



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلا-

المشرف	اعداد الطلبة	
طباخي سناء	بولعراس خديجة	1
	تريعة لامية	2

### لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	زيد جابر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	طباخي سناء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	بورني ميلود

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸ هـ

## شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان  
الى يوم الدين

بادئ اشكر رب العباد العليّ القدير شكرا جزيلاً طيباً مباركاً فيه الذي انارنا بالعلم وزيننا  
بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وانعم علينا بالعافية، وانار طريقنا ويسر ووفق وأعان في إتمام هذه  
الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم، فله الحمد والشكر وهو الرحمان  
المستعان.

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل الى النور أتقدم بجزيل الشكر والتقدير  
والعرفان للأستاذة "طباخي سناء" الذي قبلت تواضعاً وكرامة الاشراف على هذا العمل، فانه  
أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمته لنا من توجيهات وارشادات وعلى كل ما يخصنا  
من جهد ووقت طوال اشرافها على هذه الدراسة حيث توجيهاتها الكريمة ونصائحها القيمة  
ظاهرة في أكثر من موقع من صفحات هذه الرسالة.

كما نتقدم بالامتنان والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم  
لمناقشة هذه الرسالة ليسهموا في إنجازها وخروجها الى النور.

ولا يفوتنا توجيه الشكر والتقدير لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ونخص  
بالذكر الأساتذة، وكل الإداريين والعاملين في الجامعة على حسن المعاملة وطيبها في انجاز  
هذا الجهد سواء بالتشجيع او المساندة

# لامية ..... خديجة .....

## اهداء

اذا كان اول الطريق الم فان اخره تحقيق حلم، واذا كانت اول الانطلاقة دمعة فان نهايتها  
بسمة، وكل بداية لابد لها من نهاية وها هي السنوات قد مرت والحلم يتحقق فاللهم لك  
الحمد قبل ان ترضى، ولك الحمد اذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتي لإتمام  
هذا العمل. اهدي العمل الى:

من جعلت الجنة تحت اقدامها ... امي ... قرّة عيني واعز ما املك غاليتي

التي سهرت وكانت معي في اسوء حالاتي وظروفي وضغوطاتي، يكفي ان تعرفي ان لكي  
ابنة تنتظر فرصة واحدة لتقدم لك الروح والقلب والعين هدية رخيصة لك لما قدمته، وها  
اليوم صفقي فابنتك كبرت وأصبحت خريجة ... شكرا لك لأنك انت من صنعتي لي هذا  
الاسم حماك الله وادامك نورا يضيء بيتنا.

لامية .....

# اهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الخلق وسيد المرسلين

الى اللذين قال الله تعالى فيهما: "وبالوالدين احسانا" وامرنا بالداء لهما فقال: "قل ربي ارحمهما كما ربي صغيرا"

اهدي تخرجي هذا الى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز، الى أعلى جوهرة في الوجود الى منبع الحنان الى التي منحتني سر الحياة الى أحلي هدية اهداني إياها القدر الى منبع حبي وفؤادي امي الغالية بارك الله فيها وأمد في عمرها

الى من زرع في قوة العزم وروح الإرادة وحب العمل والمثابرة الى من علمني الصبر والاحتمال الى رمز العطاء واعز ما في الكون والى من احمل اسمه بكل افتخار وارجو من الله ان يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول الانتظار والدي العزيز

الى اعز ما في الوجود والى من بهم أكبر وعليهم اعتمد والى من بوجودهم اكتسب القوة والمحبة لا حدود لها، والى من عرفت معهم معنى الحياة اخوتي ابتسام، يعقوب، شمس الدين، محمد انس

الى رفيق الدرب وصديق الأيام جميعا بخلوها ومرها، الى من كان الأول دوما في مساندي وتشجيعي الى رفيق روحي اهديك تخرجي تعبيراً عن شكري لدعمك المستمر طوال هذه الفترة، من دعم معنوي ومادي، فقد كنت الداعم الأكبر في كل شيء، فشكراً كثيراً على ثقك بنجاحي ودفعي نحو الأفضل، لقد كنت نعم الزوج "فارس"

الى فلدة كبدي الى روح قلبي الى من تحلو الحياة بوجوده الى انيسي الى كل شيء في هذا الوجود حبيبي ابني "مازن محمد صالح" اطال الله في عمرك وحفظك من كل سوء

والى جميع العائلة وجميع الأقارب والاهل

وال كل زملائي دفعة إدارة مالية الى كل الأساتذة المحترمين والى كل طالب علم والاسرة الجامعية.

خديجة ....

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	اهداء
	فهرس المحتويات
	الملخص
أ-د	مقدمة عامة
الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء	
13-2	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
3	المطلب الأول: ماهية الاداء
8	المطلب الثاني: تقييم الأداء وصولا للتحسين
11	المطلب الثالث: ماهية تحسين الأداء
13	المبحث الثاني: عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن
13	المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
17	المطلب الثاني: اساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن
21	المطلب الثالث: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن
30	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء
31	المطلب الأول: علاقة البعد المالي بتحسين الأداء
33	المطلب الثاني: علاقة بعد العملاء بتحسين الأداء
34	المطلب الثالث: علاقة بعد العمليات الداخلية بتحسين الأداء
35	المطلب الرابع: علاقة بعد التعلم والنمو بتحسين الأداء
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء	
39	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
39	المطلب الأول: منهجية الدراسة
40	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

## فهرس المحتويات

	المبحث الثاني: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
50	المطلب الأول: نشأة وتعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
51	المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
52	المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
	المبحث الثالث: تحليل إجابات افراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
54	المطلب الأول: تحليل إجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة
61	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
78	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
83	خاتمة
87	قائمة المصادر والمراجع
112	الملاحق

### قائمة الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	49
02	نموذج الدراسة المقترح	50
03	الهيكل الإداري للمركز الجامعي	72
04	اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي	85

# فهرس المحتويات

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تطوير المقاييس مع استراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها	41
02	نسب السيولة	42
03	نسب النشاط	43
04	نسب المديونية	44
05	ملخص الأهداف والمقاييس بالمحور المالي	45
06	خصائص عينة الدراسة	63
07	طول الفئات (المتوسط الحسابي) والاجابات المقابلة لها حسب مقاييس ليكرت الخماسي	66
08	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	66
09	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	67
10	معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ	70
11	تحليل استجابة افراد العينة حول محور تحسين الأداء	75
12	تحليل استجابة افراد العينة حول محور بطاقة الأداء المتوازن	76
13	معامل الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة	80
14	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة	81
15	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لفرضيات الدراسة	83
16	معاملات الارتباط بين البعد المالي وتحسين الأداء	86
17	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للبعد المالي وتحسين الأداء	86
18	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد المالي مع تحسين الأداء	88
19	معامل الارتباط بين بعد العملاء وتحسين الأداء	89
20	نتائج التباين خط الانحدار لبعد العملاء وتحسين الأداء	91

## فهرس المحتويات

92	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لبعء العملاء مع تحسين الأداء	21
92	معامل الارتباط بين بعء العمليات الداخلية وتحسين الأداء	22
92	نتائج تباين خط الانحدار لبعء العمليات الداخلية وتحسين الأداء	23
93	معاملات نموذج الانحدار الخطي لبعء العمليات الداخلية مع تحسين الأداء	24
95	معامل الارتباط بين بعء التعلم والنمو وتحسين الأداء	25
95	نتائج تباين خط الانحدار لبعء التعلم والنمو وتحسين الأداء	26
96	معاملات نموذج الانحدار الخطي لبعء التعلم والنمو	27

### قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
96	استمارة الاستبيان	01
102	قائمة الأساتذة المحكمين	02
103	مخرجات برنامج spss	03

المخلص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من خلال ابعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو ودورها في تحسين الأداء.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان للتعرف على تصور موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- فيما يتعلق بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء، حيث اشتملت الدراسة على عينة مكونة من 53 موظف، ثم تحليلها بالاعتماد على البرنامج التحليل الاحصائي SPSS V25 وكانت النتائج التي توصلنا اليها انه للبعد المالي دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؛ وأيضا لبعد العملاء دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؛ كما ان لبعد العمليات الداخلية دور في تحسين أداء المركز الجامعية عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؛ ولبعد النمو والتعلم دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء للتوازن، تحسين الأداء، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

### Summary :

This study aims to know the role of the balanced scorecard in improving performance at the university center abdel hafeez boualsouf, through the dimensions of the balanced scorecard represented in the financial dimension, after customers, after internal operations, after learning and growth and its role in improving performance.

To achieve the objectives of the study, the case study technique was relied upon using the questionnaire tool to identify the perception of the employees of the university center abdel hafeez boualsouf –mila- regarding the balanced scorecard and its role in improving performance, as the study included a sample consisting of 53 employees ; which were analyzed based on the statistical analysis program (SPSS V25) and our findings were as follows : The financial dimension has a role to play in improving the performance of the abdel hafeez boualsouf university center –mila- ; and The role of clients in improving the performance of the university center abdel hafeez boualsouf –mila- ; and The internal operations dimension has a role to play in improving the performance of the abdel hafeez boualsouf university –mila- ; and The dimension of learning and growth has a role in improving the performance of the university center abdel hafeez boualsouf – mila-.

---

---

**Keywords** : balnced scorecard, performance improvement, financial dimension, customer dimension, learning and growth dimension.

# مقدمة عامة

في ظل التغيير والتطور الحاصل في بيئة الاعمال أصبحت المؤسسات تواجه صعوبات كبيرة وتبدل جهود لتكون قادرة على تجاوز التحديات مثل المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي من أجل الحفاظ على بقائها واستمرارها، كما تسعى للوصول الى أفضل النتائج عن طريق التحسين في أدائها والحصول على صورة متكاملة عن أدائها المالي والإداري من خلال الاعتماد على المؤشرات ومقاييس لتقييم الأداء الداخلي والخارجي وعلى المستويين طويل وقصير المدى. حيث يعتبر الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسات كما أنّ تحسينه أمر ضروري، ما أدى الى البحث عن أدوات إدارية جديدة لتقييمه وقياسه من ثمّ تحسينه، وقد ظهرت عدة أدوات للتقييم، لكن اقتصرنا اغلبها على تقييم الجانب المالي فقط وأهملت الجوانب غير المالية مما جعلها تمتاز بالقصور في عملية القياس والتقييم ولا تقدم صورة واضحة عن الأداء.

ونظرا للأهمية المتزايدة التي يحققها تحسين وتطوير الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات، كان لابد من البحث عن أداة حديثة لتقييم الأداء، وقد تمثلت هذه الأداة في بطاقة الأداء المتوازن والتي تعد احد اهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات في تطبيق وتقييم استراتيجياتها وأدائها، حيث تترجم رؤية المؤسسة واستراتيجيتها الى مجموعة من الأهداف الملموسة من خلال تفاعل أربعة ابعاد، هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، وهذا ما يمكن أن يقود ويوجه أداء المؤسسات الى التحسن والتطور. ومنه فبطاقة الأداء المتوازن هي اداة تقييم متعددة الابعاد وتقوم على استخدام متوازن للمؤشرات المالية وغير المالية وتعمل على احداث التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة المدى.

### إشكالية الدراسة:

يتم في إطار هذه الدراسة دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسات الجامعية وعلى وجه الخصوص المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، من خلال طرح الإشكالية التالية:

هل لبطاقة الأداء المتوازن دور في تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ

بوالصوف ميلة؟

الأسئلة الفرعية:

من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تحليلها الى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لبعد المالي دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟
- هل لبعد العملاء دور في تحسين أداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟
- هل لبعد العمليات الداخلية دور في تحسين أداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟
- هل لبعد النمو والتعلم دور في تحسين أداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية تم طرح الفرضيات التالية:

- لبعد المالي دور كبير في تحسين الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؛
- لبعد العملاء دور كبير في تحسين الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؛
- لبعد العمليات الداخلي دور كبير في تحسين الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؛
- لبعد النمو والتعلم دور كبير في تحسين الأداء بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؛

## مقدمة عامة

### أهمية الدراسة:

ان أهمية هذا الموضوع ينبع من أهمية الأداء للمؤسسة التي تسعى دوماً للتحسين والتطوير، بالإضافة إلى:

- توعية المؤسسات وخاصة الجامعات بضرورة تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وأهميته في صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور مالية وغير المالية؛
- توضيح أهمية الدور الذي تلعبه عمليات تقييم أداء المؤسسات وقياسه لتحقيق التحسين المستمر فيه والتميز والتفرد والبقاء في السوق؛
- توضيح مدى شمولية نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الإنتاجية والخدمية؛
- معرفة الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء خاصة في الجامعات.

### اهداف الدراسة:

ان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في ابراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة توضيح مفهوم الأداء وتقييمه وتحسينه؛
- محاولة توضيح أهمية بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات قياسها وابعادها؛
- تحديد كيفية تحسين الأداء في الجامعات الجزائرية.

### منهج الدراسة:

بغية الامام والاحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل ابعاده والاجابة عن الإشكالية المطروحة اتبعنا أسلوب المزج بين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختياري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة في دراستنا، وقد تم اسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال

## مقدمة عامة

استخدام تقنية دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان.

### مبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع هذا الى:

- كون الموضوع متعلق بالمسار والتخصص الأكاديمي المتبع من طرفنا؛
- الرغبة في التعرف على موضوع بطاقة الأداء التوازن والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به؛
- مقارنة الجانب النظري بما هو موجود على المستوى العملي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

### صعوبات الدراسة

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظرا لانشغالاتهم وطبيعة عملهم؛
- نقص المراجع المتعلقة بتحسين الأداء؛
- عدم التمكن من الحصول على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي تعذر اجراء دراسة مالية لهذه المؤسسة باستخدام مؤشرات محاور بطاقة الأداء المتوازن، من أجل التعرف على واقع كل محور من محاور البطاقة بالأرقام.

### الدراسات السابقة:

يمكن إبراز اهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع فيما يلي:

- 1- صلاح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،

.2012

تناول الباحث هنا دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقابليتها للاعتماد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية وتم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود اهتمام كبير بالجانب المالي في المؤسسات الجزائرية، لأنه يعد الهدف الأسمى الذي تسعى هذه المؤسسات الى تحقيقه؛

- اعتماد المؤسسات الجزائرية على أدوات تقليدية في الاتصال (الهاتف والمراسلات)؛  
- نقص إجراءات الاستقصاء عن مدى رضى الزبائن عن المنتجات ومعرفة احتياجاتهم وادواقهم؛

- ضعف الرضى لدى العمال؛ وهذا ما يفسر وجود مقاومة للتغيير، كما ان معدل دوران العمالة مرتفع (وصل في بعض المؤسسات الى 30%)؛

- وجود توجه بيئي إيجابي من طرف المؤسسات الجزائرية، وهذا بسبب إلزام الدولة لها وكذا جمعيات حماية البيئة التي تفرض عقوبات صارمة وغرامات كبيرة على المخالفين.

2- سلبية مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، مجلة

الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة عاشور زيان، الجلفة، الجزائر، 2018 تم في هذه الدراسة محاولة التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2013-2016)، بالإضافة الى اقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة، وأظهرت النتائج ما يلي:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من اهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة التقدم التكنولوجي؛

- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء والتي تركز اكثر على المؤشرات المالية الى الأدوات الحديثة التي تأخذ بعين الاعتبار المؤشرات المالية وغير المالية بالإضافة الى التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الاجل.

3- بظاهر بخته: أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018.

استهدف هنا الباحث دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزيو، ومن اهم النتائج المتوصل

اليها:

- ان تحسين مستوى الأداء التنظيمي هو ناتج جهد وسلوك جميع الافراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والاقسام الموجودة فيها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والاهداف الخاصة بأعمالها غير التفوق في نشاطاتها؛
- يهدف الأداء التنظيمي الى تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الأهداف ويمكن فهم هذا الإنجاز بالمعنى الدقيق للعمليات المنجزة؛
- يعتبر الأداء المرتبط بوظيفة الجودة وتسهيل الطريق القادة لتطوير التفاهم وتحقيق رسالتها ورؤيتها، يوجب ان يتم كل شيء بشكل جيد بحيث يمكن ان تتطور النظم والقيم اللازمة للمطالبة بالنجاح دائم؛
- المساهمة الفعالة لموارد المؤسسة في تحسين أدائها التنظيمي من خلال وضع استراتيجيات المناسبة التي تقوم باستغلال الفعال لهذه الموارد.

4- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

استهدف الباحث هنا دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ومن اهم النتائج

المتوصل اليها:

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن أحد أساليب الإدارة المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي، التشغيلي والاستراتيجي الخاص بالمؤسسات الاقتصادية؛

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، تساند بعضها البعض وتحقق التفاعل والتكامل مع بعضها البعض، مثلها مثل الوظائف الرئيسية في المؤسسة (البعد المالي\_ الإدارة المالية، بعد الزبائن\_ الإدارة التسويقية، بعد العمليات الداخلية\_ إدارة الإنتاج، بعد التعلم والنمو\_ إدارة الموارد البشرية والتكنولوجية في المؤسسة). حيث تعمل المقاييس على تشخيص مقدار مساهمة الإدارة والافراد والأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها المؤسسات الاقتصادية.

- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا أساسا في ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة الى اهداف وغايات قصيرة وطويلة الاجل، تم الربط بينها في إطار متكامل ومتناسق، تلخصه خارطة الاستراتيجية موضع تنفيذ؛

- تتوافق عمليات القطاع مع ابعاد البطاقة الخمسة، وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي بأبعاد البطاقة على مستوى المديرين في الشركة، الامر الذي يوفر الأساس الموضوعي للتخطيط بشكل جيد لتطبيق هذه البطاقة.

5- صفوان بوعبدالله، دور الرقابة والتدقيق في تحسين أداء المنشآت القطاع السياحي، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2022.

استهدف هنا البحث دراسة حالة مؤسسات سياحية بالجزائر ومن اهم النتائج المتوصل

اليها:

- تساهم مؤشرات قياس الأداء في تقييم النتائج المتوصل اليها ومقارنتها مع المعايير الموضوعية او السياسات المتبعة (سياسة الجودة، نظام HACCP، الايزو 1001) لتحديد الاخطار وتحليلها وإيجاد الانحرافات او عدم مطابقة وتحديد إجراءات التحكم فيها، للاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛

- تشجيع مشاركة المدراء الفنيين والعاملين في تحديد الأهداف ووضع المعايير لقياس الاداء وادراجهم في تصميم خطط التطوير والتحسين المستمر يمكنهم من اكتساب الثقة في النفس والتحلي بالمسؤولية، مما يضمن المحافظة على جودة السلع والخدمات لتحقيق متطلبات الزبائن بشكل مستمر؛
- تنظم تكنولوجيات المعلومات والاتصال عمليات واحداث المؤسسة وتضمن الدخول المصرح به للبيانات وتقوم باستكمال معالجة المدخلات، كما انها مصممة لاكتشاف الأخطاء الجوهرية او منعها او تصحيح الانحرافات.

### هيكل الدراسة:

لإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين: الفصل الأول بعنوان ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن عموميات حول الأداء من خلال التطرق الى ماهية الأداء ثم تقييم الأداء من أجل التحسين وفي المطلب الثالث تم التطرق لماهية تحسين الأداء. اما المبحث الثاني فقد تناول فيه عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن وذلك بالحديث عن ماهية بطاقة الأداء المتوازن ومميزاتها، خصائصها وابعاد بطاقة الأداء المتوازن. والمبحث الثالث فتطرقنا فيه بطاقة الأداء المتوازن كآلية في تحسين الأداء.

أما في الفصل الثاني فقد تم القيام بدراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء، تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة اما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه الى ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف . ميلة . اما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه لتحليل اجابات افراد العينة حول متغيرات الدراسة وهذا في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فحُصص لاختبار فرضيات الدراسة والمطلب الثالث لتفسير النتائج.

**الفصل الأول : ماهية  
بطاقة الأداء المتوازن  
وتحسين الاداء**

# الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

## تمهيد:

يعتبر موضوع بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا وخاصة في ظل التغيرات الحياة الاقتصادية كون ان بطاقة الأداء المتوازن تعد الوسيلة الرئيسية لتقييم الأداء حيث يمكن المؤسسات من اكتشاف نقاط ضعف ومن تم القيام بالإجراءات لتقليل الانحرافات والاختفاء للقضاء عليها.

لذلك في ظل كل هذه الظروف أصبح تحسين وتطوير وتقييم الأداء امرا ملحا في مؤسسات للإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية، تمكنها من المحافظة على وجودها، وتساعدنا على الاستخدام الكفء لمواردها المتاحة ما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق وبالتالي المحافظة على مكانتها واستقرارها.

وسعيا للوصول الى الأهداف المحددة للدراسة سيتم التطرق في هذا الفصل الى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء وهذا ضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء وتحسينه؛

المبحث الثاني: عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن؛

المبحث الثالث: بطاقة الاداء المتوازن كآلية لتحسين الأداء.

# الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء

## المبحث الأول: عموميات حول الأداء وتحسينه

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المتعددة في دراسة الأداء وقياسه وكذا لتنوع أهدافها واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الأداء، ثم يتم التعرف على عملية تقييم الأداء وفي الأخير يتم تحديد عملية تحسين الأداء وأهميته.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى مفهوم واحد وشامل، وسيتم في هذا المطلب التطرق لتعاريف مختلفة للأداء ثم أهميته وأخيرا أنواعه.

#### أولاً: مفهوم الأداء

عرفه أحمد سيد المصطفى الأداء بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>.

يعرف الأداء أيضا على أنه النتيجة النهائية لنشاط مؤسسة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرتها على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق التطلعات وتوقعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> وهيبه ديجي، دور استراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص51.

<sup>2</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012، ص19.

<sup>3</sup> معمري محمد، نبيل حليو، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، مجلة دراسات والأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، عدد 04، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص51.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

كما عرف شيفالي (Chevalier) الأداء على انه الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج من التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة ... الخ، اما الأداء فينحدر او ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فان كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله<sup>1</sup>.

وعرفته جلام كريمة على انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

وقد عرف أيضا الأداء على انه مستوى تحقيق الأهداف وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات. يحصر هذا التعريف الأداء في نسبة انجاز الأهداف، أي ان الأداء هو الفعالية، وان كان هذا صحيحا الا انه غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على مؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد<sup>3</sup>.

ويعرف بريش يحيوي الأداء على انه فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (كفاءة) سواء على المستوى الاستراتيجي او العملي بالاستغلال الكامل او العقلاني للموارد (فعالية) المتاحة<sup>4</sup>.

### ثانيا: أهمية الأداء

ان الأهمية الكبيرة التي تولي للأداء من طرف المؤسسات توازي الإدارة الاستراتيجية حيث يمكن ان توضح أهميته من خلال ثلاث ابعاد رئيسية، نظريا وتجريبيا واداريا:

- **الأهمية التجريبية:** ان أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام اغلب الدراسات ويشتمل الأداء جميع المنطلقات الإدارية التي تحتوي على المضامين الإدارية ودلالات تخص الأداء جميع المنطلقات الإدارية التي تحتوي على المضامين الإدارية ودلالات تخص الأداء سواء بشكل ضمني او بشكل مباشر فهو يمثل مركز الإدارة الاستراتيجية ويرجع السبب في ذلك الى ان الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

<sup>1</sup> يعقوب مروة، مؤشرات تقييم فعالية حوكمة المؤسسة الاقتصادية، حالة عينة من مؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مالي ومحاسبية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020، ص68.

<sup>2</sup> جلام كريمة، دور التسويق الالكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقيق رضا العميل: دراسة حالة بعض البنوك التجارية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق وإدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2014، ص66.

<sup>3</sup> بوطيبة رابح، اقسام حسنة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة تراس كنال، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، مجلد 05، عدد 02، جامعة احمد دراية، الجزائر، 2021، ص126.

<sup>4</sup> السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وجامعة عنابة، الجزائر، 2011-2012، ص29.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

- الأهمية الإدارية: تظهر واضحة من خلال التحولات التي تجري في هذه المؤسسات اعتقادا على نتائج الأداء، أيضا من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه<sup>1</sup>.

كما تظهر أهمية الأداء فيما يلي:<sup>2</sup>

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من اجل تحقيق الأهداف؛
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛
- تحديد السبل لتطوير العاملين ودفعم نحو تطوير أنفسهم.

ومن خلال ما سبق ذكره تتضح أهمية الأداء على انه:<sup>3</sup>

- الوسيلة الأساسية للمؤسسة لتحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة الاجل او على المدى البعيد الذي تريد البلوغ اليه؛
- وسيلة للمراقبة من خلال ما يسمح به من معرفة حال المؤسسة من جهة وكذا الرجوع اليه عند حدوث اختلال بعد تحقيق الأهداف.

### ثالثا: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء وفقا لعدة معايير، تتمثل هذه المعايير في معيار الشمولية، معيار المصدر ومعيار الوظيفة. وفيما يلي شرح مفصل لكل نوع:

#### 1- حسب معيار الشمولية:

يقسم هذه المعيار الأداء الى أداء كلي او جزئي:<sup>4</sup>

أ- الأداء الكلي: هو الأداء الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة

<sup>1</sup> بطاهر بختة، أطروحة دكتوراه، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>2</sup> بن حجوبة حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في مؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك DRIZ، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018، ص58.

<sup>3</sup> بن حجوبة حميد، 2018، مرجع سبق ذكره، ص58.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص89.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ مؤسسة

أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو .... الخ

ب-الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى

عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

### 2- حسب معيار المصدر:

يرتكز هذا التصنيف على المصدر الذي ينجز من خلاله الأداء سواء كان يتغير بعوامل داخل المؤسسة

لو يتغير من خارج المؤسسة، وفيما يلي عرضه تقسيمات هذا التصنيف وفقا لما يلي:<sup>1</sup>

أ- الأداء الداخلي: يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي تتمثل حسب (Bernard) برنارد في:

- الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء المدراء الفنيين والعاملين بالمؤسسة مهما كان موقفهم

ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة وسطى، قيادة عليا، ... الخ)

التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة على توفير نوعيات خاصة من

الموارد البشرية.

- الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها

وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية

وكذلك صيانتها وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

من خلال تقسيمات الأداء الداخلي، نستنتج انه ناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها سواء البشرية،

التقنية، او المالية أي تحقيق كفاءة لبلوغ الأهداف والغايات المحددة أي تحقيق الفعالية.

### ب- الأداء الخارجي:

يتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة للتطورات والتغيرات الخارجية والقدرة على سيقاها، فهذه

التغيرات تؤدي الى تغيير حتمي لمسار المؤسسة لذا يتعين عليها متابعتها باستمرار حتى تتمكن من إدراك

أثرها على الأداء، فنجاحها او فشلها يتوقف على تحقيق التوازن بين أنشطتها البيئة المحيطة.

<sup>1</sup> هوان عبد الله، دور الرقابة والتدقيق في تحسين أداء منشآت القطاع السياحي: دراسة حالة مؤسسات سياحية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، تدقيق ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2022، ص99-100.

# الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

## 3- حسب معيار الوظيفة:

يرتبط هذا المعيار أساس بعنصر التنظيم وتقييم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة وبناء على الوظائف المقرونة، يتم تقسيم الأداء الى عدة أنواع منها:<sup>1</sup>

أ- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي مقبول بأقل تكاليف ممكنة وذلك لبلوغ أهدافها المالية وبناء هيكل مالي فعال وتحقيق معدل مردودية جيد.

ب- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع انتاج منتوجات عالية جودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ت- أداء وظيفة الافراد: فالعنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح وقد يستعين القائمون في تحديد أدائهم على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية، الا انها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر وعوامل لا يمكن اخضاعها للدراسة او الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

ث- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء وكذلك سمعة التي تقيس حضور او تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الافراد ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

ج- أداء وظيفة التموين: يتمثل في قدرة على الاستقلال عن الموردين والحصول على موارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة وتحقيق الاستغلال جيد للامكان التخزين.

ح- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية: توفر جو ملائم والابتكار والتجديد والتنوع في منتوجات، درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

خ- أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحد ابعاد مفهوم الذي تطرقنا اليه سابقا فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا دولة فبالنسبة للموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير او خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع لاسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، اما الموردين فالأداء هو

<sup>1</sup> بظاهر بختة، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع اريزو، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018، ص56-57.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

احترام المؤسسة للأجال التسديد والاستمرار في تعامل معه في حين ان الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على تسديدات طويلة ومنتجات في الأجل وبالجودة العالية.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء من اجل للتحسين

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطا مهما من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجور والترقية، لكنها أيضا وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود وتكشف عن نقاط القوة والضعف لدى العاملين ومن ثم تهيئة الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة وتقدير الاحتياجات تقديرا واقعا. وسيتم في هذا المطلب تحديد مفهوم تقييم الأداء أهميته وأهدافه.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

كما تعددت التعاريف المقدمة للأداء، فان تعاريف عملية تقييم الأداء متعددة وجهات نظر الباحثين، وفي هذا الإطار يتم تقديم التعاريف التالية:

يقصد بتقييم الأداء هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي يحاول فيها المدراء ان يفترضوا بان الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وانه يلبي اهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء أيضا بانه الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب الاعمال لمعرفة أي من الافراد انجز العمل وفقا لها ينبغي له ان يؤدي<sup>2</sup>.

ويقصد بمفهوم تقييم الأداء إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي أقيمت من اجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المتحققة، ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات عما تم التخطيط له مسبقا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها، وبالتالي لا يمكن النظر الى عملية تقييم الأداء على انه عملية مستقلة عن العملية الإدارية، ومرتبطة فقط بمتابعة تنفيذ الخطة، بل يتعدى ذلك ليشمل النواحي الوظيفية التي تتصل بكيفية استخدام الموارد المتاحة بشرية كانت او مادية، كما يشمل تقييم النتائج المحققة لبلوغ الأهداف المخططة وهذا يعني ان الهدف من اعتماد تقييم الأداء هو الوصول الى

<sup>1</sup> وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص 64.

<sup>2</sup> احمد حميدان ماريق عبد الغني، القيادة الإدارية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2019، ص 52.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

تحديد مدى تطابق النتائج المحققة مع الهدف المخطط وقياس مستوى الانحرافات الحاصل على الأداء المخطط<sup>1</sup>.

كما ان تقييم الأداء هو التقييم المنظم لفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى اعلى<sup>2</sup>.

وبالتالي فتقييم الأداء هو وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من ان النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة<sup>3</sup>.

### ثانيا: أهمية تقييم الأداء :

تلعب عملية تقييم الأداء دورا مهما بالنسبة للمؤسسة والميسر على حد سواء، وهذا نظرا لما تساعد عملية هذه العملية، وفيما يلي يتم ذكر أهمية هذه العملية<sup>4</sup>:

- التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرسومة من خلال متابعة تنفيذ الأهداف المحددة لكل وحدة ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن؛
- تحفيز الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، وتحقيق القيام بالعمل على أفضل صورة ممكنة؛
- اكتشاف الانحرافات في ضوء الأهداف المسطرة مسبقا، وتفسيرا أسبابها ووضع الحلول لها؛
- تجديد المراكز الإدارية والإنتاجية المسؤولة عن الانحرافات في نطاق الأهداف المتحققة مقارنة بما هو مخطط، بعد دراسة جميع المؤثرات على سير العملية الإنتاجية؛
- تسهل على الإدارة تطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية في نشاط لها سواء كان ذلك لتصحيح الانحرافات او توجيهه او تحديد المكافآت التشجيعية، ومقارنة النتائج مع ما هو مستهدف منها ومع أنشطة الوحدات الاقتصادية المتماثلة.

<sup>1</sup> بن حجوبة حميد، مرجع سبق ذكره، ص77.

<sup>2</sup> عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص4.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي، الاستراتيجية المصارف، طبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص75.

<sup>4</sup> سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، تخصص استراتيجية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسلية، الجزائر، 2016، ص138.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

كما تتجلى أهمية تقييم الأداء أيضا في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- حتى الإدارة على التخطيط المستقبلي واتخاذ القرارات؛
- معالجة أي خلل في عمل الإدارة بشكل سريع؛
- تبرير الحاجة الى الموارد بناء الى أسس علمية وموضوعية؛
- تعزيز مبدأ المساءلة بالاستناد الى ادلة موضوعية.

### ثالثا: اهداف تقييم الأداء

تحقق عملية تقييم الأداء عدة اهداف، يمكن ذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

- التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس انجاز المؤسسة، والتوصل لمواطن الضعف او القوة؛
- تسليط الضوء على مدى كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة للوصول الى الاستثمار الأفضل لهذه الموارد؛
- مساعدة أصحاب القرار لتحسين الأداء بصورة علمية وسليمة توصل الى جودة أفضل في الأداء؛
- تطوير المؤسسة الشامل والتعرف على مشاكلها التي تعاني منها وحل هذه المشاكل؛
- تحقيق مستوى أفضل من الرضا بين المستفيدين.

كما تذكر اسراء نايف محمد نور ان اهداف تقييم الأداء تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- المساعدة في تحسين الأداء الفعلي للموظفين؛
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية؛
- العدالة والموضوعية في المكافآت والبشرية؛
- وضع الأسس الموضوعية في زيادة الراتب او نقصه؛
- تحفيز المرؤوسين للأداء الجيد او حثهم على تحسينه وتطويره.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، ايمان شيجان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>2</sup> كمال احمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء المؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه في إدارة اعمال، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2015، ص11.

<sup>3</sup> اسراء نايف محمد نور، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الدوائر ضربية الدخل في محافظة شمال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2017، ص24،25.

# الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

## المطلب الثالث: ماهية تحسين الأداء

تهدف المؤسسات لتحسين أدائها وتطويره، حتى تتمكن من التميز، النمو والبقاء وتضمن بذلك مكانة وزيادة في مجالها. وسيتم في هذا المطلب التعرف على هذا المصطلح وتحديد أهميته وخطوات تطبيقه في المؤسسة:

### أولاً: تعريف تحسين الأداء .

يعرف فيولر (fiouler) تحسين الأداء بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وهو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء<sup>1</sup>.

كما عرفه مومن شرف الدين بأنه: استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى<sup>2</sup>.

اما لوينتال (louintel) فيرى ان تحسين الأداء سيؤدي الى تغيير في ثقافة المؤسسة المتضمنة قيم واتجاهات وسلوكيات الإدارة والعاملين على حد سواء، بحيث يكون التحول في اتجاه إعادة البناء، كما انه يشجع العاملين على تقديم الاقتراحات وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري، مما يساهم في تحقيق أفضل مستويات الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء<sup>3</sup>.

### ثانياً: أهمية تحسين الأداء

تساهم عملية تحسين الأداء في تحقيق هدف استخدام الموارد البشرية والمالية والفنية المتاحة للمؤسسة بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية وإنسانية، كما تستهدف تحقيق اهداف المؤسسة الأخرى وتلبية احتياجات

<sup>1</sup> باسم عمروش، دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021-2022، ص114.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات، باتنة، مذكرة ماجستير، تخصص تالادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعموم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص54.

<sup>3</sup> باسم عمروش، مرجع سبق ذكره، ص114.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

كل العاملين فيها والمتعاملين معها، وبعد تحسين الأداء عملية متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوب مواكبته في بيئة المؤسسة<sup>1</sup>.

ان تحسين الأداء يشكل تحديا للمؤسسات الرائدة في قطاعها وفي نشاطاتها وذلك للمحافظة على مركزها التنافسي وتفعيل عملية الابداع والابتكار فيها، ودفع مواردها البشرية بكافة فئاتهم ومستوياتهم التنظيمية للمشاركة في عملية التحسين من خلال ترسيخ هذه الثقافة في اوساطهم، وربطها بنظام الحوافز والأجور وهو ما ينعكس إيجابا على مسار تحسين أدائها بمختلف الجوانب.

فتحسن الأداء عملية تتضمن تقليل مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة وترفع مستوى أدائها وتضمن لها الجودة، كما انها تعمل على تقليل احتمال الخطأ في الأداء، وترسخ تكامل مختلف ابعاد الأداء، واشراك الموارد البشرية في مسار التحسين من خلال الابداع والابتكار<sup>2</sup>.

### ثالثا: خطوات تحسين الأداء

يتم تحسين الأداء وفقا لخمس مراحل او خطوات على النحو الآتي<sup>3</sup>:

#### 1- الخطوة الأولى: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن اولويتها وقدرتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

#### 2- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:

يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لان الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الأغراض الخارجية فقط، وليس المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي الى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات هو الرابط المهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

<sup>1</sup> محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر -كوبا، بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص95.

<sup>2</sup> بظاهر بختة، مرجع سبق ذكره، ص93

<sup>3</sup> مصطفى نجم البشاري، أنور احمد قاسم عبد الله، أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية دراسة ميدانية، مجلة علية فصيلا محكمة تقني بالدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 20، الجزائر، 2021، ص612-613.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

### 3- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل او معالجة

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة، وتكامل في الاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته واهم الطرق لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء، لذا يجب ان تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء أخذه بعين الاعتبار تغير اهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

### 4- الخطوة الرابعة: التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ تم تصميم نظاما للمتابعة، ويتم محاولة تحليل او تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الاعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### 5- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب ان تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والخطوط لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب ان تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير التغذية الراجعة والمبكرة لنتيجة تلك الوسائل، وتجنب المقارنة بشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون قد حصلنا على معلومات عن التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

# الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

## المبحث الثاني: عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت في بداية التسعينات من قبل كابلان ونورتون (kaplan & norton) من افضل النماذج متعددة الابعاد والاوسع على المستوى العالمي، اذ تعد نظام قياس متوازن ومتكامل، واداة لترجمة الاستراتيجيات الى اهداف تشغيلية تحقق طموح ورغبات أصحاب المصالح والمساهمين، واكثر ما يميز هذه الأداة هو انها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل تقوم بتحقيق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة ابعاد أساسية في المؤسسة وهذا من شأنه ان يجنبها الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط<sup>1</sup>.

وسيتم التطرق في هذا المبحث الى ماهية بطاقة الأداء المتوازن من خلال تعريفها، أهميتها وأهدافها ثم اساسيات بطاقة الأداء المتوازن في المطلب الثاني من خلال التعرف على خصائصها، مميزاتها ومكوناتها، وفي المطلب الثالث تم الحديث عن الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

### المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من اهم الأدوات الحديثة المستخدمة في تقييم أداء المؤسسات من الناحية المالية وغير المالية، وعليه سوف يتم التطرق في هذا المطلب الى تعريف واهمية بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها.

#### أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هناك تعريف عديدة لبطاقة الأداء المتوازن تنوعت بتنوع واختلاف الباحثين في هذا المجال. حيث عرف كابلون ونورتون (kaplan & norton) بطاقة الأداء المتوازن بانها أداة لقياس الأداء التنظيمي من خلال أربعة ابعاد متوازنة: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، وتمكن المؤسسات من تتبع النتائج المالية مع رصيد التقدم في بناء القدرات والحصول على الأصول غير الملموسة التي تحتاجها للنمو في المستقبل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تدبير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021، ص65.

<sup>2</sup> عمار امين احمد سعيد، دور ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن (دراسة ميدانية)، مذرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الجزيرة، اليمن، 2019، ص27.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

ويعرفها مغليوراتو (migliorato) بانها إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين، الأول تحويل الاستراتيجية الى اهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة، والثاني توصيل الاستراتيجية الى كل أجزاء المؤسسة<sup>1</sup>.

اما روبينسون (robinson) فقد عرفها بأنها مقياس الأداء المتوازن على انه "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات استراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والعلماء والعمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو. وان تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية للأهداف قصيرة وطويلة الاجل<sup>2</sup>.

كما يعرفها نيفن (niven) الذي يعد من أشهر الباحثين وأكثر الكتاب في بطاقة الأداء المتوازن على انها مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات تستخدم من طرف المدراء لتوصيل نتائج أداء المؤسسة الى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح، وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية<sup>3</sup>.

كما عرفت من قبل غريسيون (garricion) انها أداة تتكون من مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء، تمكن الوحدة الاقتصادية من ترجمة استراتيجيتها الى أربع مجموعات من مقاييس الأداء المتعلقة بالأمور المالية والزبائن والعمليات الداخلية والنمو والتطوير من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية<sup>4</sup>.

وفي نفس سياق التعريف السابق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على انها أسلوب اداري استراتيجي يسهم في تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية الاستراتيجية. من خلال ترجمة رؤيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، ويسهل عملية تقويم الأداء للمؤسسة من خلال هذه المقاييس. او هي أداة استراتيجية تعمل على تحسين وتطوير الأداء داخل أي وحدة اقتصادية من اجل الوصول بها الى اعلى

<sup>1</sup> آمنة سعودي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020، ص12.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص24.

<sup>3</sup> ريفة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، PMO مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص62.

<sup>4</sup> هدى مؤيد حاتم السعودي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير في علوم المالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص29.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

مستوى من تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال إعطاء صورة واضحة عن الأداء بين الحاضر والمستقبل<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

ان بطاقة الأداء المتوازن تعد بالغة الأهمية حيث انها تقدم اطارا شاملا لترجمة الأهداف الاستراتيجية الى مجموعة متكاملة من المقاييس والتي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجية، وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تقديم إطار قوي لبناء ونقل الاستراتيجية، وتصميم الخرائط الاستراتيجية ومعرفة علاقة السبب والنتيجة، وهذا يعني تحديد متطلبات وشكل مخرجات الأداء المستقبلي أي تكوين صورة كاملة عن الاستراتيجية؛
  - تسهم بطاقة الأداء المتوازن في توفير طريقة متكاملة لتقدم تقارير مختصرة بكمية وجودة الأداء في المؤسسة للإدارة العليا؛
  - تحسين تقارير الأداء، حيث ان البطاقة تقدم تقارير حقيقية وفعالية عن أداء المؤسسة وهذا يلتقي مع متطلبات الشفافية؛
  - تساعد بطاقة الأداء المتوازن من خلال المعلومات التي تزودها للإدارة العليا في اتخاذ القرارات المناسبة؛
  - تغطي ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الاحتياجات الأساسية للتعقب بالأداء الاستراتيجي؛
  - تسهم بطاقة الأداء المتوازن في الوصول الى كافة الفئات المستهدفة.
- وتصنيف المسعودي ان أهمية بطاقة الأداء المتوازن تظهر من خلال المنافع التي تقدمها نتيجة تطبيقها وهي:<sup>3</sup>

- وسيلة لتتبع التقدم المحقق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- وسيلة لتنفيذ الخطط والسياسات عن طريق لفت انتباه المديرين على تحقيق هذه العوامل؛
- إطار عمل للمؤسسات تستعمله لغرض تحقيق التغيير المنظمي المطلوب في الاستراتيجية؛
- بطاقة الأداء المتوازن تجعل طبيعة واتجاه التغيير المنشود واضحا للجميع؛

<sup>1</sup> هدى مؤيد، حاتم مؤيد، نفس المرجع أعلاه، ص29.

<sup>2</sup> خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة، فلسطين، مذكرة ماجستير المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص 47-48.

<sup>3</sup> هبة نبيل حميد منصور المسعودي، توظيف TBL و SBSC لتقويم الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة المنحى الأشرف، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2017، ص71-72.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

- أساس عادل وموضوعي للمؤسسات لاستعماله في تحديد مكافآت كل مدير والنهوض بها؛
  - إطار لتنسيق الجهود المبذولة داخل المؤسسة لتحقيق عوامل النجاح الرئيسية؛
  - تمكن المدراء من تحديد كيف يسهم نشاطهم في نجاح الآخرين، ويحفز العمل الجماعي.
- كما تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية لتقييم الأداء القصير الاجل وطويل الاجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الاجل مثل مكاسب السنوية او الربع سنوية، بل تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير الى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل، كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء الخارجي الموجه الى المساهمين والعملاء ومستهدفات الأداء الداخلي المرتبطة بالعمليات التشغيلية والابتكار والقدرة على التعلم<sup>1</sup>.

### ثالثا: اهداف بطاقة الأداء المتوازن

- يمكن تلخيص اهداف بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:<sup>2</sup>
- توجه هذه البطاقة المؤسسة الى تكريس اهتمامها نحو تحقيق رسالتها، بعد ان كان اهتماما منصبا على البعد المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسة على المدى البعيد والمدى القصير بعد ان كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير؛
  - تربط بين الخطة السنوية وبين الاستراتيجيات طويلة الاجل؛
  - توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقًا منظمًا يربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المستقبلية والمادية والبشرية لتحقيق أفضل استغلال لتلك الموارد؛
  - توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد عن حاجة مستخدميها التي تؤدي الى ارباك المديرين في اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> بسام زاهر، عادة بواط، تقويم أداء المصرف التجاري، من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراس ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 02، 2014، ص175.

<sup>2</sup> سمارة ياقوتة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية، دراسة ميدانية بوكالات الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ونقوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020، ص54-55.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

كما تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- تحديد وتطوير استراتيجية المؤسسة؛
- تعميم استراتيجية المؤسسة على جميع انحاءها "استراتيجية الاتصال"؛
- تجزئة الأهداف الاستراتيجية الى اهداف نوعية وترتيبها على مراحل متتالية يتم من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- الربط بين الأهداف الاستراتيجية طويلة الاجل وقصيرة الاجل؛
- مراجعة دورية لأداء المؤسسة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من اجل معالجتها.

### المطلب الثاني: اساسيات بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الخصائص والمكونات الأساسية التي تعتمد عليها في تركيبها، بحيث كل مكون يكمل ويتم الآخر بهدف التحسين المستمر إضافة الى صفات أساسية تميزها عن أدوات التقييم الأخرى، وسيتم التطرق في هذا المطلب الى خصائص ومميزات بطاقة الأداء المتوازن و ثم مكوناتها.

#### أولاً: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

قدم نورتون وكابلان (norton & kaplan) بطاقة الأداء المتوازن كأداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الاعمال، وكذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، ويمكن تجميع الخصائص الأساسية للبطاقة فيما يلي:<sup>2</sup>

- تعبر عن تاريخ استراتيجية المؤسسة من خلال توضيح سلسلة من العلاقات السببية، فكل مؤشر هو رابط للعلاقات السببية التي تبدأ من النمو والتعلم وتؤدي الى النتائج المالية؛
- تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالأهداف والمؤشرات المالية، يميل المسيرين في بعض الأحيان لاعتبار الابتكار، الجودة واشباع الزبون لنهاية في حد ذاتها لو انها لا تعود عليهم بالأموال فعلا والمؤشرات غير المالية لا تمثل في الجدول سوى عنصر في مشروع والذي يؤدي الى تحقيق الأرباح؛

<sup>1</sup> المهدي مفتاح الريش، سرور بشير الطويل، إطار مقترح لدعم الميزة التنافسية من خلال التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وراس المال الفكري، مجلة البحوث الاكاديمية العدد السادس، كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة، ص187-188.

<sup>2</sup> محمد ناصر خان، مرجع سبق ذكره، ص76-77.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية كماً ومالياً.
- كما تمزيت بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص ميزتها عن غيرها من الأساليب يمكن تلخيصها في الآتي:<sup>1</sup>
- ان بطاقة قياس الأداء المتوازن تتضمن العديد من التوازنات لمقاييس الأداء وتتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية وقياس الأداء الحالي والمستقبلي؛
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رؤية الوحدة الاقتصادية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء؛
- ان أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يستخدم مقاييس الأداء بطريقة مختلفة عن أنظمة التقييم التقليدية اذ تساعد المديرين على الفهم وتجعل الافراد والاقسام داخل الوحدة يعملون في إطار الخطة المرسومة مسبقاً، وتستخدم كنظام للمعلومات وللتوصيل والتعليم ولكي تحقق بطاقة الأداء المتوازن هذا الدور فان مقاييس الأداء يجب ان تمثل الاستراتيجية طويلة الاجل للوحدة تمثيلاً واضحاً وذلك لتدعيم مركزها التنافسي؛
- تحسن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية للأداء والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.

### ثانياً: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

- هناك العديد من مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث ذكرتها الماغوط فيما يلي:<sup>2</sup>
- تشجيع بطاقة الأداء المتوازن عدة احتياجات إدارية في المؤسسة، حيث انها تجمع في تقرير واحد الأجزاء الإدارية جميعها؛
  - يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن الى استثمار أفضل لموارد المؤسسة سواء كانت موارد مادية او بشرية وذلك عن طريق توفير طرق منظمة تربط الرؤية المستقبلية بمواردها؛
  - تمد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة بصورة شاملة عن العمليات التي تحدث في المؤسسة؛
  - تقدم بطاقة الأداء المتوازن اطاراً شاملاً يترجم أهداف المؤسسة الى مجموعة متكاملة من المقاييس؛

<sup>1</sup> هدى مؤيد حاتم السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 29-30.

<sup>2</sup> غنوة محمد الماغوط، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي، مذكرة ماجستير في إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017، ص 32-33.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

- تساعد الإدارة في تحقيق رضا المساهمين والعملاء والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة؛
- تساعد الإدارة في تحقيق المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين؛
- تساهم في عملية التحديد الواضح للمسؤوليات ومواضع المسائلة لكل إدارة؛
- تساهم البطاقة في التخطيط لاستراتيجية تضمن تحقيق الأهداف والغايات المحددة تحت اشراف الرقابة، وبالتالي تصبح هذه الاستراتيجية الى عمل وفعل.

كما تميزت بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص ميزتها عن غيرها من الأساليب يمكن تلخيصها في الآتي:<sup>1</sup>

- ان بطاقة قياس الأداء المتوازن تتضمن العديد التوازنات لمقاييس الأداء وتتضمن موازنة بين الأهداف طويلة المدى والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الخارجية والداخلية وقياس الأداء الحالي والمستقبلي؛
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن بترجمة رؤية الوحدة الاقتصادية واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء؛
- ان أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يستخدم مقاييس الأداء بطريقة مختلفة عن أنظمة التقييم التقليدية اذ تساعد المديرين على الفهم وتجعل الافراد والاقسام داخل الوحدة يعملون في إطار الخطة المرسومة مسبقا، وتستخدم كنظام للمعلومات وللتوصيل والتعليم ولكي تحقق بطاقة الأداء المتوازنة هذا الدور، فان مقاييس الأداء يجب ان تمثل الاستراتيجية طويلة الاجل للوحدة تمثيلا واضحا وذلك لتدعيم مركزها التنافسي؛
- تحسن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية للأداء والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.

### ثالثا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية من خلال آلية عمل هذه البطاقة والممثلة في الآتي:<sup>2</sup>

- 1- الرؤية المستقبلية (future vision): والتي تبين الى اين تتجه المؤسسة وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها المؤسسة.

<sup>1</sup> هدى مؤيد حاتم السعودي، مرجع سبق ذكره، ص29-30

<sup>2</sup> بان ماجد صادق، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية دراسة حالة على بنك الإسكان للتجارة والتمويل 2004-2014، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الوسط، 2015، ص21.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

- 2- الاستراتيجية (strategy): والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف او خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدھا.
- 3- المحور (perspective): مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور او المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول الى المؤشرات الواردة في المنظور.
- 4- الأهداف: ان الهدف هو بيان عرض الاستراتيجية ويبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية<sup>1</sup>.
- 5- المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض ان يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات الى الاعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف ممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فالمقاييس ما هي الا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الهدف<sup>2</sup>.
- 6- المبادرات الاستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة في الإدارة، حيث تعتبر أداة من أدوات قياس الأداء في المؤسسة. وسيتم في هذا المطلب التعرف على ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

أولاً: البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراته

#### 1- تعريف البعد المالي:

يعكس البعد المالي مقاييس الأداء مقاييس الأداء المالي للأهداف قصيرة الاجل للمؤسسة ويشير الى مدى استهدافها في تنفيذ الاستراتيجية وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية،

<sup>1</sup> عبد الرؤوف حجاج، أحلام بنارنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، دراسة حالة مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود حاسي مسعود 2011-2014، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص140.

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج واحلام بنارنو، مرجع سبق ذكره ص140.

<sup>3</sup> عبد الرؤوف حجاج واحلام بنارنو، نفس المرجع أعلاه، ص140.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس. ويتم التقييم للأداء هذا بالمقارنة مع النتائج المالية للمؤسسات المنافسة ومع معايير وقياسات تاريخية للمؤسسة نفسها<sup>1</sup>.

وتكمن أهمية هذا البعد في إمكانية التعبير من خلاله على مجموعة من القضايا الاقتصادية للأحداث والعمليات التي تقوم بها الوحدة وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أهمية ربط الأهداف المالية للمؤسسة باستراتيجية المؤسسة نفسها. وتعتبر الأهداف المالية بمثابة المحصلة النهائية للأبعاد الثلاثة الأخرى، والتي تتضمن عملية التعلم والنمو والتشغيل الداخلي والعملاء، وينحصر مجهود هذه الأبعاد في تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية لاستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>. ونظرا لكون الأهداف المالية للمؤسسة تختلف باختلاف مراحل عبر المؤسسة، فبتالي ستختلف المقاييس التي تقيس انجاز تلك الأهداف تبعا لاختلاف المراحل وقد لخص كابلان وبورتون (Kaplan & Porton) هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسية هي: مرحلة النمو (Growth) ومرحلة الاستقرار (Sustain) ومرحلة النضج (Harvest).

ففي مرحلة النمو تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها حيث تركز الأهداف المالية للوحدة الاقتصادية على نمو المبيعات، والبحث عن أسواق وزبائن جدد، وتقديم خدمات ومنتجات جديدة، والمحافظة على مستوى مناسب من الانفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات الموظفين وتأسيس قنوات تسويقية وبيعية وتوزيعية جيدة.

اما في مرحلة البقاء والاستمرار تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وبالتالي فان الأهداف المالية تركز على المقاييس المالية التقليدية مثل: معدل العائد على رأس المال المستثمر والدخل التشغيلي وهامش الربح والعائد على اجمالي الأصول والقيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية للدلالة على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق اهداف هذه المرحلة.

وكذلك عندما تصل المؤسسة الى حالة النضج في عمرها الإنتاجي والتي تسمى مرحلة الغلة، يتم الاستفادة من الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وبالتالي فان الأهداف المالية في هذه المرحلة تركز على تعظيم التدفق النقدي الذي يساعد على استمرارية المؤسسة بالإضافة الى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ريمة محفوظ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في المؤسسات التمويلية الصغيرة دراسة حالة للتمويل الصغير، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 18.

<sup>2</sup> سارة ياقوتة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup> ماهر زيادة، مدى فاعلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير في علوم الإدارة، تخصص مالية ومصارف، سوريا، 2016، ص 43.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

ويؤكد كابلان ونورتون (kaplan & norton): ان الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي استراتيجية عامة سواء في مراحل النمو، الاستقرار او النضج، ولك قد تختلف المقاييس باختلاف استراتيجية كل وحدة نشاط، ويوضح الجدول رقم 01 كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الاستراتيجية المالية لوحدة النشاط وكيفية تعديل الأهداف والمقاييس المالية لتتناسب مع هذه الاستراتيجية إضافة الى ان المؤسسات تستخدم، كل من الباحثين لتحقيق استراتيجيات عملها الجوانب التالية:

- نمو الإيرادات ومزيج المنتجات؛
- استخدام الموجودات واستراتيجية الاستثمار او استغلال الأصول ويقصد بها تخفيض مستويات راس المال لتحقيق حجم ومزيج معين من الاعمال.

### الجدول رقم 01: تطوير المقاييس مع استراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها.

الأساليب المالية لتحقيق الاستراتيجية			المرحلة	استراتيجية وحدة النشاط
استغلال الاصول	تحسين الانتاجية	نمو الإيرادات ومزيج الخدمات		
-نسبة راس المال. -المستثمرين في المبيعات.	الإيرادات لكل عامل	-معدل نمو المبيعات في القطاع. -نسبة الإيرادات من المنتجات او الخدمات الجديدة والعملاء	النمو	
-معدلات راس المال العامل (دورة راس المال العامل). -معدلات العائد على راس المال المستثمر. -معدلات استغلال الأصول.	-التكلفة مقارنة بالمنافسين. -معدلات تخفيض التكلفة. -التكاليف غير المباشرة (النسبة الى المبيعات)	-النصيب من العملاء المستهدفين. -ربحية العمل وخط الإنتاج.	الاستقرار	
- فترة الاسترداد. -دورة التشغيل.	-تكلفة الوحدة (كل وحدة مخرجات لكل صفقة)	-ربحية العميل وخط الإنتاج. -نسبة العملاء غير المريحين.	النضج	

المصدر: ماهر زيادة، مرجع سبق ذكره، ص44.

### 2- مؤشرات البعد المالي:

تعد النسب والمؤشرات المالية من اهم أدوات التحليل المالي شيوعا. واستخدامها في تحليل المركز المالي للمؤسسة وقياس وتقييم الوضع المالي لها خلال فترة زمنية معينة من خلال اجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة والنسب والمؤشرات المالية لمؤسسات مماثلة، كما تمكن النسب والمؤشرات

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

المالية من مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم النسب والمؤشرات المالية الى 3 أنواع وهي:

أ- نسب السيولة: تستعمل هذه المجموعة من النسب للحكم على مدى قدرة المؤسسة على مواجهة ديونها قصيرة الاجل وبالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصير الاجل، تتمثل أساسا في النسب التالية:<sup>2</sup>

جدول رقم (02): نسب السيولة

النسبة	الصيغة الرياضية	النسبة النموذجية	مدلول النسبة
نسبة السيولة العامة (التداول)	الأصول الجارية / الخصوم الجارية	أكثر من 01	توضح درجة تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية وتعكس مستوى راس المال العامل ارتفاعها مؤشر لسيولة معتبرة بالمؤسسة.
نسبة السيولة المختصرة	الأصول الجارية - المخزون / الخصوم الجارية	تتراوح بين 30% و 50%	تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها الجارية دون اعتبار المخزون
نسبة السيولة الفورية	القيم الجاهزة / الخصوم الجارية	تتراوح ما بين 25% و 35%	تقيس مقدار النقدية المتاحة للمؤسسة في وقت معين لتغطية الخصوم الجارية بمعنى انها تقيس السيولة دون اعتبار لباقي عناصر الأصول الجارية.

المصدر: حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، مخصصة لطلبة السنة الأولى، ماستر تسيير الموارد البشرية والسنة الثالثة ليسانس إدارة مالية، جامعة محمد بوضياف بن يحي جيجل، الجزائر، 2016، ص 23.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الطالب، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، الأردن، 2013، ص 129.

<sup>2</sup> حياة نجار، المرجع سابق، ص 23.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

ب- نسب النشاط: تقيس هذه المجموعة من النسب كيفية تسيير المؤسسة لمجموع أصولها ذات درجات السيولة، المختلفة مقارنة بدرجات استحقاق عناصر الاستغلال سريعاً، كلما كان الوقت الضروري لتحويلها الى نقدية اقل (مع ثبات العوامل الأخرى)

كما تقيس هذه النسب درجة الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة للمؤسسة، أي مدى فعالية تسيير راس المالي الاقتصادي (الأصول الاقتصادية لها، تتمثل أهمها في الآتي:<sup>1</sup>

جدول رقم 04: نسب النشاط

النسبة	الصيغة الرياضية	النسبة النموذجية	معدل النسبة
مهلة دوران العمل	العملاء والحسابات المدينة المماثلة / المبيعات السنوية متضمنة الرسم *360	لا تتجاوز عادة 90 يوماً يجب ان تكون اقل من اثنان الموردين	تقيس المدة التي تمنحها المؤسسة لعملائها لتسديد ما عليهم اتجاهها
مهلة دوران الموردين	الموردين والحسابات المماثلة / المشتريات السنوية متضمنة الرسم *360	أكثر من مهلة تحصيل العملاء	يقيس هذا المؤشر عدد مرات دوران المخزون خلال الدورة المحاسبية (فترة التخزين) كما توضح سرعة بيع المنتجات
مهلة دوران المخزون	متوسط المخزون / المشتريات السنوية (تكلفة الإنتاج السنوية) *360	مقارنتها بنظيرتها المعيارية	يقيس هذا المؤشر عدد مرات دوران المخزون خلال الدورة المخزون (فترة التخزين) كما توضح سرعة بيع المنتجات

المصدر: حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص24.

### ت-نسب المديونية:

هي مجموع النسب التي تقيس مدى اعتماد المؤسسة في التمويل على أموالها الخاصة وعلى أموال الغير، بمعنى انها تقيس درجة الاستقلالية المالية للمؤسسة، وهذا على اعتبار ان الأموال الخاصة لا تكفي عادة لتمويل الاستثمارات كما ان الاعتماد على الديون بشكل مبالغ فيه يمكن ان يؤدي بالمؤسسة الى الإفلاس والخروج من دائرة الاعمال نتيجة عدم قدرتها على تسديد مستحقات الدائنين لذلك سيتم التركيز في هذا الإطار على مجموعة النسب، نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حياة نجار، مرجع سابق، ص24.

<sup>2</sup> حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص25.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

جدول رقم 05: نسبة المديونية

النسبة	الصيغة الرياضية	النسبة النموذجية	مدلول النسبة
نسبة الاستقلالية في التمويل	أموال خاصة / الموارد الدائمة * 100	أكثر من 50%	مؤشر يقيس درجة اعتماد المؤسسة في تمويلها الدائم على أموال الخاصة
نسبة الاستقلالية في التمويل العام	أموال خاصة / مجموع الخصوم * 100	تتراوح ما بين حد أدنى 20% وحد أقصى 60%	مؤشر يقيس حصة الأموال الخاصة في التمويل العام للمؤسسة
نسبة السيولة الآجلة	ديون مالية / موارد دائمة * 100 او ديون مالية / أموال خاصة * 100 او مجموع الديون / مجموع الخصوم * 100	اقل من المدة الحقيقية للتسديد	مؤشر يعكس هامش مديونية المؤسسة حيث يقيس حصة الأموال الدائمة الأجنبية (وبالتالي حصة الأموال الخاصة) في تمويل كل الأصول الثابتة للمؤسسة واحتياجاتها في راس المال العامل

المصدر: حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص 25.

ثانيا: بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراته:

### 1- تعريف بعد العملاء:

تعتمد معظم المؤسسات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في استراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر الى العميل على انه سبب وجود واساس بقاء المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة وقياس الأداء المتوازن، يأخذ في الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء، الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين وهي تتضمن مقاييس متعددة.

وقبل ان تقوم المؤسسة بتحديد المقاييس يجب عليها ان تقوم بالتعرف على الزبائن المحتملين احتياجاتهم بغية ارضائهم، كل هذا يساعد على تحقيق نجاح المؤسسة وكسب رضا زبائنها، لان رضا هذا

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

الأخير أصبح له دور مهم في حياة المؤسسة التي تسعى باستمرار الى تعبئة كافة مواردها خاصة في ظل العولمة حيث أصبح الزبون على علم بكافة العروض المنافسة ويمكنه المقارنة والاختيار<sup>1</sup>.

ويركز هذا الجانب على قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح المؤسسة في خدمة العملاء في هذه القطاعات، اذ ينعكس هذا المنظور على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات ورغبات العملاء وفقا للخطة الموضوعية. حيث ان نجاح أي مؤسسة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن اهم أولوياتها لما يحمله هذا المنظور من أهمية كبرى تنعكس على نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة منافسيها وبقائها.

وهناك مقاييس يمكن استخدامها في قياس أداء المؤسسة بالنسبة لعملائها نذكر منها كما يلي:<sup>2</sup>

- حصة المؤسسة في السوق؛
- مدى الاحتفاظ بالعملاء؛
- جلب العملاء؛
- رضا العميل.

بالإضافة الى المقاييس الكمية السابقة لابد من استخدام مقاييس غير كمية مثل حالات الشكاوى وخطابات النصح والإرشاد التي يتقدم بها العملاء، فهي تعتبر مصدر المعلومات المفيدة التي تمكن المؤسسة من تقديم خدمات جديدة او تحسين من منتجاتها او خدماتها الحالية.

### 2- مؤشرات بعد العملاء :

تتمثل مؤشرات هذا المنظور في قياس رضا العميل في معدل دورتان العملاء عدد العملاء الجدد، معدل على العميل، معدل رضا العملاء متوسط الوقت اللازم للاستجابة للشكاوى إضافة الى مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، بحية العميل، الحصة السوقية في القطاعات المستهدفة والقيمة من وجهة نظر العميل التي تعتمد بشكل أساسي على اتباع المؤسسة لأسلوب تحليل ربحية العميل.

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص32.

<sup>2</sup> عمرو عياش صبرينة، الإفصاح المحاسبي وأثره على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة ميزانية)، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، تدقيق ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2021-2022، ص81-82.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

وقد بين كابلان ونورتون (kaplan & norton) ان هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المؤسسات المختلفة وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- سمات او الخصائص المنتج او الخدمة؛
- العلاقة مع العميل؛
- السمعة او الشهرة.

ويتضمن جانب سمات وخصائص المنتج او الخدمة دوره الوظيفي بالنسبة للمستهلك، عبر السعر والجودة والتميز والوقت الذي يتوافر فيه، اما جانب العلاقة مع العميل فيتضمن نقل السلعة او الخدمة للعميل ومدى استجابة المؤسسة لمتطلبات العميل اما جانب السمعة والشهرة للمنشأة ستمثل في قدرة المؤسسة بالتعريف عن نفسها للعملاء وإبراز السمات التي تتميز فيها عن غيرها من المؤسسات

ثالثا: بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراته:

### 1- تعريف بعد العمليات الداخلية:

يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون لها انعكاس على رضا الزبائن وتوفير جملة المتطلبات لذلك.<sup>2</sup>

هذا البعد من الابعاد غير المالية يلي بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، يساعد هذا البعد البعدين السابقين (المالي والعملاء) في تحقيق أهدافها حيث يقوم بتحديد الطرق الواجب القيام بها من اجل تقديم وتوصيل الخدمة المتوقعة للعملاء، إضافة الى المساهمة في تحديد السبل والطرق لتحسين الخدمات، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية من زيادة في الإيرادات التي تؤدي الى تحقيق الربحية أي ان أهميته الكبيرة تظهر بعد تحديد المؤسسة لأهدافها في كل من البعدين المالي والعملاء، وحيث هذا البعد العمليات التي يجب ان تقدمها المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها في تقديم الخدمات لعملائها وبالتالي تزداد إيراداتها وربحيته<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ثورة غزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة التحليل مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص31.

<sup>2</sup> لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ودراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاري وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص24.

<sup>3</sup> غنوة محمد الماغوط، مرجع سبق ذكره، ص25.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

يؤول هذا المنظور الى كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة. وهنا يتوجب على المدراء التأكد من ان القياسات تستخدم وفقا لمعايير معدة مسبقا للتأكد من كيفية إتمام الاعمال، وما إذا كان المنتج او الخدمة تتواءم مع متطلبات الزبائن، وهذا العرض يجب تصميمه بعناية فائقة من الذين على دراية بالعمليات الداخلية، وعمليات الإدارة الاستراتيجية<sup>1</sup>.

وقدم بورتر (porter) صورة واضحة عن مساهمات العمليات الداخلية في خلق القيمة وذلك بتفاعلها مع بقية الوظائف الأخرى حيث التحكم في العمليات الداخلية يؤدي الى:<sup>2</sup>

- تحديد مستوى تكاليف الإنتاج والبيع؛
- المساهمة في تحقيق واشباع رغبات الزبائن بالنسبة لبقية المنافسين؛
- الهامش الإجمالي المتحصل عليه.

### 2- مؤشرات بعد العمليات الداخلية:

يمكن الإشارة الى اهم المؤشرات المعتمدة في هذا المنظور حيث ان تحديد هذه المؤشرات يتطلب معرفة دقيقة بواقع عمل المؤسسة الحالي، وأساليب الإنجاز ومعرفة بالعمليات المستقبلية. حيث ان معظم المقاييس والمؤشرات مأخوذة من مشروعات إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي اهم المقاييس المعتمدة: المصروفات الإدارية / اجمالي الإيرادات، سعة تكنولوجيا المعلومات وقت المعالجة تطوير المنتج، دورات المخزون، التحسين في الإنتاجية، التسليم في الوقت، المحدد متوسط، الوقت المتفق في اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

### رابعاً: بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء والمتوازن ومؤشراته

#### 1- تعريف بعد التعلم والنمو:

يركز هذا البعد على كيفية تدريب وتعليم المستخدمين داخل المؤسسة، والعمل على رفع مستوى ادراكهم لمتطلبات العمل، والعمل على تحسينها مستقبلاً، بهدف البقاء وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة ضمن السوق الذي تشتغل فيه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مرزوق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الاعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 23، العدد 28، 2014، ص61.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص35.

<sup>4</sup> لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص24.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الاجل، وحسب كابلا ونورتون (kaplan & norton) فان التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي اجراء الأنظمة والإجراءات التنظيمية.

وبذلك فان بعد التعلم والنمو يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاولة مواءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، كما تسعى هذه الأخيرة من خلال هذا البعد الى تحسين رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضا العملاء وتحسين النتائج المالية، وقد ابرزت العديد من الدراسات والبحوث التي أجريت في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء.

من جهة أخرى فقد أشار كابلان ونورتون (kaplan & norton) الى ان الابعاد الثلاثة السابقة للبطاقة سوف تخلق فجوة بين الطاقات والامكانيات المتاحة وتلك التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولسد هذه الفجوة لابد من الاستثمار في خلق المهارات، دعم تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإجراءات التنظيمية، وهو ما يوفره بعد التعلم والنمو الذي يقوم بنقل الطاقات والامكانيات المتاحة من مستواها الحالي الى المستوى الذي يمكن المؤسسة من تحقيق اهداف الاستراتيجية<sup>1</sup>.

وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن وصولاً للعناصر التالية:

- تقرير مدى التقدم في الإنجازات التي يتم اختيارها لتعكس عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها المؤسسة؛
- بطاقة الأداء المتوازن تكون بمثابة وسيلة لتقييم النتائج الاستراتيجية ذات الصلة؛
- التعامل مع سلوك الافراد داخل المؤسسة نحو التغيير الإيجابي لتحسين الأداء؛
- تزود المدراء بمؤشرات السبب والنتيجة عن مؤسساتهم؛
- تحديد المقاييس في البطاقة يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛
- والشكل التالي يوضح هذه الابعاد.

<sup>1</sup>ريفة محمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص8485.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

2- مؤشرات بعد التعلم والنمو:

يركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة وملاءمتها على المحيط الذي تعيش فيه، والتي تنعكس نتائجها المنظورات الأخرى، ويمكن إعطاء اهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي: رضى العاملين، نسب التغيب، فرص الترقيات، مرونة العمل، حوادث العمل، ساعات العمل، البرامج التدريبية، نظام الحوافز، الاتصالات الداخلية، براءات الاختراع<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01): نموذج بطاقة الأداء المتوازن

تحقيق الرضا

تحقيق التوقعات

البعد المالي

بعد العمل لتحقيق الرؤية والاسراتيجية والاهداف

الرؤية والاسراتيجية

بعد العمليات الداخلية للمشروع لارضاء المساهمين والعملاء

بعد التعلم والنمو لتحقيق المهام والاسراتيجية

المصدر: مرزوق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص63.

قدرات الشركة

التكيف

<sup>1</sup> لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص24.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

### المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كآلية في تحسين الاداء

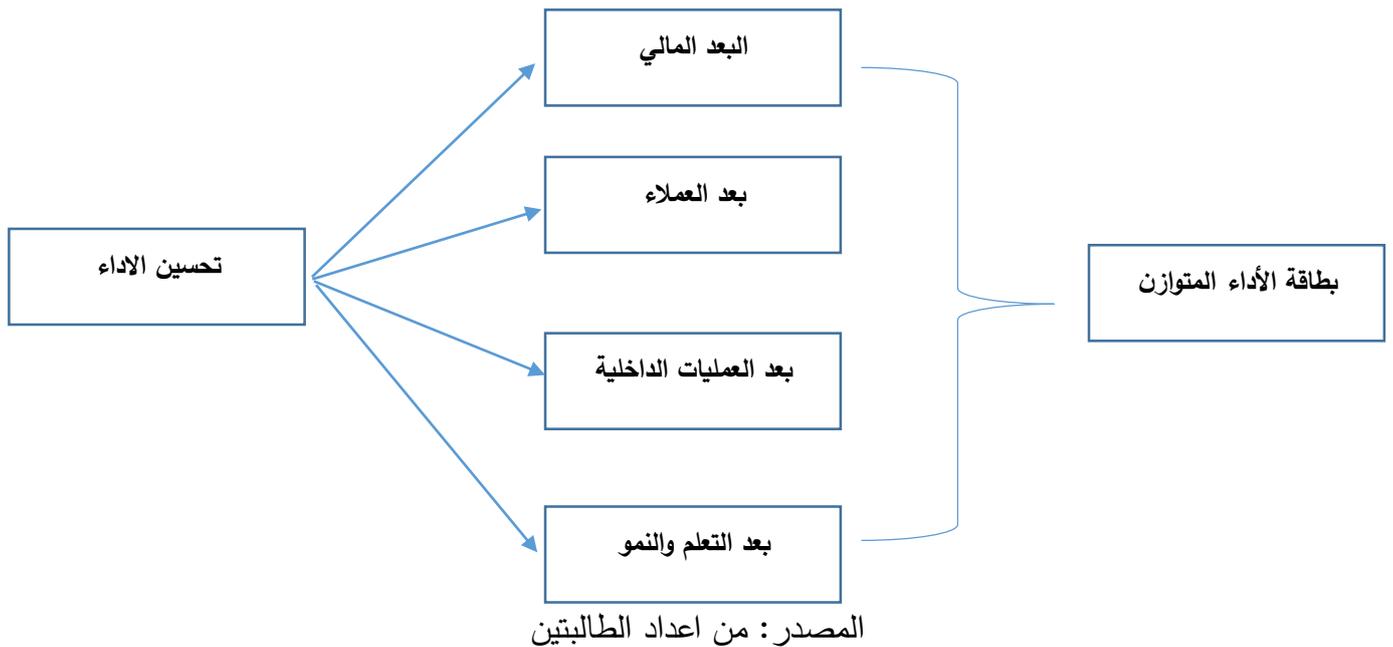
تعد بطاقة الاداء المتوازن أداة من ادوات المفكر الاستراتيجي ذو النظرة بعيدة المدى والرؤية والتصور الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تساعد المؤسسات على ترجمة استراتيجيتها ورؤيتها الى مجموعة من الاهداف القابلة للقياس بحيث يمكن قياسها ومراقبتها وتعديلها إذا استلزم ذلك.

ويعتمد إطار عمل بطاقة الاداء المتوازن على التوازن والتكامل بين اربعة جوانب او مؤشرات يمكن من خلال تحديد مدى الوصول للأهداف وماذا إذا كانت المؤسسة على الطريق الصحيح للوصول لتحقيق اهدافها.

يعتبر تحسين الاداء الهدف الجوهري والرئيسي لكل المؤسسات، فهي بذلك تحافظ على بقائها وتتمكن من الارتقاء والزيادة في مجالها، وهذا ما قد تساعد في الوصول اليه تبني المؤسسة لبطاقة الاداء المتوازن كأداة استراتيجية يمكن استخدامها من تقييم الاداء الشامل للمؤسسة وبالتالي السعي لتحسينه

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن وتحسين الاداء حيث حاولت ابراز دور بطاقة الاداء المتوازن من خلال ابعادها الاربعة في تحسين الاداء، وذلك وفقا لنموذج الدراسة المقترح، والذي يقوم على اساس العلاقات المترابطة الموضحة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (02): نموذج الدراسة المقترح



## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

### المطلب الاول: علاقة البعد المالي بتحسين الاداء

البعد المالي: هو ذلك البعد الذي يهتم بالجوانب المالية في اداء المؤسسة اي كيف تنظر الى مساهميتها حيث الهدف المالي للقطاع العام يختلف عن الاهداف المالية للقطاع الخاص، فالاهداف المالية في القطاع الخاص عموماً على المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح، بينما يقاس النجاح في القطاع العام والخدمة بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في تحقيق وتلبية حاجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن<sup>1</sup>.

تكمن اهمية البعد المالي في امكانية التعبير من خلاله على مجموعة من القضايا الاقتصادية للأحداث والعمليات التي تقوم بها الوحدة وتشمل المؤشرات المالية التي تعبر عن صافي ارباح التشغيل، ومعدل العائد على راس المال المستثمر ونمو المبيعات والتدفق النقدي<sup>2</sup>.

ويمكن تحسين اداء المؤسسة من الجانب المالي من خلال الاستراتيجيات التالية:<sup>3</sup>

- استراتيجية نمو المبيعات: ان هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء ولا يتم ذلك الا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة وزيادة عدد مبيعاتها وتخفيض التكاليف بالإضافة الى جذب عملاء جدد وكذلك دعم مشاركتها في اسواق جديدة والتركيز على العملاء الاكثر ربحية بالمؤسسة.
- استراتيجية نمو الانتاجية: ان هذه الاستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة ويمكن تحقيقها من خلال تخفيضات تكاليف المؤسسة والاستغلال الامثل للأصول بكفاءة وفاعلية.

ان البعد المالي في بطاقة الاداء المتوازن يظهر نجاح المؤسسة في تنفيذ استراتيجيات المختلفة ويعكس منظورا شاملا عن صورة اداء المؤسسة اتجاه الاطراف التي لها علاقة بالمؤسسة ويمكن بيان اهداف ومقاييس هذا البعد كما في الجدول التالي:

<sup>1</sup> محمادي وليد، دور المحاسبة البيئية في تحقيق أداء بيئي متوازن ومستدام في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2021-2022، ص183.

<sup>2</sup> المهدي مفتاح السبتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، مجلة جامعة مصراتة، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، المجلد 03، العدد 15، 2013، ص196.

<sup>3</sup> احمد سمير نايف الثابت، احمد محمد جاسم، سارة عبد الستار حسن، سارة حقي إسماعيل، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية بيانات مصرف بغداد الأهلي للأعوام (2017-2018-2019)، مجلة الجامعة العراقية، العدد 02، الجزء 02، جامعة ديالى، العراق، ص510.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

الجدول رقم (05): ملخص بالأهداف والمقاييس بالمحور المالي

المقاييس	الاهداف
نسبة الايرادات من المنتجات الجديدة	<b>النمو في الايرادات:</b>
نسبة الايرادات من الاستخدامات الجديدة	زيادة عدد مبيعات المنتجات الجديدة خلق استخدامات جديدة.
نسبة الايرادات من الموارد الجديدة	تحسين زبائن واسواق جديدة تبني استراتيجيات تسعير جديدة.
ربحية المنتج والزبون	<b>تخفيض التكاليف:</b>
كلفة انتاج المنشأة	تخفيض كلفة انتاج المنشأة
كلفة المنشأة للزبون	تخفيض كلفة الزبائن للوحدة
الكلفة لكل قناة توزيع	تخفيض تكاليف قنوات التوزيع
العائد على الاستثمار	الانتفاع من الموجودات
القيمة الاقتصادية المضافة	<b>تحسين الانتفاع من الموجودات</b>

المصدر: احمد سمير نايف الثابت وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص510.

لذلك يكون من الضروري التركيز على مؤشرات قياس الاداء المالي والتي تتمكن المؤسسة من خلال تحديد نقاط الضعف وتحاول تجنبها وتصحيحها وتحديد نقاط القوة في اداء المؤسسة ودعمها وتقويتها وبالتالي تحسين دائم ومتواصل لأداء المؤسسة.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"للبعد المالي دور كبير في تحسين الاداء"

### المطلب الثاني: علاقة بعد العملاء بتحسين الاداء

**بعد العملاء:** وهو اهتمام منظمات الاعمال باحتياجات ورغبات الزبائن وتفضيلاتهم بالتركيز على جودة المنتج او الخدمة وسعرها وكيفية ووقت تقديمها، وبالتالي زيادة المبيعات والحصة السوقية ومن ثم

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

زيادة تحسين الاداء المالي وهذا البعد من منظور بطاقة الاداء المتوازن هو من الاسباب التي تؤدي الى نتيجة تحسين الاداء المالي<sup>1</sup>.

ان السعي للحفاظ على العملاء يجعل المؤسسة تحاول التعرف على احتياجاتهم وادواقهم حتى تضمن رضاهم عن منتجاتها وخدماتها، وبهذا فهي ستعمل على تحسين جودة ما تقدمه من سلع وخدمات وتلبية احتياجات ورغبات زبائنهم ولا يتم ذلك وقد حسنت من اداء موردها البشري واستخدامات الطرق والاساليب الجديدة والتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي يتحسن ادائها التقني وترتفع عوائدها وارباحها وهذا ما ينعكس بالإيجاب على ادائها المالي ومن هنا يتم تحسين الاداء الشامل للمؤسسة.

كما ان محاولة زيادة الحصة السوقية والحفاظ على المكانة والريادة يجعل المؤسسة في سعي دائم للحصول على زبائن جدد وهذا ما يدفعها لان تكون متميزة في خدماتها ومنتجاتها ومبتكرة ومبدعة في ادائها حتى تتال اعجاب فئات مختلفة من الزبائن الجدد وبالتالي تحصل على ولائهم لها مستقبلا. هذا الهدف يدفع المؤسسة على الدوام لان تحسن مما تقدمه لعملائها من سلع وخدمات وترفع في جودتها ولا يكون هذا الا إذا احسنت وطورت من ادائها.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية الثانية:

"لبعد العملاء دور كبير في تحسين الاداء"

### المطلب الثالث: دور بعد العمليات الداخلية في تحسين الاداء

يركز بعد العمليات الداخلية على كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الداخلية التي تحقق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزز كل من بعد العملاء بتوليد قيم لهم، والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، كما ان هذه العمليات تحسن من الاهداف وتساعد في معالجة الانحرافات وتحسين الاداء، وذلك سعياً لإرضاء العملاء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، ولا يتم ذلك الا من خلال ابداعات وابتكارات العاملين ومن خلال ايضا تطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحسين جودة الخدمة المقدمة والسلع المنتجة او لاستحداث وابتكار منتجات وخدمات جديدة وتطويرها وفقا لما يتماشى مع التطورات والتحوليات في الاسواق، اضافة الى تسليمها في الوقت المناسب وبالسعر المناسب، كل هذا سيؤدي الى زيادة رضا العملاء الحاليين وبالتالي ولائهم للمؤسسة كما يسمح بكسب عملاء جدد، هذا من جهة، ومن جهة اخرى يؤدي الى الرفع من الطاقة الانتاجية للمؤسسة

<sup>1</sup> احمد نهار الرفوع، نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد لخضر الوادي، الجزائر، 2021، ص283.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

وزيادة مستوى الإيرادات أي المبيعات وبالتالي زيادة ربحيتها وهذا ما يدعم ويحسن الاداء المالي للمؤسسة ويرفع من مؤشراتها المالية.

وبالتالي فهذا البعد يدعم بعدي العملاء والمالي لتحقيق اهدافهما. وقد أكد بورتر (M porter) ان العمليات الداخلية تساهم في خلق القيمة وذلك بتفاعلها مع بقية الوظائف الاخرى<sup>1</sup>، فأداء المؤسسة مرهون بأداء العمليات الداخلية المسؤولة على خلق القيم للزبائن والمساهمين.

ومنه نجد العمليات الداخلية يساهم في تشكيل واعطاء مزايا تنافسية للمؤسسة، وتعزيز جوانب الاداء المختلفة، ويعد هذا البعد مهما في هذا النموذج لان نجاح المؤسسة مرهون بمواردها وعملياتها الداخلية<sup>2</sup>. وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية: "لبعد العمليات الداخلية دور كبير في تحسين الاداء".

### المطلب الرابع: علاقة بعد التعلم والنمو بتحسين الاداء

يضمن بعد التعلم والنمو للجامعة القدرة على التجديد والاستمرار والبقاء على المدى الطويل، حيث يهدف لتوجيه الافراد نحو التطوير والتحسين المستمر والضروري للبقاء<sup>3</sup>، فهذا البعد هو المحدد للبنية التحتية التي يجب ان تتوفر عليها المؤسسة، فمن خلال هذا البعد يمكن للمؤسسة الاستمرار في التحسين وخلق القيمة المستقبلية لأصحاب المصلحة.

فمن خلال هذا البعد تدرس الجامعة ما يجب ان تفعله لتحافظ بالكفاءة والانتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للطالب، ولا يتحقق هذا الا إذا ضمنت كفاءة اداء موظفيها سواء من هيئة التدريس او من الهيئة الادارية فتكامل عمل الهيئتين يخلق القيمة المطلوبة، وهذا ما يحسن من ادائها موردها البشري ويطور من اداء واستخدام التقنيات الحديثة بما يساعد الجامعة على الاستمرار في التطوير والابداع وهذا ما يجعل ادائها في تطوير وتحسين مستمر، بما يضمن لها مكانة متقدمة بين باقي الجامعات<sup>4</sup>.

ويساهم وجود اجراءات تنظيمية تشجع على التعلم التنظيمي وتدعم الابداع والتطوير في زيادة كفاءة العمل وتحسين الاداء وجودة الخدمات المقدمة للطلبة لما يحقق الرضا والولاء.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية: "لبعد التعلم والنمو دور كبير في تحسين الاداء"

<sup>1</sup> مرزوق فاروق، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> بلاسكة صالح، مرجع سبق ذكره، ص 34-36.

<sup>3</sup> ايمان احمد الهيني ومحمد زيادات، استخدام بطاقة قياس الأداء في تقييم أداء الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الازنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 07، العدد 12، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص 06.

<sup>4</sup> عبد القادر بلحسن، عبد الله توير الواحد، استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 06، العدد 12، جامعة الجزائر 2022، ص 369.

## الفصل الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الاداء

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح ان بطاقة الأداء المتوازن احدى اهم الأدوات الحديثة في مجال تقييم الأداء كونها لا تركز على المقاييس المالية فحسب وانما تأخذ بعين الاعتبار المقاييس غير المالية التي تهتم بالعملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، من اجل إعطاء صورة واضحة وشاملة على الأداء وتحديد نواحي القصور والانحرافات في أنشطتها والعمل على تصحيحها ومعالجتها من اجل تحسين الأداء.

على العموم يمكن القول ان بطاقة الأداء المتوازن أداة تساعد على تطبيق الاستراتيجية وتحسين الأداء.

الفصل الثاني: دراسة

تطبيقية لدور بطاقة

الأداء المتوازن في

تحسين الاداء

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

### تمهيد

بعدما تم التعرف في الفصل السابق على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية لمتغيرات الدراسة، وأيضا طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، وللإجابة على الإشكالية المطروحة، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

ويتم في هذا الفصل محاولة توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف. وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

#### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنقوم في هذا المبحث بشرح المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وأدوات الدراسة وإجراءاتها

**المطلب الأول: منهجية الدراسة**

نحاول هنا الإجابة على السؤال "كيف ابحت" والذي من خلاله تتوضح كيفية الاستكشاف والاختبار التي تساهم في الإجابة على اشكالية الدراسة ولقد تم اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة.

#### أولاً: المنهج المتبع

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث، لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد ابعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها، والوصول الى نتائج عامة يمكن تطبيقها.

أي انه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي نقوم بها، ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها<sup>1</sup>.

#### 1. المنهج الاستكشافي: الاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله الى اقتراح

نتائج نظرية مبدعة، وفي مجال دراستنا يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري، لتحقيق هدفين اساسين البحث عن التفسير والبحث عن الفهم، بغية الوصول الى نتائج نظرية أي بمعنى اخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم، او ادماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين<sup>2</sup>.

#### 2. المنهج الاختباري: الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي، أي

بمعنى اخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية الفرضية او نموذج او نظرية رغبة في التفسير، فالاختبار يمكن ان يتم بثلاث طرق (نظرية، تجريبية، خليطة) بينما الاختبار يتم بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به<sup>3</sup>.

فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان اعداد المعارف.

<sup>1</sup> محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى بيروت، 1999، ص52.

<sup>2</sup> وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 22 فيفري 2010، ص2.

<sup>3</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 5.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

ثانيا: أساليب الاستدلال المستخدمة

يعتبر بلوغ (Blaug) ان الاستنباط هو "الأسلوب المعتمد في الاختبار والذي يمثل البرهان الذي يبدأ في قضايا مسلم بها"<sup>1</sup>. ويسير الى قضايا اخر تنتج عنها بالضرورة ودون الالتجاء الى التجربة وهذا السير يكون بواسطة القول او الحساب، فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة فان النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة والاستنباط نوعان:

1. **الاستنباط الصريح:** الذي يعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس على برهان دقيق مثل الحساب والقياس وهذا النوع من الاستنباط يصعب استعماله في علوم التسيير.
2. **الاستنباط البناء:** عبارة عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنتقل من قضايا ومبادئ أولية الى قضايا أخرى تستج منها بالضرورة لكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية. وفي بحثنا حاولنا تبني اسلوب الابعاد والافتراض الاستنباطي وهما:

- **الابعاد (Abduction):** هدفنا في هذه الدراسة ليس التحقق من فرضيات معينة لاستنتاج قوانين عامة، مثل أسلوب الاستقراء لأننا في هذا البحث لا يهمنا أساسا الوصول الى قوانين عامة يقدر ما يهمنا الوصول الى تفسيرات قادرة على إزالة الغموض. حيث يكفيننا اقتراح إطار نظري مفهومي صحيح قوي مبني بشكل محكم، ناتج عن ابداع العقل لعلاقات على درجة ما من العمق والدقة بينها. فهو يهدف اذن الى محاولة استنتاج فرضيات التي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها.

- **أسلوب الافتراض الاستنباطي (Hypothético-Déductif):** أحسن أسلوب لاختبار الفرضيات، الذي ينتقل بطبعه كالاستنباط من العام الى الخاص، أي ان الباحث يضع إشكالية مستوحاة من اطاره النظري، يستخلص فرضيات تخص حالة معينة ويجري اختبار هاته الفرضيات، بمواجهتها بالواقع من اجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات بتأكيدا او نفيها، وبمجرد التأكيد من صحتها يتم ادماجها في النظرية.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

في الجانب الميداني للدراسة يتطلب على الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من جمع البيانات اللازمة، والتعرف أكثر على ميدان الدراسة.

<sup>1</sup> دبله فاتح، الاساليب الابستمولوجية، للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22 فيفري 2010، ص 13.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

### أولاً: تقنية البحث

تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فإن التقنيات تشير الى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع ان يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع والتي يمكن تصنيفها على سبيل الذكر: دراسة حالة، المقابلة الاستبتيان او سبر الآراء، تحليل الاحصائيات<sup>1</sup>.

نستخدم في بحثنا تقنية دراسة الحالة اذ انها تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات تكون منظمة، عندما يتعلق الامر بوصف صادق للحالة. يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة ان يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن لها كذلك ان تأخذ اشكالا عديدة، بالمشاركة او بدون مشاركة، مستترة او مكشوفة.

فالدراسة بالمشاركة تجعل الباحث يندمج مع الافراد محل الدراسة، بينما الدراسة بدون مشاركة فلا تتطلب الاندماج، فالمشاركة طموحات أكثر من الدراسة من دون مشاركة، لأنها لا تهدف فقط الى تقديم عناصر عن الوضع، بل انها تهدف الى الوصول للفهم العميق للوضع ومعاينته حتى يكون في استطاعته التحليل الموالي إدراك التجربة المعاشة بهدف فهم الوسط الأشخاص الذي يعيشون فيه<sup>2</sup>.

لكن نظرا لعدم ضرورة العيش مع الأشخاص محل الدراسة والبقاء معهم لمدة كافية كي نشاركهم في حياتهم العملية من اجل دراستهم، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة، وهذا النوع من الدراسة هو الذي تم تطبيقه في بحثنا.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** نقصد به «كامل افراد او احداث او مشاهدات موضوع الدراسة»
- **عينة الدراسة:** تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار ان العينة هي مجموعة جزئية من الافراد او المشاهدات او الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلاً من اجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء منها بطريقة علمية تمكن من تميم النتائج على المجتمع بأكمله وبما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص2.

<sup>2</sup> موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص 184.

<sup>3</sup> محمد عبيدات واخرون، مرجع سبق ذكره، ص83.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

وتتمثل عينة الدراسة هنا، في موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، البالغ عددهم 736.

وقد تم في هذه الدراسة توزيع 53 استبياناً على معظم الأساتذة كمسح شامل لمعهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ككل، غير أنه تم استرجاع 52 استبياناً. لذلك تم اعتبارها كعينة عشوائية. والجدول التالي يبين خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم(06): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	19	36.5
	انثى	33	63.5
	المجموع	52	100%
العمر	اقل من 30 سنة	1	1.9
	من 30 الى 39	24	46.2
	من 40 الى 49	26	50
	50 سنة فأكثر	1	1.9
	المجموع	52	100%
العمل	هيئة إدارية	29	55.8
	هيئة تدريسية	23	44.2
	المجموع	52	100%
المستوى التعليمي	ليسانس	20	38.5
	ماستر	7	13.5
	ماجستير	0	00
	دكتوراه	25	48.1
	المجموع	52	100%
مدة العمل في المؤسسة	اقل من 5 سنوات	7	13.5
	من 5 الى 10 سنوات	21	40.4
	من 11 الى 16 سنة	21	40.4
	أكثر من 16 سنة	3	5.8
	المجموع	52	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V25

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

### حسب الجنس:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مجموع الذكور يبلغ 19 بنسبة مئوية قدرها 36.5% اما الاناث فبلغ عددهم 33 بنسبة مئوية قدرها 63.5%.

### حسب العمر:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان افراد العينة يتراوح عمرها من 40 الى 49 سنة بنسبة مئوية قدرها 50%، وبعدها الفئة العمرية التي يتراوح عمرها من 30 الى 39 سنة بنسبة مئوية قدرها 46.2% وثم الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة مئوية 1.9% وأخيرا الفئة العمرية التي من 50 سنة فاكتر بنسبة مئوية 1.9%.

### حسب العمل:

من خلال الجدول نلاحظ ان افراد العينة التي تعمل في الهيئة الإدارية بلغ عددهم 29 بنسبة مئوية قدرها 55.8% اما افراد العينة التي تعمل في الهيئة التدريسية بلغ عددهم 23 بنسبة مئوية قدرها 44.2%

### حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ من الجدول ان افراد العينة ذو المؤهل علمي دكتوراه بلغ عددهم 25 بنسبة مئوية قدرها 48.1% ثم يليه المؤهل العلمي ليسانس حيث بلغ عدد افراد العينة 20 بنسبة مئوية قدرها 38.5%، وأخيرا المؤهل العلمي ماستر بنسبة مئوية قدرها 13.5% حيث بلغ عددهم 7 افراد.

### حسب مدة العمل في المؤسسة:

نلاحظ من الجدول ان مدة العمل لأفراد العينة في المؤسسة من 5 الى 10 سنوات بنسبة مئوية قدرها 40.4% وافراد العينة التي تتراوح مدة عملهم من 11 الى 16 سنة بنسبة مئوية قدرها 40.4% وتليها اقل من 5 سنوات بنسبة مئوية قدرها 13.5% وأخيرا الأكثر من 16 سنة بنسبة مئوية قدرها 5.8%

### ثالثا: الادوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة

1. طبيعة البيانات المجمعّة: قبل تطبيق أداة الدراسة، اعتمدنا عملية جمع البيانات عامة كيفية ونوعية تخص التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها والمعلومات العامة حولها، وذلك بإجراء مجموعة مقابلات مباشرة مع المسؤولين في المؤسسة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

2. أدوات جمع بيانات الدراسة المستخدمة: ولجمع البيانات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة، اخترنا أداة الاستبيان التي تهتم بجمع بيانات كمية، حيث تمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة والتي تتعلق بظاهرة ما، يطلب على المستجوب الإجابة عليها<sup>1</sup>.

ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة للحصول على معلومات، تصورات وراء الافراد، ويساهم في توفير كثير من الوقت والجهد على الباحث<sup>2</sup>. وتم اختيار هذه الأداة لما تتميز به من مميزات ونذكر منها:<sup>3</sup>

- يعتبر الاستبيان من الأدوات الموضوعية لان توزيعه على عدد مناسب من المستجوبين يخفض من احتمال وقوع النتائج في مشكل الذاتية.
- يمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات رقمية يمكن اخضاعها للتحليل الاحصائي.
- يعطي للمستجوب الحرية في الإجابة على الأسئلة فهو لا يضعه تحت ضغوطات نفسية، كما انه يفسح له المجال الى المراجع او الوثائق للإجابة على بعض الأسئلة إذا تطلب الامر.
- عادة ما تصل نتائجه الى درجة عالية من المصادقية والثبات، وذلك نتيجة لما يمر به من مراجعة وتحكيم.

وقد مر تصميم الاستبيان على عدة مراحل وهي:

- تصميم وصياغة أسئلة الاستبيان بشكل واضح ووفقا لفرضيات الدراسة.
- تحكيم الاستبيان من طرف المختصين وذوي الخبرة، بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم.
- صياغة الاستبيان صياغة نهائية وفق ملاحظات واقتراحات المحكمين.
- توزيع الاستمارات على افراد عينة الدراسة المستهدفة.

وفي دراستنا هذه تم تقسيم الاستبيان الى قسمين:

- القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، العمل، المستوى التعليمي، مدة العمل في المؤسسة).
- القسم الثاني: فقسم الى محورين تناولنا فيهما متغيرات الدراسة والعبارات الخاصة بكل منهما كالتالي:

• المحور الأول: تضمن تحسين الأداء حيث تلخصت في 17 عبارة.

<sup>1</sup>فايز جمعة صالح النجار واخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، 2009، ص58.

<sup>2</sup>محمد عبيدات واخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة 2، 1999، ص63.

<sup>3</sup>نفس المرجع اعلاه، ص63.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

- المحور الثاني: فخصص لبطاقة الأداء المتوازن وابعادها الأربعة وتضمن 17 عبارة. ولتحليل البيانات المجمعمة في الاستمارات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE* التي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS V26).

### رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. **المدى:** والذي يتم الاستعانة به لتحديد درجات المقياس المعتمد في الدراسة، حيث يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي أي (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0,8)، وبعد ذلك يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم 07:** طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الرمز	1	2	3	4	5
طول الفئة (المتوسط الحسابي)	1 إلى 1,79	1,80 إلى 2,59	2,60 إلى 3,39	3,40 إلى 4,19	4,20 إلى 5
الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

- المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على: محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 133.
2. **التكرارات والنسب المئوية:** والتي تُعبر عن عدد مرات مشاهدة الإجابة نفسها والتي من خلالها يمكن حساب نسبة كل إجابة، وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم؛
  3. **المتوسط الحسابي:** لترتيب إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب درجة الموافقة على عبارات الاستبيان.
  4. **الانحراف المعياري:** لتحديد درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي؛
  5. **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** يُستخدم للتأكد من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة ثبات محاور الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1)، فإذا كانت القيمة أقل من (0,6) تكون المصدقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية لـ (0,7) فإنّ المصدقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان معامل ألفا كرونباخ يساوي أو يفوق (0,8)<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> Farzad, A., (2007), **The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks inIsfahan**, UnpublishedMaster'sThesis, Lulea University of Technology, Iran, p 54.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

6. اختبار جودة المطابقة أو اختبار كموجروف-سميرنوف (*Kolmogorof-Smirnov*): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن كل الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. كما يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار؛

7. معامل الارتباط بيرسون: تم استعمال معامل الارتباط بيرسون من أجل التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبيان)، ومعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ويقع مجال الارتباط بين  $(\pm 1)$ ، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، أي أن التغيرات في المتغيرين تكون في نفس الاتجاه، وتشير القيم السالبة إلى ارتباط عكسي بين المتغيرين، أي أن التغيرات في المتغيرين تكون في اتجاهين متعاكسين، أما قيمة الصفر فتشير إلى أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي  $(+1)$ ، فهذا يشير إلى علاقة موجبة بالكامل بين المتغيرين، وعندما تكون مساوية لـ  $(-1)$ ، فهذا يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني أن التغيرات في المتغير المستقل تفسر  $(100\%)$  من الاختلافات في المتغير التابع<sup>1</sup>. ولمعرفة قوة الارتباط يتم الاطلاع على مستوى الدلالة حيث يُعتبر  $0,05$  مستوى مقبول في العلوم الاجتماعية بشكل عام بحيث يجب ان تكون قيمة Sig أقل من  $0,05$ ؛

8. تحليل التباين: يُستخدم لاختبار المعنوية الكلية أو مدى صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

9. الانحدار: تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار المعنوية الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار.

### خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الصدق والثبات من التقنيات التي يستعملها الباحث الجاد لإعطاء مصداقية لأدوات بحثه، وفيما يلي عرض كيفية قياسنا لكل منهما:

1. صدق أداة الدراسة: ويعني صدق أداة الدراسة قدرة استبيان الدراسة على قياس المتغيرات التي

صمم لقياسها، وقد تم تحديدها من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي:

• الصدق الظاهري: لقد عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (عدد من الأساتذة

المتخصصين عددهم 4 انظر الملحق رقم 2) من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

<sup>1</sup> Kothari C. R., *Research Methodology-Methods and Techniques*, second revised edition, Wiley Eustern Limited, New Delhi, India, (1990) p 141.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، لما لهم من كفاءة ودراية في مجال البحث العلمي والاشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبيان واتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة.

حيث اسفرت نتائج التحكيم عن حصول معظم العبارات على درجة اتفاق بين المحكمين، وتبين من خلال ذلك ان معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقا ظاهريا جليا، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة. ولقد استفدنا من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور، حيث تم الاخذ بالملاحظات الواردة منهم.

• **الصدق البنائي:** لم نكتفي في معرفتنا لصدق الأداة من خلال الصدق الظاهري لها بالإضافة الى اراء المحكمين قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه وبين كل عبارة ومجمل محاور الاستبيان.

وفيما يلي الجدول رقم (03) الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

جدول 08: معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	Sig
المحور الاول	01	X <sub>1</sub>	0.664	0.000
	02	X <sub>2</sub>	0.674	0.000
	03	X <sub>3</sub>	**0.545	0.000
	04	X <sub>4</sub>	**0.754	0.000
	05	X <sub>5</sub>	**0.804	0.000
	06	X <sub>6</sub>	**0.771	0.000
	07	X <sub>7</sub>	*0.345	0.012
	08	X <sub>8</sub>	**0.661	0.000
	09	X <sub>9</sub>	**0.737	0.000
	10	X <sub>10</sub>	**0.501	0.000
	11	X <sub>11</sub>	**0.772	0.000
	12	X <sub>12</sub>	**0.796	0.000
	13	X <sub>13</sub>	**0.681	0.000
	14	X <sub>14</sub>	**0.669	0.000
	15	X <sub>15</sub>	**0.802	0.000
	16	X <sub>16</sub>	**0.731	0.000
	17	X <sub>17</sub>	**0.694	0.000
	تحسين الاداء		**0.942	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss v25

\*\* دال عند 0.01

\* دال عند 0.05

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ ان معظم عبارات المحور الأول دالة عند 0.01 و 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الأول، التي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

الجدول رقم (09) معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور:

Sig	معامل الارتباط	الفقرة	رقم العبارة	
0.000	**0.839	Y <sub>1</sub>	01	المحور الثاني
0.000	**0.872	Y <sub>2</sub>	02	
0.000	**0.797	Y <sub>3</sub>	03	
0.000	**0.639	Y <sub>4</sub>	04	
0.000	**0.921	البعد المالي		
0.000	**0.893	Y <sub>5</sub>	05	
0.000	**0.827	Y <sub>6</sub>	06	
0.000	**0.807	Y <sub>7</sub>	07	
0.000	**0.888	Y <sub>8</sub>	08	
0.000	**0.719	بعد العملاء		
0.000	**0.841	Y <sub>9</sub>	09	
0.000	**0.579	Y <sub>10</sub>	10	
0.000	**0.869	Y <sub>11</sub>	11	
0.000	**0.838	Y <sub>12</sub>	12	
0.000	**0.820	بعد العمليات الداخلية		
0.000	**0.800	Y <sub>13</sub>	13	
0.000	**0.843	Y <sub>14</sub>	14	
0.000	**0.757	Y <sub>15</sub>	15	
0.000	**0.832	Y <sub>16</sub>	16	
0.000	**0.813	Y <sub>17</sub>	17	
0.000	**0.900	بعد النمو والتعلم		

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V25

\*\* دال عند 0.01

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ ان معظم عبارات المحور الثاني دالة عند 0.01 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الثاني، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

### 2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من ان الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات (الاستبيان) تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين في المرة الأولى، وبين اجاباتهم في المرة الثانية، ويقال ان أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات (معامل الفا كرونباخ) أكبر من (0.70).

وقد تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ (*ALPHA CRONBACH'S*) للتأكد من ثبات أداة الدراسة فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم:

جدول 10: معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ
تحسين الأداء	17	0.928
البعد المالي	4	0.800
بعد العملاء	4	0.886
بعد العمليات الداخلية	4	0.796
بعد النمو والتعلم	5	0.866
بطاقة الأداء المتوازن	17	0.946
الاستبيان ككل	34	0.962

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول رقم (10) ان معامل الثبات على العموم لكل محاور الاستبيان يفوق النسبة المقبولة وهي (70%) حيث بلغت قيمته (0.962) أي بنسبة (95%) ما يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ويجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

### المبحث الثاني: ماهية حول المركز الجامعي -ميلة-

تعد مراكز التعليم العالي والبحث العلمي من بين اهم المرافق العمومية التي وليها الدولة اهتماما كبيرا للدفع بعجلة التنمية والتطوير، من خلال خلق كفاءات بشرية مكونة ومهيئة من شأنها ان تساهم في خلق الإضافة المرجوة في مختلف المؤسسات لأجل زيادة معدل النمو الاقتصادي وصقل الجانب الثقافي.

### المطلب الأول: تعريف ونشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف الى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب 1429 الموافق ل 09 يوليو 2008، فتح ابوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009، لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك اول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 01/14 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي بميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك بيوم 01 نوفمبر 2014، بذكرى ثورة التحرير الوطنية<sup>1</sup>.

#### - موقع المركز الجامعي ومساحته

يقع المركز الجامعي لميلة على بعد 8 كم عن مركز مدينة ميلة على طريق زغاية وهو يتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتارا.

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعد بيداغوجي، وثلاث مكاتب ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات، وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.

#### المطلب الثاني: مهام ومعاهد المركز الجامعي - ميلة-

#### أولا: مهام المركز الجامعي - ميلة-

#### 1- مهام المركز الجامعي في مجال التكوين العالي:

وتتمثل المهام الأساسية على الخصوص في:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛

<sup>1</sup> عن الموقع الالكتروني: [www.centre-univers-mila.dz](http://www.centre-univers-mila.dz) على الساعة 14.43، 2023/05/29.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث في سبيل البحث؛
- المساهمة في انتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

### 2- مهام المركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير:

وتتمثل المهام الأساسية على الخصوص في:

- المساهمة في الجهد الوظيفي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- تنمية نتائج البحث ونشر الاعلام العلمي والثقافي؛
- المشاركة ضمن الاسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف واثرائها.

### ثانيا: المعاهد في المركز الجامعي -ميلة-

ويحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصفوف -ميلة- على ثلاث معاهد تأسست مع انشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي:

#### 1. معهد العلوم والتكنولوجيا: ويضم ثلاث اقسام:

- قسم الرياضيات والاعلام الآلي؛
- قسم العلوم الطبيعية والحياة؛
- قسم العلوم والتقنيات.

#### 2. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم قسمين

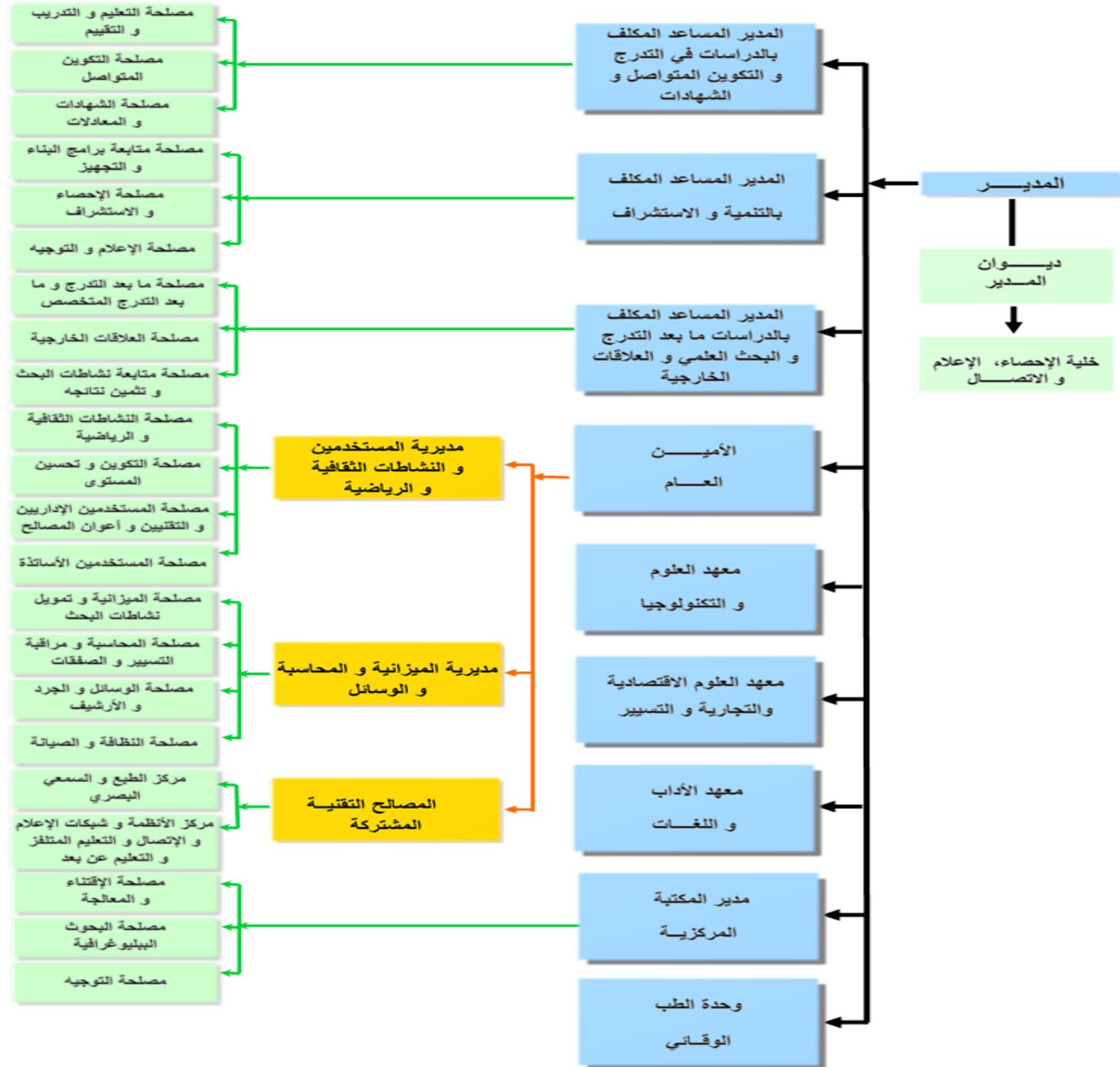
- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية؛
- قسم علوم التسيير.

#### 3. معهد الآداب واللغات: يضم قسمين

- قسم اللغة والادب العربي؛
- قسم اللغات الأجنبية.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

### المطلب الثالث: الهيكل الإداري للمركز الجامعي



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

### المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة وتفسير

#### النتائج

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جداول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدممة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات. وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة، وعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والخاصة بدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة بالإضافة إلى تحليل وتفسير هذه النتائج.

#### المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

##### أولاً: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور تحسين الأداء

للتعرف على مستوى تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وكذا العوامل التي تقف وراء تحسين الأداء، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات تحسين الأداء، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على (17) عبارة، والموضحة في الجدول رقم (1)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مؤسسة محل الدراسة لتحسين الأداء.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

الجدول رقم (11): تحليل استجابة افراد العينة حول محور تحسين الأداء

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الاول
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
12	محايد	1.22259	2.7308	3	15	8	17	9	X <sub>1</sub>
				5.8	28.8	15.4	32.7	17.3	
4	محايد	1.16040	3.2115	3	26	8	9	6	X <sub>2</sub>
				5.8	50.0	15.4	17.3	11.5	
2	موافق	1.12827	3.4615	3	34	6	2	7	X <sub>3</sub>
				5.8	65.4	11.5	3.8	13.5	
16	غير موافق	1.12627	2.4231	2	9	9	21	11	X <sub>4</sub>
				3.8	17.3	17.3	40.4	21.2	
11	محايد	1.06854	2.7308	1	14	14	16	7	X <sub>5</sub>
				1.9	26.9	26.9	30.8	13.5	
17	غير موافق	1.17590	2.4038	1	11	11	14	15	X <sub>6</sub>
				1.9	21.2	21.2	26.9	28.8	
1	موافق	1.04246	3.8269	13	26	6	5	2	X <sub>7</sub>
				5.8	34.6	11.5	9.6	3.8	
8	محايد	1.27320	2.7885	13	26	6	15	10	X <sub>8</sub>
				25.0	50.0	11.5	28.8	19.2	
13	محايد	1.36247	2.7115	4	16	7	11	14	X <sub>9</sub>
				7.7	30.8	13.5	21.2	26.9	
10	محايد	1.34801	2.7885	3	20	5	11	13	X <sub>10</sub>
				5.8	38.5	9.6	21.2	25.0	

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

7	محايد	1.29435	2.8269	3	18	10	9	12	X <sub>11</sub>
				5.8	34.6	19.2	17.3	23.1	
9	محايد	1.28851	2.7885	3	18	7	13	11	X <sub>12</sub>
				5.8	34.6	13.5	25.0	21.2	
5	محايد	1.20002	3.1731	5	22	7	13	5	X <sub>13</sub>
				9.6	42.3	13.5	25.0	9.6	
3	محايد	1.24641	3.2308	4	27	6	7	8	X <sub>14</sub>
				7.7	51.9	11.5	13.5	15.4	
15	غير موافق	1.1957	2.5385	1	15	7	17	12	X <sub>15</sub>
				1.9	28.8	13.5	32.7	23.1	
14	غير موافق	1.21019	2.5769	1	17	4	19	11	X <sub>16</sub>
				1.9	32.7	7.7	36.5	21.2	
6	محايد	1.25185	2.9625	3	21	8	11	9	X <sub>17</sub>
				5.8	40.4	15.4	21.2	17.3	
محايد		0.82893	2.8925	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحسين الأداء					

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان افراد عينة الدراسة محايدين فيما يخص تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للحياذ 2.8925 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.60 الى 3.39) وهي الفئة التي تشير الى الخيار "محايد" في أداة الدراسة كما يتضح من نتائج الجدول ان هناك اتساقا عاما في حكم افراد العينة على تحسين الأداء حيث بلغ الانحراف الكلي 0.82893.

بناء على نتائج الجدول، يمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في حياذ افراد العينة على تحسين الأداء من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقا لكل بعد ترتيبيا تنازليا حسب متوسط الحسابي (والعبارات المتساوية المتوسط ترتبها بناء على اقل انحراف معياري)

جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.8269، وانحراف معياري مساوي ل 1.04264 بتوجه نحو درجة موافق، تليه العبارة 3 بمتوسط حسابي يقدر ب 3.4615، وانحراف

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

معياري مساوي ل 1.12827 بتوجه نحو درجة موافق، تليها العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي يقدر ب 3.2308 وبانحراف معياري يساوي ل 1.24641 بتوجه نحو درجة "محايد"، تليها العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي يقدر ب 3.2115 وبانحراف معياري مساوي ل 1.16040 بتوجه نحو درجة محايد تليها العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي يقدر ب 3.1731، وبانحراف معياري مساوي ل 1.20002 بتوجه نحو درجة محايد تليها العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.9615 وبانحراف معياري مساوي ل 1.25185 بتوجه نحو درجة محايد تليها العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.8269 وبانحراف معياري مساوي ل 1.29435 بتوجه نحو درجة محايد تليها العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.7885 وبانحراف معياري مساوي ل 1.2732 بتوجه نحو درجة محايد تليها العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.7885 وبانحراف معياري مساوي ل 1.28851 بتوجه نحو درجة محايد، تليها العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.7885، وبانحراف معياري مساوي ل 1.34801 بتوجه نحو درجة محايد تليها العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.7308 وبانحراف معياري مساوي ل 1.06854 بتوجه نحو درجة محايد تليها العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.7308 وبانحراف معياري مساوي ل 1.22259 بتوجه نحو درجة محايد تليها العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.7115 وبانحراف معياري مساوي ل 1.36247 بتوجه نحو درجة محايد تليها العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.5769 وبانحراف معياري مساوي ل 1.21019 بتوجه نحو درجة غير موافق تليها العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.5385 وبانحراف معياري مساوي ل 1.1957 بتوجه نحو درجة غير موافق.

تليها العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.4231 وبانحراف معياري مساوي ل 1.12627 بتوجه نحو درجة غير موافق وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.4038 وبانحراف معياري مساوي ل 1.17590 بتوجه نحو درجة غير موافق.

### ثانياً: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول بطاقة الأداء المتوازن

للتعرف على بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، وكذا العوامل التي تقف وراء بطاقة الأداء المتوازن، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ابعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على (17) عبارة، والموضحة في الجدول رقم (1)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

الجدول رقم (12): تحليل استجابة افراد العينة حول محور بطاقة الأداء المتوازن

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
7	محايد	1.25305	2.8077	4	15	9	15	9	X <sub>1</sub>
				7.7	28.8	17.3	28.8	17.3	
6	محايد	1.2529	2.8654	2	21	7	12	10	X <sub>2</sub>
				3.8	40.4	13.5	23.1	19.2	
5	محايد	1.20879	2.9038	2	19	13	8	10	X <sub>3</sub>
				3.8	36.5	25.0	15.4	19.2	
9	غير موافق	1.09210	2.4423	0	11	14	14	13	X <sub>4</sub>
				0	21.2	26.9	26.9	25.0	
محايد		0.95164	2.7548	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المالي					
4	محايد	1.18564	3.0769	4	19	13	9	7	X <sub>5</sub>
				7.7	36.5	25.0	17.3	13.5	
1	محايد	1.09761	3.3269	5	22	15	5	5	X <sub>6</sub>
				9.6	42.3	28.8	9.6	9.6	
16	غير موافق بشدة	3.2692	1.10463	4	23	13	7	5	X <sub>7</sub>
				7.7	44.2	25.0	13.5	9.6	
2	محايد	1.10436	3.3137	4	25	9	9	4	X <sub>8</sub>
				7.7	48.1	17.3	17.3	7.7	
محايد		0.96152	3.2436	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد العملاء					
8	محايد	1.11347	2.7692	0	17	16	9	10	X <sub>9</sub>
				0	32.7	30.8	17.3	19.2	
10	غير موافق	0.97538	2.0962	0	4	15	15	18	X <sub>10</sub>
				0	7.7	28.8	28.8	34.6	

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

3	محايد	1.18181	3.2308	3	27	8	7	7	X <sub>11</sub>
				5.8	51.9	15.4	13.5	13.5	
12	غير موافق	3.2115	1.27320	5	25	6	8	8	X <sub>12</sub>
				9.6	48.1	15.4	15.4	15.4	
محايد		0.89872	2.8269	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده العمليات الداخلية					
14	غير موافق بشدة	3.1538	1.17798	3	24	10	8	7	X <sub>13</sub>
				5.8	46.2	19.2	15.4	13.5	
17	غير موافق بشدة	3.0962	1.07118	2	21	14	10	5	X <sub>14</sub>
				3.8	40.4	26.9	19.2	9.6	
13	غير موافق بشدة	2.9615	1.20394	4	17	11	13	7	X <sub>15</sub>
11	غير موافق بشدة	3.1154	1.32330	6	21	7	9	9	X <sub>16</sub>
				11.5	40.4	13.5	17.3	17.3	
15	غير موافق بشدة	3.4038	1.14206	6	26	7	9	4	X <sub>17</sub>
				11.5	50.0	13.5	17.3	7.7	
محايد		0.95721	3.1462	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده النمو والتعلم					
محايد		0.84669	3.0028	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبطاقة الأداء المتوازن					

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(12) ان افراد عينة الدراسة محايدين فيما يتعلق بطاقة الأداء المتوازن، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للحياذ 3.0028 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.60 الى 3.39) وهي الفئة التي تشير الى الخيار "محايد" في أداة الدراسة كما يتضح من نتائج الجدول ان هناك اتساقا عاما في حكم افراد العينة على بطاقة الأداء المتوازن حيث بلغ الانحراف الكلي 0.84669.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

بناء على نتائج الجدول يمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في حياد افراد العينة على بطاقة الأداء المتوازن من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقا لكل بعد ترتيبيا تنازليا حسب متوسط الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على اقل انحراف معياري) وذلك كما يلي:

### البعد المالي:

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان المتوسط الحسابي للبعد المالي بلغ 2.7548 وبانحراف معياري بلغ 0.95164 مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات حيث جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 2.9038، وبانحراف معياري مساوي ل 1.20879 بتوجه نحو درجة "محايد" تليها العبارة 02 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.8654، وبانحراف معياري مساوي ل 1.25290 بتوجه نحو درجة محايد، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.8654، وبانحراف معياري مساوي ل 1.25305 بتوجه نحو درجة "محايد" وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة 04 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.4423، وبانحراف معياري مساوي ل 1.09210 بتوجه نحو درجة غير موافق.

### بعد العملاء:

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان المتوسط الحسابي العام لبعد العملاء بلغ 3.2436، وبانحراف معياري بلغ 0.96152 مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.3269، وبانحراف معياري بلغ 1.09761 بتوجه نحو درجة محايد تليها العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي يقدر ب 3.3137، وبانحراف معياري مساوي ل 1.10436 بتوجه نحو درجة "محايد" وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي يقدر ب 3.0769، وبانحراف معياري مساوي ل 1.18564 بتوجه نحو درجة "محايد" وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي يقدر ب 1.10463، وبانحراف معياري 3.2692 بتوجه نحو درجة "غير موافق بشدة".

### بعد العمليات الداخلية:

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان المتوسط الحسابي العام لبعد العمليات الداخلية بلغ 2.8269 وبانحراف معياري بلغ 0.89872 مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدر ب 3.308، وانحراف معياري مساوي ل 1.18181 بتوجه نحو درجة "محايد"، ثم تليها العبارة رقم 9 وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

2.7692، وانحراف معياري مساوي ل 1.11347 بتوجه نحو درجة "محايد" وفي المربة الثالثة جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.0962 وانحراف معياري مساوي ل 0.97538 بتوجه نحو درجة "غير موافق" وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي يقدر ب 1.27320 وانحراف معياري مساوي ل 3.2115 بتوجه نحو درجة غير موافق.

### بعد التعلم والنمو:

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان المتوسط الحسابي العام لبعده التعلم والنمو يقدر ب 3.1462، وانحراف معياري مساوي ل 0.95721 مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 1.32330، وانحراف معياري مساوي ل 3.1154 بتوجه نحو درجة "غير موافق بشدة" ثم تليها العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي يقدر ب 1.20394 وانحراف معياري مساوي ل 2.9615 بتوجه نحو درجة "غير موافق بشدة" ثم تليها العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي يقدر ب 1.97798 وانحراف معياري مساوي ل 3.1538 بتوجه نحو درجة "غير موافق بشدة"، وفي المرتبة جاءت العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي يقدر ب 1.14206 وانحراف معياري مساوي ل 3.4038 بتوجيه نحو درجة "غير موافق بشدة" وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي يقدر ب 1.07118، وانحراف معياري مساوي ل 3.0962 بتوجه نحو درجة "غير موافق بشدة".

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسة، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (SPSS V25) ولاختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ولكن قبل تطبيقه يجب التأكد من مدى توافر شروط الانحدار الخطي البسيط التالية :

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة؛
2. صلاحية نموذج الانحدار الكلية والجزئية أو المعنوية الكلية والجزئية لنموذج الانحدار.
3. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي.

### أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية وذلك لضمان استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وذلك من أجل ضمان ملائمة

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

البيانات لفرضيات تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سيتم اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفقا لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات لفرضيات الدراسة.

### 1- اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة (اختبار جودة المطابقة):

للتأكد مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يتم استخدام معامل الالتواء (Asymetrie) ومعامل التفلطح (Kurtosis) بحيث ان معامل الالتواء يجب ان يكون محصورا بين (+1; -1) اما معامل التفلطح فيكون محصورا بين (+3; -3)، والجدول رقم (13) يبين النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (13): معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة:

المتغيرات	معامل الالتواء Asymetrie	معامل التفلطح Kurtosis
تحسين الأداء	-0.22	-0.165
البعد المالي	-0.126	-0.720
بعد العملاء	-0.568	-0.389
بعد العمليات الداخلية	-0.806	-0.260
بعد التعامل والنمو	-0.553	-0.185
بطاقة الأداء المتوازن	-0.602	-0.208

المصدر: من اعداد الطالبتين على مخرجات SPSS V25

من خلال الجدول رقم (13) يتضح بأن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة محصور بين -0.806 و -0.126 وهو ينتمي إلى المجال (+1; -1). ومعامل التفلطح محصور بين -0.720 و -0.165 وهو ينتمي إلى المجال (+1; -1)، ومنه يتم التأكيد على أن توزيع المتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

### 2- اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط لفرضيات الدراسة:

كما ذكرنا سابقا سيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبيانات لهذه الفرضيات. أ. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

فإن قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أن هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنه معنوي)<sup>1</sup>.

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار لفرضيات الدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم (14): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة:

الفرضيات	المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الفرضية الفرعية الأولى	البعد المالي	تحسين الاداء	الانحدار SSR	43.134	34	1.269	7.066	0.000
			البواقي SE	3.052	17	0.180		
			الإجمالي SST	46.186	51			
الفرضية الفرعية الثانية	بعد العملاء	تحسين الاداء	الانحدار SSR	38.413	34	1.130	2.198	0.043
			البواقي SE	8.738	17	0.514		
			الإجمالي SST	47.151	51			
الفرضية الفرعية الثالثة	العمليات الداخلية	تحسين الاداء	الانحدار SSR	33.906	34	0.997	2.327	0.033
			البواقي SE	7.286	17	0.429		
			الإجمالي SST	41.192	51			
الفرضية الفرعية الرابعة	بعد التعلم والنمو	تحسين الاداء	الانحدار SSR	38.773	34	1.140	2.436	0.027
			البواقي SE	7.957	17	0.468		
			الإجمالي SST	46.729	51			

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V25

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال جدول التحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة نجد:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: يتضح ان قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) أي ( $\text{sig}=0.000 < \alpha=0.05$ ).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: فتظهر ان قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.043) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) أي ( $\text{sig}=0.043 < \alpha=0.05$ ).

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.192.41

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: فقد أظهرت قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.033) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) أي ( $\text{sig}=0.033 < \alpha=0.05$ ).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: فقد أظهرت قيمة فيشر (F) عند مستوى معنويته (0.027) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) أي ( $\text{sig} = 0.027 < \alpha=0.05$ )

من خلال ما سبق يظهر ان العلاقة بين المتغيرات خطية ما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وان نموذج الانحدار جيد أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار فرضيات الدراسة.

**المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار:** يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل لكل فرضية، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار  $(T)^1$ . وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً، يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=0 \text{ و } b_2=0 \text{ و } b_3=0 \text{ و } b_4=0$$

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0 \neq 0 \text{ أو } b_1 \neq 0 \text{ أو } b_2 \neq 0 \text{ أو } b_3 \neq 0 \text{ أو } b_4 \neq 0$$

حيث أنّ:

( $b_0$ ): هو ثابت الانحدار

( $b_1$ ): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الأول والمتمثل في: البعد المالي

( $b_2$ ): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الثاني والمتمثل في: بعد العملاء

( $b_3$ ): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الثالث والمتمثل في: بعد العمليات الداخلية

( $b_4$ ): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الرابع والمتمثل في: بعد التعلم والنمو.

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

الجدول رقم (15): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لفرضيات الدراسة.

الفرضيات	النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig
الفرضية الفرعية الأولى	الثابت constant	0.796	4.562	0.000
	البعد المالي	0.761	12.692	0.000
الفرضية الفرعية الثانية	الثابت constant	1.426	4.064	0.000
	بعد العملاء	0.452	4.354	0.000
الفرضية الفرعية الثالثة	الثابت constant	1.175	4.039	0.000
	بعد العمليات الداخلية	0.608	6.193	0.000
الفرضية الفرعية الرابعة	الثابت constant	0.906	3.291	0.002
	بعد التعلم والنمو	0.631	7.530	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الارتباط دال عند مستوى: 0.05

من خلال الجدول رقم (15) يتضح:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: يتضح بان مستوى الدلالة للثابت ( $b_0$ ) اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على ان المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الأولى غير معنوي بالنسبة لمعامل الانحدار ( $b_1$ ) يتضح ان مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000). بالتالي فهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان معامل الانحدار ( $b_1$ ) في نموذج الانحدار للفرضية الأولى معنوي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: يتضح بان مستوى الدلالة للثابت ( $b_0$ ) اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على ان المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الثانية غير معنوي بالنسبة لمعامل الانحدار ( $b_2$ ) يتضح ان مستوى الدلالة قدر ب (0.000) بالتالي فهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان معامل الانحدار ( $b_2$ ) في نموذج الانحدار للفرضية الثانية معنوي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: يتضح بان مستوى الدلالة للثابت ( $b_0$ ) اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على ان المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الثالثة غير معنوي، بالنسبة لمعامل الانحدار ( $b_3$ ) يتضح

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

ان مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.002) بالتالي فهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان معامل الانحدار ( $b_3$ ) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة معنوي.

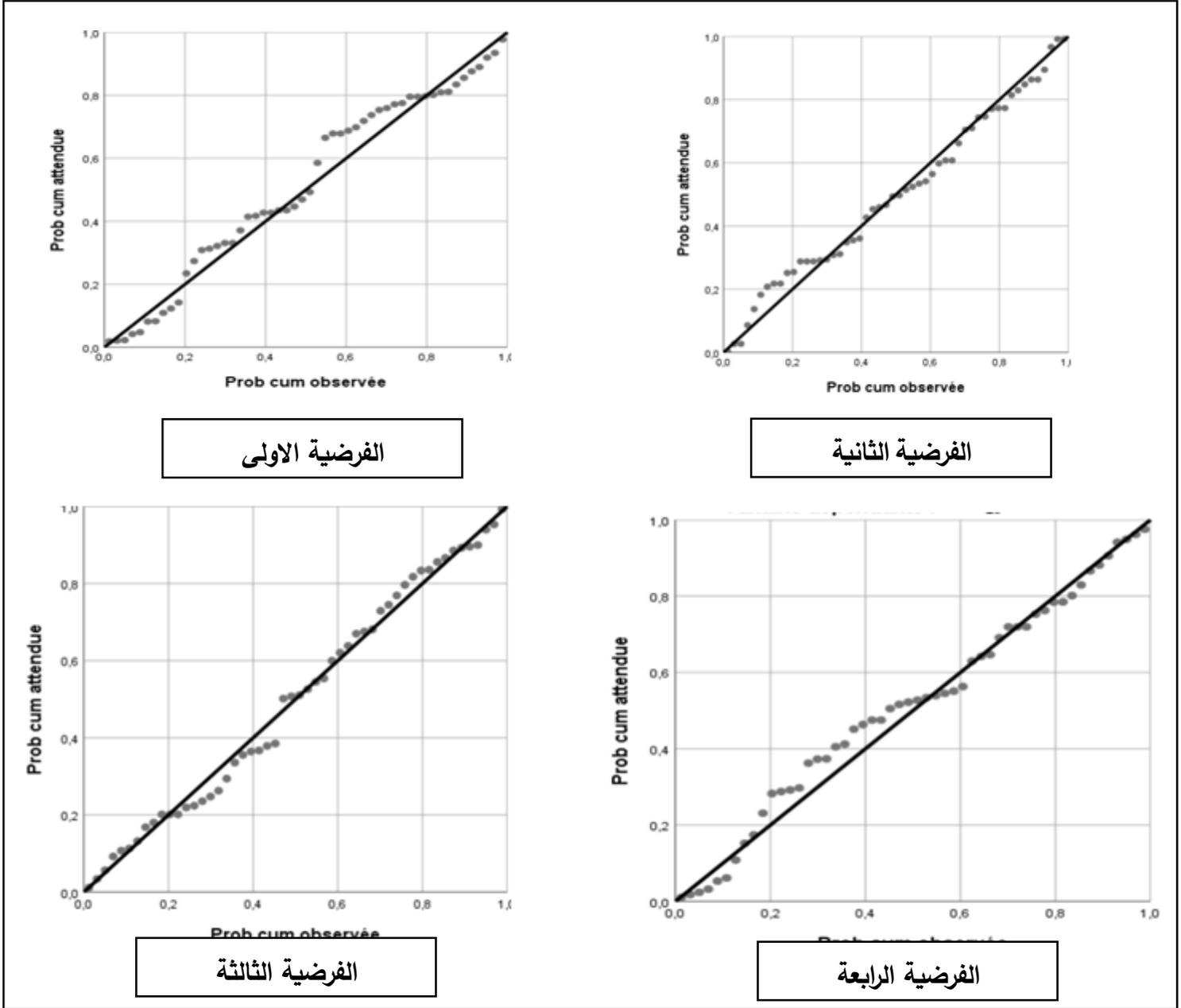
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: يتضح بان مستوى الدلالة للثابت ( $b_0$ ) اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على ان المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الرابعة غير معنوي. بالنسبة لمعامل الانحدار ( $b_4$ ) يتضح ان مستوى الدلالة قدر (0.000) بالتالي فهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان معامل الانحدار ( $b_4$ ) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة معنوي.

- اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لفرضيات الدراسة

يتم اختبار التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال فحص الشكل البياني للبواقي، حيث من خلال فحص هذا الشكل للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية، بحيث إذا كانت النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل الركن الأيمن العلوي والركن الايسر السفلي او تتوزع هذه النقاط بشكل عشوائي على جانب هذا الخط في كلتا الحالتين يقال ان الأخطاء تتوزع توزيعا طبيعيا. اما إذا تمكنا من رصد نمط معين لتوزيع هذه النقاط في هذه الحالة يقال ان الأخطاء لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

الشكل رقم (04): اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الشكل رقم (04) يتضح ان البواقي بشكل عشوائي على جانب الخط وهذا بالنسبة للفرضيات الأربعة، مما يعني ان البواقي تتوزع توزيعا معتدلا (أي تتبع توزيع طبيعي).

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة:

بعد ان تم التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية والتأكد من تحقق جميع شروط أسلوب الانحدار الخطي البسيط سيتم اختبار الفرضيات الدراسة، حيث تنص الفرضية الأولى على: "للبعد المالي دور كبير في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصف ميلة"، والفرضية الثانية على: "لبعد العملاء دور

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

كبير في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة"، الفرضية الثالثة تنص على: "لبعد العمليات الداخلية دور كبير في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة"، الفرضية الرابعة تنص على: "لبعد التعليم والنمو دور كبير في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة".

### 1- اختبار دور البعد المالي في تحسين الأداء:

يتم اختبار الفرضية الأولى من خلال دراسته تحليل تباين خط الانحدار بين البعد المالي وتحسين الأداء وأيضاً جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في البعد المالي والمتغير الثابت والمتمثل في تحسين الأداء وكان معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يوضح معامل الارتباط بين البعد المالي وتحسين الأداء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	0.874	البعد المالي وتحسين الاداء

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) يتضح ان معامل الارتباط بلغت قيمته 0.874 عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهو يمثل علاقة ارتباط قوي موجب.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم اجراء تحليل تباين خط الانحدار للبعد المالي وتحسين الأداء كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للبعد المالي وتحسين الأداء:

مستوى المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد (المصحح R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيان (مصدر التباين)
0.000	161.089	0.40744	0.758	0.763	0.874	1	26.742	الانحدار
						50	8.301	البواقي
						51	35.043	الاجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ ان معامل الارتباط للبعد المالي وتحسين الأداء قدر ب(0.874) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق، كما ان معامل التحديد المصحح بلغ (0.758) أي ان 75.8% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء راجع الى البعد المالي وان الباقي (24.20%) يرجع الى عوامل أخرى ام تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.40744) الى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما يدل عليه معنوية قيمة F.

وللإجابة على الفرضية الأولى ستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور البعد المالي في تحسين الأداء بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$ : ليس للبعد المالي دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، أي جميع معاملات الانحدار البسيط غير معنوية (P تختلف عن الصفر)

$H_1$ : للبعد المالي دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط المعنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + U_i$$

حيث ان:

(Y) : يمثل المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء AP.

( $X_1$ ) : تمثل المتغير المستقل المتمثل في البعد المالي DF.

( $b_0$ ) : يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

( $b_1$ ) : يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(U) : خط الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء

الجدول رقم (18) معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للبعد المالي مع تحسين الأداء:

مستوى الدلالة sig	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		
		Béta	الخطأ المعياري SEB	A	
0.000	4.562		0.175	0.796	الثابت Constant
0.000	12.692	0.874	0.60	0.761	فرق العمل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (18) يتضح ان هناك أثر دلالة للبعد المالي على تحسين الأداء حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (12.692) عند مستوى دلالة يقدر ب (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط المعنوية.

وبالتالي اعتماد على نتائج الجدول رقم ( ) فان معادلة خط الانحدار للبعد المالي على تحسين الأداء هي كما يلي:

$$AP = 0.796 + 0.791DF$$

انطلاقاً من هذه المعادلة يمكن القول ان في حالة غياب البعد المالي فان تحسين الأداء تقدر (0.796) كما انه كلما زادت البعد المالي بوحدة واحدة فان هذا سيؤدي الى زيادة تحسين الأداء ب 0.791 مما يشير الى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد قدرت ب 0.796 عند مستوى معنوية (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير الى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بانه: ليس للبعد المالي دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي جميع معادلات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر).

وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بانه للبعد المالي دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر) ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على انه:

للبعد المالي دور كبير في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء

### 2- اختبار دور بعد العملاء في تحسين الأداء:

يتم اختبار الفرضية الثانية من خلال دراسة تحليل التباين خط الانحدار بين بعد العملاء وتحسين الأداء، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع، لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، وبناء على ذلك يتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في بعد العملاء والمتغير التابع والمتمثل في تحسين الأداء، وكان معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (19): معامل الارتباط بين بعد العملاء وتحسين الأداء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	0.524	بعد العملاء وتحسين الاداء

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25 الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) يتضح ان معامل الارتباط بلغت قيمته 0.524 عند  $(\alpha = 0.05)$  وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط موجب، ولتتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثانية تم اجراء تحليل تباين خط الانحدار لبعد العملاء وتحسين الأداء كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تباين خط الانحدار لبعد العملاء وتحسين الأداء

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل التحديد المصحح ( $R^2$ )	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	9.633	1	0.524	0.275	0.260	0.7288	18.956	0.000
البواقي	25.410	50						
الاجمالي	35.043	51						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25 الارتباط عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (20): نلاحظ ان معامل الارتباط لبعد العملاء وتحسين الأداء قدر ب (0.524) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط موجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق كما ان معامل التحديد

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

المصحح بلغ (0.260) أي ان 26% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء راجع الى بعد العملاء وان الباقي أي 74% يرجع الى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.7288) الى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل وهو ما تدل عليه معنوية قيمة F.

وللإجابة على الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد العملاء في تحسين الأداء بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$ : ليس لبعده العملاء دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي جميع معاملات الانحدار البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر).

$H_1$ : لبعده العملاء دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي جميع معاملات الانحدار البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويدل الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y = b_0 + b_2 X_2 + U_i$$

حيث ان:

(y) : يمثل المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء AP.

( $X_2$ ) : تمثل المتغير المستقل المتمثل في البعد المالي AC.

( $b_0$ ) : يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

( $b_2$ ) : يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(U) : خط الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء

الجدول رقم (21): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لبعده العملاء مع تحسين الأداء

مستوى الدلالة sig	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية			النموذج
		المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري SEB	A	
0.000	4.064	Béta	0.351	1.426	الثابت Constont
0.000	4.354	0.524	0.104	0.452	فرق العمل

الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول رقم (21) يتضح ان هناك أثر دلالة لبعده العملاء على تحسين الأداء حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (4.354) عند مستوى دلالة يقدر ب (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )

كما ان مستوى الدلالة للثابت اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية. وبالتالي اعتماد على نتائج الجدول رقم ( ) فان معادلة خط الانحدار للبعده المالي على تحسين الأداء هي كما يلي:

$$AP = 1.426 + 0.452AC$$

انطلاقاً من هذه المعادلة يمكن القول ان في حالة غياب بعده العملاء فان تحسين الأداء تقدر (1.426) كما انه كلما زادت بعده العملاء بوحدة واحدة فان هذا سيؤدي الى زيادة تحسين الأداء ب 0.452 مما يشير الى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد قدرت ب 1.426 عند مستوى معنوية (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير الى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بانه ليس لبعده العملاء دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي جميع معاملات الانحدار البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر).

وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بانه لبعده العملاء دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي واحد على الأقل من معاملات الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه تيم قبول الفرضية الثانية والتي تنتج على انه:

لبعده العملاء دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء

### 3- اختبار دور بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء:

يتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين بعد العمليات الداخلية وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في بعد العمليات الداخلية والمتغير التابع والمتمثل في تحسين الأداء وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي.

جدول رقم (22): معامل الارتباط بين بعد العمليات الداخلية وتحسين الأداء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	0.659	بعد العمليات الداخلية وتحسين الاداء

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الارتباط عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (22) يتضح ان معامل الارتباط بلغت قيمته 0.659 عند  $(\alpha=0.05)$  وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط موجب وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثالثة تم اجراء تحليل تباين خط الانحدار لبعد العمليات الداخلية وتحسين الأداء كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تباين خط الانحدار لبعد العمليات الداخلية وتحسين الأداء

البيانات (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد $(R^2)$	معامل التحديد المصحح $(R^2)$	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	15.213	1	0.659	0.531	0.522	0.57308	56.702	0.000
البواقي	19.930	50						
الاجمالي	35.043	51						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الارتباط عند مستوى 0.05

ومن خلال الجدول رقم ( ) نلاحظ ان معامل الارتباط لبعد العمليات الداخلية وتحسين الأداء قدر ب(0.659) وهذا ما يدل على وجود ارتباط متوسط موجب، وهذا ما على وجود ارتباط متوسط موجب، وهذا ما يدل على وجود ارتباط متوسط موجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق، كما ان معامل التحديد المصحح بلغ 0.522 أي بلغ 52.2% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء راجع الى بعد العمليات الداخلية وان الباقي أي 47.8% يرجع الى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.57308 الى صغر

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما يدل على معنوية قيمة فيشر F.

وللإجابة على الفرضية الثالثة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$ : ليس لبعده العمليات الداخلية دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر).

$H_1$ : لبعده العمليات الداخلية دور تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي واحد على الأقل من معاملات الخط البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=b_0+b_3X_3+U_i$$

حيث ان:

(Y): يمثل المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء AP.

( $X_3$ ): تمثل المتغير المستقل المتمثل في بعد العمليات الداخلية Aoin.

( $b_0$ ): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

( $b_3$ ): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(U): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها يخص الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (24): معاملات نموذج الانحدار الخطي لبعده العمليات الداخلية مع تحسين الأداء:

مستوى الدلالة sig	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		
		Béta	الخطأ المعياري seb	A	
0.000	4.039		0.291	1.175	الثابت constant
0.000	6.193	0.659	0.098	0.608	بعده العمليات الداخلية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

من خلال الجدول رقم (24) يتضح انه هناك اثر ذو دلالة للاستشارة الفكرية على تحسين الأداء حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة 6.193 عند مستوى دلالة يقدر ب 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$ .

كما ان مستوى الدلالة للثابت اقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$  وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ان واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية وبالتالي اعتماد على نتائج الجدول رقم ( ) فان معادلة خط الانحدار لبعده العمليات الداخلية هي كما يلي:

$$AP=1.175+0.608AOin$$

انطلاقاً من هذه المعادلة يمكن الوق انه في حالة غياب بعد العمليات الداخلية فان تحسين الأداء يقدر ب 1.175 كما انه كلما زاد بعد العمليات الداخلية بوحدة فان هذا سيؤدي الى زيادة تحسين الأداء ب 0.608 مما يشير الى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد قدرت ب 1.175 عند مستوى معنوية (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمدة  $(\alpha = 0.05)$  مما يشير الى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بانه ليس لبعده العمليات الداخلية دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  أي جميع معاملات الانحدار البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر).

وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بانه لبعده العمليات الداخلية دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  أي واحد على الأقل من معاملات الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه تيم قبول الفرضية الثانية والتي تنبث على انه:

**لبعده العمليات الداخلية دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.**

### 4- اختبار دور بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء:

يتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين بعد التعلم والنمو وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في بعد التعلم والنمو والمتغير التابع والمتمثل في تحسين الأداء وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

جدول رقم (25): معامل الارتباط بين بعد التعلم والنمو وتحسين الأداء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.000	0.729	بعد التعلم والنمو وتحسين الاداء

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الارتباط عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (25) يتضح ان معامل الارتباط بلغت قيمته 0.729 عند  $(\alpha=0.05)$  وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط موجب وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرابعة تم اجراء تحليل تباين خط الانحدار لبعد التعلم والنمو وتحسين الأداء كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تباين خط الانحدار لبعد التعلم والنمو وتحسين الأداء

مستوى المعنوية	قيمة F	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح ( $R^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط R	درجة الحرية	مجموع المربعات	البيانات (مصدر التباين)
0.000	56.702	0.57308	0.522	0.531	0.729	1	18.622	الانحدار
						50	16.421	البواقي
						51	35.043	الاجمالي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الارتباط عند مستوى 0.05

ومن خلال الجدول رقم (26) نلاحظ ان معامل الارتباط لبعد التعلم والنمو وتحسين الأداء قدر ب(0.729) وهذا ما يدل على وجود ارتباط متوسط موجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق، كما ان معامل التحديد المصحح بلغ 0.522 أي بلغ 52.2% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء راجع الى بعد العمليات الداخلية وان الباقي أي 47.8% يرجع الى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.57308 الى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما يدل على معنوية قيمة فيشر F.

وللإجابة على الفرضية الرابعة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$ : ليس لبعد التعلم والنمو دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$  أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر).

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء

$H_1$ : لبعد التعلم والنمو دور تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي واحد على الأقل من معاملات الخط البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

وبعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=b_0+b_4X_4+U_i$$

حيث ان:

(Y): يمثل المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء AP.

(X<sub>3</sub>): تمثل المتغير المستقل المتمثل في بعد العمليات الداخلية Aac.

(b<sub>0</sub>): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b<sub>3</sub>): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(U): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها يخص الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (27): معاملات نموذج الانحدار الخطي لبعد التعلم والنمو مع تحسين الأداء:

مستوى الدلالة sig	قيم اختبار T	المعاملات غير معيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية Béta	الخطأ المعياري seb	
0.002	3.291		0.275	الثابت constant
0.000	7.530	0.729	0.084	بعد التعلم والنمو

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول رقم (27) يتضح انه هناك اثر ذو دلالة لبعد التعلم والنمو على تحسين الأداء حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة 7.530 عند مستوى دلالة يقدر ب 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ).

كما ان مستوى الدلالة للثابت اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة ان واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية وبالتالي اعتماد على نتائج الجدول رقم ( ) فان معادلة خط الانحدار لبعد التعلم والنمو هي كما يلي:

$$Ap=0.906+0.631Aac$$

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء

انطلاقاً من هذه المعادلة يمكن القول انه في حالة غياب بعد التعلم والنمو فان تحسين الأداء يقدر ب 0.906 كما انه كلما زاد بعد التعلم والنمو بوحدة فان هذا سيؤدي الى زيادة تحسين الأداء ب 0.631 مما يشير الى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد قدرت ب 0.906 عند مستوى معنوية (0.002) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يشير الى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بانه ليس لبعء التعلم والنمو دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي جميع معاملات الانحدار البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر).

وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بانه لبعء التعلم دور في تحسين الأداء عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) أي واحد على الأقل من معاملات الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه تيم قبول الفرضية الثانية والتي تنبث على انه:

**لبعء التعلم والنمو دور كبير في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.**

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

تم في هذه الدراسة التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء، حيث تم تأكيد صحة فرضيات الدراسة الفرعية، وبالتالي اثبات صحة الفرضية الرئيسية. وسيتم في هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على عينة من موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.

#### أولاً: تفسير نتائج دور البعد المالي في تحسين الأداء

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكد من صحة الفرضية الأولى المتعلقة بدور البعد المالي في تحسين الأداء في المركز الجامعي، وذلك بمعامل ارتباط قوي موجب قدره ب(0.874) ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.758) أي البعد المالي فسر ما نسبته (75.8%) في التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

هذه النتائج راجعة لكون البعد المالي يلعب دوراً مهماً في حياة المركز الجامعي، وله أهمية في تحسين مستوى العمل وتوفير الشروط الضرورية لأداء المهام سواء بالنسبة للأساتذة أو الإداريين في أحسن الظروف. هذا ما يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء على مستوى المركز الجامعي ككل.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

### ثانيا: تفسير نتائج دور بعد العملاء في تحسين الأداء

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكد من صحة الفرضية الثانية المتعلقة بدور بعد العملاء في تحسين الأداء وذلك بمعامل ارتباط متوسط موجب قدره 0.524، ومعامل تحديد مصحح بلغ 0.260 أي بعد العملاء فسر ما نسبته 26% من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

هذه النتائج راجعة الى ان المركز الجامعي كمؤسسة تعمل بشكل دائم على تلبية احتياجات طلبتها الحاليين (باعتبارهم هم عملاءها) وتحديد رغبتهم والعمل الدائم على تحسين الخدمات المقدمة لهم، إضافة إلى سعي المركز الجامعي لاستقطاب طلبة جدد ما يجعلها دائمة البحث عن أساليب وطرق جديدة لتحسين ما يتم تقديمه للطلبة من خدمات ومنتوج علمي. هذا ما يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء.

### ثالثا: تفسير نتائج دور بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان تم التأكد من صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بدور العمليات الداخلية في تحسين الأداء وذلك بمعامل ارتباط متوسط موجب قدره (0.659)، ومعامل تحديد مصحح بلغ 0.522 أي بعد العمليات الداخلية فسر ما نسبته 52.2% في التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

هذه النتائج الإيجابية راجعة الى مساهمة بعد العمليات الداخلية في تشكيل وإعطاء مزايا تنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال زيادة كفاءة وفعالية العمليات الداخلية التي تدعم البعد المالي وبعد العملاء، فهي حسب بورتر (porter) تساهم في خلق القيمة، وبالتالي فإداء أي مؤسسة مرهون بأداء عملياتها الداخلية والتي تركز أساسا على الابداع والتميز في الأداء، وتعزيز جوانب الأداء المختلفة. هذا ما يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء.

### رابعا: تفسير نتائج دور بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء

بناء على ما سبق اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان تم التأكد من الفرضية الرابعة المتعلقة بدور بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء وذلك بمعامل ارتباط متوسط موجب قدره (0.729) ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.522) أي بعد التعلم والنمو فسر ما نسبته (52.2%) في التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

---

---

هذه النتائج راجعة الى أنّ المركز الجامعي يسعى للاحتفاظ بالكفاءة الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للطالب. هذا لا يتحقق إلا إذا ضمنت كفاءة أداء موظفيها، بما يحسن من أداء موردها البشري واستخدام التقنيات الحديثة لتتمكن من تحقيق وتحسين في جودة الخدمات المقدمة. هذا ما يساهم بشكل واضح في تحسين الأداء.

## الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الاداء

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية، اين تم التطرق فيه لمنهجية الدراسة المتبعة التي تمثلت في اتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الابعاد لتحليل نموذج دراستنا والوصول الى اقتراح علاقات تربط بين متغيرات الدراسة: بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء.

ومن خلال صياغة هذه الاقتراحات في شكل فرضيات تم اختبارها وفقا لتقنية دراسة الحالة كما تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيع 53 استبيان، تم استرجاع 52، ثم قمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25.

وقد تم الخروج بنتائج بينت قبول فرضيات الدراسة حيث اثبتت النتائج ان لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو دور في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على تلك النتائج تم التوصل الى اثبات صحة الفرضية الرئيسية أي أنّ لبطاقة الأداء المتوازن دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.

# الخاتمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية كبيرة في تحسين الأداء، فهي أداة تساعد على القياس والتقييم الأداء لعدة جوانب مالية وغير مالية، لتحديد بذلك جوانب القصور ومن ثم معالجتها، ومعرفة نقاط القوة ودعمها، وبالتالي تحسين شامل لأداء.

يمثل تحسين الأداء عملية متكاملة تتطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة ككل وتتم وفقا للاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها واساليبها اذ تعد بطاقة الأداء المتوازن بديل فعال عن المقاييس التقليدية لأنها تهتم بكل جوانب أداء المؤسسة من خلال ابعادها الأربعة مما تساهم في وضع الاستراتيجية المناسبة من خلال تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

وقد تم التعبير عن هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات والتي تعكس جملة من العلاقات التي تربط المتغير المستقل المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المتمثلة في: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو؛ بالمتغير التابع والمتمثل في تحسين الأداء.

وانطاقا مما سبق، حاولنا دراسة الظاهرة باستخدام تقنية دراسة حالة موظفي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-، حيث حاولنا جمع بيانات ذات طابع كفيقي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، وقد أسفر تحليل ودراسة وتفسير اجاباتهم على مجموعة من النتائج المحددة.

### أولاً: نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال بحثنا الى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة نذكرها فيما يلي:

**بالنسبة للفرضية الأولى:** للبعد المالي دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة، حيث ان دور البعد المالي في تحسين الأداء يتحقق بدرجات مرتفعة وذلك من خلال دوره في تحسين مستوى العمل وتوفير الشروط الضرورية لأداء المهام، فالبعد المالي يسعى للاستثمار الأمثل للموارد المالية المتاحة وصولاً لتحسين الأداء وتحقيق جودة الخدمة.

**بالنسبة للفرضية الثانية:** لبعد العملاء دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-، حيث ان دور العملاء يتحقق بدرجات متوسطة في تحسين الأداء، وذلك من خلال أنّ المركز الجامعي كمؤسسة تعمل بشكل دائم على تلبية احتياجات طلبتها الحاليين (باعتبارهم هم عملاءها) وتحديد

رغبتهم والعمل الدائم على تحسين الخدمات المقدمة لهم، إضافة إلى السعي لاستقطاب طلبة جدد ما يجعلها دائمة البحث عن أساليب وطرق جديدة لتحسين ما تقدمه لهم من خدمات ومنتوج علمي.

**بالنسبة للفرضية الثالثة:** لبعد العمليات الداخلية دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصف سميلة-، حيث ان دور العمليات الداخلية يتحقق بدرجات متوسطة في تحسين الأداء، وذلك من خلال مساهمة بعد العمليات الداخلية في تشكيل وإعطاء مزايا تنافسية للمؤسسة، من خلال زيادة كفاءة وفعالية العمليات الداخلية التي تدعم البعد المالي وبعد العملاء، فأداء أي مؤسسة مرهون بأداء عملياتها الداخلية والتي ترتكز أساسا على الابداع والتميز في الأداء، وتعزيز جوانب الأداء المختلفة.

**بالنسبة للفرضية الرابعة:** لبعد النمو والتعلم دور في تحسين الأداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصف سميلة-، حيث ان دور النمو والتعلم يتحقق بدرجات متوسطة في تحسين الأداء، وذلك من خلال أنّ المركز الجامعي يسعى للاحتفاظ بالكفاءة الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للطالب، وهذا لا يكون إلا بضمان كفاءة أداء موظفيها، وتحسن من أدائهم واستخدامهم للتقنيات الحديثة لتحقيق وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

### ثانيا: التوصيات

- ضرورة نشر الوعي بدور واهمية بطاقة الأداء المتوازن حيث تشكل مصدرا ثريا للمعلومات والتغذية العكسية داخل المؤسسة، وخاصة في مؤسسات التعليم العالي؛
- ضرورة توعية المحيط الجامعي بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لتقييم الأداء وصولا لتحسينه وتطويره؛
- ضرورة نشر ثقافة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم وتحسين الأداء، مع ضرورة تدريب الموظفين في المناصب القيادية على استخدام ابعادها، خاصة في مؤسسات التعليم العالي؛
- ضرورة الاهتمام بتحسين الأداء في الجامعات من خلال تقييمه من جوانب مختلفة لا تقتصر على الجانب المالي فقط، بل يجب الاهتمام أيضا بجانب العمليات وخاصة ما يتعلق بالإبداع والابتكار، وما يتعلق بتعزيز التعلم والنمو.

### ثالثا: حدود وآفاق الدراسة:

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها: لم يتم استعمال الأداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستبيان دون القدرة على تدعيمها بأدوات بحثية متنوعة (المقابلات مثلا) إذ انها الأنسب نظرا لانشغال افراد العينة واستحالة عمل مقابلات معهم. كما اننا لم نتمكن من اجراء دراسة مالية باستخدام مؤشرات كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في محاولة للتعرف على مستوى الأداء في المركز الجامعي -ميلة-، وذلك لعدم توفر القوائم المالية.

الا ان هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومنتوعة في المستقبل لمحاولة التعمق أكثر في دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء وذلك بإضافة متغيرات جديدة، وكذا توسيع الدراسة على مجموعة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كالقطاع المصرفي مثلا. بالإضافة لمحاولة دراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن تنافسية المؤسسات، او محاولة اعداد نموذج الأداء المتوازن في تناسب مع طبيعة وخصوصية مؤسسات التعليم العالي الجزائري.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### ➤ الكتب:

- علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي، الاستراتيجية المصارف، طبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- فايز جمعة صالح النجار وآخرون، اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، 2009.
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة 2، 1999.
- محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الاولى بيروت، 1999.
- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.

### ➤ المجالات:

- احمد نهار الرفوع، نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للجامعات الحكومية الأردنية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الشهيد لخضر الوادي، الجزائر، 2021.
- احمد بسمير نايف الثابت، احمد محمد جاسم، سارة عبد الستار حسن، سارة حقي إسماعيل، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي، دراسة تحليلية بيانات مصرف بغداد الأهلي للاعوام (2017-2018-2019)، مجلة الجامعة العراقية، العدد 02، الجزء 02، جامعة ديالى، العراق.
- ايمان احمد الهيني ومحمد زيادات، استخدام بطاقة قياس الأداء في تقييم أداء الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الارنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 07، العدد 12، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.
- بسام زاهر، غادة بواط، تقويم أداء المصرف التجاري من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراس ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 02، 2014.
- بوطيبة رابح، اقسام حسنة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة تراس كنال، مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال، مجلد 05، عدد 02، جامعة احمد دراية، الجزائر، 2021.

## قائمة المصادر والمراجع

- دبلّة فاتح، الاساليب الابستمولوجية، للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22 فيفري 2010.
- عبد الرؤوق حجاج، أحلام بنارنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.
- عبد القادر بلحسن، عبد الله توير الواحد، استخدام ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية الشلف، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 06، العدد 12، جامعة الجزائر 2022.
- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
- مرزوق عاشور، بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الاعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 23، العدد 28، 2014.
- مصطفى نجم البشاري، أنور احمد قاسم عبد الله، اثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية دراسة ميدانية، مجلة عليّة فصيلة محكمة تقني بالدراسات والبحوث الإنسانية، العدد 20، الجزائر، 2021.
- معمري محمد، نبيل حليلو، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، مجلة دراسات والأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 10، عدد 04، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
- المهدي مفتاح السبتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنع الحديثة في القطاع الصناعي الليبي، مجلة جامعة مصراتة، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، المجلد 03، العدد 15، 2013.

### ➤ مذكرات تخرج:

- احمد حميدان ماريق عبد الغني، القيادة الإدارية ودورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، 2019.
- اسراء نايف محمد نور، استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء الدوائر ضربية الدخل في محافظة شمال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

- أمنة سعودي، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الابتكار التسويقي، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020.
- باسم عمروش، دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2021-2022.
- بان ماجد صادق صادق، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الوسط، 2015.
- بطاهر بخته، أهمية التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزيو، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2018.
- بن حوجة حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في مؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك DRIZ، أطروحة دكتوراه، تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018.
- ثورة غزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة التحليل، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
- جلام كريمة، دور التسويق الالكتروني في تحسين أداء البنوك وتحقق رضا العميل: دراسة حالة بعض البنوك التجارية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق وإدارة اعمال المؤسسات، تخصص تسويق وإدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2014.
- خليل موفق خليل صافي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، مذكرة ماجستير المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة، 2017.
- ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الآلات الصناعية، PMO مذكرة ماجستير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

- ريمة محفوض، اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في المؤسسات التمويل الصغير، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، تخصص استراتيجية المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسلية، الجزائر، 2016.
- السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وجامعة عنابة، الجزائر، 2011-2012.
- سمارة ياقوتة، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المصارف الجزائرية، دراسة ميدانية بوكالات الفلاحة والتنمية الريفية لولاية المدية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية ونقوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020.
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- طاهر محسن منصور الطالب، وائل محمد صبحي ادريس، دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، الأردن، 2013.
- عمار امين احمد سعيد، دور ابعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في كفاءة وفاعلية الأداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن (دراسة ميدانية)، مذرة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الجزيرة، اليمن، 2019.
- عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- عمرو عياش صبرينة، الإفصاح المحاسبي وأثره على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة ميزانية)، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، تدقيق ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2021-2022.
- غنوة محمد الماغوط، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التدقيق الداخلي، مذكرة ماجستير في إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2017.
- كمال احمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء المؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة الدكتوراه في إدارة اعمال، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

- لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي ودراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
- ماهر زيادة، مدى فاعلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية، مذكرة ماجستير في علوم الإدارة، تخصص مالية ومصارف، سوريا، 2016.
- محمادي وليد، دور المحاسبة البيئية في تحقيق أداء بيني متوازن ومستدام في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2021-2022.
- محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر -كوبا، بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
- محمد ناصر خان، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل -بسكرة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021.
- مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نقاوس للمصبرات، باتنة، مذكرة ماجستير، تخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- هبة نبيل حميد منصور المسعودي، توظيف TBL و SBSC لتقويم الأداء الاستراتيجي المتوازن المستدام، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة المنحني الاشراف، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2017.
- هدى مؤيد حاتم السعودي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الداء الاستراتيجي في جامعة القادسية مذكرة ماجستير في علوم المالية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

- هوان عبد الله، دور الرقابة والتدقيق في تحسين أداء منشآت القطاع السياحي: دراسة حالة مؤسسات سياحية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، تدقيق ومراقبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2022.
- وهيبة ديجي، دور استراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
- يعقوب مروة، مؤشرات تقييم فعالية حوكمة المؤسسة الاقتصادية، حالة عينة من مؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مالي ومحاسبية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020.

### ➤ مواقع الكترونية:

- عن الموقع الالكتروني: [www.centre-univers-mila.dz](http://www.centre-univers-mila.dz) على الساعة 14.43، 2023/05/29.

### ➤ أيام دراسية:

- المهدي مفتاح الريش، سرور بشير الطويل، إطار مقترح لدعم الميزة التنافسية من خلال التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن وراس المال الفكري، مجلة البحوث الاكاديمية العدد السادس، كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة.
- وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22 فيفري 2010.

### ➤ مصادر اجنبية:

- Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks in Isfahan, Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, Iran, p 54.
- Kothari C. R., Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eustern Limited, New Delhi, India, (1990) p 141.

الملاحق

# الملحق 01: الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

السنة الثانية ماستر

## استبيان

الإداريين والأساتذة الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى جمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة حول دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء -دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة مالية. لذا نرجو منكم مساعدتنا في تمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة عن الأسئلة التي يضمنها الاستبيان المرفق بدقة من اجل الحصول على معلومات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة مؤكدين لكم ان جميع اجاباتكم تستخدم لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة ومتمنيين لكم دوام التوفيق.

تحت اشراف الأستاذة:

من اعداد الطالبتين:

د/ طباحي سناء

• تريعة لامية.

• بولعراس خديجة.

السنة الجامعية: 2023/2022

## الملحق 01: الاستبيان

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية الخاصة بموظفي المركز الجامعي -ميلة- بغرض تحليل النتائج لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) امام العبارة الصحيحة:

	ذكر	الجنس
	انثى	
	اقل من 30	العمر
	من 30 الى 39	
	من 40 الى 49	
	50 سنة فأكثر	
	هيئة إدارية	العمل
	هيئة تدريسية	
	ليسانس	المستوى التعليمي
	ماستر	
	ماجستير	
	دكتوراه	
	اقل من 5 سنوات	مدة العمل في المؤسسة
	من 05 الى 10 سنوات	
	من 11 الى 16 سنة	
	أكثر من 16 سنة	

## الملحق 01: الاستبيان

### القسم الثاني: محاور الدراسة

نرجو منكم وضع علامة (X) امام درجة سلم القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة:

المحور الأول: تحسين الأداء:

الرقم	العبارة	درجة سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	يتم تحفيزكم وفقا لإنجازاتكم وادائكم المتميز.				
02	تعملون في جو من الرضا والثقة المتبادلة.				
03	تتعاونون فيما بينكم من اجل تقديم أحسن الخدمات.				
04	تتوفر موارد مالية كافية لتلبية احتياجاتكم لتأدية عملكم بالجودة المطلوبة.				
05	تتميز الخطط المسطرة من طرف إدارة المركز بالمرونة.				
06	يتم تشجيعكم على التجديد والابداع لرفع مستوى أداؤكم.				
07	تهتمون بجودة الخدمات (الإدارية التعليمية) المقدمة من طرفكم.				
08	يتم استخدام وسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة لأداء عملكم.				
09	يتم تدريبكم بشكل مستمر بما يتناسب مع متطلبات أداء جيد.				
10	تتم العناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة بالمركز الجامعي.				

## الملحق 01: الاستبيان

					11	يتم تسهيل إجراءات العمل الإداري واعداد وتحديث دليل الإجراءات.
					12	يتم توفير مكان وظروف عمل ملائمة لتحسين مردودية العمل.
					13	تتميز إجراءات العمل بالبساطة والمرونة.
					14	تتميز بيئة العمل بالعلاقات الجيدة مما يعكس أدائكم.
					15	يتم تطوير الهياكل البيداغوجية والتنظيمية حسب حجم وطبيعة العمل.
					16	يتم تحديث وتطوير أساليب العمل داخل المركز الجامعي.
					17	تعمل إدارة المركز الجامعي على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات والمعارف.

## الملحق 01: الاستبيان

### المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارات	درجة سلم القياس			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>أولاً: البعد المالي</b>					
01	يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بما يؤدي الى تطوير المركز الجامعي من الجانب الأكاديمي والإداري.				
02	يعمل المركز الجامعي على تحفيز الموظفين وتدريبهم من اجل تحسين انتاجيتهم ومردودهم.				
03	للمركز الجامعي القدرة على الوفاء بالتزاماته اتجاه الغير.				
04	الموارد المالية المتاحة كافية لاستمرار المركز الجامعي في أداء نشاطه.				
<b>ثانياً: بعد العملاء</b>					
05	يقدم المركز الجامعي خدماته الإدارية والتعليمية للطلبة باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.				
06	يتابع المركز الجامعي شكاوى ومشاكل الطلبة ويسعى الى حلها في الوقت المناسب.				
07	يقدم المركز الجامعي خدمات تلبي احتياجات الطلبة.				
08	يعمل المركز الجامعي على تطوير نوعية الخدمات الاكاديمية حسب مستجدات الاكاديمية.				

## الملحق 01: الاستبيان

### ثالثا: بعد العمليات الداخلية

					09	تعمل إدارة المركز الجامعي على دراسة البيئة المحيطة وتحديد احتياجات سوق العمل وطرح التخصصات المناسبة لهذه الاحتياجات.
					10	يعمل المركز الجامعي على تهيئة فرص لخريجها من اجل العمل.
					11	يدعم المركز الجامعي الأنشطة الإبداعية وابتكارات الطلبة.
					12	يعقد المركز الجامعي دورات تدريبية لتنمية قدرات الطلبة والرفع من معارفهم.
<b>رابعا: بعد النمو والتعليم</b>						
					13	يسعى المركز الجامعي لاستخدام التقنيات الحديثة لتقديم خدماته.
					14	يعمل المركز الجامعي على تطوير كفاءة الإداريين أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار.
					15	يعمل المركز الجامعي على مراجعة التخصصات المرجوة واقتراح تخصصات جديدة تواكب احتياجات سوق العمل.
					16	ينظم المركز الجامعي دورات تكوينية وتدريبية للإداريين والموظفين لتحسين مستوى الخدمات التي يقدمونها.
					17	يحرص المركز الجامعي على تطوير قدراته الإبداعية والحصول على مكانة متقدمة بين الجامعات.

## الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الملحق: قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الأساتذة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-	خندق سميرة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-	طويل حدة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-	زيد جابر
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-	هشام حريز

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

1. اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضيات:

ANOVA المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: اختبار أ.

الفرضية الرئيسية:

### ANOVA

بطاقة الأداء المتوازن

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	31,828	34	,936	3,362	,005
Intragroupes	4,733	17	,278		
Total	36,561	51			

بطاقة الأداء المتوازن هي المتغير المستقل وتحسين الأداء هو المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الأولى:

المتغير المستقل هو البعد المالي والمتغير التابع هو تحسين الأداء:

### ANOVA

البعد المالي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	43,134	34	1,269	7,066	,000
Intragroupes	3,052	17	,180		
Total	46,186	51			

الفرضية الفرعية الثانية:

المتغير المستقل هو بعد العملاء والمتغير التابع هو بعد

تحسين الأداء:

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

### ANOVA

بعد العماء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	38,413	34	1,130	2,198	,043
Intragroupes	8,738	17	,514		
Total	47,151	51			

الفرضية الفرعية الثالثة:

المتغير المستقل هو بعد العمليات الداخلية والمتغير التابع هو

تحسين الأداء:

### ANOVA

بعد العمليات الداخلية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	33,906	34	,997	2,327	,033
Intragroupes	7,286	17	,429		
Total	41,192	51			

الفرضية الاربعة:

المتغير المستقل هو بعد النمو والتعليم والمتغير التابع هو تحسين

الأداء:

### ANOVA

بعد النمو والتعليم

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	38,773	34	1,140	2,436	,027
Intragroupes	7,957	17	,468		
Total	46,729	51			

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

معامل الارتباط بيرسون لمحور تحسين الأداء:

### Corrélations

		المحور_الأول	المحور_الثاني
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	1	,942**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	52	52
المحور_الأول	Corrélation de Pearson	,942**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	52	52

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط بيرسون للبعد المالي:

### Corrélations

		المحور_الثاني	بعد_مالي
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	1	,921**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	52	52
بعد_مالي	Corrélation de Pearson	,921**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	52	52

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط بيرسون لعدد العملاء:

### Corrélations

		المحور_الثاني	عدد_عملاء
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	1	,719**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	52	52
عدد_عملاء	Corrélation de Pearson	,719**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	52	52

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

معامل الارتباط بيرسون لبعء العمليات الداخلية:

### Corrélations

		المحاور_الكليه	بعء_العمليات
المحاور_الكليه	Corrélation de Pearson	1	,820**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	52	52
بعء_العمليات	Corrélation de Pearson	,820**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	52	52

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط لبعء النمو والتعليم:

### Corrélations

		المحاور_الكليه	بعء_النمو
المحاور_الكليه	Corrélation de Pearson	1	,900**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	52	52
بعء_النمو	Corrélation de Pearson	,900**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	52	52

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

معامل الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

1. تحسين الأداء:

### Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
تحسين الأداء	Moyenne	2,8925	,11495	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,6618	
		Borne supérieure	3,1233	
	Moyenne tronquée à 5 %	2,8962		
	Médiane	2,9412		
	Variance	,687		
	Ecart type	,82893		
	Minimum	1,00		
	Maximum	5,00		
	Plage	4,00		
	Plage interquartile	1,25		
	Asymétrie	-,022	,330	
	Kurtosis	-,165	,650	

ملاحظة : الالتواء Asymetrie

التفلطح هو : Kurtosis

2. بطاقة الأداء المتوازن:

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

### Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
بطاقته الأداء المتوازن	Moyenne	3,0028	,11742	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,7670	
		Borne supérieure	3,2385	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,0370		
	Médiane	3,2059		
	Variance	,717		
	Ecart type	,84669		
	Minimum	1,00		
	Maximum	4,47		
	Plage	3,47		
	Plage interquartile	1,38		
	Asymétrie	-,602	,330	
	Kurtosis	-,208	,650	

3. البعد المالي:

### Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
البعد المالي	Moyenne	2,7548	,13197	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,4899	
		Borne supérieure	3,0197	
	Moyenne tronquée à 5 %	2,7585		
	Médiane	2,7500		
	Variance	,906		
	Ecart type	,95164		
	Minimum	1,00		
	Maximum	4,50		
	Plage	3,50		
	Plage interquartile	1,50		
	Asymétrie	-,126	,330	
	Kurtosis	-,720	,650	

4. بعد العملاء:

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

### Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
بعد العملاء	Moyenne	3,2436	,13334	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,9759	
		Borne supérieure	3,5113	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,2813		
	Médiane	3,2500		
	Variance	,925		
	Ecart type	,96152		
	Minimum	1,00		
	Maximum	4,75		
	Plage	3,75		
	Plage interquartile	1,25		
	Asymétrie	-,568	,330	
	Kurtosis	-,389	,650	

5. بعد العمليات الداخلية:

### Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
بعد العمليات الداخلية	Moyenne	2,8269	,12463	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,5767	
		Borne supérieure	3,0771	
	Moyenne tronquée à 5 %	2,8632		
	Médiane	3,0000		
	Variance	,808		
	Ecart type	,89872		
	Minimum	1,00		
	Maximum	4,00		
	Plage	3,00		
	Plage interquartile	1,19		
	Asymétrie	-,806	,330	
	Kurtosis	-,260	,650	

6. بعد النمو والتعليم:

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

### Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
بعد النمو والتعليم	Moyenne	3,1462	,13274	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,8797	
		Borne supérieure	3,4126	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,1761		
	Médiane	3,2000		
	Variance	,916		
	Ecart type	,95721		
	Minimum	1,00		
	Maximum	5,00		
	Plage	4,00		
	Plage interquartile	1,55		
	Asymétrie	-,553	,330	
	Kurtosis	-,185	,650	

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للفرضيات:

1. الفرضية الرئيسية:

Modèle		Somme des carrés	ddl	
1	Régression	21,238	1	
	de Student	13,805	50	
	Total	35,043	51	

a. Variable dépendante : تحسين الأداء :

b. Prédicteurs : (Constante), بطاقة الأداء المتوازن

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Corrélation simple
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,604	,271		2,229	,030
	بطاقة الأداء المتوازن	,762	,087	,779	8,771	,000

a. Variable dépendante : تحسين الأداء :

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation
1	,779 <sup>a</sup>	,606	,598	,52545	,606	76

a. Prédicteurs : (Constante), بطاقة الأداء المتوازن

يمثل الجدول قيم معاملات الانحدار R.

2. الفرضية الفرعية الأولى:

للبعد المالي دور كبير في تحسين أداء المركز الجامعي:

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de
1	,874 <sup>a</sup>	,763	,758	,40744	,763	161,08

a. Prédicteurs : (Constante), البعد المالي

يمثل قيمة معاملات الانحدار R.

### ANCOVA

Modèle		Somme des carrés
1	Régression	26,742
	de Student	8,301
	Total	35,043

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), البعد المالي

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations simples	Part
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.		
1	(Constante)	,796	,175		4,562	,000		
	البعد المالي	,761	,060	,874	12,692	,000	,874	

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

الفرضية الفرعية الثانية:

لبعد العملاء دور كبير في تحسين أداء المركز الجامعي.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de
1	,524 <sup>a</sup>	,275	,260	,71288	,275	18

a. Prédicteurs : (Constante), بعد العملاء

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

قيمة معاملات الانحدار R.

Modèle		Somme des carrés	ANC
1	Régression	9,633	
	de Student	25,410	
	Total	35,043	

- a. Variable dépendante : تحسين الأداء  
b. Prédicteurs : (Constante), بعد العملاء

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélation	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Part
1	(Constante)	1,426	,351		4,064	,000		
	بعد العملاء	,452	,104	,524	4,354	,000	,524	

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

الفرضية الفرعية الثالثة: لبعء العمليات الداخلية دور كبير في تحسين أداء المركز الجامعي.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation
1	,659 <sup>a</sup>	,434	,423	,62977	,434	38

a. Prédicteurs : (Constante), بعد العمليات الداخلية

يمثل قيم معاملات الانحدار.

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

Modèle		Somme des carrés	
1	Régression	15,213	
	de Student	19,830	
	Total	35,043	

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), بعد العمليات الداخلية

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Corrélations	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple
1	(Constante)	1,175	,291		4,039	,000	
	عدد العمليات الداخلية	,608	,098	,659	6,193	,000	,659

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

الفرضية الفرعية الاربعة:

لبعد النمو والتعليم دور كبير

في تحسين أداء المركز

الجامعي.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation
1	,729 <sup>a</sup>	,531	,522	,57308	,531	56

a. Prédicteurs : (Constante), بعد النمو والتعليم

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

يمثل قيم معاملات الانحدار.

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,622	1	18,622	56,702	,000 <sup>b</sup>
	de Student	16,421	50	,328		
	Total	35,043	51			

a. Variable dépendante : تمسين الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), عدد النمو والتعليم

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
1	(Constante)	,906	,275	3,291	,002					
	عدد النمو والتعليم	,631	,084	7,530	,000	,729	,729	,729	1,000	1,000

a. Variable dépendante : تمسين الأداء

ملاحظة: جداول اختبار الفرضيات سواء الرئيسية أو الفرضيات الفرعية يملأ

من نفس هذه الجداول.

المحسوبة كذلك تؤخذ من هذه الجداول أيضا T قيمة

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

حرف المعياري لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن: المتوسط الحسابي والان

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البعد المالي	52	2,7548	,95164
N valide (liste)	52		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بعد العملاء	52	3,2436	,96152
N valide (liste)	52		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بعد العمليات الداخلية	52	2,8269	,89872
N valide (liste)	52		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بعد الامو والشعير	52	3,1462	,95721
N valide (liste)	52		

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

وصف المتغيرات :

1. الجنس:

		نوع الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	33	63,5	63,5	63,5
	ذكر	19	36,5	36,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

2. العمر:

		الفئة العمرية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	1,9	1,9	1,9
	من 30 سنة إلى 39 سنة	24	46,2	46,2	48,1
	من 40 سنة إلى 49 سنة	26	50,0	50,0	98,1
	50 سنة فأكثر	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

3. العمل:

		نوع العمل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	هيئة إدارية	29	55,8	55,8	55,8
	هيئة تدريسية	23	44,2	44,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

4. المستوى التعليمي:

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	20	38,5	38,5	38,5
	ماستر	7	13,5	13,5	51,9
	دكتوراه	25	48,1	48,1	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الماجستير غير موجود في الجدول لأن العينة لا تحتوي على أفراد يمتلكون ماجستير.

5. مدة العمل في المؤسسة:

### مدة العمل في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	13,5	13,5	13,5
	من 5 إلى 10 سنوات	21	40,4	40,4	53,8
	من 11 إلى 16 سنة	21	40,4	40,4	94,2
	أكثر من 16 سنة	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

1. ألفا كرونباخ لمحور تحسين الأداء:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	17

بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0,928 وهي أكبر من 0,6 وبالتالي مناسبة لأغراض الدراسة والتحليل.

2. ألفا كرونباخ لمحور بطاقة الأداء المتوازن:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	17

بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمحور بطاقة الأداء المتوازن: 0,946 وهي مناسبة لأغراض الدراسة والتحليل.

3. قيمة ألفا كرونباخ للبعد المالي:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	4

تبلغ ألفا كرونباخ للبعد المالي: 0,8 وهي مناسبة لأغراض الدراسة والتحليل.

4. ألفا كرونباخ لبعد العملاء:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	4

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

بلغت ألفا كرونباخ لبعده العملاء 0,886.

5. ألفا كرونباخ لبعده العمليات الداخلية:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	4

بلغت ألفا كرونباخ لبعده العمليات الداخلية : 0,796.

6. ألفا كرونباخ لبعده النمو والتعليم:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,866	5

تبلغ ألفا كرونباخ لبعده النمو والتعليم : 0,866.

ألفا كرونباخ الكلية:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	34

بلغت ألفا كرونباخ الكلية 0,962 وهي تدل على مدى اتساق إجابات أفراد العينة وبالتالي

هذه القيمة تساعد على أغراض التحليل والدراسة ( قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,6).

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمحور تحسين الأداء:

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مدة العمل في المؤسسة	52	2,3846	,79592
بم تحفزكم وثقا لإجازتكم وأذاتكم المتميز	52	2,7308	1,22259
تعملون في جو من الرضا واللقه المتبادله	52	3,2115	1,16040
نتعاونون فيما بينكم من أجل تقديم أحسن الخدمات	52	3,4615	1,12827
نتوفر موارد ماليه كافيه لتلبه احتياجاتكم لتأديه عملكم بالجوده المطلوبه	52	2,4231	1,12627
تتميز الخطط المسطره من طرف إداره المركز بالمروبه	52	2,7308	1,06854
بم تشجعكم على التجديد والإبداع لرفع مستوى أذاتكم	52	2,4038	1,17590
تهتمون بجوده الخدمات (الإداريه والعلميه) المقدمه من طرفكم	52	3,8269	1,04264
بم استخدام وسائل وتقنيات تكنولوجيه حديثه لأداء عملكم	52	2,7885	1,27320
بم تدرّبكم بشكل مستمر بما يتناسب مع متطلبات الأداء الجيد	52	2,7115	1,36247
بم العناية بالمعدات والأجهزه والأدوات المكتبية المستعمله بالمركز الجامعي	52	2,7885	1,34801
بم تسهيل إجراءات العمل الإداري وإعداد وتحديث دليل الإجراءات	52	2,8269	1,29435
بم توفير مكان وظروف عمل ملائمه لتحسين مردديه العمل	52	2,7885	1,28851
تتميز إجراءات العمل بالبساطه والمروبه	52	3,1731	1,20002
تتميز بنكه العمل بالعلاقات الجيده مما يعكس أذاتكم	52	3,2308	1,24641
بم تطوير الهياكل البديله عوجيه والتنظيميه حسب طبيعه العمل	52	2,5385	1,19577
بم تحديث وتطوير أساليب العمل داخل المركز الجامعي	52	2,5769	1,21019
تعمل إدارة المركز الجامعي على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات والمعارف	52	2,9615	1,25185
N valide (liste)	52		

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور:

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحسين الأداء	52	2,8925	,82893
N valide (liste)	52		

يتم تحفيزكم وفقا لإجراءاتكم وأدائكم المتميز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	9	17,3	17,3	17,3
	عبر موافق	17	32,7	32,7	50,0
	محايد	8	15,4	15,4	65,4
	موافق	15	28,8	28,8	94,2
	موافق بشده	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

تعملون في جو من الرضا والثقة المتبادلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	6	11,5	11,5	11,5
	عبر موافق	9	17,3	17,3	28,8
	محايد	8	15,4	15,4	44,2
	موافق	26	50,0	50,0	94,2
	موافق بشده	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

تتعاونون فيما بينكم من أجل تقديم أحسن الخدمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	7	13,5	13,5	13,5
	عبر موافق	2	3,8	3,8	17,3
	محايد	6	11,5	11,5	28,8
	موافق	34	65,4	65,4	94,2
	موافق بشده	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

تتوفر موارد مالية كافية لتلبية احتياجاتكم لتأدية عملكم بالجودة المطلوبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	11	21,2	21,2	21,2
	عبر موافق	21	40,4	40,4	61,5
	محايد	9	17,3	17,3	78,8
	موافق	9	17,3	17,3	96,2
	موافق بشده	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

تتميز الخطط المسطرة من طرف إدارة المركز بالمرونة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	7	13,5	13,5	13,5
	عبر موافق	16	30,8	30,8	44,2
	محايد	14	26,9	26,9	71,2
	موافق	14	26,9	26,9	98,1
	موافق بشده	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يتم تشجيعكم على التجديد والابداع لرفع مستوى أداكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	15	28,8	28,8	28,8
	عبر موافق	14	26,9	26,9	55,8
	محايد	11	21,2	21,2	76,9
	موافق	11	21,2	21,2	98,1
	موافق بشده	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

تهتمون بجودة الخدمات (الإدارية والتعليمية) المقدمة من طرفكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	2	3,8	3,8	3,8
	عبر موافق	5	9,6	9,6	13,5
	محايد	6	11,5	11,5	25,0
	موافق	26	50,0	50,0	75,0
	موافق بشده	13	25,0	25,0	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

يتم استخدام وسائل وتقنيات تكنولوجية حديثة لأداء عملكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	10	19,2	19,2	19,2
	عبر موافق	15	28,8	28,8	48,1
	محايد	6	11,5	11,5	59,6
	موافق	18	34,6	34,6	94,2
	موافق بشده	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يتم تدريبكم بشكل مستمر بما يتناسب مع متطلبات الأداء الجيد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	14	26,9	26,9	26,9
	عبر موافق	11	21,2	21,2	48,1
	محايد	7	13,5	13,5	61,5
	موافق	16	30,8	30,8	92,3
	موافق بشده	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يتم العناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة بالمركز الجامعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	13	25,0	25,0	25,0
	عبر موافق	11	21,2	21,2	46,2
	محايد	5	9,6	9,6	55,8
	موافق	20	38,5	38,5	94,2
	موافق بشده	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يتم تسهيل إجراءات العمل الإداري وإعداد وتحديث دليل الإجراءات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	12	23,1	23,1	23,1
	عبر موافق	9	17,3	17,3	40,4
	محايد	10	19,2	19,2	59,6
	موافق	18	34,6	34,6	94,2
	موافق بشده	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

يتم توفير مكان وظروف عمل ملائمة لتحسين مردودية العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	11	21,2	21,2	21,2
	عبر موافق	13	25,0	25,0	46,2
	محايد	7	13,5	13,5	59,6
	موافق	18	34,6	34,6	94,2
	موافق بشده	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

تتميز إجراءات العمل بالبساطة والمرونة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	5	9,6	9,6	9,6
	عبر موافق	13	25,0	25,0	34,6
	محايد	7	13,5	13,5	48,1
	موافق	22	42,3	42,3	90,4
	موافق بشده	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

تتميز بيئة العمل بالعلاقات الجيدة مما يعكس أدانكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	8	15,4	15,4	15,4
	عبر موافق	7	13,5	13,5	28,8
	محايد	6	11,5	11,5	40,4
	موافق	27	51,9	51,9	92,3
	موافق بشده	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يتم تطوير الهياكل البيداغوجية والتنظيمية حسب حجم وطبيعة العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	12	23,1	23,1	23,1
	عبر موافق	17	32,7	32,7	55,8
	محايد	7	13,5	13,5	69,2
	موافق	15	28,8	28,8	98,1
	موافق بشده	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

يتم تحديث وتطوير أساليب العمل داخل المركز الجامعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بنده	11	21,2	21,2	21,2
	عبر موافق	19	36,5	36,5	57,7
	محايد	4	7,7	7,7	65,4
	موافق	17	32,7	32,7	98,1
	موافق بنده	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

تعمل إدارة المركز الجامعي على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات والمعارف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بنده	9	17,3	17,3	17,3
	عبر موافق	11	21,2	21,2	38,5
	محايد	8	15,4	15,4	53,8
	موافق	21	40,4	40,4	94,2
	موافق بنده	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لمحور بطاقة الأداء المتوازن ن 1

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بدم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بما يؤدي إلى تطوير المركز الجامعي من الجانب الأكاديمي والإداري	52	2,8077	1,25305
بعمل المركز الجامعي على تحفيز الموظفين وتدريبهم من أجل تحسين إنتاجيتهم ومردودهم	52	2,8654	1,25290
للمركز الجامعي القدرة على الوفاء بالالتزامات تجاه الغير	52	2,9038	1,20879
الموارد المالية المتاحة كافة لاستمرار المركز الجامعي في أداء نشاطه	52	2,4423	1,09210
يقدم المركز الجامعي خدماته الإدارية والتعليمية للطلبة باستخدام وسائل تكنولوجيا حديثة	52	3,0769	1,18564
بتفاه المركز الجامعي نكاوى ومشاكل الطلبة وسعى على حلها في الوقت المناسب	52	3,3269	1,09761
يقدم المركز الجامعي خدمات تلبي احتياجات الطلبة	52	3,2692	1,10463
بعمل المركز الجامعي على تطوير نوعية الخدمات الأكاديمية حسب المستحدثات الأكاديمية	51	3,3137	1,10436
بعمل إدارة المركز الجامعي على دراسة البيئة المحيطة وتحديد احتياجات سوق العمل وطرح التخصصات المناسبة لهذه الاحتياجات	52	2,7692	1,11347
بعمل المركز الجامعي على تهيئة فرص لخريجيه من أجل العمل	52	2,0962	,97538
بدم المركز الجامعي الأنشطة الإبداعية وابتكارات الطلبة	52	3,2308	1,18181
بعقد المركز الجامعي دورات تدريبية لتدريبه كرات الطلبة والرفع من معارفهم	52	3,2115	1,27320
بسعى المركز الجامعي لاستخدام التقنيات الحديثة لتقديم خدماته	52	3,1538	1,17798
بعمل المركز الجامعي على تطوير كفاءه الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار	52	3,0962	1,07118
بعمل المركز الجامعي على مراجعة التخصصات المرغوه وإخراج تخصصات جديدة تواكب احتياجات سوق العمل	52	2,9615	1,20394
ببظم المركز الجامعي دورات تكوينية وتدريبية للإداريين والموظفين لتحسين مستوى الخدمات التي يقدمونها	52	3,1154	1,32330
بحرص المركز الجامعي على تطوير كدراته الإبداعية والحصول على مكانة متقدمة بين الجامعات	52	3,4038	1,14206
N valide (liste)	51		

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

يتم استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بما يؤدي إلى تطوير المركز الجامعي من الجانب الأكاديمي والإداري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق شده	9	17,3	17,3	17,3
	عبر موافق	15	28,8	28,8	46,2
	محايد	9	17,3	17,3	63,5
	موافق	15	28,8	28,8	92,3
	موافق شده	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يعمل المركز الجامعي على تحفيز الموظفين وتدريبهم من أجل تحسين إنتاجيتهم ومردودهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق شده	10	19,2	19,2	19,2
	عبر موافق	12	23,1	23,1	42,3
	محايد	7	13,5	13,5	55,8
	موافق	21	40,4	40,4	96,2
	موافق شده	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

للمركز الجامعي القدرة على الوفاء بالتزاماته تجاه الغير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق شده	10	19,2	19,2	19,2
	عبر موافق	8	15,4	15,4	34,6
	محايد	13	25,0	25,0	59,6
	موافق	19	36,5	36,5	96,2
	موافق شده	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

الموارد المالية المتاحة كافية لاستمرار المركز الجامعي في أداء نشاطه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق شده	13	25,0	25,0	25,0
	عبر موافق	14	26,9	26,9	51,9
	محايد	14	26,9	26,9	78,8
	موافق	11	21,2	21,2	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

يقدم المركز الجامعي خدماته الإدارية والتعليمية للطلبة باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	7	13,5	13,5	13,5
	غير موافق	9	17,3	17,3	30,8
	محايد	13	25,0	25,0	55,8
	موافق	19	36,5	36,5	92,3
	موافق بشده	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يتابع المركز الجامعي شكاوى ومشاكل الطلبة ويسعى على حلها في الوقت المناسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	5	9,6	9,6	9,6
	غير موافق	5	9,6	9,6	19,2
	محايد	15	28,8	28,8	48,1
	موافق	22	42,3	42,3	90,4
	موافق بشده	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يقدم المركز الجامعي خدمات تلبي احتياجات الطلبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	5	9,6	9,6	9,6
	غير موافق	7	13,5	13,5	23,1
	محايد	13	25,0	25,0	48,1
	موافق	23	44,2	44,2	92,3
	موافق بشده	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يعمل المركز الجامعي على تطوير نوعية الخدمات الأكاديمية حسب المستجدات الأكاديمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	4	7,7	7,8	7,8
	غير موافق	9	17,3	17,6	25,5
	محايد	9	17,3	17,6	43,1
	موافق	25	48,1	49,0	92,2
	موافق بشده	4	7,7	7,8	100,0
	Total	51	98,1	100,0	
Manquant	Systeme	1	1,9		
Total		52	100,0		

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

تعمل إدارة المركز الجامعي على دراسة البيئة المحيطة وتحديد احتياجات سوق العمل وطرح التخصصات المناسبة لهذه الاحتياجات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	10	19,2	19,2	19,2
	عبر موافق	9	17,3	17,3	36,5
	محايد	16	30,8	30,8	67,3
	موافق	17	32,7	32,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يعمل المركز الجامعي على تهيئة فرص لخريجيه من أجل العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	18	34,6	34,6	34,6
	عبر موافق	15	28,8	28,8	63,5
	محايد	15	28,8	28,8	92,3
	موافق	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يدعم المركز الجامعي الأنشطة الإبداعية وابتكارات الطلبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	7	13,5	13,5	13,5
	عبر موافق	7	13,5	13,5	26,9
	محايد	8	15,4	15,4	42,3
	موافق	27	51,9	51,9	94,2
	موافق بشده	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يعقد المركز الجامعي دورات تدريبية لتنمية قدرات الطلبة والرفع من معارفهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	8	15,4	15,4	15,4
	عبر موافق	8	15,4	15,4	30,8
	محايد	6	11,5	11,5	42,3
	موافق	25	48,1	48,1	90,4
	موافق بشده	5	9,6	9,6	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

يسعى المركز الجامعي لاستخدام التقنيات الحديثة لتقديم خدماته

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	7	13,5	13,5	13,5
	عبر موافق	8	15,4	15,4	28,8
	محايد	10	19,2	19,2	48,1
	موافق	24	46,2	46,2	94,2
	موافق بشده	3	5,8	5,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يعمل المركز الجامعي على تطوير كفاءة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	5	9,6	9,6	9,6
	عبر موافق	10	19,2	19,2	28,8
	محايد	14	26,9	26,9	55,8
	موافق	21	40,4	40,4	96,2
	موافق بشده	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

يعمل المركز الجامعي على مراجعة التخصصات المرجوة واقتراح تخصصات جديدة تواكب احتياجات سوق العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	7	13,5	13,5	13,5
	عبر موافق	13	25,0	25,0	38,5
	محايد	11	21,2	21,2	59,6
	موافق	17	32,7	32,7	92,3
	موافق بشده	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

ينظم المركز الجامعي دورات تكوينية وتدريبية للإداريين والموظفين لتحسين مستوى الخدمات التي يقدمونها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عبر موافق بشده	9	17,3	17,3	17,3
	عبر موافق	9	17,3	17,3	34,6
	محايد	7	13,5	13,5	48,1
	موافق	21	40,4	40,4	88,5
	موافق بشده	6	11,5	11,5	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

يحرص المركز الجامعي على تطوير قدراته الإبداعية والحصول على مكانة متقدمة بين الجامعات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
عبر موافق بشده	4	7,7	7,7	7,7
عبر موافق	9	17,3	17,3	25,0
محايد	7	13,5	13,5	38,5
موافق	26	50,0	50,0	88,5
موافق بشده	6	11,5	11,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانح ارف المعياري الكلي لمحور بطاقة الأداء المتوازن:

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بطاقة الأداء المتوازن	52	3,0028	,84669
N valide (liste)	52		

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

اعتدالية البواقي:

. الفرضية الفرعية الأولى: 1

### Corrélation

Corrélation de Pearson	تحسين الأداء الحد المالي
Sig. (unilatéral)	تحسين الأداء الحد المالي
N	تحسين الأداء الحد المالي

و يظهر نتائج الارتباط البسيط بين المتغيرين حيث يظهر ارتباطا موجب قوي

عند 0,874 بين متغير البعد المالي و تحسين أداء المركز الجامعي و قد بلغ

( منه  $0.05 < \alpha < 00.00$  ) حيث يظهر أن  $0.05$  مستوى دلالة

مما يدل على أن لمعامل الارتباط دلالة إحصائية  $H_0$  نرفض فرضية العدم

.  $\alpha = 0.05$  عند مستوى معنوية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	S
1	,874 <sup>a</sup>	,763	,758	

a. Prédicteurs : (Constante), الحد المالي

b. Variable dépendante : تحسين الأداء

يتضمن الجدول أهم مؤشرات نموذج الانحدار و المتمثل في معامل التحديد و

و الذي يعتبر مقياسا لدقة النموذج و  $R^2$  (R-deux) الذي يرمز له بالرمز )

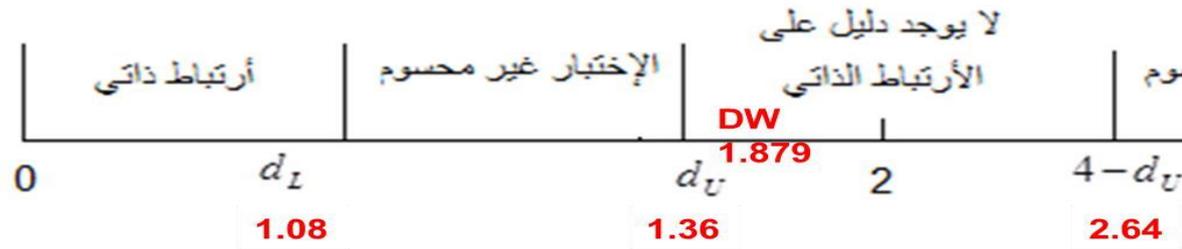
% من التغيرات التي تحدث في 3,76 و تفسير ذلك ان 0,763 هو يساوي

المتغير التابع تعزي إلى المتغير المستقل ( تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

$R^2$  الانحدار) و النسبة البقية ترجع إلى عوامل أخرى، و كلما اقتربت قيمة

% دل ذلك على دقة النموذج. 100 من



ومن خلال الجدول نلاحظ أنها تقع في Durbin Watson : 900.2 بلغت قيمة

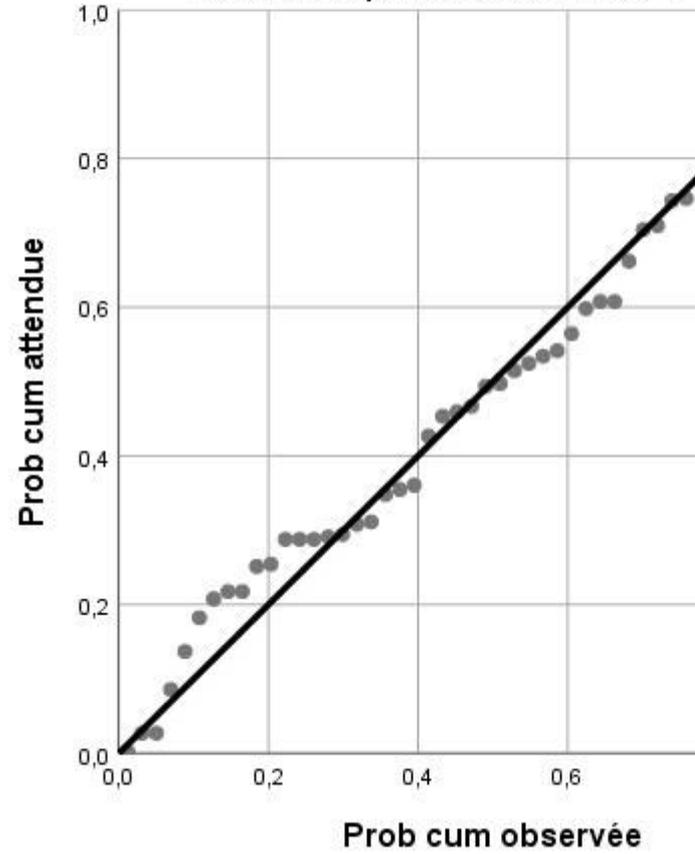
منطقة لا يوجد دليل على الارتباط الذاتي وهو ما يؤكد استقلالية البواقي.

		Coefficients <sup>a</sup>					Intervalle de confiance pour B
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Borne inférieure
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	,796	,175		4,562	,000	,446
	النقد المالي	,761	,060	,874	12,692	,000	,641

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

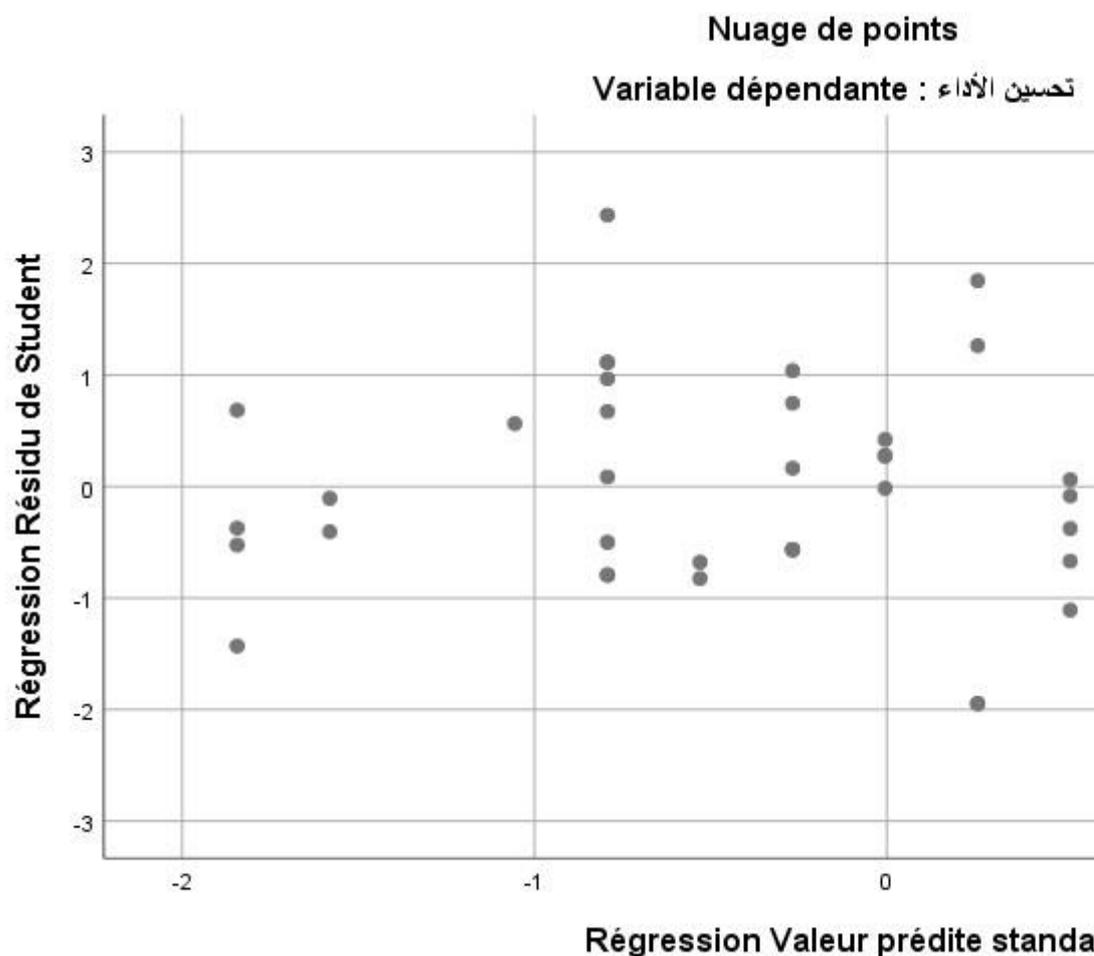
Tracé P-P normal de régression Résidus sta

Variable dépendante : تحسين الأداء



من خلال الشكل البياني السابق يتم الحكم على مدى توافر الشرط الخاص باعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نموذج الانحدار. بحيث نجد أن النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي والركن الأيسر السفلي أو تتوزع هذه النقاط بشكل عشوائي على جانبي الخط، في كلتا الحالتين نقول أن الأخطاء تتوزع توزيع طبيعي.

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25



2. الفرضية الفرعية الثانية:

### Corrélations

Corrélation de Pearson	تحسين الأداء بعد العملاء
Sig. (unilatéral)	تحسين الأداء بعد العملاء
N	تحسين الأداء بعد العملاء

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,524 <sup>a</sup>	,275	,260	,71288	1,725

a. Prédicteurs : (Constante), بعد العماء

b. Variable dépendante : تحسين الأداء

Durbin Watson بلغت قيمة :

وهي تقع في منطقة لا يوجد 1.725

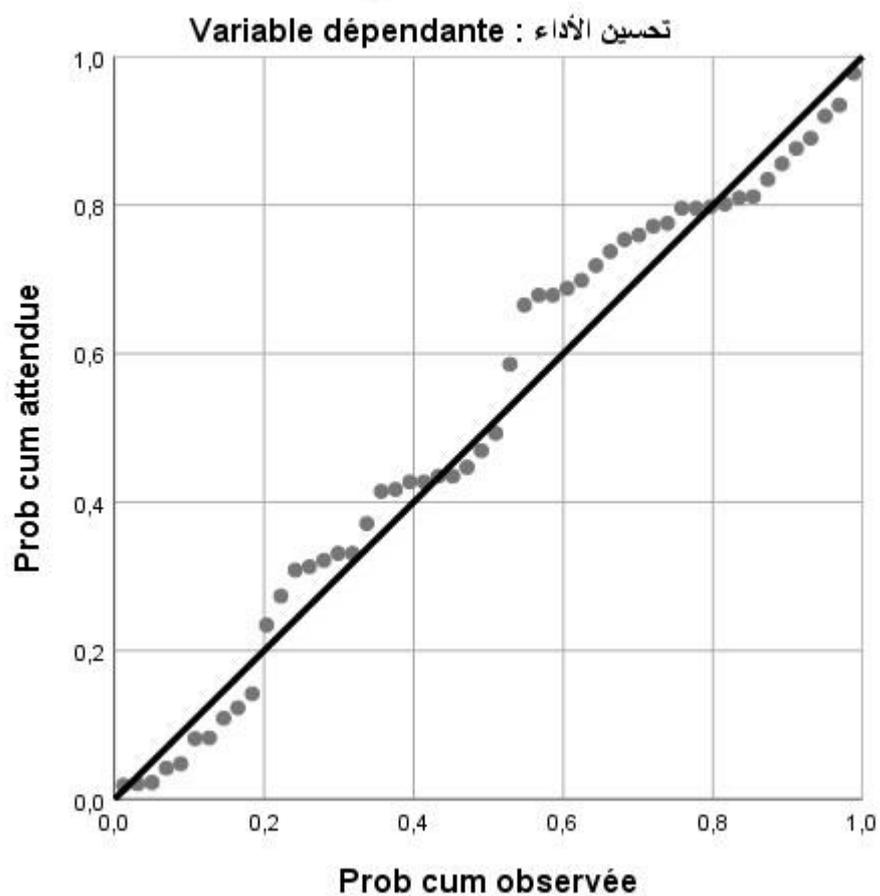
دليل على الارتباط.

### Coefficients<sup>a</sup>

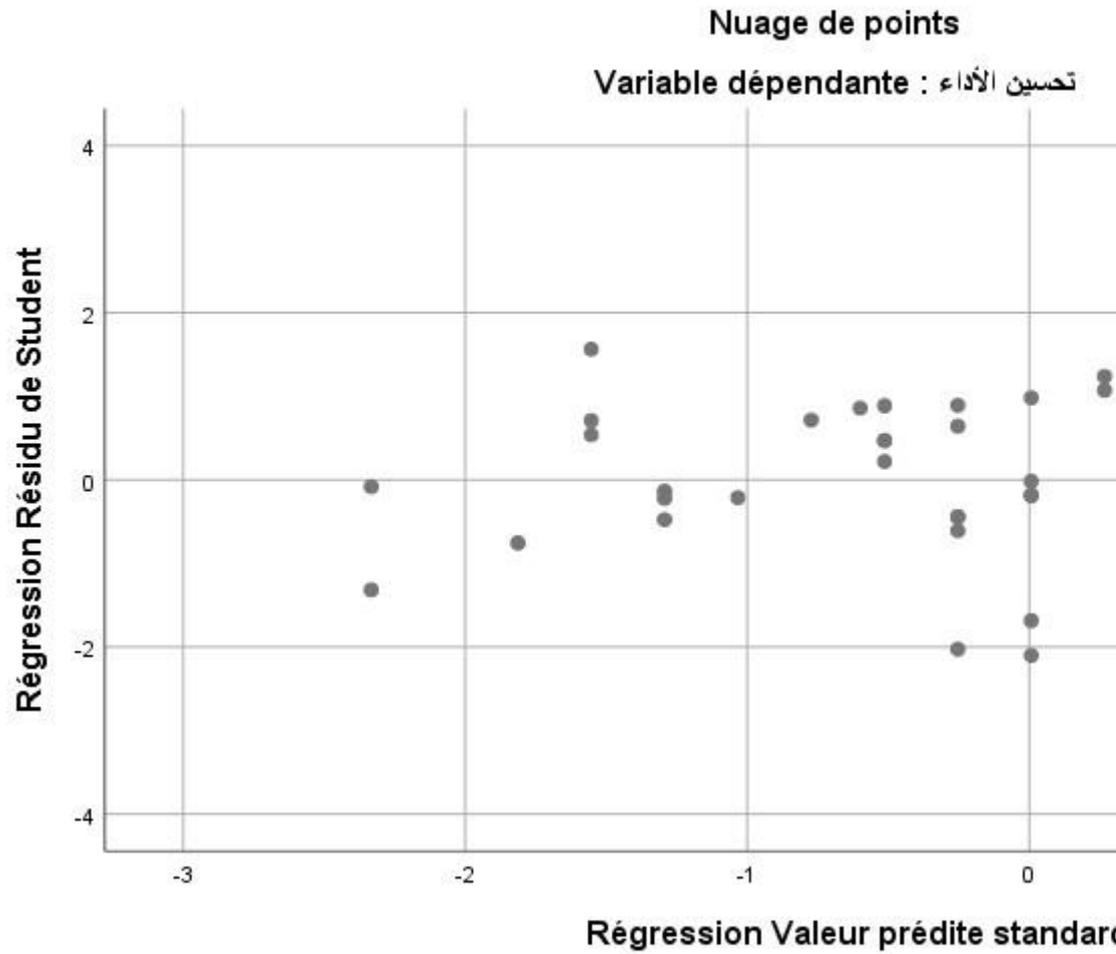
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Intervalle de confiance à 95% pour B	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	1,426	,351		4,064	,000	,722	
	بعد العماء	,452	,104	,524	4,354	,000	,243	

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25



3. الفرضية الفرعية الثالثة:

### Corrélations

		الأداء
Corrélation de Pearson	تحسين الأداء	1
	بعد العمليات الداخلية	
Sig. (unilatéral)	تحسين الأداء	
	بعد العمليات الداخلية	
N	تحسين الأداء	
	بعد العمليات الداخلية	

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,659 <sup>a</sup>	,434	,423	,6

a. Prédicteurs : (Constante), بعد العمليات الداخلية

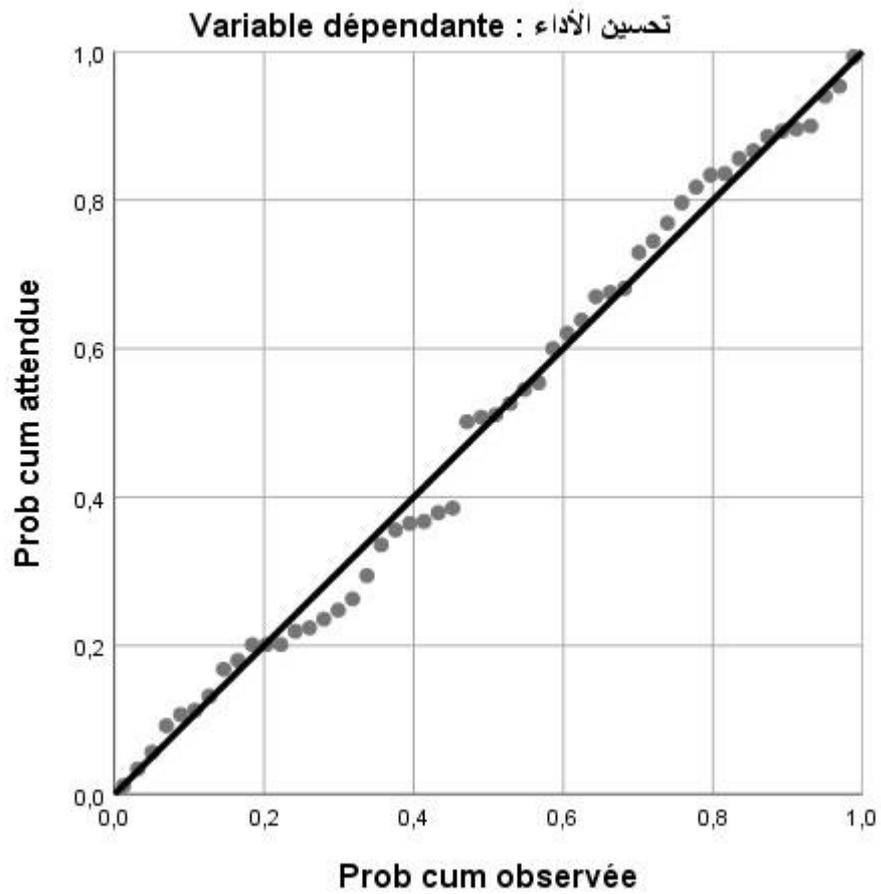
b. Variable dépendante : تحسين الأداء

### Coefficients<sup>a</sup>

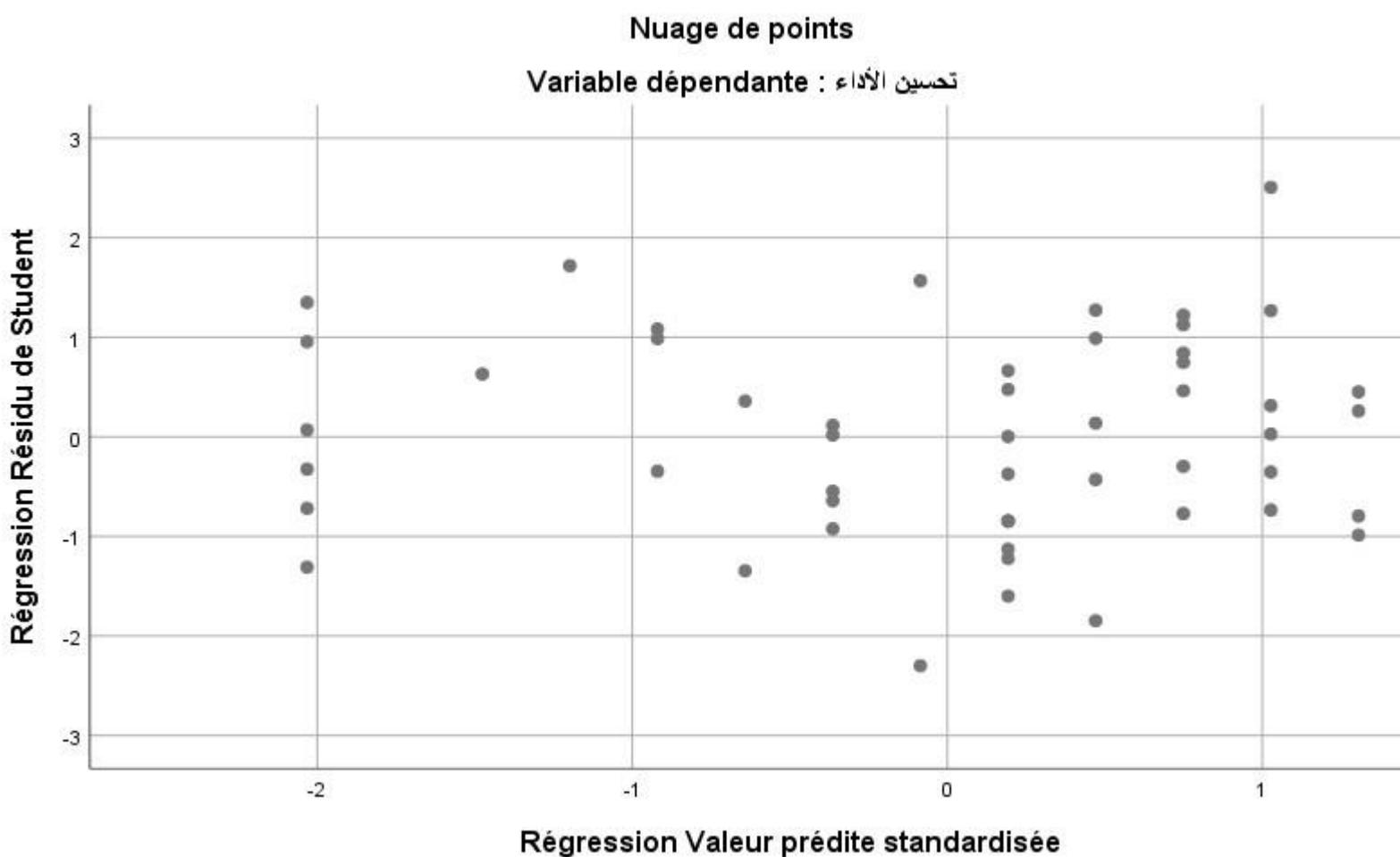
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	1,175	,291		4,039	,000	,590	1,74
	بعد العمليات الداخلية	,608	,098	,659	6,193	,000	,411	,80

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25



الفرضية الاربعة:

### Corrélations

		تحسين الأداء	بعد النمو والتعليم
Corrélation de Pearson	تحسين الأداء	1,000	,729
	بعد النمو والتعليم	,729	1,000
Sig. (unilatéral)	تحسين الأداء	.	,000
	بعد النمو والتعليم	,000	.
N	تحسين الأداء	52	52
	بعد النمو والتعليم	52	52

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,729 <sup>a</sup>	,531	,522	,57308	1,769

a. Prédicteurs : (Constante), بعد النمو والتعليم

b. Variable dépendante : تحسين الأداء

يتم التعليق على **1.769** : Durbin Watson بلغت قيمة

النتيجة بنفس الطريقة الأولى بمقارنتها مع مجال وقعها في

السلم. انظر الفرضية الأولى)

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B	
		B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	,906	,275		3,291	,002	,353	1,459
	بعد النمو والتعليم	,631	,084	,729	7,530	,000	,463	,800

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

## الملحق 03: مخرجات برنامج SPSS V25

---

---

Tracé P-P normal de régression Résidus standardis

Variable dépendante : تحسين الأداء

