

تقييم الأداء البحثي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: نموذج

مقترح للتطبيق بجامعة فرحات عباس سطيف 1

## Evaluating the Research Performance in Algerian Higher Education Institutions Using a Balanced Scorecard: A proposed model for application at Farhat Abbas Setif University1

معطوب السعيد<sup>1\*</sup>، بن سديرة عمر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة فرحات عباس - سطيف (الجزائر)، m.saidtrainer@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة فرحات عباس - سطيف (الجزائر)، bensediraamor@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/06/01

تاريخ القبول: 2020/03/25

تاريخ الاستلام: 2020/12/17

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع وآفاق وسائل الدفع الإلكتروني في الجزائر، من خلال إلقاء الضوء على أهم الجهود المبذولة من طرف الدولة لتطوير تقنيات ووسائل الدفع الإلكتروني من أجل مسايرة التطورات الحاصلة في القطاع المالي والمصرفي العالمي، وتحليل مؤشرات حجم الدفع الإلكتروني في الجزائر، والتطرق إلى أثر التجارة الإلكترونية على الاقتصاد الوطني وكذا التحديات التي تواجه الدفع الإلكتروني في الجزائر. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أنه على الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة من أجل النهوض بالقطاع المالي والمصرفي إلا أن الفجوة التكنولوجية لا تزال كبيرة بين البنوك الجزائرية ونظرائها من البنوك الأجنبية وهذا راجع إلى جملة من المعوقات التي حالت دون النهوض بهذا المجال. كلمات مفتاحية: وسائل الدفع الإلكترونية، البطاقات البنكية، التجارة الإلكترونية. تصنيف JEL : E50، G20، L81، O30.

### Abstract:

This study aims to highlight the reality and the prospects of E-payment methods in ALGERIA, by shedding light on the most important

efforts made by the state to develop E-payment technologies and means in order to keep pace with developments in the financial banking sector, and to analyze indicators of the volume of E- payment in ALGERIA, and to address the impact of E-commerce on the national economy, As well as the challenges facing E-payment in ALGERIA.

Through this study, we concluded that despite the efforts made by the state to promote the financial and banking sector, the technological gap is still large between Algerian banks and their foreign counterparts, and this is due to many obstacles that have prevented the advancement of this field.

**Keywords:** E-payment; Bank cards; E-commerce.

**Jel Classification Codes:** E50, G20, L81, O30.

## 1. مقدمة

إن التطور الذي تعرفه مؤسسات التعليم العالي، وفي ظل التحول المشهود في نظم الفكر والاقتصاد و بروز المعرفة كمصدر من مصادر القوة والتقدم، دفع بهذه المؤسسات إلى التحول من مجرد مراكز للتعليم وتبادل المعرفة المكتسبة إلى فضاء للبحث العلمي و انتاج المعرفة، كما أنه ولأن تميز مؤسسات التعليم العالي وريادتها أصبح مرتبطا بمدى مساهمتها في الانتاج المعرفي والتطوير التقني، فإن تطوير وتقييم أدائها البحثي أضحي حتميا أكثر من أي وقت مضى، باعتباره عاملا حاسما في تحديد مكانة المؤسسة وتصنيفها العالمي، وأكثر العوامل مساهمة في تطوير هذه المؤسسات وربطها بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي.

وفي ظل ما يشهده العالم من تطورات وتغير في الأفكار والتوجهات، وبشكل خاص الادارية منها، ظهرت العديد من التوجهات أو النماذج لتقييم الأداء وتطويره، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم هذه النماذج، فقد تم وصفها في بداية ظهورها على أنها نظام لتطوير الأداء، لتصبح بعد ذلك نظاما متكاملًا لتقييم أداء المنظمات الاجتماعية والبيئية، ولأن المنظمات غير الهادفة للربح، وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي، مطالبة هي الأخرى باعتماد نظم لتقييم الأداء وتحسينه، فقد كان من الضروري توجيهها نحو اعتماد بطاقة الأداء المتوازن وتكييفها حسب ما تقتضيه استراتيجية وأهداف هذه المنظمات.

ومن هذا المنطلق، وباعتبار أن أداء البحث العلمي اليوم أصبح من أكثر أنواع الأداء تأثيرا على مكانة وتصنيف مؤسسات التعليم العالي، كانت اشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى امكانية تقييم أداء البحث العلمي لجامعة فرحات عباس سطيف 1 باستخدام بطاقة

الأداء المتوازن؟

وللإجابة عن هذه الاشكالية فقد اعتمدت الدراسة على فرضية أساسية، هي:

يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البحثي لجامعة فرحات عباس سطيف 1 من خلال صياغة نموذج يتوافق وتوجهاتها الاستراتيجية.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بأداء البحث العلمي وبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات التعليم العالي، ومحاولة صياغة نموذج لهذه الأخيرة قابل للتطبيق بجامعة فرحات عباس سطيف 1. ووفقا لما يقتضيه البحث العلمي من اتباع أسس موضوعية لتحديد المنهج الملائم للدراسة وأهدافها، ونظرا إلى أن الهدف من هذه الدراسة هو الوقوف عند حد الوصف والعرض، فإن المنهج المناسب والمتبع هو المنهج الوصفي.

## 2. الأداء البحثي لمؤسسات التعليم العالي:

### 1.1. تعريف الأداء البحثي:

يعرف الأداء البحثي بأنه الناتج البحثي أو منتج النشاط البحثي الذي يسهم في التقدم العلمي (حميد، 2013، ص193)، حيث أنه يمكن القول أن الأداء البحثي هو في جوهره أداء مؤسسي للبحث. بمعنى أنه يتضمن ثلاثة أبعاد، هي الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس والأداء البحثي للأقسام العلمية والأداء البحثي للكلية أو الجامعة (حميد، 2016، ص13).

### 2.2. مؤشرات الأداء البحثي:

تتمثل مؤشرات الأداء البحثي في المقاييس الكمية والنوعية التي تستخدم لتتبع مستواه بمرور الوقت، بهدف الاستدلال على مدى تلبيته مستويات الأداء المتفق عليها، فهي بذلك تمثل نقاط الفحص التي يتم من خلالها مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة في البحث العلمي (اغنيه والحداد، 2016، ص396). وتتمثل أهم المؤشرات في ما يلي:

#### أ. الموارد البشرية:

تتفق كل الدراسات على أن مؤشر الموارد البشرية هو من أهم المؤشرات الدالة على الأداء البحثي في المجتمع والاقتصاد، ويشمل عادة الموارد البشرية المتفرغة للبحث والعاملة بشكل رئيسي في مراكز وهيئات البحوث، وأساتذة الجامعات الذين يكرسون جزءا من وقتهم للبحث، بالإضافة إلى طلبة الدكتوراه (مؤسسة الفكر العربي، 2010، ص30).

ويتم صياغة هذا المؤشر من خلال مؤشرات فرعية تتمثل بشكل أساسي في؛ عدد العاملين في مجال البحث العلمي، وينقسمون إلى ثلاث فئات؛ الباحثين العلميين، الفنيين المختصين، وموفري الخدمات المساعدة، وعدد الباحثين لكل مليون نسمة، عدد الباحثين إلى إجمالي قوة العمل (برنامج الأمم المتحدة الانمائي و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، 2015، ص.ص 104-105).

#### ب. الموارد المالية:

إذا كانت المخرجات العلمية هي المعيار الأساسي لقياس مستوى جودة البحث العلمي، فإن حجم المدخلات ونوعيتها التي يعكسها أساسا مستوى الإنفاق على التعليم العالي والبحث العلمي، يشكل العصب الحساس في أي استراتيجية لتطوير البحث العلمي ولاسيما في مجال العلوم الدقيقة التي تحتاج إلى بنيات وتجهيزات مكلفة (الصدريقي، 2014، ص.22).

ويتم تحديد مستوى الانفاق على البحث العلمي من خلال مجموعة من المؤشرات الفرعية: الانفاق على البحث العلمي ونصيبه من الناتج المحلي الاجمالي، نصيب الباحث من الانفاق الكلي على البحث العلمي، مصادر تمويل البحث العلمي والانفاق على البحث العلمي وفق نوعه (برنامج الأمم المتحدة الانمائي و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، 2015، ص.ص 104-105).

#### ج. النشر العلمي:

يعطي مؤشر النشر العلمي دلالات واضحة عن مستوى ونوعية المعرفة والتقدم العلمي، حيث يمكن من خلاله قياس الإنتاجية العلمية ومستوى أداء الباحثين ومؤسسات التعليم العالي، ولعل أفضل السبل لضمان صدقية البيانات حول الإنتاج العلمي لأي باحث أو مؤسسة، الاقتداء بالمنهج المتبع على الصعيد العالمي، والذي يستعين بقواعد المعلومات المتخصصة والمشهود لها بالاستقلالية والصدقية (مؤسسة الفكر العربي، 2010، ص34)، وفي العادة، يتم قياس الانتاج العلمي بواسطة مؤشرات تعتمد على نوعين من البيانات: عدد المنشورات في المجلات العلمية الدولية المحكمة، وعدد الاستشهادات التي تحصل عليها المقالات المنشورة (حنفي وأرفانيتس، 2015، ص101).

#### د. براءات الاختراع:

يعتبر عدد البراءات المودعة والممنوحة لبلد أو مؤسسة من قبل مكاتب البراءات الدولية المعترف بها على نطاق واسع، وإلى درجة أقل مكاتب البراءات الوطنية، مؤشرا على النشاط الابتكاري والقدرة على ترجمة نتائج الأبحاث العلمية إلى منتجات لها تطبيقات اقتصادية وتبعات اجتماعية (التقرير العاشر للتنمية

الثقافية، 2017-2018، ص128)، ويتم صياغة هذا المؤشر من خلال إحصاءات براءات الاختراع المقدمة من طرف الباحثين أو مؤسسات البحث خلال فترة زمنية معينة.

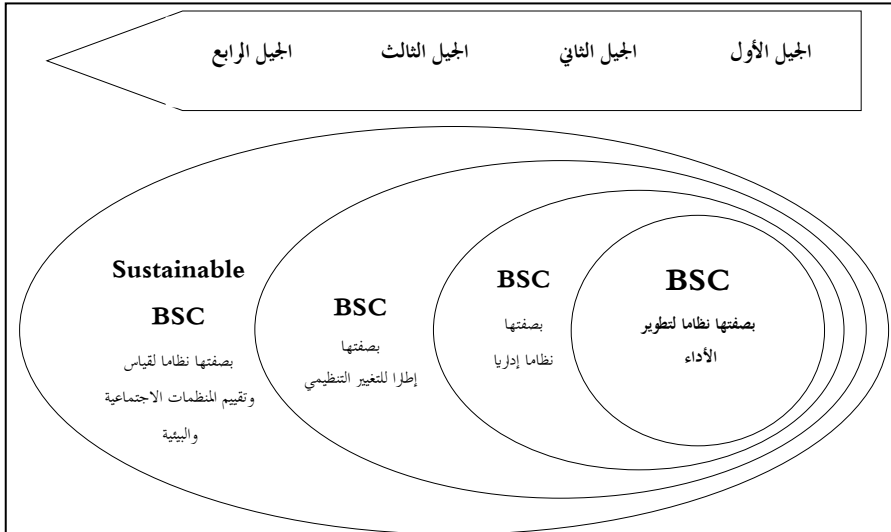
### 3. بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي

#### 1.3. بطاقة الأداء المتوازن:

تعود الجذور التاريخية لفكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى العمل الريادي الذي قام به فريق من موظفي شركة General Electric في خمسينيات القرن العشرين (Helms-Mills, Kelly, & Mills, 2009, p. 100)، حيث قام هذا الفريق بإجراء مشروع لتطوير مقياس الأداء لوحدة الأعمال اللامركزية التابعة للشركة، أين أوصى الفريق باستخدام مقياس مالي واحد وسبعة مقاييس غير مالية لقياس الأداء (Kaplan, 2010, pp. 4-5).

كما كانت المعالم الأولى لظهور بطاقة الأداء المتوازن سنة 1987م في كتابات Arthur Schneiderma وهو يحاول البحث عن أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكنتيجة منطقية لظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة قام Kaplan و Norton سنة 1992م بتقديم مفهوم لبطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال تعريفها على أنها مجموعة من المقاييس التي تعطي نظرة شاملة وسريعة لأصحاب الإدارة العليا حول أداء المنظمة (Kaplan & Norton, 1996, p. 8).

#### الشكل 1: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (علاوي و آخرون، 2012، ص13).

وتهدف البطاقة إلى توسيع مجموعة أهداف وحدة الأعمال إلى ما يسمح بتجاوز الإجراءات المالية الموجزة، مما يمكن المسؤولين التنفيذيين في المنظمات من تحديد كيفية قيام وحدات أعمالهم بإنشاء قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين وكيفية تحسين القدرات الداخلية والاستثمار في الأفراد والأنظمة والإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل (Kaplan & Norton, 1996, p.8)، الأمر الذي يسمح في الأخير لإدارة المنظمة من التواصل مع الموظفين وأصحاب المصلحة حول النتائج ومحركات الأداء التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تحقق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

### 2.3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

باعتبارها أداة مميزة لتحليل وتقييم الأداء، تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية واستراتيجية المنظمة إلى أهداف ومقاييس في أربعة أبعاد أساسية، تتمثل في ما يلي:

#### أ. البعد المالي:

يشكل البعد المالي أحد أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فهو يشير إلى محصلة نتائج الأبعاد الأخرى، وتحفظ البطاقة بالبعد المالي باعتبار أن المقاييس المالية تمتلك دلالة في تلخيص النتائج الاقتصادية القابلة للقياس، كما أنها توضح ما إذا كان تنفيذ استراتيجية المنظمة يسهم أم لا في إجراء التحسينات الأساسية وتحقيق النتيجة النهائية التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها (حسن وأحمد، 2011، ص173).

#### ب. بعد العملاء:

يسمح هذا البعد للمسؤولين من التعرف بدقة على القطاعات السوقية المستهدفة من طرف المركز أو القسم الذي يديره كما يسمح لهم بقياس مدى نجاح المنظمة في هذه القطاعات، ذلك بالاعتماد على مؤشرات أساسية مثل؛ رضى العملاء، المردودية حسب أنواع العملاء، حصة السوق حسب القطاعات المستهدفة، ولعل أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن - مقارنة بالأدوات التقليدية - احتواؤها على مؤشرات خاصة تسمح بقياس الخدمات المقدمة للعميل المستهدف، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى حول نوعية العلاقات مع العملاء وشهرة العلامة. (بونقيب، 2017، ص55)

#### ج. بعد العمليات الداخلية:

أهم ما يميز هذا البعد أنه يبحث في "كيف نخلق القيمة"، حيث أننا نجد أن الأهداف التي تصفه تحاول البحث عن كيفية تحقيق قيمة للعملاء وكيفية تعزيز الإيرادات المسطرة في البعد المالي (Paul, 2005, p.70)، وقد بسط Kaplan و Norton مهمة اختيار الأهداف بتحديد أربع مجموعات من

العمليات؛ إدارة العمليات، إدارة العملاء، عمليات الابتكار، والعمليات التنظيمية والاجتماعية (Paul, 2005, pp.72-73).

#### د. بعد التعلم والنمو:

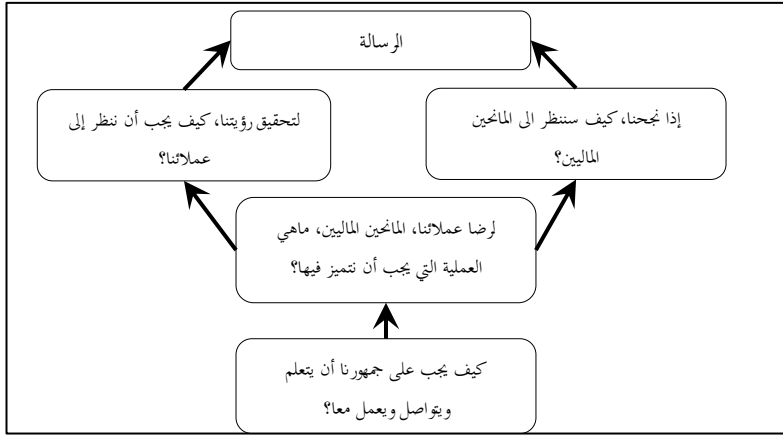
يمكن بعد التعلم والنمو المنظمة من ضمان قدرتها على التجديد، بوصفه شرطا أساسيا لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، فمن خلال هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لفهم متطلبات أصحاب المصلحة وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة لأصحاب المصلحة (حسن و أحمد، 2011، ص179).

بالإضافة إلى هذه الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن، يضيف الباحثون بعدين آخرين للبطاقة، ويتمثلان في البعد الاجتماعي والبعد البيئي، حيث أنه وفي ظل توسع الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وفق اعتبارات تطور قدراتها من جانب وازدياد الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر لم تعد مطالبة بخدمة أصحاب المصلحة فقط، إنما أصبحت مطالبة بالمساهمة في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته (المبيضين وآخرون، 2016، ص853)، كما أن تأثير المنظمة على البيئة بمعناها الايكولوجي يفرض عليها الاهتمام بهذه التأثيرات من خلال العمل على دمج نظم الادارة البيئية في العمليات التشغيلية للمنظمة.

### 3.3 تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي:

مقارنة بالمنظمات التي تستهدف الربح تختلف المنظمات غير الهادفة للربح اختلافا كبيرا، ذلك أن هذه الأخيرة مثل مؤسسات التعليم العالي تسعى جاهدة لتحقيق نتائج مهمة وليس أداء مالي متميز.

الشكل 2: تكييف بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية



Source: (Kaplan & Norton, 2001, p. 135)

على الرغم من قيام Kaplan و Norton بإجراء تعديلات على بطاقة الأداء المتوازن لجعلها مناسبة للمنظمات غير الربحية، إلا أنه لا تزال هناك تحفظات جدية بين الأكاديميين والممارسين حول مدى توافق أبعاد البطاقة مع أهداف هذه المنظمات، ذلك أن المنظمات غير الهادفة للربح تعمل في بيئة أكثر غموضا وتعقيدا عن تلك البيئة التي تعمل فيها غيرها من المنظمات (Naqi , 2013, p. 207).

إن خصوصية مؤسسات التعليم العالي باعتبارها منظمات غير هادفة للربح بالدرجة الأولى وبالنظر لما تم ذكره أعلاه من تعذر تلبية هذه المؤسسات لمتطلبات جميع أصحاب المصلحة وما ينتج عن ذلك من مشاكل في الإدارة والتخطيط، دفع بالغالبية العظمى من مؤسسات التعليم العالي إلى تعديل بطاقة الأداء المتوازن بما يتلاءم مع توجهاتها الاستراتيجية ومتطلبات محيطها الاقتصادي والاجتماعي.

الشكل 3: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما تستخدمها الجامعات

البعد	البعد البديل (الجامعة)
العملاء	العملاء / أصحاب المصلحة، منظور المستخدم.
التعلم والنمو	الابتكار والتعلم، التعليم والتعلم، النمو والتطوير، الجمهور/البنية التحتية، التطوير التنظيمي، الرؤية المستقبلية، تعلم الجمهور والنمو.
المالي	الموارد المالية، إدارة الموارد.
تصورات أخرى	الخدمة والتواصل، البحوث والمنح الدراسية، الخدمة العمومية، القيادة والإدارة المؤسسية، التميز الأكاديمي، التنوع، خبرة التعلم، التواصل والمشاركة، الاستثمار، الاشراف.

Source: (Naqi , 2013, p. 211)



## فرحات عباس سطيف1

وفي هذا الاطار عرفت الجامعات الأمريكية ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن الأكاديمية العادلة The Academic Equity Scorecard والتي عرفت في بداية نشأتها ببطاقة الأداء المتوازن المتعددة، والتي شارك في تطويرها فريق من المشاركين من أربعة عشر مؤسسة جامعية أمريكية بداية من 2001 وحتى 2005 من خلال وضع إطار نموذج للتقييم الذاتي المؤسسي والذي صمم في ضوء خصائص كل من بطاقة الأداء المتوازن التي وضعها Kaplan و Norton عام 1992 وبطاقة الأداء المتوازن الأكاديمية التي وضعها مجموعة من العلماء بقيادة "هارولد" عام 1999 لتعطي في النهاية نموذج بطاقة الأداء المتوازن العادلة. وتتكون بطاقة الأداء المتوازن العادلة من أربعة أبعاد هي؛ الاتاحة، الاحتفاظ، القابلية المؤسسية والتميز، وكل بعد يضم أكثر من خمس مؤشرات (بونقيب، 2017، ص.ص86-87).

### 4. النموذج المقترح لجامعة فرحات عباس سطيف1

#### 1.4 ضبط التوجه الاستراتيجي:

##### أ. الاستراتيجية:

تتبنى جامعة فرحات عباس سطيف1 استراتيجية للتطوير تحت عنوان: "عناصر توجيهية من أجل تنمية مستدامة لجامعة فرحات عباس سطيف1 نحو جامعة مسؤولة اجتماعيا"، وتقوم هذه الاستراتيجية على محورين رئيسيين؛ يتمثل المحور الأول في استغلال مخططات التنمية الاقليمية التي وضعتها الدولة وخصصت الكثير منها لولاية سطيف وما يجاورها، فيما يتمثل المحور الثاني في استغلال الجامعة لمحيطها الاقتصادي الذي من المتوقع أن يصبح أحد أهم الأقطاب الصناعية بالمنطقة، أما في مجال البحث العلمي تعتمد الجامعة على استراتيجية التميز، والتي تستند فيها على كل ما من شأنه تعزيز الكفاءات والارتقاء بالمعرفة (https://arabe.univ-setif.dz/presentation-de-l-ufas1, 2016, pp. 8-9, المعرفة 01/10/2019).

##### ب. الرؤية:

وبناء على ما جاء في نص استراتيجية جامعة فرحات عباس سطيف1 والتي تسعى من خلالها إلى الوصول إلى الريادة والتميز العالمي في شتى المجالات، وبشكل خاص في مجال البحث العلمي، يمكن اقتراح الرؤية التالية:

"أداء بحثي رائد ومتميز عالميا".

##### ج. الرسالة:

إن مهام مديرية البحث العلمي بجامعة فرحات عباس سطيف 1 تبين بوضوح تركيز الجامعة على تامين نشاطات البحث العلمي من خلال القيام بكل نشاط من شأنه تامين نتائج البحث العلمي ومتابعة نشاط مخابر ووحدات البحث، وعليه واعتمادا على ما تم ذكره من مهام لمديرية البحث الجامعة بجامعة سطيف 1، وعلى ما جاء في مختلف الدراسات وتجارب بعض الجامعات، تم اقتراح الرسالة التالية:

"جامعة فرحات عباس سطيف 1 جامعة جزائرية، تسعى إلى تقديم إنتاج علمي وبخشي متميز

يساهم في تنمية المجتمع المحلي والنهضة باقتصاد الوطن، من خلال توفير بيئة محفزة على البحث والابداع والابتكار، والالتزام بمعايير التميز والجودة العالمية، والانفتاح على الآخر ببناء شراكات بحثية محلية وعالمية".

#### د. القيم:

يشير مفهوم القيم إلى مجموع المعايير الأخلاقية والأسس المتعارف والمتفق عليها ضمن المجتمع الواحد، وكغيرها من الجامعات أو المجتمعات العلمية والبحثية تلتزم جامعة سطيف 1 في مجال البحث العلمي بمجموعة من القيم مستمدة من استراتيجيتها ومتماشية مع رسالتها، تتمثل أهمها فيما يلي:

- التميز: تركز جامعة سطيف 1 على التميز في أنشطتها العلمية وأعمالها البحثية والتطويرية وبمستويات أعلى من الجودة؛
- الإبداع: تتبنى جامعة سطيف 1 الإبداع من خلال خلق بيئة محفزة ومشجعة على البحث والتطوير للوصول إلى بدائل وحلول مبتكرة؛
- الشفافية: تلتزم جامعة سطيف 1 بالنزاهة والشفافية وبأعلى المعايير الأخلاقية من الصدق، العدل، المسؤولية والمساءلة؛
- المسؤولية المجتمعية: تبني وتعزز جامعة سطيف 1 علاقات تشاركية مع المجتمع وتبادر بالمساهمة الفاعلة في تنميته، تطويره، تثقيفه والعمل على تجسيد تطلعاته.

#### 3.4 تطوير الأهداف الاستراتيجية:

تعتبر الأهداف الاستراتيجية عن كل ما تريد المؤسسة الوصول إليه أو تحقيقه من نتائج ومستويات في الأداء خلال فترة زمنية معينة، وترتبط الأهداف برؤية المنظمة ارتباطا مباشرا، لذلك يتم الاعتماد على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة أو لأحد وحداتها لتحديد هذه الأهداف.

#### أ. تحليل البيئة الخارجية والداخلية:

فرحات عباس سطيف1

يهدف تحليل البيئة الخارجية والداخلية للأداء البحثي لجامعة فرحات عباس سطيف1 إلى تحديد الفرص والتحديات من جهة، وتحديد نقاط القوة والضعف من جهة أخرى، والتي يمكن من خلالها صياغة الأهداف الاستراتيجية.

الجدول 1: تحليل SOWT للأداء البحثي لجامعة فرحات عباس سطيف1

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تملك موارد بشرية ذات مؤهلات ومهارات (باحثين، أساتذة وطلبة الدكتوراه).	- إدارة وقت البحث بشكل سيء.
- تملك معدات علمية ذات جودة عالية (40 مخبرا ووحدة بحث)	- غياب البحوث متعددة التخصصات.
- تملك بني تحتية مخصصة للبحث.	- غياب التخطيط للأنشطة البحثية.
- وجود رؤية استراتيجية لتطوير البحث الجامعي.	- الإجراءات الإدارية مرهقة.
- تزايد الطلب على افتتاح التكوين في الدكتوراه.	- عدم التواصل بين المخابر المختلفة لاقتناء المعدات الثقيلة.
- تعدد تخصصات البحث: علمية، تقنية واقتصادية.	- قلة الدعم لطلبة الدكتوراه.
	- عدم التشارك في الوسائل.
	- عدم وجود لوائح داخلية في المخابر.
	- عدم وجود استراتيجية لتنوع مصادر تمويل المختبرات.
	- قلة التدريب للباحثين الجدد.
	- عدم انتماء الأساتذة الباحثين إلى المخابر.
	- مشاركة غير كافية للباحثين في مشاريعهم البحثية.
	- ضعف الدوافع لدى بعض الباحثين بعد الترقية.
	- عدم توافق مواد الدكتوراه مع التخصص.
	- سوء متابعة طلبة الدكتوراه.
	- عدم صيانة معدات البحث.
	- عدم توفر المنصات التكنولوجية.
	- نتائج البحث لا تجسد على أرض الواقع.
	- عدم وضوح نتائج البحوث.
	- غياب البحوث التطبيقية.
	- عدم توافق مواضيع البحث المقدمة مع الواقع.
	- قليل من الباحثين ينتجون.

## معطوب السعيد و بن سديرة عمر

- عدم وجود منشورات للمخابر.	
- غياب التمويل الذاتي للمخابر.	
<b>التحديات</b>	<b>الفرص</b>
- تقاعد الباحثين.	- البيئة الاجتماعية والاقتصادية مواتية.
- عدم وجود تعاون محلي وإقليمي ووطني.	- ظهور الطلب على البحث والتطوير.
- التهميش الاجتماعي للجامعة.	- إطلاق الدكتوراه الصناعية.
- استنفاد التمويل العام.	- التوافق بين الأنشطة البحثية في الجامعة والقطاع الاجتماعي والاقتصادي المحلي.
- الانتحال.	- تنويع الاتفاقيات مع العالم الخارجي.
	- التدريب، المنح الدراسية والمشاريع البحثية.
	- الميزانيات الكبيرة المخصصة للبحث.
	- وجود موارد متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
	- إنشاء BLUE.
	- النصوص التنظيمية مواتية للغاية.

**Source:** Voire: Université Ferhat ABBAS – SÉTIF1, Plan d'actions 2017/2019: Formation et Recherche, 2017, pp. 20–22, <https://arabe.univ-setif.dz/presentation-de-1-ufas1>, (01/10 /2019).

### ب. الأهداف الاستراتيجية:

بناء على ما تم عرضه في الجدول أعلاه من نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات يمكن صياغة الأهداف الاستراتيجية لكل بعد من أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لتقييم الأداء البحثي بجامعة فرحات عباس سطيف1:

#### الجدول 2: الأهداف الاستراتيجية المقترحة

الأهداف الاستراتيجية	الأبعاد
- ضمان فرص تكوين دائمة للطلبة والباحثين.	بعد العملاء
- تنمية المهارات البحثية لطلبة الدكتوراه.	
- توسيع نطاق خدمات المرافقة والدعم لطلبة الدكتوراه.	
- تعزيز الشراكة بين الجامعة ومحيطها الاجتماعي والاقتصادي.	
- الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة.	بعد المالي

### فرحات عباس سطيف 1

- تنمية وتنوع مصادر التمويل.	
- توفير بيئة بحثية محفزة للبحث والابتكار وجاذبة للكفاءات وكبار الباحثين. - تفعيل شراكات بحثية محلية ودولية. - تنمية وتطوير مرافق البحث العلمي. - ضمان تطبيق معايير الجودة.	بعد العمليات الداخلية
- تشجيع مشاركة الطلبة في الأنشطة البحثية. - تطوير عمليات تقييم فاعلية الباحثين. - تكوين وتدريب فرق الدعم والفنيين المختصين. - توفير نظام معلوماتي وقواعد بيانات متطورة ومتاحة.	بعد التعلم والنمو
- بناء وتعزيز علاقات تشاركية مع المجتمع. - المساهمة في تنمية وتنقيف المجتمع المحلي.	البعد الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على:

Université Ferhat ABBAS – SÉTIF1, Plan d'actions 2017/2019: Formation et Recherche, 2017, <https://arabe.univ-setif.dz/presentation-de-l-ufas1>, (01/10/2019).

#### 4.4 المؤشرات والمبادرات:

بعد ما تم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للأداء البحثي لجامعة فرحات عباس سطيف 1 وتحديد الأهداف الاستراتيجية، يأتي الدور على تحديد المؤشرات والمستهدفات والمبادرات، حيث تتمثل المؤشرات في أدوات قياس تبين مدى أو حجم تحقق الأهداف، فيما تتمثل المستهدفات في المعايير التي من خلالها يتم معرفة مدى وصول الأداء الى المستوى المرغوب، أما المبادرات فتتمثل في التصورات المقترحة للطريقة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف.

#### الجدول 3: المؤشرات والمبادرات المقترحة

المبادرات	المؤشرات	بعد العملاء
	- ضمان فرض تكوين دائمة للطلبة والباحثين.	
- فتح أكبر عدد ممكن من التخصصات لطلبة الدكتوراه.	- عدد طلبة الدكتوراه المسجلون. - عدد طلبة الدكتوراه المتخرجون.	
- تطوير برامج متابعة ودمج الطلبة المتخرجين.	- عدد التخصصات المفتوحة لطلبة الدكتوراه.	
	- تنمية المهارات البحثية لطلبة الدكتوراه.	
- تسهيل وتوسيع الاستفادة من الترتيبات.	- عدد الترتيبات التي يستفيد منها طلبة الدكتوراه.	

## معطوب السعيد و بن سديرة عمر

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير نظام لتقييم أعمال طلبة الدكتوراه.</li> <li>- اعتماد نظم تحفيز لأصحاب البحوث والابتكارات المميزة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الأعمال البحثية التي يقدمها طلبة الدكتوراه.</li> <li>- عدد الجوائز وبراءات الاختراع التي يتحصل عليها طلبة الدكتوراه.</li> </ul>	
<p>- توسيع نطاق خدمات المرافقة والدعم لطلبة الدكتوراه.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير آلية الاشراف العلمي على الرسائل وتقويمها.</li> <li>- تفعيل آلية الاشراف المشترك ودعمها.</li> <li>- تفعيل الاشتراك المجاني في أكبر عدد ممكن من المنصات البحثية ومستودعات البحوث والرسائل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الاساتذة والباحثين المشرفين على رسائل طلبة الدكتوراه.</li> <li>- عدد طلبة الدكتوراه المستفيدين من الاشراف المشترك على الرسائل العلمية.</li> <li>- عدد المنصات البحثية ومواقع البحث التي يمكن لطلبة الدكتوراه الاستفادة من خدماتها مجاناً.</li> </ul>	
<p>- تعزيز الشراكة بين الجامعة ومحيطها السوسيو اقتصادي.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير بوابة الكترونية لاستطلاع الآراء حول اشكاليات الأبحاث والمؤتمرات العملية.</li> <li>- تنظيم أيام دراسية ومؤتمرات على مستوى مقرات المؤسسات وهيئات المجتمع المدني.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الأبحاث التي تعالج قضايا ذات علاقة مباشرة بالمحيط السوسيو اقتصادي للجامعة.</li> <li>- عدد المؤتمرات والأيام الدراسية التي تقيمها الجامعة بالتنسيق مع محيطها السوسيو اقتصادي.</li> </ul>	
<p>- الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير نظام للرقابة وترشيد النفقات.</li> <li>- زيادة نسبة الاعتمادات المخصصة للبحث العلمي.</li> <li>- تخصيص نسبة معتبرة للبحوث التطبيقية وبحوث التطوير التجريبي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجمالي الانفاق على البحث العلمي من الانفاق الكلي للجامعة.</li> <li>- نصيب الباحث من إنفاق الجامعة على البحث العلمي.</li> <li>- الانفاق على البحث العلمي حسب نوعه.</li> </ul>	<p>البعث المالي</p>
<p>- تنمية وتنويع مصادر التمويل.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ابرام اتفاقيات مع القطاع الخاص لتمويل الأنشطة البحثية.</li> <li>- ابرام عقود شراكة مع مراكز ومؤسسات البحث والتطوير التابعة للقطاع الخاص.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجمالي التمويل الذي يقدمه القطاع الخاص.</li> <li>- اجمالي التمويل الذي تقدمه هيئات دعم البحث العلمي.</li> </ul>	
<p>- توفير بيئة بحثية محفزة للبحث والابتكار وجاذبة للكفاءات وكبار الباحثين.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنصيب هيئة متابعة ومعالجة مشاكل الباحثين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل الرضا الوظيفي لدى الأساتذة والباحثين.</li> </ul>	<p>العمليات</p>

فرحات عباس سطيف 1

<ul style="list-style-type: none"> <li>- استقطاب الباحثين المتميزين في مجالات معينة.</li> <li>- تخفيف الأعباء الادارية على الاساتذة والباحثين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل دوران الاساتذة والباحثين.</li> <li>- نصيب الباحث من العلاوات والمكافآت.</li> </ul>	
<p>- تفعيل شركات بحثية محلية ودولية.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء وتعزيز علاقات بحثية مع أكثر الجامعات ومراكز البحث المحلية والدولية تميزا في البحث العلمي.</li> <li>- دعم الجامعة للتظاهرات العلمية المشتركة وتشجيع الباحثين الأجانب على الحضور والمشاركة.</li> <li>- استقطاب الباحثين المتميزين في مجالات بحثهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد برامج البحث العلمي المشتركة مع مخابر ومراكز البحث المحلية والدولية.</li> <li>- عدد المؤتمرات والتظاهرات العلمية المشتركة.</li> <li>- عدد الباحثين الأجانب المشاركين في أنشطة الجامعة البحثية.</li> </ul>	
<p>- تنمية وتطوير مرافق البحث العلمي.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوسع في إنشاء المخابر ومراكز البحث العلمي.</li> <li>- توفير أحدث الوسائل والتجهيزات اللازمة لإجراء ودعم البحوث الأساسية منها والتطبيقية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد مخابر ومعامل البحث العلمي.</li> <li>- عدد وحجم التجهيزات والوسائل التي يستفيد منها مخابر ومراكز البحث.</li> </ul>	
<p>- ضمان تطبيق معايير الجودة.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير كل وسائل الدعم والتحفيز التي تسمح للباحث الوصول إلى نتائج بحثه في أقصر وقت ممكن.</li> <li>- انشاء مرصد لتدقيق البحوث قبل نشرها وسن قوانين ولوائح رادعة ضد المخالفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوقت الذي يستغرقه الباحث في الوصول الى نتائج بحثه.</li> <li>- عدد الشكاوى المسجلة ضد السرقة العلمية والانتحال.</li> </ul>	
<p>- تشجيع مشاركة الطلبة في الأنشطة البحثية.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع وتسهيل مشاركة الطلبة في المؤتمرات والايام الدراسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الطلبة المشاركين في المؤتمرات والايام الدراسية التي تنظمها الجامعة.</li> </ul>	<p>بعد التعلم والنمو</p>

## معطوب السعيد و بن سديرة عمر

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المقالات والأوراق البحثية التي ينشرها الطلبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصيص مجلات ورقية والإلكترونية لنشر أعمال الطلبة ومحوثهم.</li> </ul>
<p><b>- تطوير عمليات تقييم فاعلية الباحثين.</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المنشورات في المجلات العلمية الدولية المحكمة.</li> <li>- عدد الكتب التي ينشرها الأساتذة والباحثون.</li> <li>- عدد الاستشهادات التي تحصل عليها المقالات العلمية للباحثين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع وتحفيز الأساتذة والباحثين على النشر في المجلات ذات التصنيف العالمي.</li> <li>- تسهيل ودعم عمليات التأليف والنشر العلمي.</li> <li>- تخصيص جوائز ومكافآت لكل بحث يحصل على أكبر عدد من الاستشهادات.</li> </ul>
<p><b>- تكوين وتدريب فرق الدعم والفنيين المختصين.</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الدورات التدريبية التي تستفيد منها فرق الدعم والفنيين المختصين.</li> <li>- عدد التبرصات التي تستفيد منها فرق الدعم والفنيين المختصين الفنيين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنصيب فريق متخصص في تدريب ومتابعة أنشطة فرق الدعم والفنيين المختصين.</li> <li>- توفير وتسهيل الاستفادة فرق الدعم والفنيين المختصين من التبرصات.</li> </ul>
<p><b>- توفير نظام معلوماتي وقواعد بيانات متطورة ومتاحة.</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد قواعد البيانات والمصادر البحثية التي يسمح للباحثين الاشتراك فيها والاستفادة من خدماتها.</li> <li>- عدد وحدات وسائل التواصل والعرض التي يستفيد منها الباحثون.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسيع الاشتراك في المجلات العملية وقواعد البيانات والمكتبات الإلكترونية.</li> <li>- تجهيز قاعات التدريس والبحث والإشراف بوسائل الإعلام والاتصال الحديثة.</li> </ul>
<p><b>- بناء وتعزيز علاقات تشاركية مع المجتمع.</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد متابعي موقع وصفحات الجامعة الخاصة بالأنشطة البحثية على شبكات التواصل الاجتماعي.</li> <li>- عدد المشاركين من هيئات المجتمع المدني ومتابعي الأنشطة البحثية للجامعة في المؤتمرات والأيام الدراسية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انشاء موقع خاص بالأنشطة البحثية ودعمه بصفحات وقنوات على شبكات التواصل الاجتماعي.</li> <li>- فتح وتوسيع مشاركة هيئات المجتمع المدني والمهتمين بالأنشطة البحثية للجامعة في المؤتمرات والايام الدراسية التي تنظمها الجامعة.</li> </ul>
<p><b>- المساهمة في تنمية وتثقيف المجتمع المحلي.</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المنشورات التي تهدف بالدرجة الأولى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل على ارساء مبادئ وقواعد مجتمع المعرفة</li> </ul>

البعد الاجتماعي



### فرحات عباس سطيف1

من خلال مشاركة نتائج وتوصيات البحوث العلمية.	لتنمية المجتمع المحلي والتوجه به نحو مجتمع المعرفة.
--	---

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على:

Université Ferhat ABBAS – SÉTIF1, Plan d'actions 2017/2019: Formation et Recherche, 2017, <https://arabe.univ-setif.dz/presentation-de-l-ufas1>, (01/10/2019).

ومن خلال ما سبق من دراسة وتحليل يتضح بأنه يمكن الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء البحثي لجامعة فرحات عباس سطيف1، وذلك مع مراعاة خصوصياتها كمؤسسة عمومية خدمية غير هادفة للربح ومع الأخذ في الاعتبار التغيرات والتطورات في بيئتها الداخلية والخارجية.

### 5. خاتمة:

من خلال ما تم تقديمه، يتضح جليا دور وأهمية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والأداء البحثي لهذه المؤسسات بشكل خاص، فبطاقة الأداء المتوازن تسمح بترجمة رؤية واستراتيجية هذه المؤسسات إلى أهداف ومؤشرات ومبادرات في أربعة أبعاد أساسية، وذلك بهدف تحسين القدرات الداخلية وخلق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين.

وعلى ضوء ما سبق تم اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البحثي لجامعة فرحات عباس سطيف1، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوضحها في الآتي:

- يمكن الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية لتقييم الأداء البحثي لجامعة فرحات عباس سطيف1؛
- تمتلك جامعة فرحات عباس سطيف1 العديد من المتطلبات الأساسية، مادية منها وبشرية، لإنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للتقييم وللرقابة على الأداء البحثي؛
- توجد العديد من جوانب الضعف على مستوى جامعة فرحات عباس سطيف1 تحد من تحسين وتطوير الأداء البحثي، ومن أهمها عدم وضوح وضعف فعالية أساليب التحفيز والتقييم للأداء البحثي. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم بعض التوصيات فيما يلي:
- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البحثي بشكل دائم ومستمر؛
- التوجه إلى تطبيق وتطوير النموذج المقترح ومتابعة تنفيذه؛
- تعزيز التعاون والشراكة بين مختلف مخابر ومراكز البحث العلمي بالجامعة والقطاع الخاص؛

- تفعيل دور خلية الجودة بالجامعة وضرورة تركيزها على متابعة وتقييم الأنشطة البحثية لمخابر وفرق البحث العلمي.

## 6. قائمة المراجع:

- أحمد بونقيب (2017)، بطاقة التقييم المتوازن: مدخل لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- برنامج الأمم المتحدة الانمائي و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم (2015)، مؤشر المعرفة العربي، دبي - الامارات العربية المتحدة: دار الغرير للطباعة والنشر.
- ساري حنفي، و ريغاس أرفانيتس (2015)، البحث العربي ومجتمع المعرفة: رؤية نقدية جديدة، ط1، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- سعيد الصديقي (2014)، الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي: الطريق نحو التميز، مجلة رؤى استراتيجية، 2(6)، ص8-47.
- سيف محمد ذيب المبيضين، فارش ارشيد الخرايشة، و ليث أكرم القضاة (2016)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(4)، ص841-875.
- صالح عبد الجليل اغنيه و فيصل عبد السلام الحداد (11-09 فيفري 2016)، جودة البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس وأثرها في تطوير المحتوى التدريسي بأقسام المحاسبة - دراسة تحليلية تطبيقية على جامعة سرت، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، ص393-402.
- علاء أحمد حسن وميسون عبد الله أحمد (2011). قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة). مجلة العلوم الاقتصادية، 7(28)، ص159-199.
- محمد عبد الله حسن حميد (2013)، تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية. مجلة جامعة الناصر، (01)، ص185-217.
- محمد عبد الله حسن حميد (2016)، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الادارة بالقيم، ط1، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- مسلم السعد علاوي و آخرون (2012)، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، القاهرة: دار الكتب العلمية.
- مؤسسة الفكر العربي (2017-2018)، التقرير العاشر للتنمية الثقافية العربية، بيروت: مؤسسة الفكر العربي.
- Jean Helms-Mills Dyes Kelly & Albert Mills (2009), Understanding Organizational Change, 1éd, New York, USA: Routledge.
- Robert.S Kaplan & David.P Norton (2001), The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Boston: Harvard Business School Press.
- Robert.S Kaplan (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper, 74(10), 1-36.
- Robert.S Kaplan & David.P Norton (1996), The balanced Scorecard: Translating strategy into action, Boston: Harvard Business School Press.

- 
- Sayed Naqi (2013). Ratify, Reject or revise: balanced scorecard and universities, International Journal of Educational, 27(3), 203-220.
  - R.Niven Paul (2005), Balanced Scorecard Diagnostics: maintaining maximum performance, New York, USA: John Wiley and sons ,Inc.
  - Université Ferhat ABBAS – SÉTIF1 (2017), Plan d'actions 2017/2019: Formation et Recherche, Setif, 1-62.
  - Université Ferhat ABBAS – SÉTIF1, Eléments d'orientation pour le DD de l'UFAS1. Vers une université socialement responsable, 2016, pp. 1-88.
  - <https://arabe.univ-setif.dz/presentation-de-l-ufas1>, Consulté le 01 October 2019.