

البحث الثاني عشر:

واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن

المصادر :

أ. يوسف عباس محمد زياره

طالب دكتوراه في قسم الادارة التربوية

كلية التربية جامعة الملك سعود الرياض

د. فايز بن عبد العزيز الفايز

أستاذ الإدارة التربوية كلية التربية

جامعة الملك سعود الرياض المملكة العربية السعودية

واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن

أ. يوسف عباس محمد زباره

طالب دكتوراه في قسم الادارة التربوية

كلية التربية جامعة الملك سعود الرياض

د. فايز بن عبد العزيز الفايز

أستاذ الإدارة التربوية كلية التربية

جامعة الملك سعود الرياض المملكة العربية السعودية

• المستخلص:

هدفت الدراسة معرفة واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة. وسعياً لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، من خلال أداة تمثلت بأداة الاستبيان كأداة في جمع البيانات، طبقت على (٤٣٣) عضو هيئة تدريس وإداري، في خمس جامعات يمنية أهلية في خمس محافظات، وهي صنعاء، عدن، الحديدة، إب، حضرموت، وقد أظهرت النتائج أن واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن جاءت بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٩ من ٥) بدرجة أداء متوسطة، وقد جاء بُعد العمليات الداخلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤) بدرجة أداء عالية، تلاه "البُعد المالي" في المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي (٣.٢٥) بدرجة أداء متوسطة، فيما جاء "بُعد العملاء" بالمرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٤) بدرجة أداء متوسطة، تلاه "بُعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (٣.٢٤) بدرجة أداء متوسطة؛ وبناءً على نتائج الدراسة قدم الباحثان مجموعة من التوصيات منها تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على واقع الأداء الجامعي وتطويره.

الكلمات المفتاحية: الأداء الجامعي – بطاقة الأداء المتوازن – الجامعات اليمنية الأهلية.

The reality of the performance of Yemeni universities in light of the balanced scorecard methodology

Youssef Abbas Muhammad Zabara

Dr. Fayez bin Abdul Aziz Al Fayez

Abstract:

The study aimed to know the reality of the performance of Yemeni universities in light of the balanced scorecard methodology with its four dimensions. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive survey method was used, through a tool represented by the questionnaire tool as a tool in collecting data, which was applied to (433) faculty and administrative staff members, in five Yemeni private universities in five governorates, namely Sana'a, Aden, Hodeidah, Ibb, Hadramaut, The results showed that the reality of the performance of Yemeni private universities in light of the balanced scorecard methodology came with an arithmetic average of (3.29 out of 5) with a moderate performance degree, and the internal operations dimension came in first place with an arithmetic average of (3.44) with a high performance degree, followed by the "dimension "Financial Dimension" came in second place with an arithmetic average of (3.25) with a moderate performance score, while the "Customers Dimension" came in third

place with an arithmetic average of (3.24) with a moderate performance score, followed by "Human Development and Information Technology Dimension" in fourth place with an average of (3.24) with a moderate performance score. medium; Based on the results of the study, the researchers presented a set of recommendations, including adopting the concept of the balanced scorecard to identify and develop the reality of university performance.

Keywords: university performance - balanced scorecard - Yemeni private universities.

• المقدمة:

يشهد عالمنا اليوم تغيرات وتطورات متلاحقة شملت كافة الميادين، ومن بينها الجانب التعليمي والذي يتغير محتواه ونتائجه نتيجة لذلك، ولهذا فإن عمليات تقويم وتحسين التعليم تحظى باهتمام كبير في مختلف المجتمعات الدولية، حيث تسعى المؤسسات التعليمية إلى تقديم أداء متميز لتستطيع مخرجاتها مواجهة التحديات العالمية والإقليمية التي تفرض نفسها على الواقع، ومن هذه التحديات التطور الهائل في ثورة التكنولوجيا والتطور المعرفي، ولقد تضاعف في الآونة الأخيرة الاهتمام بتقويم التعليم، وذلك إيماناً من المفكرين وقادة التعليم بأن أفضل استعداد للتغيرات والتحديات لن يتم إلى من خلال التعرف على واقع أداء المؤسسات التعليمية.

ويُعد الأداء الجامعي من الركائز المهمة التي تساعد في إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية؛ لذا فالأداء الجامعي يقتضي التركيز على العناصر التي تميز الجامعة عن غيرها من الجامعات والتي تكون محورا للتقويم، وبالتالي تشمل الجوانب الأساسية للأداء المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية، ويتصف الأداء الذي ننشده في الجامعات باستثمار جهود كافة الموظفين فيها نحو تطويرها في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ومشاركة في تحقيق الأهداف (الدجني وأسلم والدهدار، ٢٠٢٠).

وأصبح التعرف على واقع أداء الجامعات اتجاهاً عالمياً تأخذ به العديد من الجامعات في دول العالم النامية والمتقدمة، حيث أكد الرويلي (٢٠١٧) أن عملية تحسين أداء الجامعات في عصر الانفجار المعرفي قضية محورية يجب أن توليها الإدارة الجامعية وجميع موظفيها اهتماماً كبيراً، إذ تفرض على الجامعات ضروره مراجعة أهدافها ومناهجها وتنظيماتها ومواجهة التغيرات العالمية والداخلية والمستقبلية، كلها أمور تشير إلى وضعية جديدة تفرض على الجامعات تقويم وتطوير أدائها لزيادة تحسين مستواها، ناهيك عن استغلال طاقاتها وإمكاناتها، وقدرتها على تسويق خدماتها، وإدارتها لأنشطة أساتذتها وطلابها والإداريين بها. ولأجل إجراء عملية التطوير في الجامعات لإحداث التغيير، يجب التعرف على واقع أدائها، حيث تعتبر هذه العملية من أهم الركائز التي تساعد في تحسين الجامعات (الهنيني وزبياد، ٢٠١٤).

كما أكد الكافي (٢٠١٧، ص. ٦٥) "أن عملية تطوير الأداء في الجامعات هي الأساس في رفع معدل النمو المستديم، لأنها تحتوي (الابتكار والتعليم والتدريب) وهو ما يشكل مركزاً لتحقيق أهداف رفع الإنتاجية ومستوى وزيادة القدرة التنافسية لدى الجامعات سواءً على المستوى العالمي أو العربي". واستخدم الباحثون أساليب عدة لقياس الأداء في الجامعات، وأظهرت إحدى الدراسات "أن ٦٢٪ من المؤسسات تستخدم لقياس أدائها بطاقة الأداء المتوازن، و١٣٪ تستخدم أسلوب إدارة الجودة الشاملة، و٧٪ تستخدم أسلوب بالدريج، و٥٪ تستخدم أسلوب ستة سيجما؛ وهذا يدل على أن بطاقة الأداء المتوازن أهمية في عملية قياس الأداء" (العتيبي، ٢٠١٨، ص. ٣٨٧).

إن مدخل بطاقة الأداء المتوازن من المداخل الإدارية الناجحة والتي ثبت نجاحها، فقد بدأت الأبحاث في دراسة كيفية استخدامها، وتطبيقها في المؤسسات التعليمية؛ حتى يمكن الاستفادة منها في إحداث التطوير، وقد تمت متابعة تطبيقها في مجال التعليم، وكان لها أثرها الإيجابي في تطوير الأداء المستهدف (الحقباني، ٢٠١٧). وفي ذات السياق أشار شابون (٢٠١٣) أن بطاقة الأداء المتوازن أنسب الأساليب التي تسهم في تقديم رؤية واضحة للمؤسسة التعليمية عن وضعها الراهن ومستقبلها. بينما تجد التويجري (٢٠١٩، ص. ٨٦٨) "بطاقة الأداء المتوازن أحد أدوات الرقابة الإدارية التي تساعد الجامعات على زيادة قدرتها التنافسية من خلال قياس وتقييم أداء الجامعات وربطها بالأهداف الاستراتيجية".

ويشير العديد من الباحثين أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية، وأن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية التي تم وضعها للجامعات، وأكدت الدراسات أن بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري يحقق للجامعات الاستمرارية والبقاء وتحقيق الأداء الأفضل لتطوير أدائها، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أسلوب إداري حديث؛ وذلك لأنها تقوم بقياس الأداء بكافة جوانبه سواءً المالي أو غير المالي (الخنيفر وأبو خشة، ٢٠٢١؛ العتيبي، ٢٠١٨؛ الفوزان والثبتي، ٢٠٢١؛ الهنيني وزيادات، ٢٠١٤).

وفي ضوء ما تشهده بعض الجامعات اليمنية الأهلية من تراجع في مستوى الأداء الجامعي بجميع جوانبه والذي أكدته نتائج دراسة العزيمي (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن تقديرات أفراد الدراسة لواقع الأداء الجامعي وخصوصاً في المجال الأكاديمي جاء ضعيفاً من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، وأظهرت نتائج دراسة الشهاري (٢٠١٩) أن أداء الجامعات جاء بدرجة ضعيفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ لذا فقد برزت الحاجة الماسة إلى التعرف على واقع أداء الجامعات اليمنية، وجاءت الدراسة الحالية لإلقاء الضوء على أهمية التعرف على واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

• مشكلة الدراسة:

شهدت الجمهورية اليمنية في العقود الثلاثة الأخيرة توسعاً في افتتاح الجامعات الأهلية، يتخللها كليات وبرامج دراسية متعددة، وأصبحت اليوم من أهم المؤسسات المجتمعية التي تتحمل مسؤولية تأهيل طلاب قادرين على تلبية احتياجات مجتمعهم، إلا أن هذا التوسع في عدد الجامعات الأهلية اليمنية صاحبه قصور في الأداء المؤسسي، مما جعل الكثير من المهتمين بالمجال التربوي يطالبون بالقيام بدراسات للتعرف على واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية.

وكشفت دراسة باسرا حيل (٢٠١٤) أن نتائج تقييم طلاب الجامعات الأهلية للخدمات التعليمية المقدمة لهم من الكليات التي يدرسون فيها كان سلبياً، وهذا يؤكد أن هناك تدني في كفاءة العمليات الداخلية والخارجية في الجامعات. ودراسة برقعان ومهدي (٢٠١٦) التي أظهرت أن مستوى جودة الخدمة الجامعية بجامعة الأندلس كانت متوسطة. ناهيك عن دراسة المريسي ومحمد (٢٠٢١) التي كشفت عدم الاهتمام بمعالجة أسباب الفشل الداخلي في الجامعات الأهلية وهذا ما يؤثر عليها في البيئة المحيطة بها.

علاوة على ذلك كشف آخر تقرير لمؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية لعام ٢٠١٣ أن الجامعات الأهلية تعاني من تراجع في العملية التعليمية وضعف وتقليدية أدائها المؤسسي، حيث أشار التقرير أن الجامعات الأهلية تعاني من ضعف كبير في البنية التحتية من معدات وأجهزة وموارد التدريس والخدمات العامة، وضعف وتدني الكفاءة التعليمية وجودتها الداخلية. وأكد التقرير أن سيادة النظم التقليدية هي التي تؤثر سلباً على أداء الجامعات بشكل عام (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، ٢٠١٢- ٢٠١٣).

كل هذه المآخذ تعكس مستوى أداء الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بدت في مواجهة العديد من الضغوطات المالية والتنظيمية التي خفضت من مستوى أدائها. وأطلقت الدراسات السابقة توصيات لهذه الجامعات في محاولة لإصلاح أدائها، حيث أوصت دراسة أبا شعر (٢٠١٨) بضرورة إعادة صياغة رؤية واستراتيجية الجامعات الأهلية. كما أوصت دراسة العامري والمقرمي (٢٠٢١) بضرورة التعرف على واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية. علاوة على ذلك أقرت تقرير مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية (٢٠١٢- ٢٠١٣) لتطوير التعليم الجامعي ضرورة دراسة الواقع والتنبؤ بالمشكلات والانعكاسات الناتجة عنها وتنمية القدرة على التصدي لها.

وعلى أثر ذلك فإن الجامعات اليمنية الأهلية بحاجة إلى مدخل للتعرف على أدائها بحيث يساهم في توضيح نقاط القوة والضعف، وبطاقة الأداء المتوازن تعد من المدخل الحديثة الناجحة لذلك، كما أشارت العديد من الدراسات كدراسة براون (Brown, 2012) أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يعطي منظور متكامل حول الأهداف والغايات ومقاييس للتقدم، وخطوة لتحسين الأداء، وكذلك دراسة (الديحاني، ٢٠١٧) التي توصلت إلى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في

قياس الأداء في كلية التربية جامعة الكويت، ودراسة عبود (٢٠١٧) التي أظهرت أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن أثبتت فعاليتها في تقويم أداء الجامعة.

وفي ضوء ما سبق، وانطلاقاً من أهمية الجامعات اليمنية الأهلية، ووعياً بالتحديات والمشكلات التي تعاني منها، وحرصاً على أن التعرف على واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية بحاجة ماسة إلى نظام فاعل قادر على تقديم صورة واضحة على واقع أدائها، وعلاوة على ملاحظة وإطلاع الباحثان من ندرة الدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن للتعرف على واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية. ولأهمية هذا الموضوع، فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في التعرف على واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التنمية البشرية وتقنية المعلومات).

• أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي: "ما واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية؟" والذي يتفرع منه الأسئلة التالية:

- « ما واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببُعد العملاء؟ »
- « ما واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببُعد العمليات الداخلية؟ »
- « ما واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببُعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات؟ »
- « ما واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالبُعد المالي؟ »

• أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة الآتي:

- « واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببُعد العملاء. »
- « واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببُعد العمليات الداخلية. »
- « واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببُعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات. »
- « واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالبُعد المالي. »

• أهمية الدراسة:

- « تسهم نتائج هذه الدراسة في الكشف عن واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة؛ مما يساعد الإدارة العليا في الجامعات على وضع خطط تنفيذية، تسهم في تحسين الأداء .
- « قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير أداء الجامعات اليمنية، وتحسين وظائفها لتتمكن من تحقيق أهدافها، واكسابها ميزة تنافسية.
- « قد تسهم نتائج هذه الدراسة في الكشف عن نتائج المؤشرات المالية وغير المالية في أداء الجامعات والتي سوف تظهر من خلال منهجية بطاقة الأداء المتوازن.
- « يتوقع أن يستفيد من الدراسة الحالي الجهات التالية وزارة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية لمعرفة واقع أداء الجامعات اليمنية والتعرف على بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أسلوب إداري حديث يستخدم للتطوير والتقييم

• حدود الدراسة:

- « الحدود الموضوعية: منهجية بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: (بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات، البعد المالي).
- « الحدود البشرية: العاملين من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية الأهلية.
- « الحدود المكانية: الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية.
- « الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٣م

• مصطلحات الدراسة:

- « تعريف الأداء في الجامعات: الأداء في الجامعات هو المحصلة النهائية لنتائج أعمال الأقسام والكليات في إطار تفاعلها مع البيئتين الداخلية والخارجية للجامعة، وإبراز قدرتها على تفعيل مواردها بكفاءة وفاعلية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تحقق رضى المستفيدين من خدماتها (الأيوبي وسلمان، ٢٠٢٠).
- « التعريف الإجرائي للأداء في الجامعات: إبراز قدرات الجامعات اليمنية الأهلية في تفعيل مواردها بكفاءة وذلك بغرض تحقيق أهدافها والخروج بنتائج مميزة تساعد في تميزها.
- « تعريف بطاقة الأداء المتوازن: وعرفها العُمري (٢٠١٧) "عبارة عن منهج عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، المالي، والمستفيدون، والعمليات الداخلية، بعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات " (ص.٩).
- « التعريف الإجرائي لبطاقة الأداء المتوازن: مدخل متعدد الأبعاد يعكس قدرة الجامعات اليمنية الأهلية على تحقيق رؤيتها، واستثمار مواردها، وتحويل أهدافها إلى مؤشرات قابلة للقياس والتقييم، موزعة على أربعة أبعاد: (بعد المستفيدين - بعد العمليات الداخلية - بعد التنمية البشرية وتقنية

المعلومات - البعد المالي؛ لتوحيد الجهود نحو تحقيق أهداف الجامعات والارتقاء بأدائها.

• الإطار النظري والدراسات السابقة

• أولاً: الإطار النظري

• مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث ظهرت قبل ثلاثة عقود، وارتبطت بتطوير وتقويم الأداء داخل المؤسسات، وقد عرفها كلا من كابلان ونورتون (Kaplan, Norton, 1992, p.71) بأنها: نظام تُعطي المدراء معلومات لتمكينهم من النظر إلى مؤسساتهم من أربع وجهات نظر مختلفة وهي البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية وبعده الابتكار والتعلم، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن من خلال هذه الأبعاد على تقليل المعلومات الزائدة. وأضاف العالمان تعريف آخر بعد تطوير بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يعمل على ارتقاء عمل المؤسسة من خلال ترجمة رؤيتها إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية يتم توزيعها على الأبعاد الأربعة وهي البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، وبعده الابتكار والتعلم (Kaplan & Norton, 1996a).

ويؤكد إدريس والغالبى (٢٠٠٩، ص ١٤٣) أن ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن ظهر عبر جهود عديدة ورغبة لدى الشركات الرائدة في تطبيق أفكار حديثة تساعد في تطوير عمل الشركات وإعطاء نتائج إيجابية، ويؤكد الواقع أن التطور في بطاقة الأداء المتوازن هو حصيللة جهود شركات رائدة تبنتها الإدارة العليا لهذه الشركات ليكون برنامج عمل متفق عليه ليصل إلى منظور ومدخل شمولي تتقاسمه مختلف المستويات الإدارية وموظفيها، ولقد مرت بطاقة الأداء المتوازن منذ بداية استخدامها بالعديد من المراحل التي ساعدت في تطبيقها لأداء مهام مختلفة.

والمتابع لبحوث روبرت كابلان وديفيد نورتون (Robert Kaplan and David Norton) يلاحظ التطور في بناء بطاقة الأداء المتوازن من خلال المقالات التي تم نشرها في جامعة هارفارد (Harvard Business Review)، فبعد انجاز الدراسة التي من خلالها تم الاتفاق على مسمى بطاقة الأداء المتوازن تم تلخيص نتائج الدراسة في مقال مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تقود الأداء "The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance" في عام ١٩٩٢م، وبعد هذا المقال قامت المنظمات والشركات بطلب المساعدة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لديهم؛ مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تطوير البطاقة لأن معظم الشركات رأت أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أكثر من مجرد نظام لقياس الأداء بل كأداة للتواصل والتطوير أيضاً. وفي عام ١٩٩٣م تم نشر مقال يصف فيه أهمية اختيار أداة للقياس معتمدة على استراتيجية ناجحة وكان عنوان المقال هو تفعيل بطاقة الأداء المتوازن "Putting the Balanced Scorecard to Work"، وفي عام ١٩٩٣ أيضاً تم نشر دراسة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية

"Using Balanced Scorecard as Strategic Management Systems". وفي عام ١٩٩٦م قدم المؤلفان كتاباً باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) حيث قدم المؤلفان بطاقة الأداء المتوازن على أنها طريقة لتحويل استراتيجيات المنظمة إلى أفعال، وأكدوا على أن بطاقة الأداء المتوازن هي طريقة لتحويل استراتيجيات المنظمة إلى أفعال. (Gündüzalp & Arabacı, 2017, p163)

• مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن

أكد (Sunhilde CUC, 2009, p.20) أن من مزايا مفهوم بطاقة الأداء المتوازن أنه تطور من خلال مجموعة من المفاهيم والنظريات الحالية مثل الإدارة القائمة على النشاط، والإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الاستراتيجية، والنظرية السلوكية للاقتصاد، وتفويض السلطة، واللامركزية في صنع القرار وما إلى ذلك؛ ولكن ما يميز بطاقة الأداء المتوازن هو أنها جمعت مزايا هذه النظريات والمفاهيم معاً في مقياس واحد متكامل لأداء المؤسسة يغطي جميع جوانبها، حيث تتميز بطاقة الأداء المتوازن على أنها ذات صلة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وخاضعة للمسائلة أمام الإدارة العليا المعنية بالمراقبة، وأنها تركز على المخرجات القابلة للقياس ويمكن التحقق منها. وما يميز بطاقة الأداء المتوازن هو أنها لديها القدرة على العمل بشكل جيد مع نظريات الإدارة والأدوات المرتبطة بها.

• تطور بطاقة الأداء المتوازن:

مرت بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الأجيال من الجيل الأول إلى الثالث وهناك من يضيف الرابع وكان هدف بطاقة الأداء المتوازن هو العمل على تحسين العمل، وتحديث منهج عمل البطاقة بما يناسب التغيرات الحاصلة في بيئة عمل اليوم ويوضح الجدول (١) تلخيص التطورات التي حدثت لبطاقة الأداء المتوازن:

جدول (١) يلخص التطورات التي حدثت لبطاقة الأداء المتوازن على مدى ١٧ عاماً المصدر: (Hammes, 2009, p.6)

الجيل الأول 1 st Generation	الجيل الثاني 2 nd Generation	الجيل الثالث 3 rd Generation
مزيج من المقاييس المالية وغير المالية عدد محدود من المقاييس يحد أقصى ٢٥	بطاقات الأداء المتوازن المتعددة داخل المؤسسات وبالتالي العديد من المقاييس.	مجمعه في أربع مجموعات تتعلق بـ ٤ أبعاد وهي المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو
يتم اختيار المقاييس للارتباط بما هو مهم بالنسبة للمؤسسة من الصعب اختيار الأنسب من العديد من الاحتمالات	يتم استخدام مجموعات أكثر من الجيل السابق، تم إعادة تعريف المنظورات	يتم تطوير بيان الوجهة الذي يصف المؤسسة بعد تنفيذ الاستراتيجية بنجاح مقدماً. يوجه اختيار الأهداف والمقاييس. الأهداف والمقاييس محددة بوضوح
يتم إجراء بعض المحاولات لتمثيل السببية	يتم توثيق السببية الرئيسية بين الأهداف الإستراتيجية من خلال وضع النتائج في خريطة إستراتيجية، وإطار عمل لوصف الإستراتيجية	يتم تقديم نموذج الربط الاستراتيجي، نسخاً مبسطة من الخريطة الإستراتيجية. تنقسم الأهداف الإستراتيجية إلى بعدين وأنشطة ونتائج. تشير الروابط إلى العلاقات السببية المفترضة بين الأهداف الإستراتيجية.
يجب اختيار المقاييس بطريقة تكتسب التأييد الفعال من الإدارة العليا في المؤسسة.	يفترض تمرين "التخيل" المشاركة الفعالة للإدارة	

• أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات

وتبرز أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات في أن المؤشرات التقليدية غير كافية لتقديم صورة شاملة للوضع الحالي في الجامعة، ولأن المؤشرات التقليدية لا تعكس بعض عوامل النجاح الرئيسية لكلية أو جامعة ولا تعكس العديد من أبعاد مهمة الجامعة أو رؤيتها، أو الاتجاهات الاستراتيجية لها، حيث يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتنسيق أنشطة الأقسام الأكاديمية وغير الأكاديمية في الجامعة وآليات إعداد الميزانية وزيادة الشفافية والمساءلة، وتعمل البطاقة على ربط رؤية الجامعة ورسالتها واستراتيجياتها وأنشطتها التشغيلية لرسم خرائط الأهداف والغايات، وتساعد بطاقة الأداء المتوازن في الحصول على معلومات بطريقة دقيقة ومترابطة لصنع القرار في الوقت المناسب وبالتالي يمكن تحديد الأهداف المتعلقة بالاستدامة ومعدل النمو ووضع أهداف جديدة للعام الدراسي المقبل، وكذلك يتم رصد النمو في عدد الطلاب وتنظيم الرسوم والتطوير الفعال ونمو الجامعة، وتبرز أهمية تنفيذ بطاقة الأداء في الجامعات لأنها تحسن الأداء التنظيمي من خلال مراقبة الأهداف والتحكم فيها، مما يسمح للإدارة العليا بالتصرف فوراً لاعتماد إجراءات صحيحة أو وقائية لتحقيق الأهداف. (Oliveira,et al,2021)

• استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات:

عند النظر إلى الدراسات التي تناولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات نجد أنه تم تحديد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بما يخدم أبعاد الأداء في الجامعات والتي تم تناولها في المبحث الأول، ويمكن دمج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مع أبعاد الأداء في الجامعات بناءً على الدراسات التي تناولتها في الجدول رقم (٢) التالي:

جدول (٢) وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالجامعات

المؤلف	وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن الخاصة بالجامعات
(Beard,2009)	نتائج تعلم الطلاب، النتائج التي تركز على الطلاب وأصحاب المصلحة، نتائج الميزانية والمالية والسوق، نتائج أعضاء هيئة التدريس والموظفين، نتائج الفعالية التنظيمية، نتائج الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.
(Elftobgy&Radwan,2010)	التميز التعليمي والتعلمي، التميز في البحث العلمي، المشاركة المجتمعية، البيئة التنموية وأصحاب المصلحة، المالية، الموارد والقدرات المؤسسية، إدارة الجودة.
(Philbin,2011)	المالية، تطوير وتنمية الكوادر البشرية، مخرجات البحث
(Al-Ashaab,2011)	التنافسية، التنمية المستدامة، الابتكار، الشراكة الاستراتيجية، رأس المال البشري، العمليات الداخلية.
(Beard & Humphrey,2014)	نتائج تعلم الطلاب والعمليات، النتائج التي تركز على العملاء، نتائج القيادة والحوكمة، النتائج المالية والسوقية للميزانية. (Fijałkowska & Oliveira,2018)
(Wahba,2016)	استقطاب طلاب ذوي جودة عالية، تطوير محتوى المناهج زيادة فرص التدريب والشراكة المجتمعية، جودة التعليم والكفاءة الإدارية، والعمليات الإلكترونية، والتقييمات في الوقت المناسب، تحسين الكفاءة الإدارية تبادل المعرفة، التخطيط للوضع المالي يؤدي إلى تحسين الهيكل المالي والذي بدوره ينعكس على الخدمات التعليمية.
(Rompho,2020)	التنسيق الأكاديمي للطلاب، العمليات الداخلية للتميز الأكاديمي، بيئة تحتية كافية، ومعلمين أكفاء.
(Lawson et al, 2022)	خلق بيئة مناسبة للإبداع والنمو مهارات الأبداء والنمو والمعرفة تسهيل التعلم المستمر والتحسين من خلال التقنية، تحسين العمليات الداخلية من أجل إحراز تقدم في الجودة والتي تؤدي إلى رضا العملاء، نجاح الطلاب واكتساب طلاب جيد، زيادة التوقعات المالية وتحسين الدخل، تقديم بيئة تحتية وتقنية تقدم محتوى تعليمي فعال واقتصادي.
(العسكر، ٢٠٢٢)	تسهيل وتميز التميز في التعليم، متابعة مدى الالتزام بالمعايير والتحسين المستمر من خلال التقويم الدوري، رفع مستوى المهارات والكفاءات للإداريين والأكاديميين ليساعدهم في التحديث والتطوير، تحقيق الاستدامة المالية وتعزيز القوة المالية العامة.

• أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة التي أكدت إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الأداء الجامعي من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة، بحيث يتضمن كل بُعد مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بالأداء الجامعي كما وضحتها أبو شرخ (٢٠١٢، ص ٥٩). في الجدول رقم (٣) التالي:

جدول (٣) يوضح الأهداف الاستراتيجية للجامعات وكيفية توزيعها على الأبعاد الأربعة

الأهداف الاستراتيجية	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
توفير كافّة الاحتياجات المطلوبة	البُعد المالي
خدمات تعليمية متميزة تحقق رضا الطلاب.	بُعد العملاء (الطلاب)
استقطاب طلاب جدد	
سد احتياجات سوق العمل بمخرجات متميزة.	بُعد العمليات الداخلية
تطوير طرق الأداء (التدريس والإداري).	
تطوير المناهج الدراسية.	
ابتكار طرق تقنية حديثة لإجراء المعاملات	بُعد التعلم والنمو
التطور التقني في مجال البنية التحتية	
البحوث العلمية وكيفية استخدامها لحل مشكلات التعليم.	
تطوير نظم المعلومات الإلكتروني واستحداث أساليب إدارية حديثة.	

• ثانياً: الدراسات السابقة

اطلع الباحثان على مجموعة من الدراسات في مجال الأداء الجامعي وبطاقة الأداء المتوازن وكان من أهمها الآتي:

• دراسات عربية

أجرى كلاً من الهنيني وزيادات (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تقييم الجامعات الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال بيان مدى إدراك كلا من الهيئتين الإدارية والتدريسية لأهمية استخدام هذه البطاقة في تقييم أداء الجامعات، وكذلك بيان مدى تلبية الجامعات الرسمية في أدائها لأبعاد البطاقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (٧٥) أعضاء هيئة التدريس وإداريين من خلال أداة الاستبانة. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن الهيئتين التدريسية والإدارية يدركون أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الجامعات. وأظهرت النتائج أن البعد المالي وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو جاءت بدرجة ضعيفة.

بينما أجرى برقان ومهدي (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى الخدمة الجامعية بجامعة الاندلس للعلوم والتقنية بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر طلابها وكذلك بحث أثر مستوى الطلبة وتخصصهم وجنسهم في تقييمهم لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق ذلك، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (١٥٥) طالب وطالبة، من خلال أداة الاستبانة. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: أن نظرة الطلبة للخدمة الجامعية في مجملها كانت متوسطة مع اختلاف تقييم الطلبة لجودة الخدمة الجامعية على مستوى المجالات، إذ كانت نظرة عينة الدراسة لخدمة القبول والتسجيل عالية، في حين كان تقويمهم لمستوى جودة الخدمات العامة والأنشطة الطلابية ضعيفاً، أما بقية المجالات كان تقييمها متوسطاً.

وأجرى الديحاني (٢٠١٧) دراسة وهدفت إلى التعرف على إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع أداة الاستبانة على عينة عشوائية بلغت (٩٨) عضو هيئة التدريس. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن بعد الرؤية واستراتيجيات العمل حصل على مستوى أداء متوسط، بينما بقيت الأبعاد كانت ضعيفة. وأظهرت النتائج أنه يمكن التنبؤ بمستوى الأداء المتعلق بالرؤية واستراتيجيات العمل في كلية التربية بناء على مستوى الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وأجرى مسلم (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى قياس مستوى الأداء المنظمي وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعة صنعاء وجامعة عدن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (٨٠) من القيادات الأكاديمية والإدارية، من خلال أداة الاستبانة. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: أن مستوى الأداء المنظمي كان متدنياً بشكل عام في جامعتي صنعاء وعدن، وكان ذلك انعكاساً لضعف مستوى الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

وأجرى أبا شعر (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق ذلك، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (٢٤٢) موظفاً، من خلال أداة الاستبانة. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة اجماع أفراد العينة على توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية مثل المتطلبات البشرية والتقنية، وأكدت النتائج على أن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين بيئة العمل وتحسين نوعية الخدمات المقدمة وكذلك تعمل على تحسين الأداء الجامعي بشكل عام.

كما أجرت التويجري (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعة وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيقها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على جميع القيادات الأكاديمية والإدارية وبلغ عددهم (٢٤٢) من خلال أداة الاستبانة. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: أن درجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة ضعيفة، حيث أتى بعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى ثم بعد العمليات الداخلية يليه البعد المالي وأخيراً بعد العملاء.

وأجرى الشهاري (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، وكذلك التعرف على درجة ممارسات مؤشرات النموذج الأوروبي في تحسين أدائها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق ذلك، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (٣٦٥) جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعتي صنعاء وحضرموت الحكومية وجامعتي الأندلس والعلوم والتكنولوجيا الأهلية، من خلال أداة الاستبانة. ومن أبرز ما توصلت إليه

الدراسة أن واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز محل الدراسة جاء متوسطاً، حيث حصل مؤشر رضا العملاء على أقل مؤشر، وحصل مؤشر الموارد المالية على أعلاها.

وأجرى الشرجبي والمطري والشيباني (٢٠٢٢) دراسة هدفت إلى تطوير نظام الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء الممارسة الحالية في اليمن، وتجارب بعض الدول واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على تحليل المحتوى لمجموعة من الدراسات في الجامعات اليمنية ومقارنتها بتجارب عالمية لبعض الدول المتقدمة في مجال الاعتماد الأكاديمي. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: اقترحت الدراسة نموذجاً لنظام اعتماد أكاديمي للجامعات اليمنية يتكون من ست مجالات وهي التمويل، ثقافة الجودة والاعتماد الأكاديمي، والبنية التحتية، وأساليب التدريس وطرائقه، والبرامج والمقررات الدراسية، البحث العلمي.

• دراسات أجنبية :

وأجرى بيرد وهافري (Beard & Humphrey, 2014) دراسة هدفت إلى موازنة موارد تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن للحصول على الجودة في التعليم، وتقترح هذه الدراسة مجالات تأثير تكنولوجيا المعلومات مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفق معايير جائزة بالدريج. ومن أبرز ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي بحاجة إلى أداة تقييم متفردة لتقييم موارد تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الأهداف وتحسين النتائج وتعزيز الاستدامة. وأظهرت الدراسة أن هناك حاجة إلى ربط موارد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من قبل المستفيدين مع مجالات نتائج معايير جائزة بالدريج للجودة ويتم الربط من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

أجرى ريديا (Reda, 2017) دراسة هدفت إلى إبراز تطابق وأدوار بطاقة الأداء المتوازن في ممارسات لضمان الجودة في الجامعات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي. ومن أبرز ما توصلت له الدراسة: أن المعتقدات الفلسفية لوجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن متوافقة مع ممارسات ضمان الجودة. وأظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تتبع وقياس حالة الجامعات في كل بُعد من أبعاد ضمان الجودة ويساعد في النهاية إلى مواءمة كل بعد مع رؤية ورسالة الجامعة. وتشير الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن قد تساعد في ترجمة الأهداف الاستراتيجية في التدريس والتعلم والبحث وخدمة المجتمع إلى أهداف قابلة للقياس وقابلة للتنفيذ، وبالتالي دعم ممارسة ضمان الجودة.

أجرى كل من بالدوفينو وآخرون (Obredor-Baldovino et al., 2019) دراسة هدفت إلى معرفة هل تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى بناء نموذج لإدارة جودة العمليات في الجامعة من خلال دمج بطاقة الأداء المتوازن ونظم المعلومات، حيث تكون مهام النموذج مراجعة أنظمة التتبع والرصد، وتحديد المتطلبات التكنولوجية، وتشخيص نظام القياس الحالي، وتحديد مؤشرات القياس،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي لبناء النموذج. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: أن الجامعات تحتاج أدوات للقياس والتحكم في عملياتها من أجل تأثير أنشطتها والمنافسة في السوق.

أجرى كاميليري (Camilleri, 2021) دراسة هدفت إلى التعرف على كيفية تعزيز إدارة الأداء في الجامعات من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في اعتماد منهج بطاقة الأداء المتوازن، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، ولقد تم أخذ عينات هادفة لتحديد الخبراء في هذا المجال وبلغت العينة (١٨) عضواً. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تمكن قادة التعليم العالي من النظر في المقاييس المالية وغير المالية، وتسمح لهم بإجراءاتها الشاملة بالنظر في جوانب مختلفة من أداء الموظفين والأكاديميين، وعلى وجه التحديد فإن منظور العميل يسمح بتقييم أداء مؤسسة التعليم العالي من وجهة نظر الطلاب، ويهتم بمنظر العمليات الداخلية بأداء الموظفين والأكاديميين من حيث قياس أبحاثهم وعملهم الإداري وإسهاماتهم وقدرتهم في الابتكار، أما منظور المالية فهو يفحص المؤسسات التعليمية من خلال النظر إلى رأس المال البشري والبنية التحتية والتكنولوجية.

وأجرى أوليفيرا وآخرون (Oliveira et al., 2021) دراسة هدفت إلى المساهمة في الفهم التجريبي والعملي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات، وبناءً على النتائج يمكن استخدام الدراسة كدليل ومعياري، واعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث النوعي، وكانت الأداة هي المقابلات الشخصية، وبلغت عينة الدراسة (٥) أشخاص. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: اتفقت آراء العينة على أهمية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات وذلك لأنها تتيح الحصول على معلومات دقيقة لصنع القرار، والتنمية الفعلية في المؤسسة ونموها.

أجرى روهفويانتي وآخرون (Ruhvianti et al., 2022) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الجامعات الخاصة على وجه التحديد وتصف هذه الدراسة أربع وجهات نظر وهي (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، واستخدمت المنهج الوصفي مع النوعي لجمع البيانات من خلال الملاحظات والمقابلات ودراسات التوثيق. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة: أنه قد تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الخاصة بطريقة منهجية وقابلة للقياس والتخطيط؛ بحيث يتم تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف في الجامعات من خلال الأبعاد الأربعة للأداة. وأكدت الدراسة أن هناك توازن في الأهداف المالية وغير المالية عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ويتضح من خلال ما تم عرضه، أنه لا توجد دراسة وضحت واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن خصوصاً الأهلية منها، فأغلب الدراسات قامت بدراسة الواقع بأساليب مختلفة ولم تتطرق للأبعاد التي تستخدمها بطاقة الأداء المتوازن.

• منهج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها التي يحاول البحث الإجابة عليها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي ويصفه أبو علام (٢٠١٨، ص ٣٩) بأنه "يستخدم لوصف الظروف الراهنة، واستقصاء العلاقات".

• مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جميع الجامعات الأهلية المسجلة في وزارة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية، حيث تمثل كل منطقة من مناطق اليمن طبقة؛ لتشمل جميع المناطق الجغرافية لليمن، ثم اختير من كل منطقة جامعة أهلية واحدة بطريقة عشوائية، وبالتالي بلغت عدد الجامعات عينة الدراسة (٥) جامعات من الجامعات اليمنية الأهلية وهي: (الجامعة الإماراتية الفرع الرئيسي صنعاء من المنطقة الشمالية، جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع عدن من المنطقة الجنوبية، جامعة العلوم والتكنولوجيا فرع حضرموت من المنطقة الشرقية، جامعة الجزيرة فرع إب من منطقة الوسط، الجامعة الوطنية فرع الحديدة من المنطقة الغربية)، واختيرت هذه الجامعات لتوزيعها الجغرافي وحتى تكون شاملة لأنحاء الجمهورية اليمنية.

وتشمل عينة الدراسة البشرية جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين من الجامعات الخمس، بواقع (٧٨٧)، منهم (٤٤٤) عضو هيئة تدريس و(٣٤٣) إداري.

• خصائص عينة الدراسة:

استخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد عينة الدراسة وذلك لصغر حجم العينة، وقام بتوزيع أداة الدراسة الاستبانة على جميع الأفراد في عينة الدراسة، استرد منها (٤٤٣) استبانة، وتم استبعاد (١٠) استبانات غير مكتملة الإجابات، وبذلك يكون عدد الاستبانات هو (٤٣٣) عضو هيئة تدريس وإداريا، أي ما نسبته (٥٥%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة. تتصف عينة الدراسة بعدد من الخصائص العلمية والوظيفية، يمكن توضيحها في الجدول (٤):

• أداة الدراسة:

تُعرف أداة البحث بأنها "الوسائل التي يستخدمها الباحثان في استقصائه أو حصوله على المعلومات المطلوبة من المصادر المعنية في بحثه" (عباس وآخرون، ٢٠١٥، ص ٢٣٧). بعد مراجعة الأدب التربوي، وكذلك الدراسات السابقة التي تختص في مجال الأداء الجامعي وفي بطاقة الأداء المتوازن، تم إعداد أداة البحث، وهي الاستبانة المغلقة، مكونة من قسمين: القسم الأول، ويشمل على البيانات الأولية الخاصة بعينة البحث (طبيعة العمل - الرتبة العلمية - جهة العمل - سنوات الخبرة)، والقسم الثاني واقع أداء الجامعات، ويتكون من أربعة أبعاد حسب منهجية بطاقة الأداء المتوازن، ويتكون من (٤١) فقرة، مقسمة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي: البعد الأول: يتناول بُعد العملاء (الطلاب)، ويتكون من (١٠) فقرات، البعد الثاني: يتناول بُعد العمليات الداخلية، ويتكون من (١١) فقرة،

البُعد الثالث: يتناول بُعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات، ويتكون من (١١) فقرة، البُعد الرابع: يتناول البُعد المالي، ويتكون من (٩) فقرات، حيث تم وضع معيار لكل فقرة وذلك وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، موافق إلى حد ما (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة.

جدول (٤) وصف خصائص عينة البحث

متغيرات الدراسة	العينة	النسبة المئوية
جهة العمل	الجامعة الإماراتية (صنعاء)	١٨٣
	جامعة العلوم والتكنولوجيا (عدن)	٦٢
	الجامعة الوطنية (الحديدة)	٥٢
	جامعة الجزيرة (اب)	٩٥
	جامعة العلوم والتكنولوجيا (حضرموت)	٤١
المجموع الكلي		٤٣٣
طبيعة العمل	أكاديمي	٢٣٢
	إداري	١٤٦
	أكاديمي بمنصب إداري	٥٥
المجموع الكلي		٤٣٣
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	١٣
	أستاذ مشارك	٣٧
	أستاذ مساعد	١١٨
	أخرى	٢٦٥
المجموع الكلي		٤٣٣
سنوات الخبرة	(٥) سنوات فأقل	١٢٣
	من (٦-١٠) سنوات	٢٥٤
	(١١) فأكثر	٥٦
المجموع الكلي		٤٣٣

• صدق أداة البحث:

• الصدق الظاهري (صدق الحكمين):

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على (١٩) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص الإدارة التربوية في مختلف الجامعات السعودية واليمنية، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبدوها المحكمين، قام الباحثان بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها أغلب المحكمين، سواءً بالتعديل، أو تغيير العبارات المناسبة، أو الحذف، أو تغيير انتماء العبارات من بُعد إلى بُعد آخر، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية متضمنة (٤١) عبارة.

• صدق الداخلي:

استُخدم صدق الاتساق الداخلي للأداة، عن طريق تطبيق الاستبانة ميدانياً على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة وكان عددهم (٣٠) فرداً، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة (واقع أداء الجامعات في ضوء أبعاد بطاقة الأداء الأربعة) بالدرجة الكلية للاستبانة، وذلك للتحقق من مدى وجود دلالة ارتباط بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية، وتم حساب معامل الارتباط.

جدول (٥): قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

بُعد العملاء		بُعد العمليات الداخلية		بُعد التنمية البشرية		بُعد المالي	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	٠.٦٤٣	١	٠.٧٣٩	١	٠.٦٨٩	١	٠.٦٦٤
٢	٠.٦١٩	٢	٠.٧٥٠	٢	٠.٦٠٣	٢	٠.٥٤٢
٣	٠.٧٣٢	٣	٠.٧١٣	٣	٠.٦٣٠	٣	٠.٧٥٩
٤	٠.٦٥٣	٤	٠.٦٦٧	٤	٠.٧١٦	٤	٠.٧٤٥
٥	٠.٦٩٠	٥	٠.٧٨٤	٥	٠.٥٨٢	٥	٠.٦٥٤
٦	٠.٧٠٧	٦	٠.٥١١	٦	٠.٧١٣	٦	٠.٦٢٧
٧	٠.٧٧٢	٧	٠.٦٩٢	٧	٠.٤٨٤	٧	٠.٧٢٩
٨	٠.٧٧٤	٨	٠.٣٦٠	٨	٠.٣٤٠	٨	٠.٦٥٧
٩	٠.٦٥٥	٩	٠.٧٤١	٩	٠.٤٩٣	٩	٠.٥٣٨
١٠	٠.٤٠٤	١٠	٠.٦٢٣	١٠	٠.٧٣٧	-	-
-	-	١١	٠.٦٣٨	١١	٠.٧٣٩	-	-

♦♦ دال عند مستوى الدلالة (٠.٠١).

يتضح من الجدول (٥) قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الأداة مع الأبعاد المنتمية إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وتظهر البيانات أن القيم في عبارات تراوحت بين (٠.٧٨٤ ♦♦) كأعلى قيمة وبين (٠.٣٤٠ ♦) كأدنى قيمة عند مستوى دلالة (٠.٠١). ويلاحظ أن هذه القيم تدل على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي بين درجات عبارات الأداة بأبعادها الأربعة، وهذا يدل على أن ما تقسية العبارة مرتبط بالبعد؛ مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

• ثبات أداة البحث:

استُخدم معامل ثبات ألفا كرو نباخ على كافة أبعاد الاستبانة؛ وذلك للتأكد من ثباتها وصلاحياتها للتطبيق، وجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الأداة

م	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	بُعد العملاء	١٠	٠.٨٥٨
٢	بُعد العمليات الداخلية	١١	٠.٨٨١
٣	بُعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات	١١	٠.٨١٩
٤	البعد المالي	٩	٠.٨٣٣
	المجموع الكلي للأبعاد الأربعة	٤١	٠.٩٤٨

يتضح من الجدول (٦) أن قيمة معامل ثبات ألفا كرو نباخ لجميع فقرات وأبعاد الاستبانة كان بدرجة عالية، حيث كان الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠.٩٤٨)، وهي قيمة تشير إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة ثبات عال، وهذا يؤكد صلاحياتها في جمع البيانات.

جدول (٧) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الفئة	الوصف	مدى المتوسطات	الدلالة اللفظية
٥	موافق بشدة	من ٤.٧١ إلى ٥	عالية جداً
٤	موافق	من ٣.٤١ إلى ٤.٧١	عالية
٣	موافق إلى حد ما	من ٢.١١ إلى ٣.٤١	متوسطة
٢	غير موافق	من ١.٨١ إلى ٢.١١	منخفضة
١	غير موافق بشدة	من ١ إلى ١.٨١	منخفضة جداً

• عرض نتائج البحث ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء نتائج البحث الميداني ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد عينة البحث على عبارات الاستبانة وذلك للإجابة على ما واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات اليمنية الأهلية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، جرى حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تبعاً لاستجابات أفراد العينة، وتم تقسيمها حسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	رقم البعد	واقع أداء الجامعات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	٢	بعد العمليات الداخلية	٣.٤٤	٠.٣٢٤	عالية
٢	٤	بعد المالي	٣.٢٥	٠.٣٣٢	متوسطة
٣	١	بعد العملاء	٣.٢٤	٠.٣٤٤	متوسطة
٤	٣	بعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات	٣.٢٤	٠.٣٣٩	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي					
			٣.٢٩	٠.٢٦٨	متوسطة

ويتضح من الجدول (٩) أن واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي كلي (٣.٢٩)، هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة بين أعلى متوسط حسابي بدرجة (٣.٤٤) وأدنى متوسط حسابي بدرجة (٣.٢٤)، حيث جاء البعد الثاني "بعد العمليات الداخلية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وهو يقابل التقدير بدرجة عالية، تلاه البعد الرابع "بعد المالي" في المرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي (٣.٢٥) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة، فيما جاء البعد الأول "بعد العملاء" بالمرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة، تلاه البعد الثالث "التنمية البشرية وتقنية المعلومات" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وهو يقابل أيضاً التقدير بدرجة متوسطة. وقد يرجع السبب في تقديرات أعضاء هيئة التدريس والإداريين التي تتصف بالمتوسطة لواقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن إلى مجموعة من العوامل منها: أن أداء الجامعات في الواقع كانت نتيجته ضعيفة سواء في تقديم الخدمات المناسبة للعملاء الطلاب أو في العمليات الإدارية الداخلية للجامعات التي لم يتم ادخال التقنية في تنفيذ أعمالها وتسهيل الخدمات التعليمية للطلاب، كذلك الخدمات المقدمة للتنمية البشرية التي تعمل على تأسيس الطلاب للاندماج في المجتمع المحيط، وأيضاً تنمية الكوادر الأكاديمية والإدارية التي تظهر النتائج أنها جاءت بدرجة متوسطة، وأخيراً تُظهر النتائج أن الأداء المالي كانت نتائجه بدرجة متوسطة، تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك خلل في بناء الخطط الاستراتيجية والمالية، واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الهنيني وزيادات (٢٠١٤) من حيث ترتيب الأبعاد، كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة التويجري (٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق أبعاد

بطاقة الأداء المتوازن جاءت بدرجة ضعيفة، حيث كان بُعد التعلم والنمو في المرتبة الأولى ثم بُعد العمليات الداخلية.

• **البُعد الأول العملاء:** ما واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعد العملاء؟

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة نحو واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالبُعد الأول "العملاء" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	٣	تقدم الجامعة خدمات تعليمية ذات جودة عالية لتحقيق احتياجات الطلاب الفعلية .	٤.٠٤	٠.٥٣٢	عالية
٢	٨	تحرص الجامعة على توفير البيئة العلمية الملائمة للطلاب لإنجاح العملية التعليمية .	٤.٠٤	٠.٥١٠	عالية
٣	٦	تعمل الجامعة على التعرف على آراء طلابها في أدائها الأكاديمي والإداري.	٤.٠٣	٠.٥٦٥	عالية
٤	٩	تهتم الجامعة بتحسين برامجها وفق تطلعات الطلاب ومتطلبات سوق العمل المستقبلي .	٣.٨٠	٠.٦٦١	عالية
٥	٥	توفر الجامعة الاستشارات للطلاب من خلال الإرشاد الأكاديمي.	٣.٦٧	٠.٧٥٤	عالية
٦	٤	تواكب الجامعة برامجها وتخصصاتها للمتغيرات المعرفية والتكنولوجية بما يخدم الطلاب في سوق العمل	٣.٥٥	٠.٧٢٨	عالية
٧	٧	يهتم أصحاب القرار الجامعي بالمقترحات والآراء المقدمة من الطلاب في عمليات التطوير الأكاديمي والإداري.	٢.٦٦	٠.٨٤٦	متوسطة
٨	١	توفر الجامعة الخدمات التعليمية لطلابها عبر موقعها الإلكتروني.	٢.٣١	٠.٧٢٢	منخفضة
٩	٢	تسعى الجامعة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل (المكتبات الرقمية، الخدمات الإلكترونية، وموارد التعلم الذاتي).	٢.٢٤	٠.٧٩٦	منخفضة
١٠	١٠	تعمل الجامعة على التواصل المستمر مع خريجها .	٢.٠١	٠.٧٣٦	منخفضة
		المتوسط الحسابي الكلي	٣.٢٤	٠.٣٤٣٦٦	متوسطة

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط العام لواقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في بُعد العملاء بلغ (٣.٢٤) وهي قيمة متوسطة، وانحراف معياري (٠.٣٤٣). وهذا يعكس أن الاهتمام ببُعد العملاء كان بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك اهتمام في جوانب معنية وأهمام أخرى، حيث تظهر مؤشرات هذا البُعد إلى حرص الجامعة على تقديم خدمات تعليمية وبيئة تعليمية ذو جودة عالية، كما تعمل الجامعة على الأخذ بآراء العملاء وتحسين الأداء الإداري والأكاديمي، لكن تشير النتائج إلى أنه مازال هناك قصور في تفعيل دور التقنية في تقديم خدمات للطلاب مثل الموقع الإلكتروني والمكتبات الرقمية وغيرها من الخدمات الإلكترونية، وكذلك عدم عمل قنوات للتواصل مع الخريجين وتبني مقترحاتهم في التطوير المستمر، حيث جاءت هذه المؤشرات في أدنى مستوى لهذا البُعد. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشهاري (٢٠١٩)؛ حيث كان واقع أداء الجامعات اليمنية نحو رضى المستفيدين متوسطة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة برقعان ومهدي (٢٠١٦) أن الجامعات اليمنية الأهلية توفر الخدمات

التعليمية المناسبة، كما اتفقت نتائج الدراسة مع تقرير وزارة التعليم العالي الصادر عام (٢٠١٣) أن هناك ضعف في البنية التحتية التقنية للجامعات. كما تتفق نتائج الدراسة مع دراسة الهنيني وزيادات (٢٠١٤) على أن التواصل مع خريجي الجامعة الأردنية جاء بدرجة ضعيفة، كما أكدت دراسة كاميليري (Camilleri, 2021) على أن بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بُعد العملاء تسمح لهم إجراءاتها من التواصل مع العملاء (الطلاب) لتقييم أداء مؤسسة التعليم العالي وإعطاء وجهة نظرهم في تحسين مخرجاتها بما يخدم المجتمع ككل

• البُعد الثاني العمليات الداخلية: ما واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية؟

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة نحو واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالبُعد الثاني "العمليات الداخلية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	٩	تسعى الجامعة للحصول على الاعتماد (المؤسسي والبرامجي).	٤.٤٧	٠.٦٨٣	عالية جداً
٢	١٠	تستقطب الجامعة الكفاءات (الأكاديمية والإدارية) المتميزة	٤.٠٩	٠.٤٧٨	عالية
٣	٣	تتابع الجامعة الخطط الدراسية ونسبة الإنجاز فيها.	٤.٠٥	٠.٥٧٩	عالية
٤	١	تلتزم الجامعة بمتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحسينها باستمرار.	٣.٩٩	٠.٤١٧	عالية
٥	١١	تقوم الجامعة بتقويم أدائها (الإداري، الأكاديمي، المالي) بشكل مستمر، بناءً على أهدافها المحددة في الخطة الاستراتيجية.	٣.٧٨	٠.٦٤٨	عالية
٦	٢	تقوم الإدارة العليا في الجامعة بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية للكليات بكفاءة وفاعلية.	٣.٦٥	٠.٦٩٩	عالية
٧	٥	تحفز الجامعة أعضاء هيئة التدريس على تحديث أساليبهم التدريسية عن طريق الوسائل التقنية المتنوعة.	٣.٤٥	٠.٧٣٢	عالية
٨	٤	تبنى الجامعة الأنظمة الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية	٣.٢٤	٠.٦٩٦	متوسطة
٩	٨	تعمل الجامعة على توجيه نشاط البحث العلمي لخدمة المجتمع.	٢.٥٩	٠.٨٤٠	منخفضة
١٠	٧	تناسب أعداد الأبحاث المنشورة في الجامعة مع عدد أعضاء هيئة التدريس.	٢.٤٤	٠.٧٤٠	منخفضة
١١	٦	تخصص الجامعة إدارة خاصة بالتعاملات الإلكترونية تقوم بجمع العمليات الإلكترونية داخل الجامعة.	٢.١٠	٠.٩٠٤	منخفضة
		المتوسط الحسابي الكلي	٣.٤٤	٠.٣٢٤	عالية

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسط العام لواقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في بُعد العمليات الداخلية بلغ (٣.٤٤) وهي قيمة عالية، وانحراف معياري (٠.٣٢٤)، وبالنظر إلى المؤشرات في هذا البُعد نجد أن هناك درجة اتفاق عالية في بعض المؤشرات مثل اهتمام الجامعة بالحصول على الاعتماد واستقطاب الكفاءات المتميزة وحرص الجامعة على متابعة خططها وتقويم أدائها، ولكن بدا واضحاً أن هناك ضعف في تبني الأنظمة الإلكترونية لإنجاز الأعمال وعدم تخصيص إدارات للعمليات الإلكترونية وكذلك اتفقت العينة على أن الجامعة لا تعطي أي اهتمام لتوجيه نشاط البحث العلمي وتطويره لخدمة المجتمع، وهذا يعكس ضعف الإنتاج العلمي في الجامعات اليمنية. وتعزى النتائج التي تم التوصل لها إلى أن

هناك وعي وإدراك من قبل الإدارة في الجامعات بضرورة تحسين مستوى الجامعة، ولكنهم بحاجة الى الاهتمام بتعزيز الجانب التقني في عملياتهم الداخلية. حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الشرجبي والمطري والشيباني (٢٠٢٢) أن الجامعات اليمنية الأهلية تسعى للحصول على الاعتماد من مجلس الاعتماد الأكاديمي، واتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة أبا شعر (٢٠١٨) إلى إن البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات اليمنية جاء بدرجة تحقق منخفضة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعف في البنية الأساسية وخدمة الانترنت. كما أكدت دراسة أوليفيرا وآخرون (Oliveira et al., 2021). على أن بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية تعمل على تنفيذ الأهداف المحددة والتحكم بالأداء ومراقبة سير العمليات فيها، وهو الأمر الذي أكدته دراسة بالدوفينو وآخرون (Obredor-Baldovino et al., 2019) على أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات يساعد في تتبع ورصد العمليات، وتؤكد دراسة بيرد وهافري (Beard& Humphrey, 2014) أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد في تقييم موارد تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الأهداف المحددة وتحسين وتعزيز العمليات الداخلية للجامعة.

• **البعد الثالث التنمية البشرية وتقنية المعلومات: ما واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق ببعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات؟**

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة نحو واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالبعد الثالث "التنمية البشرية وتقنية المعلومات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الترتبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	٦	تشجع إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الحضور والمشاركة في المؤتمرات وورش العمل.	٤.٤٠	٠.٧٢١	عالية جداً
٢	١١	تعمل الجامعة على بناء بيئة تنافسية تشجع منتسبيها على النمو والتطوير المهني.	٣.٧٩	٠.٦٤٣	عالية
٣	٩	تصدر الجامعة مجلة علمية محكمة في كافة التخصصات بشكل منتظم.	٣.٧٦	١.٢٩٢	عالية
٤	١٠	تسعى الجامعة إلى تحفيز منتسبي الجامعة على استخدام بيئة العمل الإلكترونية داخل الجامعة.	٣.٧١	٠.٦١٠	عالية
٥	١	تسعى الجامعة إلى توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لمنتسبي الجامعة.	٣.٣٩	٠.٥٩٠	متوسطة
٦	٢	تطور الجامعة أنظمتها (الإدارية والأكاديمية والتقنية) لتتناسب احتياجات الطلاب بما يحقق الكفاءة العلمية والمهنية.	٣.٢٤	٠.٦٠١	متوسطة
٧	٤	توفر الجامعة برامج التطوير المهني (لأعضاء هيئة التدريس والإداريين).	٣.١٢	١.٠٨٣	متوسطة
٨	٥	تشرك الجامعة الطلاب في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم التقنية.	٢.٧٠	٠.٨٨٢	متوسطة
٩	٧	تنظم الجامعة المؤتمرات والندوات العلمية بشكل دوري.	٢.٦٤	١.٠٠٢	متوسطة
١٠	٨	توفر الجامعة متطلبات النشاط العلمي (مكتبة رقمية، بنية تحتية).	٢.٤٣	٠.٧٦٧	منخفضة
١١	٣	تنفذ الجامعة دورات تدريبية (لأعضاء هيئة التدريس والإداريين) على استخدام التقنيات الحديثة.	٢.٤٠	٠.٧٩٠	منخفضة
		المتوسط الحسابي الكلي	٣.٢٤	٣.٣٩	متوسطة

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسط العام لواقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في بُعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات بلغ (٣.٢٤) وهي قيمة متوسطة، وانحراف معياري (٠.٣٣٩)، توضح مؤشرات هذا البعد إلى مدى انعكاس مؤشراتته على مدى تحقيق واقع الأداء في الأبعاد الأخرى، حيث تشير النتائج إلى أن النظام الجامعي يعمل على تشجيع منتسبيه على التنمية والتطوير المهني والمشاركة في المؤتمرات العلمية وتعمل الجامعة على إصدار مجلة علمية كل هذه المؤشرات اتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين عليها، لكن الاختلاف وعدم حرص الجامعة ظهر في عدم تنظيم المؤتمرات والندوات في الحرم الجامعي وكذلك عدم تلبية جميع متطلبات النشاط العلمي (مكتبات رقمية، وبنية تحتية) وكذلك تظهر النتائج عدم تنمية الجانب المهاري التقني لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشهاري (٢٠١٩) في دعم إدارة الجامعات لأعضاء هيئة التدريس في المشاركة في المؤتمرات العلمية بدرجة موافقة عالية جدا، كما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة مسلم (٢٠١٧) في أن الجامعات اليمنية سواء الحكومية أو الأهلية تحرص على تطوير القدرات والمهارات المهنية لدى الكادر الأكاديمي والكادر الإداري بدرجة متوسطة، والسبب في ذلك تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة إلى تحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، ويعزو الباحثان الاختلاف بين نتيجة الدراستين إلى أن في الدراسة الحالية تم تحديد نوع التطوير وهو في استخدام التقنيات الحديثة وبرامجها، وهذا يظهر عدم الاهتمام في تطوير الجانب التقني، كما أشارت دراسة ريذا (Reda, 2017) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تنمية العاملين فيها من خلال بُعد التنمية البشرية وتقنية المعلومات وذلك لأنها تعمل على ترجمة الأهداف الاستراتيجية والمتعلقة بالبحث العلمي وخدمة المجتمع إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ.

• البُعد الرابع المالي: ما واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالبُعد المالي؟

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة نحو واقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن فيما يتعلق بالبُعد الرابع "المالية" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقبة	رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
١	٣	توازن الجامعة في توزيع حصص مالية مخصصة لأدائها (الأكاديمي، والبحثي، والإداري، والأنشطة الطلابية).	٣.٩٠	٠.٦٢٩	عالية
٢	١	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية لإدارة الموازنة المالية.	٣.٨٥	٠.٥٨٦	عالية
٣	٦	تستخدم الجامعة نظام مالي إلكتروني لرقابة الأداء المالي.	٣.٨٣	٠.٦٤٠	عالية
٤	٧	تربط إدارة الجامعة نظام الحوافز والمكافآت بنتائج الأداء.	٣.٧١	٠.٦٦٩	عالية
٥	٥	توفر الجامعة الدعم المالي اللازم لتدريب الكوادر البشرية.	٣.٢٣	٠.٧٧١	متوسطة
٦	٢	تخصص الجامعة جزء من الميزانية المالية للبنية التحتية والتقنية (أجهزة - شبكات - برامج).	٣.٠٩	٠.٥٢١	متوسطة
٧	٤	توفر الجامعة موازنة لدعم التطوير والابتكار.	٢.٨٦	٠.٨٤٣	متوسطة
٨	٩	توفر الجامعة ميزانية لرعاية المؤتمرات والندوات العلمية التي تقام في رحابها.	٢.٥٩	١.٠٥٧	منخفضة
٩	٨	تعمل الجامعة على تخصيص ميزانية كافية لإجراء البحوث العلمية.	٢.١٥	٠.٨١٧	منخفضة
		المتوسط الحسابي الكلي	٣.٢٥	٠.٣٣٢	متوسطة

يتضح من الجدول (١٣) أن المتوسط العام لواقع أداء الجامعات اليمنية الأهلية في البعد المالي بلغ (٣.٢٥) وهي قيمة متوسطة، وانحراف معياري (٠.٣٣٢)، وهو يُشير إلى أن هناك ضعف في إدارة الموازنة المالية بجميع أدوارها، وخصوصاً في جانب تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية وكذلك ضعف في إجراء البحوث العلمية، وبالتالي فإن هذا يعكس عدم اهتمام الجامعات بتخصيص موارد مالية كافية لتقديم الدعم الكافي للبحث العلمي وتنظيم المؤتمرات، ويتفق ذلك مع دراسة مسلم (٢٠١٧) والتي أكدت أن هناك ضعف في الحصة المالية المخصصة للبحث العلمي، مما أدى إلى ضعف مستوى النشر العلمي في الجامعات اليمنية، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الديحاني (٢٠١٧)، حيث اتفقت عينة الدراسة بضعف أداء الجانب المالي، ويعزى ذلك إلى أنه لا يوجد خطة لإدارة الجانب المالي وإنما تدار بشكل مركزي على مستوى جامعة الكويت، وتؤكد دراسة روهفيا نتي وآخرون (Ruhviyanti et al., 2022) على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساعد في العمل على التوازن في إدارة الموازنة المالية في الجامعات وتعمل على التوازن في الأهداف المالية والأهداف غير المالية.

• التوصيات:

- « تبني منهجية بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء الجامعي، وذلك لتحقيق الترابط بين أهداف الجامعة مؤشرات الأداء الجامعي في الجامعات اليمنية الأهلية.
- « إعداد معايير ومؤشرات واضحة تستند إليها كل إدارة في الجامعة معتمدة في ذلك على تقسيم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- « عمل دراسات لتطوير الأداء الجامعي وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن وتفعيلها بخطط تنفيذية بحيث يتم تنفيذ كافة الأبعاد الأربعة وإنشاء خريطة استراتيجية توضح الترابط فيما بينها.
- « إشراك الجهات المختصة سواء وزارة التعليم العالي أو مجلس الاعتماد الأكاديمية في عملية بناء الخطة الاستراتيجية وربطها بطاقة الأداء المتوازن، وتوضيحها في جميع الإدارات والأقسام والكليات.

• المقترحات:

- « إجراء دراسات لتطوير الأداء للجامعات اليمنية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن.
- « إجراء دراسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقويم الأداء في الجامعات اليمنية.

• المراجع:

• المراجع العربية:

- أبا شعر، عدنان. (٢٠١٨). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الأهلية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة إب. قاعدة بيانات دار المنظومة، الرسائل الجامعية.

- الخيفر، غادة عبد الرحمن، وأبو خشبة، عبدالعال محمد. (٢٠٢١). استخدام بطاء الأداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١(١)، ٨١-٩٤.
- أبو علام، رجاء. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية* (ط٢). دار المسيرة.
- أبو شرخ، جمال، وحلس، سالم. (٢٠١٢). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- برقان، أحمد؛ مهدي، عبد الله. (٢٠١٦). تقييم جودة الخدمة الجامعية بجامعة الأندلس للعلوم والتقنية من وجهة نظر الطلبة. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١٣(١٠)، ٧-٢٨.
- باشراحيل، عوض. (٢٠١٤). *قياس جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها جامعة صنعاء والجامعات اليمنية الخاصة: دراسة ميدانية. مجلة فكر وإبداع*، ١٧، ٤١٩-٤٧٦.
- التويجري، فاطمة. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٣(٤)، ٨٩٥-٩٢١.
- الحقباني، هند عبد الله. (٢٠١٧). *تطوير الأداء الاستراتيجي لإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الأداء المتوازن* تصور مقترح لرسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود.
- الدجني، إياد؛ إسلیم، نور؛ والدهدار، أنيسة. (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام وحدة التكلفة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٣(٤٣)، ١-٢٠.
- الديحاني، سلطان. (٢٠١٧). إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية - جامعة السلطان قابوس*، ١١(٣)، ٥٢٧-٥٤٤.
- إدريس، وائل؛ الغالبي، طاهر. (٢٠٠٩). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (ط١). دار وائل للنشر.
- الرويلي، نواف جدعان. (٢٠١٧). مجالات تطوير التعليم الجامعي في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٠(٢٩)، ٧٩-١١١.
- شابون، أبو بكر مفتاح. (٢٠١٣). *بطاقة الأداء المتوازن مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية*، ١٢(١)، ٧١-٨٦.
- الشهاري، محمد. (٢٠١٩). تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء النموذج الأوروبي للتميز لرسالة ماجستير منشورة، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية. قاعدة مجلة الأندلس، الرسائل الجامعية.
- العامري، عبده أحمد علي، والمقرمي، عبد القهار عثمان غالب. (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء. *مجلة كلية الآداب*، ١٩(١٩)، ٥٣٥-٥٧٨.
- العسكر، سارة فهد. (٢٠٢٢). تقييم أداء جامعة الأمير سلطان الأهلية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر منسوبيها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٦(١٠)، ١-٢٦.
- الأيوبي، منصور؛ سلمان، معين. (٢٠٢٠). إدارة المواهب كمدخل إلى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ١٣(٤٥)، ٦٥-٩٦.
- عباس، محمد؛ نوفل، محمد؛ العبسي، محمد؛ أبو عواد، فريال. (٢٠١٥). *مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس* (ط٦). دار المسيرة.
- العمري، عبد اللطيف. (٢٠١٧). *تطوير أداء إدارات التدريب التربوي في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن برنامج تدريبي مقترح لرسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود.*

- عبود، يسرى. (٢٠١٧). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. دراسات نفسية وتربوية، (١٩)، ٩٢-١١٥.
- العتيبي، طارق. (٢٠١٨). متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية. المجلة العربية للدراسات الأمنية، ٣٤ (٣)، ٣٨٦-٤٠٤.
- العزيزي، محمود عبده. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء اقتصاد المعرفة. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٣)، ٦-٧٨.
- الفوزان، إلهام إبراهيم؛ الشبيتي، خالد عواض. (٢٠٢١). تصور مقترح لتطوير منظومة الأداء الإشرافي في مكاتب التعليم في السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز، ٢٩ (٦)، ٤٥٢-٤٧٨.
- كافي، مصطفى. (٢٠١٧). اقتصاديات التربية والتعليم (ط١). دار الحامد للنشر.
- مسلم، بسام. (٢٠١٧). قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن. مجلة الدراسات الاجتماعية (٢٣)، ٥٥ - ٨٤.
- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (٢٠١٣/٢٠١٢). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية - مراحل - أنواعه المختلفة، المركز الوطني اليمني للمعلومات.
- الهنيدي، إيمان؛ زيادات محمد. (٢٠١٤). استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (١٢)، ١-١٢.
- الشرجبي، عبد الرحمن؛ المطري، سميرة؛ الشيباني، محمد. (٢٠٢٢). تطوير نظام الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية في ضوء التجارب العالمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (١٦)، ١-٢٠.
- المريسي، هلال؛ محمد، سعيد. (٢٠٢١). قياس تكاليف الجودة في الجامعات اليمنية الأهلية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٤٠)، ٧٣ - ١١٣.

• المراجع الأجنبية:

- Beard, D. F., & Humphrey, R. L. (2014). Alignment of university information technology resources with the Malcolm Baldrige results criteria for performance excellence in education: A balanced scorecard approach. *Journal of Education for Business*, 89(7), 382-388.
- Brown, C. (2012). Application of the balanced scorecard in higher education: Opportunities and challenges. *Planning for Higher Education*, 40(4), 40.
- Burhanuddin, B., & Suprivanto, A. (2018). The Use of TQM as A Model to Improve University Performance in Indonesia. *International Research-Based Education Journal*, 1(2), 108-114.
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21.
- Kaplan, R. S, D.P. Norton (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, (January-February): 71-79.

- Kaplan, R. S, D.P. Norton (1996a) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” *Harvard Business Review*, (January-February).
- Khokhlova, E. V., Ivashova, V. A., Malkarova, R. H., Sozaev, A. B., & Shcherbakova, T. N. (2021). Achieving Sustainable University Development Based on the EFQM Model Implementation. In *The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems* (pp. 319-327). Springer, Cham.
- Obredor-Baldovino, T., Combata-Niño, H., Crissien-Borrero, T. J., De-la-Hoz-Franco, E., Beltrán, D., Ruiz, I., ... & Collazos-Morales, C. (2019, November). University quality measurement model based on balanced scorecard. In *International Conference on Applied Informatics* (pp. 131-144). Springer, Cham.
- Oliveira, C., Oliveira, A., Fijałkowska, J., & Silva, R. (2021). Implementation of balanced scorecard: Case study of a portuguese higher education institution. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 169-188.
- Reda, Nigusse W .(2017). Balanced scorecard in higher education institutions Congruence and roles to quality assurance practices. *Quality assurance practices*, 25 (4), 489-499.
- Ruhvianti, N., Wasliman, I., Hanafiah, H., & Tejawiani, I. (2022). Implementation Of The Balanced Scorecard In Improving The Performance Of Private Universities. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(3), 1242-1246.
- Gündüzalp, S. & Arabacı, I. B. (2017). Applicability of Balanced Scorecard system in primary schools according to opinions of education inspectors, managers and teachers. *European Journal of Education Studies*. vol 3 issue 4.
- Sunhilde, CUC. (2009). BALANCED SCORECARD AND THE MANAGEMENT INSTRUMENTS COMPLEMENTARITY. The Annals of the "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration, 9(2),10.
- Wahba, M. (2016). Balanced scorecard in higher education applied case study on Arab academy for science, technology and maritime transfer. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 3(5), 69-91.
- Hammes, M. M. (2009, August 17-20). Third generation balanced scorecards for libraries. [paper presentation]. Paper presented at the 8th Northumbria International Conference on Performance Measurement in Libraries and Information Services (PM8). Florence, Italy
- Eltobgy, H., & Radwan, M. (2010). Monitoring Egyptian higher education institutions performance development, the balanced

- scorecard approach. *Higher Education Enhancement Projects Management Unit, Ministry of Higher Education, Egypt*.
- Beard, D. F., & Humphrey, R. L. (2014). Alignment of university information technology resources with the Malcolm Baldrige results criteria for performance excellence in education: A balanced scorecard approach. *Journal of Education for Business*, 89(7), 382-388.
 - Philbin, S. P. (2011). Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*, 15(3), 34-45.
 - Al-Ashaab, A., Flores, M., Doultsinou, A., & Magyar, A. (2011). A balanced scorecard for measuring the impact of industry–university collaboration. *Production Planning & Control*, 22(5-6), 554-570.
 - Rompho, N. (2020). The balanced scorecard for school management: Case study of Thai public schools. *Measuring Business Excellence*, 24(3), 285-300.
 - Lawson-Body, A., Willoughby, L., & Lawson-Body, L. (2022). Applying Balanced Scorecard to Blackboard Technology in Accounting Education. *International Journal of Technology and Human Interaction (IJTHI)*, 18(1), 1-19.

