

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش -  
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 بوعريش"

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 بوعريش | رئيسا        |
| فاطمة الزهراء مهديد     | أستاذ محاضر "أ" | جامعة برج بوعريش | مشرفا ومقررا |
| عبد الحميد برحومة       | أستاذ           | جامعة المسيلة    | ممتحنا       |
| محمد جوال               | أستاذ           | جامعة الجلفة     | ممتحنا       |
| أحمد بونقيب             | أستاذ محاضر "أ" | جامعة برج بوعريش | ممتحنا       |
| أحسن صلاح الدين بن أحسن | أستاذ محاضر "أ" | جامعة برج بوعريش | 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، ترصف 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 بالمتطلبات 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***

## **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.*