

## مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطورة للأداء المتوازن: دراسة ميدانية لجامعة تبسة - الجزائر

DOI:10.20428/AJQAHE.10.1.6

د. سمايلي نوفل

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة - الجزائر

د. فضيلة بوطورة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة - الجزائر

## مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطورة للأداء المتوازن: دراسة ميدانية لجامعة تبسة - الجزائر -

د. سمايلي نوفل د. فضيلة بوطورة

### الملخص:

إن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في مجال التعليم العالي له منافع كبيرة في تحقيق التطور المستمر للمناهج والأدوات والوسائل التي تستعملها الجامعات لتحقيق أهدافها وتطويرها، بحيث تلبى حاجات المجتمع المتطورة وضرورات نموه وتقدمه المتجددة. وبالتالي فتقييم الأداء الاستراتيجي للجامعة يحقق فحوصا دقيقة لواقع الحال لتحديد مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها. وتشير الدراسة الميدانية الحالية إلى إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وتكييفها لقياس أداء (جامعة تبسة) وتقييمها بوصفها ميدانا للدراسة، وإمكان قياس أبعاد البطاقة من خلال الاهتمام بتوافر أبعادها، وأن تبني فكرة بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الحديثة من قبل الجامعة يساعد في تطوير العمل الإداري وضبط أداء وتحقيق المقياس الشامل عن كيفية الأداء وتقديم الجامعات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي جرى استخلاصها في ضوء النتائج التي توصل اليها الباحثون إليها.

### الكلمات المفتاحية :

الأداء الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن، جودة الخدمة التعليمية.

## The Level of University Performance Using Advanced Balanced Score Card: an Empirical Study of Tebessa University - ALGERIA

### Abstract:

The adoption of the Balanced Score Card in the field of higher education has great benefits, including on-going development of methods, tools and means used by universities to achieve their goals, so as to respond to the community's evolving needs and requirements. Consequently, the evaluation of the strategic performance of the university achieves an accurate examination of the current situation to determine strengths and enhance them, and to pinpoint weaknesses and address them. Results indicate that the Balanced Score Card can be adopted and adapted to measure and evaluate the performance of Tebessa University. It is also possible to measure the dimensions of Balanced Score Card which should be made available since it is one of the modern techniques, which assist in developing administrative performance and achieving a comprehensive measure for university performance and development. Based on the study results, a set of recommendations was proposed.

### Keywords:

Strategic Performance, Balanced Score Card, quality of educational Services.

## المقدمة:

إن وجود فجوة تتعلق بعملية التطبيق والقياس ما بين الاستراتيجيات المخططة والمطبقة على أرض الواقع، تحتاج عملية سد هذه الفجوة إلى استخدام نظام معين يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى خطط عمل وقياس متوازن لمحاول الأداء على مستوى المؤسسة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الاستراتيجية، لأنها أصبحت نظاماً قيادياً متكاملًا يسعى إلى توجيه الأداء وتحسينه، والرفع من فعالية المنظمة والمساهمة في كشف الاختلالات وتصحيحها. وفي مجال المؤسسات التعليمية بما فيها التعليم العالي تعكس بطاقة الأداء المتوازن العوامل الحاسمة في نجاحها وتحديد الأبعاد والمقاييس المناسبة لنشاطها وإعطائها الأهمية النسبية لذلك. ويعد البحث العلمي عصاره الجهد الفكري لكل الباحثين حيث يقوم بدور مهم وحيوي في خدمة المؤسسات وتوظيفها وتطويرها والبحث عن حل للمشكلات التي تعترض سيرها وتطويرها في كافة مرافقها، لذلك تعمل الجامعة على تشجيع الأساتذة وتحفيزهم على البحث العلمي للوصول إلى عوامل النجاح، ولكن ذلك يحتاج من الجامعة تقويماً لأدائها من خلال العديد من المؤشرات التي تساهم في إيصال رؤية الجامعة ورسالتها واتجاهاتها الاستراتيجية لتحقيقها النجاح.

## مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في أن الجامعات الجزائرية بما فيها (جامعة تبسة) محل الدراسة تفتقر إلى نظام تقويم أداء متوازن في حين يعد أنموذج قياس الأداء المتوازن أسلوباً متكاملًا يساعد كل المنظمات على تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي عن طريق استخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية؛ مما قد يؤثر سلباً على إسهام الجامعات في سعيها للحاق بالمجتمعات المتطورة، بوصفهم الجهة المسؤولة عن توليد المعرفة من خلال البحث العلمي وخدمة المجتمع، ومع غياب تقارير كفاءة الأداء الجامعي وعدم اشتغالها على مؤشرات تقويم مرنة وعلمية ومتوازنة؛ أدى ذلك إلى الحاجة المهمة جداً إلى تصميم منظور قياس الأداء المتوازن وتطبيقه في الجامعات؛ الذي يحتم عليها تجويد أدائها ومراعاة كل الأطراف ذات المصلحة من طلاب وعاملين وسوق العمل وهو ما يوفره أنموذج قياس الأداء المتوازن (Balanced Score Card, BSC) الذي قدمه (R. Kaplan و D. Norton) عام (1992) كأحد مداخل قياس الأداء الاستراتيجي، وانطلاقاً مما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة قياس أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة تبسة من خلال الاهتمام بمدى توافر أبعادها الأربعة المتمثلة في: البعد المالي، والعلاء، والعمليات الداخلية، وبعد النمو والتعليم، مع التركيز على البحث العلمي الذي يعد أهم مخرجات كل المؤسسات التعليمية وجانباً مهماً من جوانب أداء الجامعة.

## أسئلة الدراسة:

- تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي مؤداه: هل يمكن قياس أداء جامعة تبسة وتقييمه باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟ وتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الآتية:
- 1 - ما مدى إمكانية استخدام بطاقة مطورة لقياس الأداء المتوازن في تقييم الأداء لجامعة تبسة؟
  - 2 - هل يوفر نظام التقويم المتوازن للأداء المعلومات الوافية والدقيقة التي تعكس الأداء المحقق للأهداف في الجامعة؟
  - 3 - هل تقوم الجامعة بقياس عملياتها الداخلية من خلال تقييم مخرجات البحث والتطوير وتقديم الجامعة لنشاط إبداعي للمجتمع؟
  - 4 - هل تقيس الجامعة مستوى ما قدمته لتقييم تطور رأس مالها البشري والتنظيمي والمهري؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 - معرفة أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسات.
- 2 - التعرف على أهمية قياس الأداء بالنسبة للمؤسسة.
- 3 - تسليط الضوء على البحث العلمي ومدى أهميته في الجامعة ومدى عكسه لرسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها.
- 4 - الكشف عن قدرة الجامعة في استغلال رأسمالها البشري والتنظيمي والمعرفي وتطويره.

## أهمية الدراسة:

تتركز أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1 - يقدم من خلال الدراسة نتائج عن الوضع الراهن لأداء جامعة تبسة في ظل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
- 2 - إلقاء الضوء على حقيقة الاستثمار بالبحث والتطوير في جامعة تبسة على النحو الذي يعكس فاعلية أداء عمليات الجامعة الداخلية.
- 3 - قد تساهم نتائج هذا البحث في مساعدة الجامعة على رصد قدرتها في تطوير رأس مالها البشري، والتنظيمي والمعرفي وتوظيفها لخدمة المجتمع.
- 4 - سوف يقدم بعض المقترحات التي تمكن الجامعة من قياس أدائها وتقييمه؛ بقصد تشخيص مواطن الضعف على نحو دقيق وسريع، والتعرف على نقاط القوة لتعزيزها.

## فرضيات الدراسة:

في إطار الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المصاحبة لها يمكن طرح الثلاث فرضيات الآتية:

- 1 - «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ما تقدمه الجامعة لزيائنها (طلبة وباحثين) وجودة الخدمة التعليمية بمؤشراتها (المموسات، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) ومعاملاتها الخارجية»
- 2 - «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ما تقدمه الجامعة لزيائنها ومؤشرات منظور العمليات الداخلية للجامعة»
- 3 - «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ما تقدمه الجامعة لزيائنها ومؤشرات منظور التعلم والنمو (تطوير رأس المال البشري، تطوير رأس المال المعرفي، تطوير رأس المال التنظيمي) في الجامعة»

## مصطلحات الدراسة:

### بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعة

إن هذه البطاقة كما ذكرنا أنفاً طرحت من قبل (R. Kaplan, D. Norton) والتي مكنت المنظمات من قياس أدائها الكلي باستعمال بيانات مالية وغير مالية، حيث تعد كنظام لقياس الأداء بالتركيز على سلوك العاملين في أعمالهم المباشرة وغير المباشرة لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتقاس الأداء من خلال أربعة مجالات (العلاقات المتبادلة، العمليات الداخلية، التحسين المستمر، التمويل) وبما يساهم في إنجاز الأداء وتعزيزه لتطوير التخطيط طويل الأمد (11, Kaplan & Norton, 2004).

وعليه فاعتماد البطاقة في الجامعة يمكن حصرها في الآتي، (02, Relyea & Haliner, 1998):

- أنها توفر لغة مألوفة للتفكير الاستراتيجي.
- تعريف التميز من منظورات مختلفة.
- توفر بيانات للمقارنة وبأفضل الطرائق.

- كما يرى (Markham , 1998 , 110) أن عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات تتحدد من خلال:
- أنها تساعد الجامعات في توكيدها على عوامل غير ملموسة تحتاجها للنمو المستقبلي، مع وجوب النظر إليها كمتمة وليس كبديل للمقاييس المالية.
  - أن تطبيقها يوفر فهما أفضل للمقاييس المالية والتشغيلية.
  - أنها تجبر مخططي الجامعات على تحديد تقييماتهم واقتصارها على مقاييس محددة، فهي بذلك تساعد على تقليل الإفراط بالمعلومات إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على منظورات الأداء.

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: جامعة تبسة - الجزائر.
- حدود البحث الزمانية: تم تطبيق أدوات الدراسة في العام الجامعي (2014/2015).

### الإطار النظري:

#### أولاً: متطلبات نجاح عملية قياس الأداء

بصفة عامة القياس هو «تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة» إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له (Franklin & Terry, 1985, 493). والعناصر الأساسية لنجاح أي مجهود في تحديد الأداء وقياسه ثابتة في جوهرها، ومتغيرة في أساليب تطبيقها حسب نوعية المؤسسة ومستوى من يعملون فيها؛ من حيث المعرفة والمهارة، كما لا يمكن تجاهل المحيط العام الذي تتعامل معه، ولوركنا على المؤسسة نفسها لتحديد العناصر الرئيسة لنجاح قياس الأداء فيها، لوجدناها كالآتي (جرسيات، 1995، 87 - 93) :

- 1 - أهداف واضحة وعملية ومحددة بطريقة تسهل القياس، وتحدد الأهداف بشكل عملي، ومسؤولية أساسية تتطلب مهارات خاصة كما أنه ليس عملاً فردياً، بل هو عملية منتظمة تمثل مشاركة من قبل جميع الموظفين في المؤسسة.
- 2 - عملية قياس الأداء وسيلة تستخدم أسباباً معروفة ومحددة، وفي مقدمة هذه الأسباب: معرفة مجالات تحسين الأداء عن طريق قياس مدى التقدم المحقق في إنجاز الأهداف الموضوعية، فيجب استعمال قياس الأداء ليظهر أين تكمن الحاجة للإصلاح والتحسين وهذا أفضل ما ينتج عن عمليات القياس كي يجري إعادة توجيه الإنفاق بشكل أفضل.
- 3 - لن تنجح عمليات قياس الأداء بدون حوافز مساعدة، ومكافأة مبنية على أسس موضوعية، ولا تقتصر الحوافز على الجانب المادي فقط بل هناك مجالات أخرى عديدة يمكن استغلالها لنفس الغرض، فنشر المعلومات عن الأداء الجيد في قسم أو برنامج أو مشروع معين يعطي أفراداً دافعا يتجاوز ما يمكن تحقيقه عن طريق المكافآت المالية.
- 4 - قياس الأداء رهينة عنصر المعلومات الحقيقية؛ أي أن له علاقة مباشرة بنظام المعلومات في المؤسسة، وكلما كانت المعلومات على درجة عالية من المصادقية سهل ذلك في عملية القياس.

#### ثانياً: فوائد عملية قياس الأداء

تتجلى أبرز فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية (توفيق، 2006، 95 - 97) :

- يعد تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية الرقابة وال ضبط.
- يفيد بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
- كما يفيد تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة.
- يعد من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو الصناعة أو الدولة.

- كما يعدّ من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

ومن هنا فإن تقييم الأداء الجامعي يهدف إلى (Ryan, 2001, 03):

- الوقوف على النتائج الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية لنشاط الجامعة.
- تقييم مستوى خدمات الجامعة وخاصة البرامج التعليمية.
- توفير المعلومات الضرورية عن نشاط الجامعة لكل الأطراف المستفيدة.
- اكتساب ثقة زبائن الجامعة من المستفيدين في البيئة الخارجية دوليا ومحليا.
- المشاركة في حل مشاكل المجتمع انطلاقا من بحوث الجامعة.

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظ بالاتفاق التام حول مراحلها؛ نظرا لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، وحسب الدراسة فإن تقييم الأداء يمر بأربع مراحل تبدأ بتشخيص المؤسسة أو ما قبل التقييم، ثم تحضير التقييم، فعملية القياس، وأخيرا تحليل النتائج من أجل الوصول إلى حكم عادل حول أداء المؤسسة ( إدريس، المرسي، 2006، 24).

### ثالثا: الأداء الجامعي الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

إن تقييم الأداء الجامعي الاستراتيجي يحقق فحوصا دقيقا لواقع الحال لتحديد مواطن القوة لتعزيزها، ومواطن الضعف لمعالجتها؛ بهدف بناء معرّف شامل يعكس مستوى النجاح، ومدى قدرة الجامعة على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير مشتقة من رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، فالجامعة عادة ما تعتمد لقياس الجودة على جملة من المؤشرات تتمثل في: رؤية الجامعة ورسالتها، القيادة والتنظيم الإداري الموارد، وأعضاء هيئة التدريس، وشؤون الطلبة وطرق التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع والتقييم، وأخلاقيات الجامع (Nariga& Devie, 2006, 252 - 260).

ومن أهم أدوات قياس الأداء هي بطاقة الأداء المتوازن، والتي يمكن من خلالها تقسيم المؤشرات حسب الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن؛ حيث نشأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن في بداية التسعينيات الميلادية عندما قام معهد نورتن بإجراء دراسة بعنوان «قياس الأداء في منشأة المستقبل، بمشاركة (12) شركة من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساس للدراسة اقتناع المشاركين بأن طرق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية لم تعد تفي بالفرص المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة. وكان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن على يد الباحثين الأمريكيين: (Robert S. Kaplan and avid P. Norton)، وتهدف هذه البطاقة إلى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل بالاعتماد على المحاور الزمنية الثلاث: الماضي، الحاضر، والمستقبل، فهي نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية شركاتهم واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة (العامري والغالبي، 2003، 132).

### 1 - مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن تعدّ نظاما إداريا متكاملًا يهدف إلى تنمية معارف تنظيمية لدى العاملين من أجل تحسين قدراتهم، بالإضافة إلى كونها تساعد على تشخيص المشاكل التنظيمية، ومن بين تعاريف بطاقة الأداء المتوازن أنها: «أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة (إدريس والغالبي، 2009، 23).

ولذلك من أبرز ما قدمته بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات هو إيجاد توازن، في ما يلي التفصيل: (المغربي، 2006، 95):

- تحديد مقاييس أداء مالية وغير مالية.
- تحليل المكونات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- تصميم مؤشرات سابقة ومؤشرات متأخرة لضبط العمل نحو تحقيق الأهداف.
- مقاييس تحديد الوجهة (أين نريد أن نكون؟) ومقاييس كيفية (وماذا يجب أن نفعل للوصول إلى ما نريد؟)
- وضع أولويات للأهداف بعيدة المدى والمتوسطة والقريبة.
- آليات لتحريك المؤسسة وقيادة التغيير عبرها.
- بطاقات تصف الاستراتيجية بشكل مفضل وفردى عبر المؤسسة.
- تواصل مستمر لتعزيز قدرات الموظفين.
- إيجاد انسجام بين أهداف الأفراد، والحوافز، والمهارات الجوهرية والأهداف الاستراتيجية.

كما أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يوفر للمنظمات العديد من الفوائد منها (توفيق، 2006، -05، 06):

- تحقيق تخطيط استراتيجي أفضل: أي الإجماع على كل المستويات في المنظمة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تطوير الاتصال الاستراتيجي: وذلك من خلال تسهيل عملية فهم الاستراتيجية، وليس الحد من تخصيص المستخدمين والمساهمين الخارجيين في عملية إيصال وإعادة النظر في الاستراتيجية.
- الحصول على معلومات إدارية أفضل: تجبر بطاقة الأداء المتوازن على تصميم مؤشرات مما يضمن تقريرها على معلومات إدارية ذات جودة أعلى.
- تحسين تقارير الأداء: إن المنظمات التي تستعمل البطاقة تحصل على تقارير لأدائها أفضل من المنظمات التي لا تستعملها، لأنها أداة لإدارة الأداء.

## 2 - مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة عناصر أساسية يمكن من خلالها بلورة عمل البطاقة، وهي:

- الرؤية الاستراتيجية: رؤية المنظمة؛ وهي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني، وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعاً.

- الأهداف الاستراتيجية: يقصد بها النهاية العامة المرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف بشكل عام هي ما تسعى المنظمة لتحقيقه بشرط أن تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها، (ماهر، 2006، 120).

- الاستراتيجية: وهي خطة ديناميكية مرنة أو تحركات استراتيجية من قبل المنظمة، أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لإنجاز مهمة أو غاية معينة (مرسي، 2003، 51)، فالاستراتيجية تحرك مرحلي، يعني هذا أنه بحسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع يتحدد أسلوب التحرك والعمل، أي المرونة في التصرف (العارف، 2004، 173).

- المحور: وهو عنصر رئيس في تحقيق استراتيجية المنظمة، يشتمل على مجموعة من الأهداف التي يجب على المنظمة تحقيقها لضمان تحقيق الأهداف الآتية في المحاور الأخرى عن طريق علاقات السبب والأثر، وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور وهي: المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، والتي تسعى متكاملة لتحقيق استراتيجية المنظمة.

- المقاييس: وهي الأدوات التي تبين للمنظمة مدى النجاح المحقق في إنجاز الأهداف وبالتالي تنفيذ الاستراتيجية.

- العلاقات السببية: إن المقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى القصور عن بلوغ المستوى الأمثل، بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والاستراتيجية العامة وتساندهما، فالتحدي يكمن في إيجاد علاقة بين السبب والنتيجة واضحة مع خلق توازن بين المقاييس المختلفة، بحيث لا تتعارض

التحسينات قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل.

□ المستهدفات: وهي تمثل المؤشرات الكمية المخططة لمقاييس الأداء في وقت مستقبلي محدد.

□ المبادرات الاستراتيجية: وهي تلك البرامج والمشاريع التي توجه الأداء الاستراتيجي من خلال عمليات التنفيذ والإنجاز في المستويات التنظيمية الدنيا (مرعي، 2006، 51).

3 - الأبعاد الجوهرية لتصميم بطاقة قياس الأداء المتوازن وخطوات تصميمها

◀ الجوانب الرئيسية لبطاقة قياس الأداء

تتمثل في الأبعاد الأربعة الآتية (Niven, 2006, 10):

- الجانب المالي: ويتضمن قياسات ربحية المنظمة.
- جانب العملاء: ويتضمن قياسات خاصة بخدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المنظمة في السوق.
- العمليات الداخلية: وهي العمليات المطلوب إجادتها؛ والتي تمكن من الوصول للأهداف، ويتم ابتكارها لخدمة العملاء وارضائهم.
- النمو والتعلم: ويكون في الأفراد، النظم، الإجراءات، ولذلك يجب الاستثمار والعمل على تطويرهم.
- والمحاور التي يحتوي عليها كل جانب من الأبعاد الأربعة وهي: الأهداف القياسات (المؤشرات)، المعايير (النتائج المستهدفة) والمبادرات.

◀ خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل هذه الخطوات فيما يلي (Niven, 2006, 10):

الخطوة الأولى (صياغة الرؤية التنظيمية): تتم هذه الخطوة عن طريق عقد مقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد على أن يتم ذلك قدر الإمكان بمعرفة طرف خارجي للحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول موقف الصناعة والاتجاهات فيها، وقد يتطلب الأمر أيضا ندوة مشتركة تحضرها الإدارة العليا وقادة الرأي، إلى جانب ندوة تحضرها الإدارة العليا ومجموعة المشروع وشخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن.

الخطوة الثانية (تحديد الاستراتيجيات وبناء الأهداف الاستراتيجية العامة): يجب أن تعقد ندوة مشتركة تحضرها نفس المجموعة المشار إليها في الخطوة الأولى لدراسة الاستراتيجيات وصياغة الأهداف الاستراتيجية، ويعد أنموذج قياس الأداء المتوازن في الأساس أداة تسهم في صياغة استراتيجية المنشأة وتنفيذها، وتعمل على مراجعتها ومتابعة عملية تنفيذها.

الخطوة الثالثة (تحديد عوامل النجاح الحاكمة): وتعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات والاستراتيجيات إلى المناقشة والحكم على ما يكون مطلوبا لنجاح المقياس وماهية العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، بعبارة أخرى يجب على المنشأة أن تقرر الآن ما عوامل النجاح الحاكمة وترتبها حسب الأولوية.

الخطوة الرابعة (تحديد القياسات): في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها، وإعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا ومجموعة المشروع، وإن كان يفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن ويفضل أن يشترك كل الأفراد ذوي الصلة في عمل المشروع في كل وحدة.

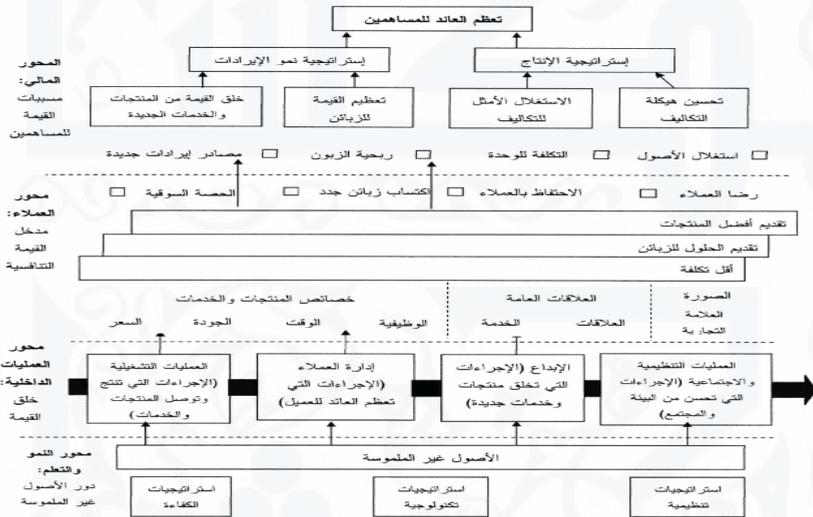
الخطوة الخامسة (تحديد خطة العمل وتطويرها): وفيها يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف ووضع خطة عمل.

- صياغة الأهداف: يتم صياغة الأهداف النهائية في صورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

- وضع خطة عمل: تعدها كل مجموعة مشروعا، ولكي تكتمل المقاييس يجب علينا أيضا أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها، وينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين وجدولا زمنيا لإعداد التقارير.

الخطوة السادسة (تحديد الأفعال التنفيذية): وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع الموارد وتخصيصها وتدعيم البرامج، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.

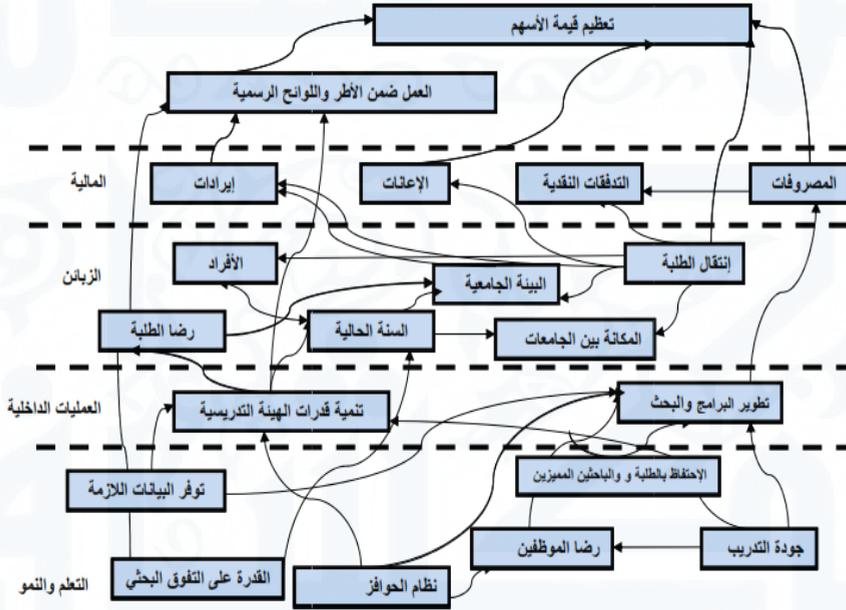
الخطوة السابعة (المتابعة والتقييم): من الضروري أن تتابع المنشأة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس لكي تحقق وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة، ولتحقيق هذا الغرض؛ ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصالات المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات.



الشكل (1): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات

Source : kaplan R & Norton.D,(2004), advanced mangement accounting, Finance Executive, Vol 20(2), p: 378.

والشكل (1) يلخص خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية، وفق أنموذج كابلان ونورتون (الجيل الثاني) (Kaplan & Norton,2004, 378). ولأن فلسفة التوازن شغلت العديد من الباحثين وجد هذا الأنموذج مكانته في المنظمات بغض النظر عن نشاطها، الأمر الذي يدعم استخدامه في الجامعات حيث سينعكس إيجابا على جودة الجامعات ومخرجاتها وصولا إلى التميز في عصر التنافس الشديد والعولمة.



الشكل (2): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة

المصدر: تكييف بطاقة الأداء المتوازن للجامعة مع نموذج كابلان ونورتن الجيل الثالث بتصرف

وأما الشكل (2) فيوضح أنموذجاً لبطاقة الأداء المتوازن للجيل الثالث حيثما ظهر ما يسمى بالخريطة الاستراتيجية التي تتشكل من خلال الروابط باستخدام علاقات السبب والأثر بين الأهداف الاستراتيجية المكونة لكل محور من المحاور الأربعة؛ فجعلت من الاستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقات الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود استراتيجيات واضحة نابعة من رؤية المؤسسة ورسالتها، ومن مزايا بطاقة الأداء أنها لا يمكن صيغتها في قالب واحد، ذلك لعكسها بشكل واسع لرسالة المؤسسة (الجامعة). إن المنظور المالي للجامعة لا يميل إلى تحقيق الأرباح من خلال قياس الدخل التشغيلي، أي من خلال الوقوف على مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية المنظمة التي عادة ما تركز على خفض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، ولكن في الجامعة محل الدراسة لم يتمكن الباحثان من الحصول على البيانات المالية خاصة، حيث كانت متشعبة الحسابات، وهي أساساً جامعة ذات طابع عام، ونظراً لأن المبحوثين أيضاً من طلبة وباحثين لديهم ضعف في التوجه نحو هذا البعد في الإجابة عن الاستبانة، فضلاً عن مرونة البطاقة في قياس بقية الأبعاد، مع تجاوز النظرة التقليدية للأداء والتركيز ليس فقط على المؤشرات المالية التي تحقق مصالح الجامعة، وإنما مكنت بطاقة الأداء المتوازن التعامل مع المؤشرات غير المالية التي تحقق هذه المصالح، لذا لم يتم قياس هذا المنظور في الدراسة الميدانية الحالية لجامعة تبسة.

#### رابعاً: مؤشرات بطاقة الأداء الجامعي المتوازن

تعكس بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لمؤشرات تتوافق مع أبعادها الأربعة وتتمثل في (عويس، 2008،

:169)

1 - مؤشرات قياس أداء المنظور المالي: والتي عادة ما ترتبط بالبيانات المالية من خلال الوقوف على مستوى الأرباح المحققة والتكاليف، ولم يتم قياس هذا المؤشر في الدراسة الحالية نظراً لصعوبة

- الحصول على بيانات حقيقية تسلط الضوء على هذا الجانب.
- 2 - مؤشرات قياس أداء المنظور الزبائني: حيث إن الزبون هنا يقصد به الطالب ومنظمات المجتمع المستفيدة من خدمات الجامعة، ومؤشرات الأداء لهذا الجانب يمكن قياسها من خلال أبعاد جودة الخدمة التعليمية الآتية: (Landrum & Prybutok, 2004, 628-642)
- الملموسات: وتعني الجوانب الملموسة لخدمات الجامعة؛ وهي التسهيلات المادية، والخصائص المرافقة للحد من معدات الاتصال وأجهزته ووسائله.
  - الاعتمادية: وتشير إلى قدرة مورد الخدمة على تقديمها باعتماد ودقة وثقة ترضي طموحات الزبائن.
  - الاستجابة: وتعني قدرة مورد الخدمة على الرد السريع على الزبائن واستفساراتهم ومحاولة حلها بالسرعة الممكنة.
  - الأمان: وتشير إلى خلو الخدمة المقدمة من الشك أو المخاطرة أو الخطر، وإشعاره بالأمان يعني أن الخدمة تكون شاملة للأطمئنان النفسي والمادي.
  - التعاطف: ويقصد به المعاملة الودية مع الزبون واللباقة والتفهم والاحترام والكرامة.
- 3 - مؤشرات قياس أداء منظور العمليات الداخلية: والتي تتميز داخل الجامعة بالبحث العلمي والتطوير والابداع.
- 4 - مؤشرات قياس أداء منظور التعلم والنمو: من خلال ثلاثة مقاييس أساسية: رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال المعرفي.

### نبذة تاريخية عن جامعة تبسة

تأسست جامعة تبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم (08 - 09) الصادر في (04 يناير 2009) وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطيافها على مدار سنوات متواصلة، حيث أنشئت جامعة تبسة سنة (1985) على هيئة معاهد وطنية عالية، وهي:

- المعهد الوطني للتعليم العالي والمناجم.

- المعهد الوطني للتعليم العالي لعلوم الأرض.

- المعهد الوطني للتعليم العالي للهندسة المدنية.

وهذه المعاهد الثلاث منها الوطنية كمعهد المناجم، وأخرى جهوية كمعهد علوم الأرض والهندسة المدنية، وفي عام (1992) ارتأت إلى مركز جامعي تحت المرسوم التنفيذي رقم (92-297) المؤرخ في (07 يوليو 1992)، وفي هذه المرحلة تم إضافة عدد كبير من التخصصات والشعب في العلوم الأساسية والتقنية والبيولوجية والعلوم الإنسانية؛ لسد الحاجة الماسة لاحتواء تدفق الطلاب الجدد للتسجيل في مختلف الشعب. في الدخول الجامعي (2002 / 2003) شهد افتتاح ملحق جديد للعلوم الإنسانية وبسرعة كبيرة أصبح الحرم الجامعي يضم العديد من المعاهد والأقسام (كالعلوم القانونية والإدارية، والبيولوجيا والهندسة المعمارية، والآداب والعلوم الإنسانية، وعلم الاجتماع، والهندسة المدنية). وفي تاريخ (12 أكتوبر 2008) في الافتتاح الرسمي للعام الدراسي (2008 / 2009) تحت إشراف رئيس الجمهورية بجامعة (تلمسان أبو بكر بلقايد) أعلن الرئيس (عبد العزيز بوتفليقة) عن المركز الجامعي تبسة كجامعة رسمية. وبمقتضى المرسوم رقم (02) المحرر في (11 يناير 2009) والأمر التنفيذي رقم (08 - 09) الذي يقضي بإنشاء خمس (5) كليات، وهي كالاتي:

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وأما خلال السنة الجامعية (2014 - 2015) الحالية فبلغ عدد الطلبة بجامعة تبسة (18.657) طالبا موزعين على مختلف المسارات، ويتوقع عدد المتخرجين منهم حوالي (4000) طالب، ومن المتوقع أيضا خلال السنة الجامعية المقبلة أي (2015 - 2016) استقبال حوالي (4000) طالب في طور الماجستير، وحوالي (5000) طالب من الناجحين الجدد في شهادة البكالوريا، بما فيها توقعات للعدد الإجمالي للموسم القادم (2015 - 2016) بمجموع (22.500) طالب موزعين على مختلف المستويات. ومجموع البحوث العلمية والتكوينات في طور الدكتوراه يتم التنسيق فيها بين الكليات ومكتب البحوث والدراسات للدكتوراه بإشراف نيابة مديرية الدراسات العليا والتكوين المتواصل والشهادات على مستوى إدارة الجامعة، وحسب آخر إحصائيات لهذه المديرية خلال سنة (2015) فتؤكد على أن ما نسبته (25%) من الموارد البشرية والمالية التابعة لجامعة تبسة تم استخدامها لصالح البحث العلمي وما يوازي نسبة (6%) من التمويل الذي تخصصه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للجامعات الجزائرية، خصص لجامعة تبسة (الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة تبسة، مارس 2015).

وأما المخابر فتتوافر في جامعة تبسة حتى سنة (2015) على (13) مختبرا، يعمل بها حوالي (135) أستاذا باحثا يتوزعون كالتالي (الموقع الإلكتروني الرسمي لجامعة تبسة، مارس 2015) :

- مختبر البيئة الرسوبية والثروة المعدنية والهيدروجينية.

- مختبر المواد العضوية والكيمياء.

- مختبر أنشطة بيولوجيا الجزيئات والتطبيقات.

- مختبر المياه والبيئة.

- مختبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة.

- مختبر الهندسة الكهربائية.

- مختبر المواد والعلوم الغشائية.

- مختبر الطاقة وميكنة التوربينية.

- مختبر المناخ.

- مختبر الهندسة المدنية التطبيقية.

- مختبر الفيزياء النظرية والتطبيقية.

- مختبر الرياضيات، علوم الحاسب والأنظمة.

- مختبر العلوم الإنسانية والأدبية.

## الدراسات السابقة :

- دراسة ( Kaplan and Norton, 1992) تعد هذه الدراسة باكورة الدراسات، حيث إنها تقييم الأنموذج وتصفه من خلال المفاهيم والأبعاد التي يشتمل عليها، وتشير إلى أن المقاييس المتوازنة للأداء تتضمن مقاييس مالية وأخرى غير مالية، وأنه يتكون من أربعة أبعاد، هم: البعد المالي، وبعد العميل، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام أنموذج قياس الأداء المتوازن يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- دراسة ( Kaplan and Norton, 2004) تشير هذه الدراسة إلى أهمية توسيع خريطة الاستراتيجية لتشمل الأصول غير الملموسة كالموارد البشرية (المهارات، المعرفة،...) وتكنولوجيا المعلومات (القواعد البيانات والبرمجيات...) وبيّن أن الخريطة الاستراتيجية تساعد في الربط بين استراتيجية المنشأة والأصول غير الملموسة، كما تظهر دعم الأصول للعمليات الداخلية. ووضح منظور التعلم والنمو الأصول

غير الملموسة والأكثر أهمية للاستراتيجية لتحقيق القيمة للعملاء والمساهمين، أي أنها تساعد على تحويل الأصول غير الملموسة إلى نواتج ملموسة. وخلصت الدراسة إلى أهمية الأصول غير الملموسة كمصدر أساس للميزة التنافسية للمنشآت.

- دراسة شهيرة محمود (2003) هدفت الدراسة إلى مدى إمكانية تطبيق معايير الأداء المتوازن على المنظمات الحكومية، ودراسة صعوبات تطبيق هذا النموذج، وتمكين المنظمات غير الحكومية من التعرف على أسلوب جديد لتقييم أدائها. وخلصت الدراسة إلى أن قصور النظم المالية والمحاسبية في الجمعيات الأهلية بدرجة لا تسمح باستخدام البيانات اللازمة لتحقيق الرقابة وتقييم الأداء، كما أن عمليات النمو والتعليم يجب أن تشكل محورا أساسيا في العمل الأهلي.

- دراسة بثينة راشد وقاسم علي (2011) تهدف الدراسة إلى استخدام الأسلوب الحديث في تقييم الأداء في قطاع الخدمات الصحية من خلال أسلوبين: الأول: أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء، بينما الثاني: أسلوب استمارة الاستقصاء لقياس منظور التعلم والنمو. وخلصت الدراسة إلى أن فشل الكادر الطبي والترفيضي والمهني والفني في تحقيق المعايير الصادرة من منظمة الصحة العالمية في تحقيق عدد المرضى والعمليات، إلى جانب عدم اهتمام الجهات المسؤولة بالمستشفى ببرامج التعليم المستمر وكذلك عدم الاهتمام بشبكة المعلومات الدولية.

من خلال الدراسات السابقة حظيت بطاقة الأداء المتوازن باهتمام الباحثين كأحد المدخل المهمة لقياس أداء منظمات الأعمال وتقييمها بعد أن كان يعتمد فقط على النتائج المالية وبيانات الدخل، وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في التأطير النظري للبحث والمنهجية المستخدمة وبناء أداة للبحث لتفسير نتائجه.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها: منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف بطاقة الأداء المتوازن والبحث العلمي المقدم من جامعة تبسة، وقياس الأداء من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ضمن إطار عمل متكامل، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية من خلال استبانة تم إعدادها وتحليل إجاباتها بالاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) حيث اعتمدا على أهداف الدراسة وفرضياتها؛ قام الباحثان باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بقصد التعرف على مدى تأييد عينة الدراسة للإشكالية المطروحة، وذلك بعد تقييم الوزن النسبي لقوة التأييد، حيث تم تقسيم سلم الإجابة لكل سؤال إلى خمس درجات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي في الجدول (1) :

الجدول (1): مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الاستبانة

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

وقد تم استخدام الإحصائيات الوصفية لحساب متوسطات إجابات أفراد كل عينة وهي المتعلقة بفرضيات البحث، وباستخدام عبارات تقييمية في جميع أسئلة الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي لسهولة فهمه وتوازن درجاته، علما أن متوسط المقياس المستخدم يساوي (3.00)، وبالتالي مستوى الإجابة يكون: (1.00 - 2.60) بتقدير ضعيف، (2.70 - 2.90) بتقدير متوسط، (3.00 - 5.00) بتقدير قوي.

## مجتمع الدراسة وعينتها

تم توزيع الاستبانة على كليات الجامعة وطلبتها للدراسات العليا، وخلية الجودة بالجامعة، ومخابر البحث العلمي في الجامعة، وعددها حتى نهاية (2014) خمسة مخابر، وبها (73) أستاذا باحثا، وتم اختيار

عينة تتكون من (270) استبانة واسترجاع (264) استبانة صالحة للتحليل كانت موزعة على (80) طالب دراسات عليا، و(120) استبانة على ذوي المناصب الإدارية بالجامعة (الكليات، الأقسام، الدوائر، نيابة المديرية المسؤولة عن البحث العلمي والعلاقات الخارجية)، و(20) استبانة تم توزيعها على خلية الجودة بكل الكليات و(44) استبانة وزعت على مخابر البحث.

#### توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية :

احتوى الجزء الأول من الاستبانة على أربعة أسئلة تهدف إلى جمع بيانات عامة عن عينة الدراسة هي: الجنس، والمستوى التعليمي، واللقب العلمي، وسنوات الخبرة. والجدول (2) يبين نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر، بحيث يلاحظ من الجدول أن نسبة (55%) تقريباً من أفراد العينة ذكور، في حين أن الإناث يشكلن ما مقداره (45.5%) من أفراد العينة، أما فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي فإن الجدول يشير إلى أن (49.24%) يحملون مؤهلاً علمياً دكتوراه، في حين أن نسبة (20.45%) يحملون شهادة ماجستير، وأيضاً نسبة (17.04%) هم من طلبة الدكتوراه، وكذلك نسبة (13.25%) من طلبة الماجستير. وأما فيما يخص اللقب العلمي نجد أن معطيات الجدول تشير إلى أن نسبة (30.3%) تقريباً هم من حملة لقب الأستاذ الدكتور وهي نسبة ليست بالقليلة، ونسبة (45.45%) هي النسبة الغالبة وهم من حملة لقب الأستاذ المحاضر، وأما نسبة من هم برتبة أستاذ مساعد فكانت (24.24%). وأخيراً فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في الجامعة، فإن الجدول يوضح أن (31.43%) من أفراد العينة لديهم خبرة عمل من (5 - 10 سنوات)، في حين أن (48.86%) تقريباً يملكون ما بين (11 - 16 سنة) خبرة، و(15.15%) فقط لديهم ما بين (17 - 25 سنة) خبرة، وأخيراً (4.54%) فقط من أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة عمل طويلة تجاوزت (25 سنة). وكل هذا التحليل يؤكد قدرة العينة على تقييم الخارطة الاستراتيجية من أبعادها المختلفة، وبمشاركة فئات متعددة من الجامعة حسب توزيعها في الجدول (2).

الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	144	54.5%
	أنثى	120	45.5%
المستوى التعليمي	دكتوراه	130	49.24%
	ماجستير	54	20.45%
	طلبة دكتوراه	45	17.04%
	طلبة ماجستير	35	13.25%
اللقب العلمي	الأستاذ الدكتور	80	30.3%
	الأستاذ المحاضر	120	45.45%
سنوات الخبرة	الأستاذ المساعد	64	24.24%
	10 - 5	83	31.43%
	16-11	129	48.86%
	25-17	40	15.15%
	فأكثر -25	12	4.54%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الاستبانة الموزعة

## صدق أداة الدراسة وثباتها:

- صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين من ذوي الاختصاص، للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، وقد تم الأخذ بمعظم الملاحظات المطروحة من قبلهم.

- ثبات الأداة: لقد تم استخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات المقياس المستخدم، ويلاحظ في الجدول (3) أن قيم كرونباخ ألفا لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المدروسة أعلى من الحد الأدنى المطلوب لمثل هذا النوع من الدراسة وهو (60%) (Hair and all, 2005, 25). وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من المصداقية، وهذه النتيجة تمكننا من استكمال التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة، ولزيت من الدعم لصدق المقياس المستخدم فقد تم استخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogrov-Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المقياس موزعة توزيعاً طبيعياً.

الجدول (3): كرونباخ ألفا لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	الفقرات	المحاور
0.735	22	جودة الخدمة (مخرجات البحث العلمي) في الجامعة الجامعة
0.750	07	جودة العمليات الداخلية في الجامعة
0.657	18	جودة التعلم والنمو في الجامعة
0.764	47	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ما تقدمه الجامعة لزيائنها وجود الخدمة التعليمية بمؤشراتها (المموسات، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) ومعاملاتها الخارجية»

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الفرضية الأولى

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبارة
جودة الخدمة (مخرجات البحث العلمي) في الجامعة			
1 - المموسات			
1.04	2.93	264	الخدمات تحتوي على أحدث تكنولوجيا متاحة
0.86	2.73	264	المخابر والمرافق المادية للخدمات البحثية غالباً ما تكون جاذبة بصريا
0.94	3.27	264	موظفو الخدمات جذابون من حيث الأثافة
0.75	3.72	264	يتلاءم المكان المرافق للخدمات البحثية بشكل مواز لنوع الخدمات المقدمة
3.16	264		متوسط المجال
2 - الاعتمادية			
0.96	3.74	264	إن البحوث والبرامج تعد بإنجاز بعض الأعمال في وقت محدد

0.88	3.57	264	عندما يواجه الطلبة مشاكل تظهر الجامعة اهتماما صادقا بحلها
0.97	3.28	264	يتم أداء الخدمة في الوقت الذي اتفق عليه للإنجاز
0.89	3.57	264	الخدمة تركز على أن تكون خالية من الأخطاء وتصحيحها فور حدوثها
3.54	264		متوسط المجال
3- الاستجابة			
0.96	3.33	264	الاستعداد الدائم لمساعدة الطلبة والباحثين
1.04	3.24	264	الانشغال المتواصل بالرد على طلبات الطلبة والباحثين
1.01	3.56	264	الحصول على خدمات فورية وسريعة
3.37	264		متوسط المجال
4- الأمان			
0.97	3.32	264	السلوك الإداري عادة ما يفرس الثقة لدى الطلبة والباحثين
0.88	3.07	264	الطلبة والباحثون يشعرون بالأمان عندما يتعاملون مع الجامعة
0.96	3.29	264	الخدمة في الجامعة تملك المعرفة للإجابة عن أسئلة الطلبة والباحثين
0.88	3.56	264	الجامعة تتعامل مع الطلبة والباحثين بكيافة باستمرار
3.31	264		جميع الفقرات
5- التعاطف			
0.96	3.34	264	الخدمة في الجامعة تعطي الطلبة والباحثين اهتماما فرديا
0.84	3.48	264	توفير ساعات عمل ملائمة للطلبة والباحثين
0.96	3.09	264	الأخذ باهتمامات الطلبة والباحثين المفضلة بالحسبان
0.95	3.34	264	المعرفة باحتياجات الطلبة الخاصة
3.32	264		متوسط المجال
المعاملات الخارجية			
0.92	3.18	264	التعاقد مع بعض المؤسسات لإجراء بحوث تطبيقية
0.99	3.12	264	إقامة المؤتمرات العلمية لطرح أهمية منظمات المجتمع وربط الجامعة بالمحيط
1.07	3.18	264	السعي إلى إصدار دوريات متخصصة بتقديم الاستشارات والاقتراحات بشكل مستمر
3.16	264		متوسط المجال
0.73235	3.32	264	جميع فقرات المجال

الصدر: من اعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

تم التأكد من صحة الفرضية الأولى باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتشير المعطيات الإحصائية في الجدول (4) إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات المتعلقة بمؤشرات جودة الخدمة التعليمية والعلاقات الخارجية في جامعة تبسة أكبر من (3.00)، ما عدا الفقرة الخاصة بأن الخدمات تحتوي على أحدث تكنولوجيا متاحة، والفقرة الخاصة بالمخابر والمرافق المادية للخدمات البحثية غالبا ما تكون جاذبة بصريا، فقد بينت الفقرتان تأييد ضعيف (سلبى) لأفراد العينة لهما.

ولأن المقياس المستخدم هو خماسي فإن المتوسط الذي يزيد عن (3.00) يعكس تقييمًا إيجابيًا، وهذا يعني التقييم الإيجابي لمؤشرات جودة الخدمة التعليمية والعلاقات التعاقدية الخارجية في جامعة تبسة مجتمع الدراسة، ما عدا الفقرة (01) المتعلقة بالخدمات تحتوي على أحدث تكنولوجيا متاحة فقد كان التقييم ضعيفا (سلبيا) بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.93) وهو أقل من (3)، بالإضافة إلى الفقرة (02) المتعلقة بالمخاطر والمرافق المادية للخدمات البحثية؛ غالبا ما تكون جاذبة بصريا فقد كان هناك تقييم ضعيف أيضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، وهو أيضا أقل من (3)، مما يعني عدم موافقة معظم الباحثين على الفقرتين، حيث تلعب ظروف البلدان النامية تكنولوجيا وعدم قدرتهم على استيراد التكنولوجيا المتطورة جدا دورا في تحديد نوع المخاطر والمرافق المادية المستخدمة في الجامعات، وذلك حال الجامعة الجزائرية أيضا فالجهود المبذولة في تكاليف التكنولوجيا لازالت لم ترق إلى المستوى المطلوب.

ومما سبق كنتيجة يمكن تفسير معطيات الفقرات والمتوسط الحسابي لجميع الفقرات الذي بلغ (3.32) بأن معظم الباحثين يوافقون على أن مستوى تطبيق مؤشرات جودة الخدمة التعليمية والعلاقات الخارجية في جامعة تبسة مجتمع الدراسة بمستوى عال (موجب) وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ما تقدمه الجامعة لزيائتها ومؤشرات منظور العمليات الداخلية للجامعة»

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لفقرات الفرضية الثانية

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مؤشرات منظور العمليات الداخلية في الجامعة			
جودة العمليات الداخلية في الجامعة من خلال البحث والتطوير والإبداع			
إمكانية استغلال البحوث العلمية في استثمارات ذات عوائد مرضية	264	2.73	0.86
الاهتمام بالمتميزين في البحث العلمي بشكل خاص	264	3.47	0.89
تخصيص مبالغ مالية لدعم البحث والتطوير في الجامعة	264	3.00	0.82
العمل على التفوق في الاتصالات مع الأطراف الخارجية لنشر الأبحاث لمساعدتها على التداول محليا وأجيبيا	264	3.20	0.96
التحفيز والدعم من خلال الجوائز والشهادات التقديرية للمبدعين	264	3.07	0.86
الحصول على براءات الاختراع لأنشطة البحث عالية المستوى	264	4.00	0.52
تقديم الدعم المادي اللازم لعمليات الابتكارات التكنولوجية وأصحاب البحوث الأصلية	264	3.00	0.97
جميع فقرات المجال	264	3.88	0.74301

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من الجدول (5) أن هناك توجهًا إيجابيًا لدى مجتمع الدراسة في تطبيق مؤشرات منظور العمليات الداخلية في الجامعة، وهذا ما أظهرته كل الفقرات بمتوسطات أكبر من (3.00)، ما عدا الفقرة الخاصة بإمكانية استغلال البحوث العلمية في استثمارات ذات عوائد مرضية، ويعود ذلك إلى نقص المؤسسات الصناعية في منطقة تبسة ما عدا مؤسسة مناجم الفوسفات ومركز الأبحاث التطبيقية، المتواجدة على أطراف الولاية حيث تخصص بالتنقيب على المادة الأولية وأماكن تواجدها واقتراح أفضل السبل وأسهلها لاستخراجه على أسس علمية وتقنية عالية المستوى، وتواجدها يتلاءم مع الطبيعة الجغرافية للمنطقة (تبسة)، حيث استفادت هذه المؤسسة من العديد من الأبحاث المنجزة في جامعة تبسة، وهي مؤسسة عامة

وكل إيراداتها تعود للدولة، فقد كانت المؤسسة في بادئ الأمر تعمل على الفوسفات البني، ولكن بعد الدراسة التي قام بها أحد الباحثين بجامعة تبسة تحت عنوان تأثير التركيبة الكيميائية والمينورولوجية للفوسفات الأسود لمنجم جبل العنق على عملية المعالجة وذلك سنة (2004)، حيث اعتمد الباحث في دراسته على عملية التجزئة، والتي تعطينا طبقة رملية (من الناحية الفيزيائية) غنية جدا بالفوسفور، واكتشف نوعا آخر من الفوسفات الأسود، والذي يعد أفضل من الفوسفات البني من حيث الجودة والنوعية، كما أن المؤسسة كانت تعمل بالطريقة المبللة، وذلك للفصل بين المعدن والشوائب، وهذا كان في حد ذاته عائقا بالنسبة للمؤسسة لتقص الماء في دائرة بئر العاتر ولاية تبسة، ثم جاءت دراسة باحث آخر لإيجاد الحل لذلك عن طريق القيام بالأعمال بالتهوئة بدلا من الطريقة التي كانت تعتمد عليها المؤسسة، مما نتج عنه اقتصاد في كميات المياه، والتي كانت أحد العوائق التي تعترض المؤسسة؛ مما ساعدها على أن تعتمد (70 %) طريقة التهوئة، و(30 %) الطريقة المبللة، فأدى ذلك إلى التحسن في الإنتاج ابتداء من سنة (2006) بعد تطبيق (40 %) تقريبا من الدراسة، واستمرت العديد من البحوث في جامعة تبسة لتركز على تحسين نوعية الفوسفات عن طريق التعويم (Flotation)، وهي طريقة جد مهمة، لكنها مكلفة لأنها تستعمل مواد كيميائية تستورد من الخارج (Les Réactifs) ولا يوجد دعم من طرف الدولة لإدخال هذه المواد، لذلك تم فقط تطبيق الأبحاث التي يمكن تطبيقها بما لا يحتاج إلى استيراد مواد أجنبية، وهذا ما قد ينجم عنه قصور في تقدم البحوث في هذا المجال وتطورها بالجامعة محل الدراسة.

وأيا من بين المشاريع البحثية التي اعتمدها الجامعة مشروع تحويل النفايات الصلبة والسائلة؛ حيث اختبر هذا المشروع لأنه يعد من أهم المشاريع التي تفيد المجتمع، وكيفية المحافظة على البيئة عن طريق إعادة الاعتبار للنفايات وتحويلها لإعادة استعمالها تحت عنوان - المعالجة وإعادة تحويل النفايات الصلبة والسائلة لولاية تبسة - وهذا باشتراك عدد من الباحثين ولمدة (3) سنوات، ولقد بدأت هذه الدراسة في سنة (2009)، وأعطت نتائج إيجابية حيث قسمت هذه الدراسة إلى (6) سداسيات. ومن أهداف هذه الدراسة محاولة عدم المساس بالمحيط وتخفيض الأثار السلبية، كما تساهم في خلق طرق جديدة لتخفيض وإعادة استغلال النفايات، وخلق تسيير إيكولوجي وخفض نسبة التلوث من المحيط.

وحسب الجدول (5) أيضا، هناك تطبيق متوسط لفقرة تقديم الدعم المادي اللازم لعمليات الابتكارات التكنولوجية، وأصحاب البحوث الأصلية في جامعة تبسة بمتوسط حسابي يقدر ب (3)، وبشكل عام يبين الجدول (5) أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (3.88)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذا المجال عالية (موجبة)، وأن الباحثين يوافقون على وجود مؤشرات منظورة العمليات الداخلية في الجامعة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: «توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ما تقدمه الجامعة لزيائتها ومؤشرات منظورة التعلم والنمو (تطوير رأس المال البشري، تطوير رأس المال المعرفي، تطوير رأس المال التنظيمي) في الجامعة»

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لفقرات الفرضية الثالثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبرة
			جودة التعلم والنمو في الجامعة من خلال تطوير رأس المال البشري والمعرفي والتنظيمي
			تطوير رأس المال البشري
0.85	3.30	264	توفر الجامعة التدريب على نحو فعال لتحسين جودة خدماتها
1.18	2.97	264	تتبع الجامعة الأساليب الحديثة في التدريب
1.14	2.90	264	السعي لتوفير برامج تدريبية متخصصة

1.12	2.83	264	يتم تقييم فترة التدريب بشكل مستمر
1.10	2.75	264	توفير المنح الدراسية المتخصصة
0.87	2.47	264	يخضع الكادر التدريسي لدورات على نحو الحاجة لتنمية مهاراتهم وتطويرها
1.44	2.20	264	تمتلك الجامعة الخبرات التكنولوجية العملية اللازمة للتعليم
تطوير رأس المال المعرفي			
0.50	4.27	264	تعمل الجامعة على التميز من خلال المستوى التعليمي الجيد والخبرة
0.42	4.22	264	السعي إلى الوصول إلى التفوق الجامعي من خلال الكليات المتميزة
0.55	4.17	264	العمل على الاستثمار في النشاطات الثقافية والإعلامية والاستشارية والتطويرية
0.67	4.17	264	الاستعانة بكفاءات خارجية لتطوير جودة الخدمة التعليمية
0.85	3.67	264	إنشاء قواعد بيانات وشبكات مترابطة ومتكاملة
تطوير رأس المال التنظيمي			
0.78	3.58	264	السعي لخلق ثقافة المنظمة التعليمية
0.93	3.55	264	التحكم في إدارة المشاكل والصراعات الداخلية وحلها بشكل سلمي
1.11	2.88	264	تحقيق رضا الموظفين بالمؤسسة وكل أصحاب المصالح
1.25	3.05	264	نشر روح الفريق والتعاون
1.11	2.98	264	الدعم التشريعي والسعي لمعرفة القوانين والتعليمات بشكل دوري
1.10	3.13	264	التقييم المستمر للتحسينات والتطويرات المنجزة
0.73375	3.12	264	جميع فقرات المجال

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول (6) نجد أن هنالك تطبيقاً مؤشرات منظور التعلم بدرجة عالية (موجبة) بشكل إجمالي حسب ما تؤكد إجابات فقرات هذا المحور ككل، ولكن فقرات المؤشر الأول تطوير رأس المال البشري والتي كانت بمتوسطات حسابية على التوالي (2.97، 2.90، 2.83، 2.75، 2.47، 2.20) كان التأيد لهذه الفقرات ضعيفاً (سلبياً) لأنها أقل من (3)، وهذا ما يدل على اهتمام الجامعة مجتمعة الدراسة بوضع كل من الفقرات الآتية (تتبع الجامعة الأساليب الحديثة في التدريب، السعي لتوفير برامج تدريبية متخصصة، يتم تقييم فترة التدريب بشكل مستمر، يخضع الكادر التدريسي لدورات على نحو الحاجة لتنمية مهاراتهم وتطويرها، توفير المنح الدراسية المتخصصة، تمتلك الجامعة الخبرات التكنولوجية العملية اللازمة للتعليم)، وهذا التأيد الذي ظهر بشكل دون المتوسط يرجع الأمر فيه لكون الجامعة لا تملك الإمكانيات المادية الكافية لتحقيق جدوى هذه الفقرات بالشكل اللازم، وأن ما يتم توجيهه إليها من طرف الدولة يستخدم أغلبه في توفير المقاعد الدراسية للطلبة الجدد التي أعدادها في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى، ومع ذلك توجد مخصصات مالية لتريصات الأساتذة والباحثين في الجامعات ومراكز البحث خارج الجزائر، لكنها لازالت لم ترقى إلى مستوى تطلعات الطلبة والباحثين، وذلك ما ظهر في الفقرة الخاصة بتوفير الجامعة للتدريب على نحو فعال لتحسين جودة خدماتها، والتي ظهرت بمتوسط حسابي (3.30)، وهو ما يعبر عن تأييد إيجابي لعينة الدراسة على محتوى هذه الفقرة بالذات.

كما نلاحظ في نفس الجدول (6) بأن تطبيق الفقرات المتعلقة بتطوير رأس المال المعرفي حصلت على

تأييد عال، فالجامعة بذلك تركز على أن عمل الأستاذ الباحث الجامعي لا يقتصر على التعليم فحسب، وإنما تدعم الجامعة بالإضافة إلى ذلك فكرة أن يقوم بمشاريع بحثية تفيد المجتمع والدولة والمؤسسات على حد سواء، وذلك من خلال البحث والدراسات والاكتشافات الجديدة وكل حسب اختصاصه.

وأما فيما يخص تطبيق مؤشر تطوير رأس المال التنظيمي نلاحظ من الجدول (6) أن هناك توجهها إيجابيا لدى المستجوبين، وهذا ما أظهرته معظم الفقرات، ما عدا تطبيق دون المتوسط حسب رأي المبحوثين كان في الفقرتين التاليتين: تحقيق رضا الموظفين بالمؤسسة وكل أصحاب المصالح والدعم التشريعي والسعي لمعرفة القوانين والتعليمات بشكل دوري، حيث أظهرها متوسط حسابي أقل من (03)، وكانا على التوالي (2.98، 2.88) ويعود ذلك إلى أن الجامعة لم تستطع الوصول إلى درجة من الشفافية في خلق الثقافة التنظيمية إلى حد الآن، كما هو مطلوب على الأقل لدى المبحوثين.

وبشكل عام يبين الجدول (6) أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي (3.12)، مما يدل على أن درجة الاستجابة لهذا المجال عالية (موجبة)، وأن المبحوثين يوافقون على وجود مؤشرات لبعد التعلم والنمو في جامعة تبسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

## الاستنتاجات:

بعد معالجة مشكلة البحث ضمن الإطار النظري والميداني، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1 - التوصل إلى أن هناك علاقة جيدة وقوية بين أبعاد الخدمة التعليمية (المؤسسات، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) واهتمام الجامعة بذلك، وأبرز اهتمام ظهر في مؤشر الاعتمادية في الفقرة الخاصة بالخدمة المقدمة من قبل الجامعة أن تركز على أن تكون خالية من الأخطاء وتصحيحها فور حدوثها، والفقرة «عندما تواجه الطلبة مشاكل تظهر الجامعة اهتماما صادقا بحلها، مما يؤكد على اهتمام الجامعة بزبائنها، ووجود إطار سليم للسياسات الخاصة بتحديد هذا المؤشر بالذات، ومع ذلك أشارت المعطيات الإحصائية إلى أن جودة الخدمة التعليمية، والاستشارات المقدمة لمنظمات الأعمال خاصة تلك المتعلقة مثلا بدور الجباية البيئية في المحافظة على البيئة السليمة التي طرحت في أكثر من فعالية علمية جمعت بين الإدارات المحلية لولاية تبسة والباحثين في هذا المجال، وذلك خلال السنة الأخيرة (2014)، ولا زالت الجهود متواصلة لدعم بحوث أخرى، وبالتالي فقد كان لها إسهام كبير في اتفاق المبحوثين على أن تقويم الأداء من خلال هذا المنظور لمعرفة قدرات جامعة تبسة وفعاليتها يمكن أن يكشف عن تطور الأداء فيها من فترة إلى أخرى، ومع ذلك فقلة استخدام التكنولوجيا المتطورة في مخابر البحث قد يفقد جامعة تبسة جزءا من قدرتها على دعم حالات الإبداع فيما يخص البحث العلمي في الجامعة.

2 - أكدت النتائج الإحصائية على وجود اتفاق حول البحث والتطوير والإبداع في الجامعة، ولكن إمكانية استغلال البحوث العلمية في استثمارات ذات عوائد مرضية أصبح يعد عائقا، أما استغلال البحوث لدى القطاع الخاص خاصة وأن معظم الدراسات تم استغلالها في مؤسسات عمومية، لذلك فهذا يؤكد عدم وجود عمليات داخلية مخططة تجعل البحث العلمي يلقي قيمته المضافة عند استغلاله في المؤسسات خارج الجامعة ولا يبقى مجرد جهود فردية للطلبة والباحثين.

3 - اتضح بروز رأس المال المعرفي والبشري في بعد التعلم والنمو للجامعة، على الرغم من أن مستوى الاهتمام برأس المال البشري لم يكن بالمستوى المطلوب، إلا أن استخدام مقاييس التفوق الجامعي يساعد الجامعة في تحديد رؤيتها المستقبلية، ويمكنها من مواجهة التحديات بهدف استثمار طاقات الأفراد الفكرية والإبداعية، خاصة وهي تحتوي على العديد من الكليات التقنية الوطنية، بمعنى غير المتواجدة عبر الوطن إلا في جامعة تبسة بحكم قربها من العديد من المناطق ذات المواد الأولية المهمة للاقتصاد الوطني، وبوجود نخبة ممتازة من الأساتذة المتخصصين والذين يمتلكون مسيرة وخبرة علمية جيدة.

4 - سجلت الدراسة ضعفا في التخصيصات المالية المخططة المعتمدة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ سواء لدعم البحوث العلمية بالتكنولوجيا المتطورة أو بتقديم التسهيلات الممكنة لتطوير

- البحوث التي تحتاج إلى مواد أولية يتم استيرادها من الخارج، وذلك ما يمكن أن يجعلنا نقول بأن تقويم الأداء المطبق حالياً يستهدف النتائج فقط دون التركيز على التحسين للخطط وتطوير الأداء.
- 5 - أكدت الدراسة على وجود تطبيق ضعيف في تحقيق رضا الموظفين بالجامعة وكل أصحاب المصالح وأيضاً للدعم التشريعي والسعي لمعرفة القوانين والتعليمات بشكل دوري، وذلك ما يمكن تفسيره بانغماس إدارة الجامعة بالعمل الإداري وتقصيرها في طرح الاقتراحات إلى الجهات العليا المسؤولة عن الدعم التشريعي، وقلة المبادرات المقترحة لتحسين الظروف المادية لمخابر البحث والطلبة والباحثين، ومع ذلك فالجامعة ركزت على العديد من عوامل النجاح الحاسمة كالتربصات في الخارج، والمشاركة في المعرفة بإبرام العديد من اتفاقيات الشراكة وتبادل الخبرات مع جامعات أجنبية، ومحاولتها المحافظة الدائمة على أخلاقيات الجامعة، وخدمة المجتمع.
- 6 - من النتائج الإحصائية يمكن القول بأن جامعة تبسة سجلت ضعفاً في عملية تحديد وتصميم بعض مؤشرات الأداء المخططة طويلة الأجل، والتي كانت في معظمها مؤشرات وصفية غير ملموسة، ولكن إدارة الجامعة لمست من خلال إجابات المبحوثين عدم قناعتهم بأنها تمنح هذه المؤشرات غير الملموسة نفس درجة الأهمية التي يجب أن تكون ضمن بطاقة الأداء المتوازن في الحالة العادية.

## التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، يمكن طرح التوصيات التالية:

- 1 - يجب على المختصين في الجامعة إيصال فكرة قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى الإدارة الجامعية، لأن التعريف بنتائج قياس الأداء بالبطاقة للمسؤولين وواضعي السياسات في الجامعة سيخلق لديهم الرغبة في إنشاء نظام متكامل لمؤشرات الأداء تعكس الرؤية الاستراتيجية، وتساعد في التقييم الذاتي، وتركز على الأهداف والاتجاهات؛ بهدف تحقيق القياس المتوازن للأداء في الجامعة.
- 2 - محاولة تطبيق أكثر من نموذج للمؤشرات لكافة الكليات والجامعات والمعاهد، حتى يتسنى لها تحقيق مبدأ استقلالية القياس وموضوعية النتائج، وفتح المجال أمام الخبرات المحلية أو الأجنبية للاستفادة من استخدام الأساليب الحديثة لزيادة فعالية أداء هذه الجامعات.
- 3 - بإمكان جامعة تبسة تعزيز البعد الزبائني من خلال الدخول بشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص، فيما يخص توفير التكنولوجيا المتطورة للمخابر البحثية والمواد الضرورية بهدف تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي لهذه المؤسسات باستخدام مخرجات البحث العلمي من الجامعة، ويمكن تعزيز هذا المنظور أيضاً من خلال دعم الدولة لاحتياجات الجامعة في البيئة البحثية بإنشاء مراكز متخصصة لتقديم الاستشارات العلمية للمؤسسات خارج الجامعة؛ مما يضمن دخول إيرادات يمكنها دعم الإبداع والأداء المتميز لدى البحث العلمي في الجامعة.
- 4 - وأيضاً يمكن تعزيز بعد التعلم والنمو من خلال أن يتم التركيز على البنى التحتية المطلوبة لخلق تعلم وتحسين طويل الأمد، والتركيز على تطوير المورد البشري، والحصول على التكنولوجيا الملائمة، تبادل المعلومات، التدريب المستمر، وتوفير المناخ والثقافة الموجهة للطلبة والباحثين، وبذلك يمكن للجامعة مواجهة كل التحديات والحصول باستمرار على النجاح والتميز والتفوق.
- 5 - ضرورة قيام الجامعات بتقويم دوري لأدائها للتعرف على مدى التقدم في أدائها لغرض تطويره، لأن نجاح الجامعة في المستقبل سيتوقف على قدرتها في قياس أداء موجوداتها غير الملموسة إذا أرادت أن تكون لها مكانة في عصر المعلومات المتجددة، ففي البداية على الجامعة أن تترجم رسالتها وأهدافها في مؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتحدد بعدها كل المؤشرات التقليدية والحديثة التي تمكنها من قياس الأداء في التعليم العالي، بهدف تحسين مستوى الخدمة الجامعية من جهة، وخلق أجواء من المنافسة بين الجامعات على الأداء المتميز من جهة أخرى، لعل مراتب جامعاتنا العربية تتقدم درجات في سلم ترتيب الجامعات العالمي.
- 6 - إن هذه الدراسة قطاعية إذ تعكس قياس أداء جامعة تبسة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، في

لحظة إجراء هذه الدراسة ولكن لا قبل ذلك ولا بعده، فالدراسات المستقبلية مدعوة إلى إجراء دراسة طويلة الأمد للحكم على مستوى الأداء في هذه الجامعة وتحديد الآثار الإيجابية لمخرجاتها من البحث العلمي المتقدم.

## المراجع:

إدريس، ثابت عبد الرحمان، والمرسي، جمال الدين، (2006)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة.

إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن.

جرسيات، جميل، (1995)، موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

توفيق، عبد المحسن محمد، (2006)، التقسيم والتميز في الأداء وبطاقة القياس المتوازن، دار الكتاب الحديث، مصر.

العارف، نادية، (2004)، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الثانية.  
العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2003)، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: أنموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

عويس، محمد زكي، (2005)، الطريق إلى الجودة في التعليم العالي، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.  
ماهر، أحمد، (2006)، دليل المدير خطوة بخطوة، الدار الجامعية، الاسكندرية.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.

مرسي، نبيل محمد، (2003)، الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.

مرعي، عطية، (2006)، المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم كفاءة الأداء، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.

الموقع الرسمي لجامعة تبسة على الرابط التشعبي، مارس 2015: [http://www.univ-tebessa.dz/index.php?id\\_\\_page=33](http://www.univ-tebessa.dz/index.php?id__page=33)

Devie Dan and Tarigan Josua, (2006), Merancang Knowledge Management Model Dengan Balance Scorecard: Dari Intangible Asset Menjadi Tangible Outcomes. Institue technology Bandung (ITB) & Widyatama, Seminar Knowledge Management, Universitas Widyatama.

Hair Joseph .F, Tatham Ronald . L, Anderson Rolph .E, and Black William, (2003), Multivariate Data Analysis, 5th Edtion, New Jersey, Prentice-Hall, USA.

kaplan Robert and Norton David, (2004), Advanced mangement accounting, Finance Executive, Vol 20(2).

kaplan Robert and Norton David, (2004), Strategy Maps : Converting Intangible Outcomes, Available from : [www.sas.Com](http://www.sas.Com).

Landrum,H, Prybutok,V , 2004, A Service Quality and Success Model for the Information Service Industry, European Journal of Operational

Research, Vol156.

Niven Paul .R, September 1, 2006, Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, Hoboken, 2nd Edition New Jersey, USA.

Markhan, reed, (1998), University Strategic Planning Application of The Balanced Scorecard TO International Public Relations/ Communication Programs, Available from : [www.csupomona.edu](http://www.csupomona.edu).

Rayan James, Using the Balanced Scorecard in Higher Education, 2001, Available from : [www.psu.edu](http://www.psu.edu).

Relyea Vice and Hafiner Kristine, The Balance Scorecard in Higher Education, CSU Quality Improvement S. Ympsium, 1998.

Terry George R and Franklin Stephan G, (1985), les Principes du management, traduction de Philippe De Lavergne, Edition Economica, 8ème édition, Paris.