

مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات-دراسة حالة جامعة سطيف 1

The elements of the Application the Balanced Scorecard in Universities-a Case Study of the University Setif 1

جريدة بلعة

حسينة معاش *

مخبر تقييم أسواق رؤوس الأموال الجزائرية في ظل العولمة،

وحدة بحث تنمية الموارد البشرية (جامعة سطيف 2)،

جامعة سطيف 1، الجزائر

جامعة سطيف 1، الجزائر

belaadjaouida@yahoo.com

maachehassina@univ-setif.dz

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/11/11

تاريخ الاستلام: 2021/09/22

Abstract:

This study aims to identify the availability of the elements for applying the balanced scorecard at the University of Setif 1. To achieve this goal, a questionnaire was distributed to a Random sample of 80 individuals professors and administrators at the university. The descriptive analytical approach was used to analyze the data of the study. The study concluded that the university uses the SWOT model. To analyze and evaluate its internal and external environment, and it also has an element of senior management support as one of the elements of the application of the balanced scorecard, and the results also showed the ineffectiveness of its incentives and rewards system, and it was found that the University of Setif 1 has the elements of applying the balanced scorecard to a medium degree.

Keywords: Balanced Scorecard; Customer Perspective (Students); University Performance; Sétif University 1

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف 1، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان على عينة عشوائية بلغت 80 فردا من أساتذة وإداريين بالجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الدراسة، فتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة تستخدم نموذج SWOT لتحليل وتقييم بيئتها الداخلية والخارجية، كما يتوفر بها مقوم دعم الإدارة العليا كأحد مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأظهرت النتائج أيضا عدم فعالية نظام الحوافز والمكافآت بها، وقد تبين أن جامعة سطيف 1 تتمتع بمقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ بعد العملاء (الطلبة)؛ أداء جامعي؛ جامعة سطيف 1

JEL Classification Codes: P27; I20; M19

* المؤلف المراسل.

مقدمة:

في ظل ما تشهده الساحة الجامعية من منافسة شديدة وظهور العديد من التحديات والضغوط التي أحدثت تطورا علميا، تكنولوجيا و معرفيا هائلا والذي أضاف على مجتمع اليوم سمة مجتمع المعرفة، أضحت الجامعة ملزمة بتطوير الأساليب الإدارية المنتهجة بهدف تجسيد استراتيجيتها وتحقيق أداء متميز لها، حيث اجتهدت الجامعات في البحث عن أساليب إدارية حديثة لقياس وتقييم أدائها أبرزها نموذج بطاقة الأداء المتوازن، هذا الأخير الذي يعمل على ترجمة رسالة الجامعة وتوازن أهدافها الطويلة وقصيرة الأجل ضمن أربعة أبعاد تتضمن مقاييس مالية وغير مالية، والمتمثلة في كل من البعد المالي، بعد العملاء(الطلبة)، بعد العمليات الداخلية وأخيرا بعد التعلم والنمو، ولنجاح تطبيق هذا الأسلوب لابد من توفر مقومات لذلك بالجامعة، ومن هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتقف على مدى توفر هذه المقومات في جامعة سطيف 1. والإشكالية التي تقوم عليها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال التالي:

ما مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف 1؟

ولكي يتم القيام بالدراسة فقد تم صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي:

تتوفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف 1

وبغرض دراسة هذه الفرضية فقد تم وضع الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الأولى: يتباين مستوى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة سطيف 1 تبعا لتباين كل من العوامل الشخصية (الجنس، الرتبة الوظيفية، السن، الخبرة).

الفرضية الثانية: يتوفر عنصر الرؤية كمقوم لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف 1.

الفرضية الثالثة: يتوفر عنصر دعم الإدارة العليا كمقوم لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف 1.

الفرضية الرابعة: يتوفر عنصر التواصل الفعال كمقوم لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف 1.

الفرضية الخامسة: يتوفر عنصر الأتمتة كمقوم لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف 1.

الفرضية السادسة: يتوفر عنصر التغذية العكسية كمقوم لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف 1.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى توضيح مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف 1،

وهذا بالاعتماد على استبيان وزع على أساتذة وإداريين بالجامعة خلال السنة الدراسية 2020-2021

لاستخلاص نتائج فيما يخص هذه المساهمة.

منهج الدراسة: تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لإبراز مختلف المفاهيم النظرية حول موضوع الدراسة، وكذا

تحليل مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف 1، وهذا من خلال توزيع استبيان على

أساتذة وإداريين بالجامعة.

1- ماهية بطاقة الأداء المتوازن:

يعود أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992م، من خلال دراسة قام بها كل من كابلان Kaplan ونورتن Norton في مقال تم نشره في مجلة Harvard Business Review بعنوان " بطاقة الأداء المتوازن – المقاييس التي تقود الأداء"، وجاء هذا النموذج لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية من خلال تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية وبين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وقد مرت البطاقة خلال نشأتها بثلاث مراحل أساسية، وهي التحول من نظام التقييم إلى نظام الإدارة الإستراتيجية، وفي المرحلة الأخيرة إلى إطار للتغيير التنظيمي.

1-1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

عرفها كابلان Kaplan ونورتن Norton على أنها " مجموعة من المؤشرات التي تمنح الإدارة العليا رؤية سريعة وشاملة عن أداء مؤسستهم، وتتضمن مؤشرات مالية وأخرى تشغيلية تشكل محركات للأداء المالي مستقبلاً" (Kaplan & Norton, 1992, p. 71).

وعرفها Peul على أنها "منهجية تسمح للمؤسسة بترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ومبادرات مستندة على أربعة أبعاد متوازنة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو" (Paul R, 2006, p. xii).

عرف Mohan Nair بطاقة الأداء المتوازن على أنها "أداة تسمح بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف قابلة للتنفيذ والقياس وجاهزة للتنفيذ على جميع مستويات المؤسسة وفي الوقت المناسب، كما توفر نظرة سريعة على صحة الإستراتيجية للمؤسسة" (Mohan, 2004, p. 4).

وعرفها Ralph F على أنها "أداة إدارية تزود المديرين التنفيذيين بمجموعة شاملة من المقاييس لتقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية" (Ralph F, 2007, p. 166).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام متكامل لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية على غرار الخدمة منها كالجامعة، من خلال ترجمة إستراتيجيتها إلى أهداف طويلة وقصيرة الأجل تتضمن مقاييس مالية وغير مالية، توزع على أربعة أبعاد ألا وهي البعد المالي، بعد العملاء (الطلبة)، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بغية تزويد الإدارة العليا بنظرة واضحة ودقيقة عن أدائها الكلي.

1-2 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

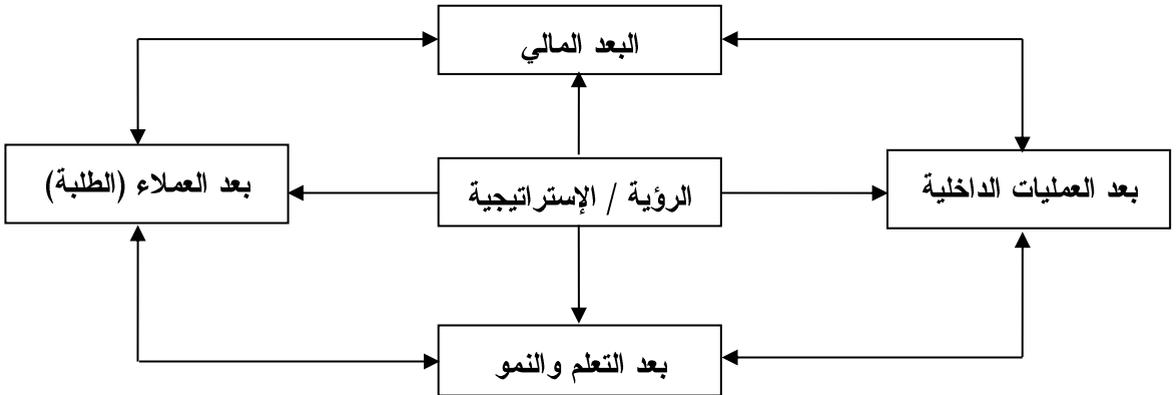
تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية: أنظر (Dilanthe, David, & Marian, 2000, p. 4) (Grace Leah, A, & Moturi, 2015, p. 8) (أحمد يوسف، 2009، الصفحات

- تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لنقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة بين مختلف المستويات الإدارية، كما أنها تزود المديرين بعلاقات السبب والنتيجة عن مؤسساتهم؛
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطارا لنظام القياس والإدارة الإستراتيجية؛
- تحقق التوازن والربط بين المؤشرات المالية وغير المالية والعوامل الداخلية والخارجية للأداء في أربع أبعاد وهي البعد المالي، بعد العملاء(الطلبة)، بعد العمليات الداخلية وبعده التعلم والنمو؛
- تقوم بربط إستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل بأنشطتها قصيرة الأجل؛
- تقدم للإدارة العليا رؤية واضحة وشاملة عن الأداء الكلي للمؤسسة؛
- تعمل كحجر الزاوية لنجاح المؤسسة الحالي والمستقبلي، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تشير إلى ما حدث خلال الفترة الماضية. دون الإشارة إلى طريقة الإستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي فهي كمعاليج لعجز الأنظمة التقليدية في قياس الأداء؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات الكافية والملائمة لمتخذي القرار، وتقلل من مشكل المعلومات التي تزيد عن الحاجة إليها، والتي تترك متخذ القرار.

1-3 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية تتمثل فيمايلي:

الشكل رقم (01): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: (Chavan, 2009, p. 397)

1-3-1 بعد العملاء(الطلبة): كيف ينظر إلينا الطلبة؟

وفق هذا البعد فإن إدارة الجامعة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة، ودرجة الرضا تؤثر على قدرة الجامعة على جذب طلبة جدد، والمحافظة على الطلبة الحاليين، ولهذا البعد أهمية كبيرة

تنعكس على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع (إيمان و محمد، 2014، صفحة 4).

1- 3-2 البعد المالي: كيف نبذو أمام المساهمين؟

يعتبر من الأبعاد الهامة في بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء المالي خاصة في المؤسسات الربحية وتشير مقاييس الأداء المالي إلى ما إذا كان تنفيذ إستراتيجية المؤسسة يؤدي إلى تحسين النتائج النهائية (Paul R, 2006, p. 16). ولتحسين الأداء المالي للمؤسسة وضع Kaplan & Norton ثلاث إستراتيجيات: إستراتيجية النمو في الإيرادات، إستراتيجية الإنتاجية وإستراتيجية استغلال الاصول (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996, p. 51).

1- 3-3 بعد العمليات الداخلية: ما الذي يجب أن نتفوق به؟

يقوم المديرون من خلال هذا البعد بتحديد العمليات الداخلية الرئيسية التي تمكن المؤسسة من التفوق على منافسها والتي تسمح لها بإضافة قيمة للعملاء وزيادة الثروة للمساهمين في النهاية (Paul R, Balanced Scorecard Evolution A Dynamic Approach to Strategy Execution, 2014, pp. 5-6). ولتقييم أداء المؤسسة من منظور العمليات الداخلية فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام ووحدات العمل بشكل دقيق ومفصل.

1- 3-4 بعد التعلم والنمو: كيف يمكننا الاستمرار وتكوين القيمة؟

يعتبر هذا البعد الأساس الذي تبنى عليه البطاقة، إذ يحدد البنية التحتية التي يجب أن تبنيها المؤسسة لتحقيق النمو والتحسين المستمر على المدى الطويل، ويرى كل من Kaplan & Norton أن التعلم التنظيمي والنمو يأتيان عن طريق ثلاثة مصادر وهي: الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996, p. 28).

1- 4 خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن:

تمر عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن بتسع خطوات أساسية تتمثل في (Nader, 2015):

الخطوة الأولى: التقييم Assessment تبدأ أول خطوة من عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن بتقييم رسالة المؤسسة، رؤيتها، هيكلها التنظيمي وأيضاً إعداد خطة لإدارة التغيير الخاصة بالمؤسسة.

الخطوة الثانية: الإستراتيجية Strategy يتم فيها تطوير عناصر إستراتيجية المؤسسة، بما في ذلك النتائج الإستراتيجية والمواضيع الإستراتيجية ووجهات النظر المتطورة من قبل المشاركين.

الخطوة الثالثة: الأهداف Objectives يتم في هذه الخطوة تقسيم عناصر الإستراتيجية التي تم تطويرها في الخطوة الأولى والثانية إلى أهداف إستراتيجية، يتم تصنيفها على مستوى الموضوع الاستراتيجي حسب أبعاد

بطاقة الأداء المتوازن، ثم ربطها بروابط السبب والنتيجة لتشكل بعدها خرائط استراتيجية، لتدمج لإنتاج مجموعة واحدة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

الخطوة الرابعة: الخريطة الإستراتيجية **Strategy Map** يتم هنا إضافة الطابع الرسمي لروابط السبب والنتيجة وبين الأهداف الإستراتيجية، ليتم دمج الخرائط الاستراتيجية التي تم إنشاؤها مسبقا في خريطة إستراتيجية شاملة توضح كيفية خلق المؤسسة قيمة لعملائها وللأصحاب ذات المصلحة.

الخطوة الخامسة: مقاييس الأداء **Performance Measures** يتم فيها تطوير مقاييس الأداء لكل هدف من الأهداف الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

الخطوة السادسة: المبادرات الإستراتيجية **Initiatives Strategic** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا (زينب وريمة، 2017، صفحة 13).

الخطوة السابعة: الأتمتة **Automation** في هذه الخطوة يتم التركيز على التشغيل الآلي الذي يساعد في تحويل و توصيل بيانات المؤسسة المتباينة إلى معلومات ومعرفة، باختصار تساعد الأتمتة الأشخاص على اتخاذ قرارات أفضل لأنها توفر وصولا سريعا إلى بيانات الأداء الفعلية.

الخطوة الثامنة: تتابع العمليات **Cascade** في هذه الخطوة يتم انتاج بطاقات أداء وحدات الأعمال والدعم وطاقات أداء فردية لكل موظف أو فريق، ويتم تطوير مقاييس الأداء لجميع الأهداف على جميع مستويات المؤسسة لتصبح أكثر عملية وتكتيكية.

الخطوة التاسعة: التقييم النهائي **Evaluation** يتم إجراء تقييم نهائي لبطاقة الأداء المتوازن، أثناء هذا التقييم تحاول المنظمة الإجابة على الأسئلة التالية: "هل استراتيجياتنا تعمل؟"، "هل نقيس الأشياء الصحيحة؟"، "هل تغيرت بيئتنا؟" والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن



Source: (Al Alwi, 2018, p. 6)

1-5 مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يتطلب تصميم وتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن توفر مجموعة من المقومات، تتمثل هاته المقومات في النقاط التالية:

1-5-1 الرؤية: تسعى المؤسسة إلى صياغة رؤيتها ورسالتها في صورة واضحة ومفهومة لجميع الأطراف ذات المصلحة، وتتضمن الرؤية مجموعة من الأهداف طويلة الأجل يتم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف قصيرة الأجل من أجل تحقيق التكامل لكافة الجوانب المحيطة والمؤثرة في المؤسسة، كما يتم ترجمة الاستراتيجية لمختلف المستويات الإدارية لفهمها، ومن ثم تستخدم في إتخاذ القرارات الرشيدة (أكرم علي، خالد عبد الواحد، ويسرى آدم، 2018، صفحة 70).

2-5-1 دعم الإدارة العليا: حتى تكون عملية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ناجحة لابد من دعم مادي ومعنوي من طرف الإدارة العليا لها، فعندما يدرك العاملون في المؤسسة أن الإدارة تدعم جهودهم، فإن ذلك يساعد العاملين على الالتزام بتطبيق النظام وهذا يقلل من معارضتهم له (كامل أحمد، 2015، صفحة 91).

3-5-1 التواصل الفعال: الاعتماد على مدخل الاتصال من الأسفل إلى الأعلى والعكس بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وذلك لتصل الرسالة إلى المرسل إليه مفهومة وواضحة كما أرادها المرسل، كما ينبغي أن تركز إدارة المؤسسة على عملية الاتصال بشكل سليم، حيث أن النظام الجيد يتطلب عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين في المؤسسة للموافقة على خطة العمل والمحاور الرئيسية التي ينبغي التركيز عليها (كامل أحمد، 2015، صفحة 92).

4-5-1 الأتمتة: تركز على أتمتة العمليات من خلال إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تسهم في تحسين كفاءة هذه العمليات (مسلم علاوي، 2012، صفحة 162)، من أجل الحصول على معلومات حول الأداء المناسب من الأشخاص المناسبين وفي الوقت الملائم، تضيف أيضا الأتمتة الانضباط في تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، وتساعد في تحويل البيانات المتباينة إلى معلومات ومعرفة وتسهيل إيصالها، باختصار تساعد الأتمتة المستخدمين على اتخاذ قرارات أفضل لأنها توفر وصولا سريعا إلى بيانات الأداء الفعلية (أحلام، 2020، الصفحات 46-47).

5-5-1 التغذية العكسية: هي عملية تجمع بين بيانات الأداء حول الإستراتيجية وتسمح باختبار وفحص فرضيات العلاقات المتبادلة بين الأهداف الاستراتيجية والمبادرات (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996, p. 252). ويجب أن يكون نظام التغذية العكسية قادرا على اختبار الفرضيات كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة، وتساهم التغذية العكسية في تقييم أهداف استراتيجيات المؤسسة (أبو قمر محمد، 2009، صفحة 65).

2- دراسة ميدانية على عينة من موظفي وأساتذة جامعة سطيف1:

2-1 تقديم جامعة سطيف1:

تعد جامعة فرحات عباس سطيف قطبا هاما في التعليم العالي بالجزائر، حيث تم إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 78-133 المؤرخ في 09 أفريل 1978 ليحتضن 242 طالبا موزعين على ثلاث معاهد معهد العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الدقيقة والتكنولوجيا ومعهد اللغات الأجنبية، ليشهد في عام 1984 نشأة عدة معاهد وطنية للتعليم العالي (INES)، ليتم تجميع هذه المعاهد سنة 1989 لتشكيل هيئة جامعية تحظى بصفة "جامعة" والتي حملت اسم الراحل فرحات عباس، وإثر إعادة تنظيم المعاهد على شكل كليات خلال 2000/1999 أصبحت جامعة فرحات عباس تتكون من 06 كليات، وقد تبنت بالتدرج سنة 2005 نظام ل.م.د، لتصبح عام 2010 بعد إعادة هيكلة جديدة تتكون من 08 كليات ومعهدين، لتتقسّم عام 2011 إلى جامعتين أحدهما جامعة فرحات عباس سطيف1 والتي تضم حاليا 39 مخبر بحث، و3 وحدات بحث والعديد من هياكل الدعم والمرافقة فضلا عن مزرعة تجريبية، كما تتبنى جامعة سطيف1 إستراتيجية تحت عنوان "عناصر توجيهية من أجل تنمية مستدامة لجامعة فرحات عباس سطيف1 نحو جامعة مسؤولة اجتماعيا...." (univ-setif.dz, 2021).

2-2 إجراءات الدراسة:

2-2-1 منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل وتحليل نتائج الاستبيان والتعليق عليه، كونه الأنسب والذي يتلاءم مع دراسة مستوى تطبيق مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2-2-2 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة وإداريي جامعة سطيف1، والذي قدر بـ 2843 فردا، ولكبر حجم هذا الأخير تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 105 استبيان في حين كان 80 استبيان صالح للدراسة.

2-2-3 أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان، والذي صمم بطريقة تخدم أهداف الدراسة ويجب على تساؤلاتها، وقد قسم إلى جزئين يتعلق الجزء الأول بالبيانات العامة كمتغير الجنس ومتغير الرتبة الوظيفية ومتغير السن ومتغير الخبرة، أما الجزء الثاني فقد قسم إلى خمسة محاور يضم كل من المحور الأول، الثاني والثالث 05 أسئلة أما المحورين الأخيرين فيضمان 4 أسئلة وجاءت هذه المحاور كما يلي:

- الرؤية - دعم الإدارة العليا. - التواصل الفعال - الأتمتة - التغذية العكسية

2-2-4 صدق وثبات الاستبيان: تم حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل سؤال من أسئلة الاستبيان مع المحور الذي ينتهي إليه، حيث لكل عبارة من العبارات مع محورها قيمة موجبة وكلها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(01): معاملات ارتباط kendall's tau_b لأسئلة كل بعد بالبعد الكلي التابع له

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
معامل ارتباط محور الرؤية								
1	0,671	0,000	2	0,621	0,000	3	0,196	0,043
4	0,688	0,000	5	0,676	0,000			
معامل ارتباط محور دعم الإدارة العليا								
6	0,572	0,000	7	0,580	0,000	8	0,557	0,000
9	0,637	0,000	10	0,566	0,000			
معامل ارتباط محور التواصل الفعال								
11	0,531	0,000	12	0,643	0,000	13	0,584	0,000
14	0,662	0,000	15	0,605	0,000			
معامل ارتباط محور الأتمتة								
16	0,699	0,000	17	0,694	0,000	18	0,651	0,000
19	0,626	0,000						
معامل ارتباط محور التغذية العكسية								
20	0,632	0,000	21	0,561	0,000	22	0,603	0,000
23	0,644	0,000						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

ولقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (conbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(02): قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	الاستبيان ككل
معامل الثبات (ألفا-كرونباخ)	0,917

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الثبات يساوي 0,917 بالمئة وهو مقبول احصائيا لإجراء الدراسة. 3-2 الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية: تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات التعريفية المتعلقة بخصائص الأساتذة والإداريين، والمتمثلة أساسا في متغير الجنس ومتغير الرتبة الوظيفية وكذا متغير السن ومتغير الخبرة، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة في الجداول التالية:

الجدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
52,5	42	ذكر
47,5	38	أنثى
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

يبين الجدول رقم (03) أن عدد الذكور في عينة الدراسة أكبر من الإناث بفارق مقبول، حيث بلغ عدد الذكور 42 ذكر بنسبة 52,5 % ، في حين بلغ عدد الإناث 38 أنثى بنسبة 47,5 %، وهو ما يعزز قيمة المساواة بين الجنسين وعدم التمييز في عملية التوظيف بجامعة سطيف 1.

الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة	العدد	الرتبة الوظيفية
50,0	40	أستاذ
50,0	40	إداري
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

يبين الجدول رقم (04) أن عدد الأساتذة والإداريين المستجوبين متساوي في عينة الدراسة، حيث بلغ عدد كل منهما 40 فردا بنسبة 50 %.

الجدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	العدد	السن
2,5	2	25 إلى أقل من 30
61,3	49	35 إلى أقل من 40
31,3	25	45 إلى أقل من 50
5,0	4	55 سنة فأكثر
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

من خلال الجدول يلاحظ تنوع في أعمار أفراد عينة الدراسة، حيث سجلت الفئة الثانية (35 إلى أقل من 40 سنة) أكبر نسبة والمقدرة بـ 61,3 % وهذا ما يدل على أن أغلب العاملين بالجامعة شباب، تلمها الفئة

الثالثة (45 إلى أقل من 55 سنة) بنسبة 31,3 %، أما الفئة الرابعة (55 سنة فأكثر) فكانت بنسبة 5%، في حين أقل نسبة قدرت بـ 2,5 % عادت للفئة الأولى (25 إلى أقل من 35 سنة).

الجدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

النسبة	العدد	الخبرة
10,0	8	أقل من 5 سنوات
32,5	26	من 5 إلى أقل من 10
31,3	25	من 10 إلى أقل من 15
26,2	21	15 سنة فأكثر
100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

من خلال الجدول يلاحظ أن نسبة الأفراد الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغت 10 %، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات فنسبتهم 32,5%، في حين بلغت نسبة الذين خبرتهم تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة 31,3 %، بينما الذين تفوق خبرتهم 15 سنة بلغت نسبتهم 26,3 %، ويعتبر مستوى الخبرة في الجامعة والذي يصل إلى 89.9 % من مجتمع الدراسة من 5 سنوات فما فوق عنصر قوة للجامعة، حيث تراكم الخبرات ولفترات طويلة ينعكس إيجابا على الجامعة.

4-2 اختبار فرضيات الدراسة

1-4-2 تحليل محاور الاستبيان

يتم تحليل محاور الاستبيان لمعرفة مستوى توفر مقومات بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر الأساتذة والإداريين، وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك معرفة مستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ومستوى التوفر.

ولتحديد مستوى التوفر للإجابات تم الاعتماد على القانون التالي: طول الفئة = $3 / (3-1) = 0.66$

$$\text{المستوى الضعيف} = 1 + 0.66 = 1.66$$

$$\text{المستوى المتوسط} = 0.66 + 1.66 = 2.32$$

$$\text{المستوى المرتفع} = 0.66 + 2.32 = 3$$

الجدول رقم(07): مقياس تحديد مستوى التوفر

مدى المتوسط	1-1.66]	2.32 -1.66]	3-2.32]
التقدير	ضعيف	متوسط	مرتفع

الجدول رقم(08): تحليل أسئلة محور الرؤية

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى التوفر
1	تتسم رؤية ورسالة الجامعة بالوضوح والفهم وهي معلنة لجميع العاملين بها	2,13	0,946	0,241	متوسط
2	تقوم الجامعة بوضع استراتيجية واضحة ومنظمة وبمشاركة جميع الأطراف ذات المصلحة	1,81	0,858	0,054	متوسط
3	تستخدم الجامعة تحليل SWOT لتحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية(الفرص والتهديدات)	2,75	0,436	0,000	مرتفع
4	تقوم إدارة الجامعة بتحديد أهدافها بشكل دقيق	1,91	0,814	0,339	متوسط
5	تقوم إدارة الجامعة بترجمة الإستراتيجية إلى عمليات تشغيلية	1,79	0,758	0,014	متوسط
	الرؤية	2,08	0,543	0,206	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

يعرض الجدول(08)نتائج تحليل محور الرؤية والتي هي أحد مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويتبين من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ 2,08 بانحراف معياري قدره 0,543، حيث جاء ترتيب هذا المحور في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بنسبة قبول متوسطة، وبلغ أعلى متوسط في العبارة 3 بمقدار 2,75 بانحراف معياري قدره 0,436، والتي تشير إلى أن جامعة فرحات عباس تستخدم نموذج SWOT لتحليل وتقييم بيئتها الداخلية والخارجية، بينما كان أقل متوسط في العبارة 5 بمقدار 1,79 بانحراف معياري قدره 0,758 والتي تشير إلى أن الجامعة تقوم بترجمة إستراتيجيتها إلى عمليات تشغيلية ولكن بدرجة متوسطة.

الجدول رقم(09): تحليل أسئلة محور دعم الإدارة العليا

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى التوفر
6	تسعى إدارة الجامعة إلى تبني أساليب حديثة لقياس الأداء	1,86	0,853	0,153	متوسط
7	تحفز الجامعة المورد البشري وتحثه على الإبداع والتميز	1,54	0,745	0,000	ضعيف
8	توجد قابلية ورغبة للتغيير من قبل إدارة الجامعة	2,10	0,821	0,279	متوسط
9	تعمل إدارة الجامعة على إشراك جميع الأطراف في عملية إتخاذ القرار	1,56	0,760	0,000	ضعيف
10	يتم منح الحوافز والمكافآت بناء على نتائج الأداء	1,49	0,711	0,000	ضعيف
	دعم الإدارة العليا	1,71	0,554	0,000	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

يعرض الجدول(09) نتائج تحليل محور دعم الإدارة العليا والذي يعتبر أحد مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويتبين من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ 1,71 بانحراف معياري قدره 0,554، حيث جاء ترتيب هذا المحور في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بنسبة قبول متوسطة، وبلغ أعلى متوسط في العبارة 8 بمقدار 2,10 بانحراف معياري قدره 0,821، وهذا يشير أن إدارة الجامعة لها قابلية ورغبة في التغيير ولكن بدرجة متوسطة، بينما كان أقل متوسط في العبارة 10 بمقدار 1,49 بانحراف معياري قدره 0,711 والتي تشير إلى أن نظام الحوافز والمكافآت المطبق داخل الجامعة غير فعال بدرجة كبيرة وهذا لا يساعد على تحسين الأداء الجامعي.

الجدول رقم(10): تحليل أسئلة محور التواصل الفعال

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى التوفر
11	تعتمد إدارة الجامعة على مدخل الإتصال من الأعلى إلى الأسفل والعكس حتى تكون هناك رؤية شاملة وكاملة عنها	1,90	0,836	0,288	متوسط
12	كل الأطراف على دراية بكل ما يحدث داخل الجامعة	1,65	0,797	0,000	ضعيف
13	تملك الجامعة قنوات اتصال تمكنها من توفير المعلومة الضرورية بدقة وفي الوقت المناسب	2,06	0,891	0,532	متوسط
14	تعقد الجامعة اجتماعات ومناقشات لتحديد إستراتيجيتها وأهدافها	2,16	0,818	0,080	متوسط
15	تعقد الجامعة اجتماعات ومناقشات لتحديد المؤشرات الملائمة لقياس أداؤها	1,91	0,799	0,330	متوسط
التواصل الفعال		1,94	0,591	0,347	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

يعرض الجدول(10) نتائج تحليل محور التواصل الفعال ويعتبر من مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويتبين من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ 1,94 بانحراف معياري قدره 0,591، حيث جاء ترتيب هذا المحور في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بنسبة قبول متوسطة، وبلغ أعلى متوسط في العبارة 14 بمقدار 2,16 بانحراف معياري قدره 0,818، ويشير إلى أن الجامعة تقوم بعقد اجتماعات لتحديد إستراتيجيتها وأهدافها ولكن بدرجة متوسطة، بينما كان أقل متوسط في العبارة 12 بمقدار 1,65 بانحراف معياري قدره 0,797 والتي تشير إلى التواصل في الجامعة غير فعال نظرا لضعف إحساسهم بالانتماء والمشاركة.

الجدول رقم(11): تحليل أسئلة محور الأتمتة

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى التوفر
16	تستخدم الجامعة تكنولوجيا حديثة لربط كافة الأقسام المهمة فيها	2,18	0,839	0,066	متوسط
17	تقوم الجامعة باستخدام أجهزة وبرامج ذات تقنية عالية وحديثة لقياس الأداء وتقييمه	1,69	0,756	0,000	متوسط
18	تساهم البرمجيات والأجهزة المستخدمة في إتخاذ القرارات بفعالية	1,91	0,766	0,310	متوسط
19	تستخدم الجامعة الإبلاغ الآلي عن الأداء للجهات المعنية	2,06	0,801	0,487	متوسط
الأتمتة		1,96	0,603	0,548	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

يعرض الجدول (11) نتائج تحليل محور الأتمتة وهو من مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويتبين من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ 1,96 بانحراف معياري قدره 0,603، حيث جاء ترتيب هذا المحور في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بنسبة قبول متوسطة، وبلغ أعلى متوسط في العبارة 16 بمقدار 2,18 بانحراف معياري قدره 0,839، وهذا يشير أن الجامعة تستخدم تكنولوجيا حديثة ولكن بدرجة متوسطة، بينما كان أقل متوسط في العبارة 17 بمقدار 1,69 بانحراف معياري قدره 0,756 والتي تشير إلى أن الجامعة تبقى محدودة وبعيدة كل البعد عن المواصفات القياسية الدولية في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة لرقمنة القطاع.

الجدول رقم(12): تحليل أسئلة محور التغذية العكسية

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	مستوى التوفر
20	تقوم إدارة الجامعة بتعديل الأهداف قصيرة الأجل وفقا لتغيرات في الأداء	2,01	0,755	0,883	متوسط
21	تتأكد إدارة الجامعة من مدى استمرارية ملائمة الإستراتيجية مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل	1,86	0,689	0,078	متوسط
22	تستعمل الجامعة مؤشرات غير مالية في تقييم أداؤها	2,01	0,738	0,880	متوسط
23	تقوم الجامعة بتقييم أداؤها ومقارنته مع الجامعات المنافسة	2,01	0,849	0,896	متوسط
	التغذية العكسية	1,98	0,539	0,679	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

يعرض الجدول (12) نتائج تحليل محور التغذية العكسية وهو من مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويتبين من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا المبدأ قد بلغ 1,98 بانحراف معياري قدره 0,539، حيث جاء ترتيب هذا المحور في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بنسبة قبول متوسطة، وبلغ أعلى متوسط في العبارات 20، 22، 23 بمقدار 2,01 بانحراف معياري قدره 0,738، 0,755، 0,849، على التوالي، بينما كان أقل متوسط في العبارة 21 بمقدار 1,86 بانحراف معياري قدره 0,689 والتي تشير إلى أن الجامعة لم تكن مستعدة للانتقال إلى البديل المطبق في التعليم العالي وهو التدريس عن بعد من أجل مواصلة الدراسة.

2-4-2 اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: والتي مفادها: "يتباين مستوى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة سطيف 1 تبعا لتباين كل من العوامل الشخصية (الجنس، الرتبة الوظيفية. السن ، الخبرة)".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA. حيث أن القرار يعتمد على مستوى دلالة القيمة الاحصائية F عند مستوى دلالة يقدر بـ 0,05.

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير العوامل الشخصية

العوامل	درجة الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الجنس	79	1,624	0,206
الرتبة الوظيفية	79	1,275	0,262
السن	79	0,922	0,435
الخبرة	79	0,440	0,725

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

- بالنسبة لمتغير الجنس: تعتبر قيمة $F=1,624$ غير دالة احصائيا بمستوى دلالة 0,206 أي أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن متغير الجنس ليس مؤثر على إتجاهات الأساتذة والإداريين في جامعة سطيف 1.
- بالنسبة لمتغير الرتبة الوظيفية: تعتبر قيمة $F=1,275$ غير دالة احصائيا بمستوى دلالة 0,262 أي أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن متغير الرتبة الوظيفية ليس مؤثر على إتجاهات الأساتذة والإداريين في جامعة سطيف 1.
- بالنسبة لمتغير السن: تعتبر قيمة $F=0,922$ غير دالة احصائيا بمستوى دلالة 0,435 أي أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن متغير السن ليس مؤثر على إتجاهات الأساتذة والإداريين في جامعة سطيف 1.
- بالنسبة لمتغير الخبرة: تعتبر قيمة $F=0,440$ غير دالة احصائيا بمستوى دلالة 0,725 أي أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن متغير الخبرة ليس مؤثر على إتجاهات الأساتذة والإداريين في جامعة سطيف 1.

الجدول (14): تحليل مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة فرحات عباس سطيف 1

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
1	الرؤية	2,08	0,543	0,206	1	متوسط
2	دعم الإدارة العليا	1,71	0,554	0,000	6	متوسط
3	التواصل الفعال	1,94	0,591	0,347	4	متوسط
4	الأتمتة	1,96	0,603	0,548	3	متوسط
5	التغذية العكسية	1,98	0,539	0,679	2	متوسط
	مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	1,93	0,467	0,196	5	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS IBM 25

من خلال نتائج الجدول (13) تبين لنا أن كل العوامل الشخصية غير مؤثرة على اتجاهات الأساتذة والإداريين في جامعة سطيف 1، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى والتي مفادها: "يتباين مستوى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة سطيف 1 تبعاً لتباين كل من العوامل الشخصية (الجنس، الرتبة الوظيفية، السن، الخبرة)".

- الفرضية الثانية: يتوفر عنصر الرؤية كمقوم لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجامعة سطيف 1 يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لعنصر الرؤية قد بلغ 2,08 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 2 مع انحراف معياري قدره 0,543، وبمستوى دلالة 0,206 وهي أكبر من النسبة المعنوية المقبولة (5%) ولهذا فهو غير دال وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها " لا يتوفر عنصر الرؤية كمقوم لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجامعة سطيف 1".

- الفرضية الثالثة: يتوفر عنصر دعم الإدارة العليا كمقوم لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجامعة سطيف 1 يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لعنصر دعم الإدارة العليا قد بلغ 1,71 وهو أقل من المتوسط الفرضي 2 مع انحراف معياري قدره 0,554، وبمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من النسبة المعنوية المقبولة (5%) ولهذا فهو دال وبالتالي نقبل الفرضية البحثية التي مفادها " يتوفر عنصر دعم الإدارة العليا كمقوم لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجامعة سطيف 1".

- الفرضية الرابعة: يتوفر عنصر التواصل الفعال كمقوم لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجامعة سطيف 1 يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لعنصر التواصل الفعال قد بلغ 1,94 وهو أقل من المتوسط الفرضي 2 مع انحراف معياري قدره 0,591، وبمستوى دلالة 0,347 وهي أكبر من النسبة المعنوية المقبولة (5%) ولهذا فهو غير دال وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها " لا يتوفر عنصر التواصل الفعال كمقوم لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجامعة سطيف 1".

- الفرضية الخامسة: يتوفر عنصر الأتمتة كمقوم لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجامعة سطيف 1 يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لعنصر الأتمتة قد بلغ 1,96 وهو أقل من المتوسط الفرضي 2 مع انحراف معياري قدره 0,603، وبمستوى دلالة 0,548 وهي أكبر من النسبة المعنوية المقبولة (5%) ولهذا فهو غير دال وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها " لا يتوفر عنصر الأتمتة كمقوم لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجامعة سطيف 1".

- الفرضية السادسة: يتوفر عنصر التغذية العكسية كمقوم لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجامعة سطيف 1 يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لعنصر التغذية العكسية قد بلغ 1,98 وهو أقل من المتوسط الفرضي 2 مع انحراف معياري قدره 0,539، وبمستوى دلالة 0,679 وهي أكبر من النسبة المعنوية المقبولة

(5%) ولهذا فهو غير دال وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها "لا يتوفر عنصر التغذية العكسية كمقوم لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجامعة سطيف 1".

- الفرضية العامة: تتوفر مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بجامعة فرحات عباس سطيف 1 يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لمقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن قد بلغ 1,93 وهو أقل من المتوسط الفرضي 2 مع انحراف معياري قدره 0,467، وبمستوى دلالة 0,196 أكبر من النسبة المعنوية المقبولة (5%) ولهذا فهو غير دال وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها "لا تتوفر بجامعة فرحات عباس سطيف 1 مقومات تطبيق بطاقة الاداء المتوازن"
الخلاصة:

توصلت الدراسة التي تم إجراؤها حول مدى توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة سطيف 1 من وجهة نظر الأساتذة والإداريين إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

- تتبنى جامعة سطيف 1 إستراتيجية تحت عنوان عناصر توجيهية من أجل تنمية مستدامة لجامعة فرحات عباس سطيف 1 نحو جامعة مسؤولة اجتماعيا....

- تحتل جامعة سطيف 1 الصدارة على المستوى الوطني وفق التصنيف العالمي تايمز هاير إديكيشن (*Times Higher Education*) في طبعته لسنة 2021، الصادر في شهر سبتمبر 2020؛

- يتوفر بجامعة سطيف 1 مقوم دعم الإدارة العليا كأحد مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛

- تستخدم جامعة سطيف 1 نموذج SWOT لتحليل وتقييم بيئتها الداخلية والخارجية، كما تعمل على ترجمة استراتيجيتها إلى عمليات تشغيلية ؛

- رغبة إدارة الجامعة في التغيير متوسطة نسبيا؛

- تتبنى الجامعة نظام حوافز ومكافآت غير فعال وهذا يؤثر سلبا على عملية على تحسين الأداء الجامعي؛

- التواصل في الجامعة غير فعال نظرا لضعف إحساسهم بالانتماء والمشاركة؛

- تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة بمستوى متوسط، كما تبقى الجامعة محدودة وبعيدة كل البعد عن المواصفات القياسية الدولية في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة لرقمنة القطاع مثل منصتي PROGRES وMOODLE.

التوصيات:

- يجب أن تعمل الجامعة على ضرورة تحفيز المورد البشري من خلال تعزيز نظام الحوافز والمكافآت بالجامعة، وإشراكه في عملية إتخاذ القرارات واطلاعهم على كل ما يحدث داخل الجامعة وكذلك حثه على الإبداع والابتكار؛

- يجب على الجامعة تفعيل التواصل من خلال تقوية مشاركة جميع الأطراف ذات المصلحة في إتخاذ القرارات وضرورة إنتماء الموظفين؛
- يجب أن تقوم الجامعة بدورات تكوينية لأساتذة الجامعة للتعليم عن بعد والتعليم المتلفز لمواجهة القصور الذي سجلته الجامعة في استخدام منصتي PROGRES وMOODLE والمنصة التعليمية من قبل الأساتذة والطلبة على حد سواء؛
- يجب على الجامعة تذليل الصعوبات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة التغلب عليها.

قائمة المصادر والمراجع:

1. أبوماضي كامل أحمد، (2015)، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس لبنان.
2. أحمد الهيني إيمان، وزيادات محمد، (2014)، استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12، جامعة المسيلة، الجزائر.
3. أحمد محمد أبو قمر محمد، (2009)، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
4. مسلم علاوي السعد وآخرون ، (2012)، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الأولى، دارالكتب العلمية، بيروت، لبنان.
5. حجاج زينب، وبصري ريمة، (2017)، بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير، ملتقى وطني: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، البليدة، الجزائر.
6. دودين أحمد يوسف، (2009)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، الأردن.
7. زوبي أكرم علي، النخاط خالد عبد الواحد، والعبيدي يسرى آدم، (2018)، مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الاستراتيجي في المشروعات اليبية الصغيرة، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 01، كلية الاقتصاد جامعة سيرت، ليبيا.
8. قراوي أحلام، (2020)، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة

الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين لكبيرة- سطيف، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

9. Al Alwi, Adel Ismail, (2018), **Using balanced scorecard in measuring the performance of online banking: cultivating strategic model map in financial sector-case of bahrain.** journal of internet banking and commerce, vol.23, no.2.

10. Chavan, M, (2009). **The Balanced Scorecard: a new Challenge,** journal of Management Development, Vol.28 No.5.

11. Dilanthi, A., David, B., & Marian, S, (2000). **Performance Evaluation in Facilities Management: Using the Balanced Scorecard Approach,** COBRA Conference 30 august to 1 september ,university of Greenwich London.

12. Grace leah, A., A, C., & Moturi, (2015). **Application of IS-Balanced Scorecard in Performance Measurement of e-Government Services in Kenya,** American Journal of Information System, Vol. 3, No. 1.

13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P, (1992), **The Balanced scorecard: Measures That Drive Performance,** Harvard Business review, vol.70, no1, Harvard Business School, Boston, USA.

14. Kaplan, R. S., & Norton, D. P, (1996), **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action,** 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA.

15. Mohan, N, (2004), **Essentials of Balanced Scorecard,** published by john wiley & sons, inc, USA.

16. Nader, A, (2015), **Implementing a Balanced Scorecard System,** <https://www.linkedin.com/pulse/implementing-balanced-scorecard-system-nader-atout/> (consulté 29/jul/2021 à 18 :05).

17. Paul R, N, (2006), **balanced scorecard step-by-step Maximizing Performance and maintaining Results,** 2nd edition, john wiley & sons, Inc, New York, USA.

18. Paul R, N, (2014), **Balanced Scorecard Evolution A Dynamic Approach to Strategy Execution,** 1 st edition, Wiley, USA.

19. Ralph F, S, (2007), **Business Process Management and Balanced Scorecard,** John Wiley & Sons, Inc, Canada.

20. <https://www.univ-setif.dz/> (consulté 20/jul/2021 à 18 :30).