

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث  
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الجاهزية الإستراتيجية  
لرأس المال التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي  
دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج"

إشراف الدكتورة:  
© فاطمة الزهراء مهديد

إعداد الطالبة:  
© آسيا يسعد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب العائلي	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
أمال شوتري	أستاذ	جامعة برج بوعريريج	رئيسة
فاطمة الزهراء مهديد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة برج بوعريريج	مشرفا ومقررا
عبد الحميد برحومة	أستاذ	جامعة المسيلة	ممتحنا
محمد جوال	أستاذ	جامعة الجلفة	ممتحنا
أحمد بونقيب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا
أحسن صلاح الدين بن أحسن	أستاذ محاضر "أ"	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا

هدفت الدراسة إلى التعرف على الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية وذلك بما يتضمنه من (ثقافة تنظيمية، قيادة إدارية، هيكل تنظيمي، تراصف إستراتيجي) باستخدام أحد أهم الأدوات الإدارية الأكثر شيوعاً وهي بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المتمثلة في (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد التعلم والنمو). وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد شملت عينة الدراسة البالغة 238 كلٌّ من الهيئتين الإدارية والتدريسية العاملة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي، حيث صممت الباحثة استبيان تم تحليله واستخراج نتائجه باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن رأس المال التنظيمي بالجامعة جاهز بدرجة متوسطة لتنفيذ وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأن اهتمام الجامعة بالجانب المالي ليس لتحقيق عوائد مالية بل لضمان استمرارية أعمالها ونشاطاتها التي تتماشى مع رؤيتها ورسالتها، إضافة إلى أن الجامعة تفي بالمطلوبات التنظيمية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، وفي الأخير تم اقتراح نموذج مجسّد في بناء خريطة إستراتيجية للجامعة محل الدراسة بالتوافق مع منهجية بطاقة الأداء المتوازن تمكّنها من الوصول إلى أهدافها وذلك باستخدام برنامج BSC DESIGNER.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، رأس المال التنظيمي، الجاهزية الإستراتيجية، مؤسسات التعليم العالي

## ***Abstract***

---

*The study aims to identify the strategic readiness of the organizational capital of Algerian higher education institutions (organizational culture, management leadership, organizational structure, strategic alignment) using one of the most common management tools, the balanced scorecard of its dimensions (clients dimension, internal operations dimension, financial dimension). This is based on the descriptive analytical method.*

*The study sample of 238 included each of the University's administrative and teaching bodies, where the researcher designed a questionnaire analysed and extracted its results using the SPSS statistical programme.*

*The study found a series of findings, the most important of which was that the organizational capital of Mohammed Al-Bashir Brahimi University is ready at an intermediate level to implement and achieve its strategic objectives. The University's interest in the financial aspect is not to achieve financial returns but to ensure the continuity of its business and activities in line with its vision and mission, In addition, the University meets the organizational requirements of the balanced scorecard design. Finally, a model embodied in building a strategic map for the university in question was proposed in line with the balanced scorecard methodology that enables it to reach its goals using the BSC DESIGNER program.*

***Keywords: balanced scorecard, organizational capital, strategic readiness, higher education institutions***

***Using the balanced scorecard to measure the strategic readiness of organizational capital in higher education institutions***

## **Résumé**

---

*L'étude visait à identifier l'état de préparation stratégique du capital organisationnel des établissements d'enseignement supérieur algériens (culture organisationnelle, leadership de gestion, structure organisationnelle, alignement stratégique) en utilisant l'un des outils de gestion les plus courants, le tableau de bord équilibré de ses dimensions (dimension les clients, dimension les opérations internes, dimension apprentissage et croissance, la dimension financière). Ceci est basé sur la méthode analytique descriptive.*

*L'échantillon d'étude de 238 personnes comprenait chacune des instances administratives et pédagogiques de l'Université, où le chercheur a conçu un questionnaire analysé et extrait ses résultats à l'aide du programme statistique SPSS.*

*L'étude a révélé une série de résultats, dont le plus important était que le capital organisationnel de l'Université Mohammed Al-Bashir Brahimy est prêt à un niveau intermédiaire pour mettre en œuvre et atteindre ses objectifs stratégiques, et que l'intérêt de l'Université dans l'aspect financier n'est pas d'obtenir un rendement financier, mais d'assurer la continuité de ses activités et activités qui sont conformes à sa vision et à sa mission, en plus de satisfaire aux exigences organisationnelles de la conception du tableau de bord équilibré. Enfin, un modèle incorporé dans la construction d'une carte stratégique pour l'université en question a été proposé en ligne avec la méthodologie du tableau de bord équilibré qui lui permet d'atteindre ses objectifs en utilisant le programme BSC DESIGNER.*

**Mots clés :** *tableau de bord équilibré, capital organisationnel, préparation stratégique, établissements d'enseignement supérieur.*

**Utilisation du tableau de bord prospectif pour mesurer l'état de préparation stratégique du capital organisationnel dans les établissements d'enseignement supérieur**



## إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أمي الغالية وأبي الكريم حفظهما الله

إلى أجمل نعمة في حياتي خطيبي حماه الله

إلى إخوتي رعاهم الله

إلى أختي وفقها الله

آسيا

# تشكرات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

الشكر لله عزّوجلّ أولاً الذي أعانني على إنجاز هذه الدراسة المتواضعة

وانطلاقاً من قول الرسول ﷺ

"من اصطنع إليكم معروفاً فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم شكرتم فإن الشاكر يحب الشاكرين"

بعد توجيهي الشكر لله عزّوجلّ أجد نفسي مدينة بالوفاء والعرفان لأستاذتي الفاضلة "مهديد فاطمة الزهراء" لتفضلها بقبول الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى كل نصائحها وتوجيهاتها وملاحظاتها القيمة التي أنارت الطريق نحو إتمام هذه الدراسة فلها مني عظيم الشكر والعرفان والتقدير. وفي هذا المقام أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ بونقيب أحمد على كل ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات كانت معينا لي في إظهار هذه الأطروحة في أحسن صورة

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة شوتري أمال مديرة مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة وإلى الذين ساعدوني من بعيد أم ومن قريب.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه على تفضلهم لمناقشة وإثراء هذه الأطروحة

وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي

وختاماً... أشكر كل من ساعدني ولو بالدعاء والأمانى الطيبة، وجزى الله الجميع خيراً والله الموفق.

آسیا



---

# فهرس المحتويات

---

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	تشكرات
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ - س	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	
17	تمهيد
المبحث الأول: نظرة حول بطاقة الأداء المتوازن	
18	المطلب الأول: عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن
23	المطلب الثاني: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
31	المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
المبحث الثاني: عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن	
34	المطلب الأول: أهمية تبني منهجية بطاقة الأداء المتوازن وأسباب استخدامها
38	المطلب الثاني: النماذج المماثلة لبطاقة الأداء المتوازن
41	المطلب الثالث: منهجية بناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن
المبحث الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي	
48	المطلب الأول: نظرة عامة عن التعليم العالي
49	المطلب الثاني: حاجة مؤسسات التعليم العالي لبطاقة الأداء المتوازن
51	المطلب الثالث: تجارب ناجحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي
63	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لرأس المال التنظيمي	
65	تمهيد
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال التنظيمي	
66	المطلب الأول: تعريف رأس المال التنظيمي ونشأته
69	المطلب الثاني: طبيعة رأس المال التنظيمي
70	المطلب الثالث: تحليل نظري لرأس المال التنظيمي

<b>المبحث الثاني: نظرة تشخيصية لرأس المال التنظيمي</b>	
72	المطلب الأول: مكونات رأس المال التنظيمي
78	المطلب الثاني: إدارة مكونات رأس المال التنظيمي
80	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري
<b>المبحث الثالث: الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن</b>	
83	المطلب الأول: مفهوم الخريطة الإستراتيجية وخصائصها
90	المطلب الثاني: مفهوم الجاهزية الإستراتيجية ومصفوفتها
92	المطلب الثالث: الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي
100	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: استكشاف الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي</b>	
102	تمهيد
<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
103	المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة
104	المطلب الثاني: أداة الدراسة
111	المطلب الثالث: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة
<b>المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة</b>	
112	المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة
129	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
131	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمتغير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي
<b>المبحث الثالث: تشخيص الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي</b>	
144	المطلب الأول: تقرير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي
146	المطلب الثاني: معالجة نقائص رأس المال التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي
147	المطلب الثالث: اختبار الفرضية المتعلقة برأس المال التنظيمي
148	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لجامعة محمد البشير الإبراهيمي</b>	
150	تمهيد
<b>المبحث الأول: نظرة تحليلية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي وفق بطاقة الأداء المتوازن</b>	
151	المطلب الأول: عرض رسالة ورؤية جامعة محمد البشير الإبراهيمي
158	المطلب الثاني: تشخيص جامعة محمد البشير الإبراهيمي وفق تحليل SWOT
<b>المبحث الثاني: تصميم الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي</b>	

166	المطلب الأول: تطوير الأهداف الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي
167	المطلب الثاني: تحديد المبادرات الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي
174	المطلب الثالث: بناء وتحليل الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي
	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
179	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
179	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
180	خلاصة الفصل
182	خاتمة عامة
191	قائمة المراجع
203	الملاحق

---

# فهرس الجداول والأشكال

---

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم (الفصل - الجدول)
43	اختيار الأهداف / المبادرات	(1.1)
50	الفروق الجوهرية بين المؤسسات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح	(2.1)
53	رسالة ورؤية وقيم جامعة الملك سعود	(3.1)
70	نطاق صلاحية النماذج المضافة والتوافقية	(1.2)
82	الفرق بين رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري	(2.2)
93	مفهوم التراصف الإستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين	(3.2)
105	حجم العينة الأمثل لتشخيص الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي	(1.3)
107	معاملات ألفا كرونباخ لمحوار رأس المال التنظيمي	(2.3)
107	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد	(3.3)
108	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القيادة الإدارية والدرجة الكلية للبعد	(4.3)
109	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للبعد	(5.3)
110	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التراصف الإستراتيجي والدرجة الكلية للبعد	(6.3)
111	اختبار طبيعة البيانات "Kolmogrov-Smirnov"	(7.3)
112	مقياس ليكارت الخماسي	(8.3)
130	خصائص عينة الدراسة	(9.3)
132	الوصف الإحصائي للثقافة التنظيمية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(10.3)
135	الوصف الإحصائي للقيادة الإدارية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(11.3)
138	الوصف الإحصائي للهيكل التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(12.3)
141	الوصف الإحصائي للتراصف الإستراتيجي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(13.3)
145	تقرير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي	(14.3)
147	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد رأس المال التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي	(15.3)
119	عدد الطلبة المسجلين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي خلال الفترة	(1.4)

	(2019-2009)	
122	عدد الطلبة المتخرجين من جامعة محمد البشير الإبراهيمي خلال الفترة (2019-2009)	(2.4)
125	عدد الأساتذة والباحثون في جامعة محمد البشير الإبراهيمي خلال الفترة (2019-2009)	(3.4)
128	الطاقم الإداري والتقني والخدمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي خلال الفترة (2019-2009)	(4.4)
162	تشخيص بعد العملاء حسب تحليل SWOT	(5.4)
163	تشخيص بعد العمليات الداخلية حسب تحليل SWOT	(6.4)
164	تشخيص بعد التعلم والنمو حسب تحليل SWOT	(7.4)
165	تشخيص البعد المالي حسب تحليل SWOT	(8.4)
168	المبادرات الإستراتيجية لبعء العملاء	(9.4)
170	المبادرات الإستراتيجية لبعء العمليات الداخلية	(10.4)
172	المبادرات الإستراتيجية لبعء التعلم والنمو	(11.4)
173	المبادرات الإستراتيجية للبعء المالي	(12.4)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم (الفصل - الشكل)
س	النموذج البياني للدراسة	(1)
20	هيكل بطاقة الأداء المتوازن	(2.1)
23	المراحل المبكرة والمتأخرة في تبني بطاقة الأداء المتوازن	(3.1)
25	بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها الأساسية	(4.1)
28	العلاقة السببية لبعء العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	(5.1)
29	سلسلة القيمة الداخلية من منظور الأعمال	(6.1)
30	الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن	(7.1)
32	العلاقة التبادلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	(8.1)
33	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	(9.1)
35	أسباب تبني استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن	(10.1)
37	بطاقة الأداء المتوازن تترجم الرسالة والرؤية والقيم والإستراتيجية	(11.1)
38	نموذج هرم الأداء	(12.1)
40	نموذج ميسيل لقياس الأداء المتوازن	(13.1)
44	نموذج لخريطة إستراتيجية "إيجاد قنوات استثمارية جديدة"	(14.1)
45	مثال لتحليل المقياس مستوى أعلى/ رضا العملاء	(15.1)
47	مراحل تصميم بطاقة الأداء المتوازن	(16.1)
55	مثال الهدف الثاني أعضاء هيئة التدريس متميزون	(17.1)
56	نسبة التنفيذ في المبادرة الأولى من برنامج أعضاء هيئة تدريس متميزون	(18.1)
57	نسبة التنفيذ في المبادرة الثانية من برنامج أعضاء هيئة تدريس متميزون	(19.1)
58	نسبة التنفيذ في المبادرة الثالثة من برنامج أعضاء هيئة تدريس متميزون	(20.1)
59	نسبة التنفيذ في المبادرة الرابعة من برنامج أعضاء هيئة تدريس متميزون	(21.1)
60	قيم والمبادئ الأساسية لجامعة ليدز	(22.1)
68	الوجهات النظرية لرأس المال التنظيمي	(1.2)
73	إطار قيمة الكفاءة بواسطة " Quinn & Rohrbaugh "	(2.2)
75	أبعاد الهيكل التنظيمي	(3.2)
76	خصائص ومميزات التعلم التنظيمي	(4.2)



77	مكونات رأس المال التنظيمي	(5.2)
78	عناصر رأس المال التنظيمي	(6.2)
79	إدارة رأس مال الابتكار	(7.2)
80	إدارة رأس مال العمليات	(8.2)
85	معوقات تنفيذ الإستراتيجية	(9.2)
87	الخريطة الإستراتيجية	(10.2)
89	مبادئ وخصائص الخريطة الإستراتيجية	(11.2)
91	خطوات بناء مصفوفة الجاهزية الإستراتيجية	(12.2)
95	أبعاد الترافف الإستراتيجي	(13.2)
97	الأساليب القيادية	(14.2)
98	مفكرة تغيير المؤسسة	(15.2)
133	الوصف البياني للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(1.3)
136	الوصف البياني للقيادة الإدارية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(2.3)
139	الوصف البياني للهيكل التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(3.3)
142	الوصف البياني للترافف الإستراتيجي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(4.3)
114	موقع جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريبرج"	(5.4)
117	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريبرج"	(6.4)
120	عدد طلبة ليسانس المسجلين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(7.4)
120	عدد طلبة ماستر المسجلين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(8.4)
121	عدد طلبة دكتوراه المسجلين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(9.4)
123	عدد خريجين ليسانس في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(10.4)
123	عدد خريجين ماستر في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(11.4)
124	عدد خريجين دكتوراه في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(12.4)
126	عدد الأساتذة والباحثون في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(13.4)
128	الطاقم الإداري والتقني والخدمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي	(14.4)
152	العلاقة بين الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية والرؤية	(15.4)
153	إطار بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح	(16.4)
156	الرسالة والرؤية المقترحة لجامعة محمد البشير الإبراهيمي	(17.4)
157	الأهداف الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي	(18.4)
160	المخطط الأساسي للتحليل الرباعي SWOT	(19.4)

174	برنامج "BSC DESIGNER"	(20.4)
176	الخريطة الإستراتيجية المقترحة لجامعة محمد البشير الإبراهيمي	(21.4)

إن التفاوت الاقتصادي بين الدول لا يرجع فقط إلى اختلاف الثروات التي تحوزها، بل إلى تفاوت المخزون المعرفي والقدرة على تعظيم الاستفادة منه، إذ يساهم التعليم في تطوير المجتمع وتنميته، حيث تعتبر الجامعة أهم المؤسسات الاجتماعية في صناعة القيادات الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، وهذا راجع لاهتمام الدول والشعوب بعنصر التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص بدرجات مختلفة من دولة لأخرى، وهذا ما جعل معظم الطلبة تتوجه للجامعات والمعاهد للحصول الشهادات الأكاديمية مما يؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق التنمية الشاملة وضمان تقدم المجتمع والرفي في جميع المجالات.

ومن هنا كانت كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تعمل على تحسين مستويات أدائها وبلوغها التميز اقتناعاً منها أن الدول التي تنمي أصولها المعرفية وتديرها بفعالية تحسن من أدائها الاقتصادي، ولتحقيق ذلك لابد من توفر كل من الموارد الملموسة واللاملموسة حيث يشكل رأس المال التنظيمي أحد الموارد غير الملموسة لمؤسسات التعليم العالي والذي يقودها صوب وجهتها المرغوبة ولأن قيمة هذه الموارد تتأتى من قدرتها على مساعدة المؤسسات في قطاعات متعددة منها الجامعات في تنفيذ إستراتيجيتها، حيث أصبح وضع الإستراتيجية وتنفيذها من العناصر الإدارية الهامة جداً، وهذا ما يعكس ضرورة وجود الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات سواء الهادفة للربح أو غير هادفة للربح، ونظراً للتغيرات السريعة التي تشهدها معظم المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بمتابعة إستراتيجيتها وقياس أدائها، لذا قدم كل من "Kaplan et Norton" أداة تمكن المؤسسات من ترجمة إستراتيجيتها إلى كافة المستويات التنظيمية بطريقة بسيطة وواضحة مما يساعد على تنفيذها وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأهداف الإستراتيجية مما يؤدي إلى إحداث توافق بين المستوى الإستراتيجي والمستوى العملي في المؤسسة وقد سميت هذه الأداة ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من بين أشد الأدوات الإدارية تأثيراً.

الجدير ذكره أن بطاقة الأداء المتوازن قد اختيرت كواحدة من أبرز الآليات الإدارية المؤثرة من قبل مجلة "Harvard Business Review" خلال الـ75 سنة الماضية، ففي سنة 2001 حوالي 50% من أكبر 1000 مؤسسة في شمال الولايات المتحدة الأمريكية و45% من المؤسسات الأوروبية تبنت مفهوم إدارة الأداء المتوازن (BSC)<sup>1</sup>، وعليه فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر ثورة في الفكر الإداري وفي تجديد نظم الإدارة، فهي سهلة الاستخدام من جهة ومرنة وقابلة للتطبيق مع المداخل الإدارية الأخرى بشكل متكامل من جهة ثانية، إضافة إلى كونها تهدف إلى تقييم الأداء في مجالات متعددة وفي ضوء بعد استراتيجي.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

بالرجوع إلى الجامعات الجزائرية ومن خلال دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي يمكن مساعدة الجامعة في تحديد وصياغة رسالتها ورؤيتها انطلاقاً من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك اعتماداً على مشروع تأسيسها مما يسهل تحديد الأهداف الإستراتيجية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهي بعد

<sup>1</sup>: بونقيب أحمد، بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017، ص

العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي ووضع الإستراتيجية وتنفيذها من خلال رسم الخريطة الإستراتيجية من جانب، وقياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس مالها التنظيمي وفق أبعاده الرئيسية ألا وهي الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، الترافف الإستراتيجي ووضع المعالجة الضرورية لرفع مستوى جاهزية رأس المال التنظيمي من جانب آخر.

وانطلاقاً من الطرح السابق يمكن صياغة إشكالية الدراسة وفق السؤال الرئيسي التالي:

**كيف تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في قياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي؟**

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1. كيف يتم تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن، وهل تتوفر جامعة محمد البشير الإبراهيمي على المتطلبات التنظيمية لتبني بطاقة الأداء المتوازن؟
2. ما هي الخريطة الإستراتيجية التي يمكن لجامعة محمد البشير الإبراهيمي أن تسترشد بها في تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها؟
3. ما هو مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي بما يحتويه من (ثقافة تنظيمية، قيادة إدارية، هيكل تنظيمي، ترافف إستراتيجي)؟

**ثانياً: فرضيات الدراسة**

من خلال ما تم تقديمه من إشكالية وأسئلة فرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الأولى:** تتعلق بمنهجية تصميم بطاقة الأداء المتوازن ودرجة توفر جامعة محمد البشير الإبراهيمي على مقومات تبني هذه البطاقة، وعليه سيتم اختبار الفرضية التالية: "يتم تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على الأهداف الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي، وتتوفر الجامعة على معظم هذه المتطلبات التنظيمية"
2. **الفرضية الثانية:** تتعلق بتسلسل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على الخريطة الإستراتيجية التي يمكن أن تسترشد بها جامعة محمد البشير الإبراهيمي، وعليه سيتم اختبار الفرضية التالية: "يتم وضع البعد المالي في الأسفل باعتباره الركيزة الأساسية التي تمكن جامعة محمد البشير الإبراهيمي من تطوير رأس مالها التنظيمي"
3. **الفرضية الثالثة:** تتعلق بمدى استعداد رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي بما يتضمنه من ثقافة تنظيمية، قيادة إدارية، هيكل تنظيمي، ترافف إستراتيجي من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعليه سيتم اختبار الفرضية التالية: "رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي جاهز إستراتيجياً لتنفيذ وتحقيق أهدافها الإستراتيجية"

**ثالثاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع**

يمكن حصر أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

1. يعتبر الموضوع حديث، وبالتالي يتطلب البحث فيه أكثر؛
2. الأهمية البالغة والمكانة الرئيسية التي تحتلها الجامعات باعتبارها أهم المؤسسات الاجتماعية في صناعة القيادات الفنية والسياسية والفكرية؛
3. العلاقة بين التخصص وموضوع الدراسة؛
4. ندرة الأبحاث التي تناولت الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بطاقة الأداء المتوازن، والرغبة بذلك في طرح البدائل من خلال توظيف أحدث المداخل الإدارية؛
5. ضرورة وجود مقياس علمي لتوفير قاعدة من المعلومات تساعد في قياس مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال الاعتماد على أحدث الأدوات الإدارية وأشدها تأثيراً ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن التي تسعى بدورها إلى إيجاد التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، حيث تركز عملية التقييم حسب الباحثين على: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو؛
6. تصميم وبناء الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي والتي تعكس تحركاتها المستقبلية في سبيل تحقيق أهدافها الإستراتيجية إضافة إلى أنها تربط هذه الأهداف بعلاقة السبب والنتيجة بطريقة واضحة ومرتبطة وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
7. استكشاف جاهزية كل عنصر من عناصر رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل تنظيمي، التراصف الاستراتيجي وهذا بدوره يساهم في معرفة مدى جاهزية هذه الأخيرة واستعدادها من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

#### رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، من خلال:

1. التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الرئيسية؛
2. التعرف على مفهوم مؤسسات التعليم العالي والتحديات التي تواجهها في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
3. التعرف على ماهية رأس المال التنظيمي؛
4. توضيح أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي تساعد على توفير المعلومات الملائمة لمعرفة مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي؛
5. تصميم وبناء الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي بالتوافق مع الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو؛
6. تشخيص رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي وفق كل عنصر من عناصره وذلك من أجل تحديد مستوى جاهزية واستعداد الجامعة محل الدراسة لتنفيذ الإستراتيجية.

ويبقى الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم تصور لبطاقة الأداء المتوازن قابل للتطبيق في جامعة محمد البشير الإبراهيمي ويساهم في تطوير رأس مالها التنظيمي، وذلك من خلال صياغة رسالة ورؤية وترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى تحديد مؤشرات قياس هذه الأهداف والمبادرات التي تسمح بتحقيقها للجامعة محل الدراسة، كما يهدف هذا النموذج إلى تحسين أداء الجامعة من خلال احتوائه على برنامج عملي يوضح مسارات تحقيق الأهداف وطرق العمل عليها.

#### خامسا: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت مواضيع ذات علاقة بالدراسة الحالية ويمكن إبراز أهم هذه الدراسات والمتنوعة بين العربية منها والأجنبية على النحو التالي:

#### 1. الدراسات باللغة العربية

❖ دراسة أحمد نهار الرفوع بعنوان نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية (مقال بمجلة رؤى اقتصادية، العدد 01، عام 2021)

اهتمت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية من جهة، وبيان مستوى تأثير العوامل الإدارية والتنظيمية في تطبيق الأداء المتوازن وتحديد مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية الأردنية من جهة أخرى، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير إستبانة وزعت على عينة قصدية من الهيئة الإدارية في ثلاث جامعات حكومية ومن نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها نذكر:

- تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن يراعي خصوصية الجامعة الحكومية وأنها غير هادفة للربح؛
- أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كان أيضا بمستوى متوسط.

هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأردنية وتدريب العاملين عليها وأتتمة هذه البطاقة بحيث يكون لكل جامعة بطاقة أداء متوازن إلكترونية والاستفادة من تطبيقات وأساليب تقييم الأداء في القطاع الخاص في الجامعات الحكومية.

❖ دراسة كرار محمد حسن محمد بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية (مقال بمجلة التكامل في البحوث الاجتماعية والرياضية، العدد 02، عام 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي السودانية من خلال دراسة حالة جامعة الضعين، ولتحقيق هذا الغرض تم جمع البيانات عن طريق تصميم استبيان إلكتروني وتم توزيعه على عينة الدراسة والتي بلغت 460 مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وتقويم أداء جامعة الضعين؛

- أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بصورة كبيرة في توضيح الرؤية وإيصال الرسالة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.

كما أوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

- ضرورة تشكيل فريق عمل يتكون من كافة الإدارات بالجامعة لتقويم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتعريف المقاييس داخل البطاقة بوضوح حتى لا تعتمد على الآراء الشخصية؛

- ضرورة إنشاء قاعدة بيانات وشبكات متكاملة لربط جامعة الضعين بمثيلاتها من الجامعات العالمية.

❖ دراسة بصيرة مجيد نجم وهيرش فتح الله أحمد بعنوان قياس رأس المال الفكري باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن لزيادة القيمة في الوحدات الحكومية (مقال بمجلة جامعة رابرين، العدد 01، عام 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام أحدث التقنيات وهي بطاقة الأداء المتوازن لغرض قياس رأس المال الفكري في جامعة رابرين (كردستان -العراق) ومعالجة هذا الأخير محاسبياً ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم الاعتماد على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الجامعة، ومن أهم استنتاجات الدراسة نذكر مايلي:

- أن بطاقة الأداء المتوازن أسلوب حديث لمتابعة التقدم المحرز نحو بلوغ الأهداف الإستراتيجية؛

- أن البطاقة ليست أداة للقياس فقط بل هي أسلوب متعدد الأبعاد يتطلب إدارة لتحديد الإستراتيجية؛

- أن رأس المال الفكري هو المحرك الأساسي لكافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛

- يجب على المؤسسات الحكومية عدم تحميل كامل قيمة رأس المال الفكري على حساب النتيجة لأن رأس المال الفكري يعتبر من الموجودات وليس من المصروفات في المؤسسة.

❖ دراسة بوخاري بولرباح بعنوان بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات لرسم الخريطة الإستراتيجية

للمؤسسة (مقال بمجلة آفاق للعلوم، العدد 14، عام 2019)

اهتمت هذه الدراسة بأهمية الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها نظام معلومات في رسم الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة خاصة وأن الأداء في المؤسسات بشكل عام والاقتصادية بشكل خاص يعتبر من أهم المواضيع في مجال الإدارة، كما أنه يعد عنصراً محورياً لكل فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه هدف مختلف المؤسسات، إضافة إلى أن العنصر الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. ومن المنظور الإستراتيجي فإن الأداء قد حظي باهتمام استثنائي وذلك لأنه يعكس صواب التوجه الإستراتيجي في المؤسسة ومن أجل قياسه توجد عدة أنظمة قياس وتقييم لأداء المؤسسة والتي تؤثر على الجميع سواء داخل المؤسسة أو خارجها وكذلك على استمرار ونجاح المؤسسة خاصة في عصر المعلومات والمعرفة، لذا عليها تصميم وتطبيق أنظمة قياس وتقييم الأداء تكون مشتقة بالأصل من إستراتيجيتها وقدراتها لذلك تم تطوير أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والذي يعتمد على نظام للمعلومات من أجل تطبيقه ورسم إستراتيجية المؤسسة.

❖ دراسة مقيح صبري بعنوان بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية في إطار الرقابة الإستراتيجية (مقال بمجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 03، عام 2019)

هدفت الدراسة إلى تبيان مفهوم الرقابة الإستراتيجية وهذا بعد توضيح مصطلح الرقابة وأساليبها، بالإضافة إلى توضيح عمليتي قياس وتقييم الأداء وكذا عرض أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لاختبار وتحليل الفرضيات والوصول إلى إبداء الاقتراحات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الرقابة الإستراتيجية عملية مهمة تمكن المؤسسة من الوصول لأهدافها المخططة؛
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن بشكل كبير في تحسين ورفع الأداء الشامل للمؤسسة.

❖ دراسة الهاشمي بن واضح وعبد المطلب بيسار بعنوان أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، (مقال بمجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 02، 2018).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، ولتحقيق ذلك من الناحية العملية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة نذكر:

- وجود اهتمام برأس المال الهيكلي وكذا الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة؛
- ❖ توجد علاقة تأثير وارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين رأس المال التنظيمي وبين الأداء المتميز.

❖ دراسة بونقيب أحمد بعنوان بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (أطروحة دكتوراه بجامعة سطيف 1 عام 2017)

هدفت الدراسة إلى إبراز الأهمية الكبيرة لضرورة تبني مفهوم الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين أدائها والارتقاء بها إلى مصاف جامعات النخبة، وتأهيلها للانتقال من الممارسات الإدارية العشوائية إلى انتهاج سلوك إداري سليم يمكنها من مواجهة التحديات. وقد اشتمل البحث على عرض أهم المعايير العالمية الشائع استخدامها في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي وتبيين طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات العمومية، وبعد تشخيص دقيق لحالة الجامعات الجزائرية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج في هذه الدراسة أهمها أن الإصلاحات التي قامت بها الوزارة الوصية مازالت دون المستوى المطلوب. كما تم تقديم مجموعة من التوصيات مجسدة في بناء خارطة إستراتيجية وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن تضم مسارات بلوغ الأهداف وطرق العمل عليها بغية تحسين أداء الجامعة الجزائرية.

❖ دراسة بسام مسلم بعنوان قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمينية من منظور بطاقة الأداء المتوازن (مقال بمجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 04، عام 2017)



هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الأداء المنظمي وفقا لمنظور بطاقة الأداء المتوازن من جهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعة صنعاء وجامعة عدن وطبيعة الفروق في قياس مستوى الأداء في ضوء متغيرات نوع الوظيفة القيادية، نوع الكلية، مستوى الخدمة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الاستبيان والذي احتوى على 36 مؤشر قياس موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي) باعتبارها أحد أهم وأبرز النماذج المستخدمة في قياس الأداء المنظمي، وقد شملت عينة الدراسة 80 مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعة صنعاء وعدن ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- أن مستوى الأداء المنظمي كان متدنيا بشكل عام في جامعتي صنعاء وعدن وذلك نتيجة لضعف مستوى الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- عدم ظهور فروقات في مستويات تقييم تلك الأبعاد تعزى لمتغيرات نوع الوظيفة القيادية، نوع الكلية، وسنوات الخدمة.

#### ❖ دراسة زينب محمد عليوي الرضا بعنوان قياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي للمؤسسات التعليمية وفقا لمنظور بطاقة الدرجات المتوازنة (مذكرة دبلوم عالي في التخطيط الإستراتيجي بجامعة القادسية 2017)

هدفت هذه الدراسة إلى رسم الخريطة الإستراتيجية وقياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بجامعة المثنى العراقية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن عملية تعزيز المنظور المالي لا يقتصر على التمويل الحكومي وإنما هنالك مسار إضافي يتمثل في الموارد المالية الناجمة إيرادات صندوق التعليم العالي؛
  - أن مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة المثنى قد بلغ (30.44%) مما يؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة على الأمد البعيد.
- كما أوصت الدراسة على:

- الاهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي سواء على المستوى الإستراتيجي أو التكتيكي؛
- العمل على عقد ورش عمل لتوضيح الخريطة الإستراتيجية من أجل مساعدة الجامعة على توضيح الطريق التي تقودها نحو تحقيق اهدافها الإستراتيجية.

#### ❖ دراسة يسرى زكي عبود بعنوان تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (مقال بمجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 19، عام 2017)

اهتمت الدراسة بتقويم أداء جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في بعد العملاء، البعد المالي، لعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، ولتحقيق غرض

هذه الدراسة تم تصميم إستبانة تتكون من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن عب العاملين في بطاقة الأداء المتوازن، حيث طبقت على 270 فرد من أفراد العينة وأخضعت البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة إلى اختبارات إحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أن مقومات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك فيصل بدرجة متوسطة لكل من (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبعدها العملاء؛
  - وجود فروقات حول مدى تأثير مقومات قياس الأداء المتوازن على مستوى الأداء في جامعة الملك فيصل لصالح الذكور؛
  - وجود فروقات لسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على وجهة نظر المستجوبين نحو بطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ **دراسة بوشمال عبد الغاني وزرزار العياشي بعنوان أثر رأس المال الهيكلية على الأداء الوظيفي (مقال بمجلة التنظيم والعمل، العدد 04، 2017).**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر رأس المال في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك-سكيكدة-، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخلاص عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر معنوي لرأس المال الهيكلية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة؛
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول مستوى الأداء الوظيفي.
- ❖ **دراسة بوشعور(الغازي) رضية وآخرون بعنوان " قياس أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: وسيلة لضمان الجودة" عام 2016**

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين مستويات أدائها وبلوغها التميز، اقتناعاً منها أن الدول التي تنمي أصولها المعرفية وتديرها بفعالية تحسن من أدائها الاقتصادي والإجمالي، غير انه في الدول المتقدمة التي أصبح فيها الإنتاج البحثي والمعرفي يلعب دوراً كبيراً بالنسبة للقطاعات الاقتصادية، حيث أن معظم الدول العربية والجزائر من عدم وجود رؤية أو سياسة واضحة لتنمية قدرات القائمين على العمل الجامعي للارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم العلمية وتغيير أنماط تفكيرهم. حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية لضمان الجودة الشاملة، من خلال تحليل أدائها وفق محاورها الأربعة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على أساليب التحليل المالي بالاستفادة من بيانات ووثائق من وزارة التعليم العالي، والتحليل الإحصائي حيث صممت 3 استبيانات موجهة للمديرين ورؤساء الأقسام الثانية موجهة للأساتذة والثالثة لاستطلاع رأي الطلبة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية حسب المتطلبات العلمية وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المديرين في الجامعة، الأمر الذي يمكنها من تطبيق هذه البطاقة.

❖ دراسة نبيل شنن وأحمد علماوي بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح (مقال بمجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 01، 2016)

هدفت الدراسة إلى مناقشة قضية تعديل وتكييف بطاقة الأداء المتوازن لتناسب مع منظمات القطاع العام والمنظمات غير الهادفة للربح لأجل استخدامها كأداة لقياس وتقييم الميزة التنافسية لهذه المنظمات، فبطاقة الأداء المتوازن تسهل من فهم رسالة وإستراتيجية المنظمة غير الهادفة للربح بالإضافة للمساعدة على تحويل هذه الإستراتيجية إلى أهداف وأنشطة تعزز الميزة التنافسية لهذه المنظمات من جهة، وتستعمل بطاقة الأهداف من قبل المنظمات غير الهادفة للربح من أجل خلق القيمة وإرضاء الموظفين والعملاء (المستفيدين) وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة وتعزز التعلم والنمو من جهة أخرى.

## 2. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

❖ Mansour bin Zaid bin Ibrahim Al-Khathlan, An Application of The Balanced Scorecard on The Performance of Employees in The Human Resources, Department in Saoudi University, V13, N09, 2020.

### تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء العاملين في الموارد البشرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء العاملين في قسم الموارد البشرية بالجامعة السعودية، حيث أجريت هذه الدراسة بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية وقد تم تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء العاملين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم بدرجة كبيرة في تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية. كما أوصت الدراسة على:

- تشكيل لجان متخصصة لتطوير مؤشرات الأداء؛

- تقييم الموظفين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية.

❖ Nigist Kelemu et al, A survey on Practice and Challenges of Balanced Scorecard in Higher Education institutions, Management Studies and Economic Systems, N 04, 2017.

ممارسة وتحديات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي والدراسات الإدارية وأنظمة الاقتصاد جاءت هذه الدراسة بغرض تقييم مؤسسات التعليم العالي من خلال بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة إدارية إستراتيجية في تنفيذ خططها الإستراتيجية، واستخدم الباحثون كلا من المنهج الكمي والنوعي في إنجاز هذه الدراسة، حيث تم توزيع 380 إستبانة على 4 جامعات حكومية ومن النتائج المتحصّل عليها أن بطاقة الأداء المتوازن يستخدمها جزئياً عدد قليل من موظفي مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى وجود العديد من التحديات للتنفيذ الجزئي لبطاقة الأداء المتوازن مثل الفهم المحدود للبطاقة ونقص التدريب، ونقص الاتصال الفعال ونقص الدعم من الإدارة العليا... الخ. وعليه يجب على الإدارة العليا لمؤسسات التعليم العالي خلق الوعي، توفير التدريب، وإنشاء نظام اتصال فعال ودعم الموظفين لتنفيذ إستراتيجية الجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

- ❖ **Seja Abdali, Mou'ath Hourani, Performance Evaluation for Private Higher Education Institutions Using Balanced ScoreCard, Al-Balqa for research and Studies, N01, 2017.**

#### تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن بغية الخروج بمرجع لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الخاصة حيث تم اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى التحقق من صدق مؤشرات قياس الأداء الرئيسية المقترحة من خلال تطبيقها على خمس جامعات خاصة في الأردن وجامعة أخرى عالمية لتكون معياراً مرجعياً، حيث تم تسمية إحدى هذه الجامعات الخمسة على أنها الجامعة الأردنية التي حققت المعايير القياسية.

- ❖ **Archana Patro, Using Balanced Scorecard in Educational in institutions, International Journal of Business and Management Invention, N11, 2016**

#### استخدام بطاقة الأداء المتوازن في التعليم في المؤسسات

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم صورة شاملة للوضع الحالي لمؤسسات التعليم العالي، حيث أن هذه الأخيرة كما هو الحال في عالم الشركات هناك تقاليد محترمة بالوقت والتي تتعلق بقياس التميز بدلاً من التركيز على النتائج المالية، وباعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية قائمة على معلومات قادرة على إزالة القيود المرتبطة بالتدابير التقليدية اعتمدت الدراسة على استخدامها في تقييم الوضع الحالي لمؤسسات التعليم العالي وذلك بالاعتماد على أبعادها الأربعة الرئيسية.

- ❖ **Mohamed Wahba, Balanced Scorecard in Higher Education Appleid Case Study on "Arab Academy for Science, technology and Martime Transfer", International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, N05 , 2016.**

#### تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي

هدفت الدراسة إلى تطبيق منهج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي عن طريق تكرار الخطة الإستراتيجية لدراسة حالة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري للسنوات 2016 - 2021 بهدف تعزيز تنفيذه من خلال عرض مفهوم الخريطة الإستراتيجية لأربعة جهات نظر، كما أن الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة تقترح اتجاهاً جديداً لنقاط البحث في المستقبل.

- ❖ **Rohana Weerasooriya, Universities Strategic Evaluation Using The Balanced Scorecard (BSC) – Focus on Internal Buiness Process Perspective (IBPP),V02, N01 2016**

#### التقييم الاستراتيجي للجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

هدفت الدراسة إلى التقييم الاستراتيجي لكليات الإدارة في الجامعات السيرلانكية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن استناداً إلى منظور عمليات الأعمال الداخلية، حيث يعتبر هذا المنظور بمثابة متغير مستقل والرسالة والاستراتيجيات تعتبر متغيرات تابعة، وقد تم تحديد حجم العينة بـ 11 جامعة كما تم اختيار جميع كليات الإدارة في الجامعات السيرلانكية لهذه الدراسة، أما بالنسبة لأسلوب جمع البيانات فقد تم استخدام

أسلوب الإستبيان لجمع البيانات من رؤساء الأقسام في كل كليات الإدارة في حين تم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

❖ **Shahid Aslam Mirza, Balanced Scorecard for a Research University, Journal of Strategy and Performance Management, 3(3), 2015.**

### بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات

توصلت هذه الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي طريقة حديثة لقياس الأداء ونظم إدارة الإدارة ويتم تكييفها على نطاق واسع في كل من القطاع والقطاع الخاص بما ذلك الجامعات، حتى في البلدان النامية فإن تحويل قياس الأداء من نظام بعد واحد عتيق مرئي لنظام بطاقة الأداء المتوازن متعدد الأبعاد. والجدير بالذكر أن حالة التعليم العالي في معظم أنحاء باكستان تتجه اتجاهاً تنازلياً، لكن قلة من الجامعات الناشئة التي قد تبنت البطاقة لتحسين المعايير التعليمية الشاملة مما يؤدي إلى تحسين ترتيبهم في المجتمع الأدبي والتعليمي وبالتالي فإن سعت هذه الدراسة إلى تكملة جهود جامعة (DHA SUFFA) لتصبح أول جامعة باكستانية نفذت نظام بطاقة الأداء المتوازن.

❖ **Worawit Binden et al, 2014, Employing The Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in higher Education-Malaysia-, International Journal of Information and Communication Technology Research, 4, 2014.**

### توظيف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقياس الأداء في التعليم العالي - ماليزيا -

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في التعليم العالي في ماليزيا واقتراح إطار عمل حول كيفية دمج منظورات البطاقة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي التي تضم جامعات وكليات في ماليزيا لم تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة حاسمة لقياس الأداء، كما قد تكون البطاقة قد نفذت خارج قسم معين أو كلية معينة في الجامعة.

❖ **Margarita Išoraite, 2008, The Balanced Scorecard Method from Theory to Practice, Intelctual Economics , N 01(03), 2008.**

### طريقة بطاقة الأداء المتوازن من النظرية إلى التطبيق

توصلت هذه الدراسة إلى أن الأداء وكيفية إدارته أصبح مطلباً أساسياً للقطاعين العام والخاص، حيث لا توجد أدوات كثيرة لقياس ورصد تقديم الخدمات العامة والخاصة بشكل فعال. كما أن قرارات المديرين تتطلب معلومات دقيقة وواضحة للتأكد من أن هذه القرارات لا تستند إلى العواطف والافتراضات، ونظراً لأن مهارات الموظفين ومستوى المعرفة تختلف من موظف لآخر فإن العلاقات بين العملاء والموردين والثقافة المبتكرة يعتبر أمراً بالغ الأهمية. لذا يجب توفير أحدث الأدوات الإدارية التي تحتاجها المؤسسة ومن بين أهم هذه الأدوات ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن حيث تقوم هذه الأخيرة بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس ومبادرات. ويمكن للبطاقة أن توقع فعالية إستراتيجية المؤسسة من خلال سلسلة من مقاييس الأداء المترابطة على أساس أربعة وجهات نظر متوازنة وهي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو.

❖ **Kaplan & Norton, Converting Intangible Assestes Into Tangible Outcomes: Starategy Maps, Harvard Business School Press, Boston, 2004.**

**تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة: خرائط الإستراتيجية**

إن أكثر من 75% من القيمة السوقية العادية للمؤسسة من الأصول غير الملموسة التي لا تقيسها المقاييس التقليدية. بل تقيسها بطاقة الأداء المتوازن وهي نظام قياس تسمح للمؤسسات من تحديد كمية الأصول غير الملموسة الهامة، مثل الأشخاص والمعلومات والثقافة، حيث أن الباحثان " Kaplan et Norton " طوّروا بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة، حيث خلق قوة أداة جديدة تستند إلى أبحاثهم الجارية. من خلال بناء الخريطة الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسات بوصف الروابط بين الأصول غير الملموسة وإنشاء القيمة التي تمكن من تنفيذ جميع جوانب الإستراتيجية بطريقة تضمن استمرارية خلق القيمة.

وتسمح الخريطة الإستراتيجية للمديرين بمواءمة الاستثمارات في البشر والتكنولوجيا ورأس المال التنظيمي لأقصى تأثير عن طريق الاهتمام بتحسين العمليات الداخلية مثل العمليات وعلاقات العملاء والابتكار والثقافة وجعل الاستثمارات المناسبة في الأصول غير الملموسة مثل رأس المال البشري ورأس المال المعلومات ورأس المال التنظيمي يمكن الإدارة من تنفيذ خطة المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية.

**سادسا: مناقشة الدراسات السابقة**

تعتبر الدراسات والأبحاث السابقة بمثابة المعالم التي وضحت الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة، وقد لاحظت الباحثة وجود العديد من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن في بناء الخريطة الإستراتيجية سواء للمؤسسات الهادفة للربح أو غير هادفة للربح من جهة، كما يلاحظ ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت جاهزية رأس المال التنظيمي على ساحة البحوث الأكاديمية من جهة أخرى. وفي الواقع تعتبر مساهمة دراسة "Kaplan et Norton" من أبرز الإسهامات وأهمها في هذا المجال حيث اعتبروا أن الاستثمارات المناسبة في الأصول غير الملموسة مثل رأس المال البشري ورأس المال المعلومات ورأس المال التنظيمي يمكن الإدارة من تنفيذ خطة المؤسسة لتحقيق الإستراتيجية. ويمكن تلخيص الدروس المستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية؛
2. التعرف على أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي؛
3. التعرف على أساليب جمع البيانات وبرامج تحليلها؛
4. التعرف على مراحل بناء الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي.

إن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث المنهجية والإعداد والأساليب الإحصائية، غير أن ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها في كونها ستحاول بناء الخريطة الإستراتيجية وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لجامعة محمد البشير الإبراهيمي وذلك باستخدام أحد أهم برمجيات التسيير الحديثة والمناسبة لهذا النوع من الدراسات ألا وهو برنامج " BSC DESIGNER " من جهة، كما سيتم الوقوف على مدى استعداد

وجاهزية رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي لتحقيق أهداف الجامعة وتنفيذ إستراتيجيتها من جهة ثانية.

### سابعاً: حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بمايلي:

1. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعرييج - الجزائر -.
2. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة الموظفين (أساتذة وإداريين) في الجامعة محل الدراسة ويرجع ذلك لطبيعة موضوع الدراسة، حيث اقتصر على من يشغلون الوظائف التالية: أستاذ، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، عميد، نائب عميد، وباقي الوظائف الإدارية.
3. **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على رأس المال التنظيمي بما يتضمنه من ثقافة تنظيمية، قيادة إدارية، هيكل تنظيمي، تراصف إستراتيجي، الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، إضافة إلى استخدام هذه الأبعاد في قياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي.

### ثامناً: منهج الدراسة

يعتبر المنهج أمر ضروري في دراسة أي ظاهرة بحثية، إذ هو ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، أسئلة وفرضيات البحث، ففي دراستنا لموضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي**، ولقد تم استخدامه لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً وكماً، كما تتضمن هذه الدراسة جزءاً تطبيقياً حيث قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعرييج من خلال تصميم استبيان بغية تشخيص مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بالجامعة محل الدراسة ولإظهار النتائج تم معالجة البيانات باستخدام الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من جهة، وبناء نموذج لجامعة محمد البشير الإبراهيمي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن وذلك بالاستعانة ببرنامج "BSC DESIGNER" من جهة أخرى وذلك بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة ومن ثم صياغة مقترحات وتوصيات مفيدة.

### ويتم ذلك بالاعتماد على الأسلوبين التاليين:

1. **الأسلوب النظري:** وذلك من خلال الاعتماد على مصادر المعلومات الثانوية والمتمثلة في الكتب والمجلات ورسائل ماجستير ودكتوراه، بالإضافة إلى الملتقيات والتقارير والندوات التي تمت في هذا الشأن. بهدف توضيح الأسس العلمية والمفاهيم الأساسية لمكونات الدراسة، وبالتالي إعطاء صورة واضحة عن الموضوع وأبعاده المختلفة.

2. **الأسلوب الميداني:** حيث قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي من خلال إجراء تشخيص عن وضعية الجامعة وتحليل معطياتها بالشكل الذي يسمح لنا من تصميم وبناء الخريطة الإستراتيجية وفق أبعاد بطاقة الأداء وذلك باستخدام برنامج " BSC DESIGNER "، بالإضافة إلى تصميم إستبانة لتشخيص الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي ولمعالجة البيانات التي تحصلت عليها الباحثة وإظهار النتائج وتحليلها تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

### تاسعا: تقسيمات الدراسة

سعيًا لتأكيد صحة الفرضيات الموضوعية من خطئها ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة قامت الباحثة بتقسيمها أربعة فصول رئيسية تسبقها مقدمة وتليها خاتمة، حيث أن فصلين منها سيتم التطرق فيها إلى كل ما يخص الجانب النظري وفصلين سيتم تخصيصها للجانب التطبيقي كمايلي:

1. **الفصل الأول:** يتناول هذا الفصل تعريف بطاقة الأداء المتوازن ونشأتها، مكوناتها وأبعادها الرئيسية بالإضافة إلى العلاقة بين هذه الأبعاد وهو ما اندرج في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض كيفية بناء بطاقة الأداء المتوازن ومنهجية تصميمها، وتناول المبحث الأخير لأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي وعرض أهم التجارب الناجحة في هذا المجال.

2. **الفصل الثاني:** تناول هذا الفصل رأس المال التنظيمي من جانبه النظري من خلال التطرق لمفاهيم أساسية لرأس المال التنظيمي في المبحث الأول وهذا بالتعرف أولاً على طبيعة رأس المال التنظيمي ومفهومه ونشأته، ومعرفة مكوناته وكيفية إدارتها، ومن ثم معرفة العلاقة بين رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فقد خصص للتعرف على الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن هذا الأخير هو محور الجانب التطبيقي، وبغية تفسير أكثر لكيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي تم عرض ذلك في الفصلين الثالث والرابع.

3. **الفصل الثالث:** تم في هذا الفصل دراسة الحالة عن طريق الاستبيان من خلال محاولة التطبيق ميدانياً على مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في دولة الجزائر ألا وهي جامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعريج، وهذا بالتعرف أولاً على منهجية ومجتمع الدراسة وعينته، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة وإجابات أفراد العينة للوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تحقيق الأثر للدراسة.

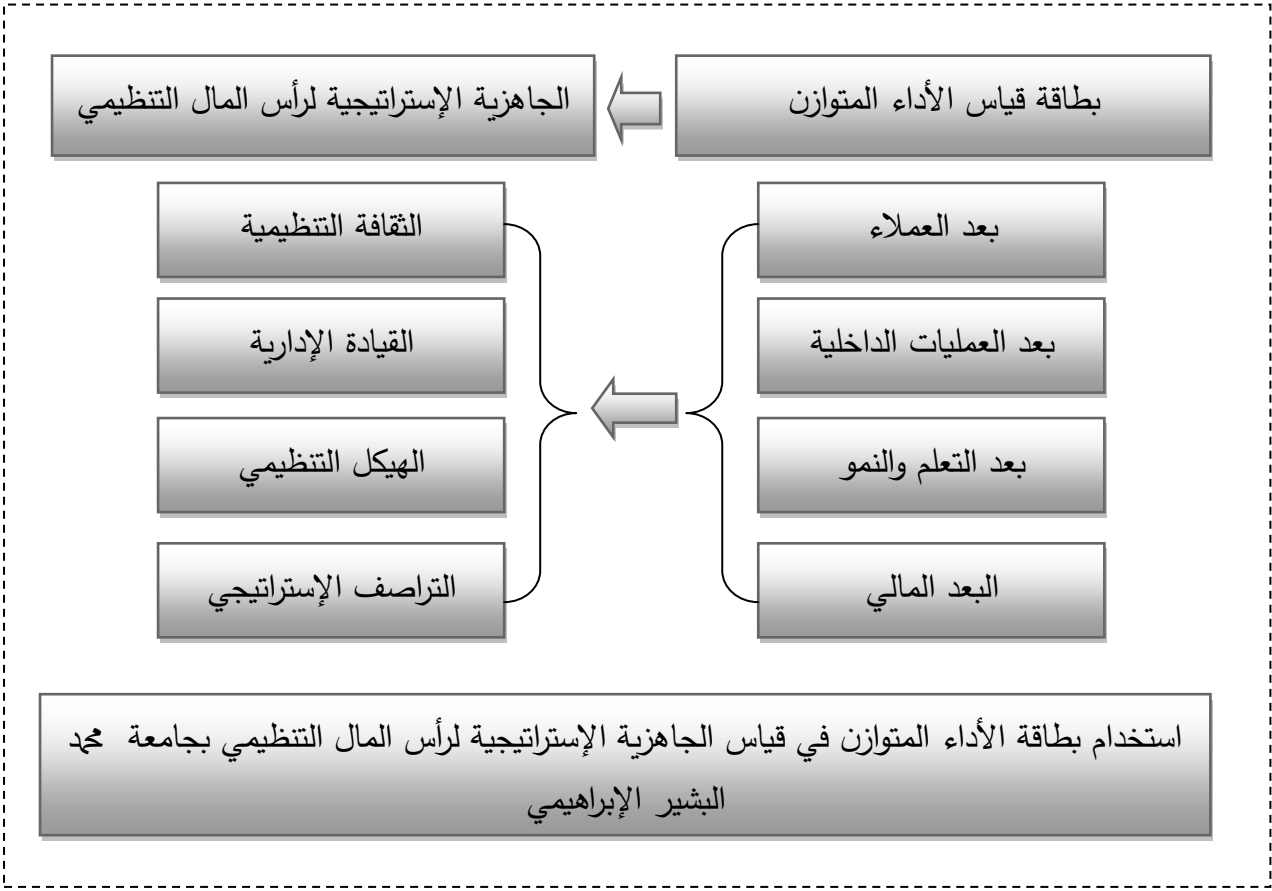
4. **الفصل الرابع:** حيث تناول الفصل الأخير من هذه الدراسة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لجامعة محمد البشير الإبراهيمي من خلال إعطاء لمحة عن نبذة تاريخية عن جامعة محمد البشير الإبراهيمي في المبحث الأول، وإعطاء نظرة تحليلية وفق بطاقة الأداء المتوازن عن الجامعة محل الدراسة في المبحث الثاني، لنصل في الأخير إلى تقديم نموذج خاص بجامعة محمد البشير الإبراهيمي في ضوء مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

### عاشرا: نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة قامت الباحثة بإعداد النموذج الموضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): النموذج البياني للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

---

## الفصل الأول

### الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

---

**تمهيد:**

تشهد المؤسسات في الوقت المعاصر الكثير من التحديات والصعوبات بسبب التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بها، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات مطالبة بقياس وتقييم أدائها، حيث أن نجاحها واستمراريتها يعتمد بشكل أساسي على مدى نجاح أدائها وفعاليتها سواء من الناحية المالية أو الإدارية بدلا من التركيز على المؤشرات المالية التي تقيس الأداء المالي فقط وتهمل الجوانب الأخرى فعلى الرغم من أهمية المؤشرات التقليدية إلا أنها تفشل في تكوين وتقديم صورة دقيقة وشاملة لوضعية المؤسسات، كما أنها تغفل عن أبعاد كثيرة مهمة كالرسالة والرؤية والتوجهات الإستراتيجية، ورضا العملاء، والتعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار... الخ.

والجدير بالذكر التوازن أصبح أمراً ضرورياً لتحرك المؤسسات بكفاءة وفعالية بغرض تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في المؤسسات من أجل ضمان البقاء والاستمرار، لذا نجد أن هذه الأخيرة مطالبة بتكوين صورة دقيقة وشاملة لوضعيتها الحالية، ولتحقيق هذا الغرض حاول الباحثون إيجاد أساليب وطرق تهدف إلى الدمج بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية للمؤسسات، ومن أهم الطرق والأدوات المبتكرة في هذا المجال نجد ما يسمى بـ: "بطاقة الأداء المتوازن".

وعليه سيتم في هذا الفصل تقديم عرض تحليلي لبطاقة الأداء المتوازن ونشأتها كما سيتم عرض الأبعاد المختلفة لها والمنهجية التي يجب إتباعها في بناء وتصميم هذه البطاقة، ومن ثم التطرق إلى أهم التجارب العربية والعالمية في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث هي:

**المبحث الأول: نظرة حول بطاقة الأداء المتوازن**

**المبحث الثاني: عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن**

**المبحث الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي**

## المبحث الأول: نظرة حول بطاقة الأداء المتوازن

شهدت بيئة الأعمال تطورات كبيرة بعد ظهور ثورة التكنولوجيا في مختلف المجالات، حيث أصبح الهدف الأساسي للمؤسسات يتمثل في الحفاظ على العملاء وخدمتهم والاهتمام بهم بتقديم خدمات ومنتجات جديدة ومبتكرة. كل هذا أدى بالمؤسسات إلى البحث على أساليب وأدوات قياس وتقييم شامل لعملياتها وأنشطتها مما يضمن السير الحسن لهذه الأخيرة، فظهر ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من الوسائل الإدارية المعاصرة التي قدمها الباحثان "Kaplan et Norton". وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها، كما سيتم عرض وشرح مختلف أبعادها ومحاورها.

## المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن ونشأتها

يعتمد نجاح المؤسسات بشكل أساسي إذا لم نقل بشكل كلي على نجاح أدائها سواء من الناحية المالية أو الإدارية من جهة، وعلى كيفية استغلالها لمواردها المتاحة بكفاءة وفعالية من خلال أنشطتها وذلك بغرض التكيف مع المتغيرات البيئية والتي تؤثر تأثيرا كبيرا على تحقيق إستراتيجياتها وأهدافها المرسومة التي تسعى للوصول إليها وتحقيقها.

## أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت وتغيرت تسميات بطاقة الأداء المتوازن فمنهم من أطلق عليها اسم بطاقة الإنجازات المتوازنة، وهناك من سماها بطاقة الأهداف المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة العلامات المتوازنة، ومع اختلاف التسميات فإن الباحثة اعتمدت في دراستها على استخدام مصطلح بطاقة الأداء المتوازن.

- **تعريف 1:** " هي أداة تخطيط وإدارة إستراتيجية تم تصميمها بواسطة "Kaplan\* & Norton" هدفها يتمثل في الربط بين جميع جوانب المؤسسة باستخدام المقاييس المالية وغير المالية"<sup>1</sup>.
- **تعريف 2:** "هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة"<sup>2</sup>.
- **تعريف 3:** "هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من أهداف وقياسات البرنامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلاله تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>:Gustafsson, Kristin and al, **Application of BalancedScorecard in the HealthcareDepartmentWithin Business Administration**, Jönköping International Business School, Jönköping University, 2009, p 4.

<sup>2</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، **التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 192.

\*Robert Kaplan: بروفييسور في التطوير القيادي، كلية إدارة الأعمال، جامعة هارفارد.

\*David Norton: مؤسس ورئيس مؤسسة الحلول الحديثة.

- **تعريف 4:** "هي نظام يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى وبين المعايير المالية وغير المالية والعوامل التابعة والأخرى المتنوعة، والعوامل الداخلية والخارجية للأداء"<sup>2</sup>.
- **تعريف 5:** "هي نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات للاتباع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس بإنجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال، واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة"<sup>3</sup>.

ومهما تعددت تعاريف بطاقة الأداء المتوازن وتنوعت إلا أننا نلاحظ من العرض السابق لبعض التعاريف أنه لا يوجد تعريف موحد، وفي هذا الصدد يمكن صياغة تعريف شامل للبطاقة على النحو التالي: بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية حديثة صمّمها الباحثان "Kaplan et Norton" بهدف مساعدة المؤسسة على تقييم أدائها وتحديد مسارها المستقبلي، ويتم ذلك من خلال ترجمة كل من الرسالة والرؤية إلى أهداف إستراتيجية محددة وفق كل بعد من الأبعاد الأربعة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن هي مدخل مبني على فرضية أن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الإستراتيجية يجب أن يحظى باهتمام كبير من القمة الإستراتيجية "Strategic Apex"، فالذي " لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح ". والشكل التالي يوضح هيكل بطاقة الأداء المتوازن:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 43.

<sup>2</sup>: سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 209.

<sup>3</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 130.

<sup>4</sup>: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن دار وائل للنشر، مصر، 2009، ص 139.

## الشكل رقم (2.1): هيكل بطاقة الأداء المتوازن



**المصدر:** وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، مصر، 2009، ص 140.

من خلال الشكل رقم (2.1) يتضح أن تحقيق رؤية المؤسسة يتطلب وجود هدف إستراتيجي واضح ودقيق وقابل للقياس وللوصول إلى هذا الهدف لا بد من وجود مؤشرات شاملة لقياسه، فمثلا إذا كان هدف المؤسسة هو تحسين أداء الأفراد العاملين (بعد التعلم والنمو)، يجب على المؤسسة تحديد احتياجات العمل الداخلية التي يجب إشباعها (بعد العمليات الداخلية) والتي تسهل بدورها عملية تحسين وتطوير قدرات ومهارات العاملين مما يؤدي إلى تحقيق التميز ورضا العملاء (بعد العملاء)، ويؤدي تحقيق رضا أكبر العملاء إلى زيادة العائدات والأرباح.

## ثانيا: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن باللغة الإنجليزية بـ "Balanced Scorecard" هي عبارة عن جدول تم إنشاؤه بواسطة المؤلفين الأمريكيين في "Kaplan et Norton" في عام 1992 بعد القيام بالدراسة على العديد من المؤسسات التي استمرت 12 شهرا تحت شعار " قياس الأداء في شركة المستقبل"<sup>1</sup>، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الاتجاهات المعاصرة في ميدان المحاسبة الإدارية للربط بين الخطط الإستراتيجية وقياس الأداء، ويستند نظام بطاقة الأداء المتوازن على مفهوم الإستراتيجية الذي قدمه كل من "Kaplan et Norton" حيث يرى الباحثان أن تكوين إستراتيجية تنافسية يستدعي ربط المنظمة بقوى منافسة في الصناعة التي تتبعها<sup>2</sup>.

ويرجع أول ابتكار لبطاقة الأداء المتوازن إلى شركة "Analog Devices" في عام 1987 وهي شركة متخصصة بأعمال المواصلات في الولايات المتحدة الأمريكية ويعود الفضل في ابتكارها للباحثين " Kaplan et Norton"، وما أضافته هذه البطاقة فضلا عن كونها أداة إستراتيجية باعتبارها أداة قياس هو اعتمادها على أربعة أبعاد لقياس أداء المؤسسات وليس التركيز فقط على البعد المالي<sup>3</sup>. حيث ركزت على مقاييس الأداء وتنفيذ الإستراتيجية الحالية للمؤسسة، مما مكّن المسيرين من تركيز جهودهم وفهم الروابط بين الأبعاد الرئيسية الأربعة<sup>4</sup>.

وقد طوّر الباحثان "Kaplan et Norton" بناءً على نتائج الدراسة المأخوذة من الأبحاث التي أجريت على 12 منظمة أمريكية رائدة في بداية التسعينيات<sup>5</sup> في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل قياس أدائها، وأثناء الدراسة لاحظ كل من "Kaplan et Norton" أن مسيري المنظمة لا يفضلون أسلوبا محددًا في التقييم والقياس على حساب الآخر، بل يبحثون عن قياس يوازن بين القياس المالي والقياس العملي<sup>6</sup>.

وتوالى الدراسات والأبحاث لتشمل عدد أكبر من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وكل هذه الدراسات أكدت أن هذه المنظمات حققت نتائج عالية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن منها على سبيل المثال لا الحصر بعض المنظمات التي نجحت في تطبيق هذه البطاقة: "Appel Computer"، "Leeds

<sup>1</sup>:Dahak Nadjia, L'adaptation du BalancedScorecard à L'établissement Hospitalier Spécialisé Public en Algérie, Revue Dirassat, vol 11, N 01, 2020, p 478.

<sup>2</sup>: مروان محمد عبد الرحمان أبو فضة، نحو تطوير متوازن للأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، تخصص مصارف إسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2006، ص 105.

<sup>3</sup>: ابراهيم الخلوف المكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، دون بلد، 2009، ص 128.

<sup>4</sup>:Stephanie Edwards and Technical Information Service, **BalancedScorecard**, Topic Gateway Series No:0 2, June 2006, p 3.

<sup>5</sup> : Michał Pietrzak , Joanna Paliszkievicz, BogdanKlepacki, **The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university**, Online Journal of Applied Knowledge Management A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management, Volume 3, Issue 1, 2015, p 152.

<sup>6</sup>: نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، مداخلة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23/ نوفمبر 2011، ص78.

"Permanent Building Society"، "Rock Water"، "Intel"...الخ<sup>1</sup>. وقد اختير هذا النموذج من قبل "Harvard Business Review" كواحد من أبرز الأساليب الإدارية خلال الـ 75 سنة الماضية، حيث ثبت أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد المؤسسات على التغلب على مشكلتين رئيسيتين ألا وهما:

1. القياس الفعال لأداء المؤسسة "Effectively Measuring Organizational"

2. التنفيذ الناجح للإستراتيجية "Successfully Implementing Strategy"<sup>2</sup>.

والجدير بالذكر أن بطاقة الأداء المتوازن مرت بثلاثة مراحل رئيسية منذ إنشائها، حيث تحولت من نظام للتقييم إلى نظام للإدارة الإستراتيجية لتتحول في المرحلة الأخيرة إلى إطار للتغيير التنظيمي<sup>3</sup>. ولعلّ التطورات الحاصلة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات قد سبقتها مجهودات كبيرة من قبل بعض المنظمات الرائدة التي قامت برعاية أفكار تطويرية لتصبح مشروعا تتبناه الإدارة العليا لهذه المنظمات ليصل في النهاية إلى منظور شامل تشترك فيه وتتقاسمه المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة<sup>4</sup>. والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 129.

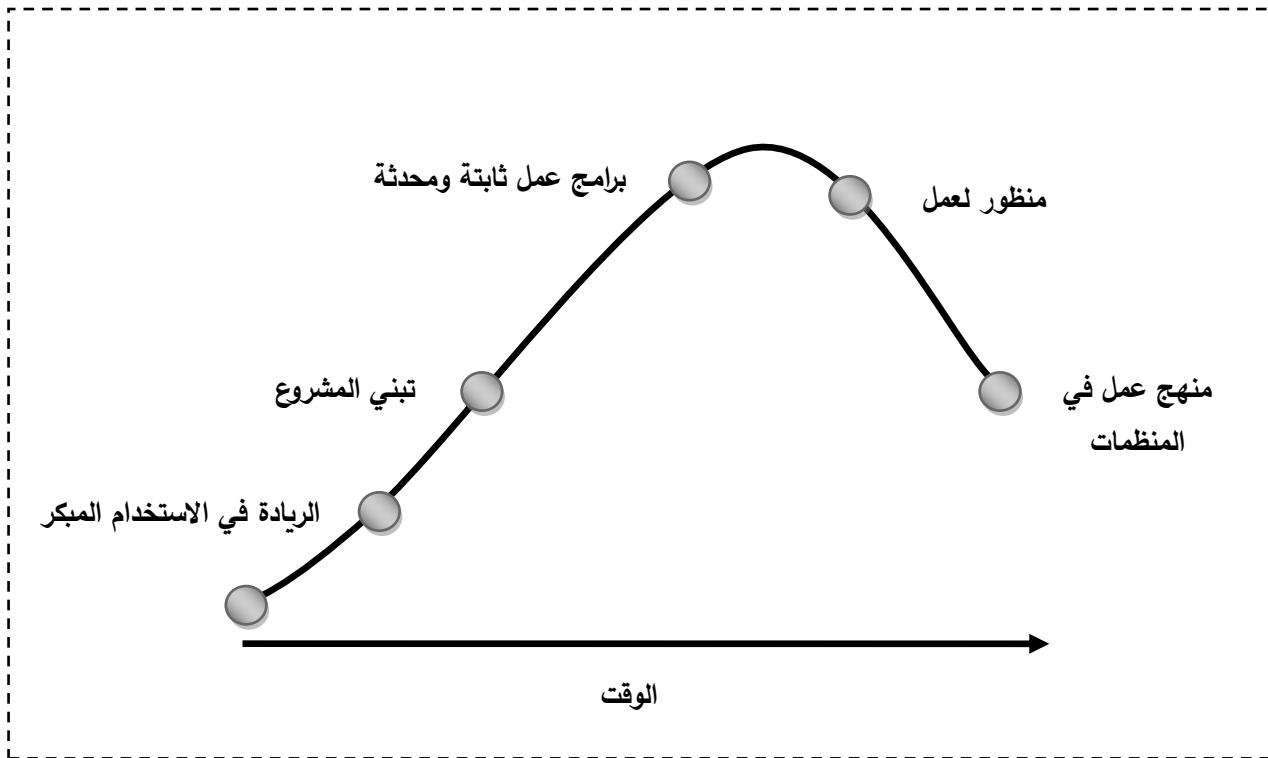
<sup>2</sup>: <https://www.rowadalaamal.com>, 09/03/2021, 10 :45.

<sup>3</sup>: هياش سامي، بونقيب أحمد، التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك - تجربة بنك طوكيو ميتسوبيشي-، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2018، ص 20.

<sup>4</sup>: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، مصر، 2009، ص 144.



## الشكل رقم (3.1): المراحل المبكرة والمتأخرة في تبني بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، مصر، 2009، ص 144.

## المطلب الثاني: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تقوم فكرة بطاقة الأداء المتوازن على توزيع مجموعة متوازنة من الأهداف على الأبعاد التي تمثل طبيعة العمل في المؤسسة والتي تختلف بدورها من مؤسسة لأخرى<sup>1</sup>، حيث أن جوهر بطاقة الأداء المتوازن يكمن في تمكين المؤسسة من ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية محددة، وذلك من خلال أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو<sup>2</sup>.

## أولاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يوفر الإطار العملي للإدارة الإستراتيجية، ويتم ذلك عن طريق تحويل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مؤشرات وأهداف للأداء. وبالتالي يتم جمع المؤشرات الأداء في المحاور الأربعة ومن ثم تطوير الأهداف لدى كل محور، ليتم الوصول إلى اختيار المقاييس والمبادرات التي بدورها

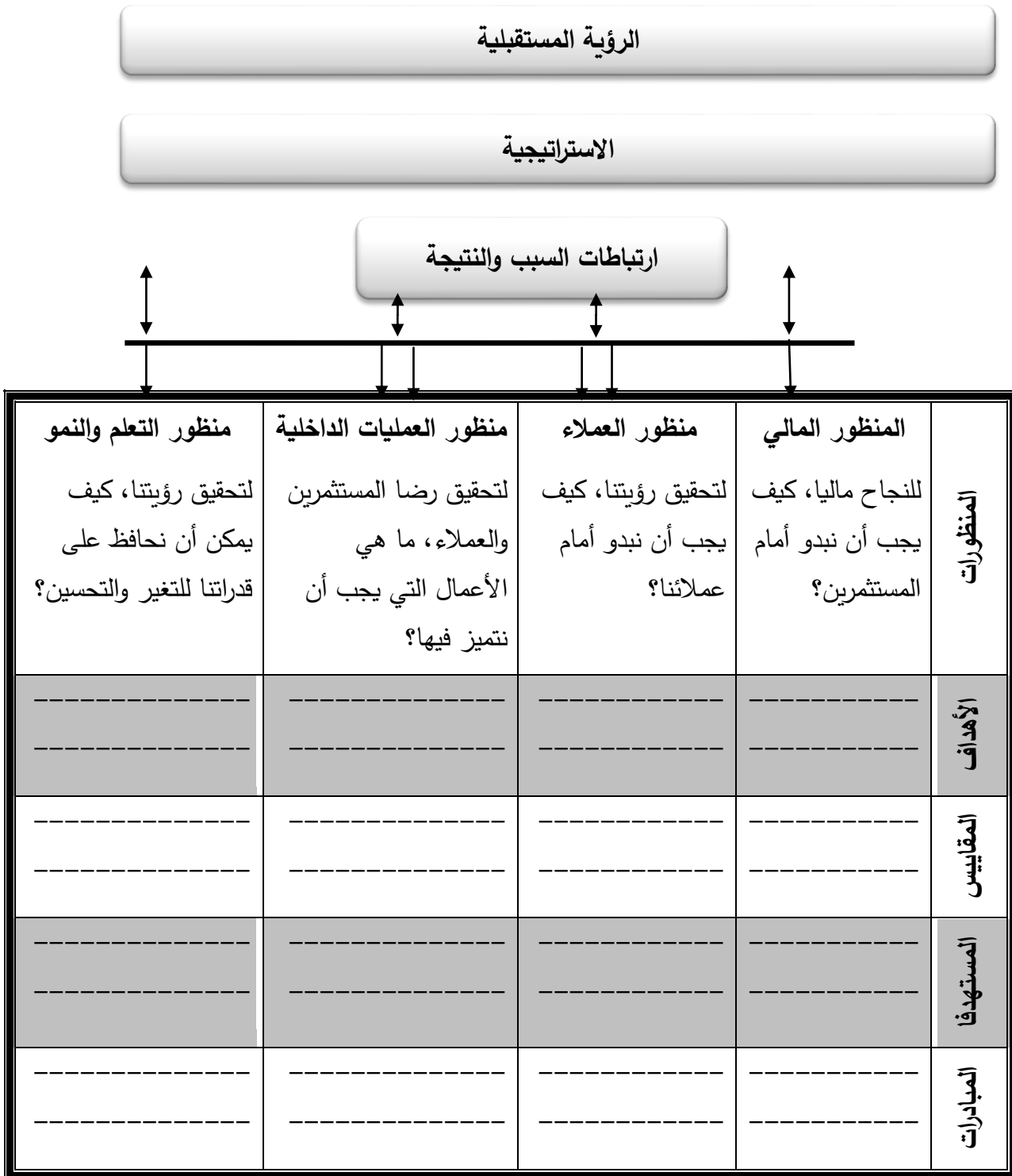
<sup>1</sup>: شيماء نهرو جيل، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 2، 2018، ص 116.

<sup>2</sup>: محمد عبد الله محمد الهنداوي، مدركات مدرء التسويق لأبعاد قياس الأداء الإستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 28، العدد 1، 2014، ص 123.

تعزز من إستراتيجية المؤسسة. تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية مكونات أساسية تتشكل من خلالها طريقة عمل هذه البطاقة والتي تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

1. **الرؤية المستقبلية:** ويتبين من خلالها إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الصورة المستقبلية التي ستكون عليها.
2. **الإستراتيجية:** والتي تتكون من مجموعة من الإجراءات المهمة من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة مسبقاً.
3. **الأبعاد:** حيث يدفع المؤسسة إلى تبني إستراتيجية محددة وفق تحليل لمؤشرات أساسية في هذا المحور، ويوجد أربعة محاور أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: بعد العملاء، بعد العمليات، بعد الداخلية، بعد التعلم والنمو.
4. **الأهداف:** وهو يوضح كيفية تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، ويعبر عنها بالمستويات الإدارية المحددة القابلة للتقييم والقياس لتحقيق الإستراتيجية.
5. **المقاييس:** وهي تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهي تدعم تحقيق الأهداف، حيث تعكس تقييم أداء التقدم باتجاه الأهداف ومن المفروض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف المسطرة.
6. **المستهدفات:** والتي تتمثل في التصورات الكمية والبيانات لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
7. **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي توضح علاقة الأهداف أحدهما بالآخر وتكون تشبه عبارات (إذا - إذن)، وبالتالي يجب أن تكون ارتباطات السبب والنتيجة واضحة.
8. **المبادرات الإستراتيجية:** وهي برامج عمل تقوم بتسهيل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا بالإضافة إلى قيامها بعملية التوجيه الأداء الإستراتيجي. والشكل رقم (04) يبين المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (4.1): بطاقة الأداء المتوازن ومكوناتها الأساسية



المصدر: بونقيب أحمد، بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017، ص 54.

## ثانياً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة وهم المساهمين، والعملاء، والأفراد العاملين<sup>1</sup>، وتحتوي البطاقة على أبعاد رئيسية إلا أن هذه الأبعاد لا تعتبر نموذجاً يؤخذ ويطبق في جميع المؤسسات، بل يتطلب الأمر إلى القيام ببعض التعديلات التي تتناسب مع المؤسسة المعنية وتتفق مع خصائصها واستراتيجياتها وطبيعة عملها والبيئة التي تعمل فيها إذ لا بد من أخذها بعين الاعتبار ودمجها في بطاقة الأداء المتوازن<sup>2</sup>. وفيما يلي نبين آلية عمل هذه الأبعاد:

1. **البعد المالي:** يهتم هذا البعد بالنواحي المالية في أداء مؤسسات القطاع العام والخدمات والتي تتمثل أهدافها بقياس مدى فعالية وكفاءة المؤسسات في تحقيق وتلبية حاجات العملاء بأقل تكلفة ووقت ممكن<sup>3</sup>. ويهدف هذا البعد إلى التقييم والإجابة على التساؤلات التالية:
  - هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
  - ما هو موقف المؤسسة من سوق المال؟
  - كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

ويقاس هذا البعد من خلال مجموعة من الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاعات النشاطات أو الإستراتيجية (مثل رقم الأعمال، معدل النمو، حقوق المساهمين،... الخ). ويجب وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة تستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، القيمة المضافة الاقتصادية، المردودية، معدل العائد على الاستثمار، أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كصيد الخزينة مثلاً<sup>4</sup>. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن الهدف المالي يختلف بين القطاع العام والخاص، ففي القطاع الخاص الأهداف المالية عموماً هي تعظيم صافي الربح، بينما في القطاع العام يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات عملائها بأقل تكلفة وبأقصر وقت ممكن<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>: خان يونس، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا، 2013، ص 09.

<sup>2</sup>: آمال حفناوي، توظيف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المعاصرة، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(SMEC)، المجلد 01، العدد 01، 2019، ص 81.

<sup>3</sup>: هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويح، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية - فلسطين -، مجلة المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020، ص 330.

<sup>4</sup>: السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد 1، الجزائر، 2012، ص 39.

<sup>5</sup>: عماري عمار وآخرون، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، المسيلة، الجزائر، ص 251.

2. **بعد العملاء:** يعتبر التعرف على عملاء المؤسسة ومعرفة احتياجاتهم من المؤشرات التي تساعد على تحقيق نجاح المؤسسة وكسب رضا عملائها<sup>1</sup> من خلال الاهتمام بالعملاء وقياس رضاهم والنظر إلى نفسها من وجهة نظر العملاء،<sup>2</sup> حيث تعتمد معظم المؤسسات على متطلبات وحاجات العملاء والمستهلكين في وضع إستراتيجيتها وذلك لمساهمتها في نجاح المؤسسة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازن قد أخذت بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على بعد العملاء. ومن هنا فإن "Kaplan et Norton" قد وضعا عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لاستراتيجيات العملاء وهذه المقاييس هي:

- الاحتفاظ بالعملاء؛
- اكتساب عملاء جدد؛
- ربحية العميل؛
- الحصة السوقية<sup>3</sup>؛
- عدد العملاء؛
- مؤشر رضا العملاء؛
- مؤشر ولاء العملاء؛
- مؤشر الصورة الذهنية للعلامة التجارية.<sup>4</sup>

والشكل الموالي يوضح النموذج السببي الذي يربط بين المؤشرات المختلفة لبعد العملاء<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>: عثمانى أمينة، عائشة سموم، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، المسيلة، الجزائر، ص 268.

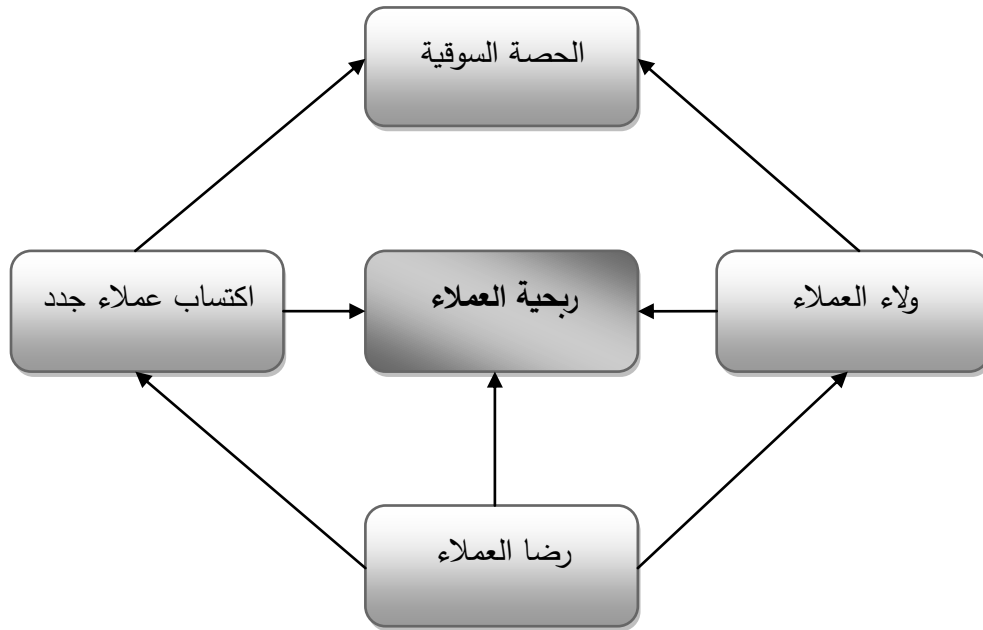
<sup>2</sup>: يحيى الخساونة، أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة أداء المصرف، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، الأردن، 2013، ص 33.

<sup>3</sup>: أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، قسم إدارة أعمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، الأردن، 2009، ص 46-47.

<sup>4</sup>: حطي محمد شاكر السراج، حامدي حامد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المالية، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، المسيلة، الجزائر، ص 536.

<sup>5</sup>: Yassine Alibelhadj, **Application Des Entreprises Algeriennes Du Modele De Performance BalancedScorecard Pour La Bonne Gouvernance**, Journal of Financial Accounting and ManagerialStudies, Volum 06, Numéro 01, 2019, p 407.

## الشكل رقم (5.1): العلاقة السببية لبعء العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



**Source :**Yassine Alibelhadj, Application Des Entreprises Algeriennes Du Modele De Performance BalancedScorecard Pour La Bonne Gouvernance, Journal of Financial Accounting and ManagerialStudies, Volum 06, Numéro 01, 2019, p 407.

وعليه يمكن القول بأن معظم المؤسسات لديها هدف: " أن تكون رقم واحد في تقديم قيمة لعملائها"، لكن من المستحيل أن تكون جميع المؤسسات رقم واحد وبالتالي فإنه يجب أن تكتسب المؤسسات المزايا التنافسية في شرائحها المستهدفة وتحقق رضا عملائها<sup>1</sup>، حيث أن نجاح المؤسسة على المدى الطويل يعتمد بشكل أساسي على تلبية حاجات العملاء وهو الهدف الاستراتيجي لبعء العملاء، ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر منافس مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

**3. بعء العمليات الداخلية:** يعمل هذا البعد على تحقيق أهداف كل من بعء العملاء والبعء المالي وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل<sup>2</sup>، حيث يركز هذا البعد على عمليات التشغيل الداخلي التي تمكن المؤسسة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها الزبائن منها بكفاءة وفعالية من جهة، وإرضاء توقعات المساهمين وتحقيق نتائج مالية متميزة من جهة ثانية<sup>3</sup>. وبالتالي فإن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

<sup>1</sup>: Jun Xin ,Yuhui Wei, **How Develop a Blanced Scorecard a StrategyMap**, Master Thesis, The Department of Business Administration, Lund University, P 27.

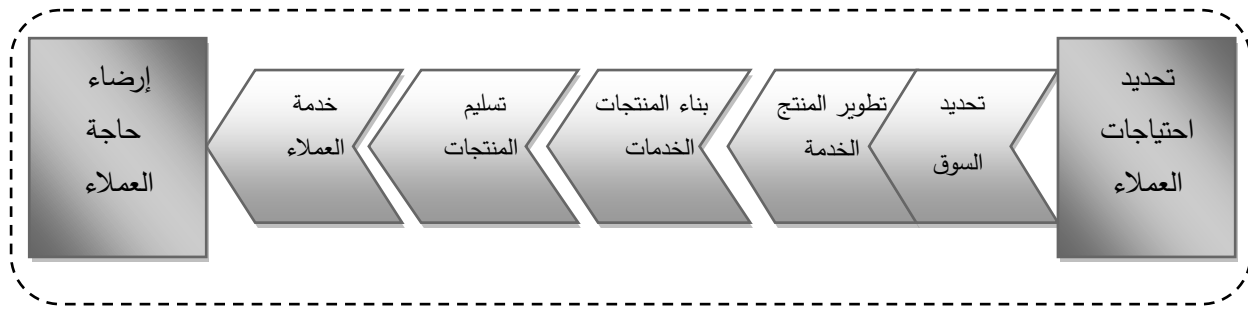
<sup>2</sup>: مرزوق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، 2013، ص 61.

<sup>3</sup>: مجد الطراونة، حمزة محمود الزبيدي، تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة وأثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009، ص 65-64.

تنتبثق من عمليات الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء، ومنه يستلزم على المؤسسات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءة التي ينبغي أن تتفوق بها؟ ومن ثم تحديد مقاييس هذا التميز أو التفوق؟

والشكل رقم (6.1) يوضح سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمؤسسات الأعمال التي تعطي القيمة في كل دورة للعملاء من خلال ثلاث دورات، وتكون نقطة الارتكاز تحديد حاجات العملاء، وتبدأ بالدورة الأولى وتسمى دورة الإبداع بما يعنيه من تطوير السلع والخدمات، ثم الدورة الثانية التي تسمى دورة العمليات حيث تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى، ثم تأتي الدورة الثالثة خدمات ما بعد البيع بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيب والصيانة... الخ<sup>1</sup>.

الشكل رقم (6.1): سلسلة القيمة الداخلية من منظور الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 137.

3. **بعد التعلم والنمو:** يعتبر التعلم والنمو البعد الرابع في بطاقة الأداء المتوازن وهو يعبر عن الأسس التي يجب أن تتبناها المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة في الأجل الطويل<sup>2</sup> وذلك من خلال التركيز على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تسميتها لتحقيق هذه الأهداف<sup>3</sup>، ويعكس مدى قدرة المؤسسة على التجديد والإبداع، وتعتمد نشاطات النمو والتعلم والإبداع على ثلاث مصادر رئيسية هي: الأشخاص، النظم، والإجراءات التنظيمية، وأن التقدم في إنجاز الأهداف وتحسينها يتطلب الاستثمار في إعادة تدريب العاملين، وفي تقوية

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 137.

<sup>2</sup> برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، المسيلة، الجزائر، ص 430.

<sup>3</sup> لواج عبد الرحيم، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 01، العدد 02، 2017، ص 78.

النظم وتكنولوجيا المعلومات وتنظيم الإجراءات والمسارات التنظيمية<sup>1</sup>. ويحتوي هذا البعد على المعايير التالية<sup>2</sup>:

- معيار مستوى القدرة الفردية: ويهتم بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد؛
  - معيار رضا الموظف: والذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته؛
  - معيار ربحية الموظف: ويرتكز حول قدرته على تحقيق قيم اقتصادية مضافة للمؤسسة؛
  - معيار الاحتفاظ بالموظف: والذي يشدد على المقاييس الكفاءة والفعالية الفردية؛
- والشكل الموالي يوضح الأبعاد الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (7.1): الأبعاد الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Source :Margarita Işoraite, the Balanced Scorecard Method : From The Teory to Practice, Intellectual Economics, Romeris University, N1(3), 2008, p20.

<sup>1</sup>: صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، العراق، 2010، ص 48.

<sup>2</sup>: زياد عبد الحليم الذبيبة، مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جوان 2011، ص 147.



## المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تعرض بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية، حيث تعد المقاييس التشغيلية "العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو" موجّهات الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة. كما تؤدي البطاقة إلى تناسق العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وعملياتها التشغيلية، فالبطاقة تربط بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة والفعاليات والخطط القصيرة المدى، كما تنظم علاقة السبب والنتيجة للأنشطة التشغيلية وانعكاساتها على نتائج البعد المالي بشكل مترابط<sup>1</sup>.

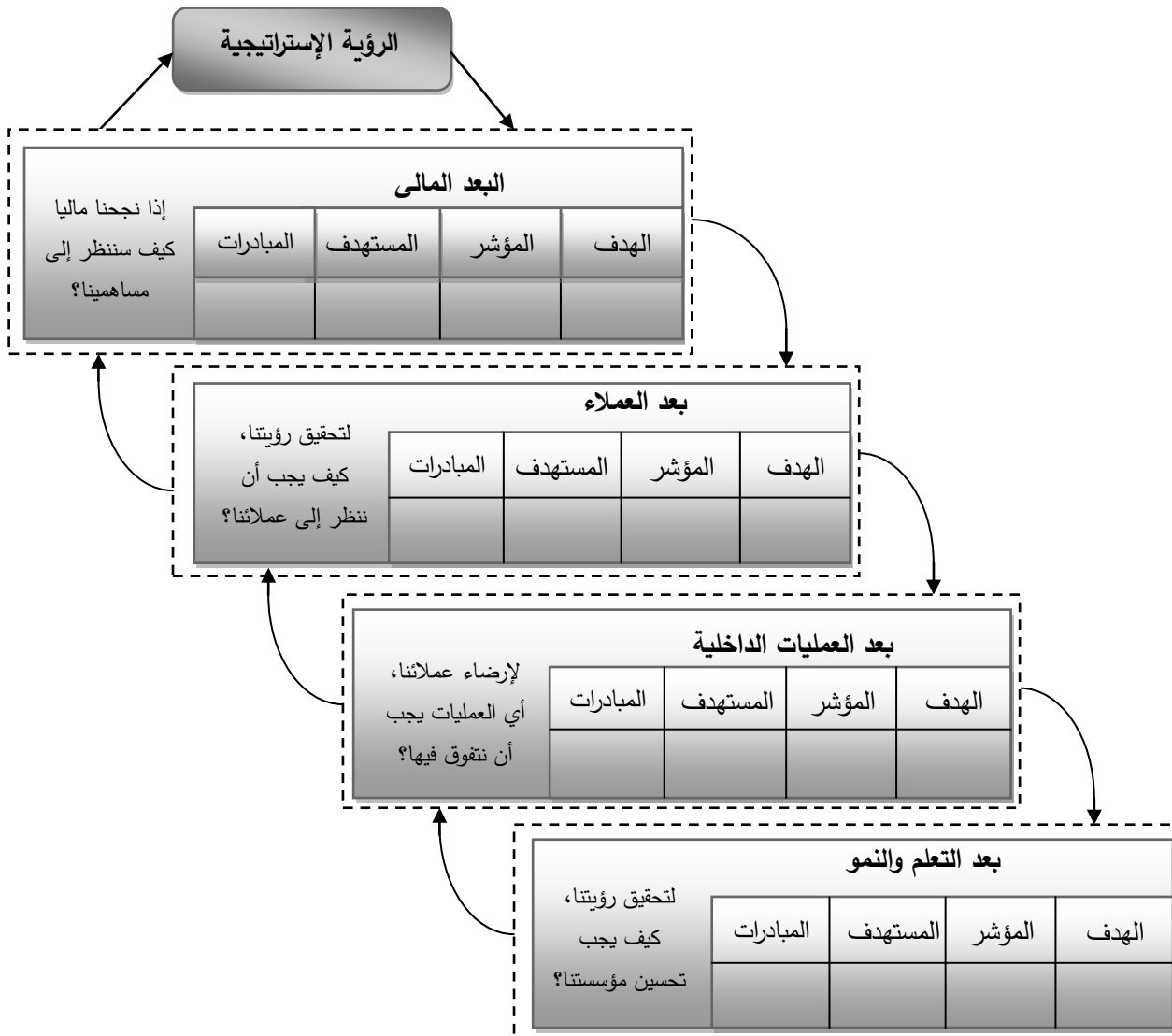
## أولاً: العلاقة التبادلية

تتضح العلاقة التبادلية في القول بأن التحسن في العمليات الداخلية يتوقف على النتائج المالية المحققة والتي تؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على البحث والتطوير من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية وتكاليف البحث والتطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل، أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الأربعة. وهنا الافتراض الأساسي يظهر أن التحسين في بعد النمو والتعلم يؤدي إلى التحسين في العمليات الداخلية وبالتالي تؤثر على زيادة درجة رضا العملاء، وبالتالي على النتائج المالية<sup>2</sup>. والشكل رقم (8.1) يوضح ذلك:

<sup>1</sup>: محسن حسن زوليف، عبد الناصر نور، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 2، الأردن، 2005، ص 22.

<sup>2</sup>: صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الشكل رقم (8.1): العلاقة التبادلية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن



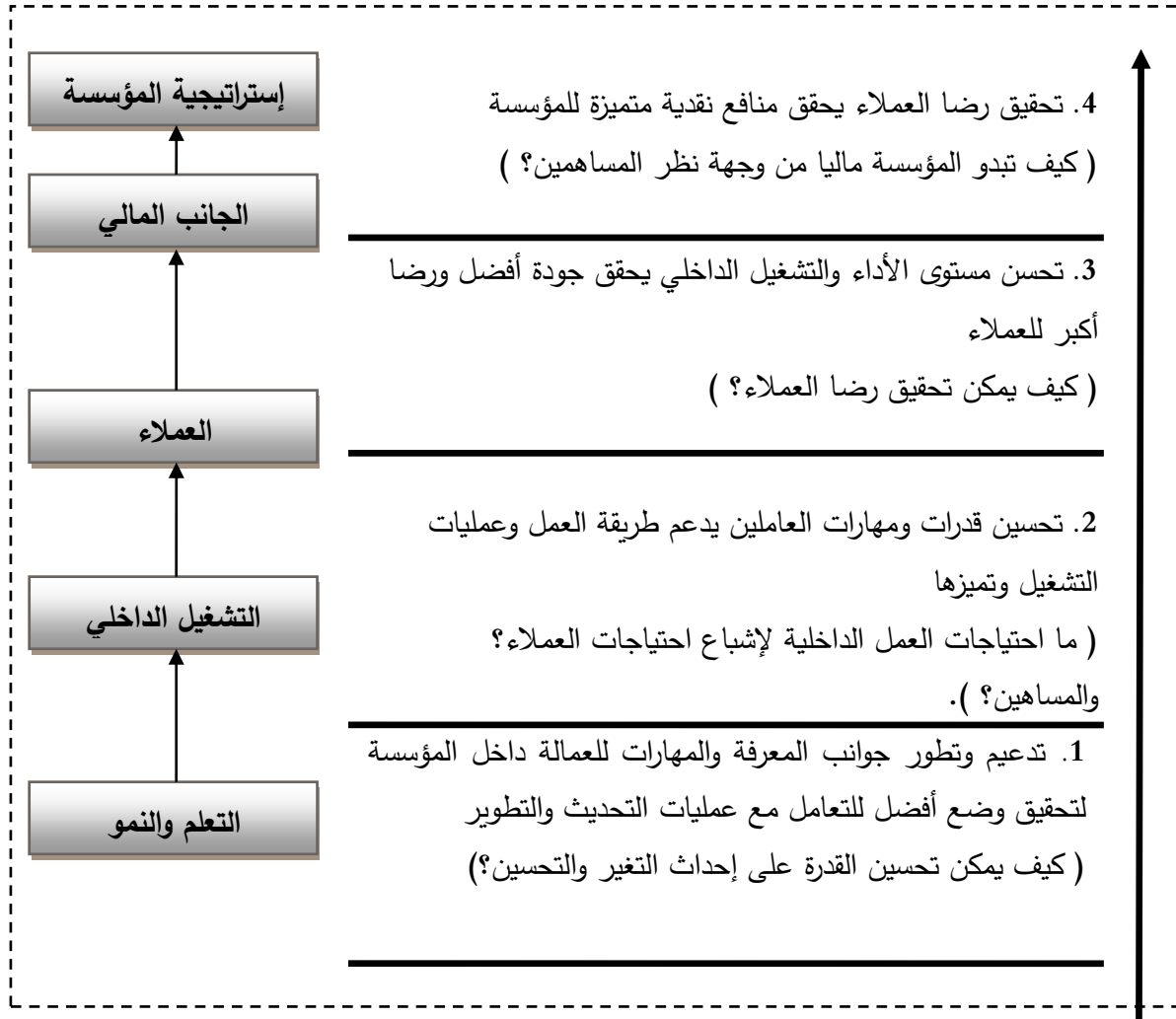
Source : DO THI THANH BINH , The Perceived Impacts of The Implementation of Blanced Scorecard in Petrovietnam Power Corporation, Thesis for Master of Administration and Sciences on Financial Administration and Public SectorAccounting, University of Tampere, 2012, p 24.

### ثانيا - علاقة السبب والنتيجة

ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة. فإذا كان الهدف هو تقديم خدمة ما بعد البيع للعملاء فإن مقياس الأداء هنا قد يكون نسبة شكاوى العملاء ومحاولة خفض نسبة هذه الشكاوى إلى أدنى حد ممكن، وبالتالي فإن ما يبذل من مجهودات وينفق من تكاليف في مجال الصيانة ينعكس أثره في ضوء

علاقة السبب والنتيجة إلى وضع أفضل كمؤشر لنسبة شكاوى العملاء طالما الهدف الاستراتيجي للمؤسسة هو تحقيق رضا العميل<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (9.1): العلاقة بين أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 135.

<sup>1</sup>: محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 163.

## المبحث الثاني: عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن

انطلاقاً من حتمية أن التوازن في الوقت الحالي ضروري للتحرك بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة، فإن المؤسسة مطالبة بتكوين صورة واضحة ودقيقة لمختلف عملياتها وأنشطتها ولا يتم ذلك إلا من خلال دمج كل من المقاييس المالية وغير المالية وربط العمليات التشغيلية في الأجل القصير بإستراتيجية ورؤية المنظمة في الأجل الطويل. ومن أبرز الأدوات التي تعالج هذا الضعف والغموض الذي يعاني منه التوجه الإداري القديم والذي كان يركز فقط على الأداء المالي نجد بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً.

## المطلب الأول: أهمية تبني منهجية بطاقة الأداء المتوازن

إن البداية الصحيحة لأي عمل هي نقطة الانطلاق الضرورية والمهمة والتي تضمن بدورها نجاح هذا العمل، لذلك على إدارات المؤسسات أن تعي الأهداف المتوخاة من تبني منهجية إدخال بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة تغيير وتحويل مهمة للأعمال. حيث تطمح الإدارات العليا في المؤسسات دائماً إلى تغيير مؤسساتهم نحو الأحسن والأفضل، وهنا تأتي بطاقة الأداء المتوازن لتساعد هذه المؤسسات في ذلك، لهذا تتعدد الأسباب لقيام المؤسسات بتبني منهجية بطاقة الأداء المتوازن وحسب طبيعة عمل تلك المؤسسات، حيث التجديد والتغيير والتحسين المستمر يرتبط بالأداء العالي على الصعيد المالي وغير المالي. لكن الضرورة تتطلب من المؤسسات أن تركز على الخصوصية المرتبطة بها في استخدام بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>.

## لكن السؤال المطروح هنا: لماذا تُستخدم بطاقة الأداء المتوازن؟

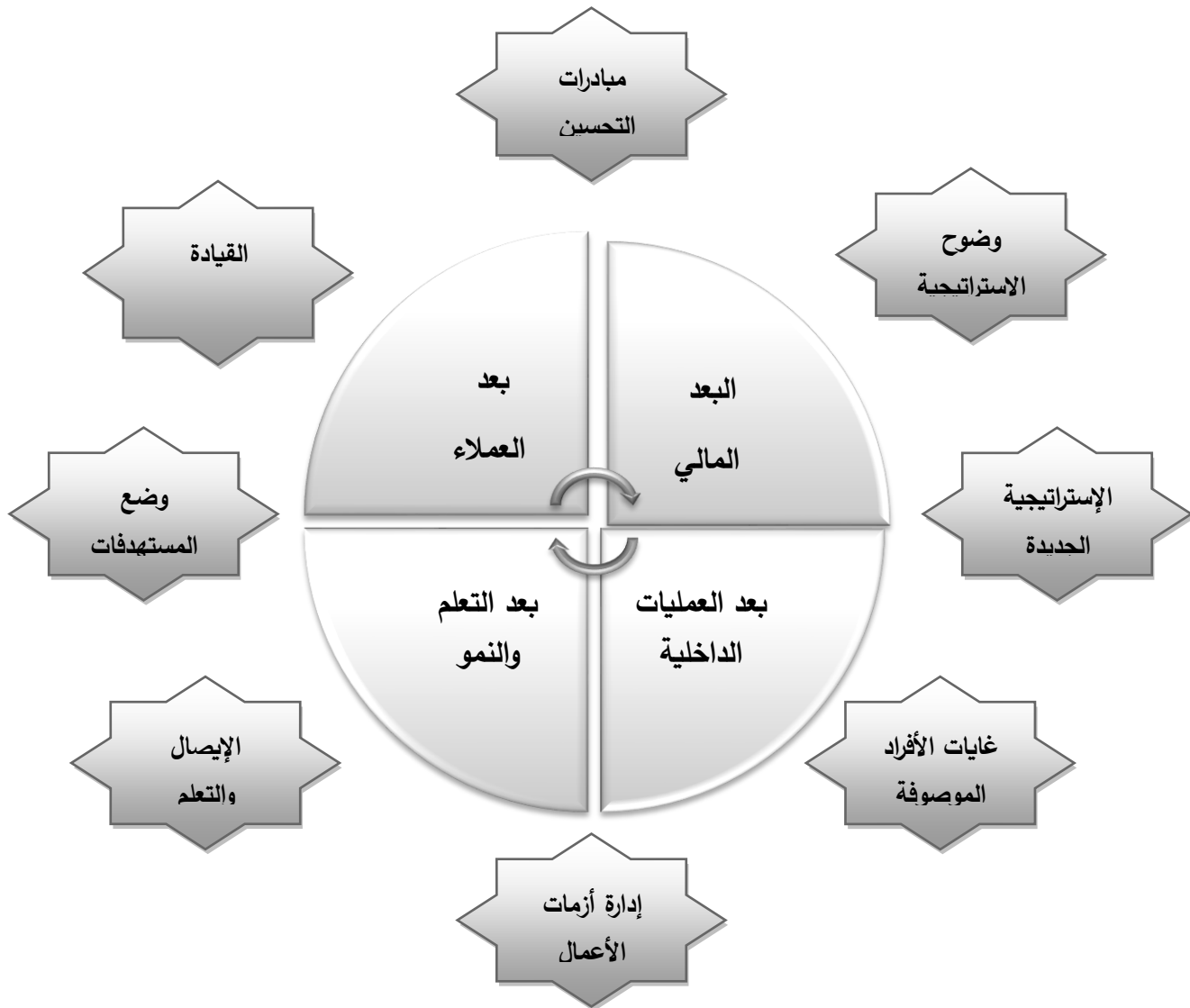
يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لعدة أسباب نذكر منها:

1. تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومواءمة جهود المؤسسة وقراراتها مع الإستراتيجية؛
2. توصيل الإستراتيجية إلى كل وحدات المؤسسة ( الخريطة الإستراتيجية)؛
3. ربط الأفراد العاملين بإستراتيجية المؤسسة وتوضيح كيف يمكنهم المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة؟
4. التحديات التي أفرزتها تغيرات السوق بالنسبة للقيمة حيث أصبح هناك نقل لأصول القيمة من الأصول المادية إلى المعنوية؛
5. إدارة عمليات الإستراتيجية غير موجودة في معظم المؤسسات؛

<sup>1</sup>: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، مصر، 2009، ص 21.

<sup>2</sup>: <https://strategicsaudi.com> , 04/03/2021, 14 :55.

6. كثيرا من المؤسسات التي فشلت في البقاء وذلك بسبب نقص التواصل مع الموظفين لتنفيذ الإستراتيجيات وليس بسبب عدم وجود إستراتيجية لعملها؛
7. أقل من 10% من التنفيذ الفعال خصص لتفعيل الإستراتيجية؛
8. 34% من العاملين في المؤسسة الذين اطلعوا أو شاركوا في وضع الإستراتيجية؛<sup>1</sup>
9. 85% من فرق العمل التي خصصت أقل من ساعة في الشهر للنظر إلى الإستراتيجية.
- الشكل رقم (10.1): أسباب تبني استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، مصر، 2009، ص 22.

<sup>1</sup>: بن سالم آمال، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، المسيلة، الجزائر، ص 506 - 507.

وبالتالي يمكن القول بأنه مهما يكن السبب أو الأسباب فإن الضرورة تتطلب إدخال منهجية بطاقة الأداء المتوازن بشكل صحيح وواضح، حيث لا بد من توفر المتطلبات والموارد اللازمة لإدخال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة<sup>1</sup>، ولعلّ نجاح المؤسسات وتطورها يعتمد أساساً على نجاح وفعالية أدائها سواء كان من الناحية المالية أو الإدارية، إضافة إلى استغلال موارد المؤسسة بكفاءة عالية من خلال أنشطتها المتنوعة وذلك من أجل إدارة أهدافها ومواكبة التغيرات البيئية والتكيف معها والتي تؤثر تأثيراً كبيراً في تحقيق استراتيجياتها والتي تسعى للوصول إلى تطبيقها<sup>2</sup>.

والجدير بالذكر أنه في مدخلنا لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، تقبلنا بدرجة كبيرة الأفكار الطليعية وهي أفكار مباشرة وواضحة للغاية في حقيقة الأمر<sup>3</sup>. حيث حصلت بطاقة الأداء المتوازن على هذه التسمية من خلال الموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية إضافة إلى أنها تقوم بقياس الأداء المالي الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل المتوازن الذي يتم بين متغيرات الأبعاد الأربعة وكل بعد يعكس وجهة نظر المستفيد منه<sup>4</sup>. وكما يدل اسمها فهي عبارة عن أداة موضوعة تحت تصرف المسيرين تبحث عن<sup>5</sup>:

1. التوازن بين البيئة الخارجية الخاصة بالعملاء والمساهمين والبيئة الداخلية الخاصة بالعمليات الداخلية والتعلم والنمو؛
2. نشر وترجمة الإستراتيجية في صورة أهداف ملموسة للمنفذين؛
3. التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية؛
4. التوازن بين مؤشرات الإستراتيجية القائدة "lead indicators" أي مقاييس محركات الأداء التي تساعد على التنبؤ بالأداء والمؤشرات العملية التابعة "Lag indicators" أي مقاييس أهداف الأداء التي تبين النتائج من قرارات سابقة.

فبطاقة الأداء المتوازن هي في الأساس جهاز يترجم الرؤية إلى واقع من خلال صياغة الرؤية والإستراتيجية<sup>6</sup>، حيث تنطلق من نقطة واحدة وهي الرسالة، ورؤية، وإستراتيجية المؤسسة وبالتالي توفر أسلوباً نظامياً لتطوير رؤية المؤسسة ورسالتها والمساعدة على توضيحها للرؤساء والمدراء في المستويات المختلفة

<sup>1</sup>: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 22.  
<sup>2</sup>: هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر تطبيق الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر 2020، ص 330.  
<sup>3</sup>: عبد الرحمن توفيق، منهج أساليب الارتقاء بالأداء البشري، الأداء الفعال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن خطوة بخطوة، 2006، ص 20.

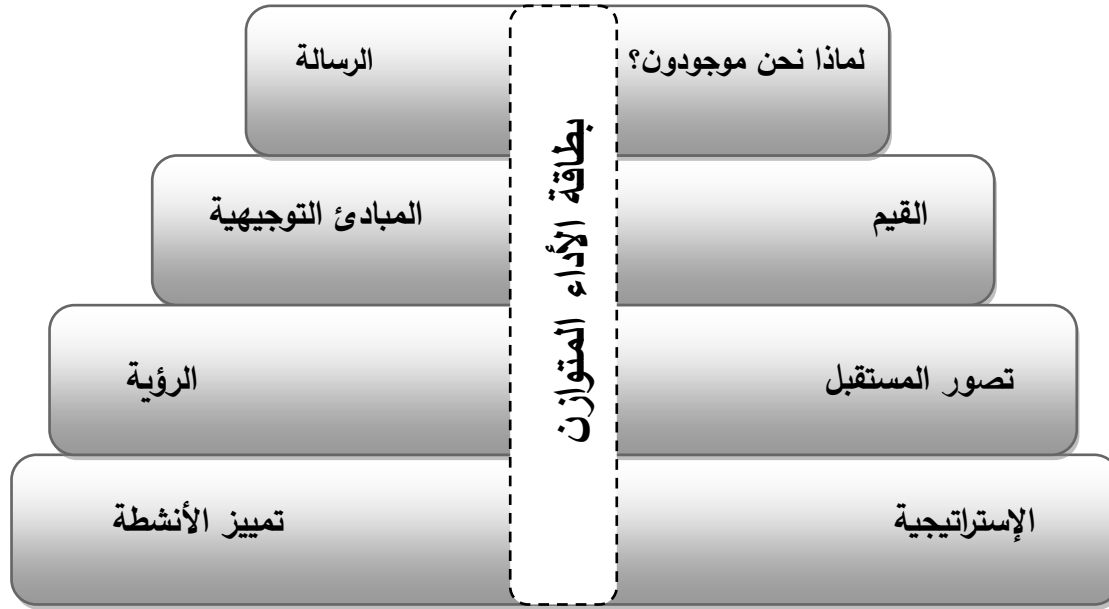
<sup>4</sup>: Naseem Khudhair, **Balanced Scorecard and its Role in Evaluating the Performance of Organizations**, Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, Vol 27, No 02, 2019, p 345.

<sup>5</sup>: نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، مداخلة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 79 - 78.

<sup>6</sup>: Pual R. Niven, **Balanced Scorecard Step-By- Step Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Son, Inc, Hoboken, New Jersey, 2006, p 88.

للمؤسسة مما يؤدي إلى رسم صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتقويم مساهماتهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (11.1): بطاقة الأداء المتوازن تترجم الرسالة والرؤية والقيم والإستراتيجية



**Source:** Pual R. Niven, BalancedScorecardStep-By- Step Maximizing Peformance and Maintaining Results, John Wiley & Son, Inc, Hoboken, New Jersey, 2006, p 72.

وينبغي أن يلاحظ مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على الأهداف المالية والأهداف غير المالية للمؤسسة كالإبداع والابتكار، والميزة التنافسية... الخ، وذلك من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ورؤيتها إلى أهداف قابلة للتنفيذ.

### المطلب الثاني: النماذج المماثلة لبطاقة الأداء المتوازن

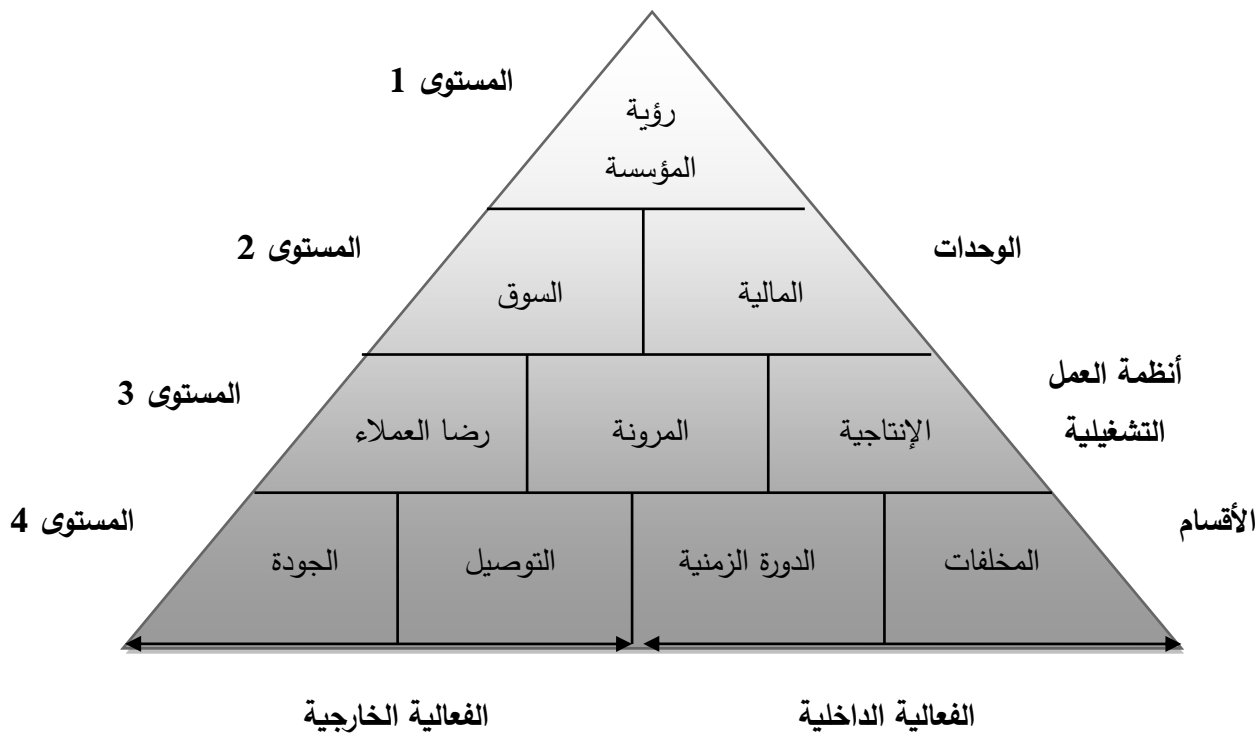
سنحاول في هذا المطلب إيصال وتوضيح بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال عرض أهم النماذج البديلة والمماثلة لهذه البطاقة ألا وهما نموذج هرم الأداء ونموذج ميسيل، حيث وجدنا في الأدبيات عددا من النماذج المماثلة، وجميعها مصممة لقياس أداء المؤسسة وربط المقاييس المستخدمة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة. ومن أمثلة هذه النماذج نجد:

#### أولا: نموذج هرم الأداء

<sup>1</sup>: شيماء نهرو جبل، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثى، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 115.

تقوم فلسفة نموذج هرم الأداء على أن تحقيق الهدف المؤسسي يجب أن يكون مدعوماً بأهداف عمل وحدات التشغيل<sup>1</sup>، حيث يقوم على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والهندسة الصناعية ومحاسبة الأنشطة. وبالتالي فإن المبدأ الأساسي هنا يتمثل في نموذج موجه نحو العملاء ومتصل بالإستراتيجية العامة للمؤسسة فتتحول الغايات والمقاييس إلى روابط بين إستراتيجية المؤسسة وأنشطتها، بمعنى يتم ترجمة الغايات في اتجاه تنازلي بينما يتم ترجمة المقاييس في اتجاه تصاعدي<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (12.1): نموذج هرم الأداء



Source :<https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/the-performance-pyramid->, 05/03/2021, 15 :00.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن هرم الأداء يصور المؤسسة عند أربعة مستويات وهي<sup>3</sup>:

1. **المستوى الأول:** وهو المستوى الأعلى في المؤسسة حيث توجد رؤية المؤسسة التي تصف من خلالها المؤسسة كيف ستحقق النجاح والميزة التنافسية على المدى الطويل
2. **المستوى الثاني:** يركز هذا المستوى على تحقيق النجاح التسويقي والمالي وهو التركيز الأولي لتحقيق رؤية المؤسسة من خلال معرفة عوامل النجاح الحرجة الخاصة بالمؤسسة من حيث التدابير المتعلقة بالسوق والتدابير المالية.

<sup>1</sup>:<https://www.wikiaccounting.com>, 05/03/2021, 14 :45.

<sup>2</sup>: عبد الرحمن توفيق، منهج أساليب الارتقاء بالأداء البشري، الأداء الفعال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن خطوة بخطوة، مرجع سبق ذكره، ص 23 - 24.

<sup>3</sup>:<https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/the-performance-pyramid->, 05/03/2021, 15 :00.



3. **المستوى الثالث:** في هذا المستوى يتم ربط الاستراتيجيات التسويقية والمالية المحددة في المستوى الثاني بتحقيق رضا العملاء وزيادة المرونة والإنتاجية العالية في المستوى التالي.
4. **المستوى الرابع:** وهو المستوى الأدنى من الهرم حيث يمكن في هذا المستوى مراقبة حالة القوى المحركة من المستوى الثالث باستخدام مؤشرات الإدارات ذات المستوى الأدنى للجودة والتسليم والدورة الزمنية والمخلفات، فالجانب الأيسر من الهرم يحتوي على مقاييس تركز على الفعالية الخارجية والمتمثلة في المخلفات، الدورة الزمنية، المالية والإنتاجية، أما على الجانب الأيمن فنجدها تركز على الفعالية الداخلية والمتمثلة في التسليم، الجودة، رضا العملاء، السوق.

#### ثانياً: نموذج ميسيل لقياس الأداء المتوازن

يحدد نموذج "ميسيل" أربعة مجالات للرؤية يجب قياس الأداء من خلالها، حيث يستخدم هذا النموذج بعداً للموارد البشرية بدلاً من بعد التعلم والنمو، فبعد الموارد البشرية هنا فهو يقيس الابتكار والإبداع وأيضاً عوامل مثل التعليم والتطوير والتدريب والقدرات المحورية وثقافة المؤسسة. وعليه فإن الاختلاف يعود بسبب استخدام "ميسيل" لبعد الموظفين منفصلاً وأضف لذلك ينبغي على الإدارة أن تلتفت إلى فاعلية المؤسسة وأفرادها وتقيسها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الشكل رقم (13.1): نموذج ميسيل لقياس الأداء المتوازن

الإستراتيجيات والقيم

المقاييس المالية		إذا نجحنا كيف سنبدو في عيون مساهمينا؟
	الربحية	
	النمو	
	قيمة المساهمين	

مقاييس العملاء		لكي نحقق استراتيجياتنا كيف يجب أن نبدو في عيون عملائنا؟
	الوقت	
	الجودة	
	الخدمة / التكلفة	

مقاييس العمليات الداخلية		لكي نرضي عملائنا، ما العمليات التي يجب أن نتميز بها؟
	الوقت	
	الجودة	
	الربحية / التكلفة	

مقاييس الموارد البشرية		لكي نحقق إستراتيجياتنا كيف يجب أن تعمل مؤسستنا؟
	الابتكار	
	التعليم والتدريب	
	الأصول الفكرية	

أن يكون ترتيبنا رقم 1 بالنسبة  
لعملائنا من حيث القيمة الكلية  
المقدمة

✓ ريادة السوق  
✓ نمو الإيرادات مرتفع  
✓ الربحية

✓ وقت معياري متفوق  
✓ التسليم في الوقت  
✓ سرعة الاستجابة

✓ وقت التسويق  
✓ وقت دورة التصنيع  
✓ عائد مرتفع

✓ نسبة مئوية مرتفعة للمبيعات  
من المنتجات الجديدة

المصدر: عبد الرحمن توفيق، منهج أساليب الارتقاء بالأداء البشري، الأداء الفعال باستخدام بطاقات الأداء المتوازن خطوة بخطوة، 2006، ص 22.

من خلال الشكل رقم (13.1) نلاحظ أن لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها قياس الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، فمثلا من أجل تحقيق الإستراتيجية يجب على المؤسسة أن تعمل على الابتكار، التعليم والتدريب، الأصول الفكرية، (بعد التعلم والنمو)، أما إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق رضا العملاء فيجب عليها أن تتميز بتقديم المنتج بسعر معقول وفي الوقت المحدد وجودة عالية (بعد العملاء) ولا يتحقق ذلك إلا إذا قامت المؤسسة بتحسين وتطوير العمليات الداخلية لهذه الأخيرة (بعد العمليات الداخلية).

### المطلب الثالث: منهجية بناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن

يختلف آراء الباحثين والمفكرين حول المراحل الواجب إتباعها في تصميم بطاقة الأداء المتوازن، والتي يجب فيها الأخذ بعين الاعتبار الترتيب والوقت المخصص لكل مرحلة والتي يتم تكييفها مع ظروف وخصائص كل مؤسسة، وعليه فإن بناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن يتطلب من المؤسسة القيام بعدد من المراحل الأساسية والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

#### أولاً: تحديد الرؤية

تحدد المؤسسة في هذه المرحلة مختلف أساسياتها من رؤية، أهداف، غايات، موقعها بين المنافسين، ثقافتها، فهم ما يرضي العملاء وغير ذلك من الأساسيات، وعادة ما تكمل هذه المرحلة بتحديد اللجنة التي يعتمد عليها لتكون مسؤولة عن بطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>. وهناك بعض الأسئلة التي طرحها (Olive & Roy & wetter) تساعد على تبني رؤية محددة منها:

1. هل تعطينا الرؤية الثقة التي نحتاجها؟
2. هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه؟
3. هل تساعدنا الرؤية في صياغة أهدافنا الشخصية بطريقة مقنعة؟
4. هل نشعر بأن الرؤية ذات مغزى لنا؟

ويجب عند تحديد الرؤية الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة قبل وضع الرؤية العامة والتي يدخل فيها عدد من العوامل كالتطور التكنولوجي، البعد المالي، جوهر الكفاءة... الخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 165.

<sup>2</sup>: أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، قسم إدارة أعمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، الأردن، 2009، ص 62.

**ثانياً: وضع الأهداف الإستراتيجية**

أن تصميم بطاقة الأداء المتوازن يكون بناء على المدخلات من جلسات من قبل فريق العمل من الإدارة العليا<sup>1</sup>، يعمل هذا الفريق على ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى أهداف إستراتيجية محددة، بحيث يتم إيجاد نموذج مشترك للمؤسسة ككل يساهم فيه كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. وتهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق في الآراء والفهم المشترك عن رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها بين المدراء، وذلك من خلال ترجمتها إلى أسلوب علمي يمكن مدراء المؤسسة فهمه واستخدامه في ترشيد سلوكياتهم بمختلف مستوياتهم. وبالتالي فإن رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها يتم ترجمتها إلى مجموعة متكاملة من المقاييس الأهداف التي تحدد محركات النجاح على المدى البعيد<sup>2</sup>.

**ثالثاً: تحديد الإستراتيجيات**

تحاول اللجنة المسؤولة عن بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة ربط رؤية المؤسسة وأساسيتها بإستراتيجياتها المعرفة والواضحة بدقة، كما يمكن للجنة أن تحدد إحدى الإستراتيجيات كالامتياز في المنتج، الامتياز في العمليات، الامتياز في العلاقة مع العملاء وغيرها من الإستراتيجيات<sup>3</sup>.

**رابعاً: تحديد عوامل النجاح الحرجة**

يقصد بها العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المؤسسة، ولتحديد عوامل النجاح الحرجة يتم عقد عدة اجتماعات للعصف الذهني لأجل أخذ آراء العاملين وأصحاب المصالح بعين الاعتبار<sup>4</sup>، وبالتالي يتم تكوين مجموعة من العوامل والمبادرات التي تؤدي لتحقيق الإستراتيجية السابق تحديدها وترتيبها حسب أولوياتها ضمن كل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة وإضافة إلى ذلك يتم الربط أفقياً بين تلك العوامل تقادياً للازدواجية أو التضارب أو تفوق عامل ما على حساب الآخر<sup>5</sup>. وسيتم توضيح ذلك في الجدول الموالي:

<sup>1</sup>: <https://www.accdiscussion.com/acc4089.html> , 06/03/2021, 15: 20.

<sup>2</sup>: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 155.

<sup>3</sup>: بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>4</sup>: محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، عمان، الأردن، 2008، ص 280.

<sup>5</sup>: لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 156.

## الجدول رقم (1.1): اختيار الأهداف / المبادرات

المبادرة 9	المبادرة 8	المبادرة 7	المبادرة 6	المبادرة 5	المبادرة 4	المبادرة 3	المبادرة 2	المبادرة 1	
				X				X	الهدف A
					X		X		الهدف B
X		X				X	X		الهدف C

المصدر: لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 156.

## خامسا: رسم الخريطة الإستراتيجية

لقد أدت فكرة الروابط السببية بين الأهداف والتدابير إلى إنشاء الخريطة الإستراتيجية<sup>1</sup>، حيث تقوم هذه الخريطة بتضمين العناصر المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالمؤسسة في علاقة السبب والنتيجة<sup>2</sup>، فالخريطة الإستراتيجية للمؤسسة هي نموذج افتراضي متكامل للأبعاد الأربعة التي تقوم على أساسها بطاقة الأداء المتوازن، وللأطراف الأربعة التي تؤثر على المؤسسة. وبعبارة أخرى هي مربعات متصلة ببعضها بعلاقات السبب والنتيجة، حيث تملأ المربعات بعبارات تعبر عن الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المؤسسة وتختلف خصائص و بنود الإستراتيجية من مؤسسة لأخرى<sup>3</sup>. حيث تعمل الخريطة الإستراتيجية على الاتساق المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن في التسلسل في تحقيق الأهداف، وعليه فإنه يتم في هذه المرحلة رسم خريطة إستراتيجية تصف الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسة<sup>4</sup>. والشكل التالي يمثل نموذج للخريطة الإستراتيجية:

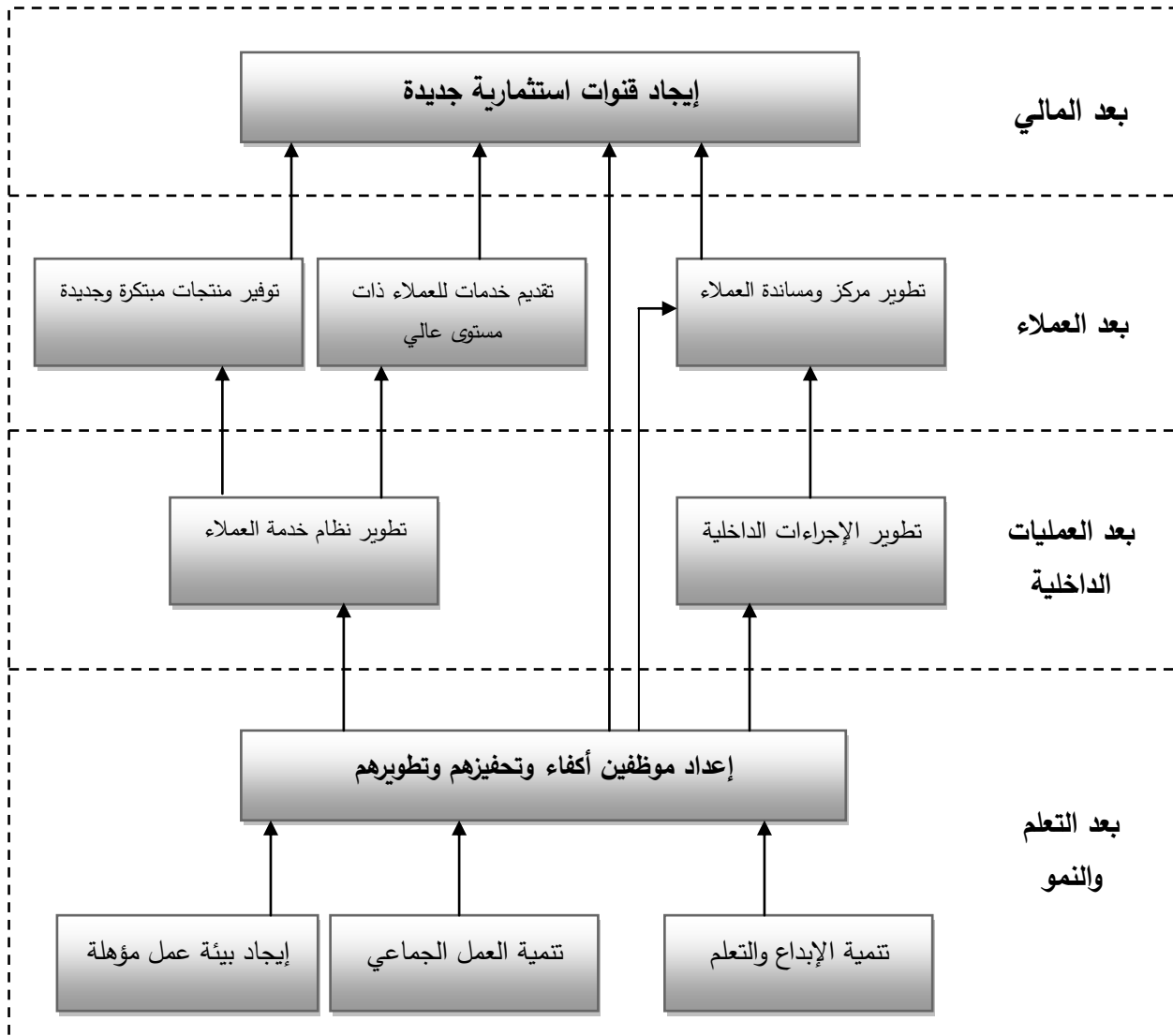
<sup>1</sup>: Robert S. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, Harvard University, Working Paper, 2010, p 21

<sup>2</sup>: Toong Khuan Chan, Poh Tin Hiap, *A Balanced Scorecard Approach to Measuring Industry Performance*, Journal of Construction in Developing Countries, Supp 1, © Penerbit Universiti Sains Malaysia, p 25.

<sup>3</sup>: بوخاري بولرباح، بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات لرسم الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 04، العدد 14، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص 319 – 320.

<sup>4</sup>: لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص 157.

الشكل رقم(14.1): نموذج لخريطة إستراتيجية "إيجاد قنوات استثمارية جديدة "



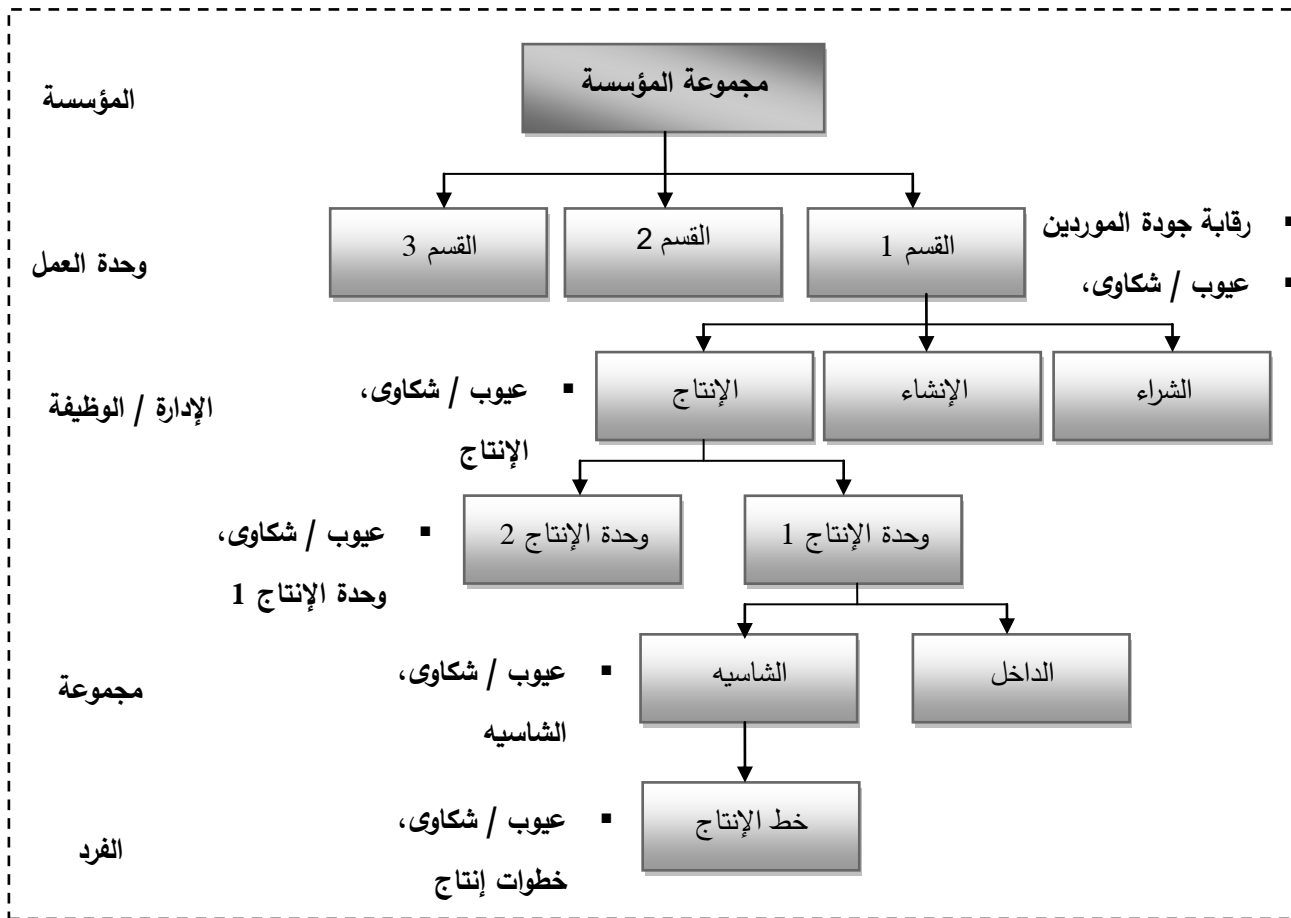
Source: <https://almerja.net/reading.php?idm=50060>, 06/03/2021, 16:30.

#### سادسا: إعداد المقاييس والتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد التوازن بين المقاييس المختلفة

يتم في هذه المرحلة إعداد وتحديد مقاييس أساسية وثيقة الصلة لاستخدامها في عملنا فيما بعد، ومثلما حدث في المراحل الأخرى ينبغي الاعتماد على شكل من أشكال العصف الذهني لا ترفض فيه أي أفكار وتستخدم كل فكرة في العملية. والتحدي الأكبر يكمن في إيجاد علاقات السبب والنتيجة واضحة وخلق توازن بين المقاييس المختلفة في مجالات الرؤية المختارة، فالمقاييس في مجالات الرؤية المختلفة يجب ألا تؤدي إلى قصور عند بلوغ المستوى الأمثل بل يجب أن تتوافق مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية العامة وتساندهما<sup>1</sup>. ويمكن توضيح كيفية تحليل علاقات السبب والنتيجة بين المبادرات الإستراتيجية والمقاييس وتخطيطها بيانياً في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>: نيلز جوران وآخرون، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مكتبة الجامعة الأردنية، الأردن، 2003، ص 113.

الشكل رقم (15.1): مثال لتحليل مقياس مستوى أعلى/ رضا العملاء



المصدر: نيلز جوران وآخرون، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مكتبة الجامعة الأردنية، الأردن، 2003، ص 116.

#### سابعاً: عملية التنفيذ

تتطلب هذه المرحلة تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام معلومات، بالإضافة إلى تعميم النظام على مختلف مستويات المؤسسة وتسهيل وتشجيع مهمة تطوير المقاييس للوحدات الفرعية التي تتمتع بنوع من اللامركزية وبالتالي سيكون هناك نظام متكامل للمعلومات يساعد المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية و بطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 158.

## ثامنا: التقييم والمراجعة

يجب أن تصبح بطاقة الأداء المتوازن جزءا من العملية الإدارية في المؤسسة<sup>1</sup>، ففي هذه المرحلة يتم تحديد مدة زمنية للمراجعة الدورية المتعلقة بمتابعة وإدارة بطاقة الأداء المتوازن<sup>2</sup>، بحيث تجري بطريقة شهرية وربع سنوية مع مراجعة الإستراتيجية من جهة وتقوم وحدات الأعمال الإستراتيجية بتحديث بطاقة الأداء المتوازن الخاص بها نظرا للتغيرات الداخلية والخارجية والتغيرات في الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة من جهة أخرى. والمؤسسة الناجحة هي تلك التي تتمكن من إدارة عمليات التشغيل الداخلية بفعالية وكفاءة تمكنها من كسب المنافسة على الأطراف ذات العلاقة، وتقوم عملية التخطيط الإستراتيجي بتوزيع الموارد التنظيمية المحدودة ما بين هذه التحديات المتنافسة وكيفية قيام المؤسسة باستغلال ونشر وتوزيع الموارد المحدودة<sup>3</sup>. ويمكن تلخيص المراحل السابقة لبناء وتصميم بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل البياني الموالي:

<sup>1</sup> مروان محمد عبد الرحمان أبو فضة، نحو تطوير متوازن للأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> سناء نظمي مسودة، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص 54.

<sup>3</sup> مروان محمد عبد الرحمان أبو فضة، مرجع سبق ذكره، ص 96.



## الشكل رقم (16.1): منهجية "مراحل" تصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

## المبحث الثالث: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي

إن الواقع العالمي المعاصر يشير إلى ضرورة تفاعل المؤسسات غير هادفة للربح "مؤسسات التعليم العالي" مع متطلبات واحتياجات هذا الواقع سواء عربياً أو عالمياً، وهذا ما يفرض على هذه المؤسسات القيام بتقييم وقياس شامل لمختلف مستويات أدائها من أجل معرفة جوانب قوتها ومحاولة تحسينها، وكذا معرفة جوانب ضعف لديها والعمل على معالجتها.

ولعلّ من أهم الأساليب والأدوات الإدارية الحديثة التي تستخدم في هذا المجال نجد ما يسمى بـ: "بطاقة الأداء المتوازن" حيث تتسم هذه الأخيرة بدرجة عالية من الانسجام والترابط بين أبعادها ومنظوراتها من جهة، وبالقدرة الهائلة في إعطاء صورة شاملة، واضحة، وحقيقية لوضعية مؤسسات التعليم العالي. لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التعليم العالي بصفة عامة ثم التطرق إلى حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى بطاقة الأداء المتوازن بصفة خاصة. ومن ثم عرض تجربتين لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم وقد وقع اختيارنا على: تجربة "جامعة الملك سعود" عربياً وتجربة "جامعة ليدز" عالمياً.

## المطلب الأول: نظرة عامة عن التعليم العالي

يحظى التعليم العالي بأهمية كبيرة عن بقية المراحل التعليمية، على اعتبار أنه يعد معيار قوة للأمم ودليل تقدمها، بما يتيح لها من قدرات تساهم في أن تملك رأس المال المعرفي\*، وبما يؤدي إليه زيادة في القدرة التنافسية في ظل انفتاح الأسواق والثقافات في عصر العولمة<sup>1</sup>. وعليه فإن التعليم العالي: "هو ذلك التعليم الذي يتم داخل الكليات والمعاهد الجامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي (الموسوعة العربية العالمية: التعليم العالي هو كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسة تعليمية فهناك: الجامعة، الكلية، الأكاديمية)"<sup>2</sup>. كما يعرّف التعليم العالي على أنه: "ذلك التعليم الذي يتعلق بموضوعات معقدة بالغة الأهمية للباحثين، وهو في حاجة إلى دقة عالية في علم المناهج. وهو المسؤول عن ارتفاع مستوى معرفة الطلبة... وهو المسؤولية الجامعية التي يتحملها الجامعيون عبر البحث والبحث التخصصي، وأن يكون مستوى الدروس عالٍ جداً وذلك عن طريق نشر الكتب والمقالات، وهذا ما يتطلب عملاً شاقاً وعميقاً مما يساعد في تطوير العلوم"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: خالد خميس السّحاتي ومجموعة باحثين، دور الجامعات في المجتمعات العربية: أعمال الموسم الثقافي السنوي الثاني لعام (2016 - 2017)، جامعة بنغازي، قسم العلوم السياسية، كلية الاقتصاد، ليبيا، 2018، ص 1.

<sup>2</sup>: صاولي مراد وآخرون، تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم العالي في الجزائر -دراسة تحليلية-، الملتقى الوطني الأول حول: تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة العربي التبسي، يومي 02 / 03 ماي 2018، ص 4.

<sup>3</sup>: شناف خديجة، عبد الحميد مهري، بلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم العالي - عرض لبعض النماذج العالمية -، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2016، ص 3.

أما فيما يخص الجامعة "مؤسسات التعليم العالي" فيمكن تعريفها على أساس أنها: "مجتمع مصغر يقوم فيه الأساتذة والطلبة معا بمناقشة وتطوير واستكشاف أفكار تتميز بالصعوبة والتعقيد والأصالة، وتعتبر هذه الأفكار والدراسات التي ينتج عنها إرث الإنسانية الذي ينبغي على الجامعة المحافظة عليه وإيصاله إلى الأجيال القادمة وتحديثه بصفة مستمرة".<sup>1</sup> كما تعرف بأنها: "مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين، وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع. وهي تتألف من مجموعة كليات وأقسام ذات طبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في التخصصات المختلفة منها ما هو على مستوى الليسانس/ البكالوريوس، ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا التي تمنح الطلبة بموجبها درجات علمية".<sup>2</sup>

وتعتبر **مؤسسات التعليم العالي** من أهم المؤسسات التربوية في المجتمع، وهي مطالبة بأن تكون على وعي كامل بمسؤولياتها ورسالتها في المجتمع. وهذه الرسالة لا تقف عند مجرد تلقين كمّ من المعلومات وإنما تتعدى الرسالة هذا المعنى الضيق المحدود إلى وظائف أخرى أكثر تنوعا وشمولا فهناك الوظيفة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية... وغيرها من الوظائف. وعليه فهي ليست مجرد مركزا لتخريج الموظفين أو مصنعا للشهادات ولكنها صورة للمجتمع المثالي المطلوب الوصول إليه.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: حاجة مؤسسات التعليم العالي لبطاقة الأداء المتوازن

يعتبر مصطلح بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي نظام إداري قائم على الإستراتيجية بحيث يمكن مؤسسات التعليم العالي من تعريف رؤيتها وترجمة إستراتيجياتها إلى أهداف تنفيذية "عملية" ومقاييس وأفعال ترتبط بهذه الرؤية وتترجم في رسالتها القيم الأساسية التي تسعى إليها، علاوة على ذلك فإن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي تتيح الفرصة لتعريف ما يحتاجه سوق العمل من جهة، وكل الأطراف ذات العلاقة بالمجتمع المحلي والإقليمي وتوقعات الطلبة من جهة أخرى.<sup>4</sup>

والجدير بالذكر أن المؤسسات غير الهادفة للربح أصبحت بحاجة لتقنيات وطرق إدارية جديدة مما أتاح الفرصة لبطاقة الأداء المتوازن لتحسين الإدارة لهذه المؤسسات، حيث تظهر البحوث والدراسات في مجال قياس الأداء أن المؤسسات غير الهادفة للربح ستستمر في متابعة المؤسسات الهادفة للربح في سعيها لتطوير

<sup>1</sup>: عربي بومدين، دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية: الفرص والقيود، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 249.

<sup>2</sup>: خالد خميس السّحاتي ومجموعة باحثين، دور الجامعات في المجتمعات العربية: أعمال الموسم الثقافي السنوي لعام (2016 - 2017)، ط1، جامعة بنغازي، قسم العلوم السياسية، كلية الاقتصاد، ليبيا، 2018، ص 3.

<sup>3</sup>: خالد خميس السّحاتي ومجموعة باحثين، دور الجامعات في المجتمعات العربية: أعمال الموسم الثقافي السنوي لعام (2016 - 2017)، جامعة بنغازي، قسم العلوم السياسية، كلية الاقتصاد، ليبيا، 2018، ص 1.

<sup>4</sup>: سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري، متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية " تصور مقترح"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 8.

مداخل قياس وإدارة أدائها بالطريقة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتهدف من خلالها إلى تحقيق متطلبات عملائها<sup>1</sup>. والجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين مؤسسات الهادفة للربح والمؤسسات غير الهادفة للربح:

### الجدول رقم (2.1): الفروق الجوهرية بين المؤسسات الهادفة للربح والمؤسسات غير الهادفة للربح

مؤسسات غير هادفة للربح	مؤسسات هادفة للربح
الغاية	تقديم خدمات ومنافع ذات طابع اجتماعي وخيري وثقافي.
الملاك	ملكية مجتمعية.
الإدارة	يكون مجلس الإدارة منتخباً في الغالب أو معيناً.
القواعد	قواعد ومبادئ منبثقة من رسالة الخدمات والمنافع الخيرية والاجتماعية.
	تعزيز الربحية وتعظيم الثروة لحقوق الملكية.
	مساهمون، شركاء... الخ.
	يديرها الملاك أو من ينوب عنه مثل: مجلس الإدارة أو شركاء... الخ.
	قواعد ومبادئ منبثقة من أهدافها والمتمثلة في الربحية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني: <https://accdiscussion.com/acc27860.html>  
 إن الغرض من بطاقة الأداء المتوازن في هذه المؤسسات تتمثل في تنفيذ غايات هذه المؤسسات ورؤيتها في شكل عملي من جهة، كما أن هذه المؤسسات تحتاج لمعرفة وقياس كيفية تحقيق احتياجات وتطلعات عملائها بكفاءة وفعالية. وقد كان هناك تطبيق واسع من قبل المؤسسات غير الهادفة للربح، حيث وجدت الكثير من الصعوبات والتحديات<sup>2</sup> والمتمثلة في الآتي<sup>3</sup>:

1. التردد من قبل المديرين في القيام باستخدام أساليب قياس محددة وواضحة وطرحهم مقولة: " إن ما أفعله لا يمكن قياسه "What I do is Not Measurement
2. الاعتقاد السائد بين الأفراد العاملين بقطاع المؤسسات غير الهادفة للربح من أن النتائج سوف تستخدم للمحاسبة والعقاب أكثر من استخدامها للتحفيز والثواب؛
3. عدم وضوح في الرسالة وهذا يرتبط بطبيعة عمل هذه المؤسسة وإمكانية إيجاد أهداف مقياسة وواضحة المعالم، فأغلب بيانات الرسالة في هذه المؤسسات عبارة عن شعارات فضفاضة لا تستطيع الإدارة ترجمتها إلى نتائج أداء محددة أو أنها تصل إلى قياسات أداء متعارضة؛

<sup>1</sup>: نبيل شنن، أحمد علماوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، 2016، ص 589.

<sup>2</sup>: نبيل شنن، أحمد علماوي، مرجع سبق ذكره، 590 - 592.

<sup>3</sup>: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذة، دار وائل للنشر، مصر، 2009، ص 98 - 101.

4. عدم رغبة الجمهور في معرفة النتائج السلبية خاصة وأن هذه الرغبة مرتبطة بطبيعة التشريعات وحرية الحصول على المعلومات والبيانات من قبل الجميع، حيث أن الأهداف الأساسية من القوانين والتشريعات هي نبل التعامل مع كافة الأفراد وتزويدها بالنتائج بشكل صحيح مما يتيح للجميع إمكانية التدخل وإعطاء الرأي مما يعقد الإشكالية المطروحة أمام هذه المؤسسات؛
  5. الشعور بالإحباط بهذه المؤسسات المرتبطة بطبيعة إدارات هذه المؤسسات والبرامج التي تتبناها، فالمؤسسات الحكومية مثلاً أقل ميلاً لتطوير ووضع مؤشرات وقياسات محددة للأداء وأكثر تركيزاً على حسن ترشيد واستخدام الموارد؛
  6. عدم وجود قاعدة أو أساس للتغيير، فالمؤسسات غير الهادفة للربح والقطاع الحكومي لا تعود إلى تطوير المؤشرات والقياسات إلا عندما تواجه أزمات تهدد إستمراريتها وفي هذه الحالة فإن ظروف العمل تنعكس سلباً على عمليات تطوير وإدخال البطاقة؛
  7. نقص المهارات للكوادر الفنية والإدارية العاملة في مجال القياس والتقييم، وخاصة ما يرتبط منها في جوانب التحليل والاستنتاج وربط المؤشرات وتقييم الأداء؛
  8. إشكالية تطوير قياسات إبداعية متجددة، فعادة ما يتم الركون إلى مؤشرات قياس وضعت في فترات زمنية سابقة دون أن تحدد وفق اعتبارات توسع وتأثير عمل المؤسسة.
- وعليه فإن التنفيذ الناجح لإطار بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي يعتمد على التعديل من خلال خطوات مختلفة كجزء من العملية حيث تتمثل الخطوة الأولى في التحديد الواضح للرسالة والرؤية، بما في ذلك ترجمة هذه الرؤية إلى استراتيجيات محددة مع مجموعة من مقاييس الأداء. تتمثل الخطوة التالية في إقامة اتصال وربط بين المدارس والإدارات وخدمات دعم الطلاب والتقدم المؤسسي والمكاتب الأخرى مثل المصنع المادي وخدمات الصيانة فهذه الخطوة مهمة في إقامة روابط مباشرة بين أهداف وغايات الوحدة الفردية والأهداف المؤسسية على المستوى الكلي لزيادة احتمالية النجاح، ومن الضروري أن يقوم المسؤولون بتطوير إستراتيجيات محددة لتحقيق الأهداف وتخصيص الموارد الكافية لهذه الاستراتيجيات. يجب أيضاً وضع مقاييس موثوقة للتقدم نحو هذه الأهداف. في حين تتضمن الخطوة الأخيرة إنشاء آلية التغذية العكسية والتي يمكن من خلالها تقييم أدائه العام باستخدام مؤشرات محدثة ومراجعة استراتيجياته عند الحاجة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تجارب ناجحة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي وما نتج من تقدم ونجاح لهذه المؤسسات التي قامت بتبني هذا الأسلوب الإداري الحديث سواء العربية منها أو العالمية، جعل منه أسلوب فعال وقوي

<sup>1</sup> : Cindy Brown, **Application of the Balanced Scorecard in Higher Education (Opportunities and Challenges)**, copyright © Society for College and University Planning (SCUP), 2012, p 42.

ينبغي تطبيقه في العديد من مؤسسات التعليم العالي في مختلف الدول. وفيما يلي عرض لأهم التجارب الناجحة في هذا المجال.

### أولاً: تجربة جامعة الملك سعود في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

جاءت فكرة إنشاء أول جامعة في المملكة العربية السعودية استجابة للنهضة التعليمية التي شهدتها المملكة منذ قيامها، وقد نص المرسوم الملكي رقم 17 بتاريخ 21 ربيع الثاني 1377هـ بإنشاء جامعة الملك سعود حيث ركز هذا المرسوم على: إنشاء جامعة في المملكة العربية السعودية تسمى "جامعة الملك سعود"، كما تنشأ الكليات في هذه الجامعة تبعاً على قدر الحاجة والاستعداد<sup>1</sup>... الخ.

وقد أنهت الإدارة التنفيذية للخطة الإستراتيجية بعمادة التطوير بوكالة الجامعة للتطوير والجودة تطوير نظام بطاقة الأداء المتوازن الذي يتيح رصدًا دقيقًا لإنجازات الخطة الإستراتيجية "KSU 2030"، ويأتي هذا المشروع متوافقاً مع البرنامج رقم 32 من برامج خطة آفاق "برنامج نظام تحليل البيانات ومؤشرات الأداء"، ويعمل البرنامج على تعزيز مهام مركز إحصاءات التعليم العالي القائم حالياً في وزارة التعليم العالي. فبالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالطلبة وهيئة التدريس وغيرهم سيقوم المركز بوضع نظام لقياس الكفاءة الداخلية للجامعات، حيث يشمل أداء الطلبة والتكلفة والتمويل للعملية التعليمية والبحث العلمي ومؤشرات الأداء مما يتطلب عمل المركز تفعيل دور الوحدات ذات العلاقة في الجامعات، ويسعى البرنامج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: تفعيل دور الوحدات المعنية بالبيانات والمعلومات في الجامعات وتعزيز نظام ضمان الجودة في التعليم العالي.

ويقوم مشروع بطاقة الأداء المتوازن على الاستفادة من التقنيات الحديثة لمتابعة مؤشرات أداء وسير الخطة الإستراتيجية وهو نظام يمكن جامعة الملك سعود من إنجاز وتحقيق أهدافها ومبادراتها<sup>2</sup>. فبطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد تجميع للمؤشرات ولكنها مجموعة منظمة تتعامل مع البعد العام للأداء من خلال مراعاة مختلف أصحاب المصلحة وقياس أداء المؤسسات من خلال المنظور المالي ومنظور العميل ومنظور عمليات الإدارة الداخلية ومنظور التعلم والنمو<sup>3</sup>. وفي الجدول التالي سيتم عرض رسالة ورؤية "جامعة الملك سعود" وأهم القيم التي تقوم على أساسها هذه الجامعة:

<sup>1</sup> :<https://ksu.edu.sa/ar/about-ksu> , 09/03/2021, 13:16.

<sup>2</sup> : <https://news.ksu.edu.sa/ar/node/103794> , 09/03/2021,13:22.

<sup>3</sup> :Hassani Rim, DerahmouneHellal, The BalancedScorecard's Contribution to the Campany's Performance , Journal of The New Economy, Vol 12, N 2, 2020, p 270.

## الجدول رقم (3.1): رسالة ورؤية وقيم جامعة الملك سعود

العنوان	التوضيح
الرؤية	الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة
الرسالة	تقديم تعليم مميز وإنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع، وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعليم والإبداع الفكري والتوظيف الأمثل للتقنية والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة
القيم	<p>- الجودة والتميز: تلتزم الجامعة بأن تقيس أدائها من خلال تطبيق مقاييس رفيعة المستوى تحترم الطموحات الكبيرة، والسعي نحو التميز عن طريق الالتزام بأرقى المقاييس الفكرية في التعليم والتعلم والابتكار.</p> <p>- القيادة والعمل بروح الفريق: تلتزم الجامعة التزاماً راسخاً بتعزيز الأدوار القيادية الفردية والمؤسسية التي تدفع عجلة التنمية الاجتماعية، من خلال العمل باحترافية ومسؤولية وإبداع.</p> <p>- الحرية الأكاديمية: يعد الاستكشاف الفكري المنضبط والصادق جوهر التقاليد الأكاديمية في الجامعة والذي يظهر بشكل واضح في جميع جوانب الأنشطة العلمية والدراسية للجامعة.</p> <p>- العدالة والنزاهة: تلتزم الجامعة بمبادئ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص والتنوع الثقافي، ويلتزم جميع أعضاء مجتمع الجامعة بأعلى درجات الأمانة والاحترام والأخلاقيات المهنية.</p> <p>- الشفافية والمساءلة: تلتزم الجامعة التزاماً راسخاً بعرض فكرها على المجتمع والعلماء لقياس مقدار إسهاماتها في المعرفة العالمية، ويلتزم جميع أعضاء مجتمع الجامعة باحترام قيمها في جميع الأنشطة العلمية والدراسية.</p> <p>التعلم المستمر: تلتزم الجامعة بدعم التعلم المستمر داخل مجتمع الجامعة وخارجه، وتعزيز النمو الفكري المستمر ورفاهية المجتمع المستدامة.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع جامعة الملك سعود: <https://ksu.edu.sa/ar/about-ksu>

أما بالنسبة للأهداف الإستراتيجية لجامعة الملك سعود فتتمثل في<sup>1</sup>:

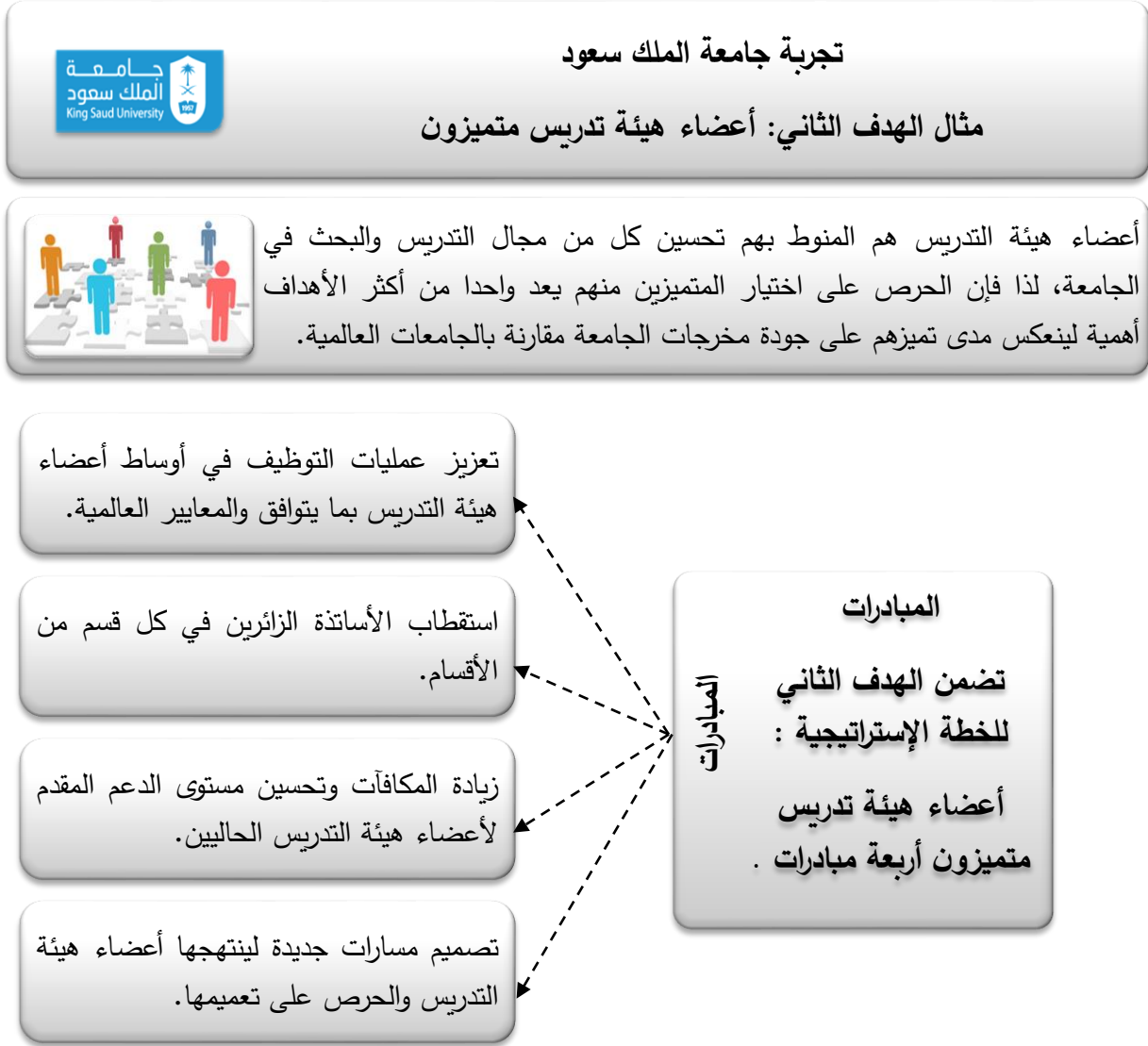
1. الهدف الأول: الإجابة والتميز في جميع المجالات والتميز في مجالات محددة " تحقيق تقدم في التصنيفات العالمية عن طريق تقوية الجامعة بأكملها، والتميز بحثياً وتعليمياً في مجالات أكاديمية محددة.
2. الهدف الثاني: أعضاء هيئة تدريس متميزون "استقطاب وتطوير أعضاء هيئة تدريس متميزون".
3. الهدف الثالث: الكيف وليس الكم "تحقيق الجودة المطلوبة من خلال الاعتماد وتقليل عدد الطلبة في المرحلة الجامعية وزيادة نسبة الدراسات العليا ورفع شروط الالتحاق بالجامعة".

<sup>1</sup> : <https://ksu.edu.sa/ar/about-ksu>, 10/03/2021, 10 :30.

4. **الهدف الرابع:** تعزيز قدرات الخريجين " تمكين طلبة الجامعة من اكتساب المهارات الفكرية والمهنية أثناء حياتهم الأكاديمية".
  5. **الهدف الخامس:** بناء جسور التواصل " بناء جسور التواصل داخل الجامعة وخارجها مع الجامعات والشركات والمجموعات المحلية والعالمية".
  6. **الهدف السادس:** بيئة تعليمية داعمة " توفير بيئة محفزة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين بالجامعة".
  7. **الهدف السابع:** مستقبل مالي مستدام " تطوير وقف الجامعة وتنويع مصادر التمويل".
  8. **الهدف الثامن:** المرونة والمساءلة " إبرام عقد أداء مع الحكومة".
  9. **الهدف التاسع:** بناء تنظيم إداري داعم " إعادة بناء الهيكل التنظيمي للجامعة وبناء نموذج إداري يدعم رؤية الجامعة".
- ولتوضيح كيفية عمل بطاقة الأداء المتوازن في جامعة الملك سعود أكثر يمكننا الاستعانة بمثال لهدف من الأهداف الإستراتيجية التي سبق ذكرها والتي تخص بطبيعة الحال جامعة الملك سعود.



## الشكل رقم (17.1): مثال الهدف الثاني أعضاء هيئة التدريس متميزون



**المصدر:** جمال محمد كمال الدين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخطة الإستراتيجية، حقيبة تدريبيه، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 38.

ويمكن توضيح نسبة تنفيذ كل مبادرة من المبادرات الأربعة المتعلقة ببرنامج أعضاء هيئة تدريس متميزون في جامعة الملك سعود في الأشكال التالية:

الشكل رقم (18.1): نسبة التنفيذ في المبادرة الأولى من برنامج أعضاء هيئة تدريس متميزون

### تعزيز عمليات التوظيف في أوساط أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق والمعايير العالمية



المصدر: جمال محمد كمال الدين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخطة الإستراتيجية، حقيبة تدريبية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 39.

نلاحظ من الشكل رقم (18.1) والذي يتعلق بتعزيز عمليات التوظيف في أوساط أعضاء هيئة التدريس بما يتوافق مع المعايير العالمية أنه تم تحقيق المستهدف الخاص بمتوسط عدد المرشحين المتقدمين لشغل منصب بهيئة التدريس بنسبة 64%، أما نسبة عروض الجامعة التي تقبل من قبل المرشحين بلغت 34%، وفيما يخص نسبة أعضاء هيئة التدريس الذين تلقوا عرضاً من مؤسسة عالمية ذات تصنيف مرتفع في المجال قدرت بـ 1.3% أي أن المستهدف في طور التنفيذ.

الشكل رقم (19.1): نسبة التنفيذ في المبادرة الثانية من برنامج أعضاء هيئة تدريس متميزون

### استقطاب الأساتذة الزائرين في كل قسم من الأقسام



المصدر: جمال محمد كمال الدين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخطة الإستراتيجية، حقيبة تدريبية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 40.

من خلال الشكل رقم (19.1) والذي خص استقطاب أساتذة زائرين في كل قسم من الأقسام أنه تم تحقيق المستهدف الأعلى الخاص بالأقسام التي تستقبل أساتذة زائرين أجانب في الفصل الدراسي بنسبة 39%، أما نسبة الأساتذة القادمين من مؤسسات ذات تصنيف مرتفع قد بلغ 6% بمعنى أن المستهدف في طور التنفيذ.

الشكل رقم (20.1): نسبة التنفيذ في المبادرة الثالثة من برنامج أعضاء هيئة تدريس متميزون

### زيادة المكافآت وتحسين مستوى الدعم المقدم لأعضاء هيئة التدريس الحاليين



المصدر: جمال محمد كمال الدين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخطة الإستراتيجية، حقيبة تدريبيه، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 42.

يتبين من الشكل رقم (20.1) والذي يشير إلى زيادة المكافآت وتحسين مستوى الدعم لأعضاء هيئة التدريس الحاليين أنه تم تحقيق المستهدف الذي يتعلق بأعضاء هيئة التدريس الراضين في وظائفهم بنسبة 74.4%، أما نسبة أعضاء هيئة التدريس الراضين في المكافآت والمزايا قدرت بـ 68.4% في حين قدرت نسبة الاختلاف بين متوسط مكافآت أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود مقارنة مع الجامعات المعيارية 62.41%، بينما بلغت نسبة الأساتذة الراضين عن أداء الفريق 32% وفيما يخص أعضاء الهيئة التدريسية الراضين عن خدمات الدعم والبنية التحتية فقد بلغت نسبتها 64% حيث تعبر هذه النسب على أن الأهداف في طور التنفيذ.

الشكل رقم (21.1): نسبة التنفيذ في المبادرة الرابعة من برنامج أعضاء هيئة تدريس متميزون

### تصميم مسارات جديدة لينتهجها أعضاء هيئة التدريس والحرص على تعميمها



المصدر: جمال محمد كمال الدين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخطة الإستراتيجية، حقيبة تدريبية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 41.

يتضح من الشكل رقم (21.1) والذي يشير إلى تصميم مسارات جديدة لينتهجها أعضاء الهيئة التدريسية أنه تم تحقيق المستهدف الأعلى الخاص بالأقسام التي تستقبل أساتذة زائرين أجنب في الفصل الدراسي بنسبة 39%، أما نسبة الأساتذة القادمين من مؤسسات ذات تصنيف مرتفع قد بلغ 6% بمعنى أن المستهدف في طور التنفيذ.

### ثانيا: تجربة جامعة ليدز في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تأسست جامعة ليدز "University of Leeds"، في عام 1874 وهي جامعة بحثية عامة في ليدز، غرب يوركشاير في إنجلترا، بإسم كلية يوركشاير للعلوم، وفي عام 1884 تم دمجها مع كلية الطب في ليدز وقد أصبحت جزءاً من جامعة فيكتوريا الفيدرالية عام 1887. وانضمت إلى كلية أوينز التي أصبحت جامعة مانشستر وكلية ليفربول الجامعية التي أصبحت جامعة ليفربول في عام 1904 وهي مؤسسة مستقلة أنشأها "رويال تشارتر" كهيئة تدريس واختبار لتعزيز الفنون والعلوم والتعلم<sup>1</sup>. حيث تضم الجامعة 36.250 طالباً وهي خامس أكبر جامعة في المملكة المتحدة "بريطانيا" من أصل 169 جامعة من عام 2006 حتى الآن، وقد تم تصنيفها باستمرار ضمن أفضل 5 إلى جانب جامعة مانشستر، وجامعة مانشستر متروبوليتان، جامعة

<sup>1</sup> : Annual Report and Accounts, University of Leeds, 2018 / 2019, p 46.

نوتتغهام وجامعة إدينبره في المملكة المتحدة "بريطانيا" لعدد الطلبات المستلمة، وقد كان دخل "جامعة ليدز" يقدر بـ 706.2 مليون جنيه إسترليني في 2018/2017 منها 137.1 مليون جنيه إسترليني من المنح والعقود البحثية وتمتلك الجامعة أوقافاً مالية بقيمة 77.2 مليون جنيه إسترليني 2018/2017<sup>1</sup>. وفي كل عام يختار أكثر من 6000 طالب دولي الدراسة في جامعة ليدز، مما يجعل الجامعة من أكثر الجامعات تنوعاً وتعددًا في المملكة المتحدة "بريطانيا" فلقد صنفت "جامعة ليدز" في عام 2019 من أفضل 100 جامعة حسب تصنيفات "QS" العالمية<sup>2</sup>.

تحاول "جامعة ليدز" وضع خطة إستراتيجية طويلة المدى الهدف منها تطوير رؤية مقنعة للتحسين المستقبلي للجامعة وصياغة واضحة للتوجه الإستراتيجي لعام 2020<sup>3</sup>، فهي تسعى جاهدة لتحقيق التميز الأكاديمي في إطار أخلاقي وبقيم النزاهة والمساواة<sup>4</sup>، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تحديد رسالة ورؤية الجامعة إضافة إلى تحديد القيم والمبادئ التي تقوم على أساسها الجامعة والمتمثلة في: الاحتراف، النزاهة والشمولية، المجتمع والتميز الأكاديمي<sup>5</sup>.

#### الشكل رقم (22.1): قيم والمبادئ الأساسية لجامعة ليدز



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع جامعة ليدز :

[www.leeds.ac.uk/info/5000/about/136/values\\_and\\_responsibility](http://www.leeds.ac.uk/info/5000/about/136/values_and_responsibility), 11/03/2021, 11:15.

وتشير "سيمون دونو" إلى أهمية تطوير القدرة على تنفيذ الإستراتيجية، مشيرة في ذلك إلى أن أغلب الإستراتيجيات صحيحة وسليمة لكنها نادرا ما تنفذ. ولتنفيذ إستراتيجيتها بالشكل الصحيح والذي بدوره يضمن

<sup>1</sup>: [https://ar.wikipedia.org/wiki/جامعة\\_ليدز](https://ar.wikipedia.org/wiki/جامعة_ليدز), 11/03/2021, 09:11.

<sup>2</sup>: <https://www.almrsal.com/post/799761>, 11/03/2021, 10:30.

<sup>3</sup>: Annual Report and Accounts, University of Leeds, 2017/2018, p 6.

<sup>4</sup>: <https://www.leeds.ac.uk/info/5000/about>, 11/03/2021, 09:14.

<sup>5</sup>: [www.leeds.ac.uk/info/5000/about/136/values\\_and\\_responsibility](http://www.leeds.ac.uk/info/5000/about/136/values_and_responsibility), 11/03/2021, 11:15.

لها تحقيق أهدافها وغاياتها المرجوة اتخذت الجامعة قرارا بتبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، حيث اعتمدت "جامعة ليدز" خمسة قيم ومبادئ أساسية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وهي<sup>1</sup>:

1. **جمع عوامل التغيير وفق القيادة التنفيذية:** وذلك لتحديد أجندة التغيير على المدى الطويل والتي يعبر عنها بواسطة الرؤية والإستراتيجية؛
2. **ترجمة الإستراتيجية إلى تعابير تشغيلية:** حيث يتم في هذا الجزء من المشروع تطوير الخريطة الإستراتيجية مدعومة ببطاقة الأداء المتوازن؛
3. **تناسق المؤسسة مع الإستراتيجية:** حيث يعتبر التناسق جزء مهم وأساسي في عملية التنفيذ، وهو يتعلق بعملية تدفق الإستراتيجية بطريقة مناسبة في الجامعة ككل.
4. **التحفيز وجعل الإستراتيجية مهمة الكل:** في هذا الجزء يتم التركيز على ضمان اتصال الإستراتيجية بكل وحدات الجامعة عبر التواصل الفعال ووضع الأهداف؛
5. **التحكم:** يتم في الجزء الأخير ترسيخ مراجعات منتظمة وعمليات ورفع التقارير بغرض تأمين التركيز المتواصل على الإستراتيجية " الإستراتيجية عملية مستمرة".

#### ثالثاً: الدروس المستفادة من التجربتين السابقتين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

من خلال عرض مختلف التجارب الناجحة التي تتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في "جامعة الملك سعود" بالمملكة العربية السعودية و"جامعة ليدز" بالمملكة المتحدة "بريطانيا"، نلاحظ أن البيئة في كلتا الجامعتين تختلف اختلافا كبيرا، حيث أنه كل جامعة لها خصائصها ومميزاتها وظروفها وبيئتها الخاصة بها . وعليه يمكن القول بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تحديد واضح ودقيق للرسالة والرؤية والقيم والتي يتم ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية محددة وواقعية، وقابلة للتحقيق والقياس عن طريق بطاقة الأداء المتوازن وفق كل بعد من أبعادها الأربعة. ومن أهم الخطوات التي يجب إتباعها لتنفيذ وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي:

1. تحديد رسالة الجامعة من حيث العملاء، العاملين، التكنولوجيا، بحيث يجب أن تتميز بالتحدي والواقعية.
2. تحديد الرؤية بحيث يجب أن تبين الوجهة التي ستسير عليها الجامعة من جهة، وأن تتميز بالدقة ووضوح من جهة أخرى.
3. تشخيص الجامعة وتحديد نقاط القوة والضعف، إضافةً إلى تحديد التهديدات والفرص وذلك وفق تحليل SWOT.
4. ترجمة الرسالة والرؤية إلى أهداف إستراتيجية محددة ومسطرة.

<sup>1</sup>: جمال محمد كمال الدين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخطة الإستراتيجية، حقيبة تدريبية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2013، ص 28-29.

5. الربط بين مختلف إدارات الجامعة.
6. وضع المقاييس والمؤشرات حسب كل بعد من أبعاد البطاقة.
7. تكوين الأفراد العاملين وتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم.
8. تحديد المبادرات اللازمة وفق كل هدف من الأهداف الإستراتيجية.
9. بناء وتصميم نموذج للجامعة وفق بطاقة الأداء المتوازن.



## خلاصة الفصل

إن بطاقة الأداء المتوازن هي مدخل مبني على فرضية أن قياس وتقييم الأداء هو متطلب أساسي للإدارة الإستراتيجية يجب أن يحظى باهتمام كبير من قبل الإدارة العليا فالذي "لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح"، وبالتالي يمكننا القول بأن بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حديثة صممها الباحثان " Kaplan et Norton" تقوم بمساعدة المؤسسة على قياس أدائها وتحديد مسارها المستقبلي، من خلال ترجمة رسالتها ورؤيتها إلى أهداف إستراتيجية محددة وفق كل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة وهي:

- البعد المالي؛
- بعد العملاء؛
- بعد العمليات الداخلية؛
- بعد التعلم والنمو.

فنموذج بطاقة الأداء المتوازن يوفر الإطار العملي للإدارة الإستراتيجية، ويتم ذلك عن طريق تحويل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مؤشرات ومقاييس للأداء من خلال الدمج بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للمؤسسات. وهناك العديد من النماذج المماثلة لبطاقة الأداء المتوازن والمصممة لقياس أداء المؤسسة وربط المقاييس المستخدمة بالإستراتيجية العامة لها، ومن أهم هذه النماذج نذكر: نموذج هرم الأداء ونموذج ميسيل، أما بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي فهي عبارة عن نظام إداري قائم على الإستراتيجية يمكن هذه المؤسسات من صياغة رسالتها ورؤيتها وترجمتها أهداف قابلة للتحقيق، مما أدى إلى تحسين الإدارة لهذه المؤسسات. وعليه فإن التنفيذ الناجح لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي يتوجب القيام بعدة التعديلات من خلال مجموعة من المراحل وتشمل هذه التعديلات كل من الرسالة والرؤية كتعديل أول حيث ينبغي أن تكون أكثر وضوحاً ودقةً، في حين يتمثل التعديل الثاني إقامة اتصال وربط بين الإدارات والخدمات المختلفة لهذه المؤسسات. أما التعديل الأخير فهو يكمن في إنشاء آلية التغذية العكسية والتي يمكن من خلالها تقييم أداء هذه المؤسسات باستخدام مؤشرات محدثة ومراجعة استراتيجياتها عند الحاجة.



---

## الفصل الثاني

# الإطار النظري لرأس المال التنظيمي

---

**تمهيد:**

يلعب رأس المال التنظيمي دوراً هاماً في تحسين أداء أي مؤسسة سواء المؤسسات الهادفة للربح أو غير هادفة للربح وهذا ما جعل المؤسسة تعمل على تحسين كفاءات الأفراد العاملين بها وتدريبهم وتطويرهم حيث ينعكس ذلك على المهارات والقدرات والمعارف والخبرات التي يتميز بها الأفراد العاملين مما تجعلهم قادرين على إنجاز مهامهم ومسؤولياتهم بفعالية الأمر الذي يؤدي إلى تشكيل وتكوين ما يسمى بـ: "رأس المال التنظيمي" حيث يساهم هذا الأخير بدرجة كبيرة في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام ويضمن لها النجاح والتميز على المدى البعيد.

وفي هذا الفصل سيتم تقديم عرض مفصل حول مفهوم رأس المال التنظيمي ومكوناته الأساسية وكيفية إدارة هذه المكونات، بالإضافة إلى عرض جاهزية رأس المال التنظيمي إستراتيجياً وذلك من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

**المبحث الأول:** مدخل مفاهيمي لرأس المال التنظيمي

**المبحث الثاني:** حول رأس المال التنظيمي

**المبحث الثالث:** الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال التنظيمي

لقد وصف رأس المال التنظيمي بأنه العمود الفقري للمؤسسات وهو يعتبر أحد مكونات رأس المال الفكري إلى جانب رأس المال العلائقي، ورأس المال بشري، هذا وقد أُطلقَ على رأس المال التنظيمي العديد من التسميات منها رأس المال هيكلي، ورأس مال العمليات... وغيرها. ومع تعدد واختلاف التسميات فإن الباحثة اعتمدت في دراستها على استخدام مصطلح رأس المال التنظيمي.

#### المطلب الأول: تعريف رأس المال التنظيمي ونشأته

يعتبر رأس المال التنظيمي من الموضوعات الحديثة نسبياً حيث ظهر هذا المصطلح في عام 1980، إلا أنه لا يوجد تعريف واحد واضح ومتفق عليه من قبل الباحثين والمختصين. وعليه سيتم في هذا المطلب عرض مجموعة من التعاريف والمفاهيم حول رأس المال التنظيمي ومن ثم التطرق لمراحل نشأته وتطوره.

#### أولاً: نشأة رأس المال التنظيمي

ظهر مصطلح رأس المال التنظيمي "Organizational Capital" لأول مرة عام 1980م من خلال بحث قدمه كلاً من الباحثان "Prescott and Visschler" بعنوان رأس المال التنظيمي حيث قاما بتعريفه على أنه المعلومات الخاصة والمترابطة التي تستخدم لتعزيز كفاءة الإنتاج داخل الوحدة الإنتاجية والتي تشمل المعلومات المتعلقة بعملية التشغيل وتوزيع المهام على العاملين، ومعلومات حول الميزة التنافسية وتسريع النمو والمعلومات المتعلقة بهيكل علاقات العاملين، وقد أشار "Bontis et al, 2000" أن قوة وضعف رأس المال التنظيمي بالمؤسسات تسمح بتقييم رأس المال الفكري على مستوى المؤسسة وذلك لأن المؤسسات التي تمتلك رأس مال تنظيمي قوي فإنها تمتلك ثقافة تنظيمية عالية الجودة تسمح للأفراد بتجربة الأشياء الجديدة والتعلم منها، والعكس صحيح فإذا كانت المؤسسات تمتلك أنظمة وإجراءات تؤثر في أعمالها فإن رأس المال الفكري لن يحقق نتائجه وأهدافه المحددة<sup>1</sup>.

ثم قام "Black and Lynch, 2005" بتوضيح نظرية "Prescott and Visschler" في ثلاثة نقاط وهي: التدريب ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتصميم العمليات حيث يعرف بمنظور الأفراد لرأس المال التنظيمي. وقد لخص "Brooch Lev and Radhakrishnan" الوجهات النظرية لرأس المال التنظيمي إلى أربعة وجهات رئيسية وهي:<sup>2</sup>

1. رأس المال التنظيمي يتجسد في الأفراد: حيث تعتبر أن رأس المال التنظيمي هو مجموعة المعلومات والمهارات المتجسدة في الأفراد والتي تعمل على توزيع وتنسيق الأفراد على مهام العمل وتكوين هياكل فرق العمل وتدعيم رأس المال البشري من خلال التدريب.

<sup>1</sup>: حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طيبة الخضراء، 2017، ص 43.

<sup>2</sup>: <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=551025>, 25/02/2021, 13 :15.

2. **رأس المال التنظيمي يتجسد في رؤية والتزامات المؤسسة:** حيث اعتبر "Tomer,1998" أن رأس المال التنظيمي هو التناسب ما بين قيم وأعراف وحدة الإنتاج وما بين تمسك العاملين بها في الحاضر والمستقبل، في حين اعتبر "Jovanovic and Rousseau,2001" أن رأس المال التنظيمي يتضح في التزام وحدة الإنتاج بالرؤية والقيم وأثر ذلك التمسك على أصولها المادية والمعنوية.

3. **رأس المال التنظيمي هو النظم الخاصة:** وهو ما يفسر ريادة المؤسسات الأقدم، فبالرغم من أن المؤسسات الأحدث تمتلك فنونا تكنولوجية أحدث إلا أنها لا تمتلك رأس مال تنظيمي عكس المؤسسات الأقدم التي على الأغلب تمتلك تكنولوجيا أقدم إلا أنها تمتلك رأس مال تنظيمي أعلى. وقد اعتبر "Atkeson and Kehoe,2005" أن رأس المال التنظيمي كمعلومات محددة ومتراكمة تتأثر بوضع التكنولوجيا في المؤسسة إلا أن التكنولوجيا ليست ضمن مكونات رأس المال التنظيمي.

4. **رأس المال التنظيمي يتجسد في العمليات والهيكل التنظيمية:** حيث أن رأس المال التنظيمي هو عبارة عن معلومات متجسدة في العمليات والهيكل التنظيمية أو النظم الإدارية، وقد اعتبر "Evenson and Westphal, 1995" أن رأس المال التنظيمي هو المعلومات المؤسسية التي تعمل على دمج بين رأس المال البشري ورأس المال المادي في نظام معين لإنشاء وتوصيل إنتاج مرضي للطلب. وعليه فإن الموارد البشرية بطبيعتها خاملة تماماً يرتبط نشاطها بمستوى رأس المال التنظيمي، أما "Lev, 2001" فقد اعتبر رأس المال التنظيمي أنه يتمثل في كل من الهياكل والتصميمات وعمليات الإنتاج الفريدة التي تسهم في خلق الميزة التنافسية، فهو مزيج من من الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام والعمليات التي تعمل معاً على خلق الميزة التنافسية ووفقاً لوجهة نظره فإن رأس المال التنظيمي هو أصل معنوي مميز عن سائر الأصول المعنوية المملوكة لوحدات الإنتاج.

## الشكل رقم (1.2): الوجهات النظرية لرأس المال التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

## ثانيا: تعريف رأس المال التنظيمي

يوجد العديد من التعاريف لرأس المال التنظيمي والتي تتفق في كونه الشيء الذي لا يمكن نقله من المؤسسة إلى مكان آخر حيث يبقى في المؤسسة حتى بعد خروج الموظفين، وفيما يلي سيتم عرض بعض التعاريف المختارة.

- **تعريف 1:** عرّف "Leif Edvinsson,2000" رأس المال التنظيمي بأنه: " شيء يبقى في المؤسسة بعد خروج الموظفين، ولكنه لا يوجد بالميزانية المحاسبية ويتضمن عدة موارد كالعلامة التجارية، الملكية الفكرية، الأنظمة، المناهج، الهياكل التنظيمية، المعلومات سواء المكتوبة على الورق أو في قواعد البيانات... وغيرها.<sup>1</sup>
- **تعريف 2:** يعرّف رأس المال التنظيمي على أنه: " البنية التحتية الداعمة التي تمكن المؤسسة من العمل بطريقة قابلة للتحسين والتطوير، وهو شيء يبقى في المؤسسة حتى بعد خروج الأفراد العاملين ويشمل كل من العمليات والبيانات والأنظمة والتصاميم والمعرفة... الخ".<sup>2</sup>
- **تعريف 3:** عرّفه "Mazlan,2005" على أنه: " عبارة عن القدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من إنجاز أعمالها ويشتمل على الهيكل التنظيمي والإجراءات، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وشبكة الاتصالات، ودليل إجراءات العمل للوظائف، والعلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 18.

<sup>2</sup>: <https://www.smarter-companies.com/profiles/blogs/what-is-structural-capital>, 25/02/2021, 10 :30.

• **تعريف 4:** يعرف رأس المال التنظيمي على أنه: " رأس المال الذي لا يمكن نقله من المؤسسة إلى مكان آخر، سواء من طرف المديرين أو العاملين، ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة المؤسسة. أي هو كل ما يتبقى في المؤسسة بعد مغادرة العاملين ويتمثل في المعلومات، الهياكل، ثقافة المؤسسة، العمليات الإدارية".<sup>2</sup>

وترى الباحثة من خلال التعاريف السابقة أن رأس المال التنظيمي يمكن تعريفه على أنه: مجموعة من الأنظمة والمناهج والتصاميم والإجراءات العملية والهياكل التنظيمية التي تمكن المؤسسة من إنجاز أعمالها بطريقة قابلة للتطوير، وهو الشيء الذي لا يمكن نقله من المؤسسة إلى مكان آخر حيث يبقى في المؤسسة حتى بعد خروج الموظفين.

### المطلب الثاني: طبيعة رأس المال التنظيمي

سيتم من خلال هذا المطلب معرفة الافتراضات المتعلقة بطبيعة رأس المال التنظيمي ومن ثم التطرق إلى نتائج نظرية المؤسسات على طبيعة رأس المال التنظيمي.

#### أولاً: طبيعة رأس المال التنظيمي

يعتبر رأس المال التنظيمي البنية الإرتكازية لرأس المال البشري بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق من جهة، ويتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها من جهة أخرى، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتعتمد على مدى قدرته على تمكين المؤسسة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري بمعنى معرفة المؤسسة في خدمة أهدافها.<sup>3</sup>

ووفقاً لـ "Bessieux-Ollier et al" فإن رأس المال التنظيمي هو أصل داخلي على عكس الأصول القابلة للإخراج والتي تكون لها معاملات في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، والطبيعة الذاتية لرأس المال التنظيمي تجعل تقييمه وقياسه أكثر تعقيداً ومن المسلم به أن زيادة الكفاءة التنظيمية يعزز رأس المال التنظيمي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهذا يتناسب مع مفهوم التفاعل بين الموارد في وجود رأس مال تنظيمي إيجابي حيث تكون القيمة الإجمالية للموارد أكبر من إجمالي قيمها الفردية وقد أكد هذه الفرضية "Ronaldo et Hopkins, 1998" بأنه: " غالباً ما يفترض أن استخدام أحد الأصول مع الأصول الأخرى يؤدي إلى تفاعل يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية الأصول الأخرى بالإضافة إلى إنتاجية الأصول الخاصة بالمؤسسة"، كما يجب أن تؤثر القدرة العملية التنظيمية على تشكيل أوجه تفاعل بشكل كبير على قيمة

<sup>1</sup>: بوشمال عبد الغاني، زرزار العياشي، أثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك-سكيكدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 04، 2017، ص 09.

<sup>2</sup>: بلبال حسناوي، عبد الرزاق فوزي، أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16، 2019، ص 328.

<sup>3</sup>: عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والإفصاح (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعددة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، 2010، ص 23.



المؤسسة، ويجب أن تكون للمؤسسة التي لديها القليل من رأس المال التنظيمي تدفقات نقدية أقل من المؤسسات التي لديها رأس مال تنظيمي كبير مع وجود موارد ملموسة وغير ملموسة " رأس مال العلائقي (الزبوني) ورأس المال البشري "1.

### ثانيا: نتائج نظرية المؤسسات على طبيعة رأس المال التنظيمي

إن رأس المال التنظيمي يتمثل في في لوائح وسياسات المؤسسة وتطبيقات برامج التطوير وبرامج التدريب، وبراءات الاختراع... وغيرها<sup>2</sup>، حيث تشكل النظرة القائمة على الموارد ونظرية تكاليف المعاملات الإطار النظري الذي يبرر ضمناً اعتبار رأس المال التنظيمي ذو طبيعة اندماجية، ووفقاً لنظرية الموارد والمهارات "Nelson et Winter, 1982 ; Wenerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1990 ; Grant, 1991" فإنه يتم تمثيل المؤسسة كمجموعة من الموارد أو من الكفاءات الأساسية مما يضمن خلق قيمة مستدامة<sup>3</sup>.

أما بالنسبة لنظرية تكاليف المعاملات "Coase, 1937 ; Williamson, 1983" فهي توفر إطاراً يكون فيه رأس المال التنظيمي هو العنصر الذي يجعل المؤسسة أكثر كفاءة من السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، حيث تقترح هذه النظرية على أن رأس المال التنظيمي ذو طبيعة اندماجية<sup>4</sup>. والجدول رقم (01) يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (1.2): نطاق صلاحية النماذج المضافة والتوافقية

المؤسسة	السوق
- التفاعلات المتوقعة بين الموارد	- عدم وجود التفاعل المتوقع بين الموارد
- نموذج التقييم التوافقي	- نموذج التقييم الإضافي

Source :Luc Paugam, Jean-François Casta, Mesurer le Capital Organisationnel comme Combinaison de Ressources, 20 ème congrès annuel des IAE, Strasbourg, France, 2010, p 06

### المطلب الثالث: تحليل نظري لرأس المال التنظيمي

برز رأس المال التنظيمي كموضوع مركزي في تفكير وعمل الإداريين على مدى سنوات وقد تم التعبير عن تطوير هذا المفهوم بشكل أساسي من ثلاثة جهات نظر تخصصية مختلفة وهي: الإدارة الإستراتيجية، وأنظمة المعلومات وتكامل الموارد، والمناهج المتمحورة حول تقييم رأس المال غير المادي دون أن ننسى

<sup>1</sup> : Luc Paugam, Jean-François Casta, Mesurer le Capital Organisationnel comme Combinaison de Ressources, 20 ème congrès annuel des IAE, Strasbourg, France, 2010, p 05.

<sup>2</sup> : بومدين يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 08.

<sup>3</sup> : Luc Paugam, Jean-François Casta, Mesurer le Capital Organisationnel comme Combinaison de Ressources , op cit, p 05.

<sup>4</sup> : Luc Paugam, Jean-François Casta, op cit, p 06.

بشكل طبيعي الأساليب التي تركز على التعلم، كما اقترح بعض الباحثين والاستشاريين بعض المناهج التي تهدف إلى تسهيل تقييم أداء المؤسسة دون تطوير أدوات قياس محددة لرأس المال التنظيمي، لكن هل يمكننا تصميم مؤسسة بدون رأس مال تنظيمي؟ من الواضح أن الإجابة هي "لا"، وعليه يمكن القول بأن رأس المال التنظيمي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بظهور النظرية التنظيمية كنظام<sup>1</sup>. فالرأس المال التنظيمي هو الذي يصنع قيمة المؤسسة السوقية ويصنع مكانتها، وإذا كان رأس المال التنظيمي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة فهو يمثل كل قيم المؤسسة التي تتداولها داخلياً<sup>2</sup>. وإضافة إلى ذلك فإن رأس المال التنظيمي هو مورد مهم على المستويين الجزئي للمؤسسة والكلبي على مستوى الاقتصاد، حيث يمكن القول بأنه أهم الأصول غير الملموسة للمؤسسات المساهمة في خلق القيمة للمؤسسة والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين وبالتالي تُمنح ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

أما فيما يخص المديرين التنفيذيين ومديري المؤسسات الأمر الأكثر أهمية بالنسبة لهم من كل هذا هو كيفية قياس رأس المال التنظيمي حتى تتمكن المؤسسة من تعزيز إنتاجيتها ومزاياها التنافسية طويلة الأجل كما سيمكن المقياس الشامل لرأس المال التنظيمي المؤسسات من إبلاغ المستثمرين وأصحاب المصلحة الخارجيين لفهم محركات القيمة للمؤسسة، ويحتاج المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إلى القيام باستثمارات في رأس المال التنظيمي لضمان العمليات الإنتاجية وكذلك التكيف مع الطرق الجديدة لممارسة أعمال المؤسسة<sup>3</sup>. ولكن كيف يمكن للمؤسسة القيام بذلك؟ للأسف، لا توجد إرشادات مفيدة للمديرين حول كيفية إنشاء رأس مال تنظيمي والحفاظ عليه واستخدامه لتعزيز ربحية المؤسسة ونموها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ونظراً لأن "ما لا يتم قياسه لا يمكن إدارته" فإنه يترتب على ذلك حاجة المؤسسة إلى مقياس لرأس المال التنظيمي للمديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة مما يساعدهم في تخطيط ومراقبة التقدم في هذا الأصل المهم وغير الملموس، حيث أن أدبيات رأس المال التنظيمي في مرحلة إخبار المديرين أن البحث والتطوير مهم لكنهم يتوقفون على كيفية إجراء بحث وتطوير ناجح لتكوين مقياس لرأس المال التنظيمي يسمح بمساعدة المؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> : Ahmed Bounfour, **Le Capital Organizationnel Principes, enjeux, valeur**, Springer-Verlag, Paris, France, 2011, p 05-06.

<sup>2</sup> : عبد القادر ديون، عبد اللطيف صيتي، أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين - حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS لولاية غرداية-، مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 01، 2020، ص 862.

<sup>3</sup> : Baruch Lev and al, **Organisational Capital A CEO's Guide to Measuring and Managing Enterprise Intangibles** Measuring and Managing Organizational Capital Series No.1, the Centre for Enterprise, 2016, p 04.

<sup>4</sup> : Baruch Lev and al, **Organisational Capital A CEO's Guide to Measuring and Managing Enterprise**, op cite, p 04.

## المبحث الثاني: نظرة تشخيصية لرأس المال التنظيمي

سنتطرق في هذا المبحث إلى المكونات والعناصر الأساسية لرأس المال التنظيمي، ثم سيتم التطرق إلى كيفية إدارة هذه المكونات والعناصر، وفي الأخير سوف نعرض العلاقة بين رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري.

## المطلب الأول: مكونات رأس المال التنظيمي

إن رأس المال التنظيمي له عدة تصنيفات فقد بلغت مكوناته حسب توجيهات الأكاديميين والمهتمين في هذا المجال حوالي 35 مكون فرعي، حيث حصل مكون العمليات الداخلية على الاهتمام الكبير عكس المكونات الأخرى التي نالت اهتماماً أقل من قبل المهتمين والأكاديميين وهي: " الشكل القانوني، الرقابة، مقاييس السيطرة النوعية، المعرفة التنظيمية، سجلات الملاحظات، براءات الاختراع، التعلم التنظيمي، تطورات براءات وسائل المعرفة، تطوير برامج التدريب... وغيرها" إضافة إلى أن رأس المال التنظيمي يتكون بشكل عام من الأساليب والإجراءات الإدارية المستخدمة لإنجاز الأنشطة الداخلية<sup>1</sup>. وعليه فإن تحديد المكونات الأساسية لرأس المال التنظيمي له دور كبير في توضيح معنى هذا المصطلح الجديد، حيث تم تحديد المكونات الأساسية لرأس المال التنظيمي كمايلي:

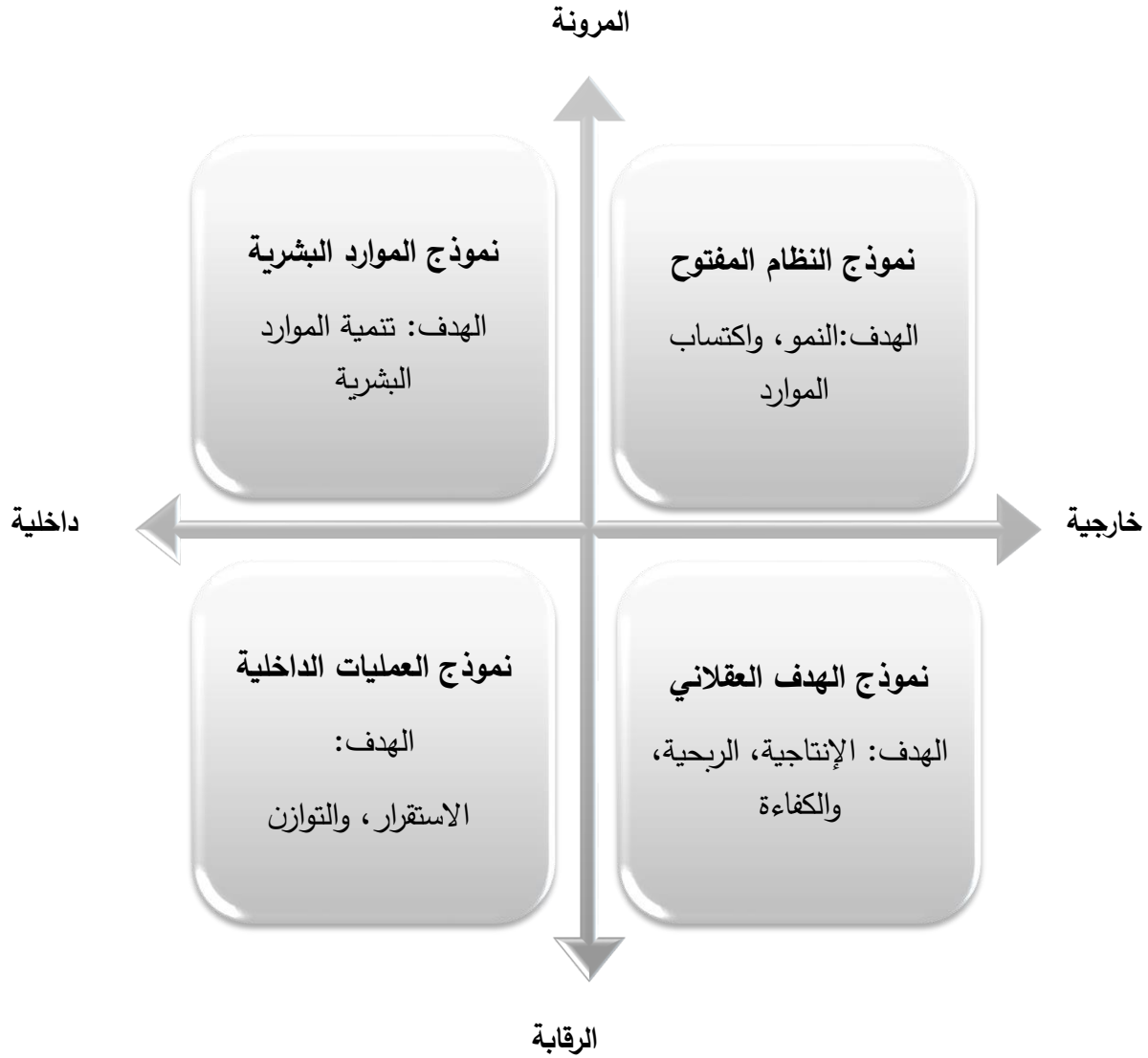
**1. الثقافة التنظيمية:** وهي العنصر الذي يقود المؤسسة حيث تخلق بيئة تشغيلية يسعى فيها كل موظف لتحقيق الهدف الذي حددته المؤسسة. كما يتم في هذه البيئة تحديد المعايير التي يتم على أساسها قياس وتقييم الموظفين، وتكون الثقافة الموجودة في المؤسسة عميقة الجذور مما يعني صعوبة عملية تغييرها فهي العنصر الذي يجعل المؤسسة تحقق النجاح أو الفشل وفي الوقت المعاصر أصبحت بيئة الأعمال صعبة للغاية مع المتطلبات سريعة التغير مما يؤدي إلى العديد من العمليات الدمج وإعادة هيكلة المؤسسات<sup>2</sup>، كما يمكن دراسة الثقافة التنظيمية من منظور القيم المتنافسة للفعالية التنظيمية حيث أعلن " Quinn & Rohrbaugh, 1983" عن إطار القيم المتنافسة "CVF" كإطار متعدد الأبعاد، وقال " Gregory et al, 2009" أن الإطار متعدد الأبعاد يؤسس للثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية عبر عدة أبعاد مشتركة وقد تم استخدامه لتشخيص القيم والمعايير من أجل الفعالية ويشرح إطار متعدد الأبعاد أنواعاً مختلفة من الثقافة وخصائص تلك الثقافات، حيث يمثل كل اتجاه نموذجاً رئيسياً للنظرية التنظيمية لربط الثقافة بالأداء التنظيمي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: بوشمال عبد الغاني، زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup>: Ion Alexandru TĂNASE, **The Importance of Organizational Culture Based on Culture Transfer**, Proceedings of 9th International Management Conference "Management and Innovation for Competitive Advantage", Bucharest, Romania, November 5th – 6th, 2015, p 850.

<sup>3</sup>: Yoginder Singh Kataria and al, **Measurement of Culture & Organizational Effectiveness – A Study of Firms in India**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR – JBM), Volume 18, Issue 12, December 2016, p 38.

الشكل رقم (2.2): إطار قيمة الكفاءة بواسطة "Quinn &amp; Rohrbaugh"



**Source :**Yoginder Singh Kataria and al, Measurement of Culture &OrganizationalEffectiveness – A Study of Firms in India, IOSR Journal of Business and Management (IOSR – JBM), Volume 18, Issue 12, December 2016, p 38.

من خلال الشكل رقم (2.2) يتبين أن الهدف الرئيسي من نموذج النظام المفتوح يتمثل في النمو واكتساب الموارد المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق هدفها، أما نموذج الهدف العقلاني فيتمثل في زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة مما يؤدي إلى زيادة الربحية، في حين يتمثل هدف نموذج العمليات الداخلية في تحقيق الاستقرار والبقاء للمؤسسة، وفيما يخص نموذج الموارد البشرية فيمكن حصر الهدف الرئيسي لهذا النموذج في تنمية الموارد البشرية والتي بدورها تعمل على تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

2. **الهيكل التنظيمي:** ويقصد به الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية في المؤسسة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يحدد

خطوط السلطة ومواقع اتخاذ تنفيذ القرارات الإدارية. ويقصد بالهيكل التنظيمي أيضا الشكل التوضيحي الذي يوضح موقع الوحدات التنظيمية في المؤسسة وخطوط العلاقات الهرمية والوظيفية فيما بينها والموارد البشرية ومواقع السلطة... وغيرها<sup>1</sup>، أما بالنسبة لأهمية الهيكل التنظيمي فهي تتمثل في مجموعة من النقاط التي تبين أهميته كما هو موضح أدناه<sup>2</sup>:

- يحدد الهيكل التنظيمي كيفية توجيه الأنشطة المتعلقة بالمؤسسة مثل تخصيص المهام والتنسيق... وغيرها حتى يتم تحقيق الأهداف التنظيمية ولذلك يتعين على المؤسسات أن تكون فعالة ومرنة ومبتكرة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

- يؤثر الهيكل التنظيمي على المؤسسات والعمل التنظيمي بطريقتين:

- الطريقة الأولى: توفر الأساس الذي تستند إليه إجراءات التشغيل القياسية والروتينية في المؤسسات؛
- الطريقة الثانية: تحدد الأفراد الذين سيشاركون في أي عمليات صنع القرار وبالتالي إلى أي مدى تشكل وجهات نظرهم إجراءات المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي له العديد من الأبعاد حددها "Robbins, 1990" والتي تتمثل في:

-التعقيد: ويشير إلى درجة التمايز الموجودة داخل المؤسسة ويشمل ثلاثة أشكال من التمايز وهي التمايز الأفقي والعمودي والمكاني.

- التمايز الأفقي: ويعتبر نقطة الفصل بين الوحدات بناءً على توجه الأفراد وطبيعة المهام التي يؤديها وتعليمهم وتدريبهم حيث كلما زاد عدد المهام المختلفة داخل المؤسسة التي تتطلب معرفة ومهارات متخصصة زادت درجة التعقيد في المؤسسة؛
- التمايز العمودي: ويشير إلى درجة العمق في الهيكل ويمثل عدد المستويات الهرمية في المؤسسة ويمكن فهمه بشكل أفضل على أنه استجابة لزيادة التمايز الأفقي؛
- التمايز المكاني: ويعبر عن درجة انتشار مواقع مكاتب المؤسسة ومصانعها وموظفيها جغرافياً وكلما زاد التمايز المكاني يزداد تعقيد الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى الصعوبة في الاتصال والتنسيق بين وحدات المؤسسة المختلفة.

- إضفاء الطابع الرسمي: ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي يتم فيها توحيد الوظيفة داخل المؤسسة حيث أنها عبارة عن عملية تخطيط القواعد والسياسات والإجراءات لتنظيم سلوك المؤسسة، وتلتزم المؤسسات ذات الطابع الرسمي للغاية بمعظم هذه القواعد والمعايير كتابةً بمعنى أنه عندما يتم إضفاء الطابع الرسمي على

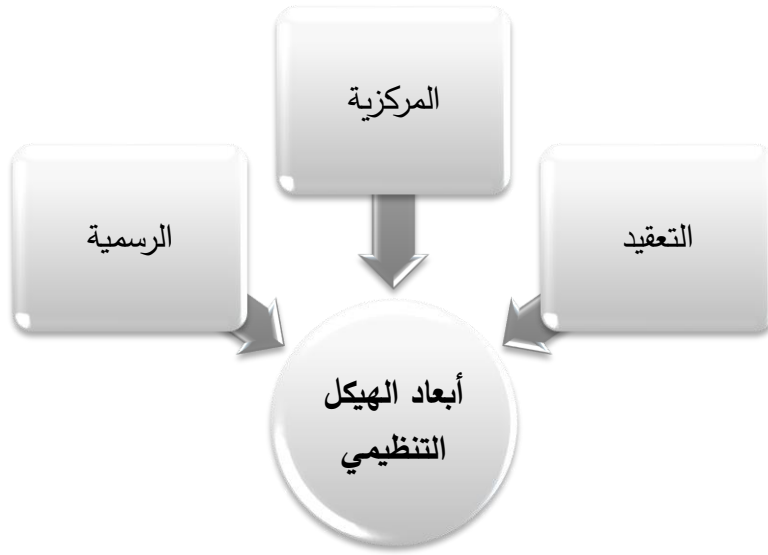
<sup>1</sup>: بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية -، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 07، جانفي 2016، ص 12.

<sup>2</sup>: <https://www.vapulus.com/ar/أنواع-الهيكل-التنظيمية/>, 25/03/2021, 14 : 10.

وظيفة معينة فإن شاغل الوظيفة لديه<sup>1</sup> حد أدنى من حرية التصرف بشأن ما يجب القيام به؟ وكيف يتم القيام به؟ وبشكل عام فإن إضفاء الطابع الرسمي هو نتيجة التخصص العالي في العمل والتفويض العالي للسلطة ونطاق واسع من السيطرة.

- **المركزية:** ويقصد بها تركيز السلطة واتخاذ القرار في الجزء الأعلى من المؤسسة ويمكن وصف المركزية بشكل أكثر تحديداً بأنها الدرجة التي تتركز بها السلطة الرسمية لاتخاذ الخيارات التقديرية في فرد أو وحدة أو مستوى مرتفع جداً في المؤسسة وهو ينطبق فقط على السلطات الرسمية، ويشير التركيز العالي إلى المركزية العالية في حين يشير التركيز المنخفض إلى مركزية منخفضة أو كما يطلق عليها باسم "اللامركزية".

### الشكل رقم (3.2): أبعاد الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

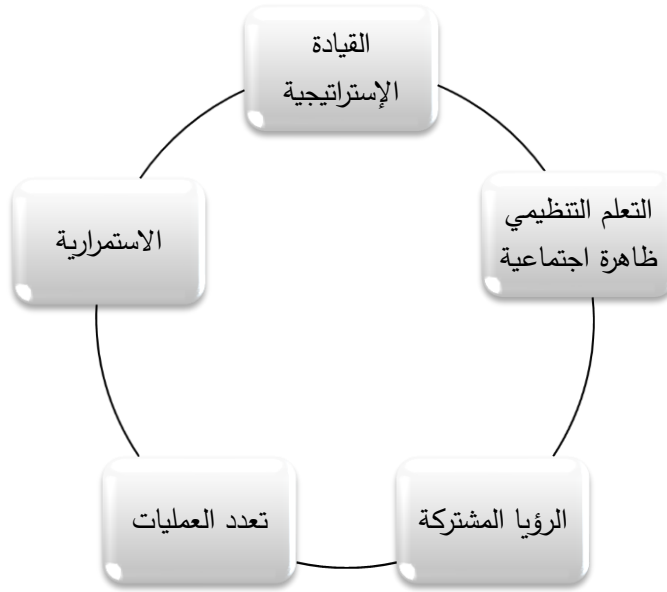
3. **التعلم التنظيمي:** يعرف التعلم التنظيمي حسب الكاتب "Argyris et Shon, 1974" على أنه: العملية التي يمكن لأعضاء المؤسسة من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم، لتتعلم المؤسسة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيًا كانت الوسائل المستعملة من معلومات ومهارات وتقنيات... الخ. وقد احتل التعلم التنظيمي مكانه هامة واهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الزوايا والمحاور التي أقدم الباحثون والعلماء من خلالها على تفسيره باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم والحقبة الزمنية التي ظهرت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم. ويتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص نلخصها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> :Ugbomhe ,O.U , Dirisu, A.B, **Organizational Structure : Dimensions, Determinants and Managerial Implication**, International Journal of Development Research and Investment, Vol 02, No 02, 2011, p 13.

<sup>2</sup> : خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 04، العدد 04، ص 7-8.

- **التعلم التنظيمي ظاهرة اجتماعية:** حيث يتصف بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المؤسسة ودوافعهم واهتماماتهم، والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.
- **الاستمرارية:** تعتبر عملية التعلم عملية مستمرة، لذلك نجد الأفراد العاملين في المؤسسة التي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المؤسسة.
- **الرؤيا المشتركة:** حيث تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدفها ومستقبلها.
- **تعدد العمليات:** يتضمن التعلم التنظيمي عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات والاستفادة منها في حل مشكلات المؤسسة الحالية والمستقبلية في إطار الثقافة التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.
- **القيادة الإستراتيجية:** حيث لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المؤسسة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

#### الشكل رقم (4.2): خصائص ومميزات التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

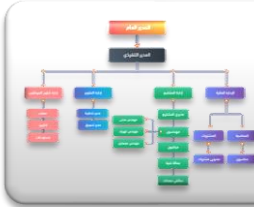
4. **العمليات الإدارية:** وتتضمن آجال إنجاز الأعمال ومختلف الأنشطة ودرجة جودة المنتج، إضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.

5. **نظم المعلومات وقواعد البيانات:** وتتضمن التنسيق بين العاملين وتقديم الدعم المتبادل، ومدى توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة<sup>1</sup>. حيث توفر نظم المعلومات الإدارية المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة، كما تعمل نظم المعلومات على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم وإدارة المؤسسات<sup>2</sup>. ويمكن تلخيص مكونات وعناصر رأس مال التنظيمي في الشكل التالي:

### الشكل رقم (5.2): مكونات رأس المال التنظيمي



**الثقافة التنظيمية:** وهي العنصر الذي يقود المؤسسة حيث تخلق بيئة تشغيلية يسعى فيها كل موظف لتحقيق الهدف الذي حددته المؤسسة.



**الهيكل التنظيمي:** وهو الشكل التوضيحي الذي يوضح موقع الوحدات التنظيمية في المؤسسة وخطوط العلاقات الهرمية والوظيفية فيما بينها والموارد البشرية ومواقع السلطة... وغيرها.



**التعلم التنظيمي:** وهو العملية التي يمكن لأعضاء المؤسسة من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل.



**العمليات الإدارية:** وتتضمن آجال إنجاز الأعمال ومختلف الأنشطة بالإضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.



**نظم المعلومات وقواعد البيانات:** وتتضمن التنسيق بين العاملين وتقديم الدعم المتبادل، ومدى توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة.

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

<sup>1</sup>: بوشمال عبد الغاني، زرزار العياشي، مرجع سبق ذكره، ص10.

<sup>2</sup>: [https://ar.wikipedia.org/wiki/نظم\\_المعلومات\\_الإدارية](https://ar.wikipedia.org/wiki/نظم_المعلومات_الإدارية), 25/03/2021, 15 :30.



وهناك من يقسم رأس مال التنظيمي إلى عنصرين اثنين هما<sup>1</sup>:

1. رأس مال العمليات "التصنيع": وتشمل الأنشطة والبنى التحتية الموظفة في عمليات الإبداع والمشاركة، ونشر المعرفة بغرض المساهمة في تعميق إنتاجية العاملين بمختلف الميادين والمجالات.
  2. رأس مال التحديث والتطوير: يمثل هذا الجزء الاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي مثل أنشطة البحوث والتطوير، وحقوق المعرفة العلمية والعلامات التجارية، والمؤسسات الجديدة التي تعد المفتاح الأساسي للقدرة التنافسية الوطنية المستقبلية.
- والشكل رقم (6.2) يوضح ذلك:

### الشكل رقم (6.2): عناصر رأس مال التنظيمي



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

### المطلب الثاني: إدارة مكونات رأس المال التنظيمي

يعتبر رأس المال التنظيمي جزءاً من رأس المال الفكري للمؤسسة، والذي يمكن للمؤسسة من خلاله خلق قيمة للمساهمين وبناء ميزة تنافسية ولتحقيق ذلك يجب إدارته بكفاءة وفعالية، ولإدارة رأس المال التنظيمي لا بد من إدارة كل مكون أو عنصر من عناصره. وفيما يلي عرض لكيفية إدارة كل مكون من مكونات رأس مال التنظيمي:

#### أولاً: إدارة رأس مال الابتكار

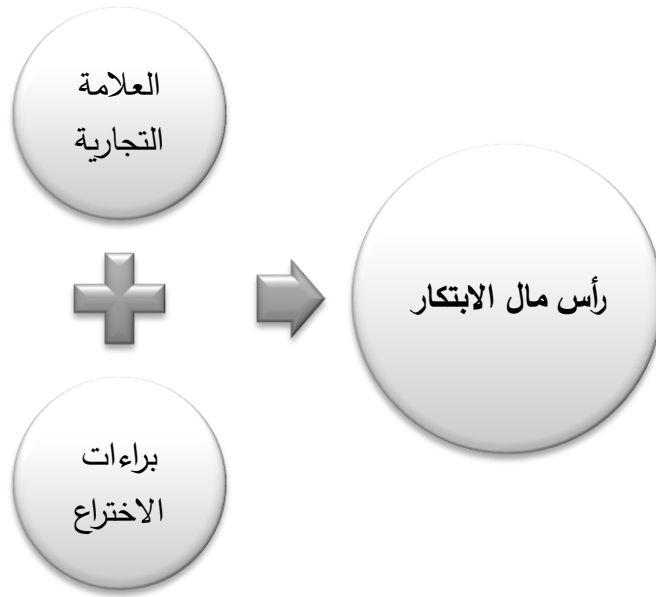
يمثل رأس مال الابتكار أو كما يطلق عليه بعض الباحثين رأس مال التطوير والتحديث قدرة المؤسسة على خلق المنتجات والخدمات التي تمثل القيمة إضافية للعملاء الجدد وتشمل براءات الاختراع، العامة التجارية، والتي يتم التفصيل فيها كالاتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>: فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 76.

1. إدارة براءة الاختراع: وهي عبارة عن رخصة احتكار محدودة، حيث يتم استبعاد الآخرين من صنع أو بيع أو استغلال براءة الاختراع لفترة معينة ويستفيد من له براءة الاختراع حق ترخيص معين، كما يجب التواصل باستمرار بين الإدارة العليا ومكتب الاختراع للتنمية والاستغلال في سوق العمل.

2. إدارة العلامة التجارية: وهي اسم، علامة، رمز، تصميم، أو مزيج يحدد البائع أو المنتج أو الخدمة المستهلكة وهي جزء هام من المنتج حيث يمكن أن تضيف قيمة للمنتج وهي من أقوى أدوات المؤسسة، وإذا وصلت العلامة التجارية إلى مستوى الولاء فإنها تمثل القيمة الهيكلية للأصول الفكرية للمؤسسة.

### الشكل رقم (7.2): إدارة رأس مال الابتكار



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

### ثانيا: إدارة رأس مال العمليات

يعتبر رأس مال العمليات أكثر صعوبة في التحديد والتحليل كما هو موضح أدناه<sup>2</sup>:

1. إدارة عمليات الأعمال: وهي عمل أو وظيفة أو مجموعة من الوظائف التي تتضمن تفاعل أعداد كبيرة من الأفراد الموزعين على مختلف الأنظمة بتنسيق الإدارة، وتشمل العمليات التجارية لتحديد وتطوير وإنتاج وبيع منتجات وخدمات المؤسسة بشكل ناجح من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة من خلال مجموعة

<sup>1</sup>: خالصة زاوي، الشريف بوقاس، تأثير الإدارة الإلكترونية على بناء رأس مال هيكلي للبنوك في الجزائر دراسة حالة البنوك العاملة بولاية سطيف-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد01، 2018، ص 151.

<sup>2</sup>: خالصة زاوي، الشريف بوقاس، مرجع سبق ذكره، ص 151 - 152.

\*BPM : Business Process Management.

من الأنظمة لتحسين العمليات التي تحدد كيف يتم تحقيق العمل كما تمنح "BPM" \* المؤسسة فرص ملموسة للتركيز على الكفاءات الأساسية والتعاون بنجاح العملاء، المساهمين، الموردين.

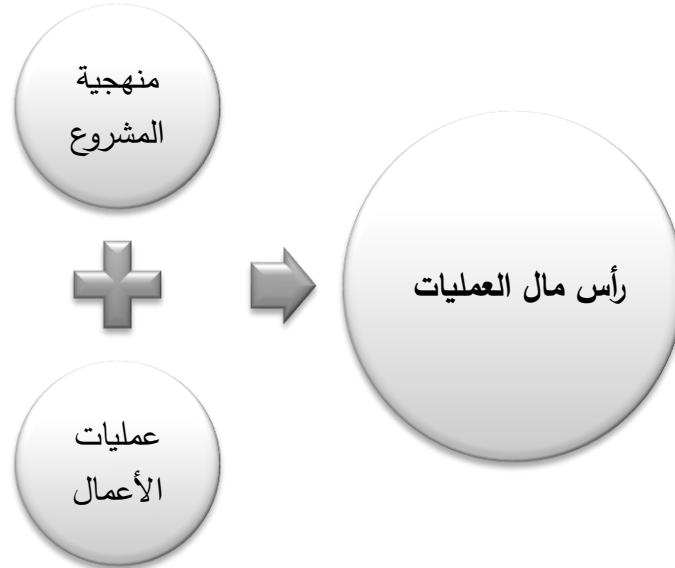
2. إدارة منهجية المشروع: وهي تمثل مجموعة من المعايير والسياسات ومنهجية العمليات والإجراءات والطرق التوجيهية ويجب أن تكون المنهجية قابلة للتكيف من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة، كما يجب أن تضيف قيمة للمشاريع التي تستخدم فيها وهذه المنهجيات تمثل مصادر قيمة رأس المال الفكري وهناك ثلاثة مجالات لإدارة منهجية المشروع وهي:

1. تطوير المنهجية؛

2. الدعم؛

3. التعزيز.

الشكل رقم (8.2): إدارة رأس مال العمليات



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري

وصف رأس المال التنظيمي بأنه العمود الفقري للمؤسسة فهو يلعب دوراً أساسياً في خلق المعرفة وإدارتها بالمؤسسة، ويعرف أيضاً على أنه المعرفة التي يتم اكتسابها الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة وفي أصولها المادية الملموسة، والمعارف الموجودة في السلع والخدمات ويحدد قدرة المؤسسة في نقل المعارف والخبرات إلى الواقع الفعلي من خلال نتائج الإبداع والابتكار المتمثلة بما يسمى بالملكية الفكرية والتي تنعكس في براءة الاختراع، حق النشر والتأليف، العلامة التجارية، أسلوب القيادة

والتنظيم... الخ<sup>1</sup>، كما يعرف أيضا بأنه انعكاسات للموجودات غير الملموسة "رأس المال البشري" المتمثلة بالمعرفة والإبداع والابتكار والقدرات الفكرية إلى موجودات ملموسة "رأس المال التنظيمي" المتمثلة بالمؤسسة كاملة من دون العاملين بحيث يسهل قياسها في الواقع الفعلي<sup>2</sup>.

أما بالنسبة لرأس المال البشري فهو يمثل المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فعالية، وتتعلق تنمية رأس المال باستقطاب ومساندة العنصر البشري الاستثمار فيه وذلك باستخدام عدة وسائل التي تتضمن التعليم والتدريب وإعطاء النصح والإرشاد والتطوير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>.

ويعتبر رأس المال البشري مهماً لأنه الثروة الرئيسية للمؤسسة التي تريد التصدي للتحديات المفروضة على الاقتصاد والتغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وظهور التكتلات الاقتصادية والأسواق الإقليمية والمؤسسات العالمية، وهو من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساعد على تحقيق التنمية لكن لا يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم، فهذا الأخير يساهم في تراكم رأس المال البشري مما يساعد في التقدم التقني ويعتبر مصدراً للنمو الدائم<sup>4</sup>.

وعلى الرغم من أهمية رأس المال البشري في المؤسسة إلا أن رأس المال التنظيمي هو أساس الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري لأنه يعبر عن هيكل ونظام المؤسسة حيث يتكون من مجموعة من العناصر والمكونات المترابطة بشكل وثيق يعبر من خلالها عن الهيكل والنظام الذي يبنى ويتطور في المؤسسة ولا بد من تركيبها فيما بينها بشكل صحيح لتمكين الأفراد العاملين من القيام بمهامهم في إنشاء المعرفة وتولييفها لتطوير منتجات المؤسسة<sup>5</sup>. وعندما تمتلك المؤسسة رأس مال تنظيمي قوي ومتماسك فإنها تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري لخلق قيمة للمؤسسة، ويشرح " Huseman & Goodman" ذلك بالقول: "عند وجود مصنعين لديهما نفس مدخلات الإنتاج من آلات، وسكرتيرات، ومديرين، وكل العناصر الضرورية للأعمال وفي النتائج يكون أحد المصنعين أكثر نجاحاً من الآخر فيرجع

<sup>1</sup>: رزقي محمد، أثر رأس المال الهيكلي على إنتاجية المؤسسات الصناعية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 06.

<sup>2</sup>: الهاشمي بن واضح، عبد المطلب بيسار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، 2018، الأغواط، الجزائر، ص 324.

<sup>3</sup>: مسعداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، 2014، ص 91.

<sup>4</sup>: ليلي بوحديد، الهام يحيوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، 2013، ص 35.

<sup>5</sup>: رزقي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 06.

ذلك إلى رأس المال التنظيمي"<sup>1</sup>. ومن أجل الحيوية العالية والأهمية المتميزة لكل من رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري يمكن مقارنة كل منهما في مجموعة من النقاط من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (2.2): الفرق بين رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري**

رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي
- يعبر عن رأس المال البشري ببعدين الرصيد والتدفق	- يعبر عن رأس المال التنظيمي ببعد واحد وهو الرصيد
- يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام حيث أن المعرفة تكون عند الاستعمال مصدراً لمعرفة أفضل وأكثر كفاءة	- تتقدم المعرفة الصريحة في رأس المال التنظيمي والمتمثلة في أنظمته قواعده وإجراءاته

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع: الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات- العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، 2018، ص 326.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الفرق الجوهرى بين رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري يكمن في أن هذا الأخير يعبر عنه ببعدين وهما الرصيد والتدفق حيث يتزايد رأس المال البشري بالاستخدام فتكون المعرفة عند الاستعمال مصدراً لمعرفة أفضل، بينما يعبر عن رأس المال التنظيمي ببعد واحد وهو بعد الرصيد، حيث تتقدم المعرفة فيه والتي تتمثل في الأنظمة والقواعد والإجراءات.

<sup>1</sup>: المرجع نفسه، ص 06.

### المبحث الثالث: الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر رأس المال التنظيمي أحد أهم المؤشرات التي تدل على نجاح المؤسسة حيث يسمح لها بتنفيذ الإستراتيجية التي حددتها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال تحقيق التكامل بين الموجودات الملموسة والموجودات غير الملموسة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة، وبما أن التوازن أصبح في الآونة الأخيرة ضرورة حتمية لحركة المؤسسات نجد أن هذه الأخيرة مطالبة بتكوين صورة واضحة ودقيقة لوضعيتها الحالية ولا يتم ذلك إلا من خلال تطبيق أداة من أدوات التقييم والقياس ومن أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تستخدم في هذا المجال نجد ما يسمى بطاقة الأداء المتوازن. وعليه سيتم في هذا المبحث التعرف على مفهوم الخريطة الإستراتيجية وأهم خصائصها ثم التطرق إلى مفهوم الجاهزية والجاهزية الإستراتيجية، ومن ثم توضيح الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

#### المطلب الأول: مفهوم الخريطة الإستراتيجية وخصائصها

تعتبر الخريطة الإستراتيجية من أدوات الاتصال القوية التي تشير لجميع العاملين في المؤسسة على المحركات الحاسمة للنجاح، وهي تقدم الوسائل الأدوات لجميع أصحاب المصلحة كي يحددوا كيف سيساهمون في تنفيذ الإستراتيجية من جهة، وتستطيع الخريطة الإستراتيجية تحويل فهم وتقبل الموظفين للإستراتيجية المحددة حيث أن الخريطة المصممة بشكل جيد تجمع ما بين النص والرسوم البيانية إضافة إلى الألوان وتكون متناغمة مع الثقافة السائدة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

#### أولاً: مفهوم الخريطة الإستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم الخريطة الإستراتيجية يجدر بنا الإشارة أولاً إلى مفهوم الإستراتيجية بصفة عامة ومن ثم التطرق إلى مفهوم الخريطة الإستراتيجية بصفة خاصة.

#### 1. مفهوم الإستراتيجية

يعد مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات القديمة المأخوذة من الكلمة الإغريقية "Strato" وتعني الجيش، ومن تلك الكلمة اشتقت الكلمة اليونانية القديمة "Strategos" وتعني فن إدارة وقيادة الجيوش، وتعكس الإستراتيجية الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو هي خطط أو طرق توضع لتحقيق الأهداف المحددة على المدى البعيد اعتماداً على التخطيطات والإجراءات التي تسمح بالاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة في المدى القصير. وعموماً فإن مفهوم الإستراتيجية يمكن اختصاره فيما يلي: "الإستراتيجية: هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد ممكن"<sup>2</sup>، وتواجه الإستراتيجية

<sup>1</sup>: بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>2</sup>: <https://ar.wikipedia.org/wiki/إستراتيجية>, 28/03/2021, 10 :45.

كغيرها من المفاهيم الاقتصادية العديد من التحديات والعراقيل خلال تنفيذها في المؤسسات وتتمثل هذه المعوقات في<sup>1</sup>:

- **معوقات الرؤية غير الواضحة:** والتي تشمل عدم وضوح الرؤية لمستقبل المؤسسة المرغوب وهذا ما أكد عليه كل من "Kaplan & Norton, 1996" حيث بينوا أن 5% من الأفراد العاملين في المؤسسات يفهمون رؤية مؤسساتهم؛

- **معوقات الأفراد:** والتي تتمثل في أنظمة الإدارة مثل نظام المكافآت وأنظمة التطوير والتدريب وأنظمة الاتصالات التي اعتادت العمل بوتائر معينة ضمن استراتيجيات سابقة وبالتالي لم تكن مؤهلة بما فيه الكفاية للتعامل مع الخيارات الجديدة؛

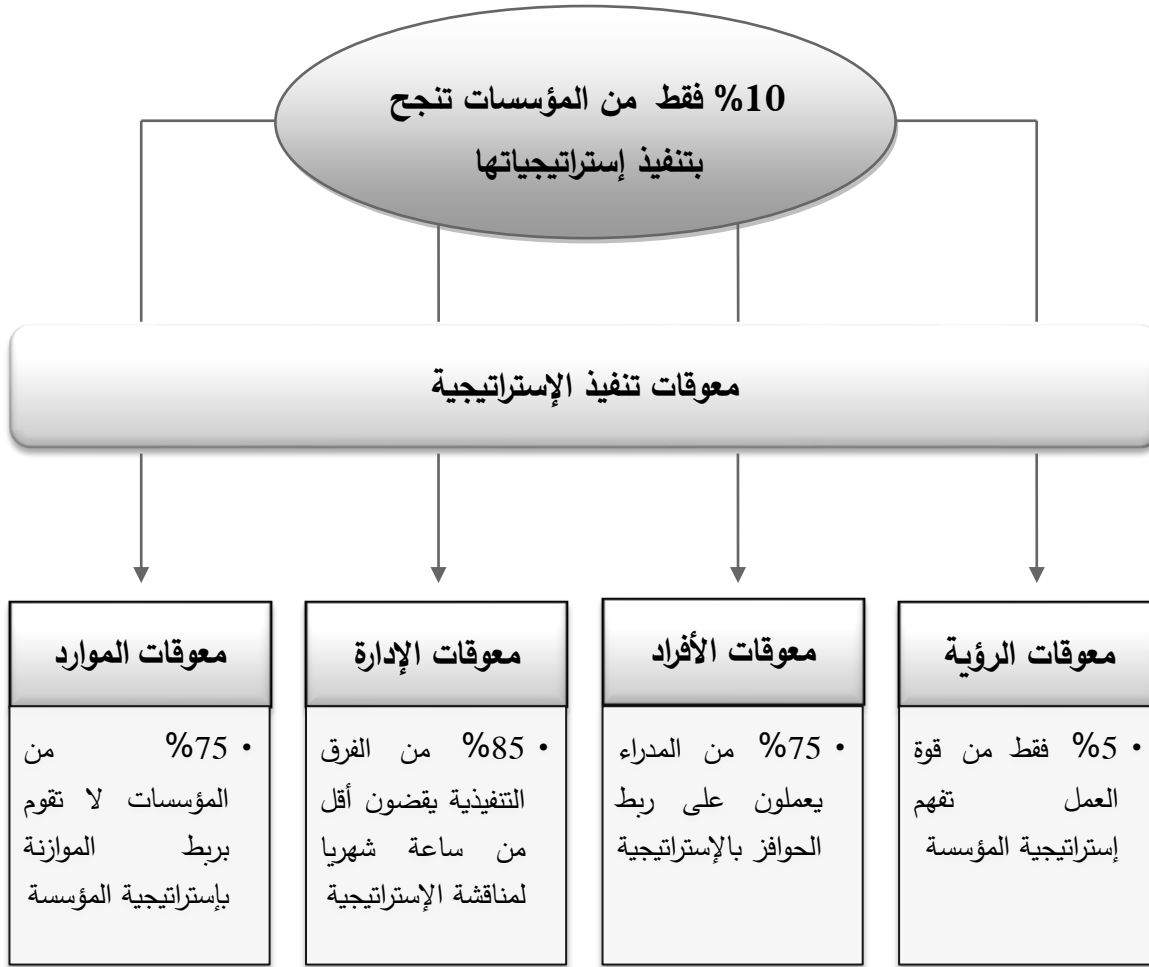
- **معوقات الإدارة:** وتشمل عدم قدرة أنظمة المعلومات والاتصالات على إعطاء تغذية عكسية وتقييم صحيح لجهود التكيف مع التغيير الحاصل أثناء تنفيذ الإستراتيجية، فقد تأتي هذه المعلومات في وقت غير مناسب وبكلف عالية أو ناقصة وبالتالي يجب أن تحل الإشكالية لغرض أن يكون التنفيذ فعالاً؛

- **معوقات الموارد:** حيث أن الكثير من المؤسسات تفصل بين التخطيط الإستراتيجي ووضع الميزانية.

ويمكن توضيح هذه التحديات والمعوقات في الشكل رقم (9.2) كمايلي:

<sup>1</sup>: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 192.

## الشكل رقم (9.2): معوقات تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، ص 193.

من خلال الشكل رقم (9.2) يلاحظ أن 10% فقط من المؤسسات التي تنجح في تنفيذ إستراتيجيتها وذلك راجع إلى المعوقات والعراقيل التي تشهدها خلال تنفيذها وتتمثل هذه المعوقات في:

- معوقات الرؤية: حيث أن 5% فقط من الأفراد العاملين في المؤسسة تفهم الإستراتيجية المحددة.
- معوقات الأفراد: فالمدراء الذين يعملون على ربط الحوافز بالإستراتيجية تقدر بنسبة 75%.
- معوقات الإدارة: حيث أن 85% من الفرق التنفيذية يناقشون إستراتيجية المؤسسة في أقل من ساعة شهريا وهذا لا يكفي للوصول إلى حلول واقتراحات تخص تنفيذ هذه الإستراتيجية.
- معوقات الموارد: حيث أن الموازنة في المؤسسة تعتبر الركيزة الأساسية لتنفيذ أي إستراتيجية إلا أن 75% من المؤسسات وهي نسبة معتبرة لا يقومون بربط الموازنة بالإستراتيجية.



## 2. مفهوم الخريطة الإستراتيجية

تعرف الخريطة الإستراتيجية على أنها إطار مرئي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات إستراتيجية المؤسسة وتستخدم كل المجالات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وتقوم بتوفير طريق موحد وثابت لوصف الإستراتيجية من أجل إدارة أهداف ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن. ويعرفها "P. Niven" على أنها رسم تخطيطي من صفحة واحدة يوضح ما يجب القيام به بشكل جيد في المنظورات الأربعة من أجل تنفيذ الإستراتيجية بنجاح<sup>1</sup>.

كما تحدد الخريطة الإستراتيجية العلاقات السببية حيث تجعل منها خريطة واضحة وقابلة للقياس، كما أن الفرضيات المترابطة التي أشار إليها كل من "" يتم تمثيلها من خلال أهداف الأداء التي تختارها المؤسسة كترجمة لإستراتيجيتها. وبوجود خريطة إستراتيجية مناسبة فإنه بذلك تمتلك المؤسسة عرضاً بيانياً من صفحة واحدة واضح ومختصر لتنفيذ الإستراتيجية المحددة<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى أنها توفر الخريطة الإستراتيجية إطار عمل يربط الأصول غير الملموسة، ويخلق قيمة للمساهمين من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن<sup>3</sup> والتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو. بمعنى أن مقاييس التعلم والنمو تعتبر محركات لمقاييس العمليات الداخلية والتي تعد بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعتبر أيضاً محركات للمقاييس المالية. وبالتالي فإنه يجب أن تؤدي أهداف بعد العملاء إلى تحقيق أهداف البعد المالي وأن تحديد واختيار أهداف بعد العمليات الداخلية يتم في ضوء أهداف بعد العملاء وأهداف البعد المالي، كما أن أهداف بعد التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى تحقيق أهداف الأبعاد الثلاثة الأخرى<sup>4</sup>. والشكل التالي يوضح الخريطة الإستراتيجية

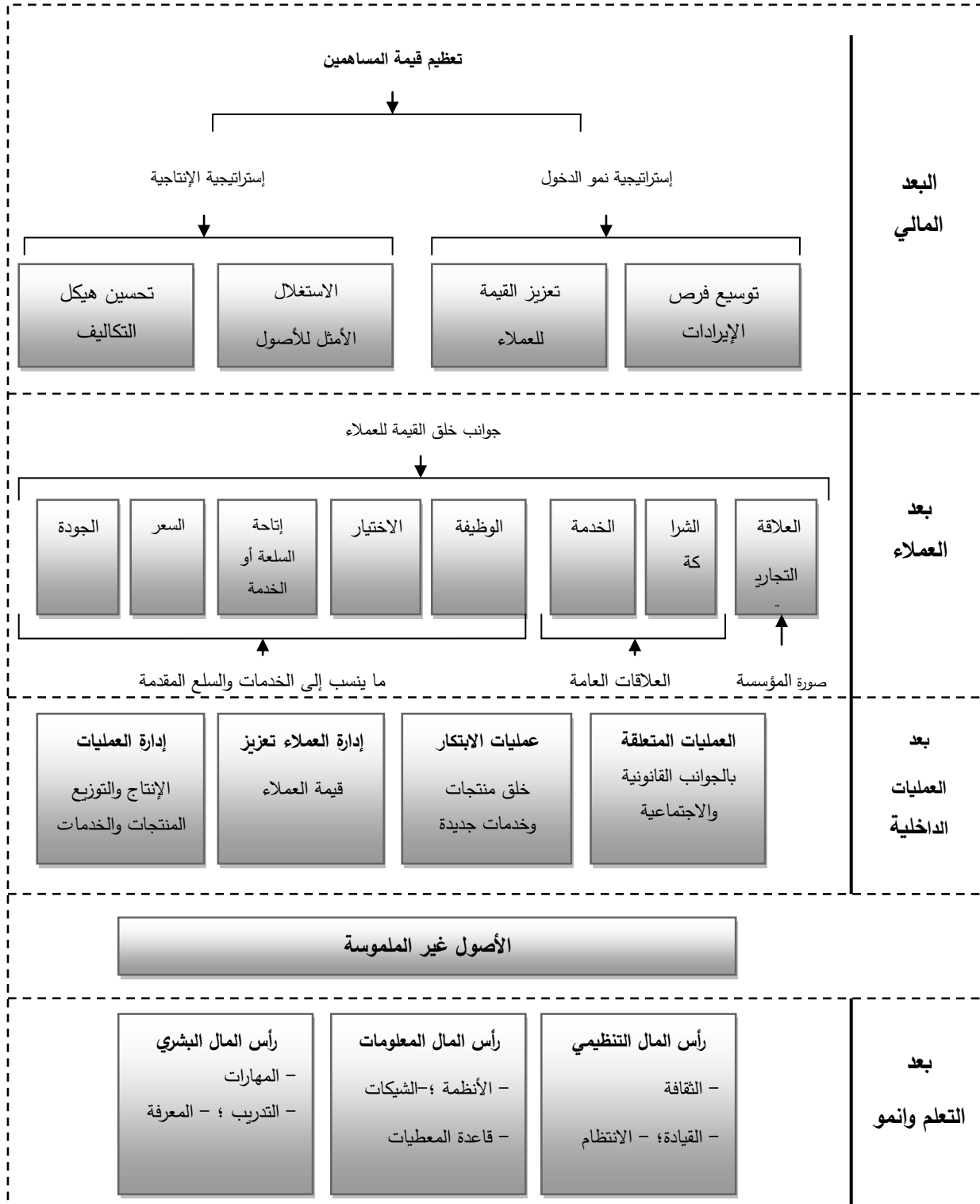
<sup>1</sup>: قنطاس عبلة، غلاب نعيمة، استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية - نموذج مقترح-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 2017، المجلد 04، العدد 01، ص 173.

<sup>2</sup>: بول آر. نيفين، ترجمة: أحمد بن عبد الله الزهراني، بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 207.

<sup>3</sup>: Robert S. Kaplan, David P. Norton, **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**, Harvard Business Review, 2004, p 23.

<sup>4</sup>: قنطاس عبلة، غلاب نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 173 - 174.

الشكل رقم (10.2): الخريطة الإستراتيجية



المصدر: قنطاس عبلة، غلاب نعيمة، استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية - نموذج مقترح-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 2017، المجلد 04، العدد 01، ص 174.

يتضح من الشكل رقم (10.2) أن تحسين الأصول غير الملموسة والتي تتمثل في رأس المال التنظيمي ورأس المال المعلومات ورأس المال البشري والتي تتدرج في بعد التعلم والنمو وهذا ما ينعكس إيجابياً على العمليات التي تتعلق بالجوانب الاجتماعية والقانونية ، من جهة وتطوير عمليات الابتكار والتي تخص خلق منتجات وخدمات جديدة وهذا ما يتضمنه بعد العمليات الداخلية، حيث ينعكس أثره على الجودة في الخدمة والمنتج وبالتالي كسب رضا العملاء وكذا الحصول على عملاء جدد وهذا ما يندرج ضمن بعد العملاء، مما يؤدي بطبيعة الحال إلى الاستغلال الأمثل للأصول وتوسيع فرص الإيرادات للمؤسسة (البعد المالي).

### ثانياً: مبادئ وخصائص الخريطة الإستراتيجية

هناك مجموعة من الخصائص والمبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد الخريطة الإستراتيجية وتتمثل في<sup>1</sup>:

#### 1. التنسيق والتكامل بين الأهداف المتعارضة Strategy Balances Contradictory Forces

إن الاستثمار في الأصول غير الملموسة لتحقيق عائد في الأجل الطويل غالباً ما يواجه صعوبات حيث ينظر إليه على أنه زيادة في التكاليف لأنه يقتطع جزءاً من التكاليف التي تحقق الأداء المال في المدى القصير، وبالتالي على المؤسسة أن توضح التحسين الذي يمكن أن يتحقق في الأجل الطويل وأن القيمة التي يمكن تحقيقها في الأجل القصير قد تكون تضحية بعائد أكبر في الأجل الطويل. ولهذا تعمل الخريطة الإستراتيجية على تخفيض التكاليف الإنتاجية في الأجل القصير لزيادة الربحية والنمو في المدى البعيد.

#### 2. تحقيق التنوع في القيمة المقترحة للعملاء Strategy is Based a Differentiated Customer Value Proposition

يعتبر تحقيق رضا العملاء هو الأساس في التحقيق المستمر للقيمة، وتحتاج الإستراتيجية صياغة أهداف واضحة لجميع قطاعات الجمهور والقيمة المطلوبة تحقيقها والوضوح في تحديد القيمة المقترحة هو أهم بعد في تحقيق القيمة.

#### 3. تحقيق القيمة من خلال العمليات الداخلية Value is Created Through Internal Business Process

يصف البعد المالي وبعد العملاء في الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وزيادة قيمة أصحاب المصلحة من خلال نمو العائد وتحسين الإنتاجية، ويتم تحقيقه من خلال زيادة مشاركة المؤسسة في الإنفاق مما يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء والرضا وجذب عملاء جدد والولاء والنمو، وتصف العمليات في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو كيف تنفذ المؤسسة

<sup>1</sup>: عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق الترافف الإستراتيجي وبناء نموذج عمل مؤسساتي، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2014، ص 11 - 12.

استراتيجياتها وتحدد العمليات الداخلية المتوازنة وذات الكفاءة كيف يمكن تحقيق القيمة والمحافظة على استمراريته وبالتالي على المؤسسات أن تركز على العناصر المهمة في العمليات الداخلية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق القيمة.

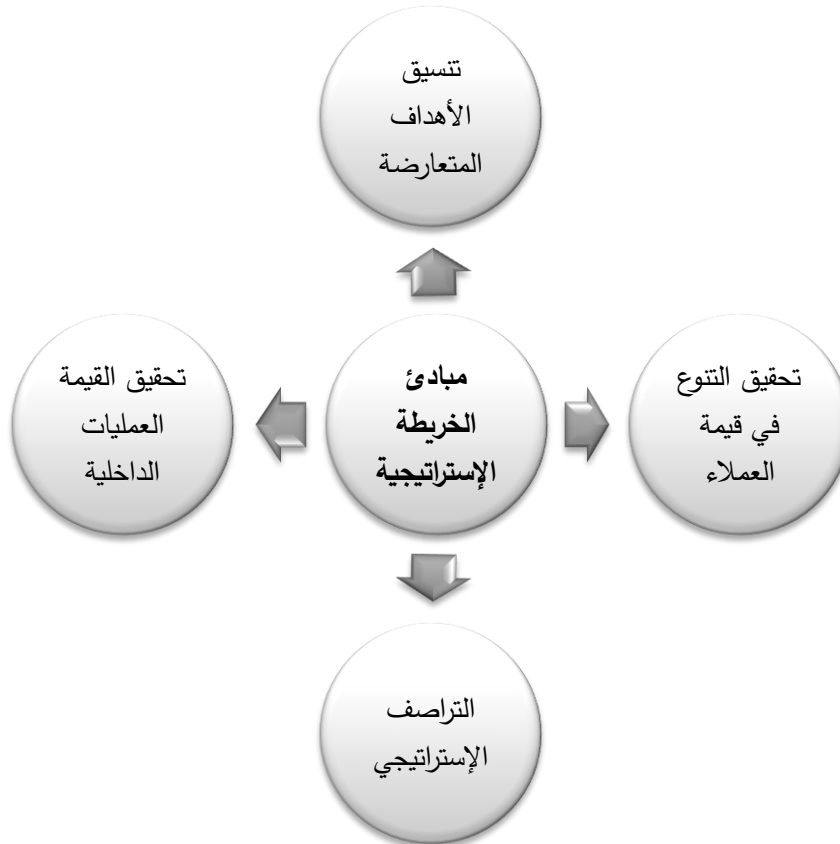
#### 4. التراصف الإستراتيجي يحدد قيمة الأصول غير الملموسة Strategic Alignment Determines The Value of Intangible Asset

ويصف بعد التعلم والنمو الأصول غير الملموسة في المؤسسة ودورها في تنفيذ الإستراتيجية والأصول غير الملموسة يمكن تصنيفها في ثلاثة فئات:

- رأس المال البشري: ويتمثل في المهارات والمواهب والمعرف التي تخص الموظفين؛
- رأس المال المعرفي: ويشمل قواعد البيانات ونظم المعلومات والشبكات والبنية التحتية للتكنولوجيا؛
- رأس المال التنظيمي: ويتمثل في الثقافة التنظيمية والقيادة وفرق العمل والتراصف الإستراتيجي وإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص خصائص ومبادئ الخريطة الإستراتيجية في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (11.2): مبادئ وخصائص الخريطة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

<sup>1</sup>: عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 11 - 12.

### المطلب الثاني: مفهوم الجاهزية الإستراتيجية ومصفوفتها

يتناول الباحثين بين الحين والآخر موضوعات تحمل في طياتها كيفية تحديد الجاهزية ومن مجالات علمية مختلفة في حقل الإدارة. وبالرغم من كثرة هذه الموضوعات وتنوعها إلا أنها تفتقد نسبياً إلى التصريح الواضح لما تعنيه كلمة الإستراتيجية "Readiness" في الإداري والتنظيمي<sup>1</sup>.

#### أولاً: مفهوم الجاهزية الإستراتيجية

تتعلق فكرة الجاهزية كمفهوم من الاستعداد لمواجهة حالة معينة تستحق التدبر المسبق، والجاهزية في الإدارة تعني قدرة الإدارة على الاستعداد المسبق لمواجهة مشكلة أو أمر متوقع، فهي لا تكون فاعلة في الإدارة إلا إذا كانت قبل وقوع الحدث وليس بعده إذ تتحول في الحالة الثانية إلى ترميمات ومعالجات لإفرازات أحداث سابقة. وعليه فإن الجاهزية الإستراتيجية تعني "الاستعداد المسبق لأمر متوقع الإدارة مواجهتها في المستقبل أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها المحددة التي خططت لها"<sup>2</sup>.

#### ثانياً: مصفوفة الجاهزية الإستراتيجية

تستخدم مصفوفة الجاهزية الإستراتيجية في تقييم ومراجعة مدى الجاهزية الإستراتيجية للمؤسسة ومستوى التطور الحالي في الممارسات الإدارية لهذه الأخيرة، ويمكن استخدام النموذج أيضاً كمراجعة أولية ضمن عملية المراجع الإستراتيجية وكإجراء روتيني ضمن الممارسات الإدارية الاعتيادية ويتم إجراءه بشكل دوره من أجل مراجعة قدرة المؤسسة وإدارة تطورها التدريجي، ويتم استخدام هذا النموذج من خلال إتباع الخطوات التالية<sup>3</sup>:

1. تحديد مجموعة مناسبة من الموظفين للمشاركة في عملية المراجعة ويمكن أن تتكون هذه المجموعة من فريق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة؛
2. تحديد نوعية التنسيق الذي سيتم استخدامه "all, all to one, group, one to all"؛
3. تعبئة نموذج المصفوفة من جميع أفراد الفريق ليعكسوا "أين يجب أن تكون المؤسسة إذا أردت أن تكون ناجحة عند المراجعة الإستراتيجية القادمة" ومن ثم يتم جمع النتائج؛
4. إعداد جلسة للنقاش حول النتائج حيث إذا كانت النتائج متشابهة يطلب من المشاركين شرح الأسباب، وفي حالة اختلاف الدرجات يطلب من المشاركين تقديم الأسباب التي تشرح درجاتهم إضافة إلى وضع التحديات من أجل بناء تصور حقيقي للاحتياجات؛

<sup>1</sup>: سعد علي حمود العنزي، صبيحة قاسم هاشم، تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال الفكري في المنظمات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 75، المجلد 20، 2014، ص 3.

<sup>2</sup>: سامي محمود عبد الحميد مراد، الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحول الرقمي وفق رؤية 2030، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص 72.

<sup>3</sup>: <https://albuthi.com/blog/2144>, 30/03/2021, 11:16.

5. تعبئة المصفوفة التي تعكس " موقع المؤسسة حالياً" من الجميع ومن ثم يتم جمع النتائج؛
  6. إعداد جلسة نقاش أخرى حول النتائج فإذا كانت النتائج متشابهة يطلب من المشاركين شرح الأسباب، وفي حالة اختلاف الدرجات يطلب من المشاركين تقديم الأسباب التي تشرح درجاتهم إضافة إلى وضع التحديات من أجل بناء تصور حقيقي للوضع الحالي للمؤسسة؛
  7. تحديد الفجوات وذلك من خلال تحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي وما هو مخطط له والعمل على تصحيحها؛
  8. تقسيم المجموعة الرئيسية إلى مجموعات فرعية ويطلب منهم أن يتخلوا أن المؤسسة متطورة بالقدر الذي يجب أن تكون عليه؛
  9. مشاركة الأفكار بين أفراد المجموعة ومن ثم بناء خطة عمل لتحسين قدرات المؤسسة.
- ويمكن تلخيص الخطوات السابقة في الشكل التالي:

**الشكل رقم (12.2): خطوات بناء مصفوفة الجاهزية الإستراتيجية**





المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

### المطلب الثالث: الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي

لقد تطرقنا سابقاً إلى العديد من المفاهيم والمصطلحات كالخريطة الإستراتيجية ورأس المال البشري ورأس المال المعلوماتي إضافة إلى رأس المال التنظيمي والجاهزية الإستراتيجية وغيرها من المصطلحات والمفاهيم، وعليه سيتم في هذا المطلب توضيح كيف يمكن للمؤسسة أن تطور من رأس المال التنظيمي من خلال الجاهزية الإستراتيجية.

إن رأس المال التنظيمي يسمح للمؤسسة بإدارة واستدامة عملية التغيير المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، فهو يعطي القدرة على تحقيق التكامل بين الموجودات البشرية والمعلوماتية غير الملموسة بالإضافة إلى تحقيق التكامل بين الموجودات المالية والمادية الملموسة حيث أنها لا تصطف الموجودات الملموسة فقط مع الإستراتيجية، بل الجميع يتكامل ويعمل معاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل مستمر.<sup>1</sup>

والجدير بالذكر أن المؤسسة التي تمتلك رأس مال تنظيمي عالي سوف تمتلك فهم مشترك اتجاه الرؤية والرسالة وقيم وإستراتيجية المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى خلق ثقافة أداء تدور حول تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتتركز على نشر المعرفة ونقلها بين أقسام المؤسسة ومن الأدنى إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأدنى، وعلى العكس المؤسسة التي تمتلك رأس مال تنظيمي منخفض لن تنجح في إيصال أولوياتها ولا في إيجاد ثقافة جديدة تدعم الأداء العالي، وتعتبر القدرة على خلق رأس مال تنظيمي إيجابي واحدة من أهم المؤشرات على نجاح تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحدد أغلب المؤسسات في قواعد البيانات البحثية للخرائط الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن ثلاثة أهداف أساسية لرأس المال التنظيمي في منظور التعلم والنمو، إضافة إلى ذلك فإن المدراء لا يمتلكون إطاراً عاماً لتركيز تفكيرهم على الثقافة والمناخ التنظيمي وبالخصوص اصطفاها مع

<sup>1</sup>: سعد علي حمود العنزي، صبيحة قاسم هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الإستراتيجية لكن رغم افتقار المؤسسة إلى مثل هذا الإطار فقد تم تحديد أهم العناصر المشتركة التي يستخدمها أغلبهم وهي:

1. **الثقافة:** وهي إدراك وفهم الرسالة والرؤية والقيم الجوهرية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.<sup>1</sup>
2. **الهيكل التنظيمي:** وهو بعد من أبعاد المناخ التنظيمي ويقصد به الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ودرجة تمركز السلطة ودرجة الرسمية في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>
3. **التراصف الإستراتيجي:** يعتبر التراصف الإستراتيجي من المتطلبات الرئيسية التي تهتم بها المؤسسات ويشير "Higgins, 1994" إلى أن التراصف على أنه فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية التي يضمن لها القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف في نشاطاتها ومواردها المختلفة. وبصدد التعرف على إسهامات عدد من الباحثين في تحديد مفهوم التراصف الإستراتيجي يوضح الجدول التالي وجهات نظر عدد من الباحثين حول هذا المفهوم.<sup>3</sup>

**الجدول رقم (3.2): مفهوم التراصف الإستراتيجي من وجهة نظر عدد من الباحثين**

التعريف	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1	Gmsih, 2004	هو نهج يهدف إلى مواءمة تطبيق التكنولوجيا في البيئة الخارجية مع إستراتيجية المؤسسة.
2	Eric, 2007	مواءمة إدارية تهدف إلى فهم أفضل لقوى العمل ومزامنة التكنولوجيا مع أهداف المؤسسة ومساراتها.
3	Elhari & Bounabat, 2010	هو بذل الجهد للوصول إلى مستوى أفضل، ويتمثل في أنه أداة فعالة لضمان بيئة العمل مناسبة وتكون دائماً موضع اهتمام المنافسين.
4	الحسيناوي، 2019	عبارة عن عملية مستمرة تتطلب دعماً قوياً من الإدارة العليا وبناء علاقات عمل جيدة لخلق أجواء عمل مناسبة وزرع البهجة بين أعضاء الفريق والأفراد وتحديد الأولويات والثقة والتواصل الفعال فضلاً عن فهم شامل للأعمال والتغيرات البيئية.

**المصدر:** إيمان بشير محمد أبوردن، أحمد خالد عبد الرحمن، إمكانية تبني مدخل التراصف الإستراتيجي وفق أبعاد نموذج (Luftman)، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 51، العراق، 2020، ص 200.

<sup>1</sup>: سعد علي حمود العنزي، صبيحة قاسم هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup>: بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>3</sup>: إيمان بشير محمد أبوردن، أحمد خالد عبد الرحمن، إمكانية تبني مدخل التراصف الإستراتيجي وفق أبعاد نموذج (Luftman)، جامعة الكويت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 51، 2020، ص 199 - 200.



من خلال التعريفات السابقة يمكننا صياغة تعريفاً شاملاً للترافف الإستراتيجي: وهو عملية مستمرة تهدف إلى مواءمة التغيرات المتسارعة للتكنولوجيا في البيئة الخارجية مع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها بغرض الوصول إلى مستوى أفضل من الأداء.

وعند البحث في العديد من الأدبيات والجهود البحثية عن الأبعاد الأساسية للترافف الإستراتيجي لوحظ عدم اتفاق بين الباحثين والمختصين على تحديد الأبعاد الرئيسية للترافف الإستراتيجي، وعليه سيتم الاعتماد على الأبعاد التي حددها "AL-Adwan, 2014" وهي:

- **الاتصالات Communications**: تعد عملية الاتصال في أي مؤسسة من أهم الوسائل الحيوية التي تساهم في إنجاح القرارات وتصبح عملية نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال من العمليات الحتمية ليسند عمل المؤسسة ويقوم أي نظام للاتصال على تحديد الهدف من الاتصال وموضوع الاتصال.<sup>1</sup>
- **الحوكمة Governance**: يعتبر مصطلح الحوكمة ترجمة مصطلح "corporate Governance" أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح فهو يعني " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم من المساهمين"، والحوكمة هي عبارة عن وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.<sup>2</sup>
- **الشراكة Partnership**: تعزز الشراكة مستوى الثقة بين الأطراف المعنية وتبادل المخاطر والمكافآت التي تعتبر من الجوانب المهمة لتحقيق الترافف الاستراتيجي.<sup>3</sup>
- **البنية التحتية Infrastructure**: تمثل البنية التحتية عنصراً أساسياً للبيئة المحيطة والتي تستوعب كل الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة وتشمل البنية التحتية كل من الهيكل التنظيمي وتنظيم الرقابة وثقافة المؤسسة، حيث يجب النظر للإدارة العليا على أنها جزء من البنية التحتية للمؤسسة ويمكن للإدارة العليا في إطار القيادة القوية أن تقوم بتشكيل البنية التحتية للمؤسسة وكذلك من خلال تأدية كل الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة.
- **المهارات Skills**: يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات لكي يؤديوا أعمالهم بشكل جيد ويمكن تصنيف هذه المهارات إلى ثلاثة أقسام، وهي:

<sup>1</sup>: هاشم فوزي العبادي وآخرون، الترافف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 38، 2016، ص 217.

<sup>2</sup>: أمال مجناح، أهمية الحوكمة المحلية في تنمية الإدارة العمومية المحلية، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص 136 – 137.

<sup>3</sup>: إيمان بشير محمد أبوردين، أحمد خالد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 202.

- **المهارات الفنية أو التخصصية:** وهي تلك التي تختص بمعرفة المدير لطبيعة العمل وخصائصه وقدرته على حل مشاكله بكفاءة؛
  - **المهارات السلوكية:** أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل مهارات الأشغال، حل الصراعات، التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم؛
  - **المهارات الفكرية:** وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم التنظيمي للمؤسسة فيما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى مدير آخر يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية.<sup>1</sup>
- ويمكن تلخيص أبعاد التراصف الإستراتيجي في الشكل التالي:

الشكل رقم (13.2): أبعاد التراصف الإستراتيجي

Communications	الاتصالات
Governance	الحوكمة
Partnership	الشراكة
Infrastructure	البنية التحتية
Skills	المهارات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق.

4. **القيادة الإدارية:** تعتبر القيادة من منظور "Spillane & al, 2008" أنها تأخذ في الاعتبار القيادة الملموسة وترتبط القدرة على العمل بالسياق المحدد للعمل<sup>2</sup>، وتعني عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية وترتكز بشكل أساسي على العنصر البشري وعلى الافتراض القائل بأن فعالية المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على تحفيز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم، وبهذا تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، فالقيادة هي

<sup>1</sup>: هاشم فوزي العبادي وآخرون، المرجع نفسه، ص 218 - 219.

<sup>2</sup>: Michèle GARANT, Le Leadership dans établissements Scolaires : Gestion du Changement et Pratiques de Collaboration, Educ Recherche ,Volum 03, N° 03, 2013, p 21

العنصر الأساسي الذي يربط الأفراد العاملين في المؤسسة ويحفزهم على تحقيق الأهداف المحددة، حيث تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤثراً في أي مؤسسة تعليمية والتي بدورها تنعكس على فعاليتها.<sup>1</sup> وتشير القيادة إلى قدرة الفرد على التأثير على سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يجب على المدير ومن خلال أسلوب القيادة الذي يتبناه أن يكون قادراً على إقناع الأفراد العاملين في المؤسسة بالسلوكيات المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة ويحتوي كل أسلوب من القيادة على مجموعة من المزايا والسلبيات. والتي نعرضها كمايلي:<sup>2</sup>

- **أسلوب القيادة الدكتاتورية:** حيث تقوم على استخدام القوة لأن القائد الدكتاتوري هو الذي يأمر ويتخذ جميع القرارات دون مشاركة مرؤوسيه ويستخدم سلطته إلى أقصى حد ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يسمح بالحصول على نتائج سريعة خاصة في أوقات الأزمات أما سلبيات هذا الأسلوب فتتمثل في:
    - عدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛
    - يمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى مشاكل وصراعات اجتماعية.
  - **أسلوب القيادة الديمقراطية:** حيث تقوم بإشراك الموظفين في صنع واتخاذ القرارات كما تشجعهم تنفيذ الأهداف المتعلقة بهم ويتميز هذا الأسلوب بمايلي:
    - تشجيع المدير الديمقراطي بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات؛
    - تعزيز التفاعل بين الأفراد العاملين مما يسهل حل المشاكل على مستوى فرق العمل؛
    - تشغيل الأعمال على أساس التأثير المتبادل بدلاً من شبكة الرسمية في العمل.
- أما بالنسبة لسلبيات هذا الأسلوب فنجد أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تستغرق وقتاً وقد يكون الموظفين لا يمتلكون الرغبة في المشاركة وحل المشكلات.
- **أسلوب قيادة عدم التدخل:** وهي أسلوب للقيادة بخصائص محددة للغاية بحيث لا يعطي المدير أي دلالات ويترك الموظفين يتخذون القرارات ويحلون المشاكل بأنفسهم، وهناك العديد من الباحثين يعتبرون أن هذا النوع من قيادة يعتبر "غير قائد" لأنه لا يؤثر على سلوكيات مرؤوسيه. ومن أهم مزايا هذا الأسلوب نجد:
    - يصبح هذا الأسلوب فعالاً في المواقف التي يكون فيها الأفراد العاملين في المؤسسة من ذوي المهارات العالية وقادرون على العمل بطريقة فعالة؛
    - يشجع هذا النوع من القيادة على إبداع الأفراد العاملين وخاصة الأفراد الذين لديهم الحافز والسعي وراء المسؤولية.

<sup>1</sup>: إبريغم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص 558 - 559.

<sup>2</sup>: Allem Fatima, Chelil Abdellatif, L'impact du Leadership sur le Comportement de L'individu au Sein de L'organisation Etude de cas : L'entreprise SEROR (TLEMCCEN), Al BashaerEconomic Journal, Vol 05, N° 03, 2019, p 937-938

أما سلبيات هذا الأسلوب فيمكن حصرها في مستوى الأداء حيث يكون الأداء في هذا النوع من القيادة منخفضاً بشكل عام خاصة عندما يتعلق الأمر بالأفراد الذين لا يمتلكون المعرفة أو المهارات اللازمة لأداء المهام واتخاذ القرارات.

- أسلوب القيادة الاستشاري: في هذا النوع من القيادة لا يتخذ المدير أي قرار إلا بعد استشارة فريق العمل ومن أهم خصائص هذا الأسلوب هي الثقة النسبية والتحفيز بالمكافأة بالإضافة إلى فعالية الاتصال بين وحدات الإدارة، ويتميز هذا الأسلوب بشعور المرؤوسين بمزيد من المسؤوليات لديهم، أما سلبيات هذا الأسلوب من القيادة تتمثل في استغراق الكثير من الوقت. ويمكن تلخيص أساليب القيادة في الشكل التالي:

### الشكل رقم (14.2): الأساليب القيادية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

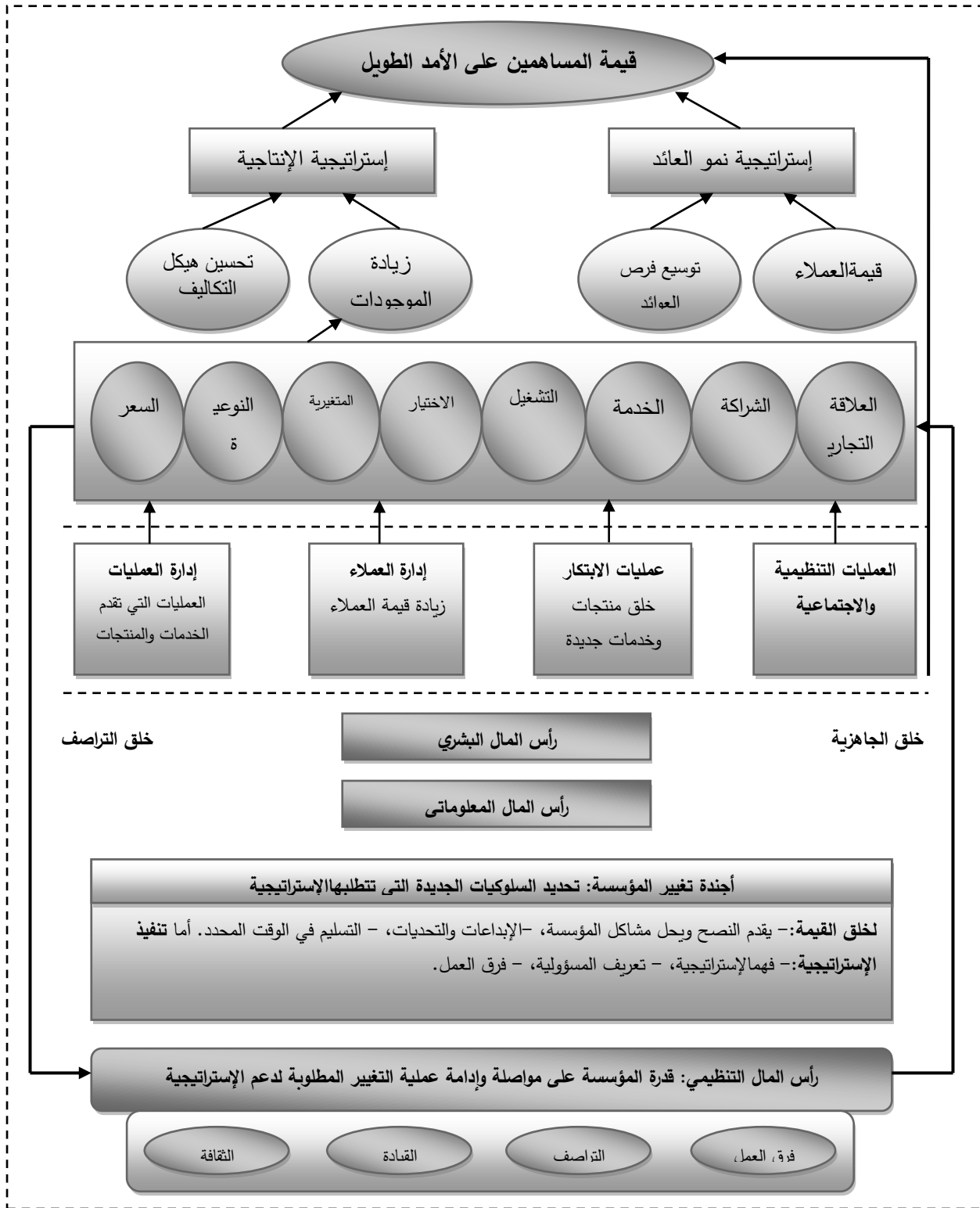
وتشير الباحثة هنا إلى أن القيادة هي عنصر رئيسي وفي غاية الأهمية لدى المؤسسة حيث تسمح لها بتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي فإن للقيادة أهمية كبيرة في توحيد الجهود وتحقيق أهداف المؤسسة وتتمثل أهميتها في:<sup>1</sup>

- أنها حلقة الوصول بين الأفراد العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- تعمل على تدريب وتنمية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة؛

<sup>1</sup>: إبريغم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 562.

- تعمل على السيطرة في حل مشكلات وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
  - تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
  - أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- وعليه فإن القائد الذي يخلق القيمة وينفذ الإستراتيجية بكفاءة وفعالية سيؤدي إلى تعزيز رأس المال التنظيمي للمؤسسة عن طريق دعم مفكرة التغيير الثقافي للمؤسسة.

الشكل رقم (15.2): مفكرة تغيير المؤسسة



المصدر: سعد علي حمود العنزلي، صبيحة قاسم هاشم، تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال الفكري في المنظمات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 20، العدد 75، 2014، ص 20.

يتبين من الشكل رقم (15.2) أن رأس المال التنظيمي يعبر عن قدرة المؤسسة على مواصلة عملية التغيير المطلوبة لدعم الإستراتيجية وذلك عن طريق التغيير في كل من القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية

والتراصف الإستراتيجي والهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى خلق القيمة وتنفيذ الإستراتيجية، وكذا تحسين كل العمليات التشغيلية مما يؤدي تحسين نوعية الخدمة أو المنتج والذي ينعكس أثره في زيادة رضا العملاء وبالتالي تحسين هيكل التكاليف وزيادة الموجودات (الإستراتيجية الإنتاجية) وتوسيع فرص العوائد المالية (إستراتيجية العوائد) مما يحقق قيمة المساهمين على الأمد الطويل.

## خلاصة الفصل:

يمثل رأس المال التنظيمي العمود الفقري للمؤسسة من خلال دوره الهام والفعال في نجاحها واستمراريتها وهو عبارة عن مجموعة من الأنظمة والمناهج والتصاميم والإجراءات العملية والهياكل التنظيمية التي تمكن المؤسسة من إنجاز أعمالها بطريقة قابلة للتطوير، وهو الشيء الذي لا يمكن نقله من المؤسسة إلى مكان آخر حيث يبقى في المؤسسة حتى بعد خروج الموظفين، وقد بلغت مكونات رأس المال التنظيمي حسب المفكرين والباحثين الأكاديميين والمختصين في هذا المجال حوالي 35 مكون فرعي إلا أن المكونات الأساسية المتفق عليها والتي يستخدمها أغلبهم تتمثل في:

- الثقافة التنظيمية؛
- القيادة الإدارية؛
- الهيكل التنظيمي؛
- التراصف الإستراتيجي.

ونظراً لكون رأس المال التنظيمي يعطي القدرة للمؤسسة ويسمح لها بتنفيذ إستراتيجيتها بكفاءة وفعالية، فإنه يمكننا القول بأنه كلما كان رأس المال التنظيمي داخل المؤسسة قوي ينعكس ذلك ايجابياً على المؤسسة مما يسهل عليها الفهم المشترك لاتجاهاتها ورؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها، والعكس صحيح فكلما كان رأس المال التنظيمي ضعيف ينعكس ذلك سلبياً على المؤسسة مما يصعب عليها إيصال أولوياتها وسياساتها واتجاهاتها من جهة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية المحددة من جهة ثانية، ولفهم موضوع دراستنا أكثر سنحاول في الفصلين المواليين التعرف على كيفية قياس مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن وفق أبعادها الأربعة الرئيسية (بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم التنظيمي، البعد المالي).



---

## الفصل الثالث

# استكشاف الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي

---

**تمهيد:**

تعرفنا في الجانب النظري أن رأس المال التنظيمي يعتبر من الموضوعات الحديثة حيث يضم مجموعة من المناهج والتصاميم والأنظمة التي تمكن المؤسسة من انجاز نشاطاتها وأعمالها بطريقة قابلة للتحسين والاستمرار، وتجدر الإشارة إلى أن رأس المال التنظيمي هو الركيزة الأساسية لرأس المال البشري بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق من جهة، وإعطائه القدرة للمؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها وغاياتها من جهة أخرى.

ولمعرفة مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي وفق كل بعد من الأبعاد التالية: الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، الترافف الإستراتيجي، سنحاول في الفصل الحالي قياس مدى استعداد وجاهزية رأس المال التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

**المبحث الأول:** الإطار المنهجي للدراسة

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل بيانات الدراسة

**المبحث الثالث:** تشخيص الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة**

سيتم في هذا المبحث إبراز منهجية الدراسة من خلال عرض المنهج المتبع والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى نموذج الدراسة الذي تم تصميمه بما يتناسب ومتغيرات الدراسة.

**المطلب الأول: منهجية ومجتمع الدراسة****أولاً: منهجية الدراسة**

يرجع مصطلح منهجية (Méthodologie) إلى أصل يوناني تحت مصطلح (Logos) ويعني طريقة البحث، ويرجع مصطلح منهج (Méthode) أيضاً إلى أصل يوناني تحت مصطلح (Odos) ويعني الطريقة التي تحتوي على مجموعة القواعد العلمية الموصلة إلى هدف البحث. وعليه فإن منهجية البحث تعني مجموعة المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وقياسها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها على ثوابت الظاهرة الاجتماعية المدروسة، وفيما يخص المنهج فهو عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. وبالتالي فالمنهج ضروري في دراسة أي ظاهرة بحثية، إذ ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، أسئلة وفرضيات البحث،<sup>1</sup> وتماشياً مع طبيعة موضوع الدراسة ولتحقيق أهدافها وتحليل نتائجها واختبار الفرضيات المقترحة قامت الباحثة باستخدام **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميًا وكيفيًا، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة للظاهرة محل الدراسة ومن ثم صياغة مقترحات وتوصيات مفيدة.

**ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته**

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي جامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعرييج والذي بلغ عددهم الكلي 1232 موظف منهم 622 من الطاقم التدريسي والباقي 610 من الطاقم الإداري حيث تم استهداف هذا المجتمع من أجل استكشاف مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بما يحتويه من ( ثقافة تنظيمية، قيادة إدارية، هيكل تنظيمي، ترانصف إستراتيجي) للجامعة محل الدراسة حسب ما أملته طبيعة الموضوع، وتشير الباحثة هنا إلى صعوبة كبيرة في الحصول على إجابات الاستبيان فقد تم توزيع 293 استبيان ولكن تم استرجاع 248 منها 10 غير قابلة للمعالجة. وقد تم تحديد الحجم الأمثل للعينة المستهدفة لهذا الغرض باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون وهي ممثلة في العلاقة التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، زعياش للطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ص 166-167.

<sup>2</sup>: مهديد فاطمة الزهراء، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 150.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث:

n: حجم العينة المطلوب

N: حجم مجتمع الدراسة

P: نسبة المجتمع المطلوب دراسته وتساوي (50%)

d: نسبة الخطأ المسموح به وأكبر قيمة له (0.05)

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (95%) وتساوي (1.96)

والجدول التالي يبين حجم العينة الأمثل لتشخيص الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي (ثقافة تنظيمية، قيادة إدارية، هيكل تنظيمي، تراصف إستراتيجي):

الجدول رقم (7.3): حجم العينة الأمثل لتشخيص الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي

(ثقافة تنظيمية، قيادة إدارية، هيكل تنظيمي، تراصف إستراتيجي)

حجم مجتمع الدراسة	نسبة المجتمع	نسبة الخطأ	الدرجة المعيارية	حجم العينة الأمثل
1232	0.5	0.05	1.96	293

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة

نظراً للمنهج المتبع في الدراسة وطبيعة البيانات الميدانية التي يراد جمعها وجدت الباحثة أن الأداة التي تتناسب وتتواءم في تحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، بالإضافة إلى الاعتماد على الوثائق والسجلات الإدارية والإحصائيات بهدف الحصول على حجم أكبر من البيانات والمعلومات التي تساعدنا في رسم وبناء الخريطة الإستراتيجية وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للجامعة محل الدراسة.

#### أولاً: الاستبيان

يعرف الاستبيان بأنه: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد" ويستخدم الاستبيان لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات

جمع البيانات الأخرى.<sup>1</sup> ويتمثل الهدف من استخدام هذه الأداة في تشخيص الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي للجامعة محل الدراسة بما يتضمنه من عناصر والمتمثلة في:

- الثقافة التنظيمية؛
- القيادة الإدارية؛
- الهيكل التنظيمي؛
- التراصف الإستراتيجي.

**1. تصميم الاستبيان:** من خلال الاستبيان تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتشخيص الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي وقد اشتملت على محورين هما:

- **محور البيانات العامة:** اشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة).
- **محور البيانات الموضوعية:** ويتضمن بنود الاستبيان واحتوى على 39 عبارة مقسمة وفق كل عنصر من عناصر رأس المال التنظيمي (الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التراصف الإستراتيجي).

وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، كما تم الاعتماد على سلم ليكارت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على فقرات الاستبيان.

**2. الصدق الظاهري للاستبيان:** تم استخراج دلالات الصدق الظاهري لهذه الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من جامعات مختلفة: برج بوعريريج، البيض، والمسيلة والبالغ عددهم 04 بهدف تحكيمها وإبداء الرأي فيها، وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع البيانات، وعلى ضوء التوجيهات والملاحظات والاقتراحات التي أفادنا بها المحكمون قمنا بالتعديلات اللازمة حيث أن الهدف من عرض الاستبيان على المحكمين هو توضيح مدى وضوح كل عبارة وملائمتها للبعد التي وضعت فيه، وتم تعديل ما يجب تعديله من أجل أن تكون في الأخير بشكلها الصحيح القابل للتوزيع في ميدان الدراسة.

### 3. صدق وثبات الاستبيان

- **ثبات الاستبيان:** من أجل ثبات الاستبيان والذي يعني درجة الصدق الذاتي بين عباراته قمنا باستخدام معامل "Alpha Cronbach" وهو معامل يدل على ثبات الأداة، وإمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو كررت الدراسة على عينة أخرى غير عينة الدراسة وفي أوقات مختلفة، والجدول التالي يبين نتائج الاختبار:

<sup>1</sup>: رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، زعايش للطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ص 172.

## الجدول رقم (1.3): معاملات ألفا كرونباخ لمحور رأس المال التنظيمي

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
محور رأس المال التنظيمي	الثقافة التنظيمية	09	0.817	0.881
	القيادة الإدارية	10	0.758	0.832
	الهيكل التنظيمي	10	0.758	0.846
	التراصف الإستراتيجي	10	0.884	0.869
جميع عبارات الاستبيان		39	0.933	0.870

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (1.3) بأن قيم معامل ألفا كرونباخ قد فاقت 60% وهي نسبة مقبولة إحصائياً، كما يتضح بأن معامل الثبات للاستبيان بصفة عامة قد بلغ 0.933 وهذا يدل على أن ثبات أداة القياس ذات مستوى عالي، وقد بلغت قيم معامل ثبات أبعاد الاستبيان: 0.817 لبعد الثقافة التنظيمية، و0.758 لبعد القيادة الإدارية، و0.758 لبعد الهيكل التنظيمي، و0.884 لبعد التراصف الإستراتيجي، وعليه يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية وهذا ما يدل على صلاحيته وإمكانية الاعتماد عليه لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

- **الصدق البنائي للاستبيان:** بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قامت الباحثة بحساب الصدق البنائي، وذلك بالاعتماد على معامل ارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه.

## الجدول رقم (2.3): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد

العبارة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
يتشارك أغلبية الأفراد الموظفون بالجامعة في نفس المحددات الثقافية	0.461	0.000
يتم مشاركة الموظفين أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم	0.711	0.000
تشجع الجامعة الموظفين على الإبداع والابتكار	0.793	0.000
تشجع الإدارة العليا في الجامعة مشاركة الموظفين في صنع القرار	0.740	0.000
يسعى الموظفون إلى تحقيق الأهداف والغايات التي حددتها الجامعة	0.517	0.000
تسود قيمة التعاون بين الأفراد العاملين لانجاز المهام المطلوبة	0.462	0.000
يتم تشجيع الموظفين على اكتشاف حلول للمشكلات التي تواجه الجامعة	0.694	0.000
تتوفر لدى الجامعة وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل العمل	0.640	0.000
تقوم الجامعة بتنظيم اجتماعات دورية لشرح بعض التعليمات ومناقشتها	0.600	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (2.3) أن جميع عبارات بعد الثقافة التنظيمية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، حيث أن أكبر العبارات ارتباطاً بالبعد هي العبارة الثالثة (تشجع الجامعة الموظفين على الإبداع والابتكار) بمعامل ارتباط 0.793، أما العبارات الأقل ارتباطاً بالبعد هي العبارة الأولى (يتشارك أغلبية الأفراد الموظفين بالجامعة في نفس المحددات الثقافية) بمعامل ارتباط 0.461.

**الجدول رقم (3.3): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القيادة الإدارية والدرجة الكلية للبعد**

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارة
0.000	0.594	المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار واضحة ودقيقة
0.000	0.720	تسعى الجامعة إلى تحسين عملية الاتصال بين المسؤول والموظفين
0.000	0.788	يشجع المسؤول الموظفين على مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم
0.000	0.717	يتيح المسؤول أكبر قدر من الحرية للموظفين لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لعملهم
0.000	0.755	يطلب المسؤول من الموظفين تقديم الاقتراحات لحل المشكلة
0.000	0.581	يتعاطف المسؤول مع الموظفين الذين يعانون صعوبات ومشاكل
0.000	0.226	يصدر المسؤول التعليمات والأوامر ويصر على تنفيذها
0.000	0.699	يفسح المسؤول المجال للموظفين لإبداء آرائهم في العمل
0.000	0.242	يتعامل المسؤول بطريقة صارمة مع الموظفين
0.000	0.434	يفوض المسؤول سلطة اتخاذ القرار لمروؤسيه على أوسع نطاق

**المصدر:** من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3.3) أن جميع عبارات بعد القيادة الإدارية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، حيث أن أكبر العبارات ارتباطاً بالبعد هي العبارة الثالثة (يشجع المسؤول الموظفين على مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم) بمعامل ارتباط 0.788، أما العبارات الأقل ارتباطاً بالبعد هي العبارة السابعة (يصدر المسؤول التعليمات والأوامر ويصر على تنفيذها) بمعامل ارتباط 0.226.

## الجدول رقم (4.3): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للبعد

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارة
0.000	0.575	يتمتع الرؤساء في الجامعة بالقدرة والتميز
0.000	0.662	لدى الموظفين الحق في التدخل في شؤون العمل داخل الجامعة
0.000	0.692	تعتمد الجامعة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي
0.000	0.668	هناك فعالية في الاتصال في الجامعة
0.000	0.449	يقوم الموظفون بممارسة وظائفهم حسب ما يرونه مناسباً
0.000	0.778	يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والاقتراحات في العمل
0.000	0.762	يتميز العمل داخل الجامعة بالمرونة والتجديد المستمر
0.007	0.176	قدرات الموظفين لا تتناسب مع كمية العمل والمهام المطلوبة منهم
0.001	0.222	تتأثر أغلب نشاطات الجامعة بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا
0.000	0.605	الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها محددة وواضحة وقابلة للتحقيق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (4.3) أن جميع عبارات بعد الهيكل التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1%، حيث أن أكبر العبارات ارتباطاً بالبعد هي العبارة السادسة (يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والاقتراحات في العمل) بمعامل ارتباط 0.778، أما العبارات الأقل ارتباطاً بالبعد هي العبارة الثامنة (قدرات الموظفين لا تتناسب مع كمية العمل والمهام المطلوبة منهم) بمعامل ارتباط 0.176.



## الجدول رقم (5.3): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التراصف الإستراتيجي والدرجة الكلية

## للبعد

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل سبيرمان للارتباط	العبارة
0.000	0.687	تلتزم الجامعة بالقوانين والمعايير التي تحقق الجودة والتميز في الأداء
0.000	0.765	توفر الجامعة برامج تدريبية كافية لتطوير مهارات الموظفين
0.000	0.691	تعتبر بيئة العمل في الجامعة مناسبة من حيث التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطورة
0.000	0.764	تسعى الجامعة إلى إقامة ورشات عمل داعمة لتبادل الأفكار بين الموظفين
0.000	0.746	تركز الجامعة للتواصل مع البيئة الخارجية والإطلاع على احتياجات المجتمع
0.000	0.669	تحرص الجامعة على توظيف الإطارات البشرية ذوي المهارات والكفاءات العالية والتميزة كل حسب تخصصه
0.000	0.718	تسعى الجامعة إلى إقامة الندوات وورش العمل للتعريف وتوضيح النظم والقواعد التي تحكم العمل
0.000	0.639	تهتم الجامعة بتبديل كافة تجهيزات العمل المستهلكة وغير صالحة للعمل
0.000	0.787	تحرص الجامعة على تهيئة كافة الأجواء الملائمة في بيئة العمل من تهوية وأوقات الراحة
0.000	0.777	تلتزم الجامعة على إعطاء الموظفين الحق في إبداء آراءهم حول العمل المناط به بشكل مناسب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (5.3) أن جميع عبارات بعد التراصف الاستراتيجي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1%، حيث أن أكبر العبارات ارتباطا بالبعد هي العبارة التاسعة قبل الأخيرة (تحرص الجامعة على تهيئة كافة الأجواء الملائمة في بيئة العمل من تهوية وأوقات الراحة) بمعامل ارتباط 0.787، أما العبارات الأقل ارتباطا بالبعد هي العبارة الثامنة (تهتم الجامعة بتبديل كافة تجهيزات العمل المستهلكة وغير صالحة للعمل) بمعامل ارتباط 0.639.

## ثانيا: الوثائق والسجلات الإدارية والإحصائيات

تم استعمال على الوثائق الإدارية والإحصائيات الخاصة بالجامعة محل الدراسة بهدف تدعيم الدراسة الميدانية والتي ساهمت في إثراء الموضوع من جهة، وفي تسهيل بناء ورسم الخريطة الإستراتيجية بالتوافق مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للجامعة محل الدراسة وذلك من خلال مساهمتها في تحديد وصياغة كل من الرسالة والرؤية والقيم والأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها من جهة أخرى.

**المطلب الثالث: الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة**

من أجل اختبار صحة الفرضية المتعلقة بالجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي تم استخدام مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية، حيث تم الاستناد من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات والحصول على نتائج الإحصائية المطلوبة وفيمايلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

**أولاً: معامل ألفا كرونباخ "Alpha Cronbach"**

إن الثبات يقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، بمعنى أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة باحتمال مساوي لقيمة المعامل، أما الصدق فيعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، حيث يأخذ قيمة تتراوح بين 0 و 1 فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون تساوي 0 والعكس صحيح إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون تساوي 1، حيث كلما زاد معامل ألفا كرونباخ دل ذلك على زيادة في مصداقية البيانات.

**ثانياً: الصدق البنائي**

معامل ارتباط سيرمان "Coefficient Correlation" وذلك لقياس العلاقة بين درجة العبارة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه. ويرمز له بالرمز  $r$ ، بمعنى أن قيمة المعامل تكون محصورة بين 1 و -1 وتدل على درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة قوية، ضعيفة، متوسطة، أما بالنسبة للإشارة إذا كانت سالبة تدل على وجود علاقة عكسية، وإذا كانت موجبة تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرات.

**ثالثاً: اختبار كولمجروف - سميرنوف "Kolmogrov-Smirnov"**

تم استخدامه لمعرفة طبيعة التوزيع في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وهو ضروري في اختبار الفرضيات وذلك كون معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي. وقد تم الاعتماد على هذا الاختبار لأن حجم العينة أكبر من 50.

**الجدول رقم (6.3): اختبار طبيعة البيانات "Kolmogrov-Smirnov"**

الرقم	البعد	Kolmogrov - Smirnov
1	الثقافة التنظيمية	0.078
2	القيادة الإدارية	0.001
3	الهيكل التنظيمي	0.002
4	التراصف الاستراتيجي	0.002
	الاستبيان ككل	0.200

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (6.3) لاختبار طبيعة البيانات أن مستوى الدلالة بالنسبة لبعد الثقافة التنظيمية 0.078 وهي أكبر 0.05 أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، أما بالنسبة للأبعاد التالية:

القيادة الإدارية والهيكلة التنظيمية والترافيف الاستراتيجي فقد بلغت مستوى الدلالة فيها 0.001، 0.002، 0.002 على التوالي وهي أقل من 0.05 أي البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفيما يخص الاستبيان ككل فقد بلغ مستوى الدلالة 0.2 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نستدل أن شرط الطبيعة محقق والبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### رابعاً: أساليب الإحصاء الوصفي

سيتم استخدام كل من التكرارات، النسب المئوية وذلك من أجل وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، كما تم استخدام المتوسط الحسابي من أجل معرفة درجة موافقة عينة الدراسة عن الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات وترتيبها حسب الأهمية بالإضافة إلى الانحراف المعياري وذلك لقياس درجة تشتت قيم إجابات الأفراد عن المتوسط الحسابي.

#### خامساً: مقياس ليكارت الخماسي

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي في الاستبيان، الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (7.3): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتبين من خلال الجدول رقم (7.3) أنه تم إعطاء القيمة 5 للإجابة موافق بشدة، القيمة 4 للإجابة موافق، القيمة 3 للإجابة محايد، القيمة 2 للإجابة غير موافق، القيمة 1 للإجابة غير موافق.

#### المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في ضوء هذا المبحث سيتم التطرق إلى خصائص عينة الدراسة وهو ما اندرج في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فقد خصص للتعريف بمجتمع الدراسة، في حين يتناول المطلب الثالث التحليل الإحصائي لمحور الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي.

#### المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التطور التاريخي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي من جانب، ومن ثم البيئة أو المحيط الخارجي الذي تعمل فيه هذه الأخيرة من جانب آخر.

#### 1. تاريخ تأسيس جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج"

إن جامعة محمد البشير الإبراهيمي هي مؤسسة عامة للتعليم العالي ذات طبيعة علمية وثقافية تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-244 الصادر في 4 يونيو 2012، ولكن قبل ذلك بوقت طويل كان هذا الكيان ملحقاتاً لجامعة فرحات عباس سطيف، في 18 سبتمبر 2001، وعلى الرغم من أنها حديثة النشأة إلا أنها استمرت 17 عاماً فقط في التقدم، حيث انتقلت من المركز 45 في عام 2014 إلى المركز 36 من بين 86 مؤسسة على مستوى البلاد في عام 2017 وزيادة عروضها التدريبية وصقل حجمها من أجل جذب

أكبر عدد من الطلاب بُدلت جهود كبيرة لتوظيف أفراد جدد كل عام لتولي مسؤولية الإشراف على الدورات المختلفة التي تتطور بسرعة وفقاً للطلب الاجتماعي المتسارع ومع ذلك، فإن نسبة الإشراف 32/1 (مدرس واحد لكل 32 طالباً) لا تزال غير كافية.

وتجدر الإشارة هنا قد تبنت إصلاح "LMD" منذ عام 2004 ويهدف هذا الإصلاح بهندسته المعمارية ثلاثية المستويات "ليسانس، والماجستير، والدكتوراه" إلى تجديد التعليم العالي من أجل تلبية احتياجات التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد ولدعم العديد من مشاريع الإصلاح التي بدأت على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي وتم تضخيم هذه الحاجة الملحة للإصلاح مع ظهور تقنيات المعلومات والاتصالات، وآفاق تنمية مجتمع المعرفة، وتحديات التغييرات في ملامح الخريجين التي تبحث عنها قطاعات المستخدمين، وأخيراً بسبب تعقيد السياق الاقتصادي الوطني والعالمي. حيث قدمت جامعة محمد البشير الإبراهيمي التدريب في 84 دورة بين الليسانس والماستر، ولكن بعد عملية المواءمة التي بدأتها السلطة الإشرافية تم تخفيض هذا العدد إلى 75 دورة في 39 تخصصاً في الترخيص و36 دورة تخصص في الماجستير، بالإضافة إلى 12 دورة مختلفة دورات تدريبية لنيل درجة الدكتوراه موزعة على تسعة تخصصات تدريبية خلال العام الدراسي 2017-2018، وقد كان لدى الجامعة 17759 طالب دراسات عليا و 130 طالباً بعد التخرج تحت إشراف 566 أستاذ أبحاث و 400 موظف آخر بين المديرين التنفيذيين الإداريين والدعم، وكلاء بسيطين خلال السنوات العشر 10 الماضية، كما أصدرت جامعة محمد البشير الإبراهيمي 21163 دبلوماً بما في ذلك 3868 دبلوم بين الليسانس والماستر خلال العام الدراسي 2016-2017.<sup>1</sup>

## 2. محيط وبيئة جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج"

تقع جامعة محمد البشير الإبراهيمي في الجنوب الشرقي من مدينة برج بوعريريج، في بلدية العناصر، عن بعد 05km من عاصمة الولاية، وتتكون الجامعة من حرمين جامعيين بمساحة تزيد عن 114 هكتاراً  $1.144.887\text{m}^2$  كما هو موضح في الشكل أدناه:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> :Canevas d'élaboration d'un Projet d'Etablissement Universitaire·Canevas d'élaboration d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur -IGP-2017113, février 2018 / juin 2018.

<sup>2</sup> :Canevas d'élaboration d'un Projet d'Etablissement Universitaire·Canevas d'élaboration d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur -IGP-2017113, février 2018 / juin 2018.

## الشكل رقم (1.3): موقع جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج"



**Source :** Canevas d'élaboration d'un Projet d'Etablissement Universitaire, Canevas d'élaboration d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur –IGP-2017114, février 2018 / juin 2018.

تتكون جامعة محمد البشير الإبراهيمي من سبع كليات موزعة على حرمين جامعيين حيث يضم الحرم الجامعي الأول كلية الحقوق والعلوم السياسية في حين يضم الحرم الجامعي الثاني الكليات الست الأخرى "العلوم الاجتماعية والإنسانية ، والآداب واللغات الأجنبية، والرياضيات وعلوم الكمبيوتر، والعلوم الطبيعية والحياتية، وعلوم الأرض والكون، والعلوم والتكنولوجيا، والعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مع كلياتها السبع التي تغطي المجالات الرئيسية للتدريب والإمكانات البشرية الشابة والديناميكية 60 % من المعلمين أقل من 40 و 80 % تحت سن 45 وتقع في واحدة من أكثر المناطق نشاطاً اقتصادياً على الصعيد الوطني.

والجدير بالذكر أن التوجهات الإستراتيجية للجامعة تتماشى مع منطقتي التخطيط الوطني لاستخدام الأراضي "SNAT" الذي يمثل أداة تخطيط استراتيجي، يجمع بين الإنصاف وجاذبية المناطق، وبشكل أكثر تحديداً في توسيع التوجهات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية لإقليم ولاية برج بوعريريج، وبالتالي فإن الأمر يتعلق بجعل ظهور الصناعة المحلية أساساً للتنمية المستدامة التي لا رجعة فيها، كما أشارت خطة عمل

الدولة الجزائرية إلى أن الحكومة ستستمر في تحسين أداء نظام التعليم العالي، لضمان مساهمته الفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد والبيئة الدولية.<sup>1</sup>

**ثانيا: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج"**

وضع الهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي كأى مؤسسة تعليمية ليضمن لها السير الحسن لعملياتها ويحقق المهام المخولة لها لتتميز من خلالها:<sup>2</sup>

1. إنشاء نظام فعال لممارسة التدريس؛
  2. تحديث الموارد المادية وتحسين الموارد البشرية؛
  3. تشجيع التحاق الطلبة ككل في الدورات التدريبية المختلفة؛
  4. ضمان تنظيم العمل فيما يتعلق بتطور الجامعة؛
  5. دمج مبادئ التنمية المستدامة في تنظيم إدارة الجامعة.
- ومن أجل تحقيق هذه المهام بكفاءة وفعالية تم هيكلة جامعة محمد البشير الإبراهيمي كمايلي:<sup>3</sup>

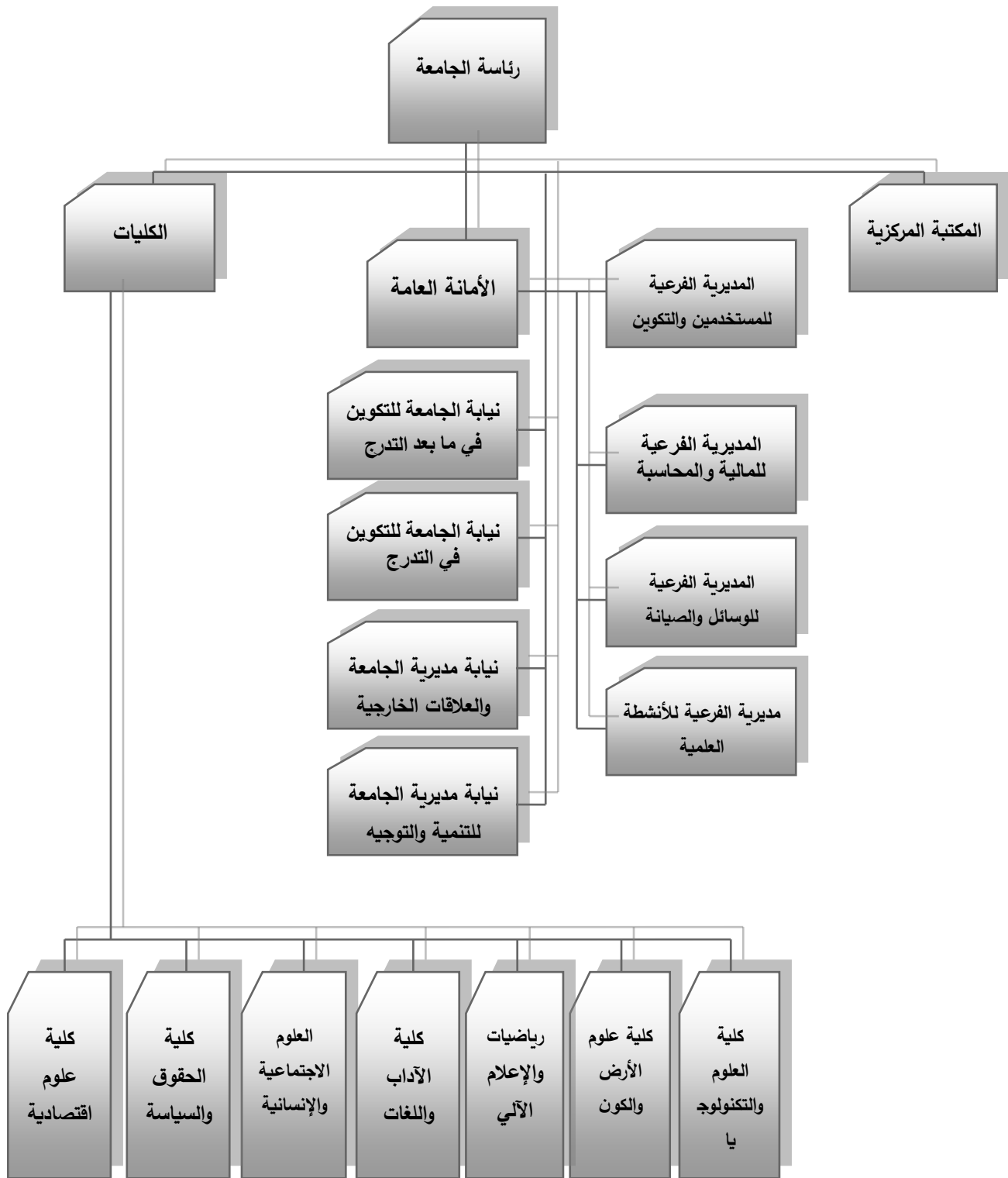
1. **رئاسة الجامعة:** تتكون من 04 مديريات فرعية موزعة كآلاتي:
  - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛
  - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛
  - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
  - نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.
2. **الأمانة العامة:** تشمل الأمانة العامة، التي يلحق مكتب التنظيم العام، مكتب الأمن الداخلي والخدمات المشتركة، الإدارات الفرعية التالية:
  - المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين؛
  - المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة؛
  - المديرية الفرعية للوسائل والصيانة؛
  - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
3. **المكتبة المركزية**
4. **الكليات**

<sup>2</sup> :Canevas d'élaboration d'un Projet d'Établissement Universitaire·Canevas d'élaboration d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur -IGP-2017115, février 2018 / juin 2018.

<sup>3</sup> : <https://www.univ-bba.dz /index.php/ar/structures-administratives-et-pedagogiques-ar>, 15/09/2021, 17 :30.

- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
  - كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون؛
  - كلية الرياضيات والأعلام الآلي؛
  - كلية الآداب واللغات؛
  - كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؛
  - كلية الحقوق والعلوم السياسية
  - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ويمكن تلخيص ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2.3): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعرييج"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع الإلكتروني للجامعة <https://www.univ-bba.dz>.



**ثالثاً: إحصائيات خاصة بجامعة محمد البشير الإبراهيمي**

يتضمن هذا المطلب الإحصائيات المتعلقة بتطور عدد الطلبة والخريجين، تطور عدد الأساتذة والباحثين بالإضافة إلى الطاقم الإداري والفني والخدمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج" خلال الفترة الممتدة بين 2009-2019.

**1. الإحصائيات الخاصة بعدد الطلبة المسجلين والخريجين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي**

يعتبر المورد البشري من العناصر الهامة التي تساهم في تحقيق النجاح لدى المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص وفيمايلي عرض تفصيلي لإحصائيات عدد الطلبة والخريجين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي.

**- إحصائيات عدد الطلبة المسجلين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج"**

فُسِّمَ الطلبة المسجلين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي إلى ثلاثة أطوار علمية أكاديمية والتي تتمثل في: طور ليسانس، طور الماستر، طور الدكتوراه، والجدول التالي يبين عدد الطلبة المسجلين في الجامعة كل حسب الطور الذي يدرس فيه:

الجدول رقم (8.3): عدد الطلبة المسجلين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي

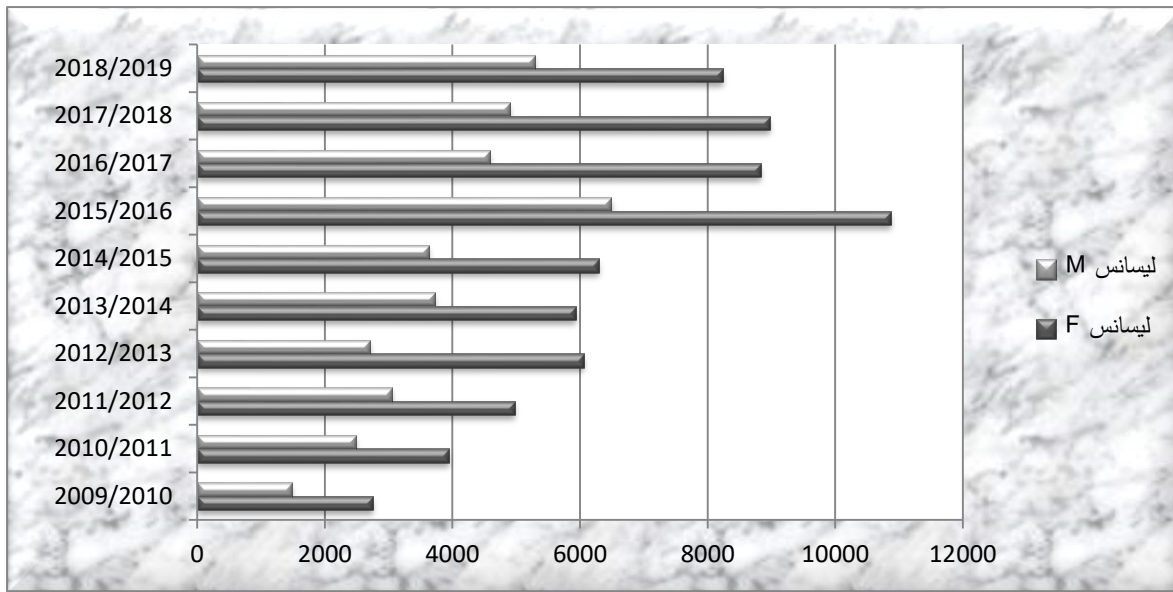
خلال الفترة (2009-2019)

دكتوراه		ماستر		ليسانس		السنة الجامعية
F	M	F	M	F	M	
0	0	129	70	2744	1478	2010/2009
0	0	348	240	3939	2478	2011/2010
26	10	429	296	4970	3046	2012/2011
35	21	504	357	6053	2700	2013/2012
34	19	682	448	5928	3727	2014/2013
34	25	1304	742	6286	3634	2015/2014
45	33	1969	936	10873	6486	2016/2015
39	29	1275	2211	8825	4578	2017/2016
68	48	2468	1421	8969	4901	2018/2017
135	85	2454	1438	8229	5287	2019/2018
<b>419</b>	<b>270</b>	<b>11562</b>	<b>8159</b>	<b>66816</b>	<b>38315</b>	المجموع

Source :Canevas d'élaboration d'un Projet d'Etablissement Universitaire, Canevas d'élaboration d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur –IGP-2017119, février 2018 / juin 2018.

والأشكال الموائية توضح عدد الطلبة المسجلين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي:

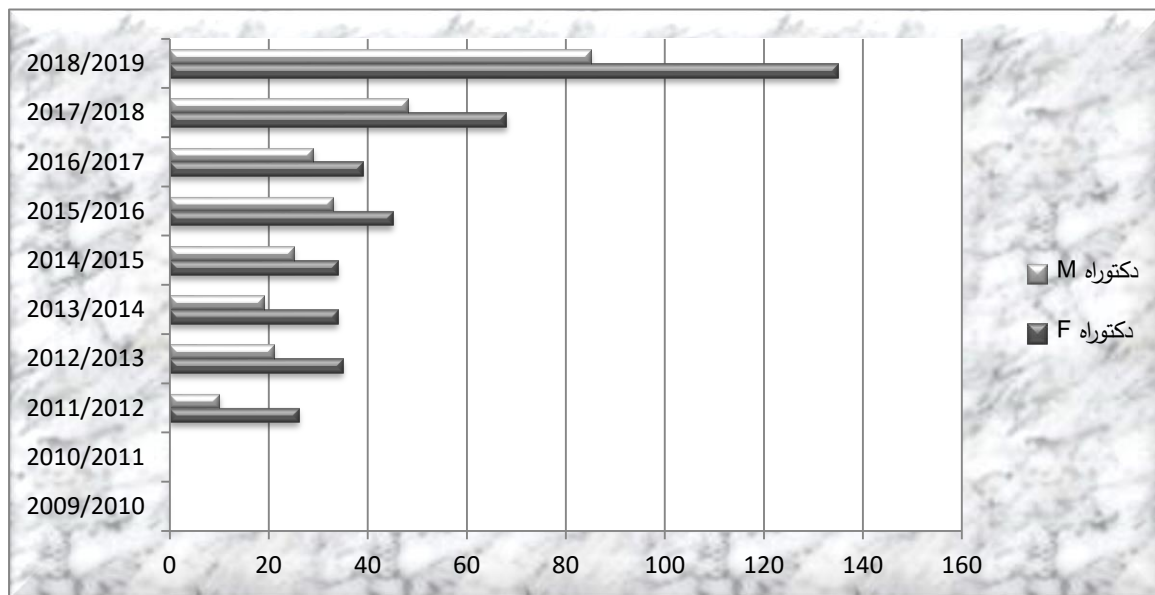
الشكل رقم (3.3): عدد الطلبة ليسانس المسجلين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel.

إن القراءة الأولى للجدول رقم (8.3) والشكل رقم (3.3) أن عدد الطلبة في الجامعة قد عرف تطورا ملحوظا حيث تطور عدد الطلبة في طور ليسانس تطورا ملحوظا حيث انتقل من 1478 طالب و 2744 طالبة في السنة الجامعية 2010/2009 إلى 6486 طالب و 10873 طالبة في السنة الجامعية 2016/2015 ليتراجع بعد ذلك إلى 5287 طالب و 8229 طالبة في السنة الجامعية 2019/2018 .

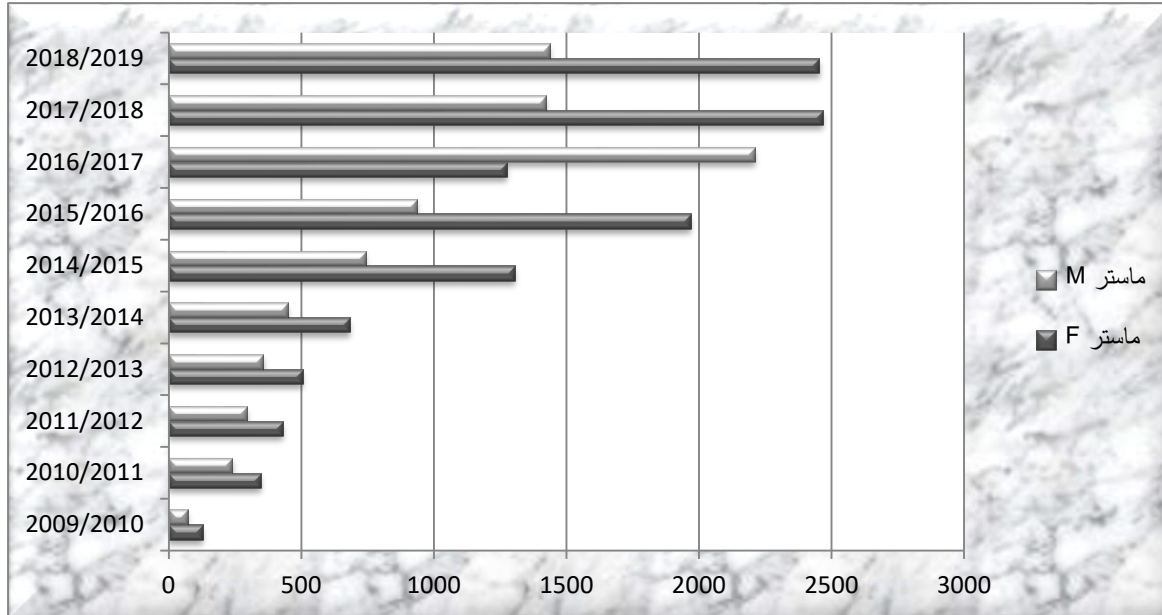
الشكل رقم (4.3): عدد الطلبة ماستر المسجلين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel.

يلاحظ من الجدول رقم (8.3) والشكل رقم (4.3) أن عدد الطلبة في طور الماستر قد بلغ 70 طالب و129 طالبة في السنة الجامعية 2010/2009، لينتقل إلى 1438 طالب و2454 طالبة في السنة الجامعية 2019/2018، أي أنه تضاعف بأكثر من 20 مرة خلال 09 سنوات.

الشكل رقم (5.3): عدد الطلبة دكتوراه المسجلين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel.

يتضح من الجدول رقم (8.3) والشكل رقم (5.3) أن طور الدكتوراه قد شهد تزايداً ملحوظاً في عدد الطلبة من السنة الجامعية 2010/2009 إلى غاية السنة الجامعية 2019/2018 بحيث لم تسجل الجامعة خلال السنة الجامعية 2010/2009 أي طالب على مستوى الدكتوراه " عدد الطلبة = 0"، لينتقل في السنة الجامعية 2015/2014 إلى 25 طالب و34 طالبة، ثم يصل إلى 85 طالب و135 طالبة في السنة الجامعية 2019/2018.

ويرجع السبب في تزايد عدد الطلبة المسجلين والذي يبدو تزايداً سريعاً في كلتا الجنسين ذكوراً وإناثاً إلى اهتمام الدولة وتركيز سياستها على التعليم العالي الاهتمام المتزايد بهذا الأخير في الوقت الحالي وذلك لكونه يتمتع بأهمية بالغة في بناء المجتمع وتطويره إضافة إلى مساهمته الفاعلة في تخريج كفاءات وكوادر بشرية متميزة في كافة التخصصات المختلفة مما يؤدي بطبيعة الحال إلى تحقيق التنمية الاقتصادية في مختلف المجالات.

#### - إحصائيات عدد الطلبة الخريجين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعرييخ"

يتضمن الجدول التالي عدد الطلبة الخريجين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعرييخ" والمقسمة كما دُكر سابقاً إلى ثلاثة أطوار والمتمثلة في: طور ليسانس، طور الماستر، طور الدكتوراه، وقد تم الاعتماد على إحصائيات إجمالية لكل طور على حدى كما هو موضح في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (9.3): عدد الخريجين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي

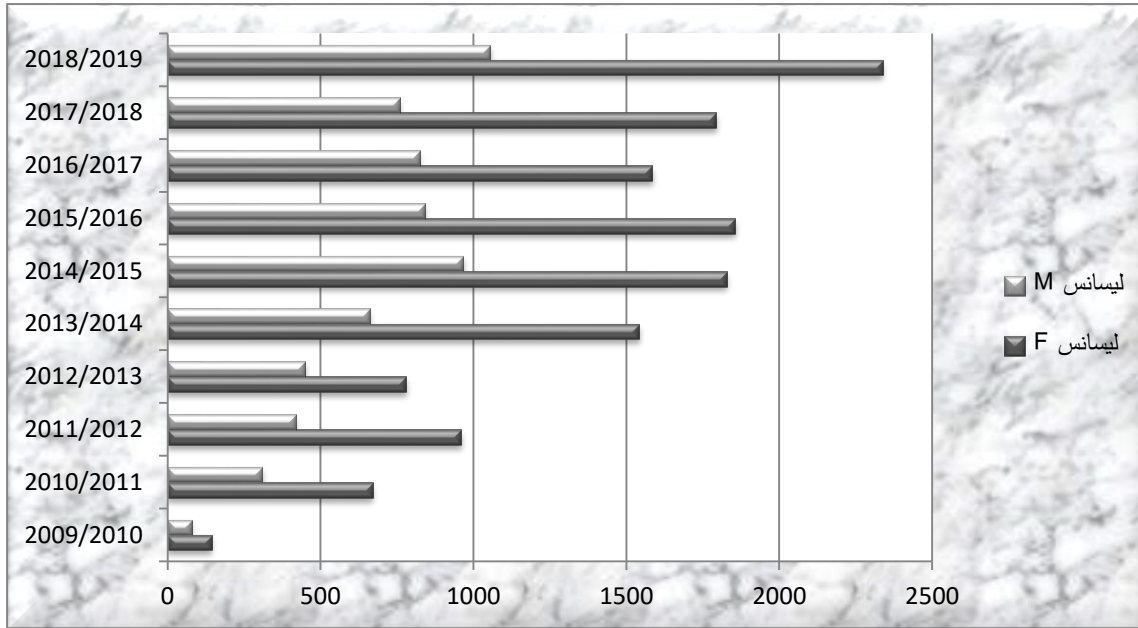
خلال الفترة (2009-2019)

دكتوراه		ماستر		ليسانس		السنة الجامعية
F	M	F	M	F	M	
0	0	9	6	144	77	2010/2009
0	0	15	7	670	309	2011/2010
0	0	100	64	960	418	2012/2011
0	0	182	144	780	449	2013/2012
1	1	335	252	1542	660	2014/2013
0	1	472	295	1827	966	2015/2014
0	3	461	259	1856	839	2016/2015
1	2	670	344	1584	825	2017/2016
15	8	699	618	1793	758	2018/2017
3	1	761	744	2338	1054	2019/2018
<b>20</b>	<b>16</b>	<b>3704</b>	<b>2733</b>	<b>13494</b>	<b>6355</b>	<b>المجموع</b>

Source :Canevas d'élaboration d'un Projet d'Etablissement Universitaire, Canevas d'élaboration d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur –IGP-2017122, février 2018 / juin 2018.

والأشكال التالية يوضح عدد الطلبة الخريجين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي:

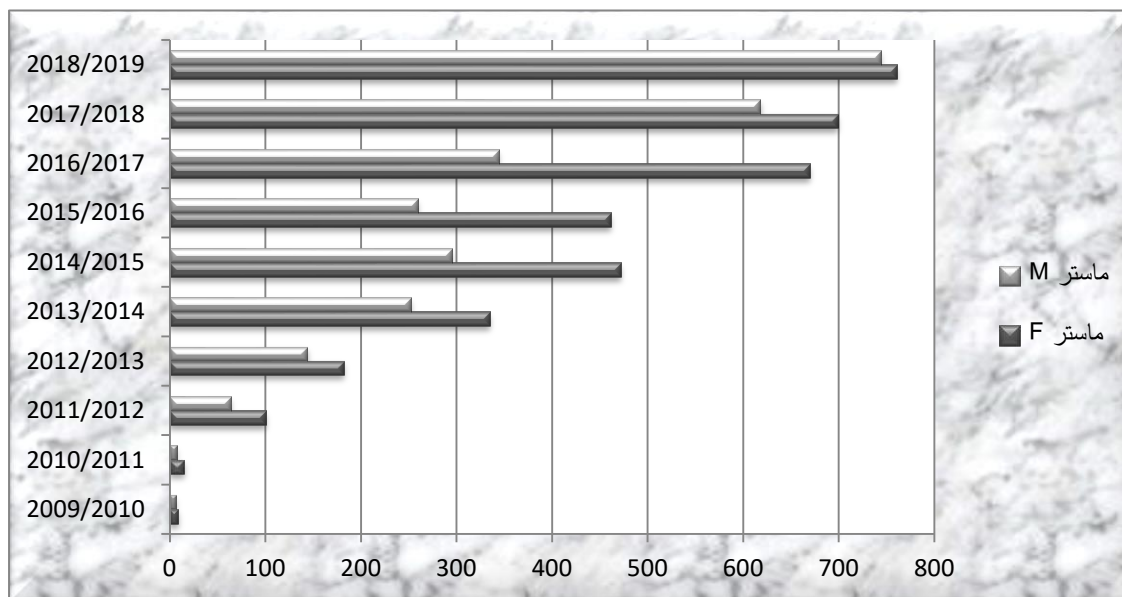
## الشكل رقم (6.3): عدد خريجين ليسانس في جامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel

الملاحظ من الجدول رقم (9.3) والشكل رقم (6.3) أن عدد الطلبة المتخرجين من الجامعة في تزايد من سنة لأخرى حيث بلغ عدد الطلبة المتخرجين 77 طالب و146 طالبة في السنة الجامعية 2010/2009 لينتقل إلى 966 طالب و1827 طالبة في السنة الجامعية 2015/2014 ثم تراجع إلى 825 طالب و1584 طالبة في السنة الجامعية 2017/2016، ليرتفع بعد ذلك في السنة الجامعية 2019/2018 إلى 1054 طالب و2338 طالبة.

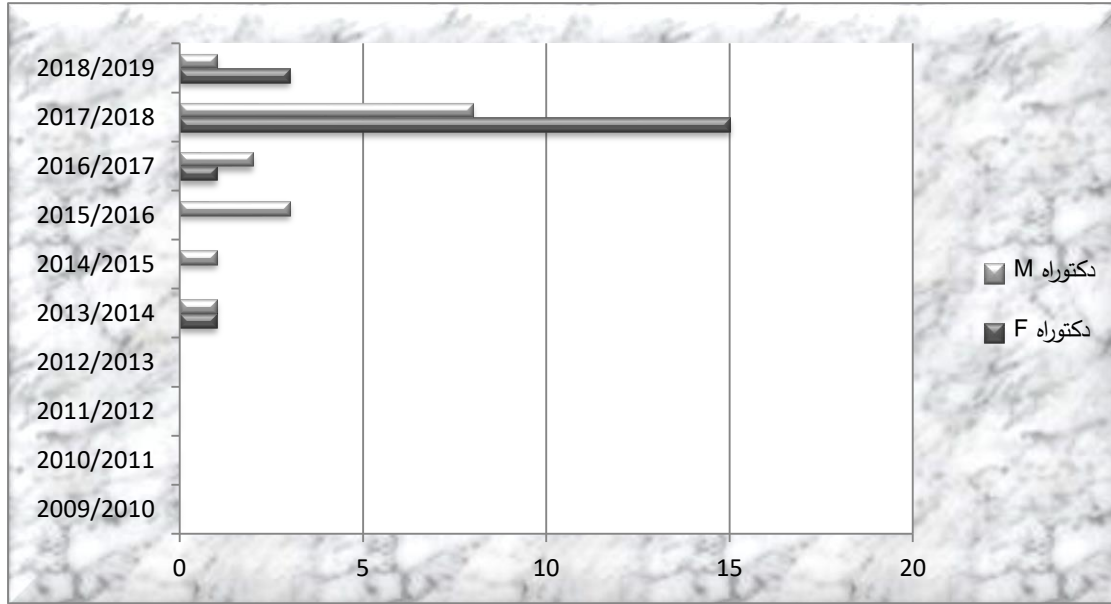
## الشكل رقم (7.3): عدد خريجين ماستر في جامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel

يتضح من الجدول (9.3) والشكل (7.3) أن الجامعة قد عرف تزايداً ملحوظاً في عدد الطلبة المتخرجين حيث انتقل من 06 طلاب و09 طالبات في السنة الجامعية 2010/2009، لينتقل إلى 295 طالب و472 طالبة في السنة الجامعية 2015/2014، أي أنه تضاعف بأكثر من 49 مرة خلال 05 سنوات، ثم يتدنى عدد الطلبة الخريجين في السنة الجامعية 2016/2015 إلى 259 طالب و461 طالبة، ليتزايد بعد ذلك إلى 744 طالب و761 طالبة خلال السنة الجامعية 2019/2018.

الشكل رقم (8.3): عدد خريجين دكتوراه في جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعرييج"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel

يتبين من الجدول رقم (9.3) والشكل رقم (8.3) أن عدد الطلبة المتخرجين في طور الدكتوراه قد بلغ 1 طالب و1 طالبة في السنة الجامعية 2014/2013، ثم يصل إلى 8 طالب و15 طالبة في السنة الجامعية 2018/2017، ليتراجع بعد ذلك إلى 1 طالب و3 طالبات في السنة الجامعية 2019/2018.

وبالتالي ما يمكننا قوله أن الفترة ما بين 2009 - 2019 قد شهدت تزياداً ملحوظاً لنسبة الطلبة المتخرجين من جامعة محمد البشير الإبراهيمي حيث تمكنت الجامعة من تكوين حوالي 26322 طالب، لكن رغم الأعداد الهائلة من الطلبة الملتحقين بالجامعة إلا أن عدد الطلبة المتخرجين منها يبقى غير متكافئ مع عدد الطلبة المسجلين فيها.

## 2. الإحصائيات الخاصة بموظفي جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعرييج"

يحتوي هذا الفرع الإحصائيات المتعلقة بعدد الأساتذة والباحثين في الجامعة من جانب، وعدد الموظفين في المجال الإداري والفني والخدمي من جانب آخر.

## - إحصائيات عدد الأساتذة والباحثون في جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريرج"

فُيِّمَ عدد الأساتذة والباحثين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريرج" إلى درجات علمية أكاديمية، حيث لم يتم الاعتماد على الإحصائيات التفصيلية وذلك لعدم الإطالة والاختصار في الإحصائيات والجدول التالي يبين عدد الأساتذة والباحثين في الجامعة كل حسب درجاتهم العلمية حيث:

Pr = بروفييسور، MCA = أستاذ محاضر "أ"، MCB = أستاذ محاضر "ب"، MAA = أستاذ مساعد "أ"، MAB = أستاذ مساعد "ب"

## الجدول رقم (10.3): عدد الأساتذة والباحثون في جامعة محمد البشير الإبراهيمي

## خلال الفترة (2019-2009)

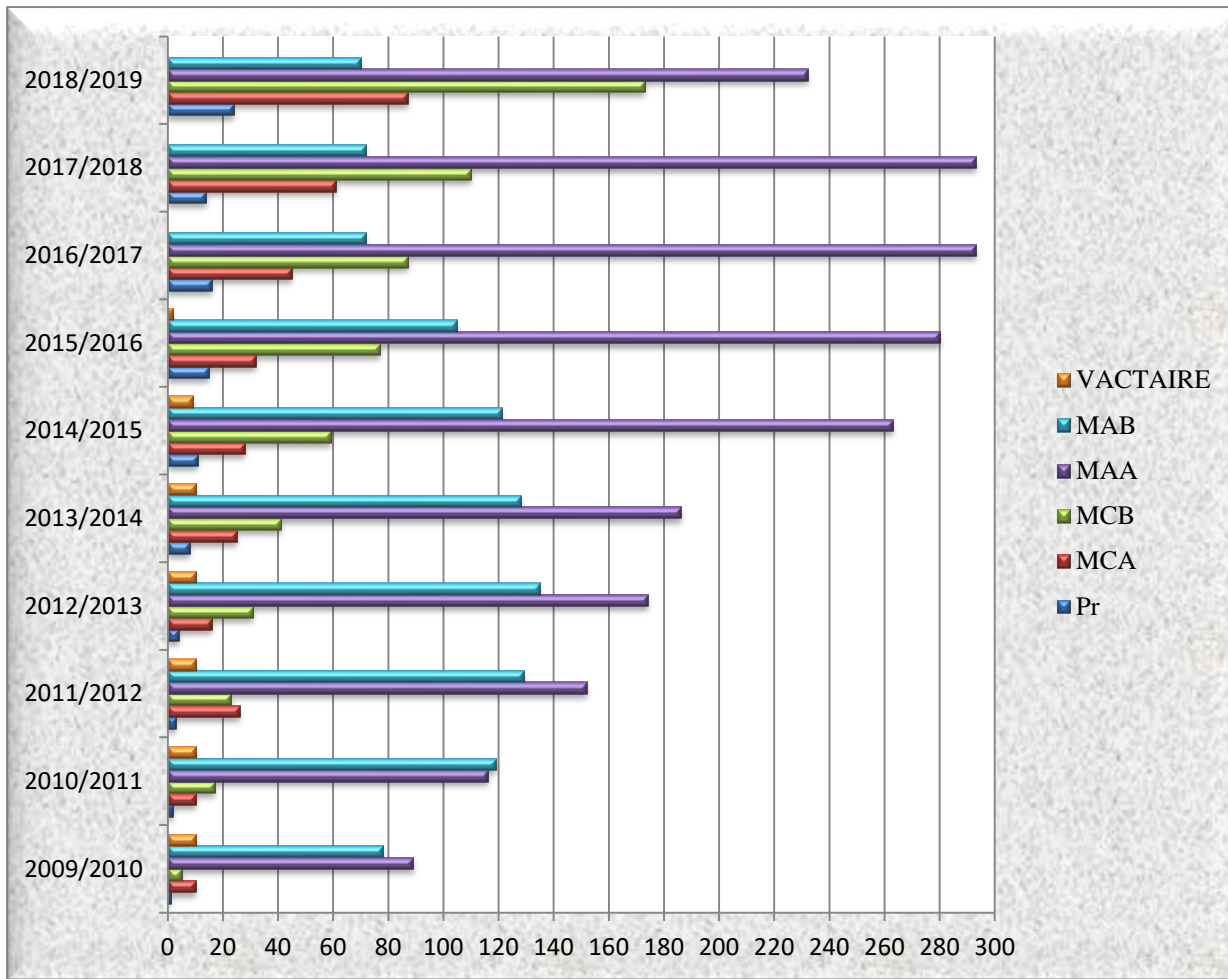
VACTAIRE	MAB	MAA	MCB	MCA	Pr	السنة الجامعية
10	78	89	5	10	1	2010/2009
10	119	116	17	10	2	2011/2010
10	129	152	23	26	3	2012/2011
10	135	174	31	16	4	2013/2012
10	128	186	41	25	8	2014/2013
9	121	263	59	28	11	2015/2014
2	105	280	77	32	15	2016/2015
0	72	293	87	45	16	2017/2016
0	72	293	110	61	14	2018/2017
61	70	232	173	87	24	2019/2018

Source :Canevas d'élaboration d'un Projet d'Établissement Universitaire, Canevas d'élaboration d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur –IGP-2017125, février 2018 / juin 2018.

والشكل الموالي يوضح عدد الأساتذة والباحثين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي



## الشكل رقم (9.3): عدد الأساتذة والباحثين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel.

من خلال الجدول رقم (10.3) والشكل رقم (9.3) نلاحظ التباين والتنوع الكبير في الأساتذة مع النمو الهام والمستمر خلال كل فترة إذ انتقل من 193 أستاذ في السنة الجامعية 2010/2009 إلى 491 أستاذ في السنة الجامعية 2015/2014، لينتقل بعد ذلك إلى 586 أستاذ في السنة الجامعية 2019/2018.

إن سلك الأساتذة المساعدين قسم "ب" كان يضم في السنة الجامعية 2010/2009، 78 أستاذاً مساعداً ثم ارتفع ليصبح 135 أستاذاً خلال السنة الجامعية 2013/2012، ليتدنى بعد ذلك إلى 70 أستاذاً مساعداً فقط في السنة الجامعية 2019/2018. حيث تمثل نسبتهم 11.25% من مجموع الأساتذة.

أما سلك الأساتذة المساعدين قسم "أ" فهو في تزايد مستمر، إذ انتقل من 89 إلى 232 أستاذاً مساعداً خلال 09 سنوات، وقد بلغت نسبتهم 37.29% من إجمالي الأساتذة.

وفيما يخص سلك الأساتذة المحاضرين قسم "ب" فقد عرف هذا الأخير ارتفاعاً كبيراً حيث بلغ عددهم خلال السنة الجامعية 2010/2009 حوالي 5 أساتذة محاضرين ليصبح إلى 173 أستاذاً محاضراً في السنة الجامعية 2019/2018.

في حين أن سلك الأساتذة المؤقتين قد شهد انخفاضاً حيث قدر عددهم في السنة الجامعية 2010/2009 بـ 10 أساتذة مؤقتين ليتراجع في السنة الجامعية 2015/2014 إلى 9 أساتذة مؤقتين ثم يصبح 0 خلال سنة 2019/2018 ويرجع السبب في عدم وجود أساتذة مؤقتين خلال سنة 2019 إلى ظهور جائحة كورونا مما أدى إلى ضرورة متابعة الدراسة عن بعد من خلال البرامج المتاحة في هذا المجال والتي تقتضي متابعة الدروس الموجهة للطلبة من قبل أساتذة ذوي الخبرة أكثر وهذا ينتج عنه بطبيعة الحال نقص في المناصب الشاغرة في الجامعة.

وبالنسبة لسلك الأساتذة المحاضرين قسم "أ" فقد بلغ عددهم خلال السنة الجامعية 2010/2009 حوالي 10 أساتذة محاضرين ليقفز إلى 87 أستاذ محاضر في السنة الجامعية 2019/2018.

وأخيراً سلك الأساتذة برتبة "بروفيسور" حيث كانت الجامعة تضم 1 أستاذ برتبة "بروفيسور" خلال السنة الجامعية 2010/2009 ثم ارتفع عددهم إلى 24 أستاذ برتبة "بروفيسور".

وبما أن البحث العلمي أصبح يلقي اهتماماً واسعاً في الآونة الأخيرة فإن هذا الاهتمام انعكس إيجابياً على مؤسسات التعليم العالي حيث أصبحت معظم الدول إن لم نقل كلها تركز سياساتها في التعليم العالي والذي يسهم بدوره في نشر المعرفة وتحقيق التطور العلمي في مختلف الميادين مما أدى إلى نمو وارتفاع عدد الأساتذة والباحثين.

#### - إحصائيات الطاقم الإداري والفني والخدمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج"

تم تقسيم الموظفين والعمال في جامعة محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريريج" إلى ثلاثة تخصصات والتي تتمثل في: الطاقم الإداري، الطاقم الفني، الطاقم الخدمي، والجدول الموالي يوضح عدد الموظفين لكل مجال من المجالات السابقة الذكر:

## الجدول رقم (11.3): الطاقم الإداري والتقني والخدمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي

خلال الفترة (2009 - 2019)

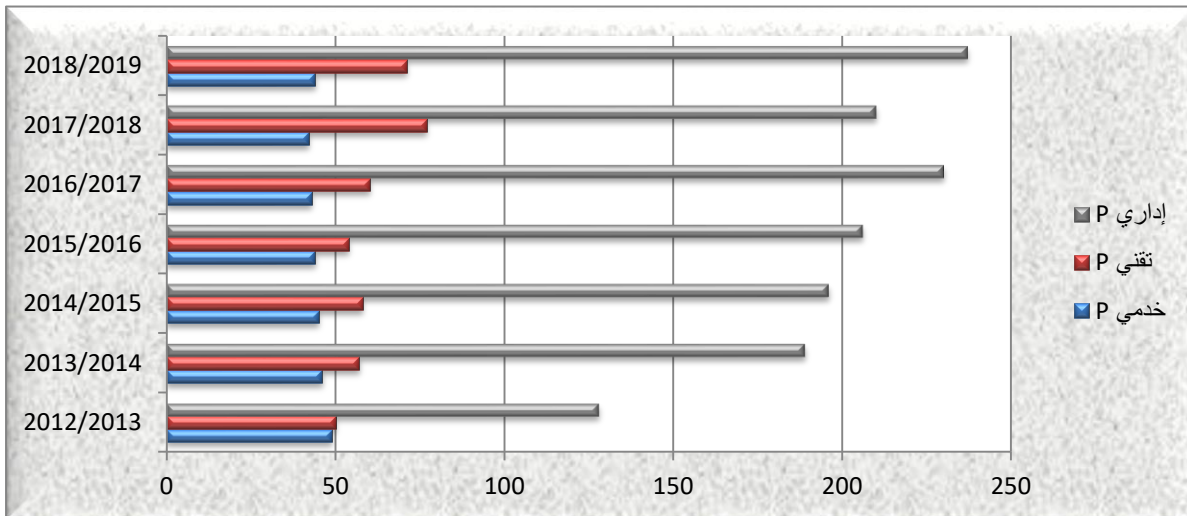
المجموع	خدمي		تقني		إداري		السنة الجامعية
	V	P	V	P	V	P	
227	/	49	/	50	/	128	2013/2012
292	/	46	/	57	/	189	2014/2013
299	/	45	/	58	/	196	2015/2014
304	/	44	/	54	/	206	2016/2015
333	/	43	/	60	/	230	2017/2016
329	/	42	/	77	/	210	2018/2017
352	/	44	/	71	/	237	2019/2018

P : permanent, V : vacataires et différents dispositifs de soutien à l'emploi

Source :Canevas d'élaboration d'un Projet d'Etablissement Universitaire, Canevas d'élaboration d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur –IGP-2017128, février 2018 / juin 2018.

والشكل التالي يوضح عدد الإداريين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي

## الشكل رقم (10.3): الطاقم الإداري والتقني والخدمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Excel.

من خلال البيانات المذكورة في الجدول رقم (11.3) والشكل رقم (10.3) يتبين وجود أعداد معتبرة من العمال الذين التحقوا في الجامعة سواء بالنسبة للطاقت الإداري أو التقني أو الخدمي، حيث ضمت الجامعة حوالي 128 موظف في الطاقم الإداري خلال السنة الجامعية 2013/2012، ثم ارتفع ليصبح 230 موظف إداري في السنة الجامعية 2017/2016. ثم ينخفض خلال السنة الجامعية 2018/2017 إلى 210 موظف إداري، ليعود ويرتفع ثانية إلى 237 موظف إداري في السنة الجامعية 2019/2018.

أما الطاقم التقني فقد بلغ عدد هم في الجامعة 50 موظف تقني في السنة الجامعية 2013/2012، ثم انتقل إلى 77 موظف تقني خلال السنة الجامعية 2018/2017، ليتدنى إلى 71 موظف تقني في السنة الجامعية 2019/2018.

وفيما يخص الطاقم الخدمي فنلاحظ انخفاضاً مستمراً في عدد الموظفين، حيث كان تضم الجامعة خلال السنة الجامعية 2013/2012 ما يقارب 49 موظف خدمي لتتخف إلى 42 موظف خدمي في السنة الجامعية 2018/2017، لينتقل إلى 44 موظف خدمي السنة الجامعية 2019/2018.

وعلى العموم يمكننا القول بأن هناك تزايداً ملحوظاً في عدد العمال والموظفين في جامعة محمد البشير الإبراهيمي في مختلف التخصصات والمتمثلة كما ذكرنا سابقاً في الطاقم الإداري، الطاقم التقني، الطاقم الخدمي خلال 08 سنوات عكس ما كانت عليه في السابق ولكن مع ذلك يبقى هذا النمو والتطور في عدد الموظفين والعمال يشكل تحدياً للدولة الجزائرية.

#### المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

سوف يتم في هذا المطلب التعرف على خصائص عينة الدراسة انطلاقاً من البيانات الشخصية بالاعتماد على الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوظيفة، والجدول الموالي يوضح التكرارات والنسب المئوية التي تعبر عن خصائص العينة المدروسة:

الجدول رقم (12.3): خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الإجابات	البيانات الشخصية	رقم السؤال
47%	113	ذكر	الجنس	1
52.1%	124	أنثى		
8.8%	21	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية	2
53.8%	128	من 30 - 40 سنة		
31.5%	75	من 41 - 50 سنة		
5.9%	14	أكثر من 50 سنة		
24.4%	58	ليسانس	المستوى التعليمي	3
18.9%	45	ماستر		
7.6%	18	ماجستير		
49.2%	117	دكتوراه		
22.7%	54	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	4
31.1%	74	من 5 - 10 سنوات		
30.3%	72	من 11 - 15 سنة		
16.0%	38	أكثر من 15 سنة		
48.7%	116	أستاذ	الوظيفة	5
42.4%	101	إداري		
8.4%	20	أستاذ وإداري		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (12.3) نلاحظ أن:

- عدد الذكور بلغ 113 من عينة الدراسة وقدرت نسبتهم المئوية 47%، في حين بلغ عدد الإناث 124 بنسبة 52.1%، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي حيث نلاحظ أن عطلة الأسبوع تكون ليومين متتالين، بالإضافة إلى اعتدال فترة الدوام والذي يعطي الحافز للإناث من أجل الالتحاق بالعمل في هذه المؤسسات ليس كما هو الحال في المؤسسات الخاصة.

- يتبين أن هناك تنوع في أعمار أفراد العينة حيث تمثل الفئة الثانية (من 30 - 40 سنة) أكبر نسبة وهي 53.8% والتي تمثل أكثر من نصف عدد أفراد العينة، تليها الفئة الثالثة (من 41 - 50) بنسبة 31.5% وهذا ما يدل على أن الجامعة يتوفر لديها عامل الخبرة وهذه النسبة مرتفعة لأن الموظف أو الفرد الذي ينتمي إلى الفئة العمرية يكون قد اكتسب الخبرة اللازمة التي تسمح له وتؤهله لتولي مختلف المناصب الإدارية، تليها الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 8.8% والذي يدل على أن فئة قليلة من الشباب تشغل مناصب بالجامعة، والنسبة المتبقية 5.9% فهي تمثل الفئة الرابعة (أكثر من 50 سنة).

- فيما يخص المؤهل العلمي نلاحظ من الجدول أعلاه أن 49.2% من أفراد العينة لهم مستوى دكتوراه وهي نسبة مرتفعة مما يشير إلى توافر المعرفة والإدراك من قبل المجيبين لأسئلة الاستبيان والغرض منها، فيما

نجد ما نسبته 24.4% من أفراد العينة لهم مستوى ليسانس، بينما 18.9% لهم مستوى ماستر، وتبقى نسبة 7.6% لتعبر عن الأفراد الذين لديهم مستوى ماجستير.

- أما بالنسبة للخبرة المهنية فقد أوضحت النتائج الإحصائية بأن 31.1% من الموظفين في الجامعة محل الدراسة لديهم الخبرة لأكثر من 5 سنوات أي الموظفين الذين ينتمون للفئة الثانية (من 5 - 10 سنوات) وهي أكبر نسبة مئوية، تليها الفئة الثالثة (من 11 - 15 سنة) بنسبة 30.3% ثم الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) بنسبة 22.7%، والمرتبة الأخيرة كانت للفئة الرابعة (أكثر من 15 سنة) بنسبة 16.0%، وعلى العموم فإن النسب المئوية للفئات كانت متقاربة نوعاً ما وهذا يدل على توافر عامل الخبرة المهنية في مجال التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة.

- أما الوظيفة فقد تبين من خلال الجدول أن نسبة 48.7% ترجع للأساتذة وهي تشكل النسبة الغالبة من حجم العينة، بينما نجد أن 42.4% من أفراد العينة مكلفين بمهام إدارية (إداريين)، أما نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب أستاذ وإداري في آن واحد فقد بلغت 8.4% من أفراد العينة.

وبالتالي يمكن القول أن عينة الدراسة قد شملت جميع الفئات المنتسبة للجامعة من حيث الجنس والسن والخبرة المهنية والمستوى التعليمي مما يؤدي إلى تنوع وجهات النظر حول كل من الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي والترافص الاستراتيجي للجامعة محل الدراسة.

### المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لمتغير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي

سوف نتعرف في هذا المطلب على مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بعناصره الأربعة المعتمدة في الدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي والترافص الاستراتيجي بالجامعة محل الدراسة وذلك اعتماداً على أساليب الإحصاء الوصفي.

#### أولاً: الثقافة التنظيمية

من أجل استكشاف الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في جامعة محمد البشير الإبراهيمي تم توزيع الاستبيان لعينة الدراسة، وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا البعد، حيث قامت الباحثة بتوزيع 293 إستبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد 248 إستبانة أي ما نسبته 84.64% منها 10 إستبانات غير قابلة للمعالجة وبالتالي كان العدد النهائي 238 إستبانة قابلة للمعالجة والتحليل، والجدول رقم (16) يوضح الوصف الإحصائي للقيادة الإدارية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي.

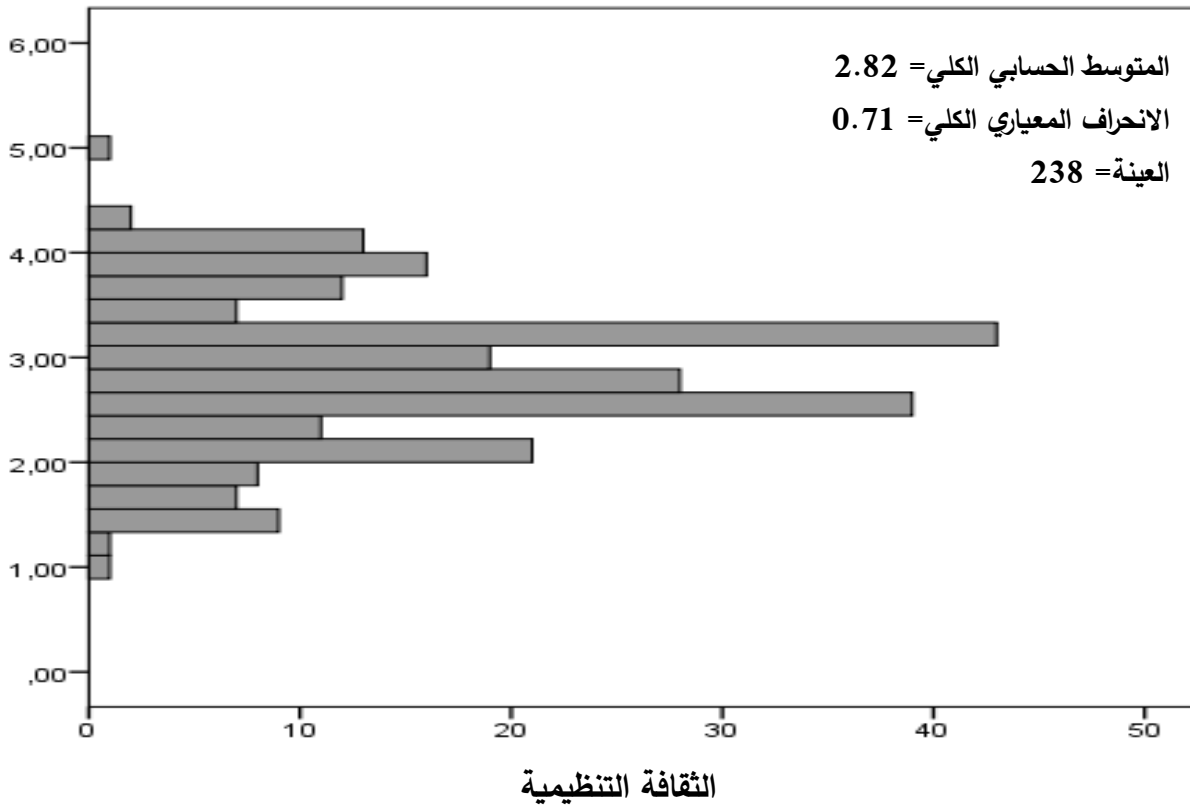
الجدول رقم (13.3): الوصف الإحصائي للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتشارك أغلبية الأفراد الموظفين بالجامعة في نفس المحددات الثقافية	6	56	37	99	40	2.53	1.10	منخفضة
	النسبة%	2.5	23.5	15.5	41.6			
يتم مشاركة الموظفين أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم	11	67	39	81	40	2.69	1.18	متوسطة
	النسبة%	4.6	28.2	16.4	34.0			
تشجع الجامعة الموظفين على الإبداع والابتكار	11	47	45	86	49	2.51	1.15	منخفضة
	النسبة%	4.6	19.7	18.9	36.1			
تشجع الإدارة العليا في الجامعة الموظفين في صنع القرار	3	39	60	90	46	2.42	1.01	منخفضة
	النسبة%	1.3	16.4	25.2	37.8			
يسعى الموظفون إلى تحقيق الأهداف والغايات التي حددتها الجامعة	19	134	35	34	16	3.44	1.04	مرتفعة
	النسبة%	8.0	56.3	14.7	14.3			
تسود قيمة التعاون بين الأفراد العاملين لانجاز المهام المطلوبة	17	124	48	38	11	3.41	0.99	مرتفعة
	النسبة%	7.1	52.1	20.2	16.0			
يتم تشجيع الموظفين على اكتشاف حلول للمشكلات التي تواجه الجامعة	7	59	53	83	36	2.65	1.09	متوسطة
	النسبة%	2.9	24.8	22.3	34.9			
تتوفر لدى الجامعة وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل العمل	18	82	24	80	34	2.87	1.24	متوسطة
	النسبة%	7.6	34.5	10.1	33.6			
تقوم الجامعة بتنظيم اجتماعات دورية لشرح بعض التعليمات ومناقشتها	10	93	34	59	42	2.87	1.22	متوسطة
	النسبة%	4.2	39.1	14.3	24.8			
المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية								
متوسطة	0.71	2.82						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ويمكن توضيح أرقام الجدول في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (11.3): الوصف البياني للثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الجدول رقم (13.3) والشكل رقم (11.3) أن بعد الثقافة التنظيمية يعبر عن 9 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.42 - 3.44) بانحراف معياري تراوح بين (0.99 - 1.24)، ويتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن درجة الموافقة الكلية لبعء الثقافة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (2.82) أما الانحراف المعياري فقد قَدَّر بـ (0.71)، وفيمايلي سيتم ترتيب عبارات بعد الثقافة التنظيمية كالآتي:

1. تحصلت العبارة الخامسة والتي تقول "يسعى الموظفون إلى تحقيق الأهداف والغايات التي حددتها الجامعة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري (1.04)، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب مقياس "ليكارت الخماسي على مدى سعي الموظفين لتحقيق أهداف الجامعة محل الدراسة هي درجة موافقة مرتفعة.
2. تحصلت العبارة السادسة والتي تقول "تسود قيمة التعاون بين الأفراد العاملين لانجاز المهام المطلوبة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري صغير (0.99)، ويمكن القول أن درجة الموافقة وجود هذه العبارة هي درجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على وجود قيمة التعاون بين الأفراد العاملين لانجاز المهام المطلوبة منهم.
3. تحصلت العبارة التاسعة والتي تقول "تقوم الجامعة بتنظيم اجتماعات دورية لشرح بعض التعليمات ومناقشتها" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.87) وانحراف معياري (1.22)، ويمكن القول أن



- درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة، وهذا ما يدل على محدودية الاجتماعات الدورية لشرح التعليمات ومناقشتها.
4. تحصلت العبارة الثامنة والتي تقول " تتوفر لدى الجامعة وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل العمل" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.87) وانحراف معياري (1.24)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
5. تحصلت العبارة الثانية والتي تقول "يتم مشاركة الموظفين أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.69) وانحراف معياري (1.18)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
6. تحصلت العبارة السابعة والتي تقول " تشجيع الموظفين على اكتشاف حلول للمشكلات التي تواجه الجامعة" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.65) وانحراف معياري (1.09)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
7. تحصلت العبارة الأولى والتي تقول "يتشارك أغلبية الأفراد الموظفين بالجامعة في نفس المحددات الثقافية" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2.53) وانحراف معياري (1.10)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة منخفضة.
8. تحصلت العبارة الثالثة والتي تقول " تشجع الجامعة الموظفين على الإبداع والابتكار" المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (2.51) وانحراف معياري (1.15)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة منخفضة.
9. تحصلت العبارة الرابعة والتي تقول " تشجع الإدارة العليا في الجامعة مشاركة الموظفين في صنع القرار" المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (2.42) وانحراف معياري (1.01)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة منخفضة.
- من خلال ما تقدم من تحليل نستنتج أن مستوى الجاهزية الإستراتيجية للثقافة التنظيمية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي (متوسطة).

#### ثانيا: القيادة الإدارية

من أجل قياس مستوى القدرات القيادية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي قامت الباحثة أيضا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وذلك بهدف جمع البيانات التي تسمح بتشخيص القيادة الإدارية بالجامعة محل الدراسة والجدول رقم (14) يوضح الوصف الإحصائي للقيادة الإدارية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة.

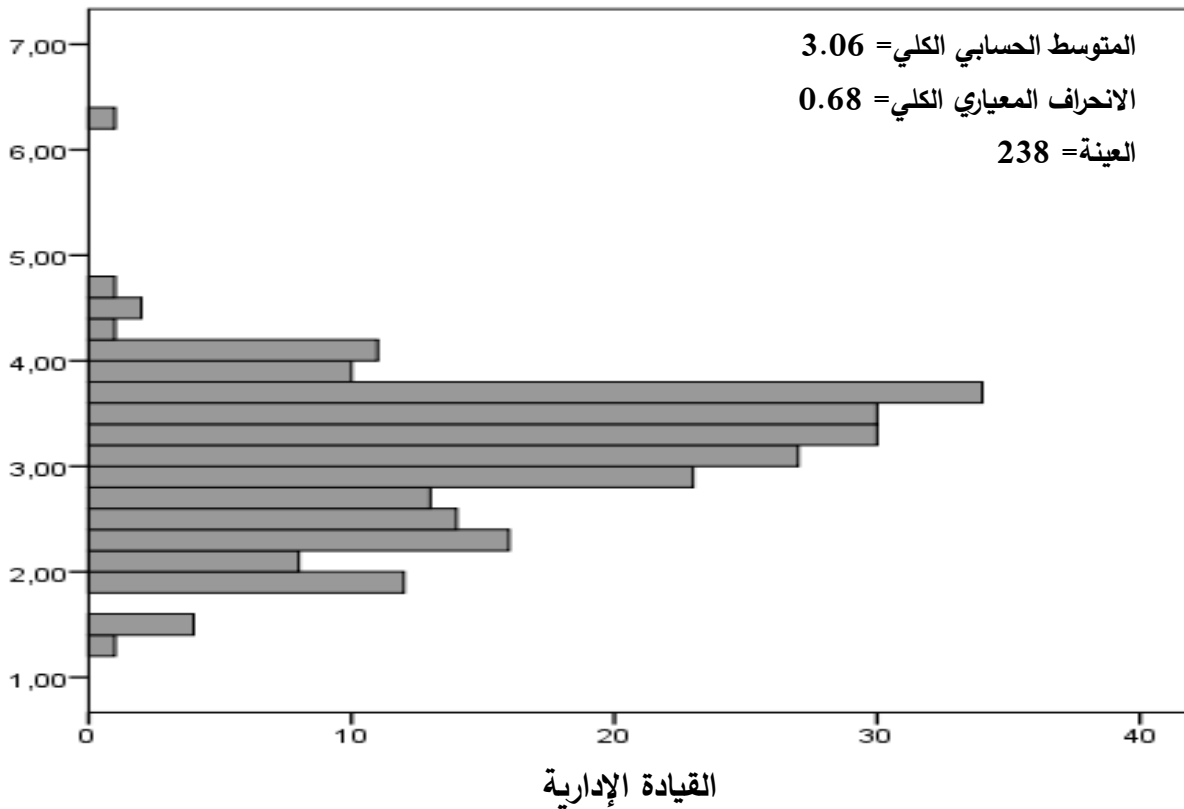
الجدول رقم (14.3): الوصف الإحصائي للقيادة الإدارية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار واضحة ودقيقة	التكرار	9	70	66	69	2.87	1.06	متوسطة
	النسبة%	3.8	29.4	27.7	29.0	10.1		
تسعى الجامعة إلى تحسين عملية الاتصال بين المسؤول والموظفين من أجل إعطاء التوجيهات اللازمة	التكرار	16	121	31	45	3.24	1.15	متوسطة
	النسبة%	6.7	50.8	13.0	18.9	10.5		
يشجع المسؤول الموظفين على مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم	التكرار	7	86	39	76	2.84	1.13	متوسطة
	النسبة%	2.9	36.1	16.4	31.9	12.6		
يتيح المسؤول أكبر قدر من الحرية للموظفين لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لعملهم	التكرار	9	46	58	90	2.59	1.07	منخفضة
	النسبة%	3.8	19.3	24.4	37.8	14.7		
يطلب المسؤول من الموظفين تقديم الاقتراحات لحل المشكلة	التكرار	7	93	41	65	2.90	2.14	متوسطة
	النسبة%	2.9	39.1	17.2	27.3	13.4		
يتعاطف المسؤول مع الموظفين الذين يعانون صعوبات ومشاكل	التكرار	18	108	62	27	3.42	2.14	مرتفعة
	النسبة%	7.6	45.4	26.1	11.3	9.2		
يصدر المسؤول التعليمات والأوامر ويصر على تنفيذها	التكرار	38	135	42	19	3.77	0.87	مرتفعة
	النسبة%	16	56.7	17.6	8.0	1.7		
يفسح المسؤول المجال للموظفين لإبداء آرائهم في العمل	التكرار	6	98	49	56	2.98	1.11	متوسطة
	النسبة%	2.5	41.2	20.6	23.5	12.2		
يتعامل المسؤول بطريقة صارمة مع الموظفين	التكرار	22	75	71	60	3.16	1.04	متوسطة
	النسبة%	9.2	31.5	29.8	25.2	4.2		
يفوض المسؤول سلطة اتخاذ القرار لمروسيه على أوسع نطاق	التكرار	9	57	82	70	2.85	1.00	متوسطة
	النسبة%	3.8	23.9	34.5	29.4	8.4		
المتوسط الحسابي الكلي للقيادة الإدارية								
متوسطة	0.68	3.06						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ويمكن توضيح أرقام الجدول في الشكل التالي:

## الشكل رقم (12.3): الوصف البياني للقيادة الإدارية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

توضح نتائج الجدول رقم (14.3) والشكل رقم (12.3) والتي تخص الإحصاء الوصفي والبياني لعبارات بعد القيادة الإدارية والذي يتضمن 10 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.59 - 3.77) بانحراف معياري تراوح بين (0.87 - 2.14)، كما يتبين أن درجة الموافقة الكلية لبعث الثقافة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.06) في حين قدر الانحراف المعياري قدره (0.68)، وفيما يلي سيتم ترتيب عبارات بعد الثقافة التنظيمية كالآتي:

1. حصلت العبارة السابعة والتي تقول "يصدر المسؤول التعليمات والأوامر ويصر على تنفيذها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري صغير (0.87)، ويمكن القول أن درجة موافقة هذه العبارة في الجامعة محل الدراسة هي درجة موافقة مرتفعة.
2. حصلت العبارة السادسة والتي تقول "يتعاطف المسؤول مع الموظفين الذين يعانون صعوبات ومشاكل" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري صغير (2.14)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة مرتفعة.
3. حصلت العبارة الثانية والتي تقول "تسعى الجامعة إلى تحسين عملية الاتصال بين المسؤول والموظفين من أجل إعطاء التوجيهات اللازمة" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري (1.15)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة، وذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي.

4. حصلت العبارة التاسعة والتي تقول "يتعامل المسؤول بطريقة صارمة مع الموظفين" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.16) وانحراف معياري (1.04)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  5. حصلت العبارة الثامنة والتي تقول "يفسح المسؤول المجال للموظفين لإبداء آرائهم في العمل" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري (1.11)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  6. حصلت العبارة الخامسة والتي تقول "يطلب المسؤول من الموظفين تقديم الاقتراحات لحل المشكلة" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.90) وانحراف معياري (2.14)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  7. حصلت العبارة الأولى والتي تقول "المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار واضحة ودقيقة" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2.87) وانحراف معياري (1.06)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  8. حصلت العبارة العاشرة والتي تقول "يفوض المسؤول سلطة اتخاذ القرار لمروسيه على أوسع نطاق" المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (2.85) وانحراف معياري (1.00)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  9. حصلت العبارة الثالثة والتي تقول "يشجع المسؤول الموظفين على مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم" المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (2.84) وانحراف معياري (1.13)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  10. حصلت العبارة الرابعة والتي تقول " يتيح المسؤول أكبر قدر من الحرية للموظفين لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لعملهم" المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (2.59) وانحراف معياري (1.07)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة منخفضة.
- من خلال ما تقدم من تحليل نستنتج أن مستوى الجاهزية الإستراتيجية للقيادة الإدارية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي (متوسطة).

### ثالثاً: الهيكل التنظيمي

من أجل تشخيص الهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي قامت الباحثة أيضاً بتوزيع الاستبيان على نفس عينة الدراسة، وذلك بهدف جمع البيانات التي تسمح بتشخيص الهيكل التنظيمي بالجامعة محل الدراسة والجدول رقم (15) يوضح الوصف الإحصائي للهيكل التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة.

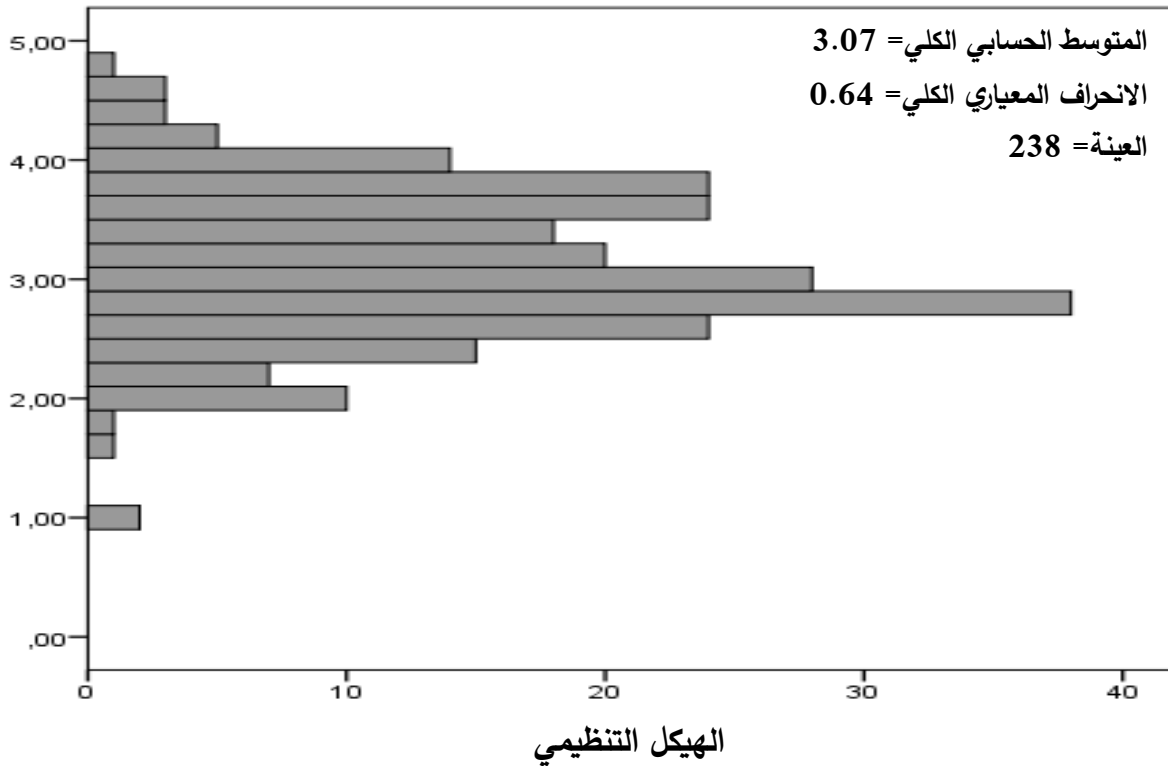
الجدول رقم (15.3): الوصف الإحصائي للهيكل التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يتمتع الرؤساء في الجامعة بالقدرة والتميز	التكرار	16	75	85	46	3.12	1.01	متوسطة
	النسبة %	6.7	31.5	35.7	19.3			
لدى الموظفين الحق في التدخل في شؤون العمل داخل الجامعة	التكرار	10	50	65	79	2.67	1.08	متوسطة
	النسبة %	4.2	21.0	27.3	33.2			
تعتمد الجامعة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	التكرار	16	87	39	70	2.98	1.17	متوسطة
	النسبة %	6.7	36.6	16.4	29.4			
هناك فعالية في الاتصال في الجامعة	التكرار	10	73	52	76	2.84	1.10	متوسطة
	النسبة %	4.2	30.7	21.8	31.9			
يقوم الموظفون بممارسة وظائفهم حسب ما يرونه مناسباً	التكرار	10	110	50	51	3.18	1.04	متوسطة
	النسبة %	4.2	46.2	21.0	21.4			
يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والاقتراحات في العمل	التكرار	13	71	60	62	2.87	1.14	متوسطة
	النسبة %	5.5	29.8	25.2	26.1			
يتميز العمل داخل الجامعة بالمرونة والتجديد المستمر	التكرار	17	62	54	75	2.83	1.15	متوسطة
	النسبة %	7.1	26.1	22.7	31.5			
قدرات الموظفين لا تتناسب مع كمية العمل والمهام المطلوبة منهم	التكرار	26	93	48	57	3.25	1.11	متوسطة
	النسبة %	10.9	39.1	20.2	23.9			
تتأثر أغلب نشاطات الجامعة بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا	التكرار	59	110	39	24	3.80	1.00	مرتفعة
	النسبة %	24.8	46.2	16.4	10.1			
الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها محددة وواضحة وقابلة للتحقيق	التكرار	21	86	60	47	3.13	1.14	متوسطة
	النسبة %	8.8	36.1	25.2	19.7			
المتوسط الحسابي الكلي للهيكل التنظيمي								
متوسطة	0.64	3.07						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ويمكن توضيح أرقام الجدول في الشكل الموالي:

## الشكل رقم (13.3): الوصف البياني للهيكل التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج الجدول رقم (15.3) والشكل (13.3) رقم والتي تخص الإحصاء الوصفي والبياني لعبارات بعد الهيكل التنظيمي والذي يتضمن 10 عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.67-3.80) بانحراف معياري تراوح بين (1.00-1.17)، كما يتبين أن درجة الموافقة الكلية لبعده الهيكل التنظيمي في الجامعة محل الدراسة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.07) وقد قدر الانحراف المعياري بـ (0.64)، وفيما يلي سيتم ترتيب عبارات بعد الثقافة التنظيمية كالاتي:

1. حصلت العبارة التاسعة والتي تقول "تتأثر أغلب نشاطات الجامعة بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري صغير (1.00)، ويمكن القول أن درجة موافقة هذه العبارة في الجامعة محل الدراسة هي درجة موافقة مرتفعة.
2. حصلت العبارة الثامنة والتي تقول "قدرات الموظفين لا تتناسب مع كمية العمل والمهام المطلوبة منهم" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري صغير (1.11)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
3. حصلت العبارة الخامسة والتي تقول "يقوم الموظفون بممارسة وظائفهم حسب ما يرونه مناسباً" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري (1.04)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.

4. حصلت العبارة العاشرة والتي تقول "الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها محددة وواضحة وقابلة للتحقيق" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري (1.14)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  5. حصلت العبارة الأولى والتي تقول "يتمتع الرؤساء في الجامعة بالقدرة والتميز" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري (1.01)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  6. حصلت العبارة الثالثة والتي تقول "تعتمد الجامعة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري (1.17)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  7. حصلت العبارة السادسة والتي تقول "يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والاقتراحات في العمل" المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2.87) وانحراف معياري (1.14)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  8. حصلت العبارة الرابعة والتي تقول "هناك فعالية في الاتصال في الجامعة" المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (2.84) وانحراف معياري (1.10)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  9. حصلت العبارة السابعة والتي تقول "يتميز العمل داخل الجامعة بالمرونة والتجديد المستمر" المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري (1.15)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
  10. حصلت العبارة الثانية والتي تقول "لدى الموظفين الحق في التدخل في شؤون العمل داخل الجامعة" المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (2.67) وانحراف معياري (1.08)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
- من خلال ما تقدم من تحليل نستنتج أن مستوى الجاهزية الإستراتيجية للهيكل التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي (متوسطة).

**رابعاً: التراصف الإستراتيجي**

من أجل قياس مستوى التراصف الإستراتيجي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي قامت الباحثة أيضا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وذلك بهدف جمع البيانات التي تسمح بتشخيص القيادة الإدارية بالجامعة محل الدراسة والجدول رقم (19) يوضح الوصف الإحصائي للقيادة الإدارية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة.

**الجدول رقم (16.3): الوصف الإحصائي للتراصف الإستراتيجي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي**

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تلتزم الجامعة بالقوانين والمعايير التي تحقق الجودة والتميز في الأداء	التكرار	17	75	66	62	3.04	1.08	متوسطة
	النسبة%	7.1	31.5	27.7	26.1	7.6		
توفر الجامعة برامج تدريبية كافية لتطوير مهارات الموظفين	التكرار	8	44	40	97	2.43	1.11	منخفضة
	النسبة%	3.4	18.5	16.8	40.8	20.6		
تعتبر بيئة العمل في الجامعة مناسبة من حيث التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطورة	التكرار	6	70	35	86	2.63	1.14	متوسطة
	النسبة%	2.5	29.4	14.7	36.1	17.2		
تسعى الجامعة إلى إقامة ورشات عمل داعمة لتبادل الأفكار بين الموظفين	التكرار	10	36	44	96	2.39	1.11	منخفضة
	النسبة%	4.2	15.1	18.5	40.3	21.8		
تركز الجامعة للتواصل مع البيئة الخارجية والإطلاع على احتياجات المجتمع	التكرار	11	32	53	96	2.43	1.08	منخفضة
	النسبة%	4.6	13.4	22.3	40.3	19.3		
تحرص الجامعة على توفير الإطار البشري ذي المهارات والكفاءات العالية والتميزة كل حسب تخصصه	التكرار	17	68	53	59	2.83	1.21	متوسطة
	النسبة%	7.1	28.6	22.3	24.8	17.2		
تسعى الجامعة إلى إقامة الندوات وورش العمل للتعريف وتوضيح النظم والقواعد التي تحكم العمل	التكرار	14	52	54	82	2.68	1.14	متوسطة
	النسبة%	5.9	21	22.7	34.5	15.1		



متوسطة	1.17	2.82	33	72	53	64	16	التكرار	تهتم الجامعة بتبديل كافة تجهيزات العمل المستهلكة وغير صالحة للعمل
			13.9	30.3	22.3	26.9	6.7	النسبة%	
متوسطة	1.81	2.80	44	79	31	65	18	التكرار	تحرص الجامعة على تهيئة كافة الأجواء الملائمة في بيئة العمل من تهوية وأوقات الراحة
			18.5	33.2	13.0	27.3	7.6	النسبة%	
متوسطة	1.14	2.60	43	79	57	46	13	التكرار	تلتزم الجامعة على إعطاء الموظفين الحق في إبداء آراءهم حول العمل المناط به بشكل مناسب
			18.1	33.2	23.9	19.3	5.5	النسبة%	
متوسطة	0.85	2.67	المتوسط الحسابي الكلي للترانصاف الإستراتيجي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

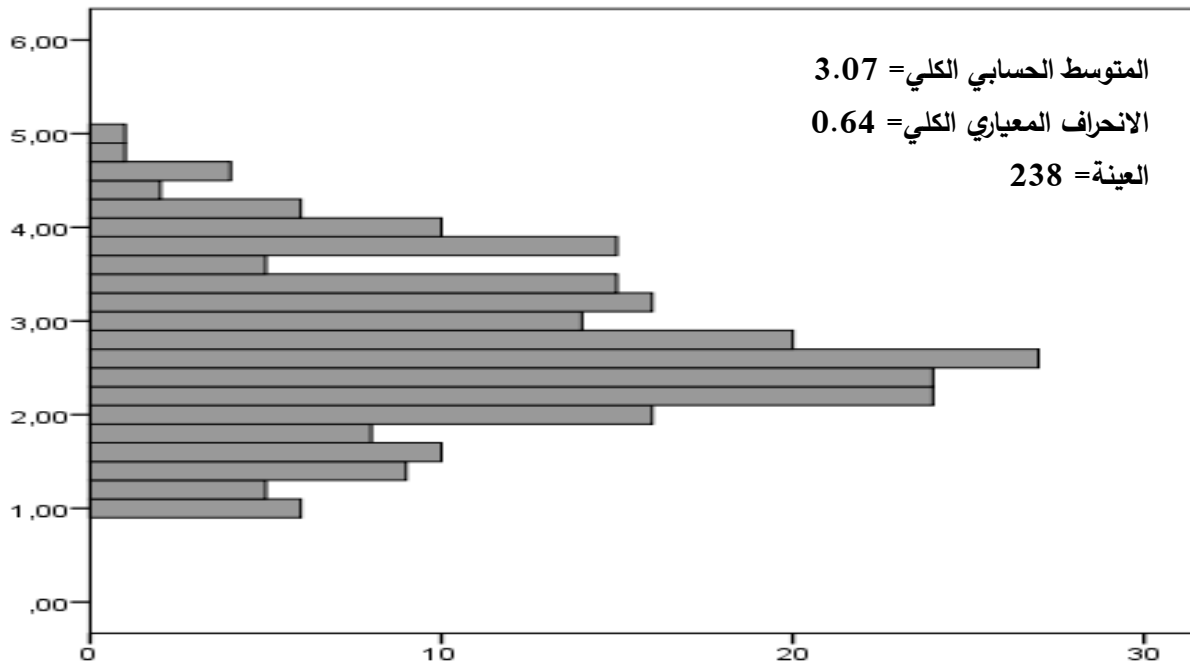
ويمكن توضيح أرقام الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (14.3): الوصف البياني للترانصاف الاستراتيجي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي

#### الترانصاف الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الجدول رقم (16.3) والشكل رقم (14.3) أن بعد الترانصاف الإستراتيجي يعبر عن 10



عبارات تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.39 - 3.04) وانحراف معياري تراوح بين (1.08 - 1.81)، ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة الكلية لبعد الثقافة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة

متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67) في حين قدر الانحراف المعياري (0.85)، وفيما يلي سيتم ترتيب عبارات بعد الثقافة التنظيمية كالآتي:

1. تحصلت العبارة الأولى والتي تقول "تلتزم الجامعة بالقوانين والمعايير التي تحقق الجودة والتميز في الأداء" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.04) وانحراف معياري (1.08)، ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي على مدى التزام الجامعة محل الدراسة بالقوانين والمعايير التي تحقق الجودة والتميز في الأداء هي درجة موافقة متوسطة.
2. تحصلت العبارة السادسة والتي تقول "تحرص الجامعة على توظيف الإطارات البشرية ذوي المهارات والكفاءات العالية والتميزة كل حسب تخصصه" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري صغير (1.21)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
3. تحصلت العبارة السابعة والتي تقول "تهتم الجامعة بتبديل كافة تجهيزات العمل المستهلكة وغير صالحة للعمل" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.82) وانحراف معياري (1.17)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
4. تحصلت العبارة التاسعة والتي تقول "تحرص الجامعة على تهيئة كافة الأجواء الملائمة في بيئة العمل من تهوية وأوقات الراحة" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.80) وانحراف معياري (1.81)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
5. تحصلت العبارة السابعة والتي تقول "تسعى الجامعة إلى إقامة الندوات وورش العمل للتعريف وتوضيح النظم والقواعد التي تحكم العمل" على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.68) وانحراف معياري (1.14)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
6. تحصلت العبارة الرابعة والتي تقول "تعتبر بيئة العمل في الجامعة مناسبة من حيث التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطورة" المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.63) وانحراف معياري (1.14)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
7. تحصلت العبارة العاشرة والتي تقول "تلتزم الجامعة على إعطاء الموظفين الحق في إبداء آراءهم حول العمل المناط به بشكل مناسب" على المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2.60) وانحراف معياري (1.14)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة متوسطة.
8. تحصلت العبارة الخامسة والتي تقول "تركز الجامعة للتواصل مع البيئة الخارجية والإطلاع على احتياجات المجتمع" على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (2.43) وانحراف معياري (1.08)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة منخفضة.

9. تحصلت العبارة الثانية والتي تقول "توفر الجامعة برامج تدريبية كافية لتطوير مهارات الموظفين" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (2.43) وانحراف معياري (1.11)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة منخفضة.

10. تحصلت العبارة الثالثة والتي تقول "تسعى الجامعة إلى إقامة ورشات عمل داعمة لتبادل الأفكار بين الموظفين" على المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (2.39) وانحراف معياري (1.11)، ويمكن القول أن درجة الموافقة على وجود هذه العبارة هي درجة موافقة منخفضة.

من خلال ما تقدم من تحليل نستنتج أن مستوى الجاهزية الإستراتيجية للترافف الإستراتيجي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي (متوسطة).

### المبحث الثالث: تشخيص الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

بعد استكشاف مستوى الجاهزية الإستراتيجية لكل من الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي والترافف الإستراتيجي سيتم في هذا المبحث إعداد تقرير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي ثم التطرق إلى معالجة نقائص رأس المال التنظيمي، وفي الأخير سيتم اختبار الفرضية المتعلقة بهذا المتغير.

### المطلب الأول: تقرير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي

سيتم من خلال هذا المطلب إعداد تقرير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي والذي يخص الجامعة محل الدراسة حيث سيتم تحديد الهدف الإستراتيجي والمستوى الفاعلية لمدى استعداد الجامعة لتحقيق هذا الهدف وذلك بالاعتماد على نتائج ومخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS لكل عنصر من عناصر رأس مال التنظيمي الموضحة في الجدول أدناه.

## الجدول رقم (17.3): تقرير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

البعد	الهدف الإستراتيجي	الأداة	المستهدفة	الفعلية
الثقافة التنظيمية	توفير بيئة عمل ملائمة ورفع قيمة التعاون والعمل بروح الفريق وفهم رسالة ورؤية الجامعة من أجل تنفيذ الإستراتيجية	إستبيان الموظفين	100%	متوسطة
القيادة الإدارية	تحسين عملية الاتصال بين المسؤول والموظفين من أجل إعطاء التوجيهات اللازمة بالطريقة التي تمكن الجامعة من الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية	إستبيان الموظفين	100%	متوسطة
الهيكل التنظيمي	تطوير وتحسين الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يجعله يتميز بالمرونة مما يؤدي إلى تحقيق الإستراتيجية	إستبيان الموظفين	100%	متوسطة
التراصف الإستراتيجي	تحقيق الجودة والتميز في الأداء مما ينعكس في تنفيذ الإستراتيجية	إستبيان الموظفين	100%	متوسطة
الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17.3) والخاص بمستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال

التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي أن:

#### أولاً: الثقافة التنظيمية

إن مستوى الجاهزية الإستراتيجية الفعلية لبعده الثقافة التنظيمية في الجامعة متوسطة من أجل تحقيق الهدف الإستراتيجي المتمثل في توفير بيئة عمل ملائمة ورفع قيمة التعاون والعمل بروح الفريق وفهم رسالة ورؤية الجامعة من أجل تنفيذ الإستراتيجية.

#### ثانياً: القيادة الإدارية

تهدف للجامعة وفق بعد القيادة الإدارية إلى تحسين عملية الاتصال بين المسؤول والموظفين من أجل إعطاء التوجيهات اللازمة بالطريقة التي تمكن الجامعة من الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية حيث نجد أن هذا البعد جاهز إستراتيجياً بدرجة متوسطة وهذا بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموجه للموظفين.

#### ثالثاً: الهيكل التنظيمي

حيث تسعى الجامعة وفق بعد الهيكل التنظيمي إلى تحقيق الهدف الإستراتيجي المتمثل في تطوير وتحسين الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يجعله يتميز بالمرونة مما يؤدي إلى تحقيق الإستراتيجية إلا أن مستوى الجاهزية الفعلية لهذا البعد متوسطة مقارنة بالمستوى المستهدف والذي يعبر عنه بـ100%.

## رابعاً: التراصف الإستراتيجي

حيث أن مستوى الجاهزية الإستراتيجية الفعلية لبعث التراصف الإستراتيجي في الجامعة متوسطة من أجل تحقيق الهدف الإستراتيجي المتمثل في تحقيق الجودة والتميز في الأداء مما ينعكس في تنفيذ الإستراتيجية.

## المطلب الثاني: معالجة نقائص رأس المال التنظيمي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي

انطلاقاً مما تم استنتاجه في عملية استكشاف مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي يتبين أن جامعة محمد البشير الإبراهيمي تحتاج إلى بعض التغييرات في الخطة الإستراتيجية وهذا يستوجب من الجامعة أن تتوفر على الإطارات البشرية ذوي المهارات والكفاءات العالية والتميزة كل حسب تخصصه حيث تكون مهمتهم وضع لخطة إستراتيجية واضحة ودقيقة وشاملة ومتابعتها والإشراف على تنفيذها مما يؤدي بطبيعة الحال إلى رفع مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، ولتحقيق ذلك يجب على هذه الأخير معالجة النقائص الخاصة بكل بعد من أبعاد رأس المال التنظيمي والمتمثلة في: الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التراصف الإستراتيجي، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف التالية:

**أولاً:** توفير بيئة عمل ملائمة ورفع قيمة التعاون من خلال العمل بروح الفريق وفهم رسالة ورؤية الجامعة من أجل تنفيذ الإستراتيجية؛

**ثانياً:** تحسين عملية الاتصال بين المسؤول والموظفين من أجل إعطاء التوجيهات اللازمة بالطريقة التي تمكن الجامعة من الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية؛

**ثالثاً:** تطوير وتحسين الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يجعله يتميز بالمرونة مما يؤدي إلى تحقيق الإستراتيجية؛

**رابعاً:** تحقيق الجودة والتميز في الأداء مما ينعكس في تنفيذ الإستراتيجية.

ومن أجل تحقيق الأهداف سابقة الذكر يتوجب على الجامعة أن تستهدف مجالات التغيير التالية:<sup>1</sup>

**أولاً:** الأهداف الإستراتيجية، الرسالة (مثل خلق إستراتيجية مؤسساتية جديدة أو تعديل الحالية)؛

**ثانياً:** المناهج وطرق التدريس (مثل إدخال برنامج تدريس جديد، تعديل أو إلغاء البرنامج الحالي أو تشجيع استخدام التكنولوجيا والتعليم الإلكتروني في التدريس)؛

**ثالثاً:** الموارد البشرية (مثل إدخال التمايز في الراتب بناء على مؤشرات الأداء)؛

**رابعاً:** البحث العلمي، الإبداع والابتكار (مثل تعزيز التعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية أو خلق آليات جديدة لنقل المعرفة)؛

**خامساً:** الجودة والتقييم (مثل تقديم نموذج قياس جديد للتقييم أو نظام جديد لتقييم الأساتذة من طرف الطلاب).

<sup>1</sup>: بوخدوني صبيحة، بن عاشور الزهرة، إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 01، 2019، ص 118.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضية المتعلقة برأس المال التنظيمي**

لتشخيص واستكشاف مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد رأس المال التنظيمي والتي تتمثل في: الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التراصف الإستراتيجي.

تتعلق فرضية الدراسة الخاصة بمتغير رأس المال التنظيمي بمدى تهيؤ واستعداد رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي بما يتضمنه من ثقافة تنظيمية، قيادة إدارية، هيكل تنظيمي، تراصف إستراتيجي من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعليه سيتم اختبار الفرضية التالية: "رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي جاهز إستراتيجياً لتنفيذ وتحقيق أهدافها الإستراتيجية" ولاختبار هذه الفرضية تم احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد رأس المال التنظيمي والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (18.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد رأس المال التنظيمي**

**لجامعة محمد البشير الإبراهيمي**

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الثقافة التنظيمية	2.82	0.71	متوسطة
القيادة الإدارية	3.06	0.68	متوسطة
الهيكل التنظيمي	3.07	0.64	متوسطة
التراصف الإستراتيجي	2.67	0.85	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن درجة الموافقة الكلية لبعد الثقافة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة **متوسطة** حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67) في حين قدر الانحراف المعياري (0.85)، أما المتوسط الحسابي لبعد القيادة الإدارية فقد بلغ (3.06) وقدر الانحراف المعياري (0.68) وعليه فإن درجة الموافقة لهذا بعد **متوسطة**، وفيما يخص بعد الهيكل التنظيمي فقد كانت درجة موافقة أيضاً **متوسطة** حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.07) في حين قدر الانحراف المعياري (0.64)، وبالنسبة لبعد التراصف الإستراتيجي نجد المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (2.67) بانحراف معياري (0.85) وعليه فإن درجة الموافقة لهذا البعد أيضاً **متوسطة**، وعلى العموم فإن مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي **متوسطة**، مما يعكس قبول الفرضية بدرجة متوسطة والمتمثلة في أن " رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي جاهز إستراتيجياً لتنفيذ وتحقيق أهدافها الإستراتيجية".

**خلاصة الفصل:**

تناولت الباحثة خلال هذا الفصل أهم الجوانب والمقومات المنهجية من أجل تحديد مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، حيث تطرقنا في بداية الفصل إلى منهجية ومجتمع الدراسة إضافة إلى الأساليب والأدوات المستخدمة في التحليل الإحصائي لموضوع دراستنا، بالإضافة إلى تقديم عرض موجز لجامعة محمد البشير الإبراهيمي وذلك من خلال التطرق إلى تاريخ تأسيسها وظروف نشأتها وكذا معرفة المحيط والبيئة التي تعمل فيها ومن أجل معرفة مدى استعداد رأس المال التنظيمي استراتيجياً بالجامعة محل الدراسة تم عرض البيانات التي استخرجت من استبيان الدراسة بمختلف أبعادها من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاصة بمتغير رأس المال التنظيمي حيث توصلت الباحثة إلى ثبات وصدق الفرضية وتبين أن مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي مقبولة بدرجة متوسطة.

وبغرض تناول الموضوع بشكل مستوفى كان ولا بد من تصميم وبناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لجامعة محمد البشير الإبراهيمي بالتوافق مع أبعادها الأربعة والتي تتمثل في بعد العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، والبعد المالي، والتي سيتم التعمق فيها في الفصل الموالي من أجل معالجة نقاط الضعف الموجودة في الجامعة محل الدراسة والعمل على تصحيحها بغرض الرقي والتطور أكثر والاستمرار بالإضافة إلى اكتشاف نقاط القوة والمحافظة عليها.

---

## الفصل الرابع

نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لجامعة  
محمد البشير الإبراهيمي "برج بوعريرج"

---



**تمهيد:**

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الإدارية الحديثة وأشدّها تأثيراً على تطوير مستوى أداء المؤسسة من جهة، وعلى تقييم أنشطتها وإستراتيجيتها الموضوعية من جهة أخرى، فهي ذات نظرة شاملة تسعى بدورها إلى إيجاد التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية من أجل قياس الأداء على الأمد القصير والطويل.

والجدير بالذكر أن جوهر هذه البطاقة يتمثل في ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية واضحة ودقيقة وقابلة للتحقيق والقياس، بالإضافة إلى تحديد المبادرات الإستراتيجية والمؤشرات المتعلقة بكل بعد من أبعادها والتي تشمل: البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء حيث تعدّ هذه الأبعاد بمثابة الركيزة الأساسية لخلق بطاقة الأداء المتوازن.

وعليه تم تخصيص هذا الفصل لتصميم وبناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن لجامعة محمد البشير الإبراهيمي وذلك من خلال ثلاثة مباحث هي:

**المبحث الأول:** نظرة تحليلية وفق بطاقة الأداء المتوازن لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

**المبحث الثاني:** تصميم وبناء الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

**المبحث الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الأول: نظرة تحليلية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي وفق بطاقة الأداء المتوازن

لقد تمكنا في الفصل الثالث من تكوين صورة واضحة ومفصلة حول جامعة محمد البشير الإبراهيمي وذلك من خلال التطرق إلى تاريخ تأسيسها وظروف نشأتها وكذا معرفة المحيط والبيئة التي تعمل فيها، وعليه سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل رسالة ورؤية وقيم الجامعة محل الدراسة إضافة إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية للجامعة وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهذا اعتماداً على التحليل الرباعي SWOT من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف في الجامعة "البيئة الداخلية"\*، وتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها في مسارها لتحقيق أهدافها وغاياتها "البيئة الخارجية"\*.

#### المطلب الأول: عرض رسالة ورؤية جامعة محمد البشير الإبراهيمي

من خلال هذا المطلب سنقدم عرض تحليلي لكل من رسالة ورؤية جامعة محمد البشير الإبراهيمي إضافة إلى المبادئ والقيم التي تعمل على أساسها من جانب، لئتم بعد ذلك ترجمة رسالة ورؤية الجامعة إلى أهداف إستراتيجية والذي يكون بطبيعة الحال حسب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومن ثم سنقوم بتحديد مؤشرات القياس والمبادرات الإستراتيجية الواجب القيام بها من طرف الجامعة محل الدراسة من أجل تحقيق أهدافها من جانب آخر.

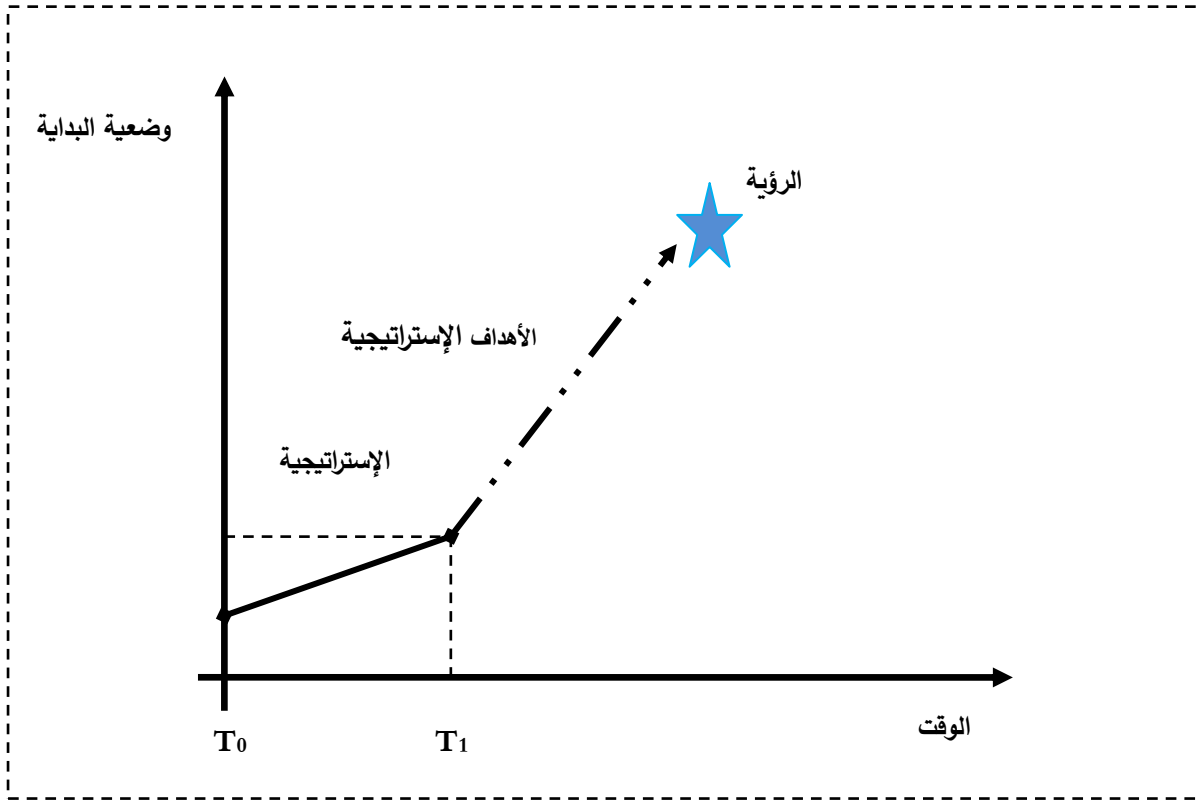
#### أولاً: نظرة عامة عن الرسالة والرؤية والقيم

يعد تطوير الرؤية والرسالة جزءاً من صياغة الإستراتيجية حيث لا تشمل هذه الخطوة تطوير الرؤية والرسالة فحسب، بل تشمل أيضاً تحديد الأهداف الإستراتيجية وتطوير الإستراتيجية،<sup>1</sup> فالرؤية والرسالة مفهومان متميزان يعكسان وجوداً مختلفاً في الأطر الزمنية فالرؤية هي إسقاط مثالي للمؤسسة في مستقبل غير محدد في موقف ناضج وناجح كما أنها ليست حلماً ولا خيالاً، بل هي إسقاط مثالي لما يمكن أن تحققه المؤسسة. ومع ذلك فإنه يجب على هذه الأخيرة تحديد الصور المسقطة بشكل جيد في ديناميكيات أعمالها، وإضافة إلى ذلك فإن الرؤية هي تكامل قوي بين الأفراد العاملين والمؤسسة من خلال مشاركة نفس التصور المستقبلي لمؤسستهم التي تسعى جاهدة للإيجاد أفضل الحلول وترجمة رؤيتها إلى واقع ملموس وبالتالي فإن الرؤية تدمج المساهمات الفردية والمتمثلة في المعرفة والذكاء والقيم من جميع الأفراد العاملين وتصبح قوة دافعة لزيادة إمكانات رأس المال الفكري التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : Z. Papulova, **The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic**, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 2, No. 1, February 2014, p 01.

<sup>2</sup> : Constantin BRĂTIANU, Georgiana Victoria BĂLĂNESCU, **VISION, MISSION AND CORPORATE VALUES. A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE TOP 50 U.S. COMPANIES**, Management & Marketing (2008) Vol. 3, No. 3, p 20 – 21.

## الشكل رقم (1.4): العلاقة بين الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية والرؤية



Source : Z. Papulova, The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 2, No. 1, February 2014, p 01.

أما الرسالة فهي بيان واضح وموجز ودائم لأسباب وجود المؤسسة اليوم،<sup>1</sup> حيث يعتقد على نطاق واسع أن بيانات الرسالة تسبق أي جهد لصياغة الإستراتيجية والأهم من ذلك من المفترض أن تعتبر بيانات الرسالة عن الهدف الرئيسي لوجود المؤسسة بما يتماشى مع قيم وتوقعات أصحاب المصلحة<sup>2</sup>، كما يعمل بيان الرسالة أيضاً على تأطير وتحديد إستراتيجية المؤسسة نظراً لأن نطاق العمل وأهداف العملاء والساحة التنافسية يتم تناولها في رسالة المؤسسة. وفيما يخص القيم فهي عبارة عن مجموعة المبادئ التي توجه أفكار وأفعال المؤسسة وتحدد ما هو مرغوب وغير مرغوب فيه، وينتج عن التنسيق بين كل من الرسالة والرؤية والقيم قوة اتجاهية لتوحيد الإجراءات والقرارات لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسة.<sup>3</sup>

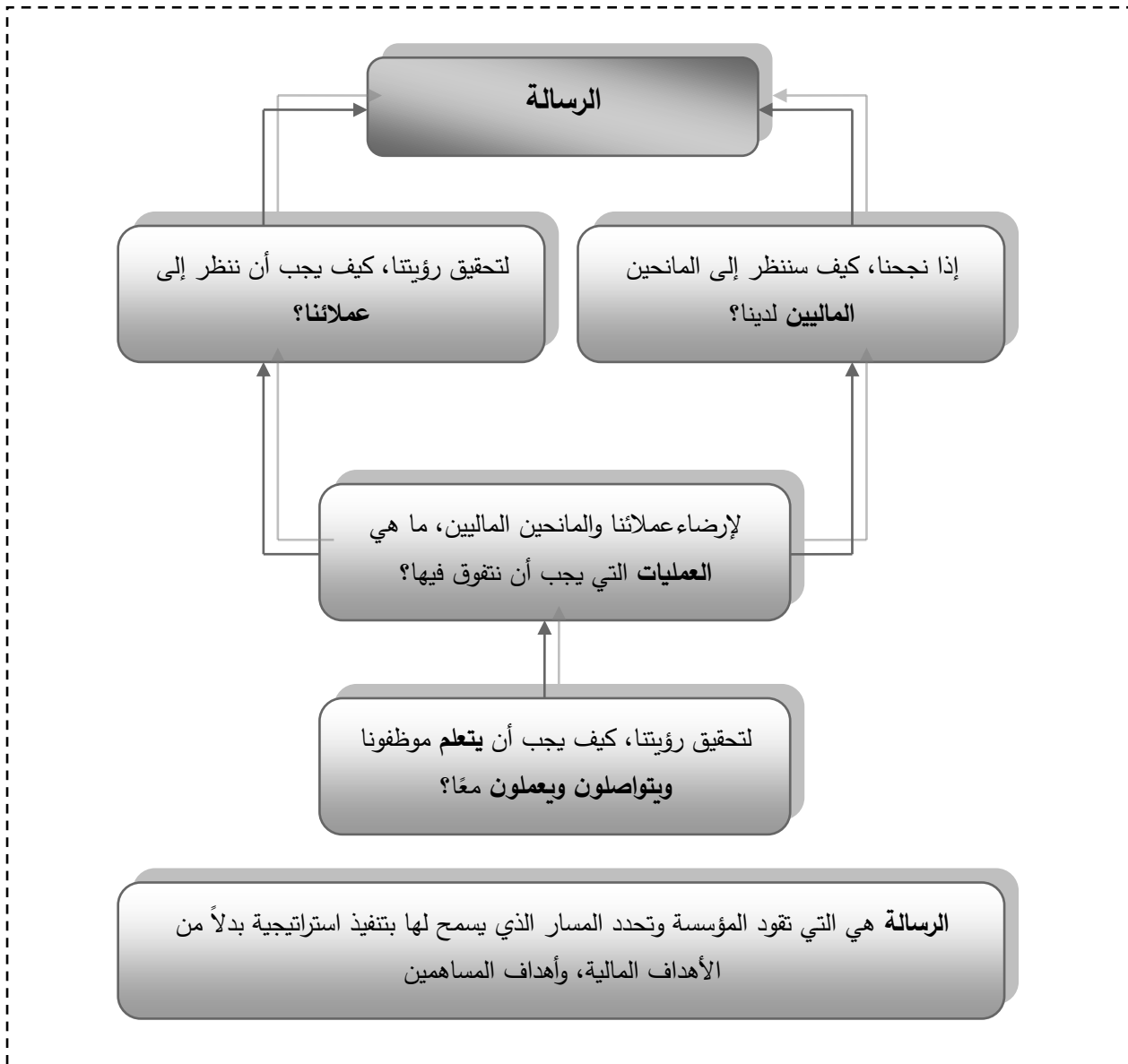
<sup>1</sup> : RichHorwath, **Discovering Purpose: Developing Mission, Vision & Values**, Copyright © 2005. Strategic Thinking Institute. All rights reserved, p 01-02, [https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/Discovering\\_Purpose-STI.pdf](https://www.strategyskills.com/Articles/Documents/Discovering_Purpose-STI.pdf).

<sup>2</sup> : William Phanel Kofi Darbi, **Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution**, International Journal of Business and Social Science, Vol 3, No 14, July 2012, p 96.

<sup>3</sup> : RichHorwath, **Discovering Purpose: Developing Mission, Vision & Values**, op cit, p 01-02.

وعليه يمكننا القول بأن الرسالة هي السبب الرئيسي والجوهرى لتواجد المؤسسة لذا وجب على هذه الأخيرة الإلمام بجميع الجوانب سواء المالية أو غير المالية وذلك لكي تتمكن من صياغة وتحديد الرسالة بشكل واضح ودقيق مما يمكنها ويسمح لها بتنفيذ إستراتيجيتها بكفاءة وفعالية ولا يتم ذلك إلا من خلال تطبيق أحد الأدوات الإدارية الحديثة وهنا نتحدث طبعاً على بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من أهم الأدوات وأكثرها شيوعاً وذلك لأنها تركز على الأصول الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة من خلال تركيزها على أربعة أبعاد والتي تتمثل في: بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد المالي.

الشكل رقم (2.4): إطار بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية وغير الهادفة للربح



Source : Robert S. Kaplan, the BalancedScorecard, Harvard Business School, Harvard University, 1999, p 06.

## ثانياً: عرض وتحليل رسالة ورؤية وقيم جامعة محمد البشير الإبراهيمي

من خلال المراجعة الشاملة التي قامت بها الباحثة لمخطط تطوير مشروع التأسيس الجامعي الخاص بالجامعة محل الدراسة سيتم في هذا الفرع صياغة كل من رسالة ورؤية وقيم لجامعة محمد البشير الإبراهيمي، ويتمثل ذلك في:

### 1. عرض وتحليل الرؤية المقترحة:

من خلال تصفح "مخطط تطوير مشروع التأسيس الجامعي" الخاص بجامعة محمد البشير الإبراهيمي يمكن القول أن هذه الأخيرة لا تملك رؤية واضحة وسوف نحاول صياغتها وذلك انطلاقاً من الأهداف المحددة والمعلنة من طرفها والتي تسعى إلى تحسين البنى التحتية الوثائقية والتكنولوجية والمادية للجامعة وفقاً للاحتياجات المتطورة لمجتمع الجامعة بالإضافة إلى وضع سياسة تدريبية منفتحة على البيئة الجامعية للارتقاء إلى مستويات أفضل ودمج مبادئ التنمية المستدامة في تنظيم وإدارة الجامعة وكذا تسليط الضوء على أنشطة الأندية العلمية والثقافية<sup>1</sup>. يمكننا اقتراح الرؤية على النحو التالي:

**"تطمح جامعة محمد البشير الإبراهيمي إلى الجودة والتميز في البحث العلمي لبناء مجتمع المعرفة"**

وبما أن الرؤية هي إسقاط مثالي للمؤسسة في مستقبل غير محدد في موقف ناضج وناجح، وتدعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، فإنه يتضح من خلال الرؤية المقترحة لجامعة محمد البشير الإبراهيمي التي سبق ذكرها أنها تتميز بكونها تشكل تحدياً وتعطي إحساساً بالمصير الواحد بالإضافة إلى كونها مختصرة ولها منظور مستقبلي بعيد المدى "طموح".

### 2. عرض وتحليل الرسالة المقترحة:

من خلال تصفح "مخطط تطوير مشروع التأسيس الجامعي" الخاص بجامعة محمد البشير الإبراهيمي تبين لنا أنه ضم كل ما تحتويه الرسالة وذلك انطلاقاً من الأهداف المحددة فيه والتي وضحت بطريقة مباشرة التركيز على تنمية الطلبة وتشجيعهم ونجاحهم من خلال تسليط الضوء على أنشطة الأندية العلمية والثقافية وكذا مراقبة الخريجين بانتظام، وتقديم تدريب علمي ومهني جيد النوعية يلبي احتياجات المجتمع اليوم وفي المستقبل، بالإضافة إلى دمج الجامعة في البعد الدولي عن طريق إنشاء شبكات تعليمية وبحثية ودولية<sup>2</sup>... وغيرها من الأهداف. وعليه يمكننا اقتراح الرسالة على الشكل التالي:

<sup>1</sup> :Canevas d'élaboration d'un Projet d'Établissement Universitaire, Canevas d'élaboration d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur -IGP-2017154, février 2018 / juin 2018.

<sup>2</sup> : Canevas d'élaboration d'un Projet d'Établissement Universitaire, Canevas d'élaboration d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur -IGP-2017154, février 2018 / juin 2018.

" جامعة محمد البشير الإبراهيمي هي جامعة عمومية ذات طبيعة علمية وثقافية، تسعى إلى تحسين المكون البشري وإعداد مجتمع طلابي قادر على تولي زمام الأمور، وتعمل على تنمية البحث العلمي والإبداع والابتكار بمايخدم المجتمع ويحقق الجودة"

### 3. القيم

إن القيم كما ذكرنا سابقاً هي مجموعة المبادئ التي توجه أفكار وأفعال المؤسسة وتحدد ما هو مرغوب وغير مرغوب فيه، وبما أن جامعة محمد البشير الإبراهيمي جامعة مثلها مثل الجامعات الأخرى فهي تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ التي تركز عليها خلال أدائها لنشاطاتها وأعمالها. وعليه سنحاول تلخيص هذه القيم في النقاط التالية:

- **الجودة والتميز:** تسعى الجامعة إلى تنفيذ طرق تقييم جديدة.
- **العمل بروح الفريق:** تسعى الجامعة إلى ترسيخ ثقافة العمل الجماعي من خلال خلق مساحات للنقاش والتشاور ودعم القرار.
- **البحث العلمي:** تلتزم الجامعة بفتح دورات تدريبية متخصصة لنشر المعرفة الناتجة عن البحث داخل الجامعة.
- **الإبداع والابتكار:** تسعى الجامعة إلى تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الطلبة وذلك من خلال الاستكشاف الفكري الذي ينعكس في الجوانب العلمية والعملية لهم ومحاولة تنميتها وتطويرها.
- **المساواة:** تلتزم الجامعة بمبادئ العدالة والمساواة ومشاركة أصحاب المصلحة حول سير عمل الجامعة.
- **تنمية روح الانتماء:** تلتزم الجامعة التزاماً راسخاً بتغذية الشعور بالانتماء لدى جميع أعضاء مجتمع الجامعة عن طريق توضيح مبدأ تكافؤ الفرص وتشجيع الأعمال التطوعية.
- **المساهمة الاجتماعية:** تقدم الجامعة مساهمات إيجابية من خلال تخريج كفاءات وكوادر بشرية متميزة والتي تسهم بدورها في بناء مجتمع أفضل.
- **الاندماج الدولي:** تسعى الجامعة إلى إقامة تبادلات مع المؤسسات البحثية الوطنية والدولية وتسهيل مشاركة الباحثين في المؤتمرات الدولية والوطنية قدر الإمكان وكذا إعداد عروض تدريبية تكميلية متنوعة عن بعد.

والشكل الموالي يلخص رؤية ورسالة وقيم جامعة محمد البشير الإبراهيمي:

## الشكل رقم (3.4): الرسالة والرؤية المقترحة لجامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.

## 4. الأهداف الإستراتيجية

على ضوء مخطط تطوير مشروع التأسيس الجامعي لاحظت الباحثة أن جامعة محمد البشير الإبراهيمي قد وضعت مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي ترغب في تحقيقها خلال السنوات 2018-2023، والتي يتم توضيحها على النحو التالي:

- الهدف الأول: تقديم تدريب علمي ومهني جيد النوعية يلبي احتياجات المجتمع اليوم وفي المستقبل؛
- الهدف الثاني: تنمية البحث العلمي والإبداع والابتكار؛
- الهدف الثالث: تعزيز تنمية الطلاب ونجاحهم، وتشجيع إنشاء الأندية العلمية والثقافية؛

- الهدف الرابع: دمج الجامعة في البعد الدولي
- الهدف الخامس: توفير بيئة عمل مواتية للتطوير المهني ورفاهية أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وموظفي الدعم؛
- الهدف السادس: جعل الجامعة مسؤولة وقادرة على الانخراط في المجتمع؛
- الهدف السابع: ضمان تطوير الجامعة من خلال الاستخدام الاستراتيجي للموارد المتاحة من خلال تحسين مساهمة الموارد الجديدة.

والشكل رقم (54) يوضح أهداف جامعة محمد البشير الإبراهيمي:

#### الشكل رقم (4.4): الأهداف الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

تسعى جامعة محمد البشير الإبراهيمي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

الهدف الأول: تقديم تدريب علمي ومهني جيد النوعية يلبي احتياجات المجتمع اليوم وفي المستقبل

الهدف الثاني: تنمية البحث العلمي والإبداع والابتكار

الهدف الثالث: تعزيز تنمية الطلاب ونجاحهم، وتشجيع إنشاء الأندية العلمية والثقافية

الهدف الرابع: دمج الجامعة في البعد الدولي

الهدف الخامس: توفير بيئة عمل مواتية للتطوير المهني ورفاهية أعضاء هيئة التدريس والإداريين وموظفي الدعم

الهدف السادس: جعل الجامعة مسؤولة وقادرة على الانخراط في المجتمع

الهدف السابع: ضمان تطوير الجامعة من خلال الاستخدام الاستراتيجي للموارد المتاحة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما ورد في المطلب.



## المطلب الثاني: تشخيص جامعة محمد البشير الإبراهيمي وفق تحليل SWOT

سنحاول في هذا المطلب ترتيب وتنظيم نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها جامعة محمد البشير الإبراهيمي بطريقة واضحة ودقيقة مما يسمح لنا من تحديد الأهداف الإستراتيجية والمبادرات الواجب القيام بها من قبل الجامعة لتحقيق الأهداف المحددة وذلك بالتوافق مع كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

## أولاً: تحليل SWOT

إن دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة سيؤدي إلى توفير معلومات عن جوانب القوة والضعف لديها كما يؤدي إلى كشف وتحديد كل الأنشطة القوية والأنشطة الضعيفة في الأداء الداخلي، أما التحليل الخارجي للمؤسسة سيؤدي إلى الكشف على كل المتغيرات والعناصر في البيئة الخارجية التي توفر فرصاً جيدة للمؤسسة وتهديداً محتملاً لها بالإضافة إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في البيئة المحيطة بالمؤسسة<sup>1</sup>. أي يتم استخدام تحليل SWOT لتقييم جوانب الأعمال من حيث نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن مصفوفة SWOT هي أداة بسيطة لبدء تحليل منهجي لنموذج SWOT وتعني نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتعتبر نقاط القوة والضعف مؤثرات داخلية بينما تعتبر الفرص والتهديدات خارجية. نشأ الإجراء في عالم الأعمال كأداة للإدارة التنظيمية ولكنه أصبح مفيداً في العديد من المؤسسات الأخرى<sup>3</sup>. وقد سمي هذا النموذج بتحليل SWOT اختصاراً للأحرف الأولى من كل عنصر من عناصره والمتمثلة في:

- القوة Strength
- الضعف Weakness
- الفرص Opportunities
- التهديدات Threats<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: محمد عمران، أحمد شاطرياش، تحليل بيئة الجامعة وفق منهج التحليل الرباعي لمصفوفة SWOT، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 13، جوان 2017، ص 17.

<sup>2</sup>: Mostafa Ali Benzaghta, AbdulazizElwalda, Mousa Mohamed Mousa, Ismail Erkan, and Mushfiqur Rahman, SWOT analysis applications: An integrative literature review Journal of Global Business Insights, Vol. 6, Iss. 1, Published by Digital Commons @ University of South Florida, 2021, p 58.

<sup>3</sup>: <https://www.aacu.org/sites/default/files/files/STEM16/WK2SWOT.pdf>, 08/10/2021, 16:10.

<sup>4</sup>: مبارك بوعشة، غربي سامية، التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWOT كألية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 01، جوان 2017، ص 86.

1. **نقاط القوة:** وهي الصفات التي تمكننا من إنجاز مهمة المؤسسة وهي الأساس الذي يمكن من خلاله تحقيق النجاح المستمر<sup>1</sup>، كما عرّفت على أنها الصفات أو المؤهلات المتميزة التي تمتلكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى. مما يؤدي إلى تقديم منتجات أحسن واسماً بارزاً وتكنولوجية مثالية ومن ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك<sup>2</sup>.
  2. **نقاط الضعف:** وهي النقاط التي تمنع المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية، وتحديد نقط الضعف الخاصة بالمؤسسة يجب أن يتم من وجهة نظر العملاء وليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، وتعتبر نقاط الضعف الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية والتي يجب على المؤسسات أن تسعى للتقليل منها<sup>3</sup>.
  3. **الفرص:** وهي التغيرات الملائمة في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابياً عليها، بمعنى أنها الفرصة السوقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق بجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للعملاء وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات<sup>4</sup>.
  4. **التحديات:** وهي التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية في غير صالح المؤسسة وتؤثر عليها سلباً، بمعنى أنه متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب قدرات أو تحركات فاعلة للتعامل معه، ومن الضروري أن تكون المؤسسة مستعدة لمواجهة التحديات عن طريق المواقف أو الحالات المضطربة<sup>5</sup>.
- ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

<sup>1</sup> : <https://www.managementstudyguide.com/swot-analysis.htm> , 08/10/2021, 16 :30.

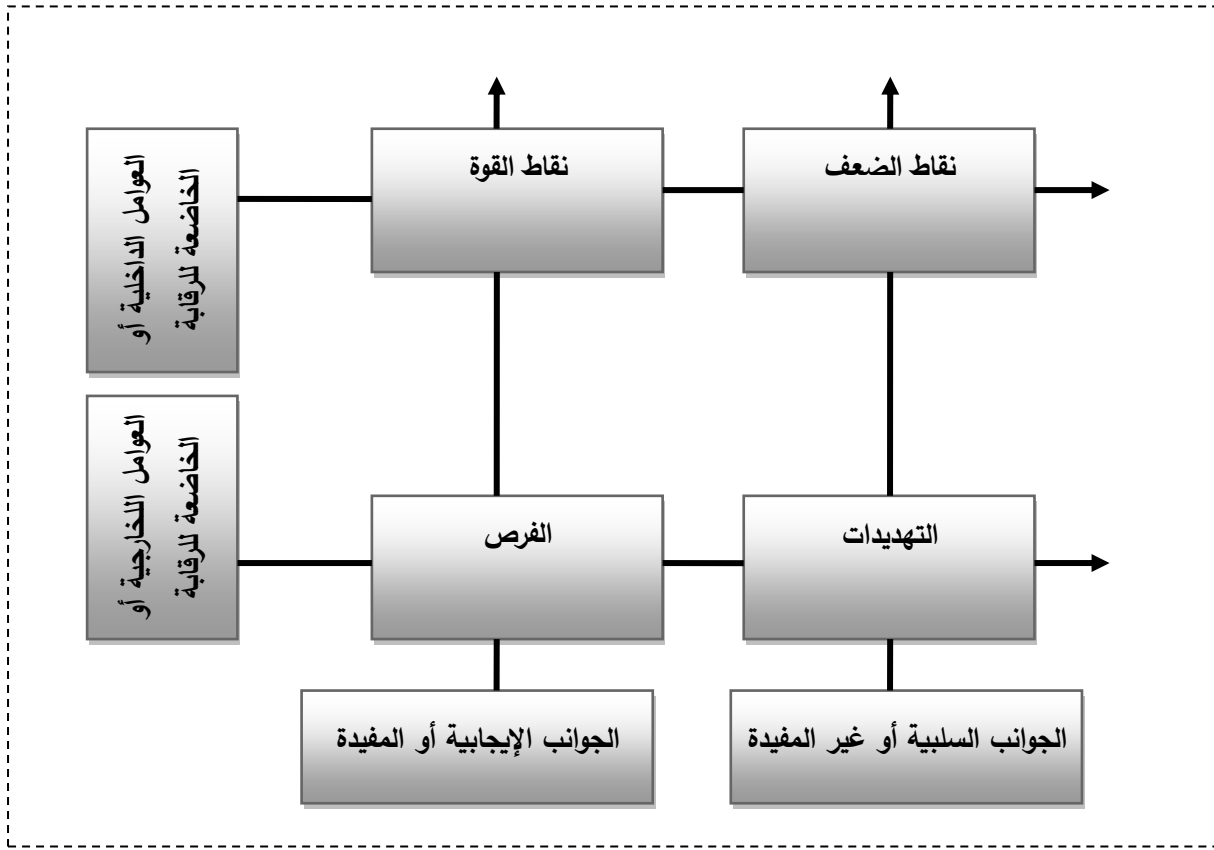
<sup>2</sup>: بطاهر بختة، مخفي أمين، دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 13، 2017، ص 220.

<sup>3</sup>: المرجع نفسه، 220.

<sup>4</sup>: بخدة شهرزاد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سوات SWOT في تطوير التخطيط الإستراتيجي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، 2019، ص 53.

<sup>5</sup>: المرجع نفسه، ص 54.

## الشكل رقم (5.4): المخطط الأساسي لتحليل الرباعي SWOT



Source : AlanSarsby, A Useful Guide to SWOT Analysis, edition published, 2012, p 09. <https://www.cii.co.uk/media/6158020/a-useful-guide-to-swot-analysis.pdf>

## ثانيا: تشخيص جامعة محمد البشير الإبراهيمي وفق تحليل SWOT

يعتبر تحليل SWOT ملخص سريع للعوامل الداخلية والخارجية على رؤية الجامعة في جدول رباعي والذي يجب أن يستخدم كدليل للتعرف على كيفية تأثير العوامل المحددة على عملية التخطيط المتعلقة في المستقبل القريب<sup>1</sup>. وفيما يلي نعرض تشخيص جامعة محمد البشير الإبراهيمي حسب تحليل SWOT وذلك وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن<sup>2</sup>:

## أولاً: بعد العملاء

من خلال هذا البعد سيتم معرفة من هم عملاء جامعة محمد البشير الإبراهيمي؟ والذي يجب أن تحققه الجامعة لعملائها لكسب رضاهم وولائهم؟ وفي النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعة محل الدراسة

<sup>1</sup> : Goshen Master Plan Update, January 31, 2011, p 02, [https://www.uvlsrcp.org/files/9913/7037/4504/swotGOSH013111\\_final.pdf](https://www.uvlsrcp.org/files/9913/7037/4504/swotGOSH013111_final.pdf), 10/2021, 16 :10.

<sup>2</sup>: بالاعتماد على:

- بونقيب أحمد، بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص 133 - 134.  
- أحمد نهار رفوع، نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص 282 - 283.

تم تقسيم العملاء إلى أربعة فئات تتمثل في: الطلبة الذين يكتسبون المعرفة و المهارات والقدرات التي تسهل لهم عملية الحصول على وظيفة، والدولة والمجتمع التي تعتبر طرف مهم جداً حيث تقوم بتمويل الجامعة في مختلف النشاطات إعداد كوادر بشرية ذات كفاءة متميزة مما يسهم في تقدم المجتمع وتنميته في جميع المجالات، كما نجد المؤسسات الاقتصادية في القطاع الخاص حيث تعد هذه الأخيرة من العملاء المهمين للجامعة وذلك من خلال تزويدهم بالإطارات البشرية المؤهلة والتي يمكن الاستفادة من خبراتها ومعارفها ومهاراتها.

#### ثانيا: بعد العمليات الداخلية

يجيب هذا البعد على السؤال التالي: ما هي العمليات التي يجب على جامعة محمد البشير الإبراهيمي إتباعها لإرضاء عملائها؟ وتتمثل العمليات في النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لجامعة محمد البشير الإبراهيمي في إنشاء تفاعل بين أعضاء الهيئة التدريسية والموظفون والطلبة وتحسين التواصل بينهم، بالإضافة إلى توفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتقديم الخدمات حيث يساهم ذلك في تخفيض الفترة بين طلب الخدمة وتقديمها مما يؤدي إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

#### ثالثا: بعد التعلم والنمو

هذا البعد بدوره يجيب على السؤال التالي: ما هي المهارات والكفاءات التي يجب أن تتوفر في الموظفون والأساتذة لتحقيق أهداف الجامعة؟ وهل تمتلك الجامعة بيئة العمل الملائمة لتحقيق النجاح؟ وفي النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لجامعة محمد البشير الإبراهيمي يمكن النظر لبعد التعلم والنمو من خلال البحث العلمي والتدريب والتطوير المستمر، حيث تركز الأهداف الإستراتيجية للجامعة محل الدراسة على توفير بيئة عمل مناسبة لتطوير أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين، وكذا تقديم تدريب علمي جيد النوعية يلبي احتياجات المجتمع اليوم وفي المستقبل.

#### رابعا: البعد المالي

إن تحقيق النتائج المالية ليست هدفا من أهداف الجامعة الجزائرية بشكل عام لأنها جامعة عمومية تقدم تعليما مجانيا، فغايتها تقديم تعليم نوعي يلبي احتياجات المجتمع، وفي النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لجامعة محمد البشير الإبراهيمي فإن الأهداف المالية تتمثل في تعزيز إيرادات الجامعة وضبط النفقات مع التركيز على تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير الإيرادات والتكاليف وذلك لضمان استمرارية نشاط الجامعة وتمويل البحث العلمي وتكوين الطلبة والأساتذة والإداريين وكل نشاطات الجامعة محل الدراسة التي تتماشى مع رؤيتها.

## الجدول رقم (1.4): تشخيص بعد العملاء حسب تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم تعليم مجاني؛</li> <li>- وعي قيادات الجامعة بأهمية دور الجامعة في تنمية قدرات المجتمع</li> <li>- تعمل الجامعة على معالجة مشاكل الطلبة والاستجابة لمتطلباتهم واحتياجاتهم؛</li> <li>- تشجع الجامعة على إنشاء الأندية العلمية والثقافية؛</li> <li>- اهتمام الجامعة بالأنشطة الطلابية المختلفة (علمية، اجتماعية، رياضية، ثقافية)؛</li> <li>- تنظيم أيام مفتوحة وأيام توعوية لصالح الطلبة والمجتمع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- افتقار الطلبة للمهارات التواصلية؛</li> <li>- عدم وجود برامج معينة لمتابعة الطلبة الخريجين والتواصل معهم؛</li> <li>- انخفاض الروح المعنوية للطلبة الخريجين وذلك راجع لقلة فرص العمل؛</li> <li>- عدم وجود برامج تدريبية لتأهيل الطلبة الخريجين للعمل والتي تكسبهم المهارات اللازمة؛</li> <li>- عدم توفر المهارة اللازمة للعمل لدى الطلاب بسبب نقص التربصات الميدانية.</li> </ul>
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة نسبة البطالة بسبب نقص فرص العمل مما يؤدي إلى تزايد عدد الطلبة الخريجين العاطلين عن العمل؛</li> <li>- عدم تجسيد العديد من المشاريع البحثية على أرض الواقع؛</li> <li>- الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض المؤسسات.</li> <li>- عدم توجه الطلبة لبعض التخصصات بسبب نقص فرص العمل؛</li> <li>- توجه الطلبة للدراسة في الخارج خاصة مع وجود التسهيلات المقدمة من قبل بعض الدول.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة اهتمام المجتمع بالتعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة؛</li> <li>- رغبة المؤسسات لاقصادية في الاستفادة من كوادر الجامعة وخبراتها ومهاراتها؛</li> <li>- زيادة الطلب على الدورات التدريبية والندوات.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جامعة محمد البشير الإبراهيمي تعمل على معالجة مشاكل الطلبة والاستجابة لمتطلباتهم واحتياجاتهم إضافة إلى التشجيع على إنشاء الأندية العلمية والثقافية، في حين يلاحظ وجود ضعف في عملية متابعة الطلبة الخريجين والتواصل معهم مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للطلبة الخريجين وذلك راجع لقلة فرص العمل نتيجة الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض المؤسسات.

**الجدول رقم (2.4): تشخيص بعد العمليات الداخلية حسب تحليل SWOT**

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس خلال مشاركتهم في المؤتمرات الوطنية والدولية؛</li> <li>- توفر الجامعة على العديد من مخابر البحث العلمي؛</li> <li>- وجود أهداف إستراتيجية موثقة ومعتمدة للحصول على الاعتماد المؤسساتي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي خلال السنوات 2018 - 2023؛</li> <li>- وجود قوانين تهدف إلى توطيد العلاقة بين البحث العلمي والقطاعات الاقتصادية؛</li> <li>- اهتمام الجامعة بالمجلات العلمية في الجامعة وتحسينها وتطويرها؛</li> <li>- توفير دورات تدريبية متخصصة لنشر المعرفة داخل الجامعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود خطة واضحة ومفهومة للبحث العلمي في الجامعة؛</li> <li>- استخدام الأسلوب التقليدي في طريقة التدريس؛</li> <li>- قلة الوسائل والإمكانيات العلمية؛</li> <li>- إهمال الفكر الإبداعي والتحليلي للطلبة؛</li> <li>- عزز الجامعة في إعداد الهيئة التدريسية في بعض التخصصات؛</li> <li>- عدم وجود خطط لدعم الأفكار الجديدة نابعة من نتائج البحوث المحلية؛</li> <li>- عدد المشاريع والشراكات مع الخارج محدود ولا يشمل عددا كبيرا من الباحثين.</li> </ul>
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التزايد الملحوظ في عدد الطلبة المسجلين مما يؤدي إلى فرض أعباء على الجامعة قد تعرقل العملية التعليمية؛</li> <li>- قلة العقود الفعلية بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية؛</li> <li>- قلة فرص العمل في الجامعة مما يؤدي إلى وجود أزمة في الكادر التدريسي والوظيفي؛</li> <li>- الفجوة الموجودة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة لا تصرّح بمشكلاتها الاقتصادية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوجه نحو تحقيق الجودة والتميز في التعليم العالي لتوحيد الشهادات مع الاتحاد الأوروبي؛</li> <li>- وجود إمكانية في تكوين شراكات مع جامعات أجنبية والتي تساهم في تحسين جودة البرامج التعليمية عن طريق الاستفادة من إمكانيات وخبرات ومعارف الجامعات الأخرى؛</li> <li>- رغبة المؤسسات الاقتصادية في الاستفادة من الخبرات والمهارات الأكاديمية للجامعة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتبين من الجدول أعلاه أن جامعة محمد البشير الإبراهيمي تعمل على توفير دورات تدريبية متخصصة لنشر المعرفة داخل الجامعة، في حين يلاحظ وجود ضعف في الوسائل والإمكانيات العلمية إهمال الفكر الإبداعي والتحليلي للطلبة بالإضافة عدم وجود خطط لدعم الأفكار الجديدة نابعة من نتائج البحوث المحلية.

## الجدول رقم (3.4): تشخيص بعد التعلم والنمو حسب تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- امتلاك الجامعة كفاءات بشرية يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في تقديم الدورات التكوينية والتدريبية؛</li> <li>- تزايد عدد الطلبة الخريجين من الجامعة في كل الأطوار (ليسانس، ماستر، دكتوراه)؛</li> <li>- تزايد عدد الموظفين (أساتذة وإداريين) في مختلف التخصصات؛</li> <li>- تمتلك الجامعة كوادر بشرية تسعى إلى تحقيق أهدافها وغاياتها من خلال التعاون بين الموظفين لإنجاز المهام المطلوبة؛</li> <li>- تمتلك الجامعة إطارات بشرية ذو مهارات وكفاءات عالية ومتميزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضعف اتصال الجامعة بالبيئة الخارجية والاطلاع على احتياجات المجتمع؛</li> <li>- قلة الاجتماعات الموجهة لشرح التعليمات الخاصة بسير العمل ومناقشتها؛</li> <li>- معظم النشاطات في الجامعة تتأثر بالقرارات المصدرة من الإدارة العليا؛</li> <li>- قلة الوسائل التكنولوجية الحديثة والآلات والمعدات المتطورة التي تسهل العمل؛</li> </ul>
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغير القوانين في الدولة مما يتوجب على الجامعة الالتزام بها؛</li> <li>- قلة الملتقيات الوطنية والدولية مما يؤثر على تطوير وتحسين مهارات وقدرات أعضاء الهيئة التدريسية؛</li> <li>- فرص عمل في الجامعات الأجنبية بأجور عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجراء شراكة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية مما يسهل حصول الطلبة الخريجين على وظيفة؛</li> <li>- إمكانية إجراء شراكة بين الجامعة والجامعات الأجنبية وذلك لتبادل الأفكار والمعارف والخبرات.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من الجدول أعلاه أن جامعة محمد البشير الإبراهيمي تمتلك الجامعة كفاءات بشرية يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في تقديم الدورات التكوينية والتدريبية، في حين يلاحظ وجود ضعف في الوسائل التكنولوجية الحديثة والآلات والمعدات المتطورة التي تسهل العمل.

## الجدول رقم (4.4): تشخيص البعد المالي حسب تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الدعم المالي للجامعة من قبل الدولة الجزائرية؛</li> <li>- اعتماد آلية إعداد الميزانيات في الجامعات الجزائرية وذلك عن طريق تواصل الجامعة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛</li> <li>- استغلال أشكال جديدة لتمويل الجامعة من خلال الشراكات بين القطاعات العام والخاص؛</li> <li>- ترشيد استخدام الموارد المالية المخصصة للمشاريع الكبرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم مراقبة تنفيذ الميزانيات وفق أهداف واضحة ومحددة؛</li> <li>- نقص عمليات الصيانة في الجامعة والاعتماد على خدمات الصيانة أو مشتريات من مصادر خارجية؛</li> <li>- عدم وجود إستراتيجية واضحة ودقيقة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير الإيرادات والتكاليف في الجامعة.</li> </ul>
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفجوة بين الجامعة وبعض المؤسسات والتي تؤثر على فرص الاستثمار؛</li> <li>- التزايد المستمر لعدد الطلبة خلال السنوات الأخيرة؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمشاريع الجامعة؛</li> <li>- التحفيز والتشجيع من طرف الدولة لمساهمة المؤسسات الاقتصادية في تمويل البحث العلمي</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الدعم المالي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي من قبل الدولة الجزائرية بشكل أساسي، في حين يتبين وجود نقص في عمليات الصيانة في الجامعة والاعتماد على خدمات الصيانة أو مشتريات من مصادر خارجية.



**المبحث الثاني: تصميم الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي**

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يبني على أساس الخريطة الإستراتيجية، حيث أن هذه الأخيرة يتم تصميمها بالاعتماد على الأهداف الإستراتيجية للجامعة التي يتم صياغتها والمبادرات الواجب القيام بها من قبل الجامعة لتحقيق الأهداف المحددة بالتوافق مع الأبعاد الرئيسية الأربعة للبطاقة والمتمثلة في بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد المالي

**المطلب الأول: تطوير الأهداف الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي**

سيتم في هذا المطلب ترجمة رؤية الجامعة محل الدراسة إلى أهداف ومبادرات إستراتيجية وذلك وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على تحليل SWOT الموضحة في الجداول السابقة.

**أولاً: الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي**

يمكن هذا البعد الجامعة من تطوير وتحسين رأس مالها التنظيمي والبشري من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية عن طريق تمويل البحث العلمي وتكوين وتدريب الطلبة والموظفين، وتتمثل الأهداف الإستراتيجية الملزم تحقيقها في:

1. تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير الإيرادات والتكاليف O1
2. توفير مصادر تمويل جديدة O2

**ثانياً: الأهداف الإستراتيجية لبعد التعلم والنمو**

يركز هذا البعد على تحسين وتطوير رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي للجامعة مما يضمن لها البقاء والتجديد والاستمرارية، وبما أن الدراسة الحالية تهتم بالرأس المال التنظيمي فقط فإن الأهداف الإستراتيجية لهذا البعد سيتم تحديدها عن طريق استكشاف الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي من خلال:

- استكشاف الجاهزية الإستراتيجية للثقافة التنظيمية؛
- استكشاف الجاهزية الإستراتيجية للقيادة الإدارية؛
- استكشاف الجاهزية الإستراتيجية للهيكل التنظيمي؛
- استكشاف الجاهزية الإستراتيجية للترافف الإستراتيجي.

وفيما يلي سيتم تحديد الأهداف الإستراتيجية والتي تعتبر ترجمة لرسالة ورؤية الجامعة محل الدراسة:

1. توفير بيئة عمل مناسبة O3
2. تنمية مهارات وقدرات الموظفين داخل الجامعة (أساتذة وإداريين) O4
3. تقوية نظم المعلومات وتسهيل عملية الحصول على المعلومات بين الموظفين داخل الجامعة O5

**ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية لبعء العمليات الداخلية**

يهتم هذا البعد بالعمليات التي ينبغي على الجامعة أن تتفوق بها مما يؤدي إلى تحقيق رضا عملائها، ومن خلال تشخيص بعء العمليات الداخلية وفق تحليل SWOT فإن الأهداف الإستراتيجية لهذا البعد تتمثل في:

1. تحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة O6
2. تطوير العمليات التشغيلية O7
3. تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي O8
4. تحديد الأخطاء والانحرافات والعمل على معالجتها O9

**رابعاً: الأهداف الإستراتيجية لبعء العملاء**

تسعى الجامعة وفق هذا البعد إلى تحقيق أعلى درجات الرضا لدى عملائها، وبالنظر إلى الجدول رقم (26) والذي يتعلق بتشخيص بعء العملاء وفق تحليل SWOT فإن الأهداف الإستراتيجية لهذا البعد تتمثل في:

1. توفير برامج معينة لمتابعة الطلبة الخريجين والتواصل معهم O10
2. تقليص الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض المؤسسات O11
3. تعزيز الفكر الإبداعي والتحليلي للطلبة O12
4. إعداد طلبة متميزين وفقاً لمتطلبات سوق العمل O13
5. المساهمة الإيجابية في المجتمع O14

**المطلب الثاني: تحديد المبادرات الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي**

بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية والتي تعتبر ترجمة لرؤية الجامعة محل الدراسة سيتم في هذا المطلب تحديد المبادرات والمؤشرات والمستهدفات لكل بعء من أبعاد البطاقة.

**أولاً: المبادرات الإستراتيجية لبعء العملاء**

يمثل الجدول التالي المبادرات الإستراتيجية لبعء العملاء:

## الجدول رقم (5.4): المبادرات الإستراتيجية لبعث العملاء

المبادرة الإستراتيجية	المؤشرات	الترميز	الهدف الإستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء برامج خاصة بمتابعة الطلبة بعد التخرج</li> <li>- إقامة ملتقيات توظيفية بهدف تعريف سوق العمل بالكفاءات البشرية التي تتميز بها الجامعة والشهادات الممنوحة لهذه الكفاءات</li> <li>- تحسين عملية الاتصال والتواصل مع المؤسسات الاقتصادية ومسؤوليها</li> <li>- إقامة دراسات استطلاعية عن مستوى الطلبة الخريجين من جامعتنا</li> <li>- دعم الطلبة الخريجين والتواصل معهم لمعرفة تطور مساهمهم المهني</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل توظيف الخريجين</li> <li>- عدد المؤسسات التي توظف الطلبة من جامعتنا</li> <li>- نسبة المشاريع الفردية للخريجين</li> </ul>	O10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير برامج معينة لمتابعة الطلبة الخريجين والتواصل معهم</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على استقصاء التغذية العكسية المرتدة من المؤسسات المستفيدة من الطلبة الخريجين من جامعتنا للوقوف على المشكلات والمقترحات وربطها بتحسين العملية التعليمية في كليات الجامعة</li> <li>- دعم مؤسسات الدولة المختلفة والمؤسسات الخاصة من خلال توفير الدورات التدريبية والاستشارات العلمية والأبحاث في مجالات مختلفة</li> <li>- تزويد المؤسسات في القطاع العام والخاص بالكفاءات البشرية المتخصصة من الطلبة الخريجين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الاستشارات المقدمة من قبل الجامعة لحل المشاكل التي تواجه المجتمع</li> <li>- عدد البحوث التي تم تقديرها من قبل المؤسسات</li> </ul>	O11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقليص الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض المؤسسات</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز قدرات الطلبة الإبداعية والفكرية عن طريق إشراكهم في الأيام الدراسية والملتقيات والمؤتمرات</li> <li>- تشجيع الطلبة لدراسة اللغات وبالأخص اللغة الإنجليزية</li> <li>- تعزيز تدريس وتعليم البرامج العلمية للطلبة كل حسب تخصصه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد التريصات الميدانية</li> <li>- نسبة مشاركة الطلبة في الأيام الدراسية والملتقيات</li> </ul>	O12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز الفكر الإبداعي والتحليلي للطلبة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم خدمات التعليم بجودة عالية إلى الطلبة عن طريق أساتذة ذوي الكفاءات والمهارات مما يمكنهم من امتلاك قدرات علمية وتطبيقية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة التخرج</li> <li>- نسبة استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس</li> </ul>	O13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد طلبة متميزين وفقا لمتطلبات سوق العمل</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتكامل مع متطلبات سوق العمل</li> <li>- تطوير المناهج التدريسية بما يتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية</li> <li>- توفير برامج تدريبية لتأهيل الطلبة الخريجين للعمل</li> <li>- تقديم برامج تعليمية للطلبة تتناسب مع متطلبات سوق العمل عن طريق الاعتماد على مبدأ المشاركة مع الخبراء الاقتصاديين في إعداد البرامج</li> <li>- تقييم وقياس البرامج والمناهج التعليمية بصفة دورية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الدورات التدريبية</li> <li>- المبرمجة للطلبة</li> <li>- نتائج أداء الطلبة</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة في تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المجتمع</li> <li>- نشر الفكر العلمي المرتبط ببيئة الكليات وتبصير الرأي العام بما يحصل في مجال التعليم فكرياً وممارسة</li> <li>- دعم المجتمع بالبحوث التطبيقية والاستشارات العلمية المختلفة مما يساعد في حل مشكلاته المختلفة</li> <li>- تنظيم ملتقيات ومؤتمرات داخل الجامعة لمعالجة قضايا المجتمع ومشكلاته</li> <li>- القيام بالدراسات الاستطلاعية حول رأي المجتمع في المواضيع التي تقدم في الملتقيات داخل الجامعة</li> <li>- التواصل مع البيئة الخارجية والإطلاع على احتياجات المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الملتقيات والأيام الدراسية التي تنظمها الجامعة والتي تعالج قضايا المجتمع</li> <li>- نسبة حضور أفراد المجتمع إلى ملتقيات ومؤتمرات الجامعة</li> <li>- عدد متابعين صفحة الجامعة</li> </ul>	<p>O14</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المساهمة الايجابية في المجتمع</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول رقم (5.3) أن تحقيق هدف توفير برامج معينة لمتابعة الطلبة الخريجين والتواصل معهم يتطلب مجموعة من المبادرات من بينها إقامة ملتقيات توظيفية بهدف تعريف سوق العمل بالكفاءات البشرية التي تتميز بها الجامعة والشهادات الممنوحة لهذه الكفاءات إضافة إلى تحسين عملية الاتصال والتواصل مع المؤسسات الاقتصادية مما يسهل توفير فرص عمل للطلبة الخريجين، أما بالنسبة لهدف تقليص الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض المؤسسات فيطلب تحقيقه العمل على استقصاء التغذية العكسية المرتدة من المؤسسات المستفيدة من الطلبة الخريجين من الجامعة للوقوف على المشكلات

والمقترحات وربطها بتحسين العملية التعليمية في كليات الجامعة، وفيما يخص هدف تعزيز الفكر الإبداعي والتحليلي للطلبة ينبغي على الجامعة تعزيز قدرات الطلبة الإبداعية والفكرية عن طريق إشراكهم في الأيام الدراسية والملتقيات والمؤتمرات، أما هدف إعداد طلبة متميزين وفقا لمتطلبات سوق العمل فيتطلب تحقيق هذا الهدف من الجامعة تقديم خدمات التعليم بجودة عالية إلى الطلبة عن طريق أساتذة ذوي الكفاءات والمهارات مما يمكنهم من امتلاك قدرات علمية وتطبيقية تتكامل مع متطلبات سوق العمل، وكذا تطوير المناهج التدريسية بما يتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية، وبالنسبة لهدف المساهمة الايجابية في المجتمع فيتطلب هذا الأخير من الجامعة دعم المجتمع بالبحوث التطبيقية والاستشارات العلمية المختلفة مما يساعد في حل مشكلاته المختلفة وغيرها من المبادرات التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف.

### ثانيا: المبادرات الإستراتيجية لبعد العمليات الداخلية

يمثل الجدول التالي المبادرات الإستراتيجية لبعد العمليات الداخلية:

الجدول رقم (6.4): المبادرات الإستراتيجية لبعد العمليات الداخلية

الهدف الإستراتيجي	الترميز	المؤشرات	المبادرة الإستراتيجية
- تحسين جودة الخدمات المقدمة	06	- نسبة الآراء السلبية الموجهة للموظفين عن الخدمات المقدمة - الوقت المستغرق لمعالجة الطلبات - نسبة نقصان الشكاوى ضد الموظفين - الدراسات الاستقصائية	- توفير الوسائل والإمكانيات العملية لتقديم خدمات ذات جودة عالية - إجراء مجموعة من الاستقصاءات لمعرفة مدى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة وتحديد جوانب النقص - التركيز على الجودة الشاملة في تقديم الخدمات - تخفيض الفترة بين طلب الخدمة وتقديمها
- تطوير العمليات التشغيلية	07	- عدد التحسينات على العمليات - نسبة تكاليف التحسين/مجموع التكاليف	- توفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتقديم الخدمات - تحليل سلسلة القيمة وإخراج العمليات التي تعرقل تخفيض التكاليف - تحديد نقاط الضعف في سلسلة العمليات والعمل على معالجتها
- تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي	08	- الطاقة الاستيعابية للجامعة من الطلبة - عدد المؤتمرات والندوات	- تعزيز تنمية الطلاب ونجاحهم، وتشجيع إنشاء الأندية العلمية والثقافية - تحسين وتعزيز القدرات البحثية لمنتسبي

<p>الجامعة والمستفيدين من خدماتها</p> <p>مراجعة وتطوير المناهج الدراسية المقدمة للطلبة</p> <p>استخدام وسائل وتقنيات التعليم الحديثة</p> <p>تحديد معايير واضحة ودقيقة لاختيار أعضاء الهيئة التدريسية، رؤساء الأقسام، اللجان... الخ</p> <p>التشجيع الأساتذة على نشر البحوث العلمية من خلال إنشاء مجلات خاصة بكل كلية في الجامعة</p>	<p>العلمية</p> <p>عدد الرسائل والأطاريح الجامعية</p> <p>عدد الإنجازات في البحث العلمي من قبل مخابر البحث في الجامعة</p> <p>عدد الاتفاقيات الثقافية الدولية المبرمة مع مؤسسات بحثية</p>		
<p>الاعتماد على أسلوب الإدارة بالمشاركة (أخذ الاقتراحات من قبل الموظفين وتميئتها من أجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب)</p> <p>توعية الموظفين بالانحرافات وطرق رصدها وإدارتها</p>	<p>عدد الأخطاء والانحرافات في سلسلة العمليات الداخلية</p> <p>نسبة الانحرافات التي تم اكتشافها قبل حدوثها</p>	09	<p>تحديد الأخطاء والانحرافات والعمل على معالجتها</p>

المصدر: من إعداد الباحثة.

يتبين من خلال الجدول رقم (6.4) أن تحقيق هدف تحسين جودة الخدمات المقدمة يتطلب توفير الوسائل والإمكانيات العملية لتقديم خدمات ذات جودة عالية بالإضافة إلى إجراء مجموعة من الاستقصاءات لمعرفة مدى رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة وتحديد جوانب النقص، أما بالنسبة لهدف تطوير العمليات التشغيلية فينتطلب تحقيقه توفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتقديم الخدمات وكذا تحديد نقاط الضعف في سلسلة العمليات والعمل على معالجتها، أما هدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي فينبغي على الجامعة استخدام وسائل وتقنيات التعليم الحديثة إضافة إلى تحديد معايير واضحة ودقيقة لاختيار أعضاء الهيئة التدريسية، رؤساء الأقسام، اللجان... الخ، وبالنسبة لهدف تحديد الأخطاء والانحرافات والعمل على معالجتها فينتطلب هذا الأخير من الجامعة توعية الموظفين بالانحرافات وطرق رصدها وإدارتها وكذا أخذ الاقتراحات من قبل الموظفين وتميئتها من أجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مما يساهم في تقليل من الأخطاء والانحرافات في العمل مما يؤدي إلى تحقيق أفضل أداء للجامعة.

## ثالثاً: المبادرات الإستراتيجية لبعث التعلم والنمو

يمثل الجدول التالي المبادرات الإستراتيجية للتعلم والنمو:

## الجدول رقم (7.4): المبادرات الإستراتيجية لبعث التعلم والنمو

الهدف الإستراتيجي	الترميز	المؤشرات	المبادرة الإستراتيجية
- توفير بيئة عمل مناسبة	03	- نسبة استقرار الهيئة التدريسية - معدل دوران الموظفين (أساتذة وإداريين) - معدل الغياب - عدد الصراعات بين الموظفين	- العمل على تفادي الصراعات بين الموظفين من خلال تحديد مسؤولية وسلطة كل فرد - توفير مناخ وبيئة داخلية وثقافة تنظيمية ملائمة للوصول إلى النجاح - تدعيم برامج لتحسين ظروف العمل مثلاً: توفير الشاي والقهوة مجاناً، توفير بعض وسائل الترفيه للموظفين - مشاركة الموظفين أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم - تشجيع الإدارة العليا في الجامعة مشاركة الموظفين في صنع القرار - تحسين عملية الاتصال بين المسؤول والموظفين من أجل إعطاء التوجيهات اللازمة
- تنمية مهارات وقدرات الموظفين داخل الجامعة (أساتذة وإداريين)	04	- عدد أعضاء الهيئة التدريسية حسب الشهادة العلمية - عدد الدورات التدريبية - عدد الكتب التي ألفها الأساتذة - نسبة مشاركة الأساتذة في الملتقيات والمؤتمرات - المبادرات الأكاديمية للأساتذة مثل تقديم مناهج تعليمية حديثة وغيرها	- تقديم برامج تدريبية للموظفين من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية - تحفيز الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية - إنشاء دورات لتكوين الأساتذة في اللغة الانجليزية لنشر بحثهم دولياً - دعم الجامعة حضور أعضاء هيئة التدريس في الملتقيات الوطنية والدولية - تكوين أعضاء الهيئة التدريسية على استخدام التكنولوجيا الحديثة كل حسب تخصصه
- تقوية نظم المعلومات	05	- عدد المشاكل الناتجة عن	- الصيانة المستمرة للأجهزة وأنظمة

وتسهيل عملية الحصول على المعلومات بين الموظفين داخل الجامعة	عدم قدرة الموظفين استخدام أنظمة المعلومات	المعلومات
	- حدثت الأنظمة الموجودة في المصرف؛	- تحسين انسياب المعلومات بين مختلف الموظفين من خلال توفير أجهزة وتقنيات حديثة
	- سرعة انتقال المعلومات	- تحديث برامج حماية أنظمة المعلومات وسلامتها تماثيا مع التطور التكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحثة

يلاحظ من خلال الجدول رقم (7.4) أن تحقيق هدف توفير بيئة عمل مناسبة يتطلب من الجامعة تدعيم برامج لتحسين ظروف العمل مثلا: توفير الشاي والقهوة مجانا، توفير بعض وسائل الترفيه للموظفين بالإضافة تحسين عملية الاتصال بين المسؤول والموظفين من أجل إعطاء التوجيهات اللازمة، أما بالنسبة لهدف تنمية مهارات وقدرات الموظفين داخل الجامعة فيتطلب تحقيقه برامج تدريبية للموظفين من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، أما هدف تقوية نظم المعلومات وتسهيل عملية الحصول على المعلومات بين الموظفين داخل الجامعة فينبغي على الجامعة تحديث برامج حماية أنظمة المعلومات وسلامتها تماثيا مع التطور التكنولوجي وكذا الصيانة المستمرة للأجهزة وأنظمة المعلومات... الخ.

#### رابعا: المبادرات الإستراتيجية للبعد المالي

يمثل الجدول التالي المبادرات الإستراتيجية للبعد المالي:

#### الجدول رقم (8.4): المبادرات الإستراتيجية للبعد المالي

الهدف الإستراتيجي	الترميز	المؤشرات	المبادرة الإستراتيجية
- تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير الإيرادات والتكاليف	O1	- حجم الوفرات المالية في الميزانية	- تسهيل عملية الحصول على الخدمات الجديدة وذلك لكسب منسنيين جدد للجامعة - تحسين نظام الرقابة الداخلية للجامعة
- توفير مصادر تمويل جديدة	O2	- إجمالي التمويل الذي يتم تقديمه من طرف القطاع الخاص	- إنشاء اتفاقيات بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية لتمويل مختلف النشاطات - تقديم خدمات استشارية للمؤسسات في القطاع الخاص مقابل دعم الدراسات الجامعية

المصدر: من إعداد الباحثة



يتضح من خلال الجدول رقم (8.4) أن تحقيق هدف تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير الإيرادات والتكاليف يتطلب مجموعة من المبادرات من بينها تسهيل عملية الحصول على الخدمات الجديدة وذلك لكسب منسنيين جدد للجامعة إضافة إلى تحسين نظام الرقابة الداخلية للجامعة، أما بالنسبة لهدف توفير مصادر تمويل جديدة يتطلب من الجامعة إنشاء اتفاقيات بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية لتمويل مختلف النشاطات وكذا تقديم خدمات استشارية للمؤسسات في القطاع الخاص مقابل دعم الدراسات الجامعية.

### المطلب الثالث: بناء وتحليل الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

سيتم في المطلب الحالي بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن للجامعة محل الدراسة وذلك وفقاً لأبعادها الأربعة الرئيسية بالاعتماد برنامج "BSC DESIGNER" والذي يعتبر من أكثر الأدوات استخداماً في التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية.

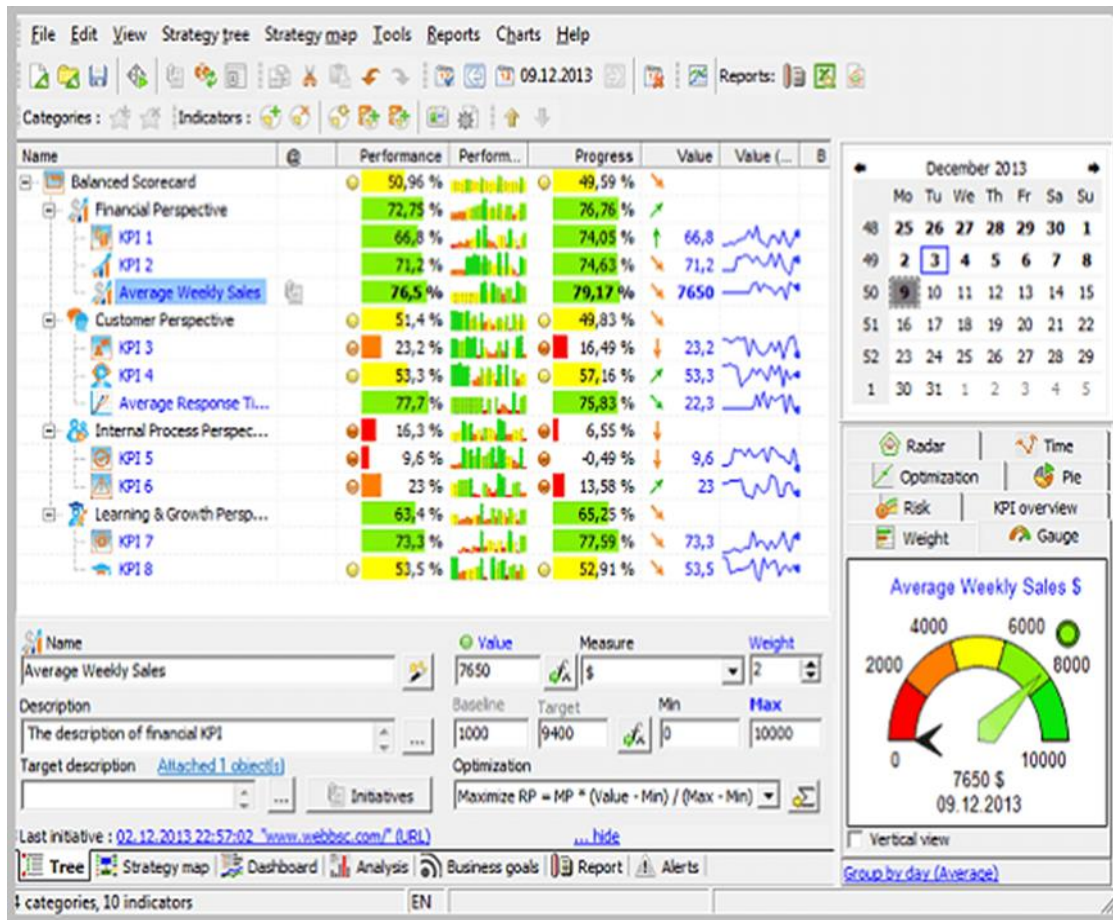
#### أولاً: برنامج "BSC DESIGNER"

لقد طوّر الباحثون برامج معلوماتية حديثة والتي أصبحت تستعمل من طرف العديد من المؤسسات العالمية سواء المالية أو التجارية أو الإنتاجية... وغيرها، ومن أهم هذه البرامج نذكر برنامج "BSCDESIGNER" الموضح في الشكل رقم (56) حيث يعتبر أداة جد عملية للمساعدة في طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في التخطيط ومتابعة الأداء، فهذا البرنامج سهل التطبيق ويسمح بمتابعة آنية وسريعة لمؤشرات البطاقة ويمكن بشكل جميل من صناعة الخرائط الإستراتيجية وتحليلها، كما يسمح بإعداد تقارير ذكية ولوحات القيادة، وحسب مستعمليه فهو الأداة الأكثر شعبية في عمليات التخطيط الإستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجيات.<sup>1</sup>

لذا استوجب في هذا المطلب رسم الخريطة الإستراتيجية وتوضيح المسارات (شرح للخريطة الإستراتيجية) اعتماداً على برنامج "BSCDESIGNER" حيث نبدأ من البعد المالي لنصل إلى بعد العملاء، ومن ثم سنقوم بتحليل الخريطة من أجل معرفة العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي ومدى تأثير كل هدف على هدف آخر.

<sup>1</sup>: بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 156.

الشكل رقم (6.4): برنامج "BSC DESIGNER"



Source : <http://www.bscdesigner.com/executives-toolkit.htm>

ثانيا: بناء الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

تم تصميم وبناء الخريطة الإستراتيجية اعتمادا على الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات المتعلقة بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ثم ربط المؤشرات بالأهداف الإستراتيجية ليتم الوصول في الأخير إلى الخريطة الإستراتيجية الخاصة بالجامعة محل الدراسة.

الشكل رقم (7.4): الخريطة الإستراتيجية المقترحة لجامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "BSC DESIGNER"

### ثالثاً: تحليل الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

من خلال عرض الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي يمكن تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأهداف الإستراتيجية الموضوعية وذلك بالتوافق مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث أن كل هدف محقق يؤدي إلى تحقيق مجموعة أهداف وفيمايلي ملخص لمجموعة من المسارات:

#### 1. البعد المالي:

يتبين أن هدف توفير مصادر تمويل جديدة يقاس بمؤشر إجمالي التمويل الذي يتم تقديمه من طرف القطاع الخاص، حيث يعمل هذا الهدف على تقليص الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض المؤسسات وتطوير العمليات التشغيلية في الجامعة من خلال توفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل من جهة، وكذا توفير بيئة عمل مناسبة داخل الجامعة من خلال تدعيم برامج لتحسين ظروف العمل مثلاً: توفير الشاي والقهوة مجاناً وتوفير بعض وسائل الترفيه للموظفين من جهة أخرى، كما يتبين أن هدف تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير التكاليف والذي يتم قياسه بمؤشر حجم الوفورات المالية في الميزانية يساهم في تطوير العمليات التنفيذية في الجامعة من خلال إخراج العمليات التي تعرقل تخفيض التكاليف بالإضافة إلى توفير برامج لمتابعة الطلبة الخريجين من خلال إقامة ملتقيات توظيفية بهدف تعريف سوق العمل بالكفاءات البشرية التي تتميز بها الجامعة والشهادات الممنوحة لهذه الكفاءات.

#### 2. بعد التعلم والنمو:

يتبين أن هدف تقوية نظم المعلومات وتسهيل عملية الحصول على المعلومات بين الموظفين داخل الجامعة يقاس بمؤشرين هما سرعة انتقال المعلومات وحدثة الأنظمة الموجودة في الجامعة ويساهم هذا الهدف في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال توفير الوسائل والإمكانيات العملية لتقديم خدمات ذات جودة عالية من جهة، وتحديد الأخطاء والانحرافات والعمل على معالجتها من خلال الصيانة المستمرة للأجهزة وأنظمة المعلومات من جهة ثانية، كما يتبين أن هدف تنمية مهارات وقدرات الموظفين داخل الجامعة والذي يتم قياسه أيضاً بمؤشرين عدد الدورات التدريبية ونسبة مشاركة الأساتذة في الملتقيات والمؤتمرات يساهم بدوره في تعزيز الفكر الإبداعي والتحليلي للطلبة وكذلك إعداد طلبة ذوي كفاءات عالية وقدرات متميزة عن طريق إشراكهم في الأيام الدراسية والملتقيات والمؤتمرات من جانب، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي بالإضافة إلى المساهمة الإيجابية في المجتمع وذلك من خلال تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المجتمع من جانب آخر، أما بالنسبة لهدف توفير بيئة عمل مناسبة والذي يقاس بمؤشرين معدل دوران الموظفين (أساتذة وإداريين) ومعدل الغياب فيتبين أنه يساهم في تحسين جودة

الخدمات الإدارية المقدمة من خلال تخفيض الفترة بين طلب الخدمة وتقديمها وهذا لا يتحقق إلا إذا كان مناخ العمل ملائماً.

### 3. بعد العمليات الداخلية:

يقاس هدف تحديد الأخطاء والانحرافات والعمل على معالجتها بمؤشر عدد الأخطاء والانحرافات في سلسلة العمليات الداخلية حيث يساهم هذا الهدف في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال توعية الموظفين بالانحرافات وطرق إدارتها إضافة إلى تطوير العمليات التنفيذية وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف في سلسلة العمليات والعمل على معالجتها، أما هدف تطوير العمليات التنفيذية والذي يتم قياسه بمؤشر عدد التحسينات على العمليات يساهم هذا الأخير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال توفير الموارد المادية والمالية والبشرية اللازمة لتقديم الخدمات، وبالنسبة لهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء والذي يقاس بمؤشرين عدد الإنجازات في البحث العلمي من قبل مخابر البحث في الجامعة وعدد الرسائل الأطروحات الجامعية يعمل بدوره على المساهمة الإيجابية في المجتمع من خلال دعم المجتمع بالبحوث التطبيقية والاستشارات العلمية المختلفة مما يساعد في حل مشكلاته المختلفة، وتقليص الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض المؤسسات من خلال تزويد المؤسسات في القطاع العام والخاص بالكفاءات البشرية المتخصصة من الطلبة الخريجين، في حين نجد أن هدف تحسين جودة الخدمات المقدمة والذي يقاس بمؤشرين هما الوقت المستغرق لمعالجة الطلبات والدراسات الاستقصائية يساهم في تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي من خلال التركيز على الجودة الشاملة في تقديم الخدمات بالإضافة إلى إعداد طلبة ذوي كفاءات عالية وقدرات متميزة من خلال تقديم خدمات التعليم بجودة عالية إلى الطلبة عن طريق أساتذة مؤهلين وذو خبرة مما يمكنهم من امتلاك قدرات علمية وتطبيقية تتكامل مع متطلبات سوق العمل.

### 4. بعد العملاء:

يقاس هدف توفير برامج لمتابعة الطلبة الخريجين بمؤشرين معدل توظيف الخريجين وعدد المؤسسات التي توظف الطلبة من الجامعة حيث يساهم هذا الهدف في تقليص الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض المؤسسات تزويد المؤسسات في القطاع العام والخاص بالكفاءات البشرية المتخصصة من الطلبة الخريجين. كما تبين أن هدف إعداد طلبة متميزين يؤثر إيجابياً على المجتمع (هدف المساهمة الإيجابية في المجتمع) والذي يتم قياسه بمؤشرين هما عدد متابعين صفحة الجامعة ونسبة حضور أفراد المجتمع إلى ملتقيات ومؤتمرات الجامعة.

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات**

لتصميم وبناء الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي تم تحديد رسالة ورؤية الجامعة والأهداف الإستراتيجية والمؤشرات والمبادرات التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف وذلك وفقاً للأبعاد الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي.

**المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى**

تم قبول هذه الفرضية والتي تتعلق بمنهجية تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على الأهداف الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي، وتتوفر الجامعة على معظم هذه المتطلبات التنظيمية، حيث أن تصميم البطاقة يتطلب بيان الأهداف الإستراتيجية التي يسعى الجامعة لتحقيقها، بالإضافة إلى مؤشرات قياس هذه الأهداف. كما تم تأكيد الشق الثاني من هذه الفرضية والمتعلق بمدى توفر الجامعة محل الدراسة على المتطلبات التنظيمية لتبني بطاقة الأداء المتوازن، حيث نجد أن رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي جاهز إستراتيجياً لتنفيذ وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية**

تم قبول هذه الفرضية والتي تتعلق بوضع البعد المالي في الأسفل باعتباره الركيزة الأساسية التي تمكن جامعة محمد البشير الإبراهيمي من تطوير رأس مالها التنظيمي وذلك لأن الجانب المالي ليس هدفاً من أهداف الجامعة باعتبارها مؤسسة غير هادفة للربح ذات طابع عمومي تعمل علنتمية البحث العلمي وتحسين العنصر البشري عن طريق تنمية مهارات وقدرات الموظفين داخل الجامعة من أساتذة وإداريين يساهم إيجابياً في بناء المجتمع، وبالتالي فإن اهتمام الجامعة محل الدراسة بالبعد المالي ليس لتحقيق عوائد مالية بل لضمان استمرارية أعمالها ونشاطاتها التي تتماشى مع رؤيتها ورسالتها.

## خلاصة الفصل:

لقد تمكنت الباحثة في هذا الفصل من صياغة الرسالة والرؤية الخاصة بالجامعة محل الدراسة إضافة إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية ومؤشرات قياس كل هدف والمبادرات الواجب القيام بها من قبل الجامعة لتحقيق الأهداف المحددة وذلك بالتوافق مع الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن والتي تتمثل فيبعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والبعد المالي.

ولقد تم تصميم نموذج لقياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي وذلك باستخدام بطاقة الأداء المتوازن اعتماداً على برنامج "BSC DESIGNER"، حيث توصلت الباحثة إلى أن هذا النموذج يُبنى على أساس الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها وفق كل بعد من أبعاد البطاقة من جهة، وأن الجامعة محل الدراسة تتوفر على معظم المتطلبات التنظيمية التي تساهم في تبني بطاقة الأداء المتوازن من جهة ثانية، وباعتبار أن جامعة محمد البشير الإبراهيمي هي مؤسسة عمومية غير هادفة للربح فإن اهتمامها بالبعد المالي ليس لتحقيق أرباح مالية بل من أجل ضمان ديمومة أنشطتها وأعمالها المتماشية مع رسالتها ورؤيتها.

---

## خاتمة عامة

---



تناولت هذه الدراسة إشكالية تتمحور حول كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث قسمت هذه الأخيرة إلى أربعة فصول لمعالجة الإشكالية المطروحة وقد تمت الدراسة الميدانية على جامعة محمد البشير الإبراهيمي في ولاية برج بوعرييج بغرض إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك بالاعتماد على المنهجيات والأساليب المبنية سابقاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت بدورها في حل الإشكالية والإجابة على أسئلتها الفرعية واختبار فرضياتها، وفيما يلي سيتم عرض أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج إضافة إلى اقتراح بعض التوصيات والآفاق لأبحاث ودراسات مستقبلية:

### أولاً: نتائج الدراسة

بعد عرض الجوانب المختلفة للموضوع والتي تتعلق بمتغيري الدراسة تم الوصول إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية:

#### 1. النتائج النظرية:

يمكن تلخيص النتائج النظرية المتعلقة بالدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن أسلوب حديث يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة والرقابة عليها وتقييم الأداء وتطويره في ضوء تلك الأهداف.
- أن جوهر بطاقة الأداء المتوازن يكمن في تمكين المؤسسة من ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية بالتوافق مع أبعادها الأربعة الرئيسية وهي: البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء.
- أن بطاقة الأداء المتوازن ليست الحل لكل المشكلات ولا هي وسيلة لتطوير المؤسسات، وإنما تساعد في تحديد مؤشرات الأداء وتنفيذ الإستراتيجية.
- الغرض من بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي المتمثل في تنفيذ غاياتها ورؤيتها في شكل عملي من جهة، كما أن هذه المؤسسات تحتاج لمعرفة وقياس كيفية تحقيق احتياجات وتطلعات عملائها بكفاءة وفعالية من جهة أخرى.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس دمج المؤشرات المالية وغير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية مالياً وكمياً.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من الارتباطات الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية وبين مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تدرج ضمن الخريطة الإستراتيجية.

- يمثل رأس المال التنظيمي العمود الفقري للمؤسسة من خلال دوره الهام والفعال في نجاحها وإستمراريتها وهو عبارة عن مجموعة من الأنظمة والمناهج والتصاميم والإجراءات العملية والهياكل التنظيمية التي تمكن المؤسسة من إنجاز أعمالها بطريقة قابلة للتطوير والتحسين.
- يعرف رأس المال التنظيمي على أنه الشيء الذي لا يمكن نقله من المؤسسة إلى مكان آخر حيث يبقى في المؤسسة حتى بعد خروج الموظفين.
- تتمثل مكونات رأس المال التنظيمي المتفق عليها حسب المفكرين والباحثين الأكاديميين في: الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التراصف الإستراتيجي.
- يعتبر رأس المال التنظيمي من أهم المؤشرات التي تدل على نجاح المؤسسة حيث يسمح لهذه الأخيرة بتنفيذ إستراتيجيتها بكفاءة وفعالية عن طريق تحقيق التكامل بين الموجودات الملموسة والموجودات غير الملموسة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة مسبقاً.

## 2. النتائج التطبيقية:

بعد الدراسة الميدانية في جامعة محمد البشير الإبراهيمي بولاية برج بوعرييج، تم التوصل إلى عدة نتائج نلخصها فيمايلي:

- جامعة محمد البشير الإبراهيمي هي مؤسسة عامة للتعليم العالي ذات طبيعة علمية وثقافية تسعى إلى تنمية البحث العلمي.
- تفنقر الجامعة إلى وجود رؤية ورسالة واضحة ودقيقة باعتبار أن الرؤية هي إسقاط مثالي للمؤسسة في مستقبل غير محدد وتدعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة من جانب، أما بالنسبة للرسالة التي تعتبر ضرورة حتمية لأي مؤسسة وهذا لكونها تحدد نشاطاتها وعملياتها وعمالئها وهويتها من جانب آخر، لذا حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة صياغة الرؤية والرسالة الخاصة بالجامعة محل الدراسة وذلك اعتماداً على البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة الميدانية الخاصة بجامعة محمد البشير الإبراهيمي.
- تمتلك جامعة محمد البشير الإبراهيمي كفاءات بشرية يمكن الاستفادة منها وتوظيفها في تقديم الدورات التكوينية والتدريبية.
- بينت نتائج تحليل SWOT لجامعة محمد البشير الإبراهيمي وذلك بالتوافق مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وجود مجموعة من نقاط القوة في الجامعة مثل: وعي قيادات الجامعة بأهمية هذه الأخيرة في تنمية قدرات المجتمع وكذا توفر الجامعة على العديد من مخابر البحث العلمي، بالإضافة إلى وجود أهداف إستراتيجية موثقة ومعتمدة للحصول على الاعتماد المؤسسي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي خلال السنوات 2018 - 2023، في المقابل نجد مجموعة من نقاط الضعف التي تعرقل الجامعة خلال سعيها لتحقيقها أهدافها مثل: عدم وجود خطة واضحة ومفهومة للبحث العلمي في الجامعة كما لا توجد إستراتيجية واضحة ودقيقة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير الإيرادات والتكاليف في الجامعة أضف إلى ذلك عدم وجود برامج معينة لمتابعة الطلبة الخريجين والتواصل معهم.

- تساهم مساعي الأهداف المالية الموضحة في الخريطة الإستراتيجية الخاصة بالجامعة محل الدراسة في تقليص الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض المؤسسات وتطوير العمليات التشغيلية في الجامعة من جهة، وكذا توفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق الجودة والتميز في الأداء داخل الجامعة من جهة أخرى، وباعتبار أن هذه الأخيرة تهتم بالبعد المالي لضمان استمرارية نشاطاتها وليس لتحقيق عوائد مالية فإن الترتيب المنطقي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الخريطة الإستراتيجية للجامعة يكون بوضع البعد المالي في الأسفل وهذا لأنه يعتبر الركيزة الأساسية التي تسمح لها من تحسين رأسمالها التنظيمي الذي يساهم بدوره في تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها الإستراتيجية.
- أظهرت نتائج دراسة الحالة أن مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي متوسطة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وهذا استناداً على نتائج التحليل الإحصائي المستخدمة والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد رأس المال التنظيمي والتي تشمل كل من: الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التراصف الإستراتيجي بالاستعانة ببرنامج SPSS لمعالجة البيانات والحصول على نتائج الإحصائية المطلوبة.

الجدول رقم (34): مستوى الجاهزية الإستراتيجية وفق أبعاد رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير

#### الإبراهيمي

البعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الثقافة التنظيمية	2.82	0.71	متوسطة
القيادة الإدارية	3.06	0.68	متوسطة
الهيكل التنظيمي	3.07	0.64	متوسطة
التراصف الإستراتيجي	2.67	0.85	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

إذ نلاحظ من خلال هذا الجدول أن مستوى الجاهزية الإستراتيجية لكل بعد من أبعاد رأس المال التنظيمي متوسطة في الجامعة محل الدراسة مع اختلاف بسيط في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والذي يتغير حسب إجابات أفراد العينة التي شملت 238 فرداً من أساتذة وإداريين في الجامعة بهدف جمع البيانات التي تسمح بتشخيص مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي الخاص بالجامعة محل الدراسة.

## ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

لتشخيص مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد رأس المال التنظيمي والتي تتمثل في: الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التراصف الإستراتيجي من جانب، ومن جانب آخر قامت الباحثة بتصميم وبناء الخريطة الإستراتيجية الخاصة بجامعة محمد البشير الإبراهيمي حيث تم تحديد رسالة ورؤية الجامعة والأهداف الإستراتيجية والمؤشرات والمبادرات التي تساهم في تحقيق هذه الأهداف وذلك وفقاً للأبعاد الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، البعد المالي.

**1. الفرضية الأولى:** تم قبول الفرضية الأولى والتي تتعلق بمدى جاهزية واستعداد رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي بما يتضمنه من ثقافة تنظيمية، قيادة إدارية، هيكل تنظيمي، تراصف إستراتيجي من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية بدرجة متوسطة، حيث تبين من خلال نتائج الدراسة أن درجة الموافقة الكلية لبعد الثقافة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.67) في حين قدر الانحراف المعياري (0.85)، أما المتوسط الحسابي لبعد القيادة الإدارية فقد بلغ (3.06) وقدر الانحراف المعياري (0.68) وعليه فإن درجة الموافقة لهذا بعد متوسطة، وفيما يخص بعد الهيكل التنظيمي فقد كانت درجة موافقة أيضاً متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.07) في حين قدر الانحراف المعياري (0.64)، وبالنسبة لبعد التراصف الإستراتيجي نجد المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (2.67) بانحراف معياري (0.85) وعليه فإن درجة الموافقة لهذا البعد أيضاً متوسطة، وعلى العموم فإن مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي متوسطة.

**2. اختبار الفرضية الثانية:** تم قبول الفرضية الثانية والتي تتعلق بمنهجية تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على الأهداف الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي، وتتوفر الجامعة على معظم هذه المتطلبات التنظيمية، حيث أن تصميم البطاقة يتطلب بيان الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها بالإضافة إلى مؤشرات قياس هذه الأهداف، كما تم تأكيد الشق الثاني من هذه الفرضية والمتعلق بمدى توفر الجامعة محل الدراسة على المتطلبات التنظيمية لتبني بطاقة الأداء المتوازن، حيث نجد أن رأس المال التنظيمي لجامعة محمد البشير الإبراهيمي جاهز إستراتيجياً بدرجة متوسطة لتنفيذ وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

**2. اختبار الفرضية الثالثة:** تم قبول الفرضية الثالثة والتي تتعلق بوضع البعد المالي في الأسفل باعتباره الركيزة الأساسية التي تمكن جامعة محمد البشير الإبراهيمي من تطوير رأس مالها التنظيمي وذلك لأن الجانب المالي ليس هدفاً من أهداف الجامعة باعتبارها مؤسسة غير هادفة للربح ذات طابع عمومي تعمل على تنمية البحث العلمي وتحسين العنصر البشري عن طريق تنمية مهارات وقدرات الموظفين داخل الجامعة من أساتذة

وإداريين بما يساهم إيجابيا في بناء المجتمع، وبالتالي فإن اهتمام الجامعة محل الدراسة بالبعد المالي ليس لتحقيق عوائد مالية بل لضمان استمرارية أعمالها ونشاطاتها التي تتماشى مع رؤيتها ورسالتها.

### ثالثا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة يمكن تقديم اقتراحات وتوصيات خاصة ممثلة في شكل نموذج يهدف إلى تحسين رأس المال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، كما هو موضح في الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي والتي تحتوي على أهم المسارات التي تساعد في الوصول إلى أهدافها، حيث تم تحديد كل من الأهداف الإستراتيجية والمبادرات الواجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف إضافة إلى وضع المؤشرات التي تقيس نسبة إنجاز كل هدف وذلك بالاستعانة ببرنامج "BSC DESIGNER" والشكل الموالي يوضح ذلك:

## الشكل رقم (58): الخريطة الإستراتيجية المقترحة لجامعة محمد البشير الإبراهيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج "BSC DESIGNER"

كما يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي التي قد تكون مناسبة لتحسين رأس المال التنظيمي في مؤسسات التعليم العالوي التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أن يكون تحسين وتطوير جودة الخدمات التي تقدم من قبل الجامعة من أولوياتها، حيث أن تطبيق مفهوم جودة الخدمات يحتاج إلى إحداث مجموعة من التغييرات في أهداف والسياسات المعمول بها داخل الجامعة، والجهة الوحيدة القادرة على القيام بهذه المهمة هي الإدارة العليا حيث أن ذلك يتطلب وضع إستراتيجيات أهداف جديدة تتسجم مع رؤية الجامعة.
- ضرورة قياس أداء الجامعة باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن أدوات القياس يعمل على إثراء عملية التحليل في جوانب مختلفة بغرض إعطاء إدارة الجامعة مؤشراً عن التطور في مستوى الأداء مما يؤدي بطبيعة الحال إلى معالجة الانحرافات ومساعدتها على السير في الاتجاه الصحيح.
- إقامة دورات تدريبية وتكوينية للموظفين حول هذه بطاقة الأداء المتوازن بغرض تعريفهم بالأداة وأهميتها وكيفية استخدامها في قياس وتقييم الأداء مما يساعد على تجسيد هذه البطاقة.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية وفق كل بعد من أبعاد البطاقة مع ضرورة وضع مؤشرات لهذه الأهداف مما يسهل عملية قياسها وتقييمها.
- التركيز في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن على وضع المبادرات الإستراتيجية التي تسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة وفق كل بعد من أبعاد هذه البطاقة.
- توفير مناخ وبيئة داخلية وثقافة تنظيمية ملائمة تساعد على الإنتاج المعرفي للوصول إلى النجاح.
- توفير الوسائل والإمكانيات العملية لتقديم خدمات ذات جودة عالية لأصحاب المصلحة.
- توفير معظم الموارد اللازمة التي تساهم في تبني بطاقة الأداء المتوازن بهدف تطوير وتحسين أداء الجامعة.
- من المهم تشجيع الإدارة العليا في الجامعة مشاركة الموظفين في صنع القرار، وكذا التركيز على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية وملائمة بالشكل الذي يساعد على تحقيق أفضل أداء للجامعة.
- العمل على تحسين عملية الاتصال بين كافة المستويات الإدارية من أجل إيصال وتوضيح الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لتحقيقها بدقة ووضوح وذلك من خلال إقامة الندوات وورش العمل للتعريف بهذه الأهداف، وكذا إعطاء التوجيهات اللازمة وتبيان النظم والقواعد التي تحكم العمل.
- تقديم برامج تعليمية للطلبة تتناسب مع متطلبات سوق العمل عن طريق الاعتماد على مبدأ المشاركة مع الخبراء الاقتصاديين في إعداد البرامج، مع التركيز على استخدام التقنيات والوسائل الحديثة ومواكبة التطور التكنولوجي في العملية التعليمية.

- إقامة ملتقيات توظيفية بهدف تعريف سوق العمل بالكفاءات البشرية التي تتميز بها الجامعة والشهادات الممنوحة لهذه الكفاءات، مما يسهل تحسين عملية الاتصال والتواصل مع المؤسسات الاقتصادية ومسؤوليها من جهة، ويسهل على الطلبة الحصول على وظيفة من جهة أخرى.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع الدراسة، والتي من الممكن أن تكون عناوين بحوث مستقبلية:

- دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لدى مؤسسات التعليم العالي.
- إجراء دراسة حول قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- دراسة مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأداء المتميز لدى المؤسسات غير هادفة للربح.
- دراسة وتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر العملاء.
- دراسة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بتطوير أداء العاملين.
- إجراء دراسة حول كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس مستوى الترافف الإستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي.



---

## قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

## أولاً: الكتب

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
2. حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طبية الخضراء، 2017.
3. الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية، التخطيط الإستراتيجي لقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
4. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، زاعياش للطباعة والنشر، الجزائر، 2012.
5. سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
6. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. نيلز جوران وآخرون، الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن، مكتبة الجامعة الأردنية، الأردن، 2003.
8. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
9. نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
10. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن دار وائل للنشر، مصر، 2009.
11. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، مصر، 2009.
12. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، توجيه الأداء الإستراتيجي الرصفوالمحاذاة، دار وائل للنشر، مصر، 2009.
13. سعد صادق البحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

14. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

### ثانياً: المقالات

1. إبرييم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.
2. أحمد نهار رفوع، نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، 2021.
3. أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، قسم إدارة أعمال، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 9، العدد 2، الأردن، 2009.
4. آمال حفناوي، توظيف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المعاصرة، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEC)، المجلد 01، العدد 01، 2019.
5. أمال مجناح، أهمية الحوكمة المحلية في تنمية الإدارة العمومية المحلية، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 04، العدد 01، 2020.
6. إيمان بشير محمد أبوردن، أحمد خالد عبد الرحمن، إمكانية تبني مدخل الترافف الإستراتيجي وفق أبعاد نموذج (Luftman)، جامعة الكويت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 51، 2020.
7. الهاشمي بن واضح، عبد المطلب بيسار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 02، المجلد 15، الأغواط، الجزائر، 2018.
8. بخدة شهرزاد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحليل سواتSWOT في تطوير التخطيط الإستراتيجي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 04، العدد 03، 2019.
9. بسام مسلم، قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 23، العدد 04، 2017.
10. بصيرة مجيد نجم وهيرش فتح الله أحمد بعنوان قياس رأس المال الفكري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لزيادة القيمة في الوحدات الحكومية، مجلة جامعة رابرين، المجلد 06، العدد 01، 2019.
11. بطاهر بختة، مخفي أمين، دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 07، العدد 13، 2017.

12. بلبال حسناوي، عبد الرزاق فوزي، أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16، 2019.
13. بن بلقاسم سفيان، الواحشي وردة، بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.
14. بوخاري بولرباح، بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات لرسم الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 04، العدد 14، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.
15. بوخدوني صبيحة، بن عاشور الزهرة، إدارة التغيير في المؤسسات التعليمية، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 01، 2019.
16. بوشمال عبد الغاني، زرزار العياشي، أثر رأس المال الهيكل على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك-سكيكدة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 04، 2017.
17. بوهلال فاطيمة، بوقلي زهرة، علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية -، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 07، جانفي 2016
18. خالصة زاوي، الشريف بوقاس، تأثير الإدارة الإلكترونية على بناء رأس مال هيكل للبنوك في الجزائر، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، 2018.
19. خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 04، العدد 04.
20. رزقي محمد، أثر رأس المال الهيكل على إنتاجية المؤسسات الصناعية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد 02، 2019.
21. زياد عبد الحليم الذيبية، مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء في المصارف التجارية اليمنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 9، جوان 2011.
22. سامي محمود عبد الحميد مراد، الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحول الرقمي وفق رؤية 2030، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06، العدد 02، 2019.
23. سعد علي حمود العنزي، صبيحة قاسم هاشم، تأطير فلسفي لجاهزية رأس المال الفكري في المنظمات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 75، المجلد 20، 2014.

24. السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة المؤسسات الجزائرية، العدد 1، الجزائر، 2012.
25. شناف خديجة، عبد الحميد مهري، بلخيري مراد، معايير ضمان جودة التعليم العالي- عرض لبعض النماذج العالمية-، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2016.
26. شيماء نهر و جبل، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، مجلة المثى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثى، المجلد 08، العدد 02، 2018.
27. صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1، العراق، 2010.
28. عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين -حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS لولاية غرداية-، مجلة الباحث، المجلد 20، العدد 01، 2020.
29. عربي بومدين، دور الجامعة الجزائرية في التنمية الاقتصادية: الفرص والقيود، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
30. قنطاس عبلة، غلاب نعيمة، استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية - نموذج مقترح-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 04، العدد 01، 2017.
31. كزار محمد حسن محمد بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء بمؤسسات التعليم العالي السودانية، مجلة التكامل في البحوث الاجتماعية والرياضية، المجلد 05، العدد 02، 2021.
32. لواج عبد الرحيم، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 01، العدد 02، 2017.
33. ليلي بوحديد، الهام يحيوي، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، 2013.
34. مبارك بوعشة، غربي سامية، التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWOT كآلية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 01، جوان 2017.
35. محسن حسن زوليف، عبد الناصر نور، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 2، الأردن، 2005.

36. محمد الطراونة، حمزة محمود الزبيدي، تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعيار القيمة الاقتصادية المضافة وأثر ذلك في الأداء الاستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009.
37. محمد عبد الله محمد الهنداوي، مدركات مدراء التسويق لأبعاد قياس الأداء الإستراتيجي وأثرها على الممارسات التسويقية الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 28، العدد 1، 2014.
38. محمد عمران، أحمد شاطرباش، تحليل بيئة الجامعة وفق منهج التحليل الرباعي لمصفوفة SWOT، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 13، جوان 2017.
39. محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
40. مرزوق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الإستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، 2013.
41. مسعداوي يوسف، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 11، 2014.
42. مقيمح صبري، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية في إطار الرقابة الإستراتيجية، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 18، العدد 03، 2019.
43. الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والإفصاح (دراسة فكرية، من وجهات نظر متعددة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، 2010.
44. نبيل شنن، أحمد علماوي، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتطوير الميزة التنافسية في المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، 2016.
45. هاشم فوزي العبادي وآخرون، التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 38، 2016.
46. هباش سامي، بونقيب أحمد، التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن في البنوك -تجربة بنك طوكيو ميتسوبيشي-، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2018.
47. هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبو سويرح، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية -فلسطين-، مجلة المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020.

48. يحي الخصاونة، أثر بطاقة الأداء المتوازن في تحسين مصفوفة أداء المصرف، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، الأردن، 2013.
49. يسرى زكي عبود، تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 19، 2017.
50. محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 02، عمان، الأردن، 2008.

### ثالثاً: الرسائل والأطروحات

1. بونقيب أحمد، بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017.
2. دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017.
3. سلطان بن حسن عبد الرحمن الشهري، متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالجامعات السعودية في ضوء التجارب العالمية " تصور مقترح"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.
4. سناء نظمي مسودة، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004.
5. فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
6. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
7. مروان محمد عبد الرحمان أبو فضة، نحو تطوير متوازن للأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، تخصص مصارف إسلامية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2006.

8. مهدي فاطمة الزهراء، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

9. زينب محمد عليوي الرضا، قياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي للمؤسسات التعليمية وفقا لمنظور بطاقة الدرجات المتوازنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017.

### ثالثا: الملتقيات والدوريات

1. برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، المسيلة، الجزائر.

2. بن سالم آمال، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، المسيلة، الجزائر.

3. جمال محمد كمال الدين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الخطة الإستراتيجية، حقيبة تدريبية، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2013.

4. حطي محمد شاكر السراج، حامدي حامد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة المالية، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، المسيلة، الجزائر.

5. خالد خميس السّحاتي ومجموعة باحثين، دور الجامعات في المجتمعات العربية: أعمال الموسم الثقافي السنوي الثاني لعام (2016 - 2017)، جامعة بنغازي، قسم العلوم السياسية، كلية الاقتصاد، ليبيا، 2018.

6. صاولي مراد وآخرون، تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم العالي في الجزائر -دراسة تحليلية-، الملتقى الوطني الأول حول: تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة العربي التبسي، يومي 02 / 03 ماي 2018.

7. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور الخرائط الإستراتيجية في تحقيق الترافف الإستراتيجي وبناء نموذج عمل مؤسساتي، المؤتمر الثالث لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، 2014.



8. عثمانى أمينة، عائشة سمسوم، قياس وتقييم أداء المؤسسات من المنظور الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، المسيلة، الجزائر.
9. عماري عمار وآخرون، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، المسيلة، الجزائر.
10. نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، مداخلة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23/نوفمبر 2011.
11. يوسف، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

#### المراجع باللغة الأجنبية

1. Ahmed Bounfour, Le Capital Organizationnel Principes, enjeux, valeur, Springer-Verlag, Paris, France, 2011.
2. Alan Sarsby, A Useful Guide to SWOT Analysis, edition published, 2012, <https://www.cii.co.uk/media/6158020/a-useful-guide-to-swot-analysis.pdf>.
3. Allem Fatima, Chelil Abdellatif, L'impact du Leadership sur le Comportement de L'individu au Sein de L'organisation Etude de cas : L'entreprise SEROR (TLEMCEN), Al Bashaer Economic Journal, Vol 05, N 03, 2019.
4. Annual Report and Accounts, University of Leeds, 2018 / 2019.
5. Archana Patro, Using Balanced Scorecard in Educational in institutions, International Journal of Business and Management Invention, V05, N11, 2016.
6. Baruch Lev and al, Organisational Capital A CEO's Guide to Measuring and Managing Entreprise Intangibles Measuring and Managing Organizational Capital Series No.1, the Centre for Enterprise, 2016.
7. Canevas d'élaboration d'un Projet d'Etablissement Universitaire, Canevas d'élaboration d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur -IGP-2017198, février 2018 / juin 2018.
8. Cindy Brown, Application of the Balanced Scorecard in Higher Education (Opportunities and Challenges), copyright © Society for College and University Planning (SCUP), 2012.
9. Constantin BRĂTIANU, Georgiana Victoria BĂLĂNESCU, VISION, MISSION AND CORPORATE VALUES. A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE TOP 50 U.S. COMPANIES, Management & Marketing , Vol. 3, No. 3, 2008.
10. Dahak Nadjia, L'adaptation du Balanced Scorecard à L'établissement Hospitalier Spécialisé Public en Algérie, Revue Dirassat, vol 11, N 01, 2020.

11. DO THI THANH BINH , The Perceived Impacts of The Implementation of BlancedScorecard in Petrovietnam Power Corporation, Thesis for Master of Administration and Sciences on Financial Administration and Public SectorAccounting, University of Tampere, 2012.
12. Gustafsson,Kristin and al, Application of BalancedScorecard in the HealthcareDepartmentWithin Business Administration, Jönköping International Business School, Jönköping University, 2009.
13. Hassani Rim, DerahmouneHellal, The BalancedScorecard's Contribution to the Campany's Performance , Journal of The New Economy, Vol 12, N 2, 2020.
14. Ion Alexandru TĂNASE, The Impotence of Organizational Culture Based on Culture Transfer, Proceedings of 9th International Management Conferrence"Management and Innovation for CompetitiveAdvantage", Bucharest, Romania, November 5th – 6th, 2015.
15. Jun Xin ,Yuhui Wei, How Develop a Blanced Scorecard a Strategy Map, Master Thesis, The Department of Business Administration, Lund University, 2009.
16. Kaplan et Norton,"Starategy Map:Converting Intangible AssestesInto Tangible Outcomes", 2004.
17. Luc Paugam, Jean-François Casta, Mesurer le Capital Organisationnel comme Combinaison de Ressources, 20 ème congrès annuel des IAE, Strasbourg, France, 2010.
18. Mansour bin Zaid bin Ibrahim Al-Khathlan , An Application of The Balanced Scorecard on The Performance of Employees in The Human Resources Department in Saoudi University, V13, N09, 2020
19. Margarita Işoraite, the Balanced Scorecard Method : From The Teory to Practice, IntellectualEconomics, RomerisUniversitety, Intelectual Economics, N1(3), 2008.
20. Michał Pietrzak , Joanna Paliszkieicz, BogdanKlepacki, The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university, Online Journal of Applied Knowledge Management A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management, Volume 3, Issue 1, 2015.
21. Michał Pietrzak, JoannaPaliszkieicz Bogdan Klepacki, "The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university",, Online Journal of Applied Knowledge Management, V03, N01, 2015.
22. Michèle Garant, Le Leadership dans établissements Scolaires : Gestion du Changement et Pratiques de Collaboration, Educ Recherche ,Volum 03, N° 03, 2013.
23. Mohamed Wahba, 2016, Balanced Scorecard in Higher Education Appleid Case Study on "Arab Academy for Science, technology and Martime Transfer", International Journal of Scientific Research and Innovative Technology, V03, N05 , 2016.
24. Mostafa Ali Benzaghta, Abdulaziz Elwalda, Mousa Mohamed Mousa, Ismail Erkan, and Mushfiqur Rahman, SWOT analysis applications: An integr T analysis applications: An integrative liter e literaturereview Journal of Global Business Insights, Vol. 6, Iss. 1, Published by Digital Commons @ University of South Florida, 2021.
25. Naseem Khudhair, Balanced Scorecard and its Role in Evaluating the Performence of Organizations, Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences, Vol 27, No 02, 2019.
26. Nigist Kelemu et al, Asurvey on Practice and Challenges of Balanced Scorecardin Higher Education institutions, Management Studies and Economie Systems, 3(4), 2017.

27. Pual R. Niven, *Balanced Scorecard Step-By- Step Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Son, Inc, Hoboken, New Jersey, 2006.
28. Rich Horwath, *Discovering Purpose: Developing Mission, Vision & Values*, Copyright ©. Strategic Thinking Institute. All rights reserved, 2005, <https://www.strategyskills.com/Articles /Documents/Discovering Purpose-STI.pdf>.
29. Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, Harvard Business Review, 2004.
30. Robert S. Kaplan, *the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, Harvard University, 1999.
31. Robert S. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, Harvard University, Working Paper, 2010.
32. Kaplan & Norton, *Converting Intangible Asstes Into Tangible Outcomes: Starategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.
33. Rohana Weerasooriya, 2016, *Universities Strategic Evaluation Using The Balanced Scorecard (BSC) – Focus on Internal Business Process Perspective (IBPP)*, V02, N01 2016.
34. Shahid Aslam Mirza, *Balanced Scorecard for a Research University*, Journal of Strategy and Performance Management, 3(3), 2015.
35. Stephanie Edwards and Technical Information Service, *Balanced Scorecard, Topic Gateway Series No:0 2*, June 2006.
36. Toong Khuan Chan, Poh Tin Hiap, *A Balanced Scorecard Approach to Measuring Industry Performance*, Journal of Construction in Developing Countries, Supp 1, PenerbitUniversiti Sains Malaysia.
37. Ugbohme ,O.U , Dirisu, A.B, *Organizational Structure : Dimensions, Determinants and Managerial Implication*, International Journal of Development Research and Investment, Vol 02, No 02, 2011.
38. William Phanuel Kofi Darbi, *Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution*, International Journal of Business and Social Science, Vol 3, No 14, July 2012.
39. Worawit Binden et al, *Employing The Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in higher Education-Malysia-*, International Journal of Information and Communication Technology Research, 4, 2014.
40. Yassine Alibelhadj, *Application Des Entreprises Algeriennes Du Modele De Performance Balanced Scorecard Pour La Bonne Gouvernance*, Journal of Financial Accounting and Managerial Studies, Volum 06, Numéro 01, 2019.
41. Yoginder Singh Kataria and al, *Measurement of Culture & Organizational Effectiveness – A Study of Firms in India*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR – JBM), Volume 18, Issue 12, December 2016.
42. Z. Papulova, *The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic*, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 2, No. 1, February 2014.
43. Seja Abdali, Mou'ath Hourani, *Performance Evaluation for Private Higher Education Institutions Using Balanced ScoreCard*, Al-Balqa for research and Studies, V 20,N01, 2017.

## المواقع الإلكترونية

1. <http://www.bscdesigner.com/executives-toolkit.htm>.
2. <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/the-performance-pyramid->,
3. [https://www.uvlsrc.org/files/9913/7037/4504/swotGOSH013111\\_final.pdf](https://www.uvlsrc.org/files/9913/7037/4504/swotGOSH013111_final.pdf) ,
4. <https://accdiscussion.com/acc27860.html>.
5. <https://albuthi.com/blog/2144>,
6. <https://ar.wikipedia.org>.
7. <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/the-performance-pyramid->,
8. <https://ksu.edu.sa/ar/about-ksu> ,
9. <https://ksu.edu.sa/ar/about-ksu>,
10. <https://news.ksu.edu.sa/ar/node/103794> ,
11. <https://strategicsaudi.com> ,
12. <https://www.aacu.org/sites/default/files/files/STEM16/WK2SWOT.pdf>,
13. <https://www.accdiscussion.com/acc4089.html> ,
14. <https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=551025>,
15. <https://www.almrsal.com/post/799761>,
16. <https://www.leeds.ac.uk/info/5000/about>,
17. <https://www.managementstudyguide.com/swot-analysis.htm> ,
18. <https://www.rowadalaamal.com>,
19. <https://www.smarter-companies.com/profiles/blogs/what-is-structural-capital>,
20. <https://www.univ-bba.dz/index.php/ar/structures-administratives-et-pedagogiques-ar>,
21. <https://www.vapulus.com/ar/أنواع-الهيكل-التنظيمية>.
22. <https://www.wikiaccounting.com>,
23. [www.leeds.ac.uk/info/5000/about/136/values and responsibility](http://www.leeds.ac.uk/info/5000/about/136/values_and_responsibility).

---

## الملاحق

---

## الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
المركز الجامعي - البيض -	د. مداني حسيبة
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -	د. بونقيب أحمد
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -	د. زعيتر فاتح
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -	أ.د. برحومة عبد الحميد

## الملحق رقم (02): استبيان الأطروحة



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

استبيان الدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

تحية طيبة وبعد:

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجياً تعاونكم لإنجاح هذا البحث الذي يهتم مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وتحقيقاً لأغراض استكمال أطروحة دكتوراه في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
أمل منكم المشاركة الفاعلة والتي تشكل عاملاً مهماً في إتمام هذه الأطروحة من خلال تزويدي بالبيانات اللازمة والضرورية عبر تعبئة هذه الإستبانة والإجابة العلمية الدقيقة على كافة الأسئلة المطروحة بوضع علامة (x) في موقع الإجابة التي تعتقدون أنها مناسبة، وألتمس عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الطالبة:

يسعد آسيا

معلومات عامة

اسم الكلية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
الفئة العمرية	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30-40 سنة	<input type="checkbox"/> من 41-50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه	
الخبرة المهنية	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5-10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 11-15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
الوظيفة	<input type="checkbox"/> أستاذ	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> أستاذ إداري	

تشخيص رأس المال التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عناصر رأس المال التنظيمي
<b>الثقافة التنظيمية:</b> هي مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة					
					1. يتشارك أغلبية الأفراد الموظفين بالجامعة في نفس المحددات الثقافية
					2. يتم مشاركة الموظفين أفكارهم والاستماع لوجهات نظرهم
					3. تشجع الجامعة الموظفين على الإبداع والابتكار
					4. تشجع الإدارة العليا في الجامعة مشاركة الموظفين في صنع القرار
					5. يسعى الموظفون إلى تحقيق الأهداف والغايات التي حددتها الجامعة
					6. تسود قيمة التعاون بين الأفراد العاملين لانجاز المهام المطلوبة
					7. يتم تشجيع الموظفين على اكتشاف حلول للمشكلات التي تواجه الجامعة
					8. تتوفر لدى الجامعة وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل العمل
					9. تقوم الجامعة بتنظيم اجتماعات دورية لشرح بعض التعليمات ومناقشتها
<b>القيادة الإدارية:</b> هي عملية توجيه العاملين من خلال إصدار أوامر أو التأثير فيهم من أجل تحقيق أهداف معينة					



					10. المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار واضحة ودقيقة
					11. تسعى الجامعة إلى تحسين عملية الاتصال بين المسؤولين والموظفين من أجل إعطاء التوجيهات اللازمة
					12. يشجع المسؤول الموظف على مناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم
					13. يتيح المسؤول أكبر قدر من الحرية للموظفين لإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لعملهم
					14. يطلب المسؤول من الموظفين تقديم الاقتراحات لحل المشكلة
					15. يتعاطف المسؤول مع الموظفين الذين يعانون صعوبات ومشاكل
					16. يصدر المسؤول التعليمات والأوامر ويصر على تنفيذها
					17. يفسح المسؤول المجال للموظفين لإبداء آرائهم في العمل
					18. يتعامل المسؤول بطريقة صارمة مع الموظفين
					19. يفوض المسؤول سلطة اتخاذ القرار لمؤوسيه على أوسع نطاق
<b>الهيكل التنظيمي: هو أداة للتنسيق بين مختلف الأنشطة والأعمال التي تؤديها الأقسام والوحدات المكونة للمؤسسة</b>					
					20. يتمتع الرؤساء في الجامعة بالقدرة والتميز
					21. لدى الموظفين الحق في التدخل في شؤون العمل داخل الجامعة
					22. تعتمد الجامعة على العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي
					23. هناك فعالية في الاتصال في الجامعة
					24. يقوم الموظفون بممارسة وظائفهم حسب ما يرونه مناسباً
					25. يتم الترحيب بالأفكار الجديدة والاقتراحات في العمل
					26. يتميز العمل داخل الجامعة بالمرونة والتجديد المستمر
					27. قدرات الموظفين لا تتناسب مع كمية العمل و المهام المطلوبة منهم

					28. تتأثر أغلب نشاطات الجامعة بالقرارات التي يتخذها المسؤولون في المستويات الإدارية العليا
					29. الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها محددة وواضحة وقابلة للتحقيق
<b>التراصف الإستراتيجي: هو أداة فعالة لضمان بيئة عمل منسجمة ومستقرة وبالغة الأهمية للوصول إلى مستوى أفضل في الأداء</b>					
					30. تلتزم الجامعة بالقوانين والمعايير التي تحقق الجودة والتميز في الأداء
					31. توفر الجامعة برامج تدريبية كافية لتطوير مهارات الموظفين
					32. تعتبر بيئة العمل في الجامعة مناسبة من حيث التكنولوجيا الحديثة والآلات والمعدات المتطورة
					33. تسعى الجامعة إلى إقامة ورشات عمل داعمة لتبادل الأفكار بين الموظفين
					34. تركز الجامعة للتواصل مع البيئة الخارجية والإطلاع على احتياجات المجتمع
					35. تحرص الجامعة على توظيف الإطارات البشرية ذوي المهارات والكفاءات العالية والتميزة كل حسب تخصصه
					36. تسعى الجامعة إلى إقامة الندوات وورش العمل للتعريف وتوضيح النظم والقواعد التي تحكم العمل
					37. تهتم الجامعة بتبديل كافة تجهيزات العمل المستهلكة وغير صالحة للعمل
					38. تحرص الجامعة على تهيئة كافة الأجواء الملائمة في بيئة العمل من تهوية وأوقات الراحة
					39. تلتزم الجامعة على إعطاء الموظفين الحق في إبداء آراءهم حول العمل المناط به بشكل مناسب

## الملحق رقم (03): الأهداف الإستراتيجية وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

المساعدة الرسوم البيانية التقارير الأدوات خريطة الإستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسية عرض تحرير ملف



الانتقال الانتقال إلى مؤشرات الأداء الرئيسية | مَعالج بطاقة قياس الأداء المتوازن | إدارة: | Align with: |

It's time to move your goals to the "KPIs" tab. [Learn more...](#)

الاسم	الوصف	التقدم	أداء
...الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير	جامع...		
بعد العملاء			
...توفير برامج معينة لمتابعة الطلبة ا			
...تقليص الفجوة الموجودة بين الجام			
...تعزيز الفكر الإبداعي والتحليلي ل			
...إعداد طلبة متميزين وفقا لمتطلبا			
المساهمة الايجابية في المجتمع			
بعد العمليات الداخلية			
...تحسين جودة الخدمات الإدارية الم			
...تطوير العمليات التشغيلية (التنف			
...تحقيق الجودة والتميز في الأداء ا			
... تحديد الأخطاء والانحرافات والعمل			
بعد التعلم والنمو			
توفير بيئة عمل مناسبة			
...تنمية مهارات وقدرات الموظفين د-			
...تقوية نظم المعلومات وتسهيل ع			
بعد المالي			
...تحقيق الكفاءة والفعالية في تس			
توفير مصادر تمويل جديدة			

الاسم:

الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

الرسالة

جامعة محمد البشير الإبراهيمي هي جامعة عمومية ذات طبيعة علمية وثقافية، تسعى إلى تحسين المكون البشري وإعداد مجتمع طلابي قادر على تولى زمام الأمور، وتعمل على تنمية البحث العلمي والإبداع والابتكار بمايخدم المجتمع ويحقق الجودة

تنبيهات | التحليل | لوحة المعلومات | خريطة الإستراتيجية | مؤشرات الأداء | أهداف العمل

## الملحق رقم (04): مؤشرات الأداء وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

إلمساعدة إلمرسوم البيانية إلمتقارير إلمأدوات خريطة الإستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسية عرض تحرير ملف

إلمساعدة إلمرسوم البيانية إلمتقارير إلمأدوات خريطة الإستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسية عرض تحرير ملف

إلمساعدة إلمرسوم البيانية إلمتقارير إلمأدوات خريطة الإستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسية عرض تحرير ملف

الاسم	@	قيمة	إجراء	الوزن	... التقدم	YTD قيمة
الخريطة الإستراتيجية لجامعة محم		→	%			
بعد العملاء		→	%	1		
معدل توظيف الخريجين		→	الدرجة	1		
عدد البحوث التي تم تقد		→	الدرجة	1		
عدد التبرعات الميدانية		→	الدرجة	1		
نتائج أداء الطلبة		→	الدرجة	1		
نسبة حضور أفراد المجتمع		→	الدرجة	1		
عدد المؤسسات التي توظ		→	الدرجة	1		
عدد متابعين صفحة الجامعة		→	الدرجة	1		
بعد العمليات الداخلية		→	%	1		
الوقت المستغرق لمعالجة		→	الدرجة	1		
عدد التحسينات على الع		→	الدرجة	1		
عدد الإنجازات في البحث ا		→	الدرجة	1		
عدد الأخطاء والانحرافات		→	الدرجة	1		
عدد الرسائل والأطاريح الج		→	الدرجة	1		
الدراسات الاستقصائية		→	الدرجة	1		
بعد التعلم والنمو		→	%	1		
البعد المالي		→	%	1		

عام أداء سياق الكلام

الاسم:

الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

الوصف:

تنبيهات التحليل لوحة المعلومات خريطة الإستراتيجية مؤشرات الأداء أهداف العمل

إلمساعدة إلمرسوم البيانية إلمتقارير إلمأدوات خريطة الإستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسية عرض تحرير ملف

إلمساعدة إلمرسوم البيانية إلمتقارير إلمأدوات خريطة الإستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسية عرض تحرير ملف

إلمساعدة إلمرسوم البيانية إلمتقارير إلمأدوات خريطة الإستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسية عرض تحرير ملف

الاسم	@	قيمة	إجراء	الوزن	... التقدم	قيمة YTD
الخريطة الإستراتيجية لجامعة محم		→	%			
بعد العملاء		→	%	1		
بعد العمليات الداخلية		→	%	1		
بعد التعلم والنمو		→	%	1		
...معدل دوران الموظفين (أ)		→	الدرجة	1		
عدد الدورات التدريبية		→	الدرجة	1		
سرعة انتقال المعلومات		→	الدرجة	1		
... نسبة مشاركة الأساتذة		→	الدرجة	1		
معدل الغياب		→	الدرجة	1		
... حداثة الأنظمة الموجودة		→	الدرجة	1		
البعد المالي		→	%	1		
...حجم الوفورات المالية في ا		→	الدرجة	1		
... إجمالي التمويل الذي يتم		→	الدرجة	1		

عام أداء سياق الكلام

الاسم:

الخريطة الإستراتيجية لجامعة محمد البشير الإبراهيمي

الوصف:

## الملحق رقم (05): مخرجات SPSS

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	238	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	238	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,817	9

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	238	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	238	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	10

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	238	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	238	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	10

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	238	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	238	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	10

## الملحق رقم (06): مخرجات SPSS

## Statistiques

Mean1

N	Valide	238
	Manquant	0
Moyenne		2,8259
Ecart type		,71458

## Mean1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	1	,4	,4	,4
	1,22	1	,4	,4	,8
	1,33	6	2,5	2,5	3,4
	1,44	3	1,3	1,3	4,6
	1,56	2	,8	,8	5,5
	1,67	5	2,1	2,1	7,6
	1,78	1	,4	,4	8,0
	1,89	7	2,9	2,9	10,9
	2,00	6	2,5	2,5	13,4
	2,11	11	4,6	4,6	18,1
	2,22	4	1,7	1,7	19,7
	2,33	11	4,6	4,6	24,4
	2,44	25	10,5	10,5	34,9
	2,56	14	5,9	5,9	40,8
	2,67	11	4,6	4,6	45,4
	2,78	17	7,1	7,1	52,5
	2,89	12	5,0	5,0	57,6
	3,00	7	2,9	2,9	60,5
	3,11	13	5,5	5,5	66,0
	3,22	15	6,3	6,3	72,3
	3,33	15	6,3	6,3	78,6
	3,44	7	2,9	2,9	81,5
	3,56	7	2,9	2,9	84,5
	3,67	5	2,1	2,1	86,6
	3,78	12	5,0	5,0	91,6
	3,89	4	1,7	1,7	93,3
	4,00	12	5,0	5,0	98,3



4,11	1	,4	,4	98,7
4,22	1	,4	,4	99,2
4,33	1	,4	,4	99,6
5,00	1	,4	,4	100,0
Total	238	100,0	100,0	

**Statistiques**

lead

N	Valide	238
	Manquant	0
Moyenne		3,0676
Ecart type		,68529

**lead**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,30	1	,4	,4	,4
	1,40	2	,8	,8	1,3
	1,50	2	,8	,8	2,1
	1,80	9	3,8	3,8	5,9
	1,90	3	1,3	1,3	7,1
	2,00	5	2,1	2,1	9,2
	2,10	3	1,3	1,3	10,5
	2,20	7	2,9	2,9	13,4
	2,30	9	3,8	3,8	17,2
	2,40	9	3,8	3,8	21,0
	2,50	5	2,1	2,1	23,1
	2,60	5	2,1	2,1	25,2
	2,70	8	3,4	3,4	28,6
	2,80	9	3,8	3,8	32,4
	2,90	14	5,9	5,9	38,2
	3,00	13	5,5	5,5	43,7
	3,10	14	5,9	5,9	49,6
	3,20	15	6,3	6,3	55,9
	3,30	15	6,3	6,3	62,2
	3,40	18	7,6	7,6	69,7
	3,50	12	5,0	5,0	74,8
	3,60	18	7,6	7,6	82,4

3,70	16	6,7	6,7	89,1
3,80	4	1,7	1,7	90,8
3,90	6	2,5	2,5	93,3
4,00	6	2,5	2,5	95,8
4,10	5	2,1	2,1	97,9
4,30	1	,4	,4	98,3
4,40	1	,4	,4	98,7
4,50	1	,4	,4	99,2
4,60	1	,4	,4	99,6
6,20	1	,4	,4	100,0
Total	238	100,0	100,0	

**Statistiques**

org

N	Valide	238
	Manquant	0
Moyenne		3,0731
Ecart type		,64274

org

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	2	,8	,8	,8
	1,60	1	,4	,4	1,3
	1,70	1	,4	,4	1,7
	1,90	3	1,3	1,3	2,9
	2,00	7	2,9	2,9	5,9
	2,10	2	,8	,8	6,7
	2,20	5	2,1	2,1	8,8
	2,30	5	2,1	2,1	10,9
	2,40	10	4,2	4,2	15,1
	2,50	6	2,5	2,5	17,6
	2,60	18	7,6	7,6	25,2
	2,70	17	7,1	7,1	32,4
	2,80	21	8,8	8,8	41,2
	2,90	9	3,8	3,8	45,0
	3,00	19	8,0	8,0	52,9
	3,10	10	4,2	4,2	57,1
	3,20	10	4,2	4,2	61,3

3,30	12	5,0	5,0	66,4
3,40	6	2,5	2,5	68,9
3,50	11	4,6	4,6	73,5
3,60	13	5,5	5,5	79,0
3,70	10	4,2	4,2	83,2
3,80	14	5,9	5,9	89,1
3,90	6	2,5	2,5	91,6
4,00	8	3,4	3,4	95,0
4,10	4	1,7	1,7	96,6
4,20	1	,4	,4	97,1
4,30	1	,4	,4	97,5
4,40	2	,8	,8	98,3
4,50	1	,4	,4	98,7
4,60	2	,8	,8	99,6
4,80	1	,4	,4	100,0
Total	238	100,0	100,0	

### Statistiques

tara

N	Valide	238
	Manquant	0
Moyenne		2,6714
Ecart type		,85503

tara

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	6	2,5	2,5	2,5
	1,20	5	2,1	2,1	4,6
	1,30	5	2,1	2,1	6,7
	1,40	4	1,7	1,7	8,4
	1,50	2	,8	,8	9,2
	1,60	8	3,4	3,4	12,6
	1,70	1	,4	,4	13,0
	1,80	7	2,9	2,9	16,0
	1,90	8	3,4	3,4	19,3
	2,00	8	3,4	3,4	22,7
	2,10	7	2,9	2,9	25,6
	2,20	17	7,1	7,1	32,8

2,30	13	5,5	5,5	38,2
2,40	11	4,6	4,6	42,9
2,50	13	5,5	5,5	48,3
2,60	14	5,9	5,9	54,2
2,70	9	3,8	3,8	58,0
2,80	11	4,6	4,6	62,6
2,90	6	2,5	2,5	65,1
3,00	8	3,4	3,4	68,5
3,10	6	2,5	2,5	71,0
3,20	10	4,2	4,2	75,2
3,30	7	2,9	2,9	78,2
3,40	8	3,4	3,4	81,5
3,50	2	,8	,8	82,4
3,60	3	1,3	1,3	83,6
3,70	3	1,3	1,3	84,9
3,80	12	5,0	5,0	89,9
3,90	4	1,7	1,7	91,6
4,00	6	2,5	2,5	94,1
4,10	3	1,3	1,3	95,4
4,20	3	1,3	1,3	96,6
4,40	2	,8	,8	97,5
4,50	3	1,3	1,3	98,7
4,60	1	,4	,4	99,2
4,80	1	,4	,4	99,6
5,00	1	,4	,4	100,0
Total	238	100,0	100,0	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ