعد التدرج؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب وتحيين جردها؛
- مساعدة مسؤولي مكتبات المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم؛
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافية؛

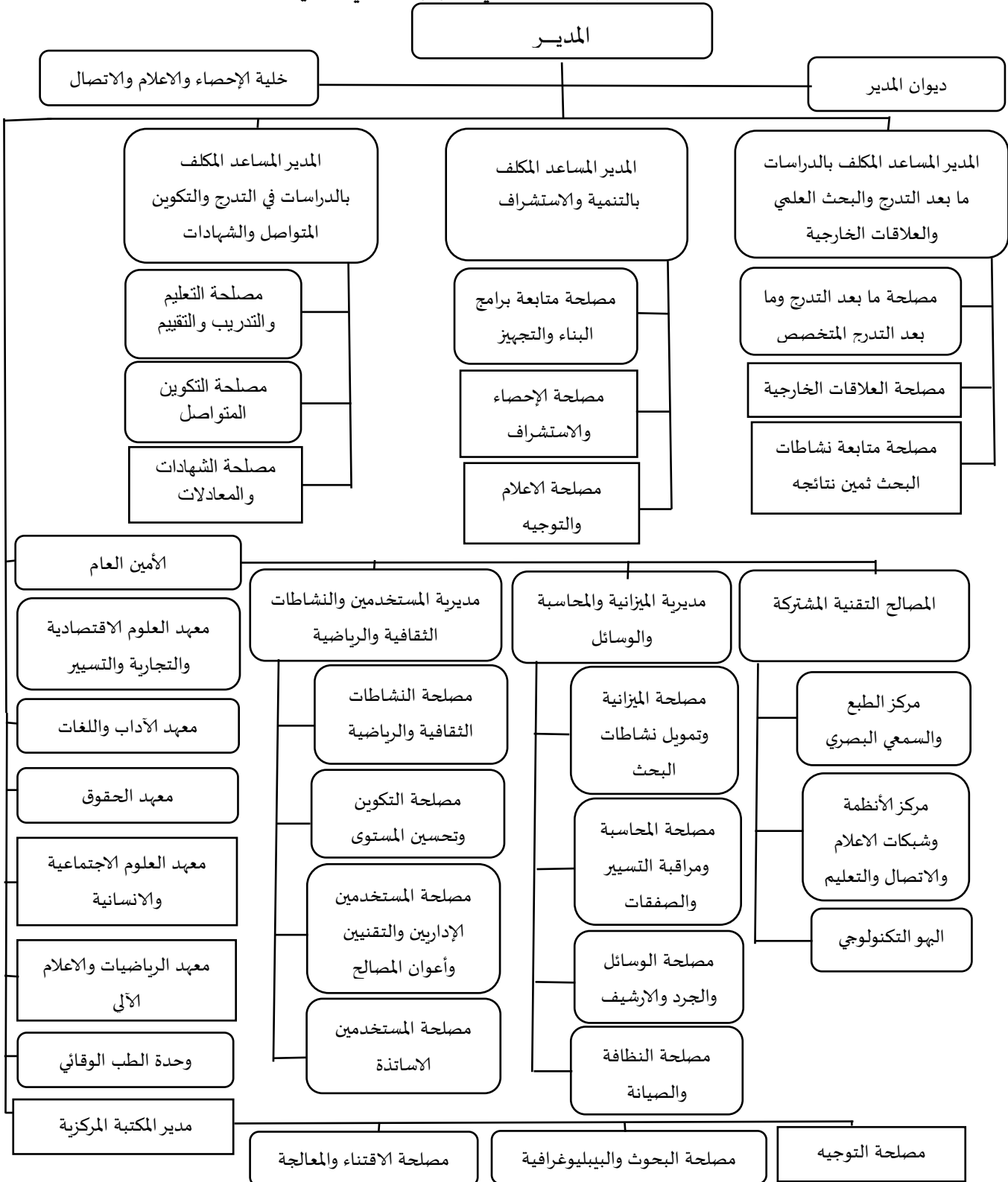
ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة؛
- رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية؛
- رئيس مصلحة التوجيه".

يوضح الشكل (1-2) الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ايليزي بدقة واختصارا ووضوح.

¹ المادة 14، نفس المرجع، ص18.

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ايليزي



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: احصائيات تقييم الأداء بالمركز الجامعي ايليبي

▪ عرض حول السنة الجامعية 2022-2023 :

1- عدد الطلبة الإجمالي بلغ: 2040 طالب مقسمين على المعاهد التالية:

- معهد الحقوق (الطور الأول والثاني): 1273 طالب

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (الطور الأول والثاني): 589 طالب

- معهد العلوم (الطور الأول) 60 طالب

- معهد العلوم الانسانية والاجتماعية (الطور الأول السنة الأولى جذع مشترك): 76 طالب

- معهد الآداب واللغات (الطور الأول السنة الأولى جذع مشترك): 42 طالب

2- عدد الميادين و التخصصات المفتوحة:

عدد الميادين : هو خمسة ميادين

عدد التخصصات:

- الطور الأول: 5 تخصصات

- الطور الثاني: 4 تخصصات

3- الهياكل البيداغوجية:

هناك خمسة معاهد بالمركز الجامعي تمت إضافة لها 9 أقسام وهم:

- معهد الحقوق : قسم القانون الخاص وقسم القانون العام

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : قسم علوم التسيير، قسم علوم اقتصادية، قسم علوم تجارية

- معهد العلوم : قسم الإعلام الآلي

- معهد العلوم الانسانية والاجتماعية : قسم علم الاجتماع وقسم علم النفس

- معهد الآداب واللغات : قسم اللغة الانجليزية

4- التأطير البيداغوجي:

عدد الأستاذة بالمركز الجامعي هو 57 أستاذ جامعي ليكون التأطير البيداغوجي 35 طالب لكل أستاذ مقسمين

حسب الرتب الآتية:

الجدول رقم (1-2): عدد الأستاذة بالمركز الجامعي

التعداد الإجمالي للأستاذة	المنصف						المركز الجامعي ايليزي
	معيد	أستاذ مساعد ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ محاضر أ	أستاذ التعليم العالي	
57	//	06	05	26	16	04	العدد

المصدر: من وثائق المؤسسة

5- بالنسبة لتدريس وتعليم اللغة الانجليزية:

■ بالنسبة للتدريس باللغة الانجليزية % 40: من المقاييس تم تدريسها باللغة الانجليزية في ميدان الرياضيات والإعلام الآلي.

■ بالنسبة لتعليم اللغة الانجليزية للأستاذة:

- بخصوص المركز المكثف للغات: تم تسجيل كل الأستاذة المنتمية للمركز الجامعي وبداية التعليم كانت في شهر أكتوبر.

- تم تسجيل كل الأستاذة في منصة DULE

- بخصوص شهادة ليسانس ثانية: تم تسجيل 9 أستاذة.

6- عدد الطلبة المتخرجين:

الجدول رقم (2-2): عدد الطلبة المتخرجين بالمركز الجامعي ايليزي

معهد العلوم		معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير		معهد الحقوق		الأطوار / المعاهد
عدد المتخرجين	عدد المسجلين	عدد المتخرجين	عدد المسجلين	عدد المتخرجين	عدد المسجلين	الطور الأول
17	18	52	57	213	230	
عدد المتخرجين	عدد المسجلين	عدد المتخرجين	عدد المسجلين	عدد المتخرجين	عدد المسجلين	الطور الثاني
/	/	121	152	170	184	
17	18	173	209	383	414	العدد الكلي

المصدر: من وثائق المؤسسة

عدد الإجمالي للمتخرجين هو: 537 طالب من أصل 623 طالب.

▪ عرض حول السنة الجامعية 2023-2024:

أولاً: عدد الطلبة المسجلين للسنة الجامعية 2023-2024

▪ عدد الطلبة حاملي شهادة البكالوريا 2023 الذين تم توجيههم إلى المركز الجامعي: 162 طالب جامعي

▪ عدد الطلبة الجامعيين المسجلين:

1998 طالب جامعي منهم: - المسجلين بانتظام 1823 طالب

- المنقطعين: 175 طالب

مقسمين على المعاهد التالية:

- معهد الحقوق (الطور الأول والثاني): 1196 طالب

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (الطور الأول والثاني): 533 طالب

- معهد العلوم (الطور الأول والطور الثاني): 89 طالب

- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية (الطور الأول السنة الأولى جذع مشترك): 109 طالب

- معهد الآداب واللغات (الطور الأول السنة الأولى جذع مشترك): 71 طالب

ثانياً: فيما يتعلق بالتخصصات المفتوحة:

تم فتح تخصصات جديدة في الميادين الآتية:

أ- ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير :

▪ الطور الأول

-شعبة العلوم الاقتصادية

-ليسانس اقتصاد وتسيير المؤسسات

▪ الطور الثاني:

-محاسبة و مالية

ب- ميدان الإعلام الآلي :

▪ الطور الثاني :- الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته

ج- ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية- شعبة العلوم الاجتماعية:

▪ الطور الأول :

- تخصص علم الاجتماع العام

- تخصص علم النفس عمل وتنظيم

د- ميدان الآداب واللغات الأجنبية- شعبة الانجليزية

▪ الطور الأول: ليسانس لغة انجليزية

ليصبح عدد التخصصات المعتمدة في المركز الجامعي ايليزي هو:

-الطور الأول 8 : تخصصات

-الطور الثاني 6 : تخصصات

ثالثا: فيما يتعلق بالتأطير

في شهر جويلية تم منح المركز الجامعي 14 منصب أستاذ مساعد ب جديد. حيث تم إجراء مسابقة التوظيف في شهر أوت 2023: تم نجاح 12 أستاذ وغاب أستاذين عن المسابقة، وبالتالي بلغ عدد الأساتذة الدائمين بالمركز الجامعي ايليزي 69 أستاذ.

▪ نسبة التأطير حسب كل معهد:

الجدول رقم (2-3): نسبة التأطير حسب كل معهد بالمركز الجامعي ايليزي

المعهد	عدد الطلبة	عدد الأساتذة	نسبة التأطير
معهد الحقوق	1196	31	39 طالب
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	533	17	32 طالب
معهد العلوم	89	6	15 طالب
معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية	109	9	13 طالب
معهد الآداب واللغات	71	6	12 طالب

المصدر: من وثائق المؤسسة

رابعا: بالنسبة لتدريس وتعليم اللغة الانجليزية

▪ بالنسبة للتدريس باللغة الانجليزية % 100: تدرس المقاييس باللغة الانجليزية في ميدان الرياضيات والإعلام الآلي.

▪ بالنسبة لتعليم اللغة الانجليزية للأساتذة:

أ- بخصوص المركز المكثف للغات :

-تم تسجيل كل الأساتذة المنتمى للمركز الجامعي وبداية التعليم كانت في شهر أكتوبر.

-تم تسجيل كل الأساتذة في منصة DULE

ب- بخصوص شهادة ليسانس ثانية: تم تسجيل 16 أستاذ مقسمين بين السنة الأولى والسنة الثانية.

خامسا: فيما يخص التعليم عن بعد :

عدد المقاييس التي تدرس عن بعد(والمقسمة بين الوحدات الاستكشافية والأفقية)كلها موجودة في منصةMODEL

-الطور الأول 39: مقياس

-الطور الثاني 24: مقياس

سادسا: توقع عدد الطلبة المتخرجين:

نتوقع تخرج عدد الطلبة بالنسبة

▪ الطور الأول: المسجلين: 381 والمتخرجين360

▪ الطور الثاني: المسجلين 312 والمتخرجين290

▪ عدد الطلبة الكلي: المسجلين 693 والمتخرجين650

سابعا: فيما يتعلق قدرة الاستيعاب والهياكل المتوفرة :

يتوفر المركز الجامعي حاليا على طاقة استيعاب 1000 مقعد بيداغوجي مقسمة على الهياكل التالية:

الجدول رقم (2-4): قدرة الاستيعاب والهياكل المتوفرة بالمركز الجامعي ايليزي

التعيين	العدد	قدرة الاستيعاب
مدرج 01	01	200 مقعد بيداغوجي (مستغل)
مدرج 02	01	300 مقعد بيداغوجي (مستغل)
قاعات التدريس	02	منها 02 قاعات بسعة 50 مقعد و 10 قاعات بسعة 40 مقعد
مكتبة	01	للأساتذة والطلبة
قاعة مطالعة للطلبة	01	/
مديرية المعهد	01	01 للمعهد بها 24 مكتب للأساتذة(مستغلة)+01 للإدارة
مديرية المركز	01	بها 30 مكتب (مستغلة)

المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

خصص هذا المبحث لعرض ومناقشة نتائج دراسة التطبيقية والتي تمت على مستوى المركز الجامعي إيليزي، حيث تم استخدام أداة المقابلة من أجل جمع مختلف المعلومات التي تخص مؤشرات قياس وتقييم أداء المركز الجامعي، وسيتم التطرق لمختلف مراحل ونتائج الدراسة التطبيقية وفقاً للترتيب التالي:

المطلب الأول: أداة المقابلة

الفرع الأول: مفهوم المقابلة

تعد تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ويعد التحقيق بواسطة المقابلة تقنية يطرح خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة مدروسة ومدققة وهادفة من أجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث حيث "تعد الطريقة الأكثر استعمالاً في البحث، وهي شكل من الاتصال المميز في المجتمع الحديث"¹.

وتعتبر المقابلة محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج². وعليه فإن المقابلة عبارة عن استبيان شفهي مباشر لوجه لوجه، أو غير مباشر عن طريق الهاتف أو محادثات الأنترنت وموقع التواصل الاجتماعي.

الفرع الثاني: شروط إعداد استمارة المقابلة

استمارة المقابلة يقصد بها قائمة الأسئلة التي يقوم الباحث باستيفاء بياناتها من خلال مقابلة تتم بينه وبين المبحوث، أي إنها تتضمن موقف المواجهة المباشرة، حيث "تعد أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، والمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية".

فهي: "عملية اجتماعية صرفه تحدث بين شخصين: الباحث والمبحوث، أو المقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويصنفها، والمبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد إجابته عن الأسئلة الموجهة إليه من قبل المقابل"³. إذا استمارة المقابلة هي مجموعة من النقاط والموضوعات التي يجب على القائم بالمقابلة أن يغطيها مع المبحوث خلال الحوار الذي يجريه معه، ويسمح في هذه الحالة بدرجة عالية من المرونة في الطريقة والصياغة والترتيب الذي تخضع له الأسئلة التي يوجهها الباحث للمبحوث، ومنه فإن المقابلة: "هي تلك الأداة التي تستخدم لدراسة سلوك فرد أو

¹ ليندة بطاد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، كتاب جماعي، المركز الديمقراطي العربي للدراسات والسياسات الاقتصادية، ألمانيا، 2019، ص 66.

² إبراهيم بختي، الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية، مطبوعة علمية أكاديمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2007، ص 10.

³ ليندة بطاد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 67.

أفراد للحصول على إجابة عن موقف معين أو عن أسئلة معينة، أو لملاحظة النتائج المحسوسة للتفاعل الجماعي أو الاجتماعي.

الفرع الثالث: شروط المقابلة الجيدة

من أجل أن تحقق المقابلة الغرض المطلوب يجب أن تتوافر فيها الشروط التالية:¹

- قابلية المعلومات المطلوبة للإجابة عنها من قبل المستجوب؛
- فهم الشخص المستجوب لأسئلة الباحث واتصالها بموضوعه؛
- توفر الدافع لدى المجيب كي يقدم إجابات صحيحة ودقيقة وقدرة الباحث على تبين ذلك.
- من الشروط المهمة لإعداد مقابلة جيدة، اعداد أسئلتها مسبقا من قبل الباحث، ومن ثم عرضها على المبحوثين بطريقة منظمة وواضحة؛
- ترك حرية الإجابة للمبحوثين دون مقاطعتهم إلا في الحالات الضرورية التي تستدعي ذلك، كالخروج عن مسار المقابلة وأهدافها؛
- الإعداد الجيد للمقابلة من حيث اختيار المكان والوقت المناسب وتعريف المبحوثين بهدف المقابلة تعد من الأساسيات في نجاح المقابلة وتحقيق أهدافها؛
- تتميز المقابلة بكونها أداة أساسية في البحث؛ فقد تكون عينة البحث عينة غير متعلمة وعند عرض أداة الاستبيان عليهم قد لا يستطيع الباحث الحصول على بيانات دقيقة وصحيحة، لذا فإن أداة المقابلة تعد أداة مناسبة جدا؛
- على الباحث تدوين كافة الإجابات والملاحظات في سجل خاص بعد المقابلة أو اثنائها حتى لا يتم نسيانها أو يقوم بتسجيلها صوتيا بعد طلب إذن المبحوثين؛
- تعتمد المقابلة على حنكة الباحث في ربط خطوط ومسارات المقابلة وعدم انحرافها عن مقاصدها؛
- وقد تتعرض أداة المقابلة لصعوبات منها عدم رغبة المبحوثين في الاستمرار في الإجابة عن بقية الاسئلة مما يؤدي إلى عرقلة اتمامها.

- عرض بطاقة المقابلة الخاصة بالدراسة:

بإتباع كافة الشروط المنهجية المذكورة سابقا قمنا بإعداد بطاقة مقابلة تضم جزئين، الجزء الأول فيه خمسة أسئلة بالإضافة إلى جزء ثاني يشمل جداول تشير لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (أنظر الملحق رقم 1) طلب فيها وضع نسب

¹ نفس المرجع السابق.

مئوية تقديرية أمام كل عبارة من العبارات الموجودة فيها حيث تم صياغتها بالطريقة التي تمكن من الامام بمختلف جوانب المشكلة محل الدراسة، أسئلة الجزء الاول من بطاقة المقابلة موضحة فيما يلي:

1. ماهي رسالة المركز الجامعي ايليزي؟
2. ماهي رؤية المركز الجامعي ايليزي؟
3. ماهي أنواع الأداء التي تخضع لقياس وتقييم دوري (شهري، سداسي، سنوي) في المركز الجامعي ايليزي؟
4. ماهي معايير وأساليب وطرق التقييم المستخدمة في تقييم الأداء السنوي للمركز الجامعي ايليزي؟
5. ماهي الأهداف الاستراتيجية المتبعة في المركز الجامعي ايليزي؟ وهل تم إدراج تغييرات عليها منذ نشأة المركز الجامعي ايليزي إلى غاية يومنا هذا؟

بعد إعداد بطاقة المقابلة تم التوجه إلى المركز الجامعي ايليزي ومقابلة كل من المدير المساعد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية وما بعد التدرج، والمدير المساعد المكلف بالبيداغوجيا والتدرج حيث تم الحصول على مجموعة من المعلومات التي سنقوم بعرضها في الفقرات اللاحقة.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج المقابلة

من خلال إجابات المقابلة تحصلنا على مجموعة المعلومات التي تخص المركز الجامعي ايليزي، نعرضها كما يلي:

■ أولاً: رسالة المركز الجامعي ايليزي

كانت الإجابة عن السؤال الذي مفاده "ماهي رسالة المركز الجامعي ايليزي؟" من طرف المدير المساعد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية وما بعد التدرج كالتالي: ان رسالة المركز الجامعي ايليزي هي نشر المعرفة وتقديم خدمة تعليمية جيدة للطلبة. اما من طرف المدير المساعد المكلف بالبيداغوجيا والتدرج فكانت كالتالي: ان رسالة المركز الجامعي ايليزي هي ترقية البحث العلمي.

■ ثانياً: رؤية المركز الجامعي ايليزي

أجاب المدير المساعد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية وما بعد التدرج عن السؤال الذي مفاده "ماهي رؤية المركز الجامعي ايليزي؟" كالتالي: تتمثل رؤية المركز الجامعي ايليزي في تصنيفه في مصاف الجامعة وجعله ذو رؤية على المستوى الوطني والدولي، اما المدير المساعد المكلف بالبيداغوجيا والتدرج فقد كانت اجابته عن هذا السؤال كالتالي: الوصول بالمركز لمصاف الجامعات الرائدة في مجالي البحث والتعليم.

■ ثالثاً: أنواع الأداء التي تخضع لقياس وتقييم دوري في المركز الجامعي ايليزي

أجاب المدير المساعد المكلف بالبيداغوجيا والتدرج عن السؤال الذي مفاده " ماهي أنواع الأداء التي تخضع لقياس وتقييم دوري (شهري، سداسي، سنوي) في المركز الجامعي ايليزي؟" كالتالي: تتمثل أنواع الأداء التي تخضع لقياس وتقييم دوري في المركز الجامعي ايليزي في: الانضباط، الحضور في الوقت، طاعة أوامر المدير فيما يخص الاعمال الإدارية.

أما المدير المساعد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية وما بعد التدرج فأجاب كالتالي: إن أنواع الأداء التي تخضع لقياس وتقييم دوري في المركز الجامعي ايليزي في: الترقية في الدرجات والترتب سنويا ومنحة الأداء ثلاثيا.

■ معايير وأساليب وطرق التقييم المستخدمة في تقييم الأداء السنوي للمركز الجامعي ايليزي

تمت الإجابة عن التساؤل الذي مفاده " ماهي معايير وأساليب وطرق التقييم المستخدمة في تقييم الأداء السنوي للمركز الجامعي ايليزي؟" من طرف المدير المساعد المكلف بالبيداغوجيا والتدرج كالتالي: تتمثل معايير وأساليب وطرق التقييم المستخدمة في تقييم الأداء السنوي للمركز الجامعي ايليزي في استعمال التكنولوجيا وكذا مدى انجاز الأعمال الإدارية اما المدير المساعد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية وما بعد التدرج فكانت إجابته عن هذا التساؤل كالتالي: من معايير وأساليب وطرق التقييم المستخدمة في تقييم الأداء السنوي للمركز الجامعي ايليزي نذكر طريقة التنقيط.

■ الأهداف الاستراتيجية المتبعة في المركز الجامعي ايليزي ومدى إمكانية إدراج تغييرات عليها منذ نشأة المركز الجامعي ايليزي إلى غاية يومنا هذا.

تمت الإجابة عن التساؤل الذي مفاده: "ما هي الأهداف الاستراتيجية المتبعة في المركز الجامعي ايليزي؟ وهل تم إدراج تغييرات عليها منذ نشأة المركز الجامعي ايليزي إلى غاية يومنا هذا؟" من طرف المدير المساعد المكلف بالبيداغوجيا والتدرج كالتالي: ان اهداف المركز الجامعي ايليزي الاستراتيجية تتمثل في: توفير بيئة عمل ملائمة وكذا توفير الوسائل التكنولوجية و الاعلام الآلي أما المدير المساعد المكلف بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية وما بعد التدرج فكانت إجابته عن هذا السؤال كالتالي: تتمثل أهداف المركز الجامعي ايليزي في: زيادة عدد التخصصات بالمركز الجامعي ايليزي، زيادة عدد الطلبة بالمركز الجامعي ايليزي، زيادة عدد الأساتذة و الموظفين بالمركز الجامعي وزيادة كمية و نوعية خريجي المركز الجامعي ايليزي، مضيفا أن المركز حديث النشأة ولذلك هذه الأهداف لم تتغير.

بغية معرفة مدى استخدام الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المركز الجامعي ايليزي، طُلب من أصحاب المناصب الإدارية (المدرء المساعدون، قسم المحاسبة، مصلحة الصفقات، الموارد البشرية) بالمركز الجامعي ايليزي (عددهم 6 أفراد) وضع نسب مئوية تقديرية من 0 % إلى 100% التي تعبر عن رأيهم بكل وضعية أمام كل عبارة من العبارات الموجودة في الجداول أدناه.

سيعطى التدرج الآتي للوسط الحسابي لنتائج الإجابات المختلفة وذلك من أجل تفسير هذه النتائج:

- المتوسطات من (0% إلى 30%) درجة تطبيق منخفضة
- المتوسطات من (30% إلى 70%) درجة تطبيق متوسطة
- المتوسطات من (70% إلى 100%) درجة تطبيق عالية

✓ البعد الأول: الجانب المالي

الجدول (5-2): الجانب المالي

المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة من 0% إلى 100%						العبارات
	6	5	4	3	2	1	
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	1. تغطي المؤسسة كافة التكاليف مثل دفع رواتب العاملين وإنشاء المباني
98%	100%	100%	90%	100%	100%	100%	2. توظف المؤسسة الموارد المالية لتطوير الأداء الجامعي
82%	100%	0%	90%	100%	100%	100%	3. تستغل المؤسسة زيادة الإيرادات لتحقيق أهدافها
82%	100%	100%	80%	100%	10%	100%	4. تحدد المؤسسة أهدافها المالية مسبقا
17%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	5. تعمل المؤسسة على تخفيض النفقات لزيادة تحسين الإنتاج
67%	100%	10%	90%	100%	0%	100%	6. توفر المؤسسة ما يكفي من الإيرادات لتغطية النفقات
52%	100%	100%	100%	0%	10%	0%	7. يتوفر في المؤسسة فائض مادي يمكنها من تسديد الديون
42%	100%	100%	50%	0%	0%	0%	8. تعمل المؤسسة على اتباع مناهج حديثة في إدارة التكلفة لمراقبة التسيير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

يمثل الجدول (5-2) إجابة عن العبارات التي تخص البعد المالي والممثلة في شكل نسب مئوية مع متوسطها الحسابي في المركز الجامعي ايليزي من وجهة نظر الموظفين بالمركز الذين تمت مقابلتهم، حيث حصلت كل من العبارات (1) "تغطي المؤسسة كافة التكاليف مثل دفع رواتب العاملين وإنشاء المباني" والعبارة (2) "توظف المؤسسة الموارد المالية لتطوير الأداء الجامعي" والعبارة (3) "تستغل المؤسسة زيادة الإيرادات لتحقيق أهدافها" والعبارة (4) "تحدد المؤسسة أهدافها المالية مسبقا" في درجة تطبيقها على مستوى عال جدا بلغ على الترتيب (100% 92% 82% 82%).

أما فيما يخص العبارات المتبقية (6) "توفر المؤسسة ما يكفي من الإيرادات لتغطية النفقات" والعبارة (7) "يتوفر في المؤسسة فائض مادي يمكنها من تسديد الديون" (8) "تعمل المؤسسة على اتباع مناهج حديثة في إدارة التكلفة لمراقبة التسيير" فقد حصلت درجة تطبيقها على مستوى متوسط وبمتوسط حسابي على الترتيب التالي (67% 52% 42%)
 أما فيما يخص العبارة (5) «تعمل المؤسسة على تخفيض النفقات لزيادة تحسين الإنتاج» فقد كانت أيضا في درجة تطبيقها بمستوى منخفض جدا بمتوسط حسابي بلغ 17%.
 وفي الاجمال يمكن ملاحظة ان مستوى البعد المالي في المركز الجامعي ككل وبما تعكسه إجابات الافراد عليه كان بدرجة تطبيق متوسطة تبلغ 68.5%.

✓ البعد الثاني: بعد العمليات الداخلية

الجدول (2-6): بعد العمليات الداخلية

المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة من 0% إلى 100%						العبارات
	6	5	4	3	2	1	
83%	100%	50%	50%	100%	100%	100%	1. تعتمد المؤسسة على أنظمة محاسبية متطورة
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	2. تسعى إدارة المؤسسة الى تطوير مجالات البحث العلمي ودعم المراكز والأنشطة البحثية
92%	100%	100%	90%	90%	90%	80%	3. تعمل المؤسسة على تحسين طرق الأداء والتشغيل
98%	100%	100%	90%	100%	100%	100%	4. تستخدم المؤسسة بعض البرامج التكنولوجية في عمليات الإدارة والتشغيل
47%	80%	100%	90%	0%	10%	0%	5. تسعى المؤسسة الى تطبيق برامج حديثة لدعم مجال الانشطة
90%	99%	70%	70%	100%	100%	100%	6. يتجاوب موظفي المؤسسة مع الإجراءات المفروضة من الإدارة
98%	100%	100%	90%	100%	100%	100%	7. تعمل المؤسسة على تطوير المناهج العلمية
45%	90%	30%	90%	20%	20%	20%	8. تعمل المؤسسة على توظيف طرق حديثة لقياس جودة العمليات الداخلية والتقييم
98%	100%	100%	90%	100%	100%	100%	9. تعمل إدارة المؤسسة على تحديث العمليات الإدارية لخدمة الطلبة
97%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	10. تتمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابات لكافة الطلبات الخاصة بالطلبة
92%	99%	100%	50%	100%	100%	100%	11. تسعى المؤسسة الى الحصول على الشهادات

الدولية للجودة							
95%	90%	100%	80%	100%	100%	100%	12. تعمل المؤسسة على تطوير موظفيها
70%	49%	70%	0%	100%	100%	100%	13. تتعاقد المؤسسة مع جهات متخصصة خارجية لتقديم الدورات التدريبية لطلبة المؤسسة
98%	99%	100%	90%	100%	100%	100%	14. تعمل المؤسسة على تعزيز خدمات الدعم الأكاديمي والطلابي
92%	99%	100%	50%	100%	100%	100%	15. تعمل المؤسسة على ابتكار طرق تعليمية حديثة
88%	100%	80%	50%	100%	100%	100%	16. تتمتع المؤسسة بالدقة في عملية التخطيط الاستراتيجي
90%	90%	100%	80%	90%	90%	90%	17. تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لجميع البرامج والفعالية التعليمية
90%	90%	100%	80%	90%	90%	90%	18. تعمل المؤسسة على تحديث برامجها للتوافق مع المجتمع ومتطلباته
93%	99%	100%	80%	90%	90%	100%	19. تسعى المؤسسة الى بناء بيئة تعليمية متميزة
97%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	20. تتحكم المؤسسة في عامل الوقت في تنفيذ عملياتها الداخلية
95%	100%	100%	70%	100%	100%	100%	21. تستجيب المؤسسة لأراء الطلاب حول كفاءة المحاضرات التدريسية
93%	99%	80%	80%	100%	100%	100%	22. تتمتع المؤسسة بالدقة في عملية التخطيط الاستراتيجي
56%	75%	30%	0%	80%	80%	70%	23. توفر المؤسسة أجهزة كمبيوتر لكل طالب
76%	75%	100%	100%	90%	80%	10%	24. تعمل المؤسسة على الموازنة بين نسبة الموظفين الى الطلاب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

يمثل الجدول (2-6) إجابات عن العبارات التي تخص بعد العمليات الداخلية ممثلة في شكل نسب مئوية ومتوسطاتها الحسابية للمركز الجامعي ايليزي من وجهة نظر بعض الموظفين بالمركز، حيث أظهرت نتائج كل من الفقرات (1) التي نصت على "تعتمد المؤسسة على أنظمة محاسبية متطورة" المتحصلة على متوسط حسابي قدره (83%) ، والفقرة (2) التي تنص على "تسعى المؤسسة تطوير مجالات البحث العلمي ودعم المراكز والأنشطة البحثية" المتحصلة على متوسط حسابي قدره (100%)، والفقرة (3) التي تنص على "تعمل المؤسسة على تحسين طرق الأداء والتشغيل" والمتحصلة على متوسط حسابي يقدر بنسبة (92%).

والفقرة (4) التي تنص على "تستخدم المؤسسة بعض البرامج التكنولوجية في عمليات الإدارة والتشغيل "حيث يقدر متوسطها الحسابي بنسبة (98%) وأيضا الفقرة (6) التي تنص على "يتجاوب موظفي المؤسسة مع الإجراءات المفروضة من الإدارة "بمتوسط حسابي يقدر (90%) والفقرة (7) أيضا التي تحوي على ما يلي "تعمل المؤسسة على تطوير المناهج العلمية "بمتوسط حسابي يقدر (98%) والفقرة (9) "تعمل إدارة المؤسسة على تحديث العمليات الإدارية لخدمة الطلبة "تحصلت على متوسط حسابي يقدر (98%) وأيضا الفقرة (10) "تتمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابات لكافة الطلبات الخاصة بالطلبة "المتحصلة على متوسط حسابي (97%) والفقرة (11) التي تحتوي على ما يلي "تسعى المؤسسة الى الحصول على الشهادات الدولية للجودة " بمتوسط حسابي (92%) والفقرة (12) التي تنص على "تعمل المؤسسة على تطوير موظفيها" بمتوسط حسابي يبلغ (95%) والفقرة (13) نص على "تتعاقد المؤسسة مع جهات متخصصة خارجية لتقديم الدورات التدريبية لطلبة المؤسسة " والمتحصلة على متوسط حسابي يقدر ب (70%) اما بالنسبة للفقرة (14) تنص على "تعمل المؤسسة على تعزيز خدمات الدعم الاكاديمي والطلابي " وبمتوسط حسابي يبلغ (98%) اما الفقرة (15) تنص على "تعمل المؤسسة على ابتكار طرق تعليمية حديثة " بمتوسط حسابي بلغ (92%) اما الفقرة (16) اذ تنص على "تتمتع المؤسسة بالدقة في عملية التخطيط الاستراتيجي " حيث بلغ متوسط حسابها (88%) اما الفقرة (17) تنص على "تعمل المؤسسة على التحسين المستمرة لجميع البرامج والفعالية التعليمية " ومتوسط حسابها (90%) والفقرة (18) نصت على "تعمل المؤسسة على تحديث برامجها للتوافق مع المجتمع ومتطلباته " بمتوسط حسابي بنسبة (90%) والفقرة (19) نصت على "تعمل المؤسسة الى بناء بيئة تعليمية متميزة " بمتوسط حسابي بلغ (93%) .

أما الفقرة (20) التي تنص على "تتحكم المؤسسة في عامل الوقت في تنفيذ عملياتها الداخلية " حيث بلغ متوسط حسابها نسبة (97%) والفقرة (21) التي تنص "تستجيب المؤسسة لآراء الطلاب حول كفاءة المحاضرات التدريسية " بمتوسط حسابي يبلغ (95%)، أما الفقرة (22) تنص على "تتمتع المؤسسة بالدقة في عملية التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي (93%)، وأخيرا الفقرة (24) التي تنص على "تعمل المؤسسة على الموازنة بين نسبة الموظفين الى الطلاب " بمتوسط حسابي بلغ نسبة (76%) حيث ان هذه النسب تدل على درجة تطبيقها بالمركز الجامعي بمستوى عال جدا. اما فيما يخص الفقرة (5) التي تنص على "تسعى المؤسسة الى تطبيق برامج حديثة لدعم مجال الأنشطة " والفقرة (8) التي تنص أيضا على "تعمل المؤسسة على توظيف طرق حديثة لقياس جودة العمليات الداخلية والتقييم " اما في الفقرة (23) التي تنص على "توفر المؤسسة على الموازنة بين نسبة الموظفين والطلبة " بمتوسطات حسابية على الترتيب (56% 45% 47%).

فلاحظ من خلال النسب السابقة أن مستوى جانب بعد العمليات للمركز الجامعي ايليزي ككل تعكسه إجابات الافراد بدرجة عالية جدا بلغت نسبتها 86.4%.

✓ البعد الثالث: بعد العملاء/أصحاب المصلحة مع الجامعة (الطلبة، الأساتذة، الإداريون، أولياء أمور الطلبة...الخ)

الجدول (2-7): بعد العملاء/أصحاب المصلحة مع الجامعة

المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة من 0% إلى 100%						العبارات
	6	5	4	3	2	1	
77%	100%	90%	50%	70%	70%	80%	1. تقدم المؤسسة البرامج التي تخدم سوق العمل
97%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	2. تسعى المؤسسة الى تحقيق اعلى درجات الرضى للطلبة
97%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	3. تعمل المؤسسة على توجيه الطلاب بطريقة واضحة وبسيطة
97%	99%	80%	100%	100%	100%	100%	4. تهتم المؤسسة بجودة الخدمة الاكاديمية للمجتمع
97%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	5. تستجيب المؤسسة لكافة الشكاوى والاقتراحات من قبل الطلبة
97%	90%	90%	100%	100%	100%	100%	6. تشرك المؤسسة العاملين فيها لتطوير الخدمات المناسبة للطلبة
25%	51%	50%	50%	0%	0%	0%	7. تقدم المؤسسة منح بحثية خارجية لكل موظف متفرغ
88%	80%	50%	100%	100%	100%	100%	8. يتوفر لدى المؤسسة إدارة معرفة ومعلومات لتسهيل حصول الطلبة والموظفين على المعلومات
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	9. تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كاملة عن كل طالب وموظف فيها
87%	90%	80%	80%	100%	100%	70%	10. تعزز المؤسسة الرؤية لكافة موظفي المؤسسة
26%	80%	50%	0%	0%		0%	11. تمتلك المؤسسة مؤشرات لقياس رضى الطلبة والموظفين
98%	100%	90%	100%	100%	100%	100%	12. تعمل المؤسسة على تطوير الخدمات التعليمية
100%	99%	100%	100%	100%	100%	100%	13. تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات مع بقية المؤسسات التعليمية في الداخل والخارج
48%	80%	50%	60%	0%	100%	0%	14. تعمل المؤسسة على انشاء خط تواصل مع الطلبة الخريجين لمتابعتهم والاستفادة من خدماتهم
78%	80%	50%	40%	100%	100%	100%	15. تقدم المؤسسة البرامج والخدمات على أساس الميزة التنافسية

90%	100%	90%	50%	100%	100%	100%	16. تسعى المؤسسة إلى المحافظة على الكوادر الجيدة
98%	100%	90%	100%	100%	100%	100%	17. تعمل المؤسسة على زيادة عدد الطلبة المنتسبين للجامعة
98%	100%	90%	100%	100%	100%	100%	18. تسعى المؤسسة الى تخريج دفعات متميزة منافسة في ميدان العمل
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	19. تسعى المؤسسات الى جذب ذوي الكفاءات العالية من أعضاء هيئة التدريس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

بين الجدول (7-2) إجابة عن العبارات التي تخص بعد العملاء "أصحاب المصلحة" الممثلة في شكل نسب مئوية مع متوسطات حسابية للمركز الجامعي ايليزي من وجهة نظر افراد الدراسة.

حيث أظهرت نتائج كل من الفقرات التالية: الفقرة (1) التي نصت على "تقدم المؤسسة البرامج التي تخدم سوق العمل" بمتوسط حسابي (77%)، والفقرة (2) التي نصت على "تسعى المؤسسة الى تحقيق اعلى درجات الرضى للطلبة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (97%)، والفقرة (3) التي تنص على "تسعى المؤسسة على توجيه الطلاب بطريقة واضحة وبسيطة" بمتوسط حسابي يبلغ (97%)، والفقرة (4) التي تنص على "تهتم المؤسسة بجودة الخدمة الأكاديمية للمجتمع" بمتوسط يبلغ نسبة (97%)، والفقرة (5) تستجيب المؤسسة لكافة الشكاوى والاقتراحات من قبل الطلبة " بمتوسط حسابي بلغ (97%)، والفقرة (6) "تشارك المؤسسة العاملين فيها لتطوير الخدمات المناسبة للطلبة" بمتوسط حسابي بمعدل (97%) والفقرة (8) التي تنص على "يتوفر لدى المؤسسة إدارة معرفة ومعلومات لتسهيل حصول الطلبة والموظفين على المعلومات" بمتوسط حسابي يبلغ (88%).

أما بالنسبة للفقرة (9) نصت "تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كاملة عن كل طالب وموظف" بمتوسط حسابي يبلغ (100%)، أما الفقرة (10) نصت على "تعزز المؤسسة الرؤية لكافة موظفي المؤسسة" بمتوسط حسابي (87%) والفقرة (12) نصت على "تعمل المؤسسة مؤشرات لقياس رضى الطلبة والموظفين" حيث بلغ متوسطها الحسابي (98%) والفقرة (13) التي تنص على "تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات مع بقية المؤسسات التعليمية في الداخل والخارج" أما الفقرة (15) "تقدم المؤسسة البرامج والخدمات على أساس الميزة التنافسية"، أما الفقرة (16) التي تنص على "تسعى المؤسسة الى المحافظة على الكوادر الجيدة" بمتوسط حسابي يبلغ (90%). أما الفقرة (17) "تعمل المؤسسة على زيادة عدد الطلبة المنتسبين للجامعة" بمتوسطها الحسابي الذي يبلغ (98%)، أما الفقرة (18) تنص "تسعى المؤسسة الى تخريج دفعات متميزة منافسة في ميدان العمل" بمتوسطها الحسابي الذي بلغ (98%) وأخيرا الفقرة (19)

التي نصت على " تسعى المؤسسات الى جذب ذوي الكفاءات العالية من أعضاء هيئة التدريس "بمتوسطها الحسابي الذي بلغ (100%) حيث هذه النسب تمثل نسبة تطبيقها فالمركز الجامعي بمستوى عالي جدا .

أما فيما يخص الفقرة (14) التي تنص على " تعمل المؤسسة على انشاء خط تواصل مع الطلبة الخريجين لمتابعتهم والاستفادة من خدماتهم " بمتوسط حسابي يبلغ (48%) بدرجة مستوى متوسط في تطبيقها لها. أما العبارات (7)"تقدم المؤسسة منح بحثية خارجية لكل موظف متفرغ " والعبارة (11)" تمتلك المؤسسة مؤشرات لقياس رضى الطلبة والموظفين " بمتوسطاتها الحسابية على الترتيب (26% 25%) إذ أن هذه النسب تبين أنها تطبق في المركز الجامعي بمستوى منخفض جدا.

وكما ان قياس نتائج هذا البعد ككل حصلت أيضا على درجة ممارسة عالية جدا بلغت بنسبتها (84.1%).

✓ البعد الرابع: بعد التعلم والنمو

الجدول (8-2): بعد التعلم والنمو

المتوسط الحسابي	نسبة الموافقة من 0% إلى 100%						العبارات
	6	5	4	3	2	1	
100%	99%	100%	100%	/	100%	/	1. ترسخ برامج المؤسسة ثقافة استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة
98%	99%	100%	90%	100%	100%	100%	2. تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على تطوير أنظمتها وإجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة
60%	100%	10%	90%	50%	50%	/	3. تضع المؤسسة نظام ترقية وحوافز جيد
100%	100%	100%	100%	/	100%	/	4. ترسخ برامج المؤسسة ثقافة نشر المعرفة
90%	100%	50%	100%	/	100%	100%	5. تتمتع المؤسسة بمعدل تطور عالي في النشاط البحثي
97%	90%	100%	90%	100%	100%	100%	6. تعمل المؤسسة على استحداث نظم جديدة للمعلومات والأساليب الإدارية
98%	99%	100%	90%	/	100%	100%	7. تعمل المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي
98%	100%	100%	90%	/	100%	100%	8. تتمتع المؤسسة بمعدل عالي في الاستجابة التكنولوجية
97%	100%	100%	100%	100%	100%	80%	9. تقدم المؤسسة عدد من الندوات حول كيفية نشر الأوراق البحثية في المجالات الدولية
77%	100%	100%	100%	70%	20%	70%	10. تعمل المؤسسة على زيادة المشاركة في المؤتمرات والبرامج والفعاليات المحلية والدولية

96%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	11. تعمل المؤسسة على تطوير نظام الأمن والسلامة والمراجعة لضمان سلامة الطلاب وتوفير أقصى درجات الحماية والأمان لهم
100%	100%	100%	90%	100%	100%	100%	12. تعمل المؤسسة على قياس مدى فاعلية النشاط البحثي فيها
98%	100%	100%	100%	/	100%	100%	13. تشجع المؤسسة النشر الدولي في مجتمع التخصصات الأكاديمية
100%	99%	70%	90%	100%	100%	100%	14. توفر المؤسسة بيئة جيدة لابتكار العمال وتطويرهم
93%	99%	100%	90%	100%	100%	100%	15. تمنح المؤسسة صلاحية كاملة لتطوير البحث العلمي
98%	90%	50%	100%	0%	30%	0%	16. تسعى المؤسسة الى تطبيق أقصى درجات الجودة في تقديم الأطعمة ومواد التغذية
45%	99%	100%	90%	/	60%	20%	17. توفر المؤسسة الروح المعنوية والمناخ التنظيمي الملائم بين الموظفين بكافة المسميات الوظيفية
74%	90%	0%	90%	/	/	0%	18. توفر المؤسسة التغذية الراجعة الاستراتيجية
45%	99%	100%	90%	100%	100%	100%	19. تسعى المؤسسة الى تحسين خدمات المكتبة في جميع الفروع والالتزام بالمعايير الدولية في توريد الكتب والمراجع الحديثة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

يمثل الجدول (2-8) إجابة عن العبارات التي تخص بعد النمو والتعلم ممثلة في شكل نسب مئوية ومتوسطات حسابية للمركز الجامعي ايليزي من وجهة نظر افراد الدراسة، حيث أظهرت نتائج كل من الفقرات (1) "ترسيخ برامج المؤسسة ثقافة استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة" التي يبلغ متوسطها الحسابي (100%) والفقرة (2) "تعمل إدارة المؤسسة بشكل مستمر على تطوير أنظمتها واجراءاتها لتحقيق رضا الطلبة" بمتوسط حسابي (98%) والفقرة (5) التي تنص على "تتمتع المؤسسة بمعدل تطور عالي في النشاط البحثي" بمتوسط حسابي (60%) والفقرة (4) التي تنص على "ترسيخ برامج المؤسسة ثقافة نشر المعرفة" بمتوسط حسابي يبلغ (100%) والفقرة (6) التي تنص "تعمل المؤسسة على استحداث نظم جديدة للمعلومات والأساليب الإدارية" بمتوسط حسابي يبلغ (97%) والفقرة (7) "تعمل المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي" بمتوسط حسابي يبلغ (98%) والفقرة (8) "تتمتع المؤسسة بمعدل عالي في الاستجابة التكنولوجية" بمتوسط حسابي يبلغ (98%).

أما الفقرة (9) التي تنص على "تقدم المؤسسة عدد من الندوات حول كيفية نشر الأوراق البحثية في المجالات الدولية" بمتوسط حسابي يبلغ (97%) اما الفقرة (10) التي تنص على "تعمل المؤسسة على زيادة المشاركة في المؤتمرات

والبرامج والفعاليات المحلية والدولية " بمتوسط حسابي (77%)، أما الفقرة (11) التي تنص على "تعمل المؤسسة على تطوير نظام الامن والسلامة والمراجعة لضمان سلامة الطلاب وتوفير اقصى درجات الحماية والأمان لهم" بمتوسط حسابي يبلغ (96%)، أما الفقرة (12) التي نصت على ما يلي "تعمل المؤسسة على قياس مدى فاعلية النشاط البحثي فيها" بمتوسط حسابي يبلغ نسبة (100%)، أما الفقرة (13) التي تنص "تشجيع المؤسسة النشر الدولي في مجتمع التخصصات الاكاديمية" بمتوسط حسابي يبلغ (98%)، والفقرة (14) التي تنص على "توفر المؤسسة بيئة جيدة لابتكار العمال وتطويرهم" بمتوسط حسابي يبلغ (100%)، والفقرة (15) التي تنص على "تمنح المؤسسة صلاحية كاملة لتطوير البحث العلمي" حيث بلغ متوسط حسابها نسبة (93%) اما الفقرة (16) التي تنص على "تسعى المؤسسة الى تطبيق اقصى درجات الجودة في تقديم الأطعمة ومواد التغذية" بمتوسط حسابي (98%)، أما الفقرة (18) التي تنص على "توفر المؤسسة التغذية الراجعة الاستراتيجية" بمتوسط حسابي (74%) حيث ان هذه النسب تمثل نسبة تطبيقها في المركز الجامعي بمستوى عالي جدا .

أما الفقرة (3) التي نصت على "ضع المؤسسة نظام ترقية وحوافز الجيد" بمتوسطها الحسابي الذي بلغ (60%) اما الفقرة (17) التي تنص على "توفر المؤسسة الروح المعنوية والمنح التنظيمي الملثم بين الموظفين بكافة المسميات الوظيفية" والفقرة (19) التي تنص على "تسعى المؤسسة الى تحسين خدمات المكتبة في جميع فروع والالتزام بالمعايير الدولية في توريد الكتب والمراجع" بمتوسطاتها الحسابية وعلى الترتيب تبلغ نسبة (45% 45%) فمن خلال هذا فان مستوى درجة تطبيقها متوسط بالمركز الجامعي.

أظهرت هذه النتائج أن جانب بعد التعلم والنمو حصل في درجة تطبيقه على متوسط حسابي بلغ (86%) وهي تعبر عن درجة ممارسة عالية.

المطلب الثالث: نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المركز الجامعي ايليزي

يوضح الشكل (1-2) نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المركز الجامعي ايليزي، اذ تم إعداد هذا النموذج انطلاقا من المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة والمتمثلة في نسب مئوية حيث تم تقييم هذه النتائج بالاستعانة بمتوسطات حسابية وان تصنيفها حسب مقدر المتوسط الحسابي كالتالي:

- من 0% إلى 70%: عجز وعدم امكانية التطبيق / مستوى تطبيق منخفض
- من 70% الى 100%: امكانية تطبيق / مستوى تطبيق جيد

انطلاقا من هذا التصنيف تم انتقاء العبارات ذات المتوسطات الحسابية الأكبر من 70% الى 100% وذلك لأنها تعبر عن التطبيق الجيد لمؤشرات الأداء الخاصة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ثم ادراج العبارات الموافقة لهذا المجال من النسب في نموذج بطاقة الأداء المتوازنة الخاصة بالمركز الجامعي ايليزي، وتم الاستغناء عن العبارات ذات المتوسطات الحسابية الأقل من 70% وذلك باعتبارها ذات مستوى تطبيق منخفض دلالة على قصور وعجز في تطبيقها.

الشكل (2-2): نموذج بطاقة تقييم الأداء المتوازن في المركز الجامعي إيليزي



المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج الدراسة التطبيقية

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي تم التطرق فيه لدراسة حالة حول استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي بالمركز الجامعي بيليبي، والذي قسمناه إلى مبحثين: في المبحث الأول تم تقديم لمحة عامة حول المركز الجامعي بيليبي من نشأته وتعريفه وهيكلته وكذا المهام، أما المبحث الثاني تم فيه تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي تم جمع المعلومات حولها باستخدام أداة المقابلة.

بعد تحليل وتفسير إجابات من تمت مقابلتهم يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازنة أداة ذات أهمية بالغة في تقييم الأداء خاصة في مؤسسات التعليم العالي أين لا يمثل الربح الدافع الرئيسي المراد تحقيقه، وذلك نظرا لكون هذه الأداة تهتم بجوانب أخرى إضافة الى الجانب المالي، وهذا ما يتضح من خلال تحليل النسب المتحصل عليها من إجابات بعض الأفراد بالمركز الجامعي بيليبي. وعليه فإن مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى تقييم أدائها بأساليب تمس كافة جوانب المؤسسة و ذلك من أجل معرفة الأداء الكلي لها مما يسمح بتنفيذ استراتيجياتها بنجاح ويدعم تحقيق أهدافها.

الخاتمة

الخاتمة

أصبح من الواضح أن المؤسسة التي تسعى إلى البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة لابد أن تكون قادرة على المنافسة في ظل التطورات السريعة والهائلة لهذه البيئة، وتحقيق ذلك يتطلب امتلاك واستخدام أداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أية لحظة من خلال تتبع استراتيجياتها وخططها ومقارنتها مع ما يجسد على أرض الواقع لتقودها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

من خلال هذا البحث تم التعرف على الأداء وأهمية قياسه وتقييمه كما سلطنا الضوء على تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي أين اتضح أن تقييم الأداء عملية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات، ومن أجل القيام بهذه العمليات فإن لدى المؤسسات مختلف الأساليب وأنظمة التقييم فقد كانت المؤسسات تستخدم أساليب تقليدية في تقييم أداؤها، غير أن هذه الأساليب قد لاقت انتقادات عديدة أبرزها كونها تهتم بالجانب المالي فقط، وفي ظل ذلك ظهرت أساليب حديثة لتقييم الأداء تهتم بجوانب أخرى إضافة إلى الجانب المالي من بينها بطاقة الأداء المتوازنة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي كان مفادها: " يتم تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وذلك باستخدام أساليب وطرق لتقييم ومراقبة الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازنة".

وعليه يتضح بأن نجاح العملية التقييمية مرهون بمدى قدرة المؤسسة على الاستعانة بمجموعة من مؤشرات الأداء التي تمكن من التعبير عن الأداء الكلي للمؤسسة، كما أشارت الفرضية الثالثة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي والتي كان مفادها: "تعتمد مؤسسات التعليم العالي في تقييم أداؤها على مؤشرات كمية وأخرى نوعية"، إذ أن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تستطيع أن تحقق التوازن بين مختلف الجوانب والأطراف وفي هذا الإطار فقد برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة مراقبة تسيير تتسم بالفعالية لتحقيق هذا التوازن نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية والغير مالية والعوامل الداخلية والخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد وهو ما يدفع المؤسسات نحو مستويات متميزة من الأداء من خلال تنفيذ الإستراتيجية بنجاح. إن جملة هذه الخصائص دفع بعض مؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازنة وذلك نظرا لأهميتها في ما تحققة من نتائج شاملة عن أداؤها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي كان مفادها: "تستخدم بعض مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداؤها".

بعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة تم إسقاطها وتجسيدها على أرض الواقع من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تتمثل في المركز الجامعي بإيليزي، أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج، نذكرها على النحو التالي:

➤ نتائج الدراسة:

- يتم تقييم أداء المركز الجامعي إيليزي باستخدام مجموعة من الأساليب والطرق لتقييم ومراقبة الأداء، مثل: نسبة الخريجين بالنسبة للمسجلين؛ نسبة التأطير.
 - يستخدم القائمين بتقييم أداء المركز الجامعي إيليزي مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من خلال الاعتماد على أبعادها الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو في تقييم أدائه بشكل ضمني، منذ سنوات ودون الإشارة بشكل مباشر لهذا الأسلوب.
 - من أهم المؤشرات المتحكمة في رفع أداء المركز الجامعي إيليزي هي المؤشرات الكمية نذكر منها: عدد الطلبة المسجلين سنويا، عدد الطلبة الخريجين أو الحاملين للشهادات؛ مع التركيز في السنتين الأخيرتين على المؤشرات النوعية، مثل: عدد المنشورات الجامعية؛ عدد الطلبة الحاصلين على وسم لابل مؤسسة ناشئة.
- ومن خلال الإجابة على فرضيات الدراسة وبعد رصد النتائج المتوصل إليها يمكن القول كنتيجة شاملة:
- إن تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء يتطلب إتباع مجموعة متسلسلة من الخطوات المنهجية وحشد جهود جميع الأفراد وأصحاب المصلحة داخل المركز الجامعي إيليزي من أجل إنجاح العملية، ومن جهة أخرى فقد تبين أن بطاقة الأداء المتوازن تستمد كامل قيمتها من قدرتها على الاتساق والتلاؤم مع استراتيجية المؤسسة، كما أن دور هذه البطاقة لا يقتصر فقط على ترجمة وتوضيح الاستراتيجية بل هي أيضا أداة فعالة تساهم في تعزيز وتسهيل عملية تنفيذ هذه الاستراتيجية والرقابة عليها وهو ما يجعلها نظاما متكاملًا للإدارة الاستراتيجية.

➤ آفاق الدراسة:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها، يتضح بأن موضوع الدراسة الحالية يعتبر مجال واعدًا للبحث المستقبلي ويفتح آفاقًا لمواصلة البحث في المواضيع المقترحة التالية:
- استخدام أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة في تقييم الأداء؛
 - لوحة القيادة وتقييم الأداء المؤسسي؛
 - التعليم عن بعد وأثره على الأداء الجامعي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

▪ المراجع باللغة العربية

◀ الكتب:

- إبراهيم بختي، الدليل المنهجي في إعداد وتنظيم البحوث العلمية، مطبوعة علمية أكاديمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2007.

- رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.

- ليندة بطاد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، كتاب جماعي، المركز الديمقراطي العربي للدراسات والسياسات الاقتصادية، ألمانيا، 2019.

◀ البحوث الجامعية:

- بونقيب أحمد، بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعه فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2016/ 2017

- حميدة خالدي، التقييم الشامل لأداء الجامعات الجزائرية مدخل للضمان الجودة والحصول على الاعتمادية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 1، الجامعي سابقا عبد الحفيظ بوالصف ميلة، أطروحة مقدمه لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث، ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، شعبه علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، 6 ماي 2021.

- سعدو سمية، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء في المؤسسة، مذكره لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص ماليه المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص ماليه المؤسسات، جامعه الجزائر 3، 2014 – 2015.

◀ المجالات العلمية:

- إبراهيم أبو عصيد، عبد الرزاق لقواق، محمد عسيري، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد3، العدد1، جوان 2022.

- إيمان أحمد الهنيئي، محمد زيادات، استخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، جامعه البلقاء التطبيقية، الاردن، مجله العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 12، سنة 2014.
- تمام سلمان خضر، حليم اسماعيل شنطة، و داد موسى محمد، دور تقييم الاداء والمقدرات الإبداعية في البناء مؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية في كليه الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجله الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية عدد خاص بمؤتمر كليه الإدارة والاقتصاد جامعه الكوفة لسنة 2021.
- حسين ذيب، عبد الغني دادان، تقييم الأداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسات الصناعة الغذائية في ولايات (الجزائر، ورقلة، باتنة) ، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد13، عدد5، اكتوبر2021.
- حسينة معاش، جويده بلعة، مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات دراسة حالة جامعة سطيف1، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد04، العدد01، 2021.
- رامزرمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، كلية العلوم الإدارية، المجلد 10، العدد4 الجزء الأول، 2019.
- زكوان قريط، سالي العلوان، تقييم اداء المؤسسات الخدمية باستخدام نماذج البرمجة الخطية" دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة التابعة لوزارة التعليم العالي السورية"، كليه الاقتصاد، جامعه دمشق، مجله جامعه البعث، المجلد 44، العدد 13، 2022.
- علي ابراهيم حسين، ماجد حميدي خلف، نموذج مقترح لتبني تقنية بطاقة الاداء المتوازن بهدف تقييم الاداء في الجامعات الحكومية، مجلة اقتصاديات الاعمال، دراسة حالة في جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد5، العدد1، 2023.
- عياط سعاد، دحماني عزيز، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، مجلة البشائر الاقتصادية العدد 6 سبتمبر 2016.
- كرار محمد حسن محمد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية، دراسة حالة جامعة الضعين، مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، المجلد5، العدد2، جامعة الضعين، السودان، 2021/12/31.
- محمد عبد الرزاق أبوزيد، محمد حافظ حجازي، هالة أحمد عبد العال، استخدام بطاقة الأداء المتوازن للأداء التنظيمي في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة، جريدة الدراسات والأبحاث البيئية، 2018.

-ندى احمد كسناوي، راوية رضا عبيد، بطاقات الاداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 7، ابريل 2021، المملكة العربية السعودية

التظاهرات العلمية: ←

- إيمان ببة، إلياس بن ساسي، مؤشرات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي في ظل تغيرات البيئة الاكاديمية العالمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي.

- مهني محمد إبراهيم غنايم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التقييم المؤسسي رؤية ناقدة لبعض المحاولات في الوطن العربي مع التركيز على التعليم الجامعي، مؤتمر " التربية آفاق مستقبلية «، جامعة الباحة - المملكة العربية السعودية، 23-أبريل 2015

قرارات وقوانين: ←

- الجريدة الرسمية، العدد 30، 12 ربيع الثاني عام 1427هـ الموافق ل 10 مايو سنة 2006م
-الجريدة الرسمية، العدد 46، الأربعاء 20 رمضان عام 1433 الموافق ل 8 غشت 2012م.

المراجع باللغة الأجنبية:

-Atef Aqeel Al-Bawab, use balanced scorecard (BSC) perspectives in service sector, international business research, Vol 10, No8, Irbid national university, Jordan, 2017.

- Bahaa Alden Arbi Mohammed, the assessment of balanceed scorecard (BSC), assiut university, european scientific journal, edition Vol 12, N°22, Egypt, 2016.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة المقابلة

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

بطاقة مقابلة

السلام عليكم

في إطار إعداد دراسة بحثية، تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: إدارة الأعمال، بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة المركز الجامعي إيليزي، نرجو منكم تقديم المساعدة في الإجابة على الأسئلة الواردة في بطاقة المقابلة، كما نحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا مسبقا

بإشراف الدكتورة:
إيمان ببة

من إعداد الطلبة:
وهيبة دياماتي و فقيهي صبرينة

ملاحظة:

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تستخدم لتقييم أداء المؤسسات، تستخدم مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تعكس الأداء من خلال أربعة أبعاد أساسية لقياس الأداء، وهي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو.

- رسالة المركز الجامعي إيليزي؟

.....

.....

.....

- ماهي رؤية المركز الجامعي إيليزي؟

.....

.....

.....

- ما هي أنواع الأداء التي تخضع لقياس وتقييم دوري (شهري، سداسي، سنوي) في المركز الجامعي إيليزي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ماهي معايير وأساليب وطرق التقييم المستخدمة في تقييم الأداء السنوي للمركز الجامعي إيليزي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ما هي الأهداف الاستراتيجية المتبعة في المركز الجامعي إيليزي؟ وهل تم إدراج تغييرات عليها منذ نشأت المركز إلى غاية يومنا هذا؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- بغية معرفة مدى استخدام الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المركز الجامعي إيليزي، نطلب منكم فضلاً لا أمراً وضع نسبة مئوية تقديرية (من 0% إلى 100% التي تعبر عن رأيكم بكل موضوعية) أمام كل عبارات من العبارات الموجودة في الجداول أدناه.

• البعد الأول: الجانب المالي

الرقم	العبارات	نسبة الموافقة من 0% إلى 100%
1	تغطي المؤسسة كافة التكاليف مثل دفع رواتب العاملين وإنشاء المباني	
2	توظف المؤسسة الموارد المالية لتطوير الأداء الأكاديمي	
3	تستغل المؤسسة زيادة الإيرادات لتحقيق أهدافها	
4	تحدد المؤسسة أهدافها المالية مسبقاً	
5	تعمل المؤسسة على تخفيض النفقات لزيادة تحسين الإنتاج	
6	توفر المؤسسة ما يكفي من الإيرادات لتغطية النفقات	
7	يتوفر في المؤسسة فائض مادي يمكنها من تسديد ديونها	
8	تعمل المؤسسة اتباع مناهج حديثة في إدارة التكلفة لمراقبة التسيير	

• البعد الثاني: العمليات الداخلية

الرقم	العبارات	نسبة الموافقة من 0% إلى 100%
1	تعتمد المؤسسة على أنظمة محاسبية متطورة	
2	تسعى إدارة المؤسسة إلى تطوير مجالات البحث العلمي ودعم المراكز والأنشطة البحثية	
3	تعمل المؤسسة على تحسين طرق الأداء والتشغيل	
4	تستخدم المؤسسة بعض البرامج التكنولوجية في عمليات الإدارة والتشغيل	
5	تسعى المؤسسة إلى تطبيق برامج حديثة لدعم مجال الأنشطة	
6	يتجاوب موظفي المؤسسة مع الإجراءات المفروضة من الإدارة	
7	تعمل المؤسسة على تطوير المناهج العلمية	
8	تعمل المؤسسة على توظيف طرق حديثة لقياس جودة العمليات الداخلية والتقييم	
9	تعمل إدارة المؤسسة على تحديث العمليات الإدارية لخدمة الطلبة	
10	تمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابات لكافة الطلبات الخاصة بالطلبة	
11	تسعى المؤسسة على الحصول على الشهادات الدولية للجودة	

12	تعمل المؤسسة على تطوير موظفيها
13	تتعاقد المؤسسة مع جهات متخصصة خارجية لتقديم الدورات التدريبية لطلبة المؤسسة
14	تعمل المؤسسة على تعزيز خدمات الدعم الاكاديمي والطلابي
15	تعمل المؤسسة على ابتكار طرق تعليمية حديثة
16	تتمتع المؤسسة بقدرة على استجابة كافة الطلبات الخاصة بالموظفين
17	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لجميع البرامج والفعالية التعليمية
18	تعمل المؤسسة على تحديث برامجها للتوافق مع المجتمع ومتطلباته
19	تسعى المؤسسة الى بناء بيئة تعليمية متميزة
20	تتحكم المؤسسة في عامل الوقت في تنفيذ عملياتها الداخلية
21	تستجيب المؤسسة للآراء الطلاب حول كفاءة المحاضرات التدريسية
22	تتمتع المؤسسة بالدقة في عملية التخطيط الاستراتيجي
23	توفر المؤسسة أجهزة الكمبيوتر لكل طالب
24	تعمل المؤسسة على الموازنة بين نسبة الموظفين الى الطلاب

- البعد الثالث: العملاء / أصحاب المصلحة مع الجامعة (الطلبة، الأساتذة، الإداريون، أولياء أمور الطلبة...الخ)

الرقم	العبارات	نسبة الموافقة من 0% الى 100%
1	تقدم المؤسسة البرامج التي تخدم سوق العمل	
2	تسعى المؤسسة الى تحقيق اعلى درجات الرضى للطلبة	
3	تعمل المؤسسة على توجيه الطلاب بطريقة واضحة وبسيطة	
4	تهتم المؤسسة بجودة الخدمة الاكاديمية للمجتمع	
5	تستجيب المؤسسة لكافة الشكاوى والاقتراحات من قبل الطلبة	
6	تشارك المؤسسة العاملين فيها لتطوير الخدمات المناسبة للطلبة	
7	تقدم المؤسسة منح بحثية خارجية لكل موظف متفرغ	
8	يتوفر لدى المؤسسة إدارة معرفة ومعلومات للتسهيل حصول الطلبة والموظفين على المعلومات.	
9	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كاملة عن كل طالب وموظف فيها	
10	تعزز المؤسسة الرؤية المؤسسة لكافة موظفي المؤسسة	

11	تمتلك المؤسسة مؤشرات لقياس رضى الطلبة والموظفين
12	تعمل المؤسسة على تطوير الخدمات التعليمية
13	تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات مع بقية المؤسسات التعليمية في الداخل والخارج
14	تعمل المؤسسة على انشاء خط تواصل مع الطلبة الخريجين لمتابعتهم والاستفادة من خدماتهم
15	تقدم المؤسسة البرامج والخدمات على أساس الميزة التنافسية
16	تسعى المؤسسة الى المحافظة على الكوادر الجيدة
17	تعمل المؤسسة على زيادة عدد الطلبة المنتسبين للجامعة
18	تسعى المؤسسة الى تخرج دفعات متميزة منافسة في ميدان العمل
19	تسعى المؤسسة الى جذب ذوي الكفاءات العالية من أعضاء هيئة التدريس

• المحور الرابع: التعلم النمو

الرقم	العبارات	نسبة الموافقة من 0% الى 100%
1	ترسيخ برامج المؤسسة ثقافة استخدام التقنية الحديثة في إدارة المعرفة	
2	تعمل ادره المؤسسة بشكل مستمر على تطوير انظمتها واجراءاتها لتحقيق رضاء الطلبة	
3	تضع المؤسسة نظام ترقية وحوافز جيد	
4	ترسخ برامج المؤسسة ثقافة نشر المعرفة	
5	تمتتع المؤسسة بمعدل تطور عالي في النشاط البحثي	
6	تعمل المؤسسة على استحداث نظم جديدة للمعلومات والأساليب الإدارية	
7	تعمل المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي	
8	تمتتع المؤسسة بمعدل عالي في الاستجابة التكنولوجية	
9	تقدم المؤسسة عدد من الندوات حول كيفية نشر الأوراق البحثية في المجالات الدولية	
10	تعمل المؤسسة على زيادة المشاركة في المؤتمرات والبرامج والفعاليات المحلية والدولية	
11	تعمل المؤسسة على تطوير نظام الامن والسلامة ومراجعة لضمان سلامة الطلاب وتوفير اقصى درجات الحماية والأمان لهم	
12	تعمل المؤسسة على قياس مدى فاعلية النشاط البحثي فيها	
13	تشجع المؤسسة النشر الدولي في المجتمع التخصصات الاكاديمية	

14	توفر المؤسسة بيئة جيدة لابتكار العمال وتطويرهم
15	تمنح المؤسسة صلاحية كاملة لتطوير البحث العلمي
16	تسعى المؤسسة الى تطبيق اقصى درجات الجودة في تقديم الأطعمة ومواد التغذية
17	توفر المؤسسة الروح المعنوية والمناخ التنظيمي الملائم بين الموظفين بكافة المسميات الوظيفية
18	توفر المؤسسة التغذية الراجعة الاستراتيجية
19	تسعى المؤسسة الى تحسين خدمات المكتبة في جميع الفروع والالتزام بالمعايير الدولية في توريد الكتب والمراجع الحديثة

الأربعاء 20 رمضان عام 1433 هـ

الموافق 8 شفت سنة 2012 م



العدد 46

السنة التاسعة والأربعون

الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، و مراسيم
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات و بلاغات

<p>الإدارة والتحرير الامانة العامة للحكومة WWW.JORADP.DZ</p> <p>الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية</p> <p>حي البساتين، بئر مراد رايس، ص.ب 376 - الجزائر - محطة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفاكس : 021.54.35.12 ج.ب 3200-50 الجزائر Télex : 65 180 IMPOF DZ بنك الفلاحة والتنمية الريفيّة KG 68 060.300.0007 حساب العملة الأجنبيّة للمشاركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفيّة 060.320.0600.12</p>	<p>الجزائر تونس المغرب ليبيا موريطانيا</p>	<p>الاشتراك ستوي</p>	
	<p>بلدان خارج دول المغرب العربي</p>		<p>سنة</p>
	<p>سنة</p>		<p>سنة</p>
<p>تزد عليها تفقات الإرسال</p>	<p>1070,00 درج</p> <p>2140,00 درج</p>	<p>النسخة الأصلية</p> <p>النسخة الأصلية وترجمتها</p>	
<p>2675,00 درج</p> <p>5350,00 درج</p>	<p>13,50 درج</p> <p>27,00 درج</p> <p>تضمن العدد الصادر في السنين السابقة : حسب التسعيرة.</p> <p>وتسلم الفهارس مجاناً للمشاركين.</p> <p>المطلوب إرفاق لفيقة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان.</p> <p>تضمن النشر على أساس 60,00 درج للسطر.</p>		

مرسوم تنفيذي رقم 12 - 303 مؤرخ في 16 رمضان عام 1433 الموافق 4 غشت سنة 2012، يتضمن إنشاء مركز جامعي بإيليزي.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيّما المادتان 3-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10 - 149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 الذي يحدد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره، لا سيما المادة 3 منه،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا للمادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 والمذكور أعلاه، تنشأ بمدينة إيليزي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسمى "المركز الجامعي لإيليزي".

يحدد عدد المعاهد التي يتكون منها المركز الجامعي لإيليزي واختصاصها كما يأتي :

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

- معهد اللغة والأدب العربي.

المادة 2 : زيادة على الأعضاء المذكورين في المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 والمذكور أعلاه، يتكون مجلس إدارة المركز الجامعي بإيليزي بالنسبة للقطاعات المستعملة من :

- ممثل الوزير المكلف بالتجارة،

- ممثل الوزير المكلف بالثقافة،

- ممثل الوزير المكلف بالصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 16 رمضان عام 1433 الموافق 4 غشت سنة 2012.

أحمد أويحيى

مرسوم تنفيذي رقم 12 - 304 مؤرخ في 16 رمضان عام 1433 الموافق 4 غشت سنة 2012، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 09-162 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 2 مايو سنة 2009 والمتعلق بالدرسة الوطنية للصحة العمومية.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات،

- وبناء على الدستور، لا سيّما المادتان 3-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحاسية العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس الحاسية،

- مدير مساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات،
- مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية،
- مدير مساعد للتنمية والاستشراف،
- أمين عام،
- مدير المكتبة المركزية.

القسم الأول

المديرون المساعدون

- المادة 3:** يتكفل المدير المساعد للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي :
- متابعة المسائل المتعلقة بسياسات التعليم والتدريب،
 - السهر على انسجام عروض التكوين التي تقدمها المعاهد مع مخطط تنمية المركز الجامعي،
 - السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة،
 - متابعة نشاطات التكوين عن بعد وترقية نشاطات التكوين المتواصل،
 - السهر على احترام تنظيم وإجراء تسليم الشهادات والمعادلات،
 - ضمان مسك وتحيين القائمة الاسمية للطلبة.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة التعليم والتدريب والتقييم،
- رئيس مصلحة التكوين المتواصل،
- رئيس مصلحة الشهادات والمعادلات،

- المادة 4:** يتكفل المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بما يأتي :
- متابعة المسائل المرتبطة بسياسات التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال،
 - متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث وإعداد الحصيلة المتعلقة بها بالتنسيق مع المعاهد،
 - القيام بكل نشاط من شأنه تلمين نتائج البحث،

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20 صفر عام 1427 الموافق 20 مارس سنة 2006، يحدد التنظيم الإداري للمركز الجامعي وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة.

إن رئيس الحكومة،
ووزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-136 المؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق 19 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 05-161 المؤرخ في 22 ربيع الأول عام 1426 الموافق أول مايو سنة 2005 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 الذي يحدد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره، لا سيما المادة 8 منه،

يقررّون ما يأتي :

المادة الأولى: تطبقا للعبارة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 والمذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري للمركز الجامعي وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة.

الفصل الأول

مديرية المركز الجامعي

المادة 2: توضع مديرية المركز الجامعي تحت مسؤولية مدير الذي يساعده كل من :

القسم الثاني الأمين العام

المادة 6 : يتكفل الأمين العام بما يأتي :

- السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي،
 - تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي ومتابعة تنفيذها،
 - السهر على السير الحسن للمصالح التقنية المشتركة،
 - ضمان متابعة تمويل نشاطات البحث لوحدات ومخابر البحث،
 - اقتراح برامج النشاطات الثقافية والرياضية وترقيتها،
 - ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للمركز الجامعي،
 - السهر على تزويد هيكل مديرية المركز الجامعي والمصالح التقنية المشتركة بوسائل السير وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة،
 - السهر على تحيين سجلات الجرد،
 - السهر على حفظ أرشيف المركز الجامعي.
- يساعد الأمين العام الذي يلحق به مكتب الأمن الداخلي كل من :
- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية،
 - نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل.
- المادة 7 :** يتكفل نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية بما يأتي :
- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي،
 - وضع حيز التنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح،
 - ضمان تسيير تعداد المستخدمين والسهر على توزيعهم المنسجم بين المعاهد،
 - إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضع حيز التنفيذ،
 - وضع حيز التنفيذ برامج النشاطات الثقافية والرياضية.

- ترقية علاقات المركز الجامعي مع محيطه الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة،
- المبادرة بنشاطات ترقية التبادل مع مؤسسات أخرى للتعليم العالي وأنشطة تعاون في التعليم والبحث،
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بنشاطات البحث التي ينفذها المركز الجامعي،
- ضمان متابعة برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم والسهر على انسجامها،
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمركز الجامعي والحفاظ على أرشيفه.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص،
- رئيس مصلحة نشاطات البحث وثلاثين نائجه،
- رئيس مصلحة العلاقات الخارجية.

المادة 5 :

- يتكفل المدير المساعد للتنجسية والاستشراف بما يأتي :
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مخططات التنمية للمركز الجامعي،
 - القيام بالدراسات الاستشرافية في مجال تطوير التعداد الطلابي واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال التطوير البيداغوجي والإداري،
 - تحيين البطاقة الإحصائية للمركز الجامعي،
 - القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي يضمونها المركز الجامعي ومنفذها المهنية،
 - ترقية نشاطات إعلام الطلبة لا سيما من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم،
 - متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز المركز الجامعي بالاتصال مع المصالح المعنية.
- ويساعده كل من :**
- رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف،
 - رئيس مصلحة الإعلام والتوجيه،
 - رئيس مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.

- الدعم التقني للدروس التمهيدية وتحسين المستوى في اللغات التي تضمنها المعاهد.
- حسن سير وصيانة التجهيزات المتخصصة في تعليم اللغات.

ويشمل الفرعين الآتيين :

- فرع البرمجة.
- فرع النظافة والصيانة.

المادة 11 : يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري

بما يأتي :

- طبع كل وثيقة إعلامية حول المركز الجامعي.
- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية أو العلمية.
- الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية ذات الاستعمال البيداغوجي والتعليمي.

ويشمل الفرعين الآتيين :

- فرع "الطبع".
- فرع "السمعي البصري".

المادة 12 : يتكفل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام

والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي :

- استغلال الشبكات وإدارتها وتسييرها.
- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.
- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
- الدعم التقني لتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

ويشمل الفروع الآتية :

- فرع "الأنظمة".
- فرع "الشبكات".
- فرع "التعليم المتلفز والتعليم عن بعد".

المادة 13 : يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي :

- الدعم التقني للمعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة و/ أو التطبيقية في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.
- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية و/ أو الموجهة.

ويسانده كل من :

- رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة.
- رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

- رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى.
- رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.

المادة 8 : يتكفل نائب مدير الميزانية والمحاسبة

والوسائل بما يأتي :

- تحضير مشروع ميزانية المركز الجامعي.
- ضمان تنفيذ الميزانية.
- تحضير تفويضات اعتمادات التسيير لمديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها.
- تعيين محاسبة المركز الجامعي.
- متابعة تمويل نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث.

- ضمان حفظ أرشيف المركز الجامعي وتسييره.

- تعيين سجلات الجرد وضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة ونظافتها.

ويسانده كل من :

- رئيس مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.

- رئيس مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات.

- رئيس مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف.
- رئيس مصلحة النظافة والصيانة.

المادة 9 : تتكوّن المصالح التقنية المشتركة للمركز

الجامعي مما يأتي :

- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز الطبع والسمعي البصري.
- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

- البهو التكنولوجي بالنسبة للمراكز الجامعية التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.

المادة 10 : يتكفل مركز التعليم المكثف للغات

بما يأتي :

القسم الثالث**مدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي**

المادة 14 : يتكفل مدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي بما يأتي :

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات المعاهد.
- مسك بطاقة رسائل ومذكرات ما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة لاستعمال الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب وتحيين جردها.
- مساعدة مسؤولي مكتبات المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافية.

ويمساعده كل من :

- رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة.
- رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية.
- رئيس مصلحة التوجيه.

الفصل الثاني**المعهد**

المادة 15 : يوضع المعهد تحت مسؤولية مدير ويمساعده كل من :

- مدير مساعد للدراسات في التدرج.
- مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي.
- نائب مدير الإدارة والمالية.
- رؤساء الأقسام.
- مدير مكتبة المعهد.

القسم الأول**المديرون المساعدون للمعهد**

المادة 16 : يتكفل المدير المساعد للدراسات في التدرج بما يأتي :

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات الطلبة في التدرج.
- متابعة سير نشاطات التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينها.
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- جمع الإعلام البيداغوجي لقائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

ويمساعده كل من :

- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم.
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

المادة 17 : يتكفل المدير المساعد لما بعد التدرج

- والبحث العلمي بما يأتي :
- ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج.
- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج.
- متابعة سير نشاطات البحث.
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمعهد والمحافظة على أرسيفه.

ويمساعده كل من :

- رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج.
- رئيس مصلحة متابعة نشاطات البحث.

القسم الثاني**نائب مدير الإدارة والمالية**

المادة 18 : يتكفل نائب مدير الإدارة والمالية الذي

- يلحق به مكتب الأمن الداخلي بما يأتي :
 - متابعة المسار المهني لمستخدمي المعهد بالاتصال مع الهياكل المعنية لمديرية المركز الجامعي.
 - ضمان التسيير والمحافظة على أرسيف المعهد.
 - إعداد مشروع ميزانية المعهد وضمان تنفيذها.
 - ضمان تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للمعهد والسهر على نظافتها وصيانتها.
 - ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد.
- ويمساعده كل من :**
- رئيس مصلحة المستخدمين.
 - رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة.
 - رئيس مصلحة الوسائل والصيانة.

القسم الثالث**رئيس القسم**

المادة 19 : يساعد رئيس القسم رؤساء مخابر،
عند الاقتضاء، وكذا :

- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم
والتقييم في التدرج.

- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة
نشاطات البحث.

تنشأ أقسام ومخابر المعهد بقرار من الوزير
المكلف بالتعليم العالي.

القسم الرابع**مدير مكتبة المعهد**

المادة 20 : يتكفل مدير مكتبة المعهد بما يأتي :

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق
الجامعي.

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال
الطرق المناسبة للمعالجة والترتيب وتخزين جردها.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد
الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في
بحوثهم البيبليوغرافية.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

- رئيس مصلحة التوجيه والبحث
البيبليوغرافية.

المادة 21 : ينشر هذا القرار في الجريدة
الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية.

حرر بالجزائر في 20 صفر عام 1427 الموافق 20
مارس سنة 2006.

وزير المالية
مراد مدلمني

وزير التعليم العالي
والبحث العلمي
رشيد حراوية

عن رئيس الحكومة
وبتفويض منه
المدير العام للتوظيفة العمومية
جمال خرشي

