

Academic Leaders in Al-Baydaa University Assessing the Strategic Performance by Using B.S.C

Safaa Nasser Al-Abidi

Faculty of Education || Al-Baydaa University || Yemen

Abduljabar Altaeb Ameen

Abdulrahman Mohammed Al-Sharjabi

Faculty of Education || University of Sana'a || Yemen

Abstract: This research aimed to evaluate the strategic performance of Al-Baydaa University by using BSC with its four perspectives (financial - clients'- internal processes - learning and growth, the researcher used the descriptive survey method, while it relied on Delphi method for data collection, the questionnaire applied to (17) experts was the tool. The research concluded the following results: The general assessment of the reality of the strategic performance of the University of Al-Baydaa got a total average (1.54 out of 3), with a degree (weak). At the level of dimensions, the beneficiaries dimension got the highest average (1.58), then the internal operations dimension with an average (1.56), and thirdly the financial performance dimension with an average (1.54), and finally the learning and growth dimension with an average (1.47), all of which came with a performance degree (weak) ranked.

The researcher recommendation that universities must adoption BSC to evaluate and improve performance because it has a completely perspectives strategic tool, which needs availability necessary materialism and non- materialism potentials. It also made a number of proposals, including the need to study the requirements for developing the strategic performance appraisal system in Yemeni universities, "a qualitative field study."

Keywords: Strategic Performance – Balanced Scorecard -Al-baydaa University.

تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء للأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

صفاء ناصر العبيدي

كلية التربية || جامعة البيضاء || اليمن

عبد الجبار الطيب امين

عبد الرحمن محمد الشرجبي

كلية التربية || جامعة صنعاء || اليمن

المستخلص: هدف البحث الحالي إلى تقييم واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي – المستفيدين-العمليات الداخلية – التعلم والنمو). ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، فيما اعتمد على أسلوب دلفي لجمع البيانات وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على (17) خبيراً من القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة. وخلص البحث إلى النتائج الآتية: حصل عموم تقييم واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء على متوسط كلي (1.54 من 3)

أي بدرجة (ضعيفة). وعلى مستوى الأبعاد؛ حصل بُعدُ المستفيدين على أعلى متوسط (1.58) ثم بُعدُ العمليات الداخلية بمتوسط (1.56) وثالثاً: بُعدُ الأداء المالي بمتوسط (1.54) وأخيراً بُعدُ التعلم والنمو بمتوسط (1.47) وجميعها جاءت بدرجة أداء (ضعيفة). وبناءً على ذلك أوصى الباحثون الجامعة بضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وتطويره كونها أداة استراتيجية متكاملة الأبعاد في ظل توافر الإمكانيات الملموسة وغير الملموسة. كما قدمت عدداً من المقترحات منها بضرورة دراسة متطلبات تطوير نظام تقييم الأداء الاستراتيجي بالجامعات اليمنية "دراسية ميدانية نوعية".

الكلمات المفتاحية: تقييم - الأداء الاستراتيجي - بطاقة الأداء المتوازن - جامعة البيضاء.

المقدمة:

تؤدي الجامعات دوراً مهماً في التغيير والتطوير والمشاركة في تنفيذ خطط التنمية الشاملة للمجتمع. وكون الإدارة الاستراتيجية هي أحد المداخل الحديثة للتغيير الإيجابي الهادف للتطوير. فهي تُعد الموجه الرئيس للجامعات المعاصرة لتحقيق أداء متميز ذا جودة عالية. وفي سبيل ذلك يجب أن يكون لكل جامعة استراتيجية تُحدد اتجاهاتها ورؤاها المستقبلية ورسالتها المتوقعة تحقيقها برؤى ثابتة تسعى لبلوغها مترجمة في أهدافها المنشود تحقيقها وفق خطط استراتيجية متكامل للأداء.

لذا ينظر إلى الأداء الاستراتيجي بأنه وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقع استراتيجي جديد، متوافق مع الخيارات المتاحة أمامها، والمتخلصة في رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وأنماط القيادة وأسلوبها الإداري وثقافتها، ولتحقيق غايات المستفيدين والتغلب على المنافسين (الصغير، 2017). ومن هنا أصبح الاهتمام بتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات محل اهتمام الباحثين لاسيما بتعدد تخصصاتها وتنوع كلياتها وأقسامها، ولما يشكله تطوير الأداء الاستراتيجي من أهمية بالغة في تحقيق الغايات والأهداف، كالإسهام في رفع مستواها ومكانتها بين الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي (محجوب، 2003، 59). لذا لا بد لها من اتباع منهجية علمية وأسلوب رشيد، وتفكير استراتيجي لاستشراف المستقبل والتنبؤ بالنتائج العلمية لمواكبة المتغيرات قبل الإعلان عنها تمهيداً لاتخاذ الخطوات الكفيلة بنجاح أداء الجامعة (العبيدي، 2021، 332).

وبما أن الإدارة الاستراتيجية ضرورة تحتّم على الجامعات تبنيها، من أجل التحول نحو الابتكار والمنافسة في عالم يعج بالمعرفة، خاصة في الجامعات حديثة النشأة فهي تسعى جاهدة إلى تطوير مخرجاتها الخدمية والإنتاجية وتحسينها وفقاً لمتطلبات العمل (Voloshina, 2014: 56)، وكون تطورها يرتبط إلى حد ما بتطور أدواتها لتحقيق وظيفتها والتغلب على حده المنافسة، ولارتباطها بالثورة التقنية فقد ظهرت العديد من الأدوات والنماذج الحديثة للاستراتيجية، لتلعب دوراً في إيجاد مواقف يمكن من خلاله تطوير الاستراتيجيات لتمكين الجامعة من صناعة القرارات المناسبة المحققة لغاياتها وأهدافها الاستراتيجية (Gunn & Williams, 2007, 201).

وأثرها على حياتها وضبط عملياتها، وقدرتها بمعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في البيئة الخارجية، ولتحقق الكفاية والكفاءة الإنتاجية؛ بتحديد الفجوة السوقية، ومعرفة العوامل المؤثرة في تحسين أدائها من خلال بدائل أخرى يمكن تنفيذها (بن حبتور، 2004، 50).

ولا يستقيم ذلك إلا بتوافر مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي. لمعرفة فاعلية الجامعات على تحقيق أدائها وهنا تبرز الحاجة للوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي للمساعدة في تشخيص مدى ديناميكية سياسات الخدمات الجامعية المختلفة وفعاليتها وكفاءتها. ومن المتعارف عليه أن الأهداف المتحققة والجهد المبذول في تحسين الأداء الجامعي، والتركيز على مصالح المستفيدين يشير إلى الفاعلية (عباس، 2006).

وانعكاساً لذلك تهتم الجامعات بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات وتحسينه فيها، لا تهتم فقط برؤية ورسالة الجامعة بل تتعدى ذلك لتطوير الأداء الفعلي للجامعات على المستوى

الكلي، والاستجابة للمتغيرات البيئية المستمرة، وترجمة رؤية الجامعة وأهدافها إلى أفعال وربط الأهداف بالتدابير الاستراتيجية؛ وربط أهداف الأقسام والكليات بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، وتطوير مقاييس الأداء وربطها بالأهداف، وبنظام التغذية الراجعة، وبالتعلم والنمو (McDevitt et al, 2008). كما أن الاعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) يسمح للجامعات بتطوير واستثمار الموارد بطريقة استراتيجية، مما يتطلب إعادة التنظيم الفعال للمهام التشغيلية كمهام المنتهين اليومية (Kaplan & Norton, 2001).

بما يمكن الجامعات من المحافظة على موقعها التنافسي بتلبية متطلبات هيئات الاعتماد الأكاديمي. ونتيجة مواجهة القيادات الجامعية لمطالب متزايدة للجودة والمساءلة من القوى الداخلية والخارجية للجامعة. تتجه العديد من الجامعات المعاصرة إلى التركيز على قياس ولاء المستفيدين ورضا العاملين وغير ذلك من جوانب الأداء التي يصعب إخضاعها للقياس المالي والتي تحرك أداء الجامعات في الأجل الطويل، لإيمانها بأهمية تلك المقاييس في توفير المعلومات التي تساعد القيادات في معرفة مسببات النتائج المالية ومساندة استراتيجية الجامعات وتحسين موقعها التنافسي (Lttner& Larker, 2003, 88).

إلا أن مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية ومنها اليمن لا تزال أسيرة الفشل الإداري الذي أصبح سمة واضحة لإدارتها وإدارة الجامعات المنبثقة عنها، بسبب تضارب الاختصاصات، وضعف التنسيق والتركيز على تحقيق المصالح الخاصة وانتشار الفساد الأكاديمي والإداري والمالي وغياب برامج العمل والتخلف التكنولوجي كل ذلك نتيجة لغياب الإدارة الاستراتيجية في مختلف المستويات (الكبيسي، 2010، 150). وأكد عز الدين (2016) بأنه لا يوجد نظام شامل لتقييم أداء الجامعات اليمنية، وإنما تعتمد على التقييم الفردي، والتقارير السرية المرفوعة للقيادات. نتج عنه ضعف تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات، تستند عليها القيادات الجامعية في صناعة القرارات وترجمته لمجموعة من السياسات والإجراءات، وهذا يتطلب ضرورة انتهاج استراتيجية حديثة تمكن الجامعات من تطوير مستوى أدائها الاستراتيجي بتتبع الأساليب الإدارية الحديثة ومنها بطاقة الأداء المتوازن.

مشكلة البحث:

تشير الرؤية الاستراتيجية لليمن 2025م إلى ضرورة إدخال تحول جذري في أنظمة التعليم العالي ليصبح قادراً على مواكبة التطورات العلمية والتقنية واحتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل (الرؤية الاستراتيجية لليمن، 2001، 52) وانبثقت عنها الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي (2006) بالتركيز على أهمية تطوير البرامج التعليمية والإدارية والمالية والبحثية والمجتمعية، وترجمتها ذلك الرؤية الوطنية لبناء الدولة الحديثة (2019) بتطوير السياسات والخطط وتهيئة عناصر البنية التحتية والتطبيقات وتأهيل الكوادر البشرية في الجامعات لمواجهة التحديات.

وبناء على ذلك فإن الجامعات وبالأخص حديثة الولادة -كجامعة البيضاء- بحاجة إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن BCS لتقييم أدائها بصفة مستمرة وبما يقتضيه ذلك من توفير المتطلبات اللازمة لاتاحة الفرصة أمام الجامعة لتطوير نظام التقييم وبما يفيد في تحسينه على المدى البعيد (الحاج، 2014). ويعود ذلك كما أشار الأبرط (2019) إلى أن جامعة البيضاء-في عصر يميز بالتقدم العلمي والتكنولوجي-ت تعاني من تدني الأداء الأمر الذي ينعكس سلباً على حاضر المجتمع ومستقبله وعلى قدراته على مواجهة الصعاب. وعلل ذلك نتيجة للفجوة بين التطلعات المأمولة منها والواقع الفعلي للجامعة والتي تحول دون تحقيق الميزة التنافسية (العبيدي، 2020).

مما أدى إلى وجود قصور في الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات اليمنية (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العالي، 2006) فهي لازالت مفتقرة للأساليب الحديثة التي تمكنها من الربط بين مكونات أدائها، غير مدركة

الأساليب الإدارية الحديثة دراسة (العامري، 2017)؛ منها بطاقة الأداء المتوازن كونها تمتلك مجموعة من الأبعاد ومجالات الأداء ومؤشراتته ضمن نظام يمكن الجامعة من تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها. وفي دراسة استطلاعية قام بها الباحثون؛ تبين أن جامعة البيضاء لا تهتم بأساليب تقييم الأداء للمقارنة بين الأهداف الاستراتيجية المخطط لها ومؤشرات الأداء الفعلية؛ لذا فهي بحاجة إلى تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BCS باعتبارها تقنية إدارية وبوصفها أداة متطورة للإدارة الاستراتيجية تقوم على رؤية ورسالة الجامعة، وتحقق لها التوازن في الأداء بالتركيز على أبعادها الأربعة (البُعد المالي - بُعد المستفيدين - بُعد العمليات الداخلية - بُعد التعلم والنمو).

أسئلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة البحث بشكل أدق في السؤال الرئيس الآتي:

تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء للأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

- 1- ما تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع البُعد المالي للأداء الاستراتيجي؟
- 2- ما تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع بُعد المستفيدين للأداء الاستراتيجي؟
- 3- ما تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع بُعد العمليات الداخلية للأداء الاستراتيجي؟
- 4- ما تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع بُعد التعلم والنمو للأداء الاستراتيجي؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء للأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. وذلك من خلال التعرف على:

- 1- تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع البُعد المالي للأداء الاستراتيجي.
- 2- تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع بُعد المستفيدين للأداء الاستراتيجي.
- 3- تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع بُعد العمليات الداخلية للأداء الاستراتيجي.
- 4- تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع بُعد التعلم والنمو للأداء الاستراتيجي.

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث من تناولها موضوعاً يتسم بالحدثة، ويعد من أبرز مواضيع الإدارة المعاصرة كونه. يُعد استجابة متوازنة لمواكبة توجهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من محاولة لتطوير الأداء للجامعات اليمنية تماشياً مع التحديات القرن الحادي والعشرين. تأتي أهمية البحث من أهمية دور بطاقة الأداء الاستراتيجي في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات، بوصفها إطار تقييم رصين للارتقاء بمستوى أدائها من مختلف جوانبه، وكون الجامعات بحاجة لهذا النمط من الأساليب لما له من دور فعال في المواءمة بين ماتم التخطيط له وما ينفذ على أرض الواقع. يُعد محاولة علمية لسد الفجوة المعرفية التي تعاني منها المكتبات اليمنية بما يحتوية من معرفة مؤطرة في مجال الأداء الاستراتيجي في ظل ندرة الدراسات المحلية في هذا الموضوع. يُسهم في توجيه أنظار القيادات الجامعية إلى أهمية التخلي عن أساليب التقييم التقليدية السائدة وتبني الأساليب الحديثة بما يسهم في تعزيز وتحسين أدائها الاستراتيجي لمواجهة التحديات.

لقد يكون البحث الحالي ذا فائدة تسترشد بها قيادات جامعة البيضاء الأكاديمية والإدارية بما يكفل الاهتمام بتدريب قياداتها الأكاديمية والإدارية وتأهيلها على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن. كنموذج يعتمد عليه بشكل أساسي في تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعة.

لقد يفتح آفاق جديدة أمام الباحثين للبحث في حقل الأداء الاستراتيجي للتعليم بشكل عام وللجامعات بشكل خاص.

لقد قد تفيد النتائج في الخروج برؤية معرفية واقعية لتقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء مما يساعد على سد الفجوة بين ما هو مخطط له وما هو الكائن.

حدود البحث: يقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي - المستفيدين - العمليات الداخلية - التطور والنمو)
- الحدود البشرية: مجموعة من الخبراء الأكاديميين في جامعة البيضاء.
- الحدود المكانية: جامعة البيضاء
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 2020-2021

مصطلحات البحث:

- الأداء الاستراتيجي:

تعرف بأنها: "عملية التأكد من أن المؤسسة تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها" (سعيد، 2005، 19).

كما يعرف بأنه: "النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام مواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق الأهداف" (Wheelen & Hunger, 2010, 380).

تعرفها الباحثون إجرائياً: بأنه قدرة جامعة البيضاء على تحقيق أهدافها المستقبلية بتوظيف مواردها المتاحة ومؤشراتها المالية وغير المالية والافتراضات التي تحسن من قدرتها على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

- بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بأنها "نظام شامل لقياس الأداء من بُعد استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة لتعرض للمدراء صورة واضحة عن أداء المنظمة ومدى تحقق أهدافها" (Kaplan & Norton, 2010, 44).

وتُعرف بأنها: "نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة أبعاد للمؤسسة وهي: البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي" (حسين، 2019، 46).

تعرفها الباحثون إجرائياً بأنها: أسلوب ونظام تقييم استراتيجي يمكن جامعة البيضاء من تقييم أدائها الاستراتيجي، من خلال مؤشرات مقاييس الأداء لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي - المستفيدين - العمليات الداخلية - التعلم والنمو) وفق خطوات إجرائية واضحة.

- جامعة البيضاء: تعرف بأنها: "جامعة حكومية حديثة أنشئت بالقرار الجمهوري رقم 119 للعام 2008م، وسميت بهذا الاسم نسبة إلى مدينة البيضاء التي تعتبر مركز محافظة البيضاء (جامعة البيضاء، 2019).
تعرف إجرائيًا بأنها: مؤسسة أكاديمية تعنى بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتمنح درجات البكالوريوس، والماجستير، والدبلوم العالي، لذلك فإن المدة الدراسية فيها غالبًا ما تكون من أربع إلى ست سنوات.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

يشار للاستراتيجية بأنها طريقة الوصول إلى الغاية المستقبلية للمؤسسة عن طريق الأهداف المرحلية في الأمد الزمنية لمختلفة (Kaplan & Norton, 2004, 10). ففي الإطار العام الذي تسترشد به الجامعة في توجيهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في مستوياتها الإدارية وأقسامها المختلفة، وتُعرف بأنها "خطة تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع إجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل. فيما تركز الإدارة الاستراتيجية على الوسائل مثل تركيزها على النتائج المتعلقة بالأداء على المدى الطويل والذي يعتبر الجانب الاستراتيجي للأداء (Kloot & Martin 2000, 38). فتظهر أهميتها في مساعدة القيادات الجامعية على تحليل البيئة ودراسة القوى الملموسة وغير الملموسة الأمر الذي يمكنها من زيادة قدرتها على التأثير الهادف، مما يقود إلى التركيز على خلق رؤية مستقبلية وصياغة رسالة واضحة بما يساعد على تحسين وتطوير خدماتها المقدمة للمستفيدين. إلا أن الجامعات تواجه العديد من التحديات أهمها: تميز البيئة الجامعية بالتنوع والتغير المستمر. النمو السريع لعدد من الجامعات المنافسة وتنوع خدماتها. تحويل متطلبات السوق إلى التعليم الجامعي. نقص الكوادر الأكاديمية والبحثية والإدارية. ضرورة الابتكار والإبداع استجابة للتقدم العلمي والتكنولوجي والتقني. صعوبة التنسيق بين الأهداف الداخلية للجامعة. إلغاء حدود سوق التعليم (Parakhina, 2017, 62).

وهذا بدوره يتطلب توافر الأدوات الاستراتيجية والقدرات التنافسية للأداء الاستراتيجي الجامعي، وتطوير وتنفيذ استراتيجياتها، ليصبح النهج الاستراتيجي أمراً حاسماً لتمكين الجامعة من تحقيق تصنيف عالمي في الميدان الأكاديمي والبحثي والخدمي. وفي إطار ذلك تسعى الكثير من الجامعات إلى تبني أدوات وأساليب استراتيجية حديثة لتطوير وتفريد أداءها الاستراتيجي؛ في ظل معايير تقييم الأداء الاستراتيجي الجامعي التي تركز على الإبداع والابتكار والريادة (Eren & Birinci, 2017, 17).

لا يتأتى إلا بتحديث وتطوير الأداء الجامعي، لهذا؛ دأبت الكثير من الجامعات على تبني الإدارة الاستراتيجية المستجدة. وبالنظر إلى الأداء الاستراتيجي كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية فقد بينت عدد من الدراسات والأبحاث أن الأداء الاستراتيجي يشكل قاسماً مشتركاً للعلماء والكتاب والمهتمين في الإدارة، فهو مفهوم جوهري يقوم عليه الأداء بمختلف مستوياته، وبواسطته يتحقق النجاح كونه المحور الرئيس والقلب النابض للوصول لرؤيا ورسالة وغايات المؤسسات التعليمية المتنوعة، فهو يرتبط بالبيئة الداخلية والخارجية ويعمل على توظيفها.

لذا فإن النتيجة المتوقعة لأي جامعة هي فاعلية المخرجات التي أظهرت كفاءتها بمستوياتها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية". وبشكل رئيسي تضمن جانبين هما: الأداء الفردي والأداء المؤسسي، وتحقيق الأداء المؤسسي يعتمد على الأداء الفردي، ولكن تحقيق الأداء الفردي لا يمكن أن يضمه الأداء المؤسسي. فعلى سبيل المثال المفهوم الاقتصادي للأداء تظهر العلاقة واضحة بين الأداء والمكافأة المالية، وتظهر كذلك علاقة الالتزام

والاتصال بين الإدارة والأفراد، فالمكافأة والاتصال الجيد تظهر الالتزام الإدارة تجاه موظفيها مما ينعكس أثره الإيجابي تجاه أدائهم (Zeng, 2014)

ويشير الأداء الاستراتيجي إلى العمليات المستمرة والدورية لصياغة خطة الأداء، والتدريب والتأهيل، والاتصال والتواصل، وتقييم الأداء، والنتائج بعد التقييم للأداء والأهداف الاستراتيجية، عملية تشاركية بين الموظفين فيما يجب من التواصل والتعاون المتبادل بينهم وبين الإدارة العليا، وتحليل محتوى الأداء، واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة والمؤثرة بفاعلية على أداء العمال، لتطوير الأداء ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات. ويتلخص في الشكل الآتي:



شكل (1) مراحل تطوير الأداء الاستراتيجي من إعداد الباحثين بالاستناد إلى الدوري وصالح (2009، 389)

العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي:

ينظر إلى الأنظمة المبتكرة والمفاهيم الاستراتيجية والأساليب والطرق الحديثة لضمان وتصميمه بشكل يتناسب مع ظروف المستحدثة للجامعات، فالتأمل للجامعات المعاصرة وما تمتلكه من إمكانيات هائلة من الموارد البشرية والمادية والمالية والفكرية والتقنية، كونها تمثل إحدى أهم الجهات المنوط بها في الوقت الراهن تحريك أبعاد التنمية المستدامة بأبعاده المختلفة، وذلك من خلال استقراء الظروف التنموية التي يمر بها المجتمع في ظل التغيرات والأوضاع العالمية واستشراف آفاق المستقبل لمقابلة احتياجات المجتمع المستقبلية (العشماوي، 2007، 3).

وهذا يدل على أن الجامعات إذا لم تجدد أنظمتها وتطور برامجها وآليات العمل بها بما يتناسب مع أملها وطموحاتها فإنها ستصاب بحالة من الركود، وهذا ما تعاني منه الجامعات اليمنية الحكومية اليوم، كونها تواجه في تعاملها مع الواقع الفعلي مجموعة من التحديات مما ينعكس أثرها على الأداء الاستراتيجي للجامعة وهي كما أشار إليها عبودي (2006، 45)؛ وبن حبتور (2007، 18):

1- عوامل البيئة الداخلية: ينظر إلى المؤسسة كمؤثر في عملية تجميع وتحليل وتفسير المعلومات الخاصة بالبيئة من زاوية عنصر الوقت، وتوفر الموارد، ومحاسبة الإداريين على قدراتهم، فهي تشكل الكفاءات الجوهرية والمؤثرة في أداء المؤسسات وتطويرها وتعد إحدى القيود الاستراتيجية لخيارات الأداء في المؤسسات التربوية وتوجهاتها المستقبلية والاستراتيجية.

2- عوامل البيئة الخارجية: تمثل العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة ولا تخضع لسيطرتها، ويفيد تحليل هذه المتغيرات في: صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها، وتوجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها. وتحديد الفرص التي يمكن اقتناصها، وتحديد المخاطر والتهديدات المراد تحجيمها أو معالجتها.

وعليه فإن الجامعات الناجحة هي التي تمتلك القدرة على التعامل مع التحديات بالشكل الذي يمكنها من الحد من توظيفها في تحسين وتطوير أدائها الاستراتيجي، والمؤكد بأنه لا يوجد أسلوب أو نمط إداري مثالي بل يتوقف

نجاح الجامعات وتميزها على استنباط الاستراتيجيات الإدارية التي تتناسب مع طبيعتها ومكانتها وما تمتلكه من إمكانيات وموارد وتستطيع بها مواجهة كل التحديات والعقبات، ويمر ذلك بعدد من الخطوات تتمثل في

1- تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها:

إن التطوير الاستراتيجي يسهم في تطوير رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، فرسالة المؤسسة تحدد الأهداف الاستراتيجية المبنية على قيم وتوقعات المستفيدين. بينما الرؤية والغرض عن الحالة المستقبلية المرغوبة في الأجل غير المنظور، فكلاهما استجابة لتفاعل ديناميكي بين التطوير الاستراتيجي من ناحية والتطوير في الأداء المؤسسي من ناحية أخرى؛ مما يؤدي إلى المرونة في عملية التطوير الاستراتيجي بوصفه مدخلاً في تطوير أداء المؤسسات التربوية وتجديدها.

2- تطوير الخيارات "البدائل" الاستراتيجية:

تهتم هذه المرحلة من التطوير الاستراتيجي بتحديد أسس تطوير الخيارات الاستراتيجية فيما يطلق عليه الاستراتيجيات العامة للتطوير الاستراتيجي في مجال الأداء المنافسة والقيادة أو التركيز، على توليد البدائل الاستراتيجية أو خيارات حماية المركز التنافسي الحالي أو البحث عن موقع تنافسي جديد، حيث ترافقها عمليات اختيار تلك الخيارات والبدائل الاستراتيجية على معايير ملائمة للقبول وإمكانية التنفيذ.

3- التنفيذ والرقابة الاستراتيجية:

إن صياغة الغرض الاستراتيجي وتطوير الخيارات والبدائل الاستراتيجية تبقى ذات قيمة محددة تجسد ذاتها بالتزامن مع متطلبات التنفيذ والرقابة الاستراتيجية ومنها تحديد قضايا التطوير الاستراتيجي ومرونة التصميم التنظيمية وتخصيص الموارد وتطوير نظم المعلومات الاستراتيجية لتعقب التطورات في أداء المؤسسات التربوية في بيئة تعليمية ناجحة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

4- قياس الأداء الاستراتيجي:

يعتبر قياس الأداء الاستراتيجي من أهم العمليات التي تعتمد عليها الجامعات في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها حيث يساعد على الكشف عن سلامة الأداء لمختلف الخدمات والوظائف الجامعية، وتحديد مدى نجاح الإدارة في حشد الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق أهدافها، وبالتالي معرفة نقاط الضعف ومكامن الخلل في الأداء لاتخاذ القرارات والإجراءات الملائمة لتجاوزها وتلافي أثارها السلبية. ومحاولة تحسين أدائها للوصول إلى تطوير الأداء الاستراتيجي الكلي للجامعة. لهذا لا بد من أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع استراتيجية الجامعة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة (أبو شخ، 2012، 35)، وهذه الأبعاد تمثل فيما بينها العناصر الاستراتيجية الأساسية لأي جامعة بما يتلاءم مع طبيعتها، وهي كما أشار (Kaplan & Norton، 2002)؛ (الحاج، 2015) كالآتي:

1. البُعد المالي: بتقييم المستند المالي إلى النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية، وتوضيح المقاييس المالية مدى تحقق الأهداف التي تحقق الأهداف التي خططت الجامعة لبلوغها، حيث يتم التعبير عنها بأهداف ومقاييس أداء تظهر مدى التحسن في الأداء أو الإخفاق والانحراف، وتحديد مواطن القوة والضعف.

2. بُعد المستفيد: أداء شامل لكل جوانب المستفيدين، ومن أمثلتها حصة الجامعة من الطلاب، مدى احتفاظها بالمستفيدين، عدد المستفيدين الحاليين، والمتسربين، ودرجة الاحتفاظ بهم. ومستويات الرضا، والقدرة على جذب مستفيدين جدد، فمن هنا يمكن الحكم على مدى قدرة الاستراتيجية الحالية على تحقيق الأهداف المتعلقة بالمستفيدين.

3. بُعد العمليات الداخلية: أداء البنى التحتية للجامعة وما تمتلكه من موارد، كما يشمل جميع الأنشطة والعمليات الداخلية والحيوية التي تمكنها من تقديم خدماتها، وقدرتها على تجويد نوعية الخدمات الأكاديمية والإدارية لاكتساب المعرفة وإيجاد القيمة، ويتحقق من خلال قياس مدى قدرة الجامعة على تلبية احتياجات المستفيدين بجودة عالية وتحسين مستمر. فهي سلاح استراتيجي لحيازة مزايا تنافسية ودخول ميدان المنافسة.
4. بُعد التعلم والنمو: يقيم الموارد غير الملموسة للجامعة كالموارد البشرية والمعلوماتية والتنظيمية، وتقيس مدى قدرة الجامعة على الابتكار والإبداع وقدرة أفرادها على التعلم واكتساب المعرفة والقدرة، فهي أنشطة لامتلاك المعلومات والتقنيات والمعارف الحديثة الخاصة بأنشطة الجامعة ومجال عملها، ويعتبر شرط لديمومة الجامعة واستدامتها، ويترجم من خلال الكفاءات ذات الطبيعة التراكمية صعبة التقليد من قبل المنافسين، في ظل مرونة تشريعاتها وملاءمتها للتغيرات وامتلاكها للتكنولوجيا وتوظيفها لها، وتبادل المعلومات وتوفير المناخ والثقافة الموجهة للطلبة ولبينة التدريس.

معوقات تقييم واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية

على الرغم من أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي بأساليب حديثة، غير أن الجامعات اليمنية تعتمد على أساليب تقليدية كونها تعاني من عدد من المعوقات تتخلص فيما أشار إليه كل من: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006)؛ البنك الدولي (2010)؛ الحاج (2014)؛ العبيدي (2021):

1. ضعف الالتزام بالقوانين واللوائح والنظم والأعراف الأكاديمية.
2. قصور التفكير لدى بعض القيادات وتركيز توجهاتهم نحو الأداء الروتيني والمشكلات اليومية، لضعف قناعاتهم بأهمية النظر للأداء في الأمد الزمنية متوسطة وبعيدة المدى.
3. جمود البنية التحتية للنظام التعليمي وإطار العمل التنظيمي.
4. يفتقر التعليم الجامعي لتقاليد راسخة في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع.
5. ضعف أنظمة الجودة والاعتماد الأكاديمي في معظم الجامعات.
6. انخفاض إجمالي إنفاق الحكومة على التعليم من الناتج المحلي الإجمالي من 6.8% في عام 2002 إلى 5.3% في عام 2006.
7. ضعف امتلاك الأجهزة والمعدات وتقنيات المعلومات والتكنولوجيا والإعداد المناسب للكادر الأكاديمي، وبناء القدرات المؤسسية الجامعية، أو المكتبات والدوريات والمجلات.
8. أغلب النفقات تروح إلى النفقات الجارية والاستثمارية في استحداث كليات جديدة في الجامعات الجديدة، وليس على تحسين البيئة الجامعية وتطويرها.
9. تباطؤ ملحوظ في معدل تهيئة فرص العمل نتيجة تباطؤ نمو الاقتصاد الكلي.
10. الافتقار إلى الاتصال والتواصل والتنسيق بين الوزارات المعنية بالتعليم والخدمة المدنية والتأمينات ووزارة الإدارة المحلية.
11. القصور في الكفاءة الداخلية والخارجية، وغياب التعاون بين المستفيدين.
12. ضعف إدارة المعلومات وتقييمها ومراقبتها مما يؤدي إلى غياب عملية اتخاذ القرار المعتمد على ثقافة الأدلة.
13. ما تعيشه البلاد من تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية طارئة انعكست آثارها سلباً على الأداء الاستراتيجي للجامعات.

ثانياً-الدراسات السابقة:

قام الباحثون بالاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وبالتعمق والتقصي المستفيض في الأدب النظري والدراسات التربوية والتعليمية تبين غياب الدراسات ذات العلاقة بالأداء الاستراتيجي حسب علم الباحثين منها:

- دراسة (أبو شرح، 2012) هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقويم أداء الجامعة الإسلامية، واستخدم الباحث المنهج المسحي وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (52) عامل بالجامعة. أما أهم النتائج فهي تحرص الجامعة على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات من خلال تطوير كفاءتها العلمية والإدارية' واستحدث برامج جديدة من خلال ممارستها لتقييم وتطوير أدائها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- دراسة (عز الدين، 2014) هدفت إلى تصميم نظام لتقييم أداء الجامعات اليمنية الحكومية وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي بنوعية المسحي والتطوري لوصفي، أما أدوات جمع البيانات فهي المقابلة والاستبانة الموزعة على عينة مكونة من (15) خبير. ومن أهم ما خلصت الدراسة إليه بناء تصور مقترح مكون من منطلقات وأهداف ومحتوى.
- دراسة (إسماعيل، 2013) هدفت إلى الكشف عن الواقع الفعلي لمدى استخدام جامعة المنوفية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي-المستفيدين-العمليات الداخلية-التعلم والنمو). والتحقق من مدى توافر متطلبات تطبيق واستخدام البطاقة في جامعة المنوفية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه التحليلي والمسحي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات المطبقة على أعضاء هيئة التدريس بست كليات من كليات جامعة المنوفية. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تحقق بطاقة الأداء المتوازن أهداف الجامعة. كما تستخدم البطاقة في تقييم الأداء بجامعة المنوفية ولكن بدرجات متفاوتة بين الكليات. وجود اختلافات معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والعملية نحو درجة توافر متطلبات استخدام البطاقة في تقييم أداء جامعة المنوفية.
- دراسة (الهيني زيات، 2014) سعت إلى تقييم أداء الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال بيان مدى ادراك كلا من الهيئتين الإدارية والتدريسية العاملتين في تلك الجامعات الرسمية في أدائها لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتم تصميم استبانة كأداة جمع البيانات، تم تطبيقها على عينة بلغت (75) قائد أكاديمي؛ ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة: يدرك الموظفون في الجامعات الأردنية الرسمية أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتلك الجامعات تفي بمتطلبات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ما عدا تحقيق الأرباح، ومتابعة أوضاع الخريجين، وعقد البرامج التدريبية لطلبتها بعد التخرج.
- دراسة (صغير، 2016) هدفت إلى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة لتطوير الأداء الاستراتيجي في شركة يمن موبيل، وتقديم خطة تطويرية لتطوير الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث منهج دراسة الحالة، كما كانت الاستبانة هي أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة بلغت (134) من الموظفين الإداريين، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تُعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية والمالية المعاصرة المستندة على فلسفة واضحة في قياس مستوى الأداء الاستراتيجي. أن شركة يمن موبيل تسعى إلى تطوير الأداء الاستراتيجي من جميع الجوانب المالية وغير المالية بدرجة مرتفعة.

- دراسة (العامري، 2017) هدفت إلى تطوير نظام تقويم الأداء في جامعة صنعاء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال التعرف على واقع تقويم الأداء الحالي، ورصد أهم المشكلات والصعوبات التي تواجه أداء جامعة صنعاء، وتحديد متطلبات التطوير. وللوصول لذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي بأنواعه الوثائقي، والمسحي، والتحليلي، أم مجتمع الدراسة وعينتها فتكون من الخبراء باستخدام أسلوب دلفي، تم تطبيقها على عينة بلغت (13) وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: ضعف الأنظمة التي تستخدمها جامعة صنعاء في تقويم أداؤها، وإجماع الخبراء على أهمية مجال ومؤشرات تقويم الأداء وفق نظام الأداء المتوازن المقترح لتقويم أداء جامعة صنعاء بدرجة عالية.
- دراسة (السعدون، 2017) هدفت إلى تقييم الأداء الاستراتيجي بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة على جامعة القادسية لغرض التعرف على نقاط القوة والضعف في مختلف مفاصل الجامعة: ومن أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة: تفتقر أساليب التقويم إلى إمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال المنافسة، لذلك فهي بحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء المالي وغير المالي بحيث ينسجم أداؤها مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة في تقويم أداء الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أداؤها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها، وتدني إنجازات البحث العلمي للجامعة وذلك من خلال عدد البحوث المخططة والمنشورة.
- دراسة (Alani et,al, 2018) هدفت إلى تحليل واستكشاف فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة إدارية لتقييم وتجويد الأداء الجامعي. ولتحقيق ذلك استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية من القيادات الإدارية بالجامعة وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات. تكشف الدراسة أن مقاييس الأداء الرئيسية التي تم تحديدها في إطار تصنيف المناظير الأربعة لـ BSC، تلعب دورًا حاسمًا في إنشاء إطار العمل بناءً على الخريطة الاستراتيجية التي تحددها رؤية ورسالة الجامعة. الأصالة / القيمة لم تحقق أي دراسة في تقييم أداء مؤسسة للتعليم العالي في سلطنة عما، باستخدام المناظير الأربعة لـ BSC.
- دراسة (الناصر، 2018) هدفت إلى التعرف على دور إدارة الموهبة بأبعادها (جذب الموهبة، إدارة الموهبة، تطوير الموهبة، الاحتفاظ بالموهبة) في تعزيز الأداء الاستراتيجي بأبعاده (البُعد المالي، البُعد الزبوني، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطبقة على عينة بلغت (55) أستاذ من أساتذة كليتين من جامعة سمراء. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: جميع علاقات الارتباط بين إدارة الموهبة والأداء الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية.
- دراسة (أسوان، 2019) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة جمع البيانات، أما عينة الدراسة فتكونت من عدد (144) من طلبة الدراسات العليا، وخلصت الدراسة إلى عدد من الدراسات منها: درجة توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي ضعيفة، وجود فروق في كلٍّ من مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي من وجهة نظر الخبراء تعزى لمتغيرات الدراسة، وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين مؤشرات التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي.
- دراسة (عائض وعمر، 2019) هدفت إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية (المرونة التنافسية، مرونة الموارد) في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده: (الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء، البحث العلمي). ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة التي تم تطبيقها على

عينة تكونت من (301) من القيادات الجامعية، وخلصت الدراسة إلى وجود اهتمام في ممارسة المرونة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية، وتفاوت مستوى تحقق أبعاد أداء الجامعات وكان أكثرها تحققًا: بُعد المرونة التنافسية وأقلها بُعد مرونة الموارد.

- دراسة (الجابري، 2020) هدفت إلى بناء نماذج إحصائية ومقياس لجدوى الاستثمار في التعليم الجامعي الحكومي في الجمهورية اليمنية على ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن باستخدام بعض المنهجيات والأساليب الإحصائية المتقدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، فيما تم جمع البيانات بطريقتين هما البيانات الرسمية للفترة 1990-2014م، وكذلك الاستبانة المطبقة على عينة عشوائية مكونة من (248) عضواً أكاديمياً في الجامعات الحكومية اليمنية. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تناقص جدوى استثمار التعليم الجامعي اليمني على ضوء بطاقة الأداء المتوازن للبعد المالي، لأقل من الحد العالمي المحدد بـ (10.8%). أفضل نموذج إحصائي تنبؤي لتكلفة التعليم الجامعي هو الانحدار الخطي المتعدد، فيما أفضل نموذج إحصائي تنبؤي لعادات التعليم هو الاتجاه غير الخطي التربيعي، تصميم مقياس لجدوى الاستثمار الجامعي وفق الأبعاد المادية وغير المادية لبطاقة الأداء المتوازن.

- دراسة (Rompho, 2020)، هدفت إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكيف يمكن أن تحقق بطاقة الأداء المتوازن أهداف المستفيدين إضافة إلى معرفة آراء موظفي الجامعة حول بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، أما مجتمع وعينة الدراسة فكانت القيادات الأكاديمية والإدارية بلغت (؟؟). وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه رغم استخدام الجامعة لبطاقة الأداء المتوازن إلا أنه لا يوجد دليل على ذلك، لذا قدمت الدراسة نموذج لخرائط استراتيجية على أساس التركيز على أصحاب المصلحة وبناءً على مدخلات الجامعة لمساعدة الجامعة على تنفيذ استراتيجياتها.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة؛ نجد أنها تناولت موضوع الدراسة وربطته بمواضيع مختلفة بطريقة مباشرة وغير مباشرة ويمكن مناقشتها من خلال:

- هدف البحث الحالي إلى تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ويتفق في ذلك مع دراسة (صغير، 2016) إلا أنه يختلف معها في المنهجية، أما الدراسات السابقة فتنوعت من حيث علاقتها بهذا الموضوع، فمنها ما ركز على الأداء الاستراتيجي كدراسة (الناصر، 2018)؛ (العامري، 2018)؛ (أسوان، 2019). فيما ركزت الدراسات الأخرى على بطاقة الأداء المتوازن وهي (أبو شرخ، 2012)؛ (أسماعيل، 2013)؛ (الهيثي وزيادات، 2014)؛ (Rompho, 2020)؛ (الجابري، 2020). ويتميز البحث الحالي في ربطه بين موضوعي الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن.

- اتفقت الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي بأنواعه، فيما الدراسة الحالية تستخدم أسلوب دلفي، أما أداة جمع البيانات فقد اتفقت البحث الحالي مع جميع الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة جمع البيانات. بينما كانت العينة في أغلب الدراسات موظفي المؤسسات، عدا دراسة (أسوان، 2019) الطلبة. ويتفق البحث الحالي مع ودراسة (العامري، 2018)؛ (Rompho, 2020).

- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة بالاعتماد عليها كأحد المرتكزات في: إثراء وتعزيز الإطار النظري. صياغة مشكلة البحث، واختيار المنهج، وإعداد أدواته. التأكيد على المنهجية المستخدمة في البحث. صياغة

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات. التعرف على الفجوة المعرفية التي يتناولها البحث الحالي ولم تتناولها الدراسات السابقة.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث وأسئلته، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي: كونه يقوم على أساس وصف الظاهرة محل البحث، كما هي في واقعها من خلال جمع معلومات وبيانات عن الظاهرة، للتعرف عليها وتحديد وضعها، ومعرفة جوانب القوة والضعف فيها، لمعرفة الحاجة لإجراء تغييرات (الجزار، 2014، 163).

مجتمع البحث وعينته.

تكون مجتمع البحث وعينته من القيادات الأكاديمية لجامعة البيضاء والبالغ عددهم (19) قائداً أكاديمياً تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية لكونها الأنسب لتحقيق أهداف البحث، وفقاً للمعايير الآتية: منهم حملة الدكتوراه والمتمثلون في عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام، أن يكون لهم أبحاث منشورة ويمتلكون المعرفة عن الأداء الاستراتيجي الجامعي، وأن يوافق الخبراء على المشاركة والاستمرار عبر جولات دلفي، واستجاب منهم (17) قائداً أكاديمياً، وفيما يلي توضيح لخصائص الخبراء من حيث الدرجة العلمية، العمل الحالي، سنوات الخبرة:

جدول (1) توزيع الخبراء وفق متغيرات الدراسة

النسبة %	العينة	متغيرات الدراسة
47.1%	8	أستاذ مساعد
52.9%	9	أستاذ مشارك
100%	17	المجموع
47.1%	2	أقل من 5
52.9%	13	6-10
47.1%	2	أكثر من عشر سنوات
100%	17	المجموع
17.6%	3	عميد
35.3%	6	نائب عميد
47.1%	8	رئيس قسم
100%	17	المجموع

يتضح من الجدول (1) أنَّ عدد الخبراء الذين يحملون درجة (أستاذ مشارك) (8)، وبنسبة (47.1%)، والذين يحملون درجة (أستاذ مساعد) (9) فرداً بنسبة (52.9%). كما أنَّ عدد الأفراد الخبراء الذين يشغلون وظيفة (عميد) (3)، وبنسبة (17.6%)، يشغلون وظيفة (نائب عميد) (6) أفراد بنسبة (35.3%) وعدد الأفراد الذين يشغلون وظيفة (رئيس قسم) (8) بنسبة (47.1%). بينما عدد الخبراء الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) (2)، وبنسبة (11.8%) من العينة، وعدد الأفراد الذين خبرتهم (من (6-10) سنوات) (13) فرداً بنسبة (76.5%) وعدد الأفراد الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) (فردان) بنسبة (11.8%).

أسلوب جمع البيانات

استخدم البحث أسلوب دلفي لتقييم الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء فهو الأنسب للوقوف على واقع الأداء لتحديد نقاط قوته وضعفه، "فهذا الأسلوب يسمح باتصال جيد بين مجموعات من الخبراء المختصين لتناول المشكلة، والوصول إلى درجة من عالية الإجماع أو الاتفاق حول القرارات التي تؤدي إلى حل المشكلة دون أن يلتقي أي واحد من هؤلاء الأشخاص بالآخر." (الشامي، 2007، 76).

أداة الدراسة وخطوات بنائها وتقييمها:

اعتمد الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة باعتبارها الأداة المناسبة لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها بالاستناد إلى عدد من الأدبيات والمراجع والأبحاث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة. واستطلاع رأي عينة من المختصين بالإدارة الاستراتيجية عن طريق المقابلات الشخصية غير الرسمية، وقد تم إعدادها وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد الموضوع الذي يتم استقصاؤه.
- بناء الاستبانة بأبعادها وفق بطاقة الأداء المتوازن بالاعتماد على الرؤية الوطنية لبناء الدولة الحديثة، استراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي، استراتيجية جامعة البيضاء 2019، وعدد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة منها.
- استخلاص المجالات والفقرات المستفاد منها في التعرف على تقييم واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة البيضاء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- إعداد الأداة بما يتسق مما تم طرحه في الإطار النظري.
- عرض الأداة على المشرفين لمرجعيتها وتعديلها، لتشمل في صورتها الأولية (42) فقرة موزعة على (4) أبعاد.

صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على ثلاثة خبراء فيما يسمى بجولة التيسير للإدلاء بأرائهم حول فقراتها. في مجال الإدارة والتخطيط التربوي في الجامعات اليمنية. وبعُد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون تم حذف ثمان فقرات وإضافة ست فقرات وإعادة صياغة أربع فقرات، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بُعِد صياغتها النهائية (37) فقرة موزعة على أبعادها الأربعة.

- بناء الأداة في صورتها النهائية بعد التعديل مكونة من قسمين:

❖ القسم الأول: البيانات الأولية للخبراء. الدرجة العلمية - الوظيفة الحالية - سنوات الخبرة

❖ القسم الثاني: تألف من الأبعاد الأربعة بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي - بُعِد المستفيدين - بُعِد العمليات الداخلية - بُعِد التعلم والنمو)

ثبات الاستبانة: للتحقق من ثبات الأداة، تم حساب معامل الثبات للأداة ومجالاتها بطريقة الاتساق الداخلي، باستخدام معامل ألفاء كرونباخ (AlhpaCronbach)، لكل بعد من أبعاد الأداة، ولأداة ككل كما هو مبين بالجدول (2):

جدول رقم (2) معاملات الثبات (الفا كرونباخ) على مستوى الأبعاد الأربعة والأداة ككل

البيد	عدد الفقرات	درجة الثبات
1	بُعد الأداء المالي	0.907
	10	

البعء	عدد الفقرات	درجة الثبات
2	8	0.844
3	10	0.811
4	9	0.823
الاجمالي	37	0.957

يتضح من جدول (2)، أن الأداة حققت ثباتاً عالياً؛ إذ بلغ مستوى الاتساق الداخلي بين الفقرات للأداة بشكل عام (0.957). فيما تراوحت قيمة معامل الثبات ما بين الأبعاد (0.811، 0.907)، وهي قيم مرتفعة وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث الذي وضعت من أجله.

إجراءات تطبيق أسلوب دلفي:

اتباع إجراءات تطبيق الجولة الأولى دلفي على النحو الآتي:

- اختيار عدد من الخبراء الأكاديميين القادرين على إبداء آراء سديدة حيال موضوع البحث موضحة لهم مبررات البحث؛ حيث بلغ عددهم (19) خبير.
- ومن ثم طلب منهم وضع علامة (√) أمام إحدى الاستجابات التي تعبر عن تقييم الأداء الاستراتيجي.
- طرح بعض الخبراء تساؤلاتهم عن أسلوب البحث ومحاوور الاستبانة، وتمت الإجابة عنها من خلال مقابلتهم، أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- اعتماد معيار القبول (80%) كنسبة لاعتماد الفقرات التي حصلت على إجماع الخبراء، لكون الإجماع بين الخبراء صفة أساسية في أسلوب دلفي.
- وزعت الاستبانات في (2021/2/17)، وتم استرجاعها في (2021/3/15)، إذ تم استرجاع (17) وكانت جميعها صالحه للتحليل.
- التوقف عند إجراء تطبيق الجولة الأولى للاستبانة، لكون فقرات الأداء حصلت على نسبة إجماع عالية عند تفريغها وتحليلها.

الأساليب الإحصائية:

بعد أن تم تجميع أداة البحث المتمثلة بالاستبانة تم تفريغها وتحليلها من خلال الاعتماد على الأساليب

الإحصائية الوصفية على النحو التالي:

- التكرارات لكل بديل من بدائل المقياس في كل فقرة من فقرات الأداة.
- المتوسط الحسابي.
- النسب المئوية
- الانحراف المعياري
- حددت بدائل سلم ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا).
- حساب المدى = الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة = 3-2=1
- قسمة المدى على عد الفئات (البدائل) للحصول على طول الفئة = 3/2 = 0.67.
- تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة.

جدول رقم (3) محك الحكم حول تقييم الأداء الاستراتيجي

القيم عند الإدخال	المديات للمتوسط	التقدير اللفظي
1	1.67-1	ضعيف
2	2.67-1.68	متوسط
3	3.00-2.68	عالي

أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج ثلاثي (ضعيف-متوسط-عال) وأعطيت الأوزان التالية (1-3-2) لتحديد درجة التقييم في ضوء آراء الخبراء الأكاديميين المشاركين في البحث.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

• النتائج المتعلقة على السؤال الأول: "ما تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء للأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟"

وللإجابة على هذا السؤال بشكل عام، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، العام للأداة ككل، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لتقييم واقع الأداء الاستراتيجي على مستوى المجالات والأداة ككل مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات.

م	البعد	التكرارات ونسب الأداء			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	التقييم اللفظي للأداء
		تكرار	مرتفع	متوسط					
2	بُعد المستفيدين	تكرار	14	60	79	0.43	52.7	1	ضعيف
		%	25	22.1	24.8				
3	بُعد العمليات الداخلية	تكرار	17	61	92	0.41	52	2	ضعيف
		%	30.3	22.42	28.9				
1	الأداء المالي	تكرار	17	95	58	0.50	51.33	3	ضعيف
		%	30.3	34.9	18.23				
4	بُعد التعلم والنمو	تكرار	8	56	89	0.39	49	4	ضعيف
		%	14.2	20.5	27.9				
	الأداة ككل	تكرار	56	272	318	0.41	51.33		ضعيف
		%	99.8	99.92	99.83				

يتبين من جدول (4) أن تقييم (الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء) كما يراه الخبراء حصل على متوسط حسابي (1.54) أي بدلالة لفظية ضعيفة وانحراف معياري (0.41)، وبنسبة مئوية (51.33)، وتشير النتائج إلى أن جامعة البيضاء تعاني ضعفاً وقصوراً في تقديم الخدمات المتميزة ليس لأنها لا تعي دورها في توفير خدمات وبرامج نوعية، وإنما يعود ذلك لضعف مواردها المادية والبشرية والمالية؛ كما تشير إلى أن تقييم الأداء الجامعي على ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لم يأخذ بالحسبان الأبعاد غير المالية كَبُعد التعلم والنمو، والعمليات الداخلية، أثناء

تقييم الأداء الجامعي كمجال استثماري، في حين أثبتت الكثير من التجارب العالمية فاعلية الاستثمار الجامعي المستمر وطويل المدى، كما أن التدريب والتأهيل المستمر للعاملين في الجامعة ينعكس أثره على المستفيدين من جهة والأداء المالي للجامعة من جهة أخرى، وأظهرت النتائج ضعف تمويل وإدارة التعليم الجامعي، والاعتماد في تمويلها على الدعم الحكومي فهي المسئول الأول بعكس الدول المتقدمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عسكر، 2016) التي أظهرت أن عدم توافر الإمكانيات الكافية وضعف البنية التحتية للجامعات يعيق تحقيق أداء متميز. كما تختلف مع دراسة (الهيني وزيادات، 2014)؛ و(حسين، 2019) كونهما توصلتا إلى أن لدى القيادات الأكاديمية تهتم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

وبشكل عام فإن إجماع أفراد العينة على تقييم الأداء يُعزى إلى أن الجامعة دخلت بيئة تنافسية شديدة مع الجامعات والمعاهد الخاصة لذ فهي تحاول جاهدة تلبية احتياج المستفيدين للاحتفاظ بهم.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالأسئلة المتفرعة منه:

سيتم عرض النتائج بحسب ترتيب أسئلة البحث على النحو التالي:

لماذا ما تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع البُعد المالي للأداء الاستراتيجي؟ تم حساب المتوسط، والانحراف المعياري للفقرات، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء لبعده: الأداء المالي مرتبة تنازلياً

بحسب المتوسطات

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة اللفظية
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة				
		ت	ت	ت				
1	توظف الجامعة مواردها المادية وغير المادية لتحقيق غاياتها وأهدافها.	3	5	9	1.76	0.75	متوسط	
7	تمتلك الجامعة تمويلاً حكومياً.	1	6	10	1.47	0.62	ضعيفة	
6	تمتلك الجامعة تمويلاً ذاتياً مستمراً.	1	7	9	1.53	0.62	ضعيفة	
8	تتمتع الجامعة بالاستقلال المالي.	1	5	11	1.41	0.62	ضعيفة	
2	يسهم المجتمع المحلي (رجال أعمال، هيئات، جمعيات خيرية، وقف تعليمي) في التمويل.	2	6	9	1.59	0.71	ضعيفة	
5	توازن الجامعة في توزيع نسب مالية مخصصة لأدائها (الأكاديمي، والبحثي، والأنشطة الطلابية، وخدمة المجتمع).	1	6	10	1.59	0.80	ضعيفة	

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الدلالة اللفظية
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة					
		ت	ت	ت					
3	يتم اتخاذ إجراءات عملية للحد من الهدر بأنواعه (تعليمي - مالي - زمني).	2	5	10	0.71	53	7	ضعيفة	
4	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتخفيض التكاليف (إدارية، أنشطة، خدمية).	2	6	9	0.71	53	8	ضعيفة	
9	تناسب التكاليف مع عدد المستفيدين من أنشطة الجامعة.	1	5	11	0.62	47	9	ضعيفة	
10	يتم صرف نسبة من الإيرادات للاستثمار المستدام.	1	5	11	0.62	49	10	ضعيفة	
		المتوسط العام للأداء المالي			1.54	0.50	51.33	ضعيفة	

يتبين من جدول (5) أن درجة تقييم بُعد (الأداء المالي) لجامعة البيضاء كما يراه الخبراء بشكل عام بلغ المتوسط (1.54)، فيما بلغت النسبة المئوية (51.33)، وبدلالة لفظية منخفضة فيما بلغ مجموع التكرارات الكلي للدرجات حول الإجابة ب " وهو ما يشير إليه إجماع أغلب الخبراء مما يدل على أن لديهم رؤى وأفكار مشتركة ويعود إلى أن أفراد العينة يعملون في بيئة متجانسة ذات تأثير موحد على سلوكيات وقرارات الخبراء، مما يدل على اتجاه الجامعة لأساليب تقييم للجامعة، ويقود إلى ضعف مجاراته للتوجهات العالمية نحو الجودة والتنافس لتحقيق ميزة تنافسية عالية. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (الجابري، 2020) مما يعزز من نتائج البحث.

لما تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع بُعد المستفيدين للأداء الاستراتيجي؟

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء لبعده: المستفيدين

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	الدلالة اللفظية
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة					
		ت	ت	ت					
2	توفر الجامعة استمارات تقييم متنوعة لتقييم أداء برامجها المختلفة وفق معايير محددة.	4	5	8	0.75	64.6	1	ضعيفة	
1	تسمح الجامعة لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ قراراتها.	3	6	8	0.73	60.66	2	ضعيفة	
5	توثق الجامعة المعلومات الخاصة بالمستفيدين ضماناً للوفاء باحتياجاتهم.	1	6	10	0.59	57	3	ضعيفة	

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية								
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة	اللفظية	
		ت	ت	ت	%	%	%	ت	ت	
4	تأخذ مقترحات وشكاوى المستفيدين دوماً بعين الاعتبار.	2	7	8	47.1	1.65	0.70	55	4	ضعيفة
6	تضع الجامعة خططاً وبرامج مستمرة لخدمة المجتمع وتنميته.	1	7	9	52.9	1.53	0.62	51	5	ضعيفة
3	يتم التخطيط المستمر لكسب رضا المستفيدين والاحتفاظ بهم.	1	6	10	58.8	1.47	0.62	49	6	ضعيفة
7	تساهم الجامعة في إتاحة فرصة التطبيق للطلبة بالتعاون مع المؤسسات ذات الصلة.	0	7	10	58.8	1.41	0.51	47	7	ضعيفة
8	تلي خدمات الجامعة احتياجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع.	1	5	11	64.7	1.24	0.56	41.33	8	ضعيفة
	بُعد المستفيدين					1.58	0.43	52.66		ضعيفة

يتبين من جدول (6) أن بعد: (المستفيدين) حصل على متوسط حسابي (1.58) أي بدلالة لفظية ضعيفة وانحراف معياري (0.43)، فيما كانت النسبة المئوية (52.66)، وتحليل نتائج فقرات البُعد يتضح أن جميعها جاءت بدرجة ممارسة ضعيفة. ويعزو الباحثون ذلك إلى ضعف عائدات التعليم وانعكاس ذلك على ثقة المستفيدين بأداء مخرجات الجامعة وتدني مستوى رضاه وولائها، وتوسع الفجوة بين مخرجات الجامعة وسوق العمل، وكون استراتيجيات الجامعة لتخطيط وتقديم خدماتها لا تزال ضعيفة كونها لا تمتلك الإمكانيات المادية والبشرية التي تؤهلها لتلبية الآمال والطموحات بالشكل المطلوب.

لماذا ما تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع بُعد العمليات الداخلية للأداء الاستراتيجي؟

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء لبعد: العمليات الداخلية

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية								
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة	اللفظية	
		ت	ت	ت	%	%	%	ت	ت	
7	يتم توصيف الوظائف والبرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية بشمولية ووضوح.	5	6	6	35.3	1.94	0.83	64.66	1	متوسط
4	يتم تحديث البرامج الأكاديمية والتخصصات لتلي متطلبات المستفيدين.	3	6	8	47.1	1.71	0.77	57	2	متوسط

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية											
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية	مرتفعة	متوسطة	منخفضة		
		%	%	%				%	%	%			
2	توفر الجامعة البنية التحتية المتكاملة واللازمة لها من (معامل، أجهزة تقنية، ووسائل تعليمية، ومكتبة، وخدمات مساندة).	1	5.9	8	47.1	8	47.1	47.1	1.59	0.62	53	3	ضعيفة
6	تهتم الأبحاث بالقضايا المعاصرة ومتطلبات المجتمع الحالية والمستقبلية.	1	5.9	8	47.1	8	47.1	47.1	1.59	0.62	53	4	ضعيفة
5	يتم تخصيص ميزانية كافية لإجراء البحوث العلمية.	2	11.8	5	29.4	10	29.4	58.8	1.53	0.72	51	5	ضعيفة
8	تصمم الجامعة إجراءاتها بما يتلاءم مع جودة الخدمة.	2	11.8	4	23.5	11	23.5	64.7	1.47	0.72	49	6	ضعيفة
9	توظف الجامعة الأنظمة المعلوماتية الحديثة في مجالات أداؤها العلمي والبحثي والاجتماعي.	1	5.9	6	35.3	10	35.3	58.8	1.47	0.62	49	7	ضعيفة
10	يتم التقويم المستمر لأداء الجامعة (الإداري، والمالي، والأكاديمي، والبحثي، والخدمي).	0	0.0	8	47.1	9	47.1	52.9	1.47	0.51	49	8	ضعيفة
1	تمارس الجامعة التخطيط الاستراتيجي.	1	5.9	5	29.4	11	29.4	64.7	1.41	0.62	47	9	ضعيفة
3	يتم تحديث المناهج وأساليب التعليم والتعلم باستمرار بما يتوافق مع معايير الجودة.	1	5.9	5	29.4	11	29.4	64.7	1.41	0.62	47	10	ضعيفة
	المتوسط الكلي لبُعد العمليات الداخلية								1.56	0.41	52		ضعيفة

يتبين من جدول (7) ان بُعد (العمليات الداخلية) حصل على متوسط حسابي (1.56) أي بدلالة لفظية ضعيفة وانحراف معياري (0.41)، وبنسبة مئوية (52)، وجاءت جميع فقراتها بدرجة ممارسة ضعيفة: كما أن الفقرات حصلت على: وما هذا إلا انعكاس لضعف العمليات الداخلية المتمثلة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع والعمليات الإدارية والفنية، كل ذلك أداء إلى الالتزام بالروتين والتقليد العتيق وضعف تقويم الأداء، ويشير ضعف العمليات الداخلية إلى الهدر التعليمي وبالرغم من جهود الجامعة المبذولة لإصلاح عملياتها الداخلية إلى أنها لم ترتقي للمستوى المطلوب كونها لم تكن وفق خطط واستراتيجيات، وهذا يقود إلى ضعف وتشتت المخرجات النهائية وعدم تلبيتها لمتطلبات التنمية الشاملة. وتختلف مع دراسة (Rompho, 2020) والتي أشارت إلى أن العمليات الداخلية تعمل على توظيف الجامعات لمواردها الملموسة وغير الملموسة للوصول إلى تحقيق بُعد أرضا المستفيدين، والبُعد المالي.

ما تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء لواقع بُعد التعلم والنمو للأداء الاستراتيجي؟
جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الخبراء لبعدها: التعلم والنمو

م	الفقرة	التكرارات والنسب المئوية						الدرجة	الدلالة اللفظية
		مرتفعة		متوسطة		منخفضة			
		ت	%	ت	%	ت	%		
6	تمكن الجامعة روادها من التعلم الذاتي المستمر.	2	11.8	7	41.2	8	47.1	1	ضعيفة
2	تعتمد الجامعة برامج تدريبيه داخلية وخارجية لتمكينها من الارتقاء بأداء منتسبيها.	1	5.9	8	47.1	8	47.1	2	ضعيفة
1	تحفز الجامعة المنتسبون (طلبة، أكاديميين، باحثين وغيرهم) على التطوير والإبداع.	1	5.9	6	35.3	10	58.8	3	ضعيفة
3	يشارك منتسبو الجامعة في المؤتمرات والندوات والدورات داخلياً وخارجياً.	1	5.9	5	29.4	11	64.7	4	ضعيفة
7	تهتم الجامعة بتحسين معدل الرضا العام وولاء العاملين لها بصورة مستمرة.	1	5.9	6	35.3	10	58.8	5	ضعيفة
4	تمتلك الجامعة في كلياتها مكتبات متنوعة.	0	0.0	7	41.2	10	58.8	6	ضعيفة
8	تطور الجامعة وسائلها وأساليبها لتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية	0	0.0	7	41.2	10	58.8	7	ضعيفة
5	يتم إيفاد الكوادر في تخصصات غير متوفرة محلياً.	0	0.0	7	41.2	10	58.8	8	ضعيفة
9	يتم استضافة واستقطاب الكفاءات والكوادر والخبرات.	1	5.9	4	23.5	12	70.6	9	ضعيفة
	بُعد التعلم والنمو							49	ضعيفة

يتبين من جدول (8)، أن (بُعد التعلم والنمو) حصل على متوسط حسابي (1.47) أي بدلالة لفظية ضعيفة وانحراف معياري (0.39) ونسبة مئوية (49)، فيما الفقرات:

وهذا يشير إلى ضعف تدريب وتأهيل الكوادر البشرية العاملة في الجامعة، فهي لا تزال تتصف بالنمطية والجمود فلم تسع لإعداد وتدريب كوادرها بالمستوى المطلوب، لاسيما في عصر يتصف بالتجدد والتطور والتنامي المستمر، كما أن ضعف الاستفادة من الخبرات والكفاءات لضعف الإمكانيات المالية للجامعة وعدم قدرتها على

الاحتفاظ بكفاءتها مما يؤدي إلى هدر مخرجاتها وإمكاناتها وهذا بدوره ينعكس سلباً على مخرجاتها وعائداتها. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (العامري، 2017) وتعزو ذلك إلى الاتفاق البيئي.

التوصيات والمقترحات.

- 1- ينبغي على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إعادة صياغة التشريعات واللوائح والسياسات الجامعية بما يتضمن تبني الجامعات للأساليب الاستراتيجية الحديثة مما يمكنها من تحقيق منافسة ريادية على مختلف المستويات المحلية والإقليمية.
- 2- تبني بطاقة الأداء المتوازن لتقييم وتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات فكون مخرجات وعائدات التعليم الجامعي مصدر التنمية المستدامة للمجتمع، وكون بطاقة الأداء أداة قياس متعددة الجوانب لذا يلزم تطبيقها وممارستها في الجامعات وبالأخص عندما تمر بظروف طارئة كالتغيرات التي تمر بها الجامعات اليمنية الحكومية في الوقت الحالي.
- 3- توفير قاعدة بيانات أداء متكاملة، والتمويل المادي والبشري اللازمان لتوظيف بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات.
- 4- عقد الندوات وورش العمل التوعوية التثقيفية في مجال بطاقة الأداء المتوازن وأهمية في قياس الأداء وتحسينه وتطويره والنهوض به في مختلف الظروف الصعبة.
- 5- على جامعة البيضاء إقامة برامج ودورات تدريبية للكادر الأكاديمي، والإداري بالجامعة، لاستخدام الأساليب الاستراتيجية الحديثة لتحسين أداءها الاستراتيجي.
- 6- ينبغي على القيادات الإدارية لجامعة البيضاء تتبع تجارب وخبرات الجامعات الرائدة في بطاقة الأداء المتوازن، وتوظيف التجربة التي أثبتت نجاحها مع مراعاة أن تناسب الظروف البيئية.
- 7- كما يقترح الباحثون إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بالأداء الاستراتيجي للجامعات، وفي الموضوعات الآتية:
 1. استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية في ضوء بعض التجارب العالمية.
 2. متطلبات تطوير نظام تقييم الأداء الاستراتيجي بالجامعات اليمنية "دراسة ميدانية نوعية".
 3. استراتيجية مقترحة لتقييم الأداء الجامعي في الجامعات اليمنية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

- الأبرط، نايف علي صالح. (2019). تصور مقترح لتطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية في ضوء تكنولوجيا التعليم. مجلة جامعة البيضاء للبحوث، ع.1، جامعة البيضاء، اليمن. ص ص68-77.
- أبوشخ، جمال حسن محمد. (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة". ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- إسماعيل، عمار فتحي (2013) منهج مقترح لتقييم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (بالتطبيق على جامعة المنوفية). المؤتمر السنوي (العربي الثامن-الدولي الخامس) استشراف مستقبل التعليم في مصر والوطن العربي رؤى واستراتيجيات ما بُعد الربيع العربي، م.2، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة (10-12) أبريل.

- أسوان، حمزة. (2019). العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الجامعي في جامعة عدن. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، أربد، الأردن. مجلد (5) عدد (10) ص ص 43-60.
- أماني، الجرار. (2018). إدارة المشاريع التنموية. دار اليازوري للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- بن حبتور، عبد العزيز، (2000). الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- البنك الدولي. (2010). الجمهورية اليمنية تقرير حول وضع التعليم: التحديات والفرص، مطبوعة مشتركة بين البنك الدولي للإنشاء والتعمير/ البنك الدولي والجمهورية اليمنية، تم النشر بمعرفة منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي، واشنطن، أمريكا.
- الجابري، عدنان طه علي. (2020). النمذجة الإحصائية لجدوى الاستثمار في التعليم الجامعي بالجمهورية اليمنية على ضوء بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة تعز، اليمن.
- جامعة البيضاء. (2019). استراتيجية جامعة البيضاء، البيضاء، اليمن.
- الجزار، نجفه قطب. (2014). معايير إعداد وتقويم البحث التربوي. جوانا للنشر، القاهرة، مصر.
- الحاج، أحمد علي. (2014). التعليم الجامعي في اليمن. المتفوق للطباعة والنشر، صنعاء.
- الحاج، أحمد علي. (2015). تطوير نظام تقويم الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية وفقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن. المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء.
- حسين، رامت رمضان محمد. (2019). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. المجلة العلمية للدراسات العلمية والبيئية. مج(10)، ع. (1). مصر.
- الدوري، زكريا؛ وصالح، أحمد علي. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث. ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- رئاسة مجلس الوزراء. (2001) الرؤية الاستراتيجية لليمن 2025، صنعاء، اليمن.
- السعدون، هدى مؤيد حاتم. (2017). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة القادسية، القادسية العراق.
- سعيد، سناء عبد الرحيم. (2005). تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الأداء المتوازنة دراسة تطبيقية في جامعة بغداد. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- صغير، حمادي راشد. (2016). مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتطوير الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية على شركة يمن موبايل للهاتف النقال-المركز الرئيس-، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- العامري، إبراهيم محمد. (2017). تطوير نظام لتقويم الأداء في جامعة صنعاء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، مركز تطوير الإدارة العامة، جامعة صنعاء، اليمن.
- عائض، عبد اللطيف مصلح؛ وعمر، عمر حسن. (2019). المرونة الاستراتيجية وأثرها في أداء الجامعات اليمنية. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج.25، ع. 2، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، ص ص 111-136.
- العبيدي، صفاء ناصر. (2020) دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة البيضاء. ص 28-312، المؤتمر العلمي الأول لطلبة الدراسات العليا في الجامعات اليمنية 29-30 نوفمبر، جامعة أب.

- العبيدي، صفاء ناصر. (2021). يوم العلم 16 يوليو جامعة البيضاء الواقع والطموح: تطوير الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء للفترة 2019-2021م، جامعة البيضاء، البيضاء، اليمن، ص ص 233-237.
- عز الدين، إسماعيل نعمان عبده. (2014). تصور مقترح لتقييم أداء الجامعات اليمنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.
- الكبيسي، عامر خضير. (2010). مدخل لدراسة الاستراتيجيات. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- محجوب، بسمان فيضل. (2003). إدارة الجامعات في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الناصري، طارق كاظم. (2018). دور إدارة الموهبة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث ميداني في بعض كليات جامعة سومر. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد، العراق ع.109، م.24، ص 301-336.
- الهيني، إيمان أحمد؛ وزيادات، محمد. (2014). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية. مجلة جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد، 12. مجلد (12) عدد (7) ص ص 1-14.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2006). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية 2006-2010. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي صنعاء، اليمن.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Alani, Faeooq Salman & Khan, Firdous Rahman& Manuel, Diana F. (2018). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study – Sohar University, Oman. International Journal of Educational Management 32(4):689-700, April.
- Al-Harethi, Abdulrahman Ali Mohsen & Al-Maamari, Qais Ahmed. (2018). The Impact of Strategic planning to improve Institutional Performance at Limkokwing University of Creative Technology in Malaysia. International Journal of Psychology and Cognitive Science, Vol. 4, No. 3, 2018, pp. 112-129.
- Eren, Erol & Birinci, Mehmet. (2013). The effects of strategic management practices on the performance of the universities in Turkey. Journal of Global Strategic Management, No.1 (7). Pp17-33.
- Gunn, Rod & Wil, Williams. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strateg in practice in the UK. John Wiley & Sons, Ltd, No.16, Pp201–216.
- Kaplan, Robert. S and Norton, David. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part.2, Accounting Horizon, Vol.15, No.1, Pp. 87-104
- Kloot, Louise & Martin, John. (2000). Strategic Performance management: A Balanced approach to Performance management issues in local government, Academic Press.
- Mcdevitt, Roselie& Giapponi, Catherine& Solomon, Norman A. (2008). Strategy revitalizati on in academe: A balanced scorecard approach. International Journal of Educational Management, Vol. 22 (1):32-47, January 2008, Pp.32-47

- Parakhina, Valentina; Godina, Olga; Boris, Olga; Ushvitsky, Lev. (2017). Strategic Management in Universities as a Factor of Their Global Competitiveness. International Journal of Educational Management, v31 n1 p62-75.
- Rompho, Nopadol. (2020). Building the Balances Scorecard for the University Case Study: The University in Thailand. Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University, Thailand. No. 9 joim. 2551, Pp.55-67.
- Voloshina, V. (2014). The Strategic Management Tools for Higher Education Institution. Ekohomike, 2 (155).
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2010). Strategic Management and Business Policy. 12 Ed, Pearson Education, Inc., Prentice Hall, New Jersey.
- Zeng, Pinhong. (2014). Discussions on Improvement Strategies of Performance Management of Teachers in Universities and Colleges. Second International Conference on Education Technology and Information System (ICETIS).