

الإدارة العامة



دورية علمية متخصصة ومحكمة يصدرها
معهد الإدارة العامة كل ثلاثة أشهر

في هذا العدد:

- ظاهرة التأهيل المُفرط في السياق التنظيمي: مراجعة للأدبيات النظرية وتوصيات للبحث والممارسة.
د. عبدالله بن مداري الحربي
- العوامل المؤثرة في تسريب الموظفين للوثائق والمعلومات السرية من منظور الأمن السيبراني في المملكة العربية السعودية.
د. عبدالله بن عايض القرني
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي.
د. عبدالله أحمد العولقي
- إطار عمل للحكومة الذكية المُمكنة بإنترنت الأشياء: دراسة حالة لسياسات الأمن السيبراني لإنترنت الأشياء وحالات الاستخدام في الحكومة الفيدرالية الأمريكية.
تأليف: أكمي تكيوكا تشاتفيلد، كرستوفر ج. ريديك
ترجمة: د. نازم محمود ملكاوي
راجع الترجمة: د. حصة بنت عبدالله العقيل

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخلٍ لدعم القدرة التنافسية
في مؤسسات التعليم الجامعي

د. عبدالله أحمد العولقي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية - جامعة إب - اليمن

٤٧٦

● مجلة الإدارة العامة

● المجلد الستون

● العدد الثالث

● رجب ١٤٤١هـ

● مارس ٢٠٢٠م

استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخلٍ لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم الجامعي

د. عبدالله أحمد العولقي*

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل طبيعة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز القدرة التنافسية لجامعة إب. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك باستخدام قائمة استقصاء مُوجَّهة إلى المسؤولين، الإداريين والأكاديميين في جامعة إب، كما تمَّ استخدام أسلوب الحصر الشامل عند جمع البيانات الأوليّة. وبيّنت النتائج وجودَ ضعف في مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو، والأداء المالي) في جامعة إب؛ إضافةً إلى وجود ضعفٍ في مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب وفق تقديرات المسؤولين فيها، كما بيّنت النتائج وجود علاقة معنوية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، القدرة التنافسية، جامعة إب.

المقدمة:

في القرن الحادي والعشرين لم تعدّ عوامل الإنتاج؛ هي الأرض والعمل ورأس المال فقط، وإنما يُضاف لها المعرفة (Zhang & Worthington, 2016)؛ فالمعرفة مصدرٌ أساسيٌّ للميزة التنافسية، ومصدرٌ لإنشاء الثروة في ظل اقتصاد المعرفة؛ بل والمورد الأكثر أهميةً وقيمةً من عوامل الإنتاج الأخرى (Druker, 1999). والجامعات هي المؤسسات الرئيسية التي تخلق المعرفة وتطوّر المهارات الجديدة، وتُسهم بشكلٍ مباشرٍ في النمو الاقتصادي وزيادة الإنتاجية ودعم اقتصاد المعرفة (Abdelsalam, 2018)؛ فالتعليم الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة؛ أصبح أحد عناصر التقدم الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي،

* أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية - جامعة إب، اليمن.

والمحرك الأساسي لنهضة الأمم، ووسيلة المجتمعات لاحتلال مكانة مُتقدِّمة بين الدول، وأصبح التنافس الحقيقي الذي يجري الآن بين دول العالم؛ هو التنافس في تطوير التعليم بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة (العباد، ٢٠١٧)؛ إذ يُعدُّ التعليم الجامعي أحد أركان القدرة التنافسية التي وضعها المنتدى الاقتصادي العالمي لتنافسية الدول (Dimitrova & Dimitrova, 2017). وفي ظل تداعيات العولمة وتدويل التعليم واقتصاد المعرفة ومحدودية التمويل العام وزيادة الطلب على التعليم الجامعي؛ أصبحت جامعات العالم بحاجة إلى أن تكون أكثر تطوراً لمواجهة المنافسة في سوق التعليم المحلي والإقليمي والعالمي (Özdemir & Tüysüz, 2017)؛ إذ أصبحت التنافسية بين الجامعات أكثر مما كانت عليه؛ فقد دخلت المنافسة إلى الساحة المحلية بين الجامعات الحكومية والخاصة، والجامعات القادمة من وراء البحار التي جاءت؛ لتستثمر أموالها وتقدِّم خدماتها محلياً أو تلك التي تنشئ برامج مشتركة مع جامعات خاصة محلية، أو التي تستقطب طلاباً من الداخل للسفر للالتحاق بها. يُضاف إلى ذلك ظهور تصنيفات عالمية للجامعات والتي فرضت على كل جامعة العمل على صياغة إستراتيجيات تنافسية لبناء واستدامة ميزة تنافسية في قطاع التعليم الجامعي (القرني، والعتيقي، ٢٠١٢، Maket & Korir, 2017).

كل ذلك وضع الجامعات أمام تحدٍّ جديد يطالبها بتحسين نوعية أنشطتها الأكاديمية، وتقديم خدمة تعليمية متميزة؛ لضمان رضا عملائها، ومن ثمَّ تنمية قدرتها التنافسية في السوق المحلي والدولي (Dimitrova & Dimitrova, 2017)، والارتقاء إلى مراتب متقدِّمة في التصنيفات العالمية للجامعات (Zhang & Worthington, 2016).

تتنافس الجامعات اليوم في بيئاتٍ مُعقدة، وبالتالي من الضروري أن يكون لديها فهمٌ دقيقٌ لأهدافها، والطرق التي يجبُ عليها استخدامها لتحقيقها؛ من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم بترجمة إستراتيجية الجامعة ورسالتها إلى مجموعة واسعة من مقاييس الأداء، التي توفر إطاراً لنظام إدارة الأداء الإستراتيجي وقياسه (Valdez, Cortes, Castaneda, Vazquez, Medina & Haces, 2017)؛ إذ تُعدُّ بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم الأنظمة الحديثة للربط بين مقاييس وتقييم الأداء والخطط الإستراتيجية، وتمثل فلسفةً إداريةً متقدمةً تعمل على تحفيز أعضاء التنظيم؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتعبئة وتحفيز الأفراد وتوجيهها نحو إستراتيجية المنظمة وأهدافها

المستقبلية من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي، كما أنها تقومُ بترجمة إستراتيجية المنظمة ورؤيتها الشاملة وبلورتها في إطار متكاملٍ يتضمّن العديدَ من مقاييس الأداء المالي وغير المالي. ومن ثمّ؛ فإنه يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الأداة المثلى لتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغةٍ مشتركةٍ يفهمها جميعُ الأفراد في كافة المستويات الإدارية، ويتأتى ذلك من خلال تضمين الإستراتيجية العامة مجموعةً من مؤشرات قياس الأداء التي توفر معلوماتٍ كاملةً عن وضع ومركز المنظمة ككل (Kaplan & Norton, 1996)؛ إذ أكّد عددٌ من الدراسات على أهمية تطبيق الجامعات لبطاقة الأداء المتوازن؛ لضمان نجاح تنفيذ إستراتيجياتها وتحقيق أهدافها، انطلاقاً من مبدأٍ أساسي هو أنّ ما لا يمكن إدراك قياسه لا يمكن إدارته؛ خصوصاً في ظل تنامي حجم الأصول غير الملموسة في اقتصاديات اليوم القائم على المعرفة والتقنية. (Pietrzak, Paliszkiewicz, & Klepacki, 2015; Eftimov, Trpeski, Gockov & Vasileva, 2016; Ozdemir & Tuysuz, 2017).

واليمينُ كغيره من الدول، وخصوصاً الدول النامية، يحتاجُ إلى نظامٍ للتعليم الجامعي يتصف بالكفاءة والجودة العالية؛ فاليمين معروفٌ بمحدودية موارده الطبيعية مقارنةً بالبلدان العربية المجاورة لها؛ ولذلك يحتاجُ اليمن إلى تطوير موارده البشرية؛ لزيادة مخزونه من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التقنية؛ ليتمكّن من تحقيق أهدافه، والتحوّل إلى اقتصادٍ قائمٍ على المعرفة، وبما يُمكن من زيادة قدرته التنافسية للالتحاق الفعّال باقتصاديات القرن الحادي والعشرين. وللتعليم الجامعي دورٌ محوريٌّ في هذا الشأن؛ وانطلاقاً من ذلك شهد التعليم الجامعي في الجامعات اليمنية توسّعاً كبيراً في تسعينيات القرن الماضي؛ غير أنّ هذا التوسّع لم يواكبه تحسُّنٌ في نوعيته، وظل هذا التعليمٌ لأسبابٍ متعددة تقليدياً، سواءً في فلسفته وأهدافه وهياكله الإدارية وبنائه التنظيمي، أو في محتوى برامجه وأساليب ونظم التقييم المعتمدة فيه، وانعكس ذلك في صَعْف مؤشرات قدرتها التنافسية (المرافق والبنية التحتية، وجودة الخريجين، والأداء البحثي... إلخ) (العولقي، ٢٠١٨). وتأسيساً على ما سبق؛ فإن هذا البحث يسعى إلى التحقق من مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، وتقييم مستوى قدرتها التنافسية؛ إضافةً إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية.

مشكلة البحث وأسئلته:

شهدت مؤخراً الأوساط العلمية والبحثية العالمية، نشرَ عددٍ من التقارير الدولية لترتيب الجامعات على مستوى العالم، والمؤسف أنها جميعاً خَلَّتْ من إظهار الجامعات اليمنية، أو أظهرتها ولكن في مراكز متأخرة على مستوى العالم⁽¹⁾، كما أكدت التقارير الدولية على ضَعْف القدرة التنافسية لقطاع التعليم الجامعي اليمني⁽²⁾ (The Global Competitiveness Report, 2014-2015)، كما تُوجَد العديدُ من المؤشرات التي تعكسُ ضعف القدرة التنافسية للجامعات اليمنية بصفةٍ عامة، وجامعة إب بصفةٍ خاصة؛ منها ضَعْف المرافق والبنية التحتية؛ فأغلبُ الجامعات اليمنية تفتقرُ إلى المبنى الجامعي والمكتبات والوسائل التعليمية والمختبرات، وعدم ربط خطط وبرامج التعليم الجامعي باحتياجات سوق العمل، وضعف مستوى جودة الخريجين.

ويرجع ذلك للعديد من العوامل المتعلقة بطرق التدريس التقليدية القائمة على الحفظ والتلقين، وجمود المناهج وعدم تطويرها، وضَعْف توظيف التكنولوجيا، وضَعْف أساليب تقييم الطلاب، ومحدودية العلاقة مع القطاع الخاص والقطاعات الإنتاجية؛ إضافةً إلى ضَعْف مستوى الأداء البحثي للجامعات اليمنية؛ إذ يُوجَد ضَعْفٌ في عدد البحوث العلمية المنشورة لأعضاء هيئة التدريس، وضَعْف تمويل البحث العلمي في الجامعات اليمنية مقارنةً بالعديد من الدول، وعدم الاستقلالية المالية والإدارية. وعلى الرغم من أن القانون يمنح الجامعات الاستقلالية الكاملة؛ فإن المخصّصات المالية للجامعات تُحدّد بناءً على المفاوضات مع وزارة المالية، وتطلُّ إجراءات الصرف مقيدةً بموافقة المديرين الماليين الذين تُعيّنهم وزارة المالية في كلِّ الجامعات اليمنية، وارتفاع نسبة الطلاب إلى عدد أعضاء هيئة التدريس؛ وخصوصاً في الكليات الإنسانية، وانخفاض المرتبات والحوافز المالية لأعضاء هيئة التدريس؛ مما يؤدي إلى عدم تفرُّغ عضو هيئة التدريس للعمل الجامعي، كما لا تُوجَد آليات وأدوات

(1) تصنيف جامعة شنغهاي Academic Ranking of World Universities (ARWU) <http://www.shanghairanking.com>

- Times Higher Education World University Rankings <https://www.timeshighereducation.co.uk/worldkingsran> - university - Rankings تصنيف مجلة التايمز

- <http://www.webometrics.info> webometrics تصنيف

(2) تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٤ / ٢٠١٥ <http://wef.ch/gcr14reader>

لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وقياس مستوى جودة التعليم (الإستراتيجيه الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية ٢٠٠٦ - ٢٠١٠، حميد، ٢٠١٣، العولقي، ٢٠١٨). وفي ضوء ما تقدّم؛ فإن مشكلة البحث تتمثل في ضَعْف توفّر أبعاد القدرة التنافسية للجامعات اليمنية بصفةٍ عامة، وجامعة إب بصفةٍ خاصة. وعليه؛ يمكن ترجمة مشكلة البحث إلى مجموعةٍ من التساؤلات التي تحتاجُ من خلال التقصي والتحليل إلى تقديم إجاباتٍ واضحة، وتتضمّن هذه التساؤلات ما يلي:

- ما مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب؟
- ما مستوى تطبيق إدارة بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب؟
- هل يُوجد اختلافٌ في تقديرات المسؤولين نحو مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري)؟
- هل يُوجد اختلافٌ في تقديرات المسؤولين نحو مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري)؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توصيف مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب.
- تحديد مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب.
- التعرف على مدى وجود اختلاف في تقديرات المسؤولين نحو مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري).
- تحديد مدى وجود اختلاف في تقديرات المسؤولين نحو مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري).
- التحقق من نوع وقوة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية.

فرضيات البحث:

- في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث؛ يمكن صياغة الفرضيات الآتية:
- لا يُوجَد اختلافٌ ذو دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في تقديرات المسؤولين بجامعة إب نحو مستوى قدرتها التنافسية، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري).
- لا يُوجَد اختلافٌ ذو دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) في تقديرات المسؤولين بجامعة إب نحو مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري)؟
- لا تُوجَد علاقة ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية.

أهمية البحث:

- يستمدُّ هذا البحث أهميته من اعتبارات عدة، تتمثل فيما يلي:
- يُعَدُّ البحث الحالي امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بقياس وتقييم الأداء والقدرة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي في اليمن؛ بهدف التوصل إلى مزيدٍ من المعرفة المتراكمة، والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال. ومن ثم؛ فإن البحث يمثل إضافةً للأدبيات العلمية في هذا المجال.
 - تُعَدُّ قضية رُفَع مستوى القدرة التنافسية للجامعات اليمنية في الوقت الحالي؛ قضيةً مهمةً وحرَجَةً للغاية؛ خصوصاً في ظلّ تداعيات العولمة وتدويل التعليم، واقتصاد المعرفة، وتحرير تجارة الخدمات ومحدودية التمويل العام، وزيادة الطلب على التعليم الجامعي، والمنافسة الشديدة التي تشهدها مؤسسات التعليم الجامعي بالعالم. ومن ثم؛ فإن تبني مداخل إدارية حديثة نسبياً، ومنها مدخل بطاقة الأداء المتوازن كأداةٍ لقياس وتقييم الأداء؛ من المتوقع أن يمكّن الجامعات اليمنية من مواكبة التغيّرات الحادثة في البيئة الخارجية، ويسهم في دعم قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو.
 - على الرغم من وجود دراسات سابقة في بيئة الأعمال الأجنبية والعربية تناولت قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي للجامعات، ودراسات تناولت تقييم القدرة التنافسية للجامعات

ومتطلبات تحقيقها وعلاقتها ببعض المتغيرات؛ فإنَّ هذا البحث يتسم بالندرة في موضوعه؛ إذ لم يرصد الباحث - في حدود علمه - أيَّ دراسةٍ تناولت تأثيرَ تطبيق أبعاد مدخل بطاقة الأداء المتوازن في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي في اليمن؛ ولذا فإنَّ هذه الدراسة تُعدُّ إضافةً علميةً جديدةً، يمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيدٍ من الدراسة والتحليل في مجال قياس وتقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي، ومستوى قدرتها التنافسية.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، بطاقة الأداء المتوازن والقدرة التنافسية للجامعات اليمنية؛ يُسهم في صياغة السياسات والخطط الفعَّالة لتحسين إدارة الأداء بالجامعات اليمنية؛ مما يؤثر على تحسين مستوى قدراتها التنافسية، ومن ثم حصولها على مراتب متقدِّمة في التصنيفات العالمية للجامعات، وزيادة تنافسية الاقتصاد القومي؛ فالتعليم الجامعي يُعدُّ أحد عناصر التقدُّم الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي، والمحرك الأساسي لنهضة الأمم، ووسيلة المجتمعات لاحتلال مكانة مُتقدِّمة بين الدول.

حدود البحث:

اقتصر البحث على المسؤولين الإداريين والأكاديميين في جامعة إب، كدراسة حالة ممثلة للجامعات اليمنية؛ نظراً لتشابه ظروف الجامعات اليمنية في جميع محافظات الجمهورية اليمنية، كما تمَّ استخدام مدخل بطاقة الأداء المتوازن كأداةٍ لقياس وتقييم الأداء كما حدَّدها (Kaplan & Norton, 1992)؛ ممثلةً في (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو، والأداء المالي)، كما اقتصر قياس مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب على مؤشرات تميُّز الخريجين، وتميُّز أعضاء هيئة التدريس، وتميُّز البحث العلمي، وتميُّز خدمة المجتمع، والتي أمكن تحديدها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل: (Hussain et al, 2017; Maket & Korir, 2017; Dimitrova & Dimitrova, 2017). اسماعيل، (٢٠١٣).

الإطار النظري، والدراسات السابقة:

يتناول الباحث في هذا الجزء الإطار النظري الذي يتضمّن مفاهيم متغيرات البحث، وعرضاً لعددٍ من الدراسات السّابقة ذات الصّلة المباشرة بمتغيرات البحث، كما يلي.

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وأبعادها، وتطوّرها:

تنطلق فكرة بطاقة الأداء المتوازن من مبدأ أنّ ما يمكن قياسه يمكن إدارته؛ إذ قدّم (Kaplan and Norton) بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم لقياس الأداء في المنظمة لأول مرة في عام ١٩٩٢م في مجلة (Harvard Business Review)، كحلقة اتصالٍ مهمةٍ بين رؤية الإدارة وما تمّ إنجازه من أعمال عند المستويات الدنيا، أو بمعنى آخر أداة لربط المفقود بين الإستراتيجية والرؤية من خلال قياس الأداء المتوازن، والذي يقوم بربط الرقابة التشغيلية في المدى القصير برؤية وإستراتيجية التشغيل في المدى الطويل (Sayed, 2013; Eftimov, et al, 2016)؛ فبطاقة الأداء المتوازن تُعدُّ واحدةً من الأدوات الرئيسية لقياس الأداء الإستراتيجي للمنظمات في العصر الحديث؛ إذ إنّ حوالي نصف المنظمات في أمريكا الشمالية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن، كما يستخدمها عددٌ كبيرٌ من المنظمات غير الهادفة للربح كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي، كما يصفها تقرير Harvard Business Review بأنها تُعدُّ من أهمّ الابتكارات في العصر الحديث (Al - Harthi & Albidewi, 2017; Owusu - Ansah & Takyi, 2017).

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن؛ من أجل التغلّب على القصور والانتقادات الموجهة للمقاييس المالية التقليدية التي تركز على النتائج، وتستخدم مؤشراتٍ لاحقةً غير مرتبطة بمحركات الأداء (Pietrzak et al, 2015; Eftimov et al, 2016; Chimtengo, Mkandawire, & Hanif, 2017; Ilyasin, 2017)؛ إذ تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس النتائج ومحركات أداء تلك النتائج مرتبطة فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة (Kaplan & Norton, 1996; Chimtengo et al, 2017; Malagueño, Lopez - Valeiras, & Gomez - Conde, 2018). ويرى (Kaplan & Norton, 1993, 1996, 2004a) وجود العديد من الأسباب لتبني المنظمات لبطاقة الأداء المتوازن؛ منها:

- تحوُّل المنظمات من التركيز على إدارة الأصول الثابتة إلى التركيز على إستراتيجية المعرفة والتي تقوم بتوظيف الأصول غير الملموسة؛ ممثلةً في معرفة ومهارات وخبرات العاملين والعلاقات مع العميل، وابتكار المنتجات والخدمات، والتكنولوجيا وقواعد البيانات؛ إذ أدركت المنظمات أنَّ الميزة التنافسية تتحقق من معرفة وخبرات ومهارات العاملين والقدرات أكثر من الاستثمار في الأصول الثابتة.

- اتجاه المنظمات إلى التركيز على تنفيذ الإستراتيجيات؛ انطلاقاً من أن تنفيذ الإستراتيجية أهم من وثيقة الخطة الإستراتيجية نفسها؛ إذ كان الاهتمام منصباً في الماضي على صياغة الإستراتيجية، عكس ما هو موجود الآن؛ إذ ترى المنظمات أنَّ المشكلة الحقيقية ليست في الصياغة غير الدقيقة للإستراتيجية ولكن المشكلة في التنفيذ الخاطئ للإستراتيجية.

- قياس الأداء المتوازن للمنظمة من خلال استخدام مقاييس مالية ومقاييس غير مالية؛ يعطي رؤيةً عن المستقبل بعكس المقاييس المالية التي توفر للمديرين معلوماتٍ تاريخية عن أداء المنظمة في الماضي.

ويصف (Kaplan & Norton, 1992) بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظامٌ شاملٌ لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتمُّ بموجبه ترجمة رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى أهدافٍ إستراتيجية ومقاييس وقيم مُستهدفة وخطوات إجرائية (Al - Harthi & Albidewi, 2017). ويصفها البعض بأنها نظامٌ إداريٌّ جديدٌ يسمح بترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهدافٍ تشغيلية على مستوى الأقسام والأفراد؛ بحيث يعلم كلُّ فردٍ جيداً إلى أين تتجه منظمته، وما عليه تحديداً القيام به لمساعدة المنظمة على تحقيق الوضع المستقبلي المنشود (Chimteno et al, 2017). وتُعرَف بأنها أداةٌ لتحفيز وقياس أداء وحدة العمل من خلال التركيز على أربعة منظورات رئيسية تشمل المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور التعلُّم والنمو؛ مما يعطي صورةً متوازنةً للأداء التشغيلي الحالي ومُسببات الأداء المستقبلي (Kaplan & Norton, 1996). ويصفها (Kesar & Gedikoglu, 2016) بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدِّم للإدارة العليا صورةً واضحةً وشاملةً وسريعةً لأداء المنظمة، وتُعدُّ أول أداة لتقييم الأداء تهتمُّ بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهدافٍ مُحددة، ومقاييس ومعايير مُستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر؛ فهي أداةٌ للإدارة الإستراتيجية تقوم على ترجمة إستراتيجية المنظمة

ورسالتها إلى مقياس أداء دقيقة تُقدّم إطار عمل لنظام الإدارة والقياس الإستراتيجي. ويصفها (Hladchenko, 2015; Valdez et al, 2017) بأنها نظامٌ لإدارة الإستراتيجية من خلال ترجمة إستراتيجية مؤسسة التعليم الجامعي ورسالتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطاراً لنظام إدارة الأداء الإستراتيجي وقياسه.

وتأسيساً على ما سبق؛ تُعدُّ بطاقة الأداء المتوازن إطاراً متكاملًا لقياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التعليم الجامعي؛ من خلال تكامل المقاييس المالية وغير المالية كمقاييس للمخرجات وأيضاً لمسببات أداء هذه المخرجات، بمؤشرات المستقبلية الأساسية بجانب المؤشرات التاريخية التابعة والحالية المتزامنة؛ وذلك في إطار سلسلة مترابطة من علاقات السببية بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس، وهي: الأداء المالي، والعلاقات مع العملاء، والعمليات التشغيلية الداخلية، والجوانب الخاصة بالتعلّم والنمو والابتكار.

وتسعى المنظمة إلى تحقيق عددٍ من الأهداف من تبنّي بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي؛ تتمثل في تحديد إستراتيجية المنظمة وتطويرها، وتعميم هذه الإستراتيجية على جميع العاملين في المنظمة، وتجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، ثم ترتيبها على مراحل متوالية يتمُّ من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والربط بين الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل، والمراجعة الدورية والمستمرة لأداء المنظمة؛ للتعرف على مواطن القصور؛ من أجل معالجتها (Al - Harthi & Albidewi, 2017).

وتضمُّ بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تشمل: منظور الأداء المالي، ومنظور رضا العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلّم والنمو (Kaplan & Norton, 1992; Hladchenko, 2015; Reda, 2017; Chintengo et al, 2017; Ilyasin, 2017; Ozdemir & Tuysuz, 2017; Valdez et al, 2017);

- منظور رضا العملاء: يتوقف نجاح المنظمة في المنافسة على قدرتها على تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء، والعمل على تلبيتها وخلق القيمة المضافة التي تدرك أنها متميزة من وجهة نظر العميل، وتحقيق رضا العملاء يؤدي إلى الاحتفاظ بالعملاء، وجذب عملاء جدد؛ وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة الحصة السوقية، وارتفاع ربحية العميل. ويجبُّ على الجامعات أن تسعى إلى زيادة مستوى رضا عملائها الطلاب، والعاملين، وأعضاء هيئة

التدريس، والقطاعات الإنتاجية والخدمات المختلفة، والمؤسسات الحكومية والمختلطة، وأولياء أمور الطلاب؛ خصوصاً وأن رضا العملاء يلعبُ دوراً كبيراً في المنافسة بين الجامعات المختلفة في ظل انتشار الجامعات الخاصة والأجنبية وانتشار أنظمة التعليم عن بُعد؛ مما يتطلب دراسة احتياجات العملاء المتنوعة والمتغيرة باستمرار؛ إذ تعتمد الجامعات على وضع احتياجات ورغبات العملاء في قلب إستراتيجياتها؛ لما لها من أهمية كبيرة في نجاح الجامعة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع.

- **منظور العمليات الداخلية:** يتمثل في تشغيل المدخلات والموارد المتاحة للمنظمة؛ بغرض تحويلها إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة مضافة بالنسبة للعملاء، ويتضمن هذا الجانب كافة أنشطة المنظمة التي تشكّل سلسلة القيمة من تحديد احتياجات العميل وتحديد السوق، وإنتاج المنتج أو الخدمة، حتى تقديم خدمات ما بعد البيع. وهذا المنظور بالجامعات يتضمن دراسة احتياجات المجتمع والتوجهات العالمية لاستحداث تخصصات دراسية جديدة، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخال التكنولوجيا في العملية التعليمية لتجويد الأداء، وكذلك يتضمن هذا البُعد عمليات التشغيل المتمثلة في العملية الإدارية وعمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وعمليات توكيد الجودة وضبط الانحرافات، وخدمات ما بعد التخرج والتي تتضمن متابعة الخريجين، وتقديم الدعم والتنمية المهنية اللازمة لهم.

- **منظور التعلّم والنمو:** يتضمن هذا البُعد القدرة على التجديد في المدى البعيد، وهو الشرط الأساسي للمنافسة بقوة والبقاء والاستمرارية والنمو، ويهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للمنافسة؛ إذ تتطلب المنافسة من الجامعات أن تعمل باستمرارٍ على تنمية قدراتها؛ لتحقيق قيمة للطلبة والمجتمع والعاملين فيها. ولتحقيق ذلك يجب العمل على تطوير المهارات والقدرات الحالية؛ للوصول إلى مستوى المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف الجامعة في الأجل الطويل؛ وذلك من خلال تنمية مهارات ومعارف وخبرات الأفراد، وتطوير كفاءتهم، وإدخال نظم المعلومات الحديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية؛ إذ يجب على العاملين في الجامعة أن يبحثوا باستمرارٍ عن الابتكارات والتحسين المستمر لكل جوانب العمل في الجامعة؛ وذلك حفاظاً على المزايا التنافسية وتحسينها، كما يجب على الجامعات تقديم العديد من البرامج

المتنوعة التي تُسهم في نموّ الأفراد العاملين بها من أكاديميين وإداريين، على أن تتوافق هذه البرامج مع متطلبات العمل في المستقبل، ومع احتياجات الأفراد أنفسهم، التي تجعلهم قادرين على التأقلم مع التغيّرات المستقبلية في طبيعة العمل؛ بل وقادرين على قيادة هذا التغيير.

- منظور الأداء المالي: يرتبط هذا البُعد بتحقيق العائدات أو تحسين إدارة التكلفة التشغيلية، ويُركّز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير. وتتركز الأهداف المالية للجامعات في توفير الإمكانيات المالية اللازمة لأداء المهام المطلوبة منها، وتنفيذ إستراتيجياتها بالشكل المطلوب؛ وذلك في ظلّ التوجّه المُعلن أو غير المُعلن نحو التمويل الذاتي للجامعات، من خلال تقديم الاستشارات والخدمات والبحوث المدفوعة الأجر لمؤسسات المجتمع، ومن خلال الوحدات ذات الطابع الخاص وغيرها، كما يجب عليها تحقيق الجودة والفاعلية بأقل تكلفة ممكنة. والمنظور المالي للجامعات ليس المنظور المحوريّ الذي تدور حوله الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن كما هو في المنظمات التي تهدف إلى الربح؛ وذلك يرجع إلى طبيعة الجامعات كمنظمات خدمية تسعى إلى تقديم خدمة تعليمية متميزة أكثر من اهتمامها بالجانب المالي؛ ولكن لا يمكن إغفال أهميته أيضاً في التعليم الجامعي. كما يؤكّد (Kaplan & Norton, 2001b) أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن تطبيقها في المنظمات الصناعية والخدمية والمنظمات غير الهادفة للربح؛ ومنها منظمات التعليم الجامعي (Pietrzak et al, 2015; Ozdemir & Tuysuz, 2017; Valdez et al, 2017)، وأضاف الباحثان (Kaplan & Norton, 2001a) أن المقياس المالي وحده لا يعكس رسالة المنظمة في كلّ من المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح، وأنّ الاختلاف الواضح بين المنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح يكمن في تحقيق رسالة المنظمة؛ فالأداء المالي لا يكون هو الهدف الرئيسي في المنظمات الحكومية أو غير الهادفة للربح؛ مما يعني ضرورة إعادة ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ لتكون في المنظمات غير الهادفة إلى الربح على النحو الذي يكون فيه بُعد رضا العملاء في القمة، ثم العمليات الداخلية يليها بُعد التعلم والنمو ثم يليها البُعد المالي (Al - Harthi & Albidewi, 2017).

ويتضمّن كلّ منظورٍ من المنظورات السابقة خمسة عناصر تُسهم في قياس الأداء الإستراتيجي تتمثل في (Kaplan & Norton, 1992):

- الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية، أو الرؤية، أو الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة في كلِّ محور أو بُعد إستراتيجي.
- المقاييس التي تعكس مدى التقدُّم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد.
- القيم المُستهدَفة للأداء، التي تُحدِّد القيم المطلوب الوصول إليها لكلِّ مقياس.
- الخطوات الإجرائية التمهيديّة، التي يجب القيامُ بها؛ لتسهيل الوصول إلى القيم المُستهدَفة للأداء.
- القيم الفعلية للأداء، التي سوف يتمُّ مقارنتها بالقيم المُستهدَفة كإجراء أساسي؛ تمهيداً للتقويم وإدارة الأداء.

شهدت بطاقة الأداء المتوازن منذ تقديمها كأداة متكاملة تقوم على أساس تكامل المعلومات المالية وغير المالية - عدّة تطوُّرات؛ إذ تمَّ إدخال العديد من التغييرات الإيجابية عليها، التي أدت إلى تحسين أوجه استخدامها (Pietrzak et al, 2015)؛ إذ قدّم (Kaplan & Norton, 1992) بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة المقاييس الموزعة بتوازن على الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس دون ترابطٍ فعّال لعلاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة ومقاييسها المختلفة في جيلها الأول. وفي الجيل الثاني؛ قام (Kaplan & Norton, 1996) بتقديم كيفية ربط بطاقة الأداء المتوازن برؤية المنظمة، وكيفية إدارة إستراتيجية المنظمة، عن طريق أربع مراحل أساسية تتمثل في ترجمة رؤية المنظمة والاتصال الذي يُقصد به توصيل رؤية المنظمة إلى مختلف الإدارات وتخطيط الأعمال التي تحقق رؤية المنظمة، والمرحلة الأخيرة تتمثل في التغذية العكسية، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط (Hladchenko, 2015; Ozdemir & Tuysuz, 2017). وبدا الجيل الثالث على أساس أنه لا يمكن تطبيق مقياس الأداء المتوازن باعتباره أداة لإدارة الإستراتيجية دون خرائط إستراتيجية باعتبارها وصفاً لإستراتيجية نابعة من رؤية ورسالة المنظمة (Kaplan & Norton, 2001a, 2001, b).

وتتركَز الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها مقياس الأداء المتوازن في جيلها الثالث على إدارة الأداء الإستراتيجي؛ في كلِّ من القطاعين الخاص والعام، وتتمحور إدارة الأداء الإستراتيجي حول ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في وصْف الإستراتيجية وقياس الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية، وبالطبع لا يمكن إدارة الإستراتيجية دون قياس الإستراتيجية، ولا يمكن

قياس الإستراتيجية دون وَصْف الإستراتيجية؛ إذ يتمُّ وَصْف الإستراتيجية من خلال خرائط الإستراتيجية، وعلى الرغم من ذلك؛ فإنَّ مقياس الأداء المتوازن يُعَدُّ في القلب من إدارة الأداء الإستراتيجي؛ إذ يربط هذا المقياس بين إدارة الإستراتيجية ووصفها من خلال عملية قياس الأداء الإستراتيجي (Kaplan & Norton, 2004a). وتُصَف إستراتيجية المنظمة كيفية التوجُّه نحو خلق القيمة لجميع الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة، ويختلف وَصْف الإستراتيجية من منظمةٍ إلى أخرى؛ فالبعض يعتمد في وَصْف الإستراتيجية على الخطط المالية المتعلقة بنمو الإيرادات والأرباح، والبعض الآخر يعتمد على المنتجات والخدمات التي يقدِّمها، والبعض الثالث يعتمد على العملاء الحاليين والمستهدفين، والبعض يعتمد على الجودة وتنمية الموارد البشرية.

ويرى (Kaplan & Norton, 2004a) أن ٧٠٪ من سبب فشل الإستراتيجيات لا يعود إلى الإستراتيجية نفسها بقدر ما هو راجعٌ إلى سوء تنفيذ الإستراتيجية. ومن ثمَّ؛ تكمنُ المشكلة الأساسية في نظم إدارة الإستراتيجية، وعلى هذا الأساس؛ فإن استخدام خرائط الإستراتيجية لَوْصَف الإستراتيجية، وربط نظم إدارة الإستراتيجية بمقياس الأداء المتوازن يوفِّر أداةً فعَّالةً لضمان نجاح تنفيذ الإستراتيجية؛ انطلاقاً من مبدأ أساسي هو أن ما لا يمكن إدراكه قياسه لا يمكن إدارته، خصوصاً في ظل تنامي حجم الأصول غير الملموسة في اقتصاديات اليوم القائمة على المعرفة والتقنية (Pietrzak et al, 2015; Eftimov et al, 2016; Ozdemir & Tuysuz, 2017)؛ فالأصول غير الملموسة تتمثل في المعرفة الموجودة داخل المنظمة، أو هي قدرات العاملين داخل المنظمة؛ لإشباع حاجات العملاء، وتمَّ تصنيف الأصول غير الملموسة إلى رأس المال البشري؛ ممثلاً في المعرفة والخبرة والمهارات، والأصول المعلوماتية، وتتضمَّن النظم وقواعد البيانات وشبكات الأعمال، والأصول التنظيمية، وتتضمَّن الثقافة والقيادة وفرق العمل، ولا شك أنَّ الأصول غير الملموسة تُعدُّ مصدراً هائلاً للميزة التنافسية للمنظمة؛ وبالتالي فإن محاولة فهم المكونات الأساسية للأصول غير الملموسة وقياسها والتقريب عنها؛ يوفِّر للإدارة أداةً تسمح لها بخلق ورقابة ودعم القدرة التنافسية للمنظمة (Kaplan & Norton, 2004b).

وتشير خريطة الإستراتيجية إلى الرسم التخطيطي الذي يعكسُ كيفية الرِّبط بين الأهداف، من خلال علاقات السبب والنتيجة؛ فمقياس الأداء المتوازن يجب أن يقوم على مجموعةٍ مختلطةٍ من مقاييس النواتج ومُسبِّبات أداء تلك النواتج، وهذا بدوره يخلق سلسلةً من علاقات السبب

والنتيجة تتخلل المنظورات الأربعة لهذا المقياس (Pietrzak et al, 2015; Eftimov et al, 2016; Kaplan & Norton, 2004a; Shibani & Gherbal, 2017)؛ فتحسين جودة الخريجين يُعدُّ أحد مقاييس رضا العملاء (أولياء أمور الطلبة، المجتمع، وسوق العمل). ومُسَبَّبُ مقياس رضا العملاء؛ هو تحسين جودة العمليات الداخلية للجامعة (تحديث المناهج التعليمية، واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، واستحداث تخصصات جديدة... إلخ)، ويتمُّ تحسينُ جودة العمليات الداخلية؛ من خلال تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين وزيادة مهارتهم، وتحسين الإجراءات التنظيمية، وهذا يمثل منظور عمليات التعلُّم والنمو، كما أن توفير التمويل اللازم يدعم التعلُّم والنمو، والعمليات الداخلية بالجامعة.

ومن ناحيةٍ أخرى؛ بحث عددٌ من الدراسات مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداةٍ لقياس وتقييم أداء مؤسسات التعليم الجامعي؛ إذ أكَّدت دراسة (Chimtengo et al, 2017) صَعْفَ مستوى أداء جامعة ملاوي في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو، والأداء المالي)، كما تُوجَدُ علاقة إيجابية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وفي السياق نفسه؛ توصلت دراسة (مسلم، ٢٠١٧) إلى تدبُّي مستوى الأداء التنظيمي بشكلٍ عام في جامعتي صنعاء وعدن، وكان ذلك انعكاساً لضعف مستوى الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو، والأداء المالي).

في حين بيَّنت دراسة (Hladchenko, 2015)؛ أنَّ بطاقة الأداء المتوازن تتضمن إطار عملٍ كاملٍ للتنفيذ والسيطرة على إستراتيجية مؤسسة التعليم الجامعي، وتضمن التنفيذ الناجح لإستراتيجية الجامعة؛ إذ تربط بين المستويات الإستراتيجية والتشغيلية، كما أنَّ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تدعم القدرة التنافسية للجامعات، كما يساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الموظفين على فهم دورهم في تنفيذ إستراتيجية الجامعة. كما أكَّدت الدراسة أنه لتحقيق فعالية إدارة الأداء الإستراتيجي للجامعات وقياسه؛ يجب إجراء المقارنات بين الجامعات المختلفة؛ لتحديد متطلبات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظامٍ للإدارة الإستراتيجية.

في حين أوضحت دراسة (Al - Harthi & Albidewi, 2017) أنَّ جامعة الملك عبدالعزيز في المملكة العربية السعودية وَّصَّعت إستراتيجياتها وأهدافها على خمسة محاور إستراتيجية تتمثل في: التعليم والتعلُّم، والمسئولية الاجتماعية، والبحث العلمي، وزيادة

الأعمال، والقيادة والإدارة. وعلى الرغم من وجود نماذج مختلفة لتتبُّع الأداء تحت إشراف لجنة الخطة الإستراتيجية؛ فإنها لم تحقق الهدف من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمراقبة وإدارة الأداء الإستراتيجي للجامعة، كما أنه لم يشترك جميع أعضاء الجامعة لتوحيد الجهود المبذولة لتحقيق أهداف الجامعة. كل ذلك يستلزم تطوير مفهوم تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بالجامعة، وجعلها أكثر فعاليةً وديناميكيةً من خلال أتمتة بطاقة الأداء المتوازن وربطها بتكنولوجيا المعلومات.

كما قدّمت دراسة (Ozdemir & Tuysuz, 2017) استخدام بطاقة الأداء المتوازن لعمليات الإدارة الإستراتيجية للجامعات في تركيا. في حين شرحت دراسة (Owusu- Ansah & Takyi, 2017) كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في الخدمات الرقمية للمكتبات الأكاديمية بجامعة غانا. في حين توصلت دراسة (Al-tarawneh, 2018) إلى أنّ تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلُّم والنمو، والأداء المالي) في الجامعات الأردنية الخاصة له تأثيرٌ إيجابي قوي في تحسين أدائها الإستراتيجي وتحقيق أهدافها، وأكّدت الدراسة أنه يجب على إدارة الجامعة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن؛ لتقييم وإدارة الأداء الإستراتيجي للجامعة، ونشر ثقافة بطاقة الأداء المتوازن؛ لكونها تأخذ في الاعتبار جميع الأطراف المشاركة في الأداء، مثل: الطلاب، والمجتمع، وسوق العمل، والموظفين.

كما توصلت دراسة (عبود، ٢٠١٧) إلى أنّ جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية تطبّق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة لكلٍّ من البُعد المالي، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلُّم والنمو، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبُعد رضا العملاء. في حين بحثت دراسة (Reda, 2017) دور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في دعم ممارسات ضمان جودة التعليم الجامعي؛ من خلال مراجعة الدراسات السابقة. وتوصلت الدراسة إلى أنه في حالة تمثيل الوظائف الأساسية للتعليم الجامعي (التدريس والتعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع) بوضوح في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛ فإنّ بطاقة الأداء المتوازن تدعم تحقيق أبعاد المدخلات والعمليات والمخرجات؛ لضمان جودة التعليم الجامعي.

مفهوم القدرة التنافسية للجامعات وأبعادها:

بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع في الثمانينيات، وخاصةً مع ظهور كتابات Porter بشأن الإستراتيجيات التنافسية؛ إذ يرى (Porter, 1985) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعليةً من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً؛ بمعنى آخر بمجرد إحداث عمليات إبداع مفهوماً الواسع. ويصفها بأنها مركز متميز تحققه المنظمة على منافسيها يساعدها على جذب العملاء إليها، ويصعب تقليده ومجاراته من جانب المنافسين على أن يتحقق هذا المركز، من خلال تقديم قيمة متفوقة أو ريفية المستوى. ويصفها كل من (إدريس والمرسي، ٢٠٠٧) بأنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية؛ فقد تتعلق بالجودة، أو التكنولوجيا، أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو الابتكار والتطوير، أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة.

في حين يُعبر (Barney, 1991) عن الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تطبيق إستراتيجيات إبداعية لخلق القيمة للعملاء، يعجز المنافسون عن تطبيقها، وليس لديهم القدرة على تقليدها أو الاستفادة منها (Abdelsalam, 2018). وتوجد وجهات نظر مختلفة حول كيفية تحقيق المنظمة للميزة التنافسية، وكيفية الحفاظ عليها؛ إذ نجد أن (Porter, 1985) قدّم ما يُعرف بمدخل تحليل هيكل الصناعة، الذي يركّز من خلاله على أهمية هيكل الصناعة والوضع التنافسي للمنظمة في السوق. وحدّد Porter خمس قوى تؤثر في بيئة المنافسة، أطلق عليها نموذج القوى الخمسة لبورتر؛ إذ تمكّن المنظمة من تحديد مصادر المنافسة ضمن الصناعة أو القطاع الذي تعمل فيه، وتحليل عوامل نجاحها في مواجهة كل واحدة من هذه القوى، ممثلةً في شدة المنافسة داخل السوق (الجامعات العامة والخاصة...)، وتهديد دخول منافسين جدد، مثل: (فتح فروع للجامعات الأجنبية في سوق التعليم العالي الوطني...)، والمنتجات البديلة (التعليم المفتوح، وبرامج التعليم عن بُعد...)، والقوة التفاوضية للموردين، مثل: انخفاض عدد أعضاء هيئة التدريس في سوق التعليم العالي الوطني، والقوة التفاوضية للعملاء (أولياء أمور الطلبة، الطلاب، سوق

العمل) (Hussain, Isran, & Bukhari, 2017)؛ ولكن مع تطوّر تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، وكذلك تحرير التجارة بين دول العالم، وبالتالي؛ تلاشي الحواجز التنافسية، فضلاً عن دخول العديد من المنظمات سواء المحلية أو الدولية في تحالفات إستراتيجية؛ بغرض تدعيم مركزها التنافسي. دفع ذلك الكثير من المفكرين ومديري المنظمات إلى البحث عن مداخل جديدة أكثر شموليةً تحقق النجاح في بيئة الأعمال والتفوق على المنافسين، وكانت ثمرة ذلك ظهور النظرية المستندة إلى الموارد (Barney, 1991)، ووفقاً لهذه النظرية؛ فإن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، تتوقف على مدى امتلاكها موارد إستراتيجية. ولكي يصبح المورد إستراتيجياً؛ يجب أن تتوفر به مجموعة من الخصائص والشروط، وهي أن يكون ذا قيمة، ونادراً، ولا يمكن إحلال بديل محله، ويصعب تقليده، وكذلك التنظيم، أي: قدرات المنظمة على استغلال هذه الموارد (Abdelsalam, 2018; Maket & Korir, 2017).

ووجهت هذه النظرية الاهتمام بالموارد البشرية، من خلال تأكيد أهمية المعرفة الضمنية فيها، التي ليس من السهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، وهذا عزز دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (الرابعة، ٢٠٠٦). وبالتالي؛ فإن خبرات ومعارف أعضاء هيئة التدريس تُحقّق ميزةً تنافسيةً لمؤسسات التعليم الجامعي (Hussain et al, 2017)، وتقوم النظرية المستندة على الموارد على مفهومين؛ هما: الموارد، والقدرات. وفقاً لذلك؛ فإن نقطة البداية لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة، هي موارد المنظمة، التي يتم تحويلها إلى قدرات متفردة أو متميّزة، والتي تُعدّ بدورها مصدراً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية (Maket & Korir, 2017)؛ إذ تشير القدرات، إلى مهارات المنظمة في التنسيق بين مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتلك المهارات تكمن في القواعد التنظيمية والأساليب المعتادة في العمل والإجراءات؛ أي: النمط، والأسلوب الذي تعتمد عليه المنظمة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية لتحقيق أهدافها التنظيمية؛ فإن قدرات المنظمة تُعدّ نتاج هيكلها التنظيمي، وعملياتها ونظم الرقابة بها، وهي التي تُحدّد كيف وأين تُتخذ القرارات داخل المنظمة، والسلوكيات التي تُكافأ عليها، والقيم والأعراف والثقافة بالمنظمة؟ (Hill & Jones, 2013; Maket & Korir, 2017; Hussain, 2017).

في حين تشير الموارد، إلى العوامل الداخلية سواء الملموسة أو غير الملموسة، البشرية أو غير البشرية، التي تمتلك وتدار من قبل المنظمة وتدخل في إنتاج السلع أو الخدمات

لتلبية احتياجات العملاء، وتُصنَّف الموارد إلى موارد ملموسة؛ وهي الأشياء المادية، مثل: الأرض والمعدات، والمخزون والتكنولوجيا والموارد المالية، وموارد غير ملموسة، وهي مصادراً غير مادية ذات قيمة، مثل: معرفة الموظفين ومهاراتهم، والعلامة التجارية والسُّمعة، والثقافة التنظيمية، والمعرفة والملكية الفكرية للمنظمة، وبراءات الاختراع (Hill & Jones, 2013; Maket & Korir, 2017; Hussain et al, 2017). وتأسيساً على ما سبق؛ تجدر الإشارة إلى أن الموارد الفريدة والقدرات المتميزة (مهارات المنظمة في تنسيق مواردها لخلق أعلى قيمة)؛ تُعدُّ مصدرَ الجدارة المحورية، التي تسمح للمنظمة بتحقيق أعلى كفاءة وجودة وإبداع واستجابة للعملاء، ومن ثمَّ تحقيق الميزة التنافسية (Hill & Jones, 2013).

وعليه؛ تُوجَد علاقةٌ بين مفهوم القدرة التنافسية والميزة التنافسية؛ إذ تُعرَّف القدرة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على مواجهة القوة المنافسة لها في السوق، من خلال السيطرة على الموارد والأصول والمهارات المتاحة لها، ومزجها وتشغيلها في ضوء إستراتيجيات تنافسية مُحدَّدة، تساعد على توليد ميزة أو مجموعة من المزايا التنافسية الإستراتيجية، التي ترضي عملاءها الحاليين والمرتبين وتميَّزها عن منافسيها (Wen & Xu, 2018). وبالتالي؛ فإن القدرة التنافسية للجامعات ترتبط بتوفُّر مجموعة من الموارد المادية والبشرية، التي يمكن استخدامها واستثمارها في تكوين وتأهيل وتخريج كوادر علمية وبحثية (مُخرجات) متميزة، تلبي احتياجات الأسواق المحلية والدولية، وتحقق منافع أكثر من الجامعات المنافسة لها في الأسواق الخارجية؛ مما يؤدي في النهاية إلى ارتفاع متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي (عبدالمجيد، وحجازي، ٢٠١٠).

ويهدف تقييم القدرة التنافسية لمنظمةٍ ما إلى تحديد وضعها التنافسي فيما يتعلق بالمنافسين الآخرين الذين يعملون في نفس المجال. ويعتمد التقييم على تحليل البيئة الخارجية؛ من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في النشاط، كما أنه يعتمد على تحليل المنظمة نفسها؛ لتحديد نقاط قوتها وضعفها، والتي يمكن من خلالها تحديد مزاياها المهمة على المنافسين، وتقوم المنظمة بوضع إستراتيجيتها التنافسية في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية. وبالتالي؛ يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها وضع المنظمة فيما يتعلق بالمنافسين، وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء أفضل من المنافسين، ويُعدُّ العميل

هو العامل الرئيسي في تقييمها، يترتب على ذلك أن المزايا التنافسية للمنظمة يمكن أن تُستمدَّ من خصائص المنتج أو الخدمة المُقدَّمة، ومن فرص البيئة ومن الأنشطة التي تخلق قيمةً إضافيةً إلى العملاء لتلبية احتياجاتهم؛ فالعلاقة السببية بين القدرة التنافسية والمزايا التنافسية واضحة؛ إذ تشير القدرة التنافسية إلى قدرة المنظمة على إنشاء مزايا تنافسية والحفاظ عليها، وهي التي تعبّر عن نقاط قوتها وخصائصها؛ مما يخلق تفرّداً ومزايا على المنافسين، وتلبّي احتياجات العملاء بشكلٍ أفضل من المنافسين. أي إن القدرة التنافسية يمكن تقديمها كعملية لإدارة المزايا التنافسية، كنقاط القوة الأساسية للمنظمة، والأنشطة نفسها، التي تركز على إنشائها وإدارتها، وفي مجال التعليم الجامعي يمكن تكيفها من خلال تقديم المنتجات التعليمية العالية الجودة التي تُرضي كلاً من مُستهلكي الخدمات التعليمية (الطلاب)، ومُستهلكي المنتج المُقدَّم من مؤسسات التعليم الجامعي إلى (سوق العمل)؛ إذ تسعى كلُّ مؤسسة من مؤسسات التعليم الجامعي إلى إدارة المنتجات والأنشطة؛ بحيث تكون أفضل من منافسيها من وجهة نظر المستهلكين (الطلاب، المجتمع، سوق العمل) (Dimitrova & Dimitrova, 2017). كما يرى (Porter, 1985) أن المنظمات التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية؛ تكون قادرةً على تقديم منتجات أو خدمات متميزة مع القدرة على الاحتفاظ بذلك، وهذا يعني أن الجامعات التي تحظى بدرجة كبيرة من التنافسية؛ لا بد أن تقدّم خدمةً تعليميةً وبحثيةً متميزةً مع محاولة الاستمرار في الاحتفاظ بحصتها في السوق العالمية للتعليم الجامعي والبحث العلمي، وتُقاس هذه الحصة بمقدار ما تحظى الجامعات به من قدرات تنافسية تعكس ترتيبها في هيكل الجامعات العالمية (أبو سعدة، ورضوان، وعلام، ٢٠١٤، العباد، ٢٠١٧).

القدرة التنافسية في التعليم الجامعي تشمل شقين أساسيين: الأول: هو قدرة التميّز على الجامعات المنافسة في مجالات حيوية، مثل: البرامج الدراسية، وخصائص أعضاء الهيئة التدريسية، والمكتبات والقاعات، والتجهيزات الدراسية والبحثية، وتسهيلات التدريب العملي للطلاب، ونمط الإدارة ونظم الجودة، وكذا في ابتكار نظم وبرامج تأهيل جديدة تتواءم مع المستجدات البيئية. الشق الثاني: هو القدرة على جذب واستقطاب الطلاب والطالبات من السوق المحلية والخارجية، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقفٌ على النجاح في الشق الأول (محمد، ٢٠١٤، العباد، ٢٠١٧) (Dimitrova & Dimitrova, 2017). وتُعَدُّ الجامعات

ذات قدرات تنافسية إذا استطاعت هذه الجامعات الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية عبر الزمن أو زيادة الطلب عليه؛ مما يؤدي إلى ارتفاع قيم مؤشرات التنافسية الدولية لهذه الجامعات، وبالتالي حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات (العباد، ٢٠١٧).

تُعَدُّ التصنيفات العالمية للجامعات أكثر الأساليب قياساً لتنافسية الجامعات؛ إذ تجتهدُ بعض المؤسسات المعنية بشئون التعليم الجامعي والبحث العلمي بوضع تصنيف للجامعات؛ وذلك لقياس القدرة التنافسية لهذه الجامعات (أبو سعدة وآخرون، ٢٠١٤)، ويقوم هذا الأسلوب على أساس جمع المعلومات عن البرامج والمناهج الدراسية والأنشطة البحثية والعلمية وغيرها من المؤشرات التي تعكس أداء الجامعات؛ بحيث يتم وضع هذه المعلومات في مجموعة من المعايير التي تعكس في مجملها الوضع التنافسي لهذه الجامعات (عبدالمجيد وحجازي، ٢٠١٠). وهذه المعايير ليست أكثر من مؤشرات لقياس جودة أداء كل جامعة لرسالتها ووظائفها المتمثلة بالتعليم والبحث العلمي وتوفير الكوادر التي يحتاج إليها المجتمع، والإسهام بحل ما يواجهها من مشكلات، والإسهام في خلق المعرفة ونشرها محلياً وإقليمياً ودولياً؛ فضلاً عن شهرتها في الأوساط الجامعية الدولية، ومدى ترابطها مع سوق العمل وتلبية حاجاته.

وتشكّل التصنيفات العالمية للجامعات أداة قوية للمقارنة بين إنجازات التعليم الجامعي في مختلف دول العالم؛ إذ إنها تُعدُّ مؤشراً على القدرة التنافسية للجامعة؛ لأنها تؤثر على نوعية الخدمات التعليمية التي يتم تقديمها، والتي يجب أن تتماشى مع احتياجات السوق، كما أنّ التصنيفات العالمية للجامعات تمكّن الجامعات من فهم ما هو مطلوب منها فيما يتعلق بضبط الجودة (Efimova, 2014)، وقوتها تكمن في توفير مرجعية بسيطة وسهلة في التأثير على صنّاع القرار، وتُسهم في نشر ثقافة عالمية حول دور وأهمية مستقبل التعليم الجامعي (Goglio, 2016). وتتمثل أشهر التصنيفات العالمية للجامعات في تصنيف جامعة جايو تونج شانغهاي (Shanghai Jiao Tong University)؛ إذ يقوم بتصنيف الجامعات وفقاً لمعايير تقيس الإنجازات التي تحقّقها الجامعة (خريجو الجامعة الذين حصلوا على جوائز دولية رفيعة، وأهمها جائزة نوبل، وأعضاء هيئة التدريس العاملون في الجامعة، والحاصلون على جوائز دولية رفيعة، وعدد البحوث العملية المنشورة، ونسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب)،

وتصنيف THES-QS للجامعات الصادر عن مجلة التايمز العالمية والذي يُصنّف الجامعات وفقاً لمعايير تتمثل في (جودة البحث العلمي، ومُعدّل النشر العلمي لكلّ عضو هيئة تدريس، وتوظيف الخريجين، وتقييم جهات التوظيف، ونسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب إلى العدد الكلي، ونسبة الطلاب الأجانب إلى مجموع الطلاب، ونسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس). وتصنيف ويب و متركس Web metrics، يُعدُّ هذا التصنيفُ بمثابة مؤشرٍ لمُدَى التزام الجامعات بالاستفادة من شبكة المعلومات الدولية لعرض ما لديها؛ لكي يتمّ الاستفادة منه من قبل الآخرين. وتركّز منهجية هذا التقييم على دمج سلسلة من المؤشرات لقياس الأوجه المختلفة لوجود المؤسسة على شبكة المعلومات الدولية (قرني، والعبيبي، ٢٠١٢، عون، وآخرون، ٢٠١٧، العباد، ٢٠١٧).

والتصنيفات العالمية مثل أيّ عملٍ بشري يكون عُرضةً للقصور والخطأ؛ فقد وُجّهت العديدُ من الانتقادات للتصنيفات العالمية للجامعات (Piro & Sivertsen, 2016)؛ منها: أنها تركّز على الجامعة كوحدةٍ واحدةٍ في تقييمها، والحقيقة أنّ الجامعة تتكون من مجموعة من المنظمات الفرعية المختلفة؛ فالجامعة قد تكون فعّالة في بعضها وقد لا تكون فعّالة في البعض الآخر (Goglio, 2016). كما يتمّ إغفالُ الهدف الرئيس للجامعات؛ وهو التدريس والتعليم لمعظم مخططات هذه التصنيفات، كما أنّ هناك تصنيفاتٍ تعطي وزناً ثقيلًا للسُّمعة من خلال الدراسات الاستقصائية عبر الإنترنت مع وجود تحيُّز قوي نحو البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية. كما أنّ تصنيف الجامعات بشكلٍ عام ليس وسائل محايدة؛ فهي تتأثر بالأيديولوجيات السياسية لاستبعاد أو تضمين الجامعة في نادي النخبة (Kumar, 2015).

وعلى الرّغم من الانتقادات الموجهة للتصنيفات؛ فإنّ الهدف الرئيسي من تصنيف الجامعات هو قياس قدرتها التنافسية، من خلال وُضْع ترتيب للجامعات Ranking على مستوى العالم، وتعكس المراكز التي تحصل عليها الجامعات المصنّفة إلى حدّ كبيرٍ مستوى التقدّم العلمي لبلدانها؛ إذ إنّ الاهتمام المتزايد بتصنيفات الجامعات عالمياً ناتجٌ عن الاعتراف بأن المعرفة؛ هي قاطرة النمو الاقتصادي والتنافسية العالمية (Abdelsalam, 2018). ويمكن تحديد أبعاد القدرة التنافسية، من خلال مراجعة التصنيفات العالمية للجامعات والدراسات السابقة، فيما يلي:

- **تميّز البحث العلمي:** أصبحت المعرفة اليوم المُحدِّدَ الرئيسيَّ لنجاح اقتصاديات الدول وتنافسيتها؛ إذ إنّ الجامعات هي المعوّل عليها في إدارة المعرفة، والتحوّل نحو مجتمع المعرفة، ودعم تحقيق اقتصاد المعرفة (Abdelsalam, 2018)، والمرتكز الرئيسي في تحقيق ذلك يتمثل في البحث العلمي وربطه بقطاعات الإنتاج المختلفة في الدولة، ويمكن للبحث العلمي تعزيزُ تنافسية الجامعات عبر توفير الموارد اللازمة للبحث العلمي، وربط البحث العلمي بحلّ مشكلات المجتمع، وزيادة رصيد المعرفة الإنسانية، والتركيز على النشر العلمي في المنافذ الدولية المُعترف بها، وعقد التحالفات الإستراتيجية مع الجامعات ومراكز الأبحاث الحكومية والقطاع الخاص (إسماعيل، ٢٠١٣). وتحسين الأداء البحثي يزيدُ من مكانة الجامعة في السّاحة الدولية، والوَضْع النسبي لها في التصنيفات العالمية للجامعات، وتُسهم مؤسسات التعليم الجامعي في النموّ الاقتصادي والتنافسية الدولية من خلال الإبداع والابتكار وأنشطة نقل التكنولوجيا من الجامعات إلى الصناعة، من خلال تسويق نتائج البحوث وتقديم براءات الاختراع للمجتمع (Fisch, Hassel, Sandner, & Block, 2015)، كما تُوجد علاقة إيجابية بين عددِ براءات الاختراع وزيادة السُّمعة الأكاديمية للجامعة (Lee & Stuen, 2016).

- **تميّز أعضاء هيئة التدريس:** يمكن تعزيزُ تنافسية الجامعات من خلال جذب وتوظيف أعضاء هيئة تدريس تتمتعُ بالقدرة على التفكير الناقد، والقدرة على حلّ المشكلات، والتعامل مع تقنيات المعلومات وتطبيقاتها، وتمتلك القدرة على التعاون والعمل الجماعي، والإبداع والابتكار ومهارات القيادة، والالتزام بأخلاقيات العمل واحترافية الأداء (إسماعيل، ٢٠١٣)، ويُسهم تميّز أعضاء هيئة التدريس في زيادة القدرة التنافسية للجامعة من خلال زيادة عدد البحوث العملية المنشورة لأعضاء هيئة التدريس، وزيادة عدد الاقتباسات العملية الدولية من هذه البحوث، وزيادة نسبة عدد أعضاء هيئة التدريس إلى عدد الطلاب وزيادة عدد تسجيلات براءات الاختراع لأعضاء هيئة التدريس... إلخ (Lee & Stuen, 2016; Efimova, 2014).

- **تميّز التعليم (جودة الخريجين):** يجب أن تركّز عمليات التدريس والتعليم على تزويد الطلبة بمزيج من المعرفة والمهارات والسلوك بما يتيح إعداد الخريجين؛ لمقابلة احتياجات سوق العمل والقدرة على المنافسة مع غيرهم من خريجي الجامعات الأخرى؛ سواءً

المحلية أو الدولية. ويُمكن تعليمُ المساهمة في تميُّز الجامعات؛ من خلال تطوير سياسات القبول في الجامعة وأنظمة تقويم الطلبة، وسياسة استقطاب أعضاء هيئة تدريس وتقويم أدائهم، وتطويرهم لتطبيقات التعليم الإلكتروني، ونوعية البرامج الأكاديمية المُقدَّمة والاعتماد الأكاديمي لتلك البرامج (إسماعيل، ٢٠١٣).

- **تميُّز خدمة المجتمع:** من خلال إسهام الجامعة في حلِّ مشكلات المجتمع، وتوفير المعرفة والتعليم للمجتمع، وتحسين وتطوير مهارات الكوادر الوظيفية لمختلف المستويات المهنية والتخصُّصية في المجتمع؛ من خلال البرامج التدريبية التي تقدِّمها الجامعة، وعقد المؤتمرات والندوات لمناقشة مشكلات المجتمع (قرني، والعتيبي، ٢٠١٢).

ومن ناحيةٍ أخرى؛ سعى عددٌ من الدراسات إلى تقييم القدرة التنافسية للجامعات؛ إذ ناقشت دراسة (Abdelsalam, 2018) كيفية تعزيز القدرة التنافسية لقطاع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، في ضوء انخفاض مؤشر التنافسية العالمية للسعودية؛ بسبب انخفاض جودة التعليم. وبيَّنت الدراسة صَعْفَ إقبال الطلبة على التخصُّصات العلمية في الجامعات السعودية؛ رغم احتياج سوق العمل السعودي إلى هذه التخصُّصات، كما أكَّدت الدراسة أنه يجبُ على قطاع التعليم الجامعي السعودي أن يسعى إلى تحقيق مميِّزة تنافسية مُستدامة؛ من خلال تطوير المناهج التعليمية لتناسب مع احتياجات سوق العمل، إضافةً إلى ضرورة مشاركة القطاع الخاص في دعم وتمويل المشاريع البحثية لمؤسسات التعليم الجامعي، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ للوصول إلى التميُّز.

في حين أكَّدت دراسة (عبدالمجيد، وحجازي، ٢٠١٠، أبو سعدة وآخرون، ٢٠١٤، قرني والعتيبي، ٢٠١٢، محمد، ٢٠١٤) على صَعْفَ القدرة التنافسية للجامعات المصرية وغيابها عن قوائم التصنيفات العالمية للجامعات؛ وذلك بسبب ارتفاع الكثافة الطلابية وقلة الإنفاق الحكومي وانخفاض مستوى جودة الخريجين، وقلة البحوث العالمية المنشورة في المجلات ذات السُّمعة العالمية. كما بيَّنت دراسة (De Haan, 2015) وجود عدَّة عناصر لبناء المزايا التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي، تتمثل في: جودة التعليم والبحوث العلمية، وسُّمعة وصورة المؤسسة التعليمية، وجودة البنية التحتية من مرافق وخدمات، ووَضْع المؤسسة في التصنيفات العالمية، وكفاءة وتميُّز الخريجين، والنشر في المجلات الرائدة عالمياً، والحصول على شهادات الجودة والاعتماد.

قدّمت دراسة (العباد، ٢٠١٧) نموذجاً مقترحاً لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في الرياض في ضوء خبرات وتجارب الدول المتقدّمة؛ من أجل حصولها على مراكز متقدّمة في قائمة تصنيف الجامعات العالمية. وتضمّن النموذج المقترح توصياتٍ لتطوير وظيفة التدريس الجامعي، ووظيفة البحث العلمي، ووظيفة خدمة المجتمع. في حين توصّلت دراسة (Tan, Goh, Yeo, Ching & Chan, 2017) إلى أنّ دَعَم الإدارة العليا، والحكومة وهيئة التدريس والمُسهمين؛ يؤثر إيجابياً في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات الماليزية الخاصة. وأكّدت دراسة (AL shobaki & Abunaser, 2017) على وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى ممارسة إستراتيجيات التميّز في التعليم وتحقيق مَيزة تنافسية مُستدامة لجامعة الأزهر بقطاع غزة، كما أنّ تطوير مهارات الأكاديميين يساعد على تميّز الطلاب وزيادة مُعدّل التوظيف لهم بعد التخرُّج.

بحثت دراسة (Hussain et al, 2017) نموذج الإدارة الإستراتيجية للتعليم الجامعي في باكستان، من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في صياغة الإستراتيجيات لدعم القدرة التنافسية للجامعات الباكستانية، وفهم المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي. في حين سَعَت دراسة (Parakhina, Godina, Boris, & Ushvitsky, 2017) إلى بحث الفرص لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات الروسية من خلال الإدارة الإستراتيجية. وتوصّلت الدراسة إلى أن المشكلة الرئيسية في القدرة التنافسية للجامعات الروسية تتمثل في عدم وجود مرونة إستراتيجية؛ إذ يَمكِن القول بأن هناك أزمةً إداريةً تؤثر على نظام التعليم الجامعي بأكمله.

كما أكّدت دراسة (Gafurov, Safiullin & Elshin, 2017) على ضَعْف القدرة التنافسية للجامعات الروسية وَفَق التصنيفات العالمية للجامعات، ويرجع السبب إلى أنّ التعليم الجامعي في روسيا يعيش في ثقافة صناعة التعليم الجامعي منتصف القرن العشرين؛ إذ إنّ الغالبية العظمى من مؤسسات التعليم الجامعي تعملُ بشكلٍ حصريٍّ كمؤسسات تعليمية توفّر الموظفين؛ لتلبية احتياجات الاقتصاد الوطني. في حين بحثت دراسة (Maket & Korir, 2017) النظرية المستندة على الموارد لدعم القدرة التنافسية للجامعات في كينيا. وكشفت النتائج أنّ الجامعات العامة تتفوق على الجامعات الخاصة؛ من حيث صعوبة تقليد الموارد، ولا يمكن إحلال بديلٍ محله، كما بيّنت النتائج أنّ خصائص موارد الجامعة تدعم قدراتها التنافسية.

منهجية البحث:

تصميمُ هذا البحث يعتمدُ على المدخل الوصفي التحليلي في البحوث الإنسانية؛ وذلك بغرض وَصْفِ الخصائص والمتغيّرات الخاصة بمشكلة البحث، وكذلك العلاقات بين هذه المتغيّرات، والتي تتمثل في أبعاد بطاقة القياس المتوازن كمتغيرٍ مستقل، والقدرة التنافسية لجامعة إب كمتغيرٍ تابع.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمعُ البحث في جميع المسؤولين الأكاديميين والإداريين في جامعة إب، والبالغ عددهم (٢٦٢) مسئولاً ممّن يشغلون منصبَ عميد كلية، ونائب العميد، ورئيس قسم علمي، ومدير عام، ونائب مدير عام، ومدير إدارة؛ ونظراً لصغر مجتمع الدراسة والرغبة في الدقة؛ فقد تقرر استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد تمّ توزيع ٢٦٢ قائمة استقصاء على المسؤولين في جامعة إب. وبلغ عددُ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل ١٨١ قائمةً بمعدل استجابة ٦٩٪. ونظراً لعدم استجابة جميع مفردات مجتمع البحث؛ فإن عددَ المستجيبين يمثل عينةً عشوائيةً بسيطةً، والجدول (١) يوضّح ذلك.

جدول (١)

مجتمع وعينة البحث

نوع القيادة	المركز الوظيفي	مجتمع البحث	عدد المستجيبين	إجمالي المستجيبين	النسبة
أكاديمية	عميد/ نائب عميد	٦٠	٥٢	٨٣	٧١,٥٥٪
	رئيس قسم علمي	٥٦	٣١		
	الإجمالي	١١٦	٨٣		
إدارية	مدير عام/ نائب مدير عام	٦٠	٥٥	٩٨	٦٧,١٢٪
	مدير إدارة	٨٦	٤٣		
	الإجمالي	١٤٦	٩٨		
الإجمالي		٢٦٢	١٨١		٦٩٪

** المصدر: إعداد الباحث من واقع سجلات الموظفين وهيئة التدريس بجامعة إب، ٢٠١٨م.

أداة البحث، وطرق جَمْع البيانات:

اعتمد البحث بصفة رئيسية على تصميم قائمة استقصاء موجهة للمسؤولين الإداريين والأكاديميين في جامعة إب، وقد روعي في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، وتم تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه، وطلب التعاون في استيفاء بيانات الاستقصاء. أما الصفحات الأخرى؛ فقد اشتملت على ثلاثة أسئلة رئيسية: حُصص السؤال الأول لقياس مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويضم أربعة متغيرات رئيسية، تتلخص في (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والأداء المالي)، وتضم ٢٨ فقرة فرعية، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من الفقرات وتنميتها من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل: (Kaplan & Norton, 1992; Hladchenko, 2015; Pietrzak et al, 2015; Chimtengo) et al, 2017; Ozdemir & Tuysuz, 2017; Valdez et al, 2017; Al - tarawneh, 2018; مسلم، ٢٠١٧). والسؤال الثاني حُصص لقياس مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب، ويضم أربعة متغيرات رئيسية، تتلخص في (تميز الخريجين، وتميز أعضاء هيئة التدريس، وتميز البحث العلمي، وتميز خدمة المجتمع)، وتضم ٢٦ فقرة فرعية، وقد أمكن تحديد هذه المجموعة من الفقرات وتنميتها، من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل: (Hussain et al, 2017; Maket & Korir, 2017; Dimitrova & Dimitrova, 2017) اسماعيل، ٢٠١٣)، والسؤال الثالث حُصص لقياس نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري).

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم جَمْع البيانات الخاصة بالاستقصاء باستخدام طريقة الزيارة القصيرة؛ لتسليم قائمة الأسئلة باليد، وشرح طبيعة الاستقصاء وأهدافه، ثم تركها ليتم الإجابة عنها في الوقت والمكان المناسبين للمستقصى منهم، ثم جمعها مرة أخرى بواسطة فريق من طلاب مستوى رابع شعبة إدارة الأعمال.

تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المُستخدمة في البحث:

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الاعتمادية Reliability والصلاحية Validity للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية؛ وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية، وزيادة درجة الثبات في المقاييس المُستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن

الاعتمادُ عليها في دراسات مستقبلية من ناحيةٍ أخرى؛ إذ تمَّ التحققُ من صدق المقاييس المُستخدَمة في الدراسة الحالية، من خلال إخضاع القائمة للتحكيم (الصدق الظاهري) من قِبَل المختصين في قسم إدارة الأعمال بالكلية للتعليق عليها ومراجعتها، ومن ثمَّ إجراء بعض التعديلات في بنود المقياس.

كما تمَّ استخدامُ أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره من أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالةً في تقييم درجة الثبات للمقاييس الخاضعة للاختبار، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها، وليس شيئاً آخر، وأنَّ الحدَّ المقبول لمعامل الارتباط ألفا ٠,٦٠؛ وذلك وفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010، إدريس، ٢٠٠٧). وتمَّ تطبيقُ أسلوب الارتباط ألفا على مقياس بطاقة الأداء المتوازن؛ وذلك بصورةٍ إجمالية للمقياس ككل ولكلِّ متغيرٍ من المتغيرات التي يتكوَّن منها المقياس على حِدَة. والجدول (٢) يوضِّح درجة الثبات للمقياس المُستخدَمة في البحث؛ إذ أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أنَّ مقياس بطاقة الأداء المتوازن ككل يساوي نحو ٠,٩٧، وهو مؤشرٌ لدرجة عالية من الاعتمادية، كما تمَّ تطبيقُ أسلوب الارتباط ألفا على مقياس القدرة التنافسية لجامعة إب؛ وذلك بصورةٍ إجمالية للمقياس ككل، ولكلِّ متغيرٍ من المتغيرات التي يتكوَّن منها المقياس على حِدَة. وأظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أنَّ مقياس القدرة التنافسية لجامعة إب ككل يساوي نحو ٠,٩٥، وهو مؤشرٌ لدرجة عالية من الاعتمادية.

جدول (٢)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المُستخدَمة في البحث
(مخرجات تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis))

معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	المتغيرات
٠,٩١	٧	رضا العملاء
٠,٩٤	٧	العمليات الداخلية

معامل الثبات (Alpha)	عدد العبارات	المتغيرات
٠,٩٣	٧	٣ التعلُّم والنمو
٠,٩٠	٧	٤ الأداء المالي
٠,٩٧	٢٨	إجمالي مقياس إدارة الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة المقياس المتوازن
٠,٩٣	٨	١ تميُّز خريج الجامعة
٠,٨٧	٦	٢ تميُّز عضو هيئة التدريس
٠,٨٨	٦	٣ تميُّز البحث العلمي
٠,٩٢	٦	٤ تميُّز خدمة المجتمع
٠,٩٥	٢٦	إجمالي مقياس القدرة التنافسية لجامعة إب

وبناءً على نتائج التحليل السابق؛ فإنَّ المقاييس المُستخدَمة في البحث، تتمتَّع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتمادُ عليها.

الأساليب الإحصائية المُستخدَمة في البحث:

اعتمد الباحث على عددٍ من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيَّرات وبيانات البحث باستخدام برنامج SPSS، وتتمثل في الآتي:

- الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط والانحراف المعياري؛ لتحديد مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية. ولتحديد معايير الاستجابة على الأداة تمَّ اتباع الخطوات الإحصائية الآتية:

- تحديد المدى = أعلى إجابة متوقعة على العبارة - أقل درجة = $١ - ٥ = ٤$.
- تحديد طول الفئة = المدى / عدد الفئات = $٤ / ٥ = ٠,٨$. وبالتالي تكون الفئات، كما يوضَّح الجدول (٣).

جدول (٣)

حدود فئات المقياس والتقدير لها

التقدير	حدود الفئة
ضعيف جداً	١ - ١,٨
ضعيف	١,٨ - ٢,٦
متوسط	٢,٦ - ٣,٤
عالٍ	٣,٤ - ٤,٢
عالٍ جداً	٤,٢ - ٥

- اختبار T. Test لتحديد مدى وجود اختلاف في تقديرات المسئولين نحو مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية، وفقاً لاختلاف نوع المسئولين (أكاديمي، إداري).

- أسلوب تحليل الانحدار Multiple Regression and Correlation؛ للتحقق من نوع وقوة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية.

نتائج البحث:

تناول الباحث في الجزء الأول من البحث النواحي المنهجية، وما يرتبط بمتغيرات البحث من إطار مفاهيمي، مُقدِّماً بذلك المبررات للقيام بها. وفي الجزء الثاني من البحث، يناقش الباحث نتائج تحليل البيانات الأولية، التي تمَّ جمعها ومراجعتها ومعالجتها إحصائياً، على النحو الذي يساعد على الإجابة عن تساؤلات البحث والتحقق من صحة فرضياته وتحقيق أهدافه.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الخاص بالإجابة عن السؤال الأول والثاني لهذا البحث، المتعلق بوصف وتحديد مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب،

ومستوى قدرتها التنافسية، وفق تقديرات المسؤولين فيها، ولتحقيق ذلك؛ تمّ تطبيق المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والجدولان (٤)، (٥) يوضّحان ذلك.

جدول (٤)

التوصيف الإحصائي لمستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
١	يُوجد مستوى مقبول من رضا العملاء (الطلاب، المجتمع، سوق العمل) عن الخدمات التي تقدّمها الجامعة.	٢,٥٦	١,٠٧	ضعيف
٢	تقدّم الجامعة الخدمة التعليمية للطلاب بمستوى الجودة المطلوبة، والتي تلبي احتياجاتهم.	٢,٤٨	٠,٩٩	ضعيف
٣	تُوجد مقاييس ومؤشرات دورية لقياس رضا الطلاب عن العملية التعليمية والخدمات التي تقدّمها الجامعة لهم.	٢,٣٢	٠,٩٣	ضعيف
٤	تتابع الجامعة شكاوى الطلاب، وتسعى إلى حلّها والاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي.	٢,٤٥	٠,٩٨	ضعيف
٥	توفّر الجامعة خدمات مساندة الطلاب (السكن، الوحدات الصحية، المواصلات، الأنشطة الثقافية، الكتاب المجاني... إلخ).	٢,٤٤	٠,٩٠	ضعيف
٦	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية والتعليمية للطلاب.	٢,٤٩	٠,٩٩	ضعيف
٧	تتواصل الجامعة مع الطلاب الخريجين، وتتابع أوضاعهم.	١,٨٤	٠,٨٧	ضعيف
	المتوسط الإجمالي لُبعد رضا العملاء	٢,٣٧	٠,٧٩	ضعيف

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
٨	تُحدّد الجامعة احتياجات الطلاب ورغباتهم، وتعمل على تلبيتها.	٢,٢٣	١,٠٠	ضعيف
٩	تُحدّد الجامعة احتياجات المجتمع وسوق العمل، وتعمل على تلبيتها.	٢,٣٥	١,٠٧	ضعيف
١٠	تُحدّث الجامعة برامجها التعليمية بصورة دورية ومنتظمة.	٢,٤٢	٠,٩٦	ضعيف
١١	تُطوّر الجامعة الخدمات الإدارية المقدّمة للطلاب.	٢,٥٠	٠,٩٥	ضعيف
١٢	تُوفّر الجامعة التسهيلات التعليمية (تجهيز المبنى التعليمي - المعامل - المكتبة - الوسائل التعليمية في قاعات التدريس... إلخ) المناسبة لتحسين جودة العملية التعليمية.	٢,٥٢	١,٠٧	ضعيف
١٣	تُشجّع الجامعة العمل بروح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والعمادة، والأقسام العلمية في إنجاز الأعمال المطلوبة.	٢,٣٣	١,٠٩	ضعيف
١٤	تُركّز العمليات الداخلية للجامعة على تميّزها، وتحقيق القيمة التي يتوقعها الطلاب بكفاءة وفاعلية.	٢,٥٢	٠,٩٣	ضعيف
	المتوسط الإجمالي لبُعد العمليات الداخلية	٢,٤١	٠,٨٦	ضعيف
١٥	تُدرك إدارة الجامعة أنّ رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين أساسٌ لنجاحها في خدمة طلابها والمجتمع.	٢,٤٠	١,١٣	ضعيف
١٦	تُقيم الجامعة شراكات مع جامعات إقليمية ودولية لتبادل الخبرات في مختلف المجالات.	٢,٣٤	١,٠٩	ضعيف

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
١٧	تهتمُّ الجامعة بتدريب الموظفين الإداريين، وتطوير قدراتهم ومهارتهم بما يخدم إستراتيجياتها.	٢,٤٣	٠,٩٣	ضعيف
١٨	تعمل الجامعة على تطوير مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين بشكلٍ يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدّمها.	٢,٣٨	٠,٩٩	ضعيف
١٩	تُطور الجامعة كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار.	٢,٤٦	٠,٩٨	ضعيف
٢٠	تُطور الجامعة أنظمتها الإدارية والأكاديمية والتقنية بالشكل الذي يُحسِّن من جودة الخدمة التعليمية.	٢,٤٣	٠,٩٠	ضعيف
٢١	تأخذ الجامعة بنظر الاعتبار نتائج تقييم جودة الخدمة التعليمية والخدمات المساندة في التطوير المستمر لأدائها.	٢,٤٤	٠,٩٩	ضعيف
	المتوسط الإجمالي لبُعد التعلُّم والنمو	٢,٤١	٠,٨٦	ضعيف
٢٢	تمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية.	٢,٥٨	١,٠٧	ضعيف
٢٣	تُخصِّص الجامعة موارد مالية كافية؛ لتسيير العملية التعليمية.	٢,٥٠	١,٠٣	ضعيف
٢٤	تُخصِّص الجامعة موارد مالية كافية؛ لدعم أنشطة البحث العلمي.	٢,١٤	١,٠٣	ضعيف
٢٥	تُخصِّص الجامعة موارد مالية كافية لتقديم خدمات مُتميّزة للمجتمع.	٢,٢١	١,٠٥	ضعيف
٢٦	يتمُّ استغلال الموارد المالية بشكلٍ يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.	٢,٤٠	١,٠١	ضعيف
٢٧	تعمل الجامعة على تنويع مصادر تمويلها.	٢,٤٩	١,٠٣	ضعيف

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
٢٨	تستخدم الجامعة تقنيات حديثة في الرقابة على الأداء المالي.	٢,٢٧	١,٠٦	ضعيف
	المتوسط الإجمالي لبعء الأداء المالي	٢,٣٧	٠,٨٤	ضعيف
	الإجمالي	٢,٣٩	٠,٧٨	ضعيف

تُبين نتائج الجدول (٤) أن بَعْدَ العمليات الداخلية، وبعْدَ التعلُّم والنمو؛ تحتلُّ المرتبة الأولى بمتوسط (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٨٦). ويأتي بَعْدَ رضا العملاء والأداء المالي في المرتبة الثانية بمتوسط (٢,٣٧) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وبعْدَ (٠,٨٤)، وفقاً لتقديرات المسؤولين لمستوى تطبيق بطاقة القياس المتوازن في جامعة إب. وبصفة عامة؛ فإن المتوسط الإجمالي لمستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب بلغ (٢,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٧٨). وهذا يشير إلى ضعف مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلُّم والنمو، والأداء المالي) وعدم ملاءمتها لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة إب، وفقاً لتقديرات المسؤولين فيها. كما يُوَضِّح الجدول (٥) التوصيف الإحصائي لمستوى القدرة التنافسية لجامعة إب، وفقاً للتقديرات التقويمية للمسؤولين فيها.

جدول (٥)

التوصيف الإحصائي لمستوى القدرة التنافسية لجامعة إب

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
١	يتميز خريج الجامعة بمستويات معرفية عالية.	٢,٩١	٠,٨٣	متوسط
٢	يتميز خريج الجامعة بمهارات مهنية عالية.	٢,٧٧	٠,٨٠	متوسط
٣	يتميز خريج الجامعة بالقدرة على التفكير المنظم وحلّ المشكلات.	٢,٨١	٠,٨٠	متوسط

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
٤	يتميّز خريج الجامعة بالقدرة على النقد البناء.	٢,٧١	٠,٧٧	متوسط
٥	يتميّز خريج الجامعة بالقدرة على الإبداع والابتكار.	٢,٧٧	٠,٧٩	متوسط
٦	يحرص خريج الجامعة على التعلّم الذاتي والاعتماد على نفسه.	٢,٨٧	٠,٨١	متوسط
٧	يستطيع خريج الجامعة الحصول على وظيفة تناسب مع مؤهلاته.	٢,٤٣	٠,٨٩	ضعيف
٨	يستطيع خريج الجامعة تحقيق تقدّم ذاتي خلال حياته الوظيفية.	٢,٧٥	٠,٨٨	متوسط
المتوسط الإجمالي لبُعد تميّز خريج الجامعة				
٩	نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتوافق مع المعايير العالمية.	٢,٢٥	١,٠١	ضعيف
١٠	تضمّ الجامعة أعضاء هيئة تدريس سبق حصولهم على براءات اختراع وجوائز محلية ودولية.	٢,٣٦	٠,٩٧	ضعيف
١١	يتمتّع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بالخبرة العلمية.	٣,٠٩	٠,٨٣	متوسط
١٢	تتميّز بحوث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بكثرة الرجوع إليها، والاستشهاد بها من جانب الباحثين.	٢,٨٠	٠,٩١	متوسط
١٣	يتابع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المستجدات والقضايا المعاصرة.	٢,٨٨	٠,٩١	متوسط
١٤	يستخدم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الوسائل التكنولوجية في المحاضرات.	٢,٧١	٠,٩٨	متوسط
المتوسط الإجمالي لبُعد تميّز عضو هيئة التدريس				
		٢,٦٠	٠,٧٧	متوسط

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
١٥	ترتبط الجامعة بين أنشطة البحث العملي ومشكلات المجتمع.	٢,٦٠	١,٠١	متوسط
١٦	تُوجَد بالجامعة قواعد بيانات خاصة بالبحوث العلمية.	٢,٥٩	٠,٩٣	ضعيف
١٧	تسعى الجامعة باستمرار إلى توفير أحدث المراجع والنشرات والدوريات العلمية المحلية والعالمية اللازمة لدعم نشاط البحث العلمي.	٢,٣٣	٠,٩٣	ضعيف
١٨	تقوم الجامعة بإجراء بحوثٍ علميةٍ مشتركة مع مؤسسات علمية دولية.	٢,٣٥	٠,٨٩	ضعيف
١٩	عدد البحوث المنشورة محلياً ودولياً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في تزايدٍ مستمر.	٢,٦٥	٠,٩٦	متوسط
٢٠	تدعم الجامعة الباحثين وتحفّزهم على زيادة الإنتاج العلمي.	٢,٣٣	٠,٨٨	ضعيف
	المتوسط الإجمالي لُبعد تميّز البحث العلمي	٢,٤٧	٠,٧٤	ضعيف
٢١	تُقَدِّم الجامعة مجموعةً من البرامج التعليمية المتميزة، التي تتناسب مع احتياجات سوق العمل والمجتمع.	٢,٥٢	٠,٩٥	ضعيف
٢٢	تُسهم الجامعة بشكلٍ متميزٍ في حلّ قضايا المجتمع.	٢,٤٦	٠,٨٩	ضعيف
٢٣	تُسهم الجامعة في تنفيذ خطط التنمية القومية.	٢,٢٩	٠,٨٦	ضعيف
٢٤	تُسهم الجامعة بشكلٍ متميزٍ في أنشطة حماية البيئة.	٢,٤٠	٠,٩٨	ضعيف
٢٥	تجذب الجامعة الشباب في الإجازات الصيفية، من خلال الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى استغلال طاقاتهم وحمائتهم من الانحراف.	٢,١٤	٠,٩٦	ضعيف

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير
٢٦	تحرص الجامعة على استفادة أفراد المجتمع من الأنشطة الثقافية (محاضرات، مؤتمرات، ندوات، مجلات علمية) التي تنظمها.	٢,٣٥	٠,٩٦	ضعيف
	المتوسط الإجمالي لبعد تميُّز خدمة المجتمع	٢,٣٦	٠,٧٩	ضعيف
	المتوسط الإجمالي للقدرة التنافسية للجامعة محل الدراسة	٢,٥٤	٠,٦٤	ضعيف

توضَّح نتائج الجدول (٥) أنَّ بُعد تميُّز الخريجين، يحتلُّ المرتبة الأولى بمتوسط (٢,٧٥) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وبأقي بُعد تميُّز أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الثانية بمتوسط (٢,٦٠) وانحراف معياري (٠,٧٧)، ثمَّ بُعد تميُّز البحث العلمي بمتوسط (٢,٤٧)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، وأخيراً بُعد تميُّز خدمة المجتمع بمتوسط (٢,٣٦) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وفقاً للاتجاهات التقويمية للمسؤولين لمستوى القدرة التنافسية لجامعة إب. وبصفة عامة؛ فإنَّ المتوسط الإجمالي لمستوى القدرة التنافسية لجامعة إب بلغ (٢,٥٤) وانحراف معياري (٠,٦٤). وهذا يشيرُ إلى ضَعْف مستوى القدرة التنافسية (تميُّز الخريجين، تميُّز أعضاء هيئة التدريس، وتميُّز البحث العملي، وتميُّز خدمة المجتمع) لجامعة إب، وفقاً لتقديرات المسؤولين فيها.

توصيف تقديرات المسؤولين نحو مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري):

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤالين الثالث والرابع لهذا البحث، والمتعلقان بتحديد مدى وجود اختلاف في تقديرات المسؤولين نحو مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري). ولتحقيق ذلك؛ تمَّ تطبيق اختبار T. Test لعَيِّنتين مستقلتين، والجدول (٦) يوضِّح ذلك.

جدول (٦)

تقديرات المسؤولين نحو مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين

مستوى الدلالة	T. Test	مسئول إداري		مسئول أكاديمي		المتغيرات
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠١٤	٢,٤٩	٠,٧٨	٢,٢٣	٠,٧٧	٢,٥٢	١- رضا العملاء
٠,٢٤١	١,١٧	٠,٩٢	٢,٣٤	٠,٧٩	٢,٤٩	٢- العمليات الداخلية
٠,٢٤٦	١,١٦	٠,٨٧	٢,٣٤	٠,٨٣	٢,٤٩	٣- التعلّم والنمو
٠,٩٧٠	٠,٠٣٨-	٠,٨٠	٢,٣٧	٠,٨٨	٢,٣٦	٤- الأداء المالي
٠,٢٠٧	١,٢٦	٠,٨٠	٢,٣٢	٠,٧٥	٢,٤٧	الإجمالي
٠,١٤٩	١,٤٥	٠,٦٩	٢,٦٨	٠,٦٥	٢,٨٣	١- تميّز خريج الجامعة
٠,٠٠٠	٤,٤٤	٠,٧٩	٢,٣٧	٠,٦٧	٢,٨٦	٢- تميّز عضو هيئة التدريس
٠,٠٤١	٢,١٠	٠,٨١	٢,٣٦	٠,٦٢	٢,٥٩	٣- تميّز البحث العلمي
٠,٠٠٠	٣,٦١	٠,٧٩	٢,١٧	٠,٧٣	٢,٥٨	٤- تميّز خدمة المجتمع
٠,٠٠١	٣,٤٣	٠,٦٨	٢,٤٠	٠,٥٥	٢,٧١	الإجمالي

تبيّن نتائج جدول (٦) أنه لا توجد فروق معنوية في تقديرات المسؤولين نحو مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (العمليات الداخلية، والتعلّم والنمو، والأداء المالي) في جامعة إب، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري)؛ إذ إن قيمة (ت) غير معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهذا يعني أن إدراك المسؤولين لمستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لا يختلف باختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري)؛ في حين يُوجد اختلاف معنوي في تقديرات المسؤولين نحو مستوى رضا العملاء عن جامعة إب، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري)؛ إذ إن قيمة (ت) معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهذا يعني أن إدراك المسؤولين لمستوى رضا العملاء عن جامعة إب؛ يختلف باختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري).

كما تُبيّن نتائج جدول (٦) أنه تُوجَد فروقٌ معنويةٌ في تقديرات المسؤولين نحو مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب، بالنسبة لبُعد جودة عضو هيئة التدريس، وجودة البحث العلمي، وجودة خدمة المجتمع؛ وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري)؛ إذ إنَّ قيمة (ت) معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهذا يعني أن إدراك المسؤولين لمستوى القدرة التنافسية لجامعة إب، بالنسبة لبُعد جودة عضو هيئة التدريس، وجودة البحث العلمي، وجودة خدمة المجتمع - يختلف باختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري)، في حين لا يُوجَد اختلافٌ معنويٌّ في تقديرات المسؤولين نحو مستوى جودة خريجي جامعة إب، وفقاً لاختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري)؛ إذ إنَّ قيمة (ت) غير معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، وهذا يعني أن إدراك المسؤولين لمستوى جودة خريجي جامعة إب، لا يختلف باختلاف نوع المسؤولين (أكاديمي، إداري).

العلاقة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية:

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال الخامس لهذه الدراسة، والمتعلّق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية. ولتحقيق ذلك؛ تمَّ تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتعدّد Multiple Regression Analysis؛ للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة؛ وذلك من خلال استخدام طريقة Enter، واستخدام طريقة الخطوات المتتالية STEPWISE، والجدول (٧) يوضّح ذلك.

جدول (٧)

نوع ودرجة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والقدرة التنافسية لجامعة إب
(مُخرجات تحليل الانحدار والارتباط المتعدّد Multiple Regression Analysis)

T. Test	معامل التحديد	معامل الانحدار بيتا	أبعاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الأكثر تأثيراً في دعم القدرة التنافسية لجامعة إب
١٧,٦٧	٠,٦٤	**٠,٨٠	التعلّم والنمو
٤,٩٨	٠,٦٨	**٠,٤١	رضا العملاء
٢,٤٠	٠,٧٠	**٠,٢٥	العمليات الداخلية

T. Test	معامل التحديد	معامل الانحدار بيتا	أبعاد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن الأكثر تأثيراً في دعم القدرة التنافسية لجامعة إب
	٠,٨٤		معامل الارتباط في النموذج R
	٠,٧٠		معامل التحديد في النموذج R ²
	١٠٥,٤٧		قيمة F المحسوبة
	٤,١٧٦		درجات الحرية
	٠,٠٠٠		مستوى الدلالة

** مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T. Test.

- تُوجَد علاقةً خطيةً موجبةً ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب ومستوى قدرتها التنافسية مأخوذة بصورة إجمالية، وأنَّ هذه العلاقة تمثل ٨٤% (وفقاً لمعامل الارتباط البسيط)، وهذه العلاقة طردية؛ بحيث كلما زاد مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب؛ زاد ذلك من قدرة الجامعة على تحسين مستوى قدرتها التنافسية، مأخوذة بصورة إجمالية.

- إنَّ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب؛ يمكن أن يفسّر حوالي ٧٠% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى قدرتها التنافسية، مأخوذة بصورة إجمالية.
- هناك ثلاثة أبعادٍ تتمثل في (التعلُّم والنمو، رضا العملاء، العمليات الداخلية) مرتبةً حسب درجة أهميتها من بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، تتمتع دون غيرها من الأبعاد بتأثيرات ذات دلالة إحصائية فيما بينها وبين تحسين مستوى قدرتها التنافسية، مأخوذة بصورة إجمالية.

وفي ضوء ما تقدّم؛ فقد تقرّر رفضُ فرضية العدم القائلة لا تُوجَد علاقةً ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية. وتمّ قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، ومستوى قدرتها التنافسية. وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أنَّ هناك علاقةً جوهريةً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وفقاً لاختبار F Test، بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومستوى القدرة التنافسية لجامعة إب.

مناقشة نتائج البحث، وتفسيرها:

توصّل البحث إلى مجموعةٍ من النتائج، التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في جامعة إِب، وتتلخّص أهمُّ هذه النتائج فيما يلي:

- ضَعْف مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والأداء المالي)، وعدم ملاءمتها لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة إِب، وفقاً لتقديرات المسؤولين فيها، وهذا يفسّر وجود قصور يتمثل في:

- ضَعْف مستوى رضا العملاء (الطلاب، والمجتمع، وسوق العمل) عن جامعة إِب، خصوصاً وأنَّ رضا العملاء يلعبُ دوراً كبيراً في المنافسة بين الجامعات المختلفة في ظل انتشار الجامعات الخاصة والأجنبية، وانتشار أنظمة التعليم عن بُعد، ويرجع ضَعْف رضا العملاء عن جامعة إِب إلى ضعف مستوى جودة الخدمات التي تقدّمها الجامعة، وعدم توفّر مقاييس ومؤشرات دورية لقياس رضا الطلاب عن العملية التعليمية والخدمات التي تقدّمها الجامعة، ووجود قصورٍ شديدٍ في البنية التحتية لكليات الجامعة، وقصور في قيام كليات الجامعة بعمل برامج تدريبية في مختلف مؤسسات العمل؛ حتى يتمكن الطالب من تطبيق ما تعلمه في الواقع العملي، ولا توفر الجامعة خدماتٍ مساندة للطلاب (السكن، الوحدات الصحية، المواصلات، الأنشطة الثقافية، الكتاب المجاني... إلخ)، ولا تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية والتعليمية للطلاب، ولا تتواصل الجامعة مع الطلاب الخريجين وتتابع أوضاعهم.

- ضَعْف مستوى العمليات الداخلية لجامعة إِب، وعدم ملاءمتها لتعزيز قدرتها التنافسية؛ وذلك يرجع إلى تقادم البرامج والمقرّرات الدراسية، وعدم مواكبتها لتطوّرات العصر ومتطلبات سوق العمل في معظم الأقسام والكليات بالجامعة، وثبات المحتوى العلمي للمنهج لفترات طويلة دون تغيير، وغياب المرونة في المناهج الجامعية في الاستجابة للتطوير المتلاحق، وعدم توفر مبانٍ كافية ومناسبة للكليات وللأقسام العلمية في الجامعة، وقصور شديد في تجهيزات القاعات الدراسية؛ من حيث عدم توفّر الوسائط التعليمية؛ سواء السّمعية أو البصرية أو الإيضاحية

(رسوم، خرائط)، وعدم ملاءمة القاعة الدراسية لعدد الطلاب وخصوصاً الكليات الإنسانية، كما يُوجَد قصورٌ شديدٌ في توافر المعامل الحديثة اللازمة للدراسة والتدريبات العملية داخل الكليات؛ إضافةً إلى وجود قصورٍ شديدٍ في المكتبة المركزية، وِضعفُ توفّر مكتبات خاصة بكلّ كلية، وعدم اهتمام كليات الجامعة بدراسة وتحليل احتياجات ومتطلبات سوق العمل من مُخرجات الجامعة، وِضعفُ تحليل احتياجات المجتمع والتوجّهات العالمية لاستحداث تخصصات دراسية جديدة وِضعفُ إدخال التكنولوجيا في العملية التعليمية لتجويد الأداء، وكذلك ضعف عمليات التشغيل المتمثلة في العملية الإدارية وعمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع وعمليات توكيد الجودة.

- وِضعفُ في مستوى التعلّم والنمو لجامعة إب، وعدم ملاءمتها لتعزيز قدرتها التنافسية، ويرجع ذلك إلى أن إدارة الجامعة لا تدرك أنّ رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين؛ هو أساسٌ لنجاحها في خدمة طلابها والمجتمع. وِضعفُ قيام الجامعة بعمل شراكات مع جامعات إقليمية ودولية لتبادل الخبرات في مختلف المجالات. وِضعفُ اهتمام الجامعة بتدريب الموظفين الإداريين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يخدم إستراتيجياتها، كما لا تعمل الجامعة على تطوير مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين بشكلٍ يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدّمها. وِضعفُ تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار، ولا تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية والتعليمية للطلاب، ولا تُطوّر الجامعة أنظمتها الإدارية والأكاديمية والتقنية بالشكل الذي يُحسّن من جودة الخدمة التعليمية.

- وِضعفُ في الإدارة المالية لجامعة إب، وعدم ملاءمتها لتعزيز قدرتها التنافسية؛ إذ لا تمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية، ولا تخصص الجامعة موارد مالية كافية لتسيير العملية التعليمية، وأنشطة البحث العلمي. وِضعفُ استغلال الموارد المالية بشكلٍ يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري. وِضعفُ تنويع مصادر التمويل. وضعف استخدام تقنيات حديثة في الرقابة على الأداء المالي، وعدم الاستقلالية المالية والإدارية. وعلى الرغم من أن القانون يمنح الجامعات

الاستقلالية الكاملة؛ فإن المخصّصات المالية للجامعات تُحدّد بناءً على المفاوضات مع وزارة المالية، وتطلُّ إجراءات الصرف مقيدهً بموافقة المديرين الماليين الذين تعيّنهم وزارة المالية في كلّ الجامعات اليمنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة؛ منها دراسة (مسلم، ٢٠١٧) التي أكّدت تدني مستوى الأداء التنظيمي بشكل عام في جامعتي صنعاء وعدن، وكان ذلك انعكاساً لضعف مستوى الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلّم والنمو، والأداء المالي). وفي السياق نفسه؛ أكّدت دراسة (Chimtengo et al, 2017) ضعف مستوى أداء جامعة ملاوي في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلّم والنمو، والأداء المالي). وتتناقض نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبود، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن جامعة الملك فيصل تطبّق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة لكل من البعد المالي، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد التعلّم والنمو، وبدرجة مرتفعة بالنسبة لبُعد رضا العملاء.

- ضعف مستوى القدرة التنافسية (تميّز الخريجين، تميّز أعضاء هيئة التدريس، وتميّز البحث العلمي، وخدمة المجتمع) لجامعة إب، وفقاً لتقديرات المسؤولين فيها، وهذا يفسّر وجود قصورٍ يتمثل في:

- ضعف مستوى جودة الخريجين كأحد أبعاد ومؤشرات القدرة التنافسية؛ من حيث المعرفة والمهارات الفنية، والقدرة على التفكير المنظم وحلّ المشكلات، والإبداع والابتكار، والحصول على وظيفة تناسب مع مؤهلاتهم، والقدرة على التعلم الذاتي؛ وذلك يرجع إلى العديد من العوامل؛ منها: طرق التدريس التقليدية القائمة على الحفظ والتلقين، وضعف أسلوب التقييم للطلاب؛ إذ يتمّ التقييم من خلال الامتحانات فقط، وضعف استخدام التكنولوجيا في التدريس، وتقادم البرامج والمقرّرات الدراسية، وعدم مواكبتها لتطوّرات العصر ومتطلّبات سوق العمل في معظم الأقسام والكليات بالجامعة، وثبات المحتوى العلمي للمنهج لفترات طويلة دون تغيير، وغياب المرونة في المناهج الجامعية في الاستجابة للتطوير المتلاحق، وضعف توفير قنوات اتصال بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية؛ بحيث يتمّ تدريب الطلاب بمواقع العمل، وضعف الاهتمام بإعداد دراسات مسحية مستمرة؛ لتحديد

- احتياجات العملاء الخارجيين والداخليين ورغباتهم، من خلال بحوث العملاء وبحوث السوق، ووضَعُف الربط بين التخصصات المختلفة في الجامعة وسوق العمل، ووضَعُف استحداث تخصصات جديدة بالجامعة يتطلبها سوق العمل، وإلغاء أو تطوير التخصصات الموجودة بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل المتغيرة باستمرار.
- قصورٌ في مستوى جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة إب كأحد أبعاد ومؤشرات قدرتها التنافسية، ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وعدم توافرها مع المعايير العالمية؛ خصوصاً في الكليات الإنسانية؛ إضافةً إلى قِلَّة عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على براءات اختراع وجوائز محلية ودولية، وقلة عدد بحوث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ووضَعُف الرجوع إليها والاستشهاد بها من جانب الباحثين، وعدم التفرُّغ التام لكثيرٍ من أعضاء هيئة التدريس للعملية التعليمية والبحثية؛ إذ ينشغل عددٌ كبيرٌ منهم في أعمالٍ خارج الجامعة، وساعد في ذلك انخفاضُ مرتبات أعضاء هيئة التدريس، ووضَعُف متابعة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمستجدات والقضايا المعاصرة، ووضَعُف استخدام أعضاء هيئة التدريس للوسائل التكنولوجية في المحاضرات، وعدم التوازن بين عدد أعضاء هيئة التدريس في بعض الأقسام العلمية والأعباء التدريسية والبحثية الخاصة بالقسم العلمي، وعدم التخطيط لإيفاد معاوني هيئة التدريس إلى الجامعات والمراكز البحثية المتقدمة، ووضَعُف تيسير فرص اشتراك عضو هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العالمية والإقليمية والمحلية ذات الصلة بتخصصه الأكاديمي، كما يُوجَد قصورٌ في مستوى إعداد أعضاء هيئة التدريس، ونظم ترقيتهم، وطرق انتقاء المعيدين، والحاصلين على الماجستير والدكتوراه للعمل الأكاديمي، ونظام البعثات الداخلية والخارجية، وغياب الأسس الموضوعية لاختيار المناصب القيادية، من رئيس قسم وعميد ونائب رئيس الجامعة.
 - ضَعُف مستوى البحث العلمي لجامعة إب كأحد أبعاد ومؤشرات قدرتها التنافسية، ويرجع ذلك إلى ضعف الربط بين أنشطة البحث العلمي ومشكلات المجتمع، وعدم وجود خريطة بحثية بكلِّ كلية من كليات الجامعة مرتبطة بمشكلات المجتمع، كما لا تُوجَد بالجامعة قواعد بيانات خاصة بالبحوث العلمية؛ إذ لا تشترك الجامعة

بقواعد البيانات العالمية، ولا تسعى الجامعة باستمرار إلى توفير أحدث المراجع والنشرات والدوريات العلمية المحلية والعالمية اللازمة لدعم نشاط البحث العلمي، ووضعت توفير الخدمات الفنية والأجهزة المساعدة وخدمات الحاسوب في مكاتب الجامعة، ولا تقوم الجامعة بإجراء بحوث علمية مشتركة مع مؤسسات علمية دولية؛ إضافة إلى قلة عدد البحوث المنشورة محلياً ودولياً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وضعف الاعتمادات المالية المخصصة لأنشطة البحث العلمي.

• ضعف مستوى جودة خدمة المجتمع كأحد أبعاد ومؤشرات قدرتها التنافسية، ويرجع ذلك إلى أن بعض البرامج التعليمية التي تقدمها جامعة إب لا تتناسب مع احتياجات سوق العمل والمجتمع؛ إضافة إلى ضعف مساهمة الجامعة في حل قضايا المجتمع، وتنفيذ خطط التنمية القومية، وأنشطة حماية البيئة، ولا تحرص الجامعة على استفادة أفراد المجتمع من الأنشطة الثقافية (محاضرات، مؤتمرات، ندوات، مجلات علمية) التي تنظمها.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة؛ منها دراسة (Abdelsalam, 2018) التي بينت انخفاض القدرة التنافسية لقطاع التعليم الجامعي السعودي، في ضوء انخفاض مؤشر التنافسية العالمية للسعودية. ودراسة (عبدالمجيد، وحجازي، ٢٠١٠، أبوسعدة وآخرون، ٢٠١٤، قرني والعتيبي، ٢٠١٢، محمد، ٢٠١٤) التي أكدت على ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية وغيابها عن قوائم التصنيفات العالمية للجامعات؛ وذلك بسبب ارتفاع الكثافة الطلابية وقلة الإنفاق الحكومي وانخفاض مستوى جودة الخريجين، وقلة البحوث العالمية المنشورة في المجالات ذات السمة العالمية. كما أكدت دراسة (Parakhina et al, 2017; Gafurov et al, 2017) على ضعف القدرة التنافسية للجامعات الروسية وفق التصنيفات العالمية للجامعات، ويرجع السبب إلى أن التعليم الجامعي في روسيا يعيش في ثقافة صناعة التعليم الجامعي منتصف القرن العشرين؛ إذ إن الغالبية العظمى من مؤسسات التعليم الجامعي تعمل بشكل حصري كمؤسسات تعليمية توفر الموظفين لتلبية احتياجات الاقتصاد الوطني.

- لا يوجد اختلاف حقيقي في تقديرات المسؤولين في جامعة إب نحو مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وفق اختلاف نوع المسئولين (إداري، أكاديمي)، ويعتقد الباحث،

أن اتفاق المسئولين (أكاديمي، إداري)، نحو مستوى تطبيق أبعاد بطاقة القياس المتوازن في جامعة إب، إنما يرجعُ إلى الانخفاض الواضح في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في جامعة إب، بالشكل الذي لا يختلف عليه أحد.

- يُوجد اختلافٌ حقيقي في تقديرات المسئولين في جامعة إب نحو مستوى قدرتها التنافسية، وفق اختلاف نوع المسئولين (إداري، أكاديمي). ويعتقد الباحث أن رضا المسئولين الأكاديميين عن مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب، مقارنةً بالمسئولين الإداريين، ربما يرجع إلى دفاع المسئولين الأكاديميين عن الصورة الذهنية للجامعة التي يعملون بها.

- يُسهِم تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكلٍ إيجابيٍّ في تعزيز مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب، وتتمثل أهمُّ أبعاد بطاقة الأداء المتوازنة الأكثر قدرةً على تفسير التباين في تعزيز مستوى القدرة التنافسية مرتبةً حسب درجة أهميتها في التعلُّم والنمو، رضا العملاء، العمليات الداخلية. وهذا يعني أن إدارة الجامعة يمكنها تحسين مستوى قدرتها التنافسية من خلال تحسين العمليات الداخلية للجامعة، بشكلٍ يؤدي إلى تحسين جودة الخريجين، ومن ثم زيادة مستوى رضا العملاء (الطلاب، المجتمع، وسوق العمل)، وكذلك تحسين التعلُّم والنمو للجامعة بشكلٍ يؤدي إلى تحسين جودة العمليات الداخلية للجامعة، ومن ثمَّ زيادة مستوى جودة الخريجين والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وزيادة رضا العملاء، وبالتالي زيادة مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب؛ إضافةً إلى تحسين إدارة الموارد المالية للجامعة، ومن ثمَّ زيادة مستوى جودة عمليات التعلُّم والنمو للجامعة، وزيادة جودة العمليات الداخلية، ومستوى رضا العملاء، وبالتالي زيادة مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب؛ إذ تحتاجُ جامعة إب إلى بناء وتنمية كلِّ عنصر من عناصر بطاقة الأداء المتوازن ذات العلاقة بكلِّ عنصرٍ من عناصر القدرة التنافسية؛ لدعم قدرتها على المنافسة في السوق المحلي والإقليمي والدولي.

توصيات البحث:

في ضوء نتائج تحليل العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز القدرة التنافسية لجامعة إب، يمكن تقديم خطة عمل تنفيذية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لجامعة إب؛ من خلال التطبيق الفعَّال لبطاقة الأداء المتوازن، كما يوضح الجدول (٨).

جدول (٨)

الخطة التنفيذية المقترحة لتعزيز القدرة التنافسية لجامعة إب؛ من خلال التطبيق الفعّال لبطاقة الأداء المتوازن

آليات التنفيذ	التوصية
<p>- إعداد دراسات مَسْحِيَّة مستمرة؛ لتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم (الطلاب، المجتمع، سوق العمل)؛ من خلال بحوث العملاء وبحوث السوق.</p> <p>- اختيار الطلاب وفق اختبار قدرات خاصة بالكليات المختلفة للالتحاق بها.</p> <p>- تطوير البرامج والمقرّرات الدراسية؛ لتواكب تطوُّرات العصر ومتطلبات سوق العمل.</p> <p>- توفير قدرٍ من التنوع والمرونة بالمناهج والبرامج المختلفة؛ من خلال التوسُّع في نظم التعليم الاختيارية، مثل: نظام التعليم عن بُعد، والتعليم المفتوح، ونظام الساعات المعتمدة.</p> <p>- التنسيق والاتصال الدائم بين الجامعة وقطاعات الإنتاج والأعمال المختلفة؛ لتطوير المناهج والبرامج التعليمية، بما يتوافق ومتطلبات السوق.</p> <p>- التقييم والمتابعة للبرامج والمقرّرات الدراسية بشكلٍ منتظم.</p> <p>- بناء آليات لاستمرار العلاقة بين الجامعة وخريجها؛ من أجل التعرُّف على أبرز نقاط الضعف، ونقاط القوة التي لمسوها في حياتهم العملية؛ لكي تستفيد منها الجامعة في تطوير برامجها ومناهجها.</p> <p>- استحداث تخصصات جديدة بالجامعة يتطلَّبها سوق العمل، وإلغاء أو تطوير التخصصات الموجودة بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل المتغيرة باستمرار.</p> <p>- توفير مقاييس ومؤشرات دورية لقياس رضا الطلاب عن العملية التعليمية والخدمات التي تقدِّمها الجامعة لهم.</p> <p>- بناء آليات لمتابعة شكاوى الطلاب، وحلِّها والاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي.</p> <p>- استخدام التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية والتعليمية للطلاب.</p> <p>- توفير ضوابط دقيقة، تكفل متابعة قيام أعضاء هيئة التدريس بواجباتهم التعليمية والبحثية، والالتزام بمفردات المنهج الدراسي.</p> <p>- توفير التسهيلات التعليمية (تجهيز المبنى التعليمي - المعامل - المكتبة - الوسائل التعليمية في قاعات التدريس... إلخ) المناسبة لتحسين جودة العملية التعليمية.</p> <p>- توفير المرافق الخاصة بالخدمات الطلابية ومستلزماتها في مختلف كليات الجامعة، (مثل: الملاعب الرياضية، والمطاعم والكافتيريا، وأماكن التصوير والطباعة، وأماكن الاستراحة، المواقف، المساجد... إلخ).</p> <p>- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعمادة والأقسام العلمية في إنجاز الأعمال المطلوبة.</p> <p>- أن تقيم الجامعة شركات مع جامعات إقليمية ودولية لتبادل الخبرات في مختلف المجالات.</p>	<p>١- تحسين العمليات الداخلية للجامعة، بشكلٍ يؤدي إلى تحسين جودة الخريجين، ومن ثم زيادة مستوى رضا العملاء (الطلاب، والمجتمع، وسوق العمل)، وبالتالي، زيادة مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب.</p>

آليات التنفيذ	التوصية
<p>أولاً- آليات تحسين جودة عضو هيئة التدريس:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تطوير نظم استقطاب واختيار وتوظيف هيئة التدريس المعاونة، والحاصلين على الدكتوراه، من خلال وضع عددٍ من المعايير والشروط التي تتفق والعمل الأكاديمي. - التخطيط الجيد لإيفاد هيئة التدريس المعاونة إلى الجامعات والمراكز البحثية المتقدمة في العالم. - تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار. - تطوير هيكل الرواتب والأجور والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، بما يحقق الارتقاء بالدخل إلى المستويات المناسبة مع أعبائهم الأكاديمية والإدارية، ويعوّضهم عن التنمية الذاتية للدخل. - إحداث توازن بين عدد أعضاء هيئة التدريس والأعباء العلمية والبحثية التي يقومون بها؛ بحيث يكون لكل قسم علمي هيكل تنظيمي، يُحدّد فيه عدد أعضاء هيئة التدريس في كل تخصص، في ضوء الاحتياجات الفعلية، وفي ضوء نسبة معينة لعدد الطلاب والأعباء التدريسية والبحثية المطلوب في كل تخصص. - تصميم نظامٍ لمساعدة أعضاء هيئة التدريس في الحصول على المراجع، والاشتراك في شبكات المعلومات العالمية، وتوفير الدوريات العلمية الحديثة، بما يمكّنهم من الاطلاع على المعارف الجديدة. - تصميم نظامٍ لتيسير فرص اشتراك عضو هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات العالمية والإقليمية والمحلية ذات الصلة بتخصصه الأكاديمي. - رَبطُ ترقية أعضاء هيئة التدريس وتقلد المناصب الإدارية العليا بالجامعة بمستوى الإنجاز والتقدّم العلمي والمهني لعضو هيئة التدريس. - تصميم نظام حوافز؛ لتشجيع أعضاء هيئة التدريس للحصول على براءات اختراع وجوائز محلية ودولية. <p>ثانياً- آليات تحسين جودة البحث العلمي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تصميم وتنفيذ خريطة بحثية بكل كلية من كليات الجامعة، تكون مرتبطةً بمشكلات المجتمع، على ألا تكون هذه الخريطة قيلاً على المبادرات البحثية الإبداعية. - رَبطُ البحث العلمي باحتياجات المجتمع ومشكلاته. - إيجاد قواعد بيانات خاصة بالبحوث العلمية بالجامعة. - إيجاد اشتراك للجامعة بقواعد البيانات العالمية. - التخطيط الجيد لعمل مشروعات بحثية مشتركة مع الجامعات والمراكز البحثية المتقدمة. - تخصيص حوافز مُجزية؛ لتشجيع الباحثين على زيادة الإنتاج العلمي، ونَشْرُ أبحاثهم في مجلات علمية لها صفة العالمية. - توفير أحدث المراجع والنشرات والدوريات العلمية المحلية والعالمية اللازمة لدعم نشاط البحث العلمي. - زيادة المخصصات المالية لأنشطة البحث العلمي. 	<p>٢- تحسين التعلم والنمو للجامعة بشكلٍ يؤدي إلى تحسين جودة العمليات الداخلية للجامعة، ومن ثم زيادة مستوى جودة الخريجين والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وزيادة رضا العملاء، وبالتالي زيادة مستوى القدرة التنافسية للجامعة إِب.</p>

آليات التنفيذ	التوصية
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم وتنفيذ إستراتيجية واضحة لإدارة الموارد المالية بالجامعة. - تخصيص موارد مالية كافية لتسيير العملية التعليمية. - تخصيص موارد مالية كافية لدعم أنشطة البحث العلمي. - بناء آليات لتنويع مصادر تمويل الجامعة. - استخدام تقنيات حديثة في الرقابة على الأداء المالي. - تحقيق الاستقلال المالي للجامعة وتفعيل دور اللامركزية فيها، بما يجعل قراراتها نابعةً من داخلها، وفي ضوء رسالتها المعلنة، وأهدافها وأنشطتها. 	<p>٣- تحسين إدارة الموارد المالية للجامعة، ومن ثم زيادة مستوى جودة عمليات التعلُّم والنمو للجامعة، وزيادة جودة العمليات الداخلية، ومستوى رضا العملاء، وبالتالي زيادة مستوى القدرة التنافسية لجامعة إب.</p>

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو سعدة، وضيئة محمد، ورضوان، حنان أحمد، علام، فوزية محمد، (٢٠١٤)، متطلبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ٢٥ (١٠٠)، ٧٧-١٠٧.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى، (٢٠١٣)، تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة المعرفة كمرتكز لتدعيم القدرة التنافسية للجامعات المصرية: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة فرع السادات، جامعة المنوفية.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن (٢٠٠٧). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- _____، والمرسي، جمال الدين محمد، (٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- حميد، محمد عبدالله، (٢٠١٣)، تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي للجامعات اليمنية، مجلة جامعة الناصر، العدد (١)، ١٨٥-٢١٧.
- الاربعة، فاطمة علي محمد، (٢٠٠٦)، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة مع التطبيق على جامعة الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- عبود، يسري زكي، (٢٠١٧)، تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد (١٩)، ٩٢-١١٥.
- عون، وفاء محمد، الشمراي، نجاهة علي عبدالله، الخضير، رنا عبدالرحمن، (٢٠١٧)، تطوير أداء الجامعات السعودية في التصنيفات العالمية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ (التجربة الكندية نموذجاً)، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦ (٥)، ٢٥٤-٢٦٨.
- عبدالمجيد، عبدالفتاح عبدالرحمن، وحجازي، مروة سمير، (٢٠١٠)، ضعف القدرة التنافسية للجامعات المصرية والسبيل إلى دعمها والارتقاء بها، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٣٤ (٢)، ٦٢١-٦٥٦.
- العباد، عبدالله بن أحمد بن إبراهيم، (٢٠١٧)، نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦ (٣)، ٣٠٦-٣٢٧.

- العولقي، عبدالله أحمد، (٢٠١٨)، قياس مستوى جودة الخدمة التعليمية باستخدام مقياس SERVPERF وأثرها في رضا الطلبة: دراسة ميدانية في جامعة إب اليمنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ١١ (٣٧)، ١٢٦-١٤٨.
- قرني، أسامة محمود، العتيقي، إبراهيم مرعي إبراهيم، (٢٠١٢)، إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية: تصور مقترح، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٥ (٣٨)، ٢٢٣-٣٣٤.
- محمد، ماهر أحمد حسن، (٢٠١٤)، تدويل التعليم الجامعي كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للجامعات المصرية، المجلة التربوية، ٢٩ (١١٣)، ١٤١-٢١٣.
- مسلم، بسام، (٢٠١٧)، قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٣ (٤)، ٥٥-٨٣.
- الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية، ٢٠٠٦ إلى ٢٠١٠، مشروع تطوير التعليم العالي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Abdelsalam, M. M, (2018). Suggestion to Strengthen The Sustainable Competitiveness of The Higher Education Sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Economic Researcher Review (CHEEC), 6 (10), 15-35.
- Al-Tarawneh, K. A. A. (2018). The Possibility of Applying the Balanced Scorecard a Tool of Evaluating the Strategic Performance of the Jordanian Private Universities (Field Study from the Perspective of Workers in Private Universities in Jordan). Academy of Marketing Studies Journal, 22 (1), 1-25.
- Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2017). The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education- Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model. International Journal of Digital Publication Technology, 1 (2) ,135-157.
- Al-Harthy,D. K., & Albidewi, I., (2017). Balanced Scorecard Automation System In Higher Education Institution. S European Journal of Computer Science and Information Technology 5 (4), 25-49.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17 (1), 99-120.
- Chimtengo, S., Mkandawire, K., & Hanif, R. (2017). An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawis polytechnic. African Journal of Business Management, 11 (4), 84-93.

-
- De Haan, H. H. (2015). Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions?. *International Journal of Educational Management*, 29 (1), 44-61.
 - Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41 (2), 79-94.
 - Dimitrova, G., & Dimitrova, T. (2017). Competitiveness of The Universities: Measurement Capabilities. *Trakia Journal of Sciences*, 15 (1), 311-316.
 - Eftimov, L., Trpeski, P., Gockov, G., & Vasileva, V. (2016). Designing a balanced scorecard as strategic management system for higher education institutions: A case study in Macedonia. *Ekonomika*, 62 (2), 29-48.
 - Efimova, I. N. (2014). University Rankings as Instruments for the Reform of the System of Higher Education in the Global Context. *Russian Education & Society*, 56 (7), 15-39.
 - Fisch, C. O., Hassel, T. M., Sandner, P. G., & Block, J. H. (2015). University patenting: A comparison of 300 leading universities worldwide. *The Journal of Technology Transfer*, 40 (2), 318-345.
 - Goglio, V. (2016). One size fits all? A different perspective on university rankings. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38 (2), 212-226.
 - Galushka, Z., & Sobolev, V. (2016). Factors Of Competitiveness Of Universities Under Globalization Of Educational Markets. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 16 (3), 106-110.
 - Gafurov, I. R., Safullin, M. R., & Elshin, L. A. (2017). Mechanisms of higher school development in the paradigm of its global competitiveness (on the example of the kazan federal university). *QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología*, (1), 1495-1500.
 - Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard-a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29 (2), 167-176.
 - Hill, C. W., & Jones, G. R. (2013). *Strategic Management: An Integrated Approach*. 10th, ed, South-Western, Cengage Learning
 - Hussain, S., Isran, M. A., & Bukhari, S. F. H. (2017). Substantive Modeling for Stratagems of Higher Education Competitiveness. *Journal of Independent Studies & Research: Management & Social Sciences & Economics*, 15 (1). 103-116.
 - Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. ,E. (2010). *Multivariate Date Analysis*. 7ed, Pearson Prentice Hell.
 - Kaplan, R. S., & D. P. Norton. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1) ,71-79.
 - Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard business Review*, vol. 71 (5), 134-147

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39 (1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15 (1), 87-104
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting horizons*, 15 (2), 147-160.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82 (2), 52-63.
- Keser, O. Z., & Gedikoglu, T. (2016). Design principles for the development of the balanced scorecard. *International Journal of Educational Management*, 30 (5), 622-634.
- Kumar, M. J. (2015). Global university rankings: What should India do?. *Iete Technical Review*, 32 (2), 81-83.
- Lee, J., & Stuen, E. (2016). University reputation and technology commercialization: evidence from nanoscale science. *The Journal of Technology Transfer*, 41 (3), 586-609.
- Ilyasin, M. (2017). Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education. *Dinamika Ilmu*, 17 (2), 223-236.
- Maket, L., & Korir, M. (2017). Resource Inimitability: The Strategic Resource Characteristic For Sustainable Competitiveness In Universities. *European Journal of Business and Innovation Research*, 5 (1), 51-66.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51 (1), 221-244.
- Özdemir, A., & Tüysüz, F. (2017). An Integrated Fuzzy DEMATEL and Fuzzy ANP Based Balanced Scorecard Approach: Application in Turkish Higher Education Institutions. *Journal of Multiple-Valued Logic & Soft Computing*, (28). 251-287
- Owusu-Ansah, C. M., & Takyi, L. N. (2017). Performance Management in Academic Libraries: A Balanced Scorecard Approach for Digital Services. *Journal of Balkan Libraries Union*, 5 (1), 1-10.
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31 (1), 62-75.
- Pietrzak, M., Paliszkiwicz, J., & Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3 (1), 151-164.

- Piro, F. N., & Sivertsen, G. (2016). How can differences in international university rankings be explained?. *Scientometrics*, 109 (3), 2263-2278.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Performance*. New York: The Free Press
- Reda, N. W. (2017). Balanced scorecard in higher education institutions: Congruence and roles to quality assurance practices. *Quality Assurance in Education*, 25 (4), 489-499.
- Sayed, N. (2013). Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. *International Journal of Educational Management*, 27 (3), 203-220.
- Tan, C. L., Goh, Y. N., Yeo, S. F., Ching, S. L., & Chan, H. S. (2017). An Examination of the Factors Influencing the Green Initiative and Competitiveness of Private Higher Education Institutions in Malaysia. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)* , 51. 87-99
- Valdez, A., Cortes, G., Castaneda, S., Vazquez, L., Medina, J., & Haces, G. (2017). Development and Implementation of the Balanced Scorecard for a Higher Educational Institution using Business Intelligence Tools. *Development*, 8 (10) 164-170
- Wen, X., & Xu, J. (2018). Evaluation and Analysis of Competitiveness of Regional Higher Education in China Based on Individual Advantage Characteristic. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18 (5). 1459-1472
- Zhang, L. C., & Worthington, A. C. (2017). The Impact of Scale and Scope on Global University Rankings: What We Know and What We Need to Learn. In *World University Rankings and the Future of Higher Education* (pp. 140-160). IGI Global.

ملحق

قائمة استقصاء

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد

يمثل هذا الاستقصاء الجزء الرئيسي من دراسة ميدانية تحت عنوان: «استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدعم القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة الحالة في جامعة إب» الرجاء التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة الواردة في قائمة الاستقصاء المرفقة بصراحة ودقة وبما ترونه مناسباً، من خلال واقع الجامعة التي تعمل فيها.

ولا شك أنكم تقدرون الفائدة التي تعود على البحث العلمي؛ وذلك من خلال اهتمامكم باستيفاء البيانات الخاصة بهذا الاستقصاء؛ إذ تمثل إجاباتكم إحدى الدعائم الأساسية للبحث وما يُسفر عنه من نتائج؛ علماً بأن جميع البيانات سوف تُحاط بالسرية التامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث فقط.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم، ولكم مني كل التقدير والاحترام.

- السؤال الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلق بأبعاد مدخل بطاقة الأداء المتوازن، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع الجامعة التي تعمل فيها، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) تعني الحصول على أكبر درجة، وكلما انخفضت الموافقة؛ يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	موافق إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	تمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية.					
٢	تُخصَّص الجامعة موارد مالية كافية لتسيير العملية التعليمية.					
٣	تُخصَّص الجامعة موارد مالية كافية لدعم أنشطة البحث العلمي.					
٤	تُخصَّص الجامعة موارد مالية كافية لتقديم خدمات متميزة للمجتمع.					
٥	يتمُّ استغلال الموارد المالية بشكلٍ يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.					
٦	تعمل الجامعة على تنويع مصادر تمويلها.					
٧	تستخدم الجامعة تقنيات حديثة في الرقابة على الأداء المالي.					
٨	تُحدِّد الجامعة احتياجات الطلاب ورغباتهم، وتعمل على تلبيةها.					
٩	تُحدِّد الجامعة احتياجات المجتمع وسوق العمل وتعمل على تلبيةها.					
١٠	تُحدِّث الجامعة برامجها التعليمية بصورة دورية ومنظمة.					
١١	تعمل الجامعة على تطوير الخدمات الإدارية المقدَّمة لطلاب.					

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	موافق إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١٢	توفّر الجامعة التسهيلات التعليمية (تجهيز المبنى التعليمي - المعامل - المكتبة - الوسائل التعليمية في قاعات التدريس... إلخ) المناسبة لتحسين جودة العملية التعليمية.					
١٣	تشجّع الجامعة العمل بروح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين، والعمادة، والأقسام العلمية في إنجاز الأعمال المطلوبة.					
١٤	تركّز العمليات الداخلية للجامعة على تميّزها وتحقيق القيمة التي يتوقعها الطلاب بكفاءة وفاعلية.					
١٥	يُوجد مستوى مقبول من رضا العملاء (الطلاب، المجتمع، سوق العمل) عن الخدمات التي تقدّمها الجامعة.					
١٦	تقدّم الجامعة الخدمة التعليمية للطلاب بمستوى الجودة المطلوبة، والتي تلبي احتياجاتهم.					
١٧	تُوجد مقاييس ومؤشرات دورية لقياس رضا الطلاب عن العملية التعليمية والخدمات التي تقدّمها الجامعة لهم.					
١٨	تتابع الجامعة شكاوى الطلاب، وتسعى إلى حلّها، والاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي.					
١٩	توفّر الجامعة خدمات مساندة للطلاب (السكن، الوحدات الصحية، المواصلات، الأنشطة الثقافية، الكتاب المجاني... إلخ).					

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	موافق إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
٢٠	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الإدارية والتعليمية للطلاب.					
٢١	تتواصل الجامعة مع الطلاب الخريجين وتتابع أوضاعهم.					
٢٢	تدرك إدارة الجامعة أن رضا أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين أساساً لنجاحها في خدمة طلابها والمجتمع.					
٢٣	تقيم الجامعة شراكات مع جامعات إقليمية ودولية لتبادل الخبرات في مختلف المجالات.					
٢٤	تهتم الجامعة بتدريب الموظفين الإداريين، وتطوير قدراتهم ومهارتهم بما يخدم إستراتيجياتها.					
٢٥	تطوّر الجامعة مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين بشكل يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدّمها.					
٢٦	تطوّر الجامعة كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار.					
٢٧	تطوّر الجامعة أنظمتها الإدارية، والأكاديمية، والتقنية بالشكل الذي يحسّن من جودة الخدمة التعليمية.					
٢٨	تأخذ الجامعة بنظر الاعتبار نتائج تقييم جودة الخدمة التعليمية والخدمات المساندة في التطوير المستمر لأدائها.					

- السؤال الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تتعلّق بأبعاد أداء الجامعة، الرجاء تحديد درجة موافقتك من خلال وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً لواقع الجامعة التي تعمل فيها، مع العلم بأن اختيارك (موافق تماماً) تعني الحصول على أكبر درجة، وكلما انخفضت الموافقة؛ يعني ذلك الحصول على درجة أقل.

م	العبارات	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	موافق إلى حدّ ما (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١	يتميّز خريج الجامعة بمستويات معرفية عالية.					
٢	يتميز خريج الجامعة بمهارات مهنية عالية.					
٣	يتميّز خريج الجامعة بالقدرة على التفكير المنظم وحل المشكلات.					
٤	يتميّز خريج الجامعة بالقدرة على النقد البناء.					
٥	يتميز خريج الجامعة بالقدرة على الإبداع والابتكار.					
٦	يحرص خريج الجامعة على التعلّم الذاتي والاعتماد على نفسه.					
٧	يستطيع خريج الجامعة الحصول على وظيفة تتناسب مع مؤهلاته.					
٨	يستطيع خريجو الجامعة تحقيق تقدّم ذاتي خلال حياتهم الوظيفية.					
٩	نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تتوافق مع المعايير العالمية.					
١٠	تضمّ الجامعة أعضاء هيئة تدريس سبق حصولهم على براءات اختراع وجوائز محلية ودولية.					
١١	يتمتع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بالخبرة العلمية.					

م	العبارة	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	موافق إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
١٢	تتميز أبحاث أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بكثرة الرجوع إليها، والاستشهاد بها من جانب الباحثين.					
١٣	يتابع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة المستجدات والقضايا المعاصرة.					
١٤	يستخدم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الوسائل التكنولوجية في المحاضرات.					
١٥	ترتبط الجامعة بين أنشطة البحث العملي ومشكلات المجتمع.					
١٦	تُوجد بالجامعة قواعد بيانات خاصة بالبحوث العلمية.					
١٧	تسعى الجامعة باستمرار إلى توفير أحدث المراجع والنشرات والدوريات العلمية المحلية والعالمية اللازمة لدعم نشاط البحث العلمي.					
١٨	تقوم الجامعة بإجراء بحوث علمية مشتركة مع مؤسسات علمية دولية.					
١٩	عدد الأبحاث المنشورة محلياً ودولياً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة في تزايد مستمر.					
٢٠	تدعم الجامعة الباحثين وتحفزهم على زيادة الإنتاج العلمي.					
٢١	تقدم الجامعة مجموعة من البرامج التعليمية المتميزة، والتي تتناسب مع احتياجات سوق العمل والمجتمع.					
٢٢	تُسهّم الجامعة بشكلٍ متميزٍ في حلّ قضايا المجتمع.					
٢٣	تُسهّم الجامعة في تنفيذ خطط التنمية القومية.					

م	العبارة	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	موافق إلى حد ما (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)
٢٤	تُسهّم الجامعة بشكلٍ متميزٍ في أنشطة حماية البيئة.					
٢٥	تجذب الجامعة الشباب في الإجازات الصيفية من خلال الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى استغلال طاقاتهم وحمائيتهم من الانحراف.					
٢٦	تحرص الجامعة على استفادة أفراد المجتمع من الأنشطة الثقافية (محاضرات، مؤتمرات، ندوات، مجالات علمية) التي تنظمها.					

- السؤال الثالث: فيما يلي مجموعة من البيانات التي تتعلّق بالدرجة الوظيفية، الرجاء وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً.

الدرجة الوظيفية:

() عميد كلية.

() نائب عميد.

() رئيس قسم علمي.

() مدير عام.

() نائب مدير عام.

() مدير إدارة.

مع خالص الشكر والتقدير



PUBLIC ADMINISTRATION JOURNAL

A Professional Peer Reviewed Quarterly Journal Published
by the Institute of Public Administration

CONTENTS

- Overqualification Phenomenon in the Organizational Context: A Review and Recommendations for Research and Practice.
Dr. Abdullah Medari Alharbi
- Factors that Affect the Leak of Organizational Documents and Confidential Information from a Cybersecurity Perspective Based on Saudi Arabia.
Dr. Abdullah Ayed Algarni
- Using the Balanced Scorecard as an Approach for Enhancing Competitiveness in Higher Education.
Dr. Abdullah A. Al-Awlaqi
- A framework for Internet of Things-enabled smart government: A case of IoT cybersecurity policies and use cases in U.S. federal government.

By: Akemi Takeoka Chatfield and Christopher G. Reddickb

Translated by: Dr. Nazem Malkawi

Revised by: Dr. Hessah Alageel