

## قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن

أ. بسام مسلم<sup>(1)\*</sup>

<sup>1</sup> المدرس المساعد بكلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن  
\* عنوان المراسلة: [basmus79@gmail.com](mailto:basmus79@gmail.com)

## قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية في جامعتي صنعاء وعدن

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الأداء المنظمي وفقاً لمنظور بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعة صنعاء وجامعة عدن، وطبيعة الفروق في قياس مستوى الأداء في ضوء متغيرات نوع الوظيفة القيادية، نوع الكلية، وسنوات الخدمة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإشارة إلى مفهوم الأداء المنظمي والدراسات السابقة المتعلقة بالأداء في المنظمة الجامعية، والمدخل الاستراتيجي لقياسه من منظور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، واستناداً لذلك تم تصميم مقياس الدراسة (الاستبيان) والذي احتوى (36) مؤشراً موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، البعد المالي) كأحد أبرز النماذج المستخدمة في قياس الأداء المنظمي، وشملت عينة الدراسة (80) مفردة من القيادات الأكاديمية والإدارية في كل من جامعة صنعاء وجامعة عدن، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المنظمي كان متدنياً بشكل عام في جامعتي صنعاء وعدن، وكان ذلك انعكاساً لضعف مستوى الأداء في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ولم تظهر فروق في مستويات تقييم تلك الأبعاد تعزى لمتغيرات نوع الوظيفة القيادية، نوع الكلية، وسنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية: الأداء المنظمي، بطاقة الأداء المتوازن، الجامعات الحكومية.

## Measuring the Level of Organizational Performance in the Yemeni Public Universities from the Perspective of the Balanced Scorecard: A Field Study in the Universities of Sana'a and Aden

### Abstract:

The research aimed at measuring the level of organizational performance according to the perspective of the Balanced Scorecard (BSC). It also aimed to identify the nature of the differences in measuring the performance level in the light of the variables and type of higher management positions, faculty type, and years of service. The researcher used the descriptive analytical methodology, where the concept of organizational performance was explained, and the related previous studies were reviewed and presented, with a focus on the strategic approach to measure the performance from the BSC perspective. To achieve the objective of the study, a questionnaire was designed, consisting of 36 indicators distributed over the four dimensions of the BSC (learning and growth, internal operations, clients, and finance). The sample included 80 participants representing academic and administrative leaders in the Universities of Sana'a and Aden. The research concludes that the organizational performance level was generally low in both universities. This was a reflection of weak performance in the BSC four dimensions. No differences occurred in the evaluation levels of those dimensions that could be attributed to these variables: type of higher management positions, faculty type, and years of service.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Organizational performance, Public universities.

## مقدمة:

تعد عملية تقويم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة المنظمة في جميع المستويات، وهي بذلك تشكل أداة رئيسة لعمليات التصحيح والتحسين وتحقيق مستوى الجودة المطلوب، ولذلك فالمنظمة بحاجة ماسة إلى تقييم مستويات أدائها بصورة مستمرة ودورية ليتسنى لها تحديد الانحرافات، والعمل على تصحيح مسار أدائها في اتجاه تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتفصيلية.

وكون مؤسسات التعليم العربية، ومنها الجامعات اليمنية تواجه العديد من التحديات، كتزايد أعداد المتحضرين بها بشكل يفوق طاقتها الاستيعابية وضعف الإنفاق، وعدم تحقق مستويات مقبولة من البنية التحتية والافتقار لثقافة التقييم الذاتي (العربي والقشلاق، 2009) فإن ذلك يؤثر سلباً في جودة مخرجاتها التعليمية وضعف توافرها مع متطلبات التنمية وسوق العمل من جهة، وضعف مخرجاتها البحثية وتلك المتعلقة بخدمة المجتمع من جهة أخرى.

كل ذلك يحتم على مؤسسات التعليم العالي - ومنها الجامعات - أن تتفاعل وتتكيف مع متطلبات الواقع المحلي والإقليمي والدولي، وهذا يتطلب تقييماً شاملاً ومستمرًا لمستويات أدائها للوقوف على جوانب الضعف والاختلالات التي تحد من قدرتها على هذا التفاعل والتكيف، والعمل من خلال معالجتها على الارتقاء بمستويات أدائها في مختلف الأدوار المنوطة بها (التعليمية، البحث العلمي وخدمة المجتمع).

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

## 1. مفهوم الأداء المنظمي:

الأداء في اللغة يقابل اللفظة الإنجليزية performance والتي تعني إنجاز العمل أو كيفية تحقيق التنظيم لأهدافه. أما اصطلاحاً فقد كان تعدد مداخل دراسة الأداء المنظمي، السبب في تعدد تعريفاته، وعدم وجود تعريف موحد للأداء المنظمي، فقد عرفها Angelier, Miller et Bromily الأداء المنظمي بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرسومة، وبالتالي فإن الأداء هنا حاصل لتفاعل عنصري الكفاءة (الطريقة في استعمال موارد المنظمة) والفاعلية (النتائج المحققة من ذلك الاستخدام) (مزهودة، 2001)، وعرفه P. Druker, Angelier بأنه: "قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء مع تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعاملين" وعليه فإن الأداء هنا مقياس لبقاء المنظمة واستمراريتها في السوق التي تعمل فيه، وتمكنها خلال ذلك من المحافظة على التوازن في مكافأة المساهمين والعاملين (الداوي، 2010).

أما Kotler فقد قدم مفهومه للأداء المنظمي من خلال طرحه لخصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق حيث حدد أربعة جوانب تؤدي إلى أداء منظمي متميز كما يلي (جبوري، 2009):

- تحديد أصحاب المصالح (الزبائن، العاملين، المجهزين، والموزعين) وعلى المنظمات أن تدرك أن عليها تلبية احتياجات ورغبات تلك الأطراف.
- إدارة العمليات الأساسية المتمثلة بـ (تطوير المنتجات الجديدة، جذب العملاء، واختزال النفقات وتلبية الاحتياجات) وهذا بدوره سيعمل على تلبية احتياجات ورغبات أصحاب المصالح.
- تخصيص مناسب للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية، بما يحقق أهداف المنظمة.
- إدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجية تعكس بشكل واضح ما تسعى المنظمة لتحقيقه وكيفية الوصول إلى ذلك.

كما عُرف الأداء المنظمي بأنه: المنظومة المتكاملة لتنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية (حميد، 2013، 187)، وعليه فإن الأداء المنظمي بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية:

- أداء الأفراد في الوحدات التنظيمية في المنظمة.
- أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة.
- أداء المنظمة في إطار بيئتها الخارجية.

ويُعرف الأداء المنظمي أيضاً بأنه: كل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بغرض تحقيق أهدافها بأقل التكاليف بالانسجام مع الحاجات الداخلية والخارجية للمنظمة (طواف، 2009، 70)، أو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاءة وفعالة (يوسف، 2007، 33). ويتطلق مفهوم الأداء المنظمي - إلى جانب اهتمامه ببيئة المنظمة الداخلية كمؤثر أساسي في أداء المنظمة - إلى التركيز على تأثير البيئة الخارجية في أداء المنظمة أيضاً، حيث من الصعب في كثير من المواقف الحكم على أداء الوحدات التنظيمية للمؤسسة بمعزل عن تأثير عوامل خارجية قد تكون خارج سيطرة تلك الوحدات، ومن هنا تأتي أهمية قياس الأداء المنظمي الذي يأخذ في الاعتبار أداء الوحدات التنظيمية وأداء الأفراد في تلك الوحدات في ضوء المؤثرات الداخلية والخارجية معاً، وهنا يشير Salem (2003) إلى أن الأداء المنظمي يعبر عن الأعمال التي توفر ربطاً قوياً بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة - المبنية أساساً في ضوء المؤثرات الداخلية والخارجية - ورضا العملاء، والمساهمات الاقتصادية.

إن الأداء المنظمي يهتم بالأخذ بجميع الجزئيات في عملية القياس وعدم الاعتماد على الإلمام بجزئية معينة، الأمر الذي يساعد في اكتشاف نقاط التكامل والاستفادة منها وتنميتها، ولذا فإن قياس الأداء المنظمي لا بد أن يكون شاملاً لكافة الجوانب المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية التي تحقق لها الكفاءة والفاعلية من جهة، وبالبيئة الخارجية التي تحقق لها الميزة التنافسية وتقديم الخدمة بالجودة التي تحقق الرضا للمستفيدين من جهة أخرى (الدجني، 2011).

وفي منظمات التعليم العالي (الجامعات) يشير (الدجني، 2011) إلى أن الأداء المنظمي يشمل أبعاداً متعددة تبدأ بوضوح الفكرة التي قامت من أجلها المنظمة التعليمية وصياغة أهدافها وتحديد هيكلها المناسب لطبيعة مهمتها ومسار عملياتها الداخلية وكيفية تحقيق الجودة لخرجاتها، وارتباط كل ذلك بالبيئة الداخلية والخارجية بكافة عناصرها والعوامل التي تؤثر وتتأثر بها.

ولأن عملية تقييم الأداء تعرف بأنها عملية قياس الكفاءة في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المطلوبة (العبادي، الطائي والأسدي، 2008). والأداء الضعيف يشير إلى الانحرافات في الأداء عما هو متوقع (Werner & Desimone, 2012, 367)، فإن الأداء يعني الوصول إلى ما هو متوقع من الأهداف المرسومة والتي يجب أن تكون محددة بدقة وواضحة ومفهومة للقائمين على تحقيقها، كما يعبر عن الأعمال التي تقوم بها الوحدات الإدارية من خلال العاملين فيها لتحقيق تلك الأهداف.

وبالنظر في أهداف التعليم الجامعي على المستوى المحلي، فقد حدد القانون رقم (13) لعام 2010م مجموعة من الأهداف أهمها:

- إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول العلم والمعرفة المختلفة بما يلبي حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية الشاملة.
- ضمان حرية العمل الأكاديمي واحترام الرأي الآخر وتعزيز ثقافة الحوار لتنمية الإبداع والتميز والابتكار وصل المواهب.
- تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه، بالإضافة إلى تشجيع حركة التأليف والترجمة والنشر في مختلف مجالات المعرفة والإسهام في تنمية المعرفة الإنسانية في مختلف مجالاتها.
- المساهمة في تطوير خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجمهورية من خلال الدراسة والتقييم الأكاديمي لها.

• تعزيز التعاون العلمي والثقافي والفني والتقني في مجال التعليم العالي والبحث العلمي مع مختلف الدول والمؤسسات العربية والإسلامية والدولية.

وبمراجعة تلك الأهداف نجدها تتمحور حول ثلاثة أدوار رئيسية للتعليم الجامعي: (التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع).

بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن الأداء المنظمي في الجامعات يعبر عن: جميع الأعمال التي تتطلبها عملية تحقيق الجامعات لأهدافها الاستراتيجية في إطار تلبية احتياجات الأطراف ذات العلاقة في بيئتها الداخلية والخارجية.

أبعاد الأداء المنظمي ومؤشرات قياسه:

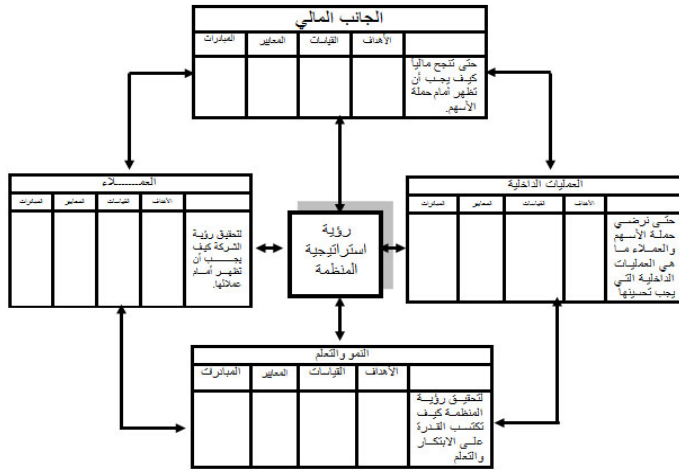
هناك إشكالية كبيرة في تحديد واضح لمفهوم الأداء المنظمي بسبب تعدد المداخل المعتمدة من قبل الباحثين لدراسة الأداء المنظمي، ولذا فقد ذهب بعض الباحثين للنظر للأداء من زاوية الأداء المالي للمنظمة والتركيز على تعظيم ربحية المنظمة وهو المفهوم الضيق للأداء المنظمي لاقتصره على تحقيق أهداف الأداء المالي دون التطرق لأبعاد قياس جوانب نوعية الأداء المنظمي (محمد وسالم، 2004). وذهب بعض الباحثين للنظر للأداء المنظمي من زاوية الموارد البشرية دون الموارد الأخرى كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام (مزهودة، 2001، 86) حيث يرى Chevalier المشار إليه في نفس المرجع أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال والعمل والمعرفة... الخ أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وعليه فإن العامل سيقدم الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعته عمله. وهنا نجد أن نظريات الإدارة العلمية والنظرية السلوكية ذهبت في هذا الاتجاه الذي ركز على أداء الأفراد في المنظمة، ففي حين ركزت نظرية الإدارة العلمية على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم قياسي موحد للوظائف ولأداء العمل من خلال الحوافز المادية، وبالتالي التركيز على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على الأداء (العميان، 2002) نجد أيضاً النظرية السلوكية ركزت على إبراز أهمية العنصر البشري كمحور رئيسي لإنجاز الأعمال في منظمات الأعمال (السنفي والعريقي، 2012) وبالرغم من تركيزها على خلق توازن بين الأبعاد المادية للعمليات الإنتاجية التي كانت محور تركيز نظرية الإدارة العلمية وبين الجوانب الإنسانية التي أغفلتها، إلا أنها أيضاً ركزت على أداء المورد البشري في المنظمة دون بقية الموارد، ويرى الباحث أنه بالرغم من أهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة إلا أن أداء الأفراد يظل جزءاً من أداء الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها، والتي تضم مجموعة من الأجزاء تتفاعل فيما بينها لتحقيق مجموعة من الأهداف في إطار بيئي يؤثر بكل مكوناته وبدرجات مختلفة على أداء الوحدات التنظيمية وتحقيقها لأهدافها من جهة وتفاعل تلك الوحدات في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، وهذا ما تؤكدته نظرية النظم التي قدمت في أوائل القرن التاسع عشر والتي شكلت الأساس للمداخل الحديثة لدراسة الأداء المنظمي (Haque & Rehman, 2014) حيث انطلقت من حقيقة مفاها أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة وعليه فقد عرف النظام بأنه: مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية تشكل بتكاملها كياناً منظماً أكبر من الأجزاء التي تكونت منه (حمود واللوزي، 2008، 84 - 85)، وبالتالي من أجل فهم عمل أي كيان يجب أن ننظر إليه كنظام متكامل له مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات (السنفي والعريقي، 2012) كما يعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية (العميان، 2002).

ومع تحول اهتمامات المنظمات من استراتيجية التركيز على الكميات المنتجة إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها فإن الأداء تمثل في التحكم بأسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية (الداوي، 2010)، لذا فقد استمر التطوير لمفهوم الأداء المنظمي وظهرت مداخل جديدة لقياسه ليشمل أبعاداً أخرى ومؤشرات (كمية ونوعية) أوسع تتجاوز الأداء المالي وأداء الأفراد، ومن أهم تلك المداخل المدخل الاستراتيجية للأداء (the strategic approach of organization performance) الذي يعرف

الأداء المنظمي بأنه: النتيجة النهائية للملاءمة بين الاستراتيجيات وعوامل البيئة الداخلية للمنظمة (طواف، 2009، 46) حيث تمثل استراتيجيات المنظمة الاتجاه المنطقي لتحديد مسار المنظمة في المستقبل متضمنا إعداد وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وضمان نجاح علاقاتها مع البيئة المحيطة (عبد المنعم، 2002). وبناء على ذلك فإن الإدارة الاستراتيجية تتضمن ضرورة الملاءمة بين عدد من الاستراتيجيات يجب تنفيذها من خلال الإمكانيات والطاقت المتاحة للمنظمة، مع الأخذ بنظر الاعتبار الظروف البيئة المحيطة بالمنظمة، لذا فإن المدخل الاستراتيجي يشمل في نظره للأداء المنظمي على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتأثيرهما في رسم أهداف واستراتيجية المنظمة وطرق تحقيقها، ومن أهم النماذج المستخدمة لقياس الأداء المنظمي وفق المنظور الاستراتيجي نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

#### نموذج بطاقة الأداء المتوازنة :

جاء نموذج بطاقة الأداء المتوازنة بسبب القصور في الاعتماد على المقاييس المالية في تقديم نظرة متوازنة للعوامل المهمة التي تسهم في نجاح المنظمات (طواف، 2009)، كما أن المنظمات وكنتيجه للتطور المتسارع في قطاعات الأعمال المختلفة وزيادة حدة المنافسة، أصبحت بحاجة إلى زيادة مهارات العاملين وزيادة فعالية عملياتها الداخلية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية وبرامج خدمة المجتمع وحماية البيئة (عبد الرحمن، 2014)، ولذلك وضع كل من Norton و Kaplan نموذجهما لقياس الأداء المنظمي ليحقق نظرة متوازنة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية قصيرة الأجل ومؤشرات رضا العملاء والتنافسية بعيدة المدى، وهنا يذكر (حسن وأحمد، 2011) أن مصطلح متوازن في البطاقة ظهر لأن أنظمة القياس للأداء المالي ركزت على النتائج المالية والتي تعكس وجهة نظر المالكين، لكن في الثمانينيات وبداية التسعينيات تحول الاهتمام بصورة كبيرة إلى المستهلكين والجودة والخدمات وأهمل بذلك جانب المالكين، وبالتالي أصبح التركيز غير متوازن، الأمر الذي أدى إلى نجاح العديد من المنظمات في الجودة وتحقيق رضا العملاء ولكنها في نفس الوقت تعرضت للخسائر وعليه جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التوازن في النظر لمؤشرات القياس المالية من جهة ومؤشرات الجودة ورضا العملاء من جهة أخرى، حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة في أربعة أبعاد أساسية (البرواري، 2008)، تتمثل ب: البعد المالي ويمثل انعكاسا لمتطلبات حملة الأسهم والمالكين ويتحقق من خلال مجموعة أهداف كنمو المبيعات وصافي الأرباح، المتحققة والدخل التشغيلي، وتمثل الأبعاد الثلاثة الأخرى الأداء التشغيلي للمنظمة حيث يعكس كل بعد وجهة نظر المستفيد منه، فبعد العملاء يعكس النشاطات والإجراءات الإدارية التي تقابل حاجات العملاء ورغباتهم، وبعد العمليات الداخلية يعكس النشاطات التشغيلية التي تميز المنظمة مقارنة بنشاطات المنظمات المنافسة الممارسة لنفس النشاط، أما البعد الرابع والمتمثل في التطوير والتحديث أو التعلم والنمو، فيعكس عملية التفاعل بين أهداف الأفراد التنظيمية قصيرة وطويلة الأجل، كما يعبر عن قدرة المنظمة على مقابلة احتياجات العملاء والسوق، وكذلك اتساق الخطط الإدارية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والشكل التالي يوضح أبعاد قياس الأداء في نموذج بطاقة الأداء المتوازنة :



شكل (1): أبعاد قياس الأداء في نموذج بطاقة الأداء المتوازنة

Source: (Kaplan &amp; Norton, 2005)

وبالنظر في النموذج، فإنه يستخدم مجموعة من المقاييس والمؤشرات (المالية وغير المالية) للأداء وهذا ما جعل من النموذج أسلوباً متكاملاً يساعد المنظمات في تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي (عبد الرحمن، 2014، 61)؛ ولهذا فقد عرف كل من Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازنة بأنها: نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وخطوات إجرائية واضحة (حمودي ومحمد، 2011، 4)، كما اقترحا أن يتم وضع هذه المقاييس حسب استراتيجيات المنظمة، مع وجوب استخدامها من قبل الأفراد داخل المنظمة لمساعدتهم في فهم الأولويات الاستراتيجية (طواف، 2009، 54).

كما يتضمن النموذج تحقيق أداء متوازن من خلال ترجمة استراتيجية الجامعة لمجموعة من الأهداف والبرامج والمؤشرات في أربعة أبعاد أساسية (المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء)، وهو بذلك أيضاً يجمع في نظره للأداء بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما أن اقتصار النموذج على أربعة أبعاد لقياس الأداء يجعل منه نموذجاً سهل الفهم والتطبيق، وهنا يؤكد Neely (2007، 150) أن سجل النتائج المتوازن لأبعاد الأداء في النموذج ساهم بشكل أساسي في اعتماده على نطاق واسع بالإضافة إلى كونه يتميز بسهولة الفهم والتطبيق من قبل المنظمات، وهذا بدوره يحتم على مخططي الجامعات القيام بتحديد تقييماتهم واقتصارها على أبعاد واضحة ومحددة للمساعدة في تقليل الإفراط في المعلومات إلى الحد الأدنى والتركيز على منظورات الأداء الرئيسية (حسن وأحمد، 2011، 171)، وفي نفس الإطار يؤكد أبو الفتوح (2010، 3-4) أن نموذج الأداء المتوازن لقياس الأداء يسمح بتقييم أداء المؤسسات التي لا تهدف للربح (الجامعات الحكومية) من منظور العملاء الداخليين والخارجيين وجميع الأطراف المستفيدة، كما يعمل على تجميع كل العناصر المؤثرة (مالية وغير مالية) في أداء المؤسسة والتركيز عليها في صورة تفاعلية متوازنة، وبما يمكن من تحسين جودة الخدمة التعليمية المقدمة، وزيادة القدرة على المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

وتجدر الإشارة إلى أن Kaplan و Norton أكدوا في نموذجهما لقياس الأداء أنه يتضمن سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج، حيث إن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء التي بدورها تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبر محركات للمقاييس المالية، وبذلك فإن الأبعاد



الأربعة في النموذج تتفاعل وتتكامل مع بعضها لتحقيق استراتيجية المنظمة (حمودي ومحمد، 2011).

وبالرغم من أهمية البعد المالي في قياس أداء المنظمة إلا أنه وبحسب طبيعة المنظمة الجامعية التي تتمحور استراتيجيتها حول جوانب التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع التي تمثل مؤشرات أساسية في مقياس بعد العملاء (حسن وأحمد، 2011؛ Rompho، 2004؛ عبد الرحمن، 2014) فإنه يمكن النظر لعلاقة السبب والنتيجة في المنظمة الجامعية بالتركيز على بعد العملاء في المقام الأول من حيث تحديد متطلبات العملاء لينعكس ذلك على الأداء في الثلاثة الأبعاد الأخرى (التعلم والنمو ثم العمليات الداخلية وأخيرا البعد المالي) وهذا ما يؤكد Sofian وAl-Hosaini (2015، 30) فقد أجرى الباحثون مسحا شاملا في عدد من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في جميع أنحاء العالم أكدوا فيه القدرة على تطبيق الأربعة الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن في قياس أدائها، مع استبدال بعد العملاء بالبعد المالي في أعلى البطاقة. واستنادا إلى الدراسات المتعلقة بتقييم مؤشرات تلك الأبعاد في المنظمة الجامعية يمكن إيجاز أهم تلك المؤشرات والمستخدم في هذه الدراسة على النحو التالي:

جدول (1): أبعاد ومؤشرات أبعاد الأداء لبطاقة الأداء المتوازن في المنظمة الجامعية وفق للدراسات المرجعية

| البعد             | المؤشرات                                                                                                                                                  | الدراسات المرجعية                                                     |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| العملاء           | رضا العملاء (طلاب، مجتمع، حكومة، شركات، طلاب مرتقبين... الخ) والاستجابة لمقترحاتهم في تطوير الخدمات التعليمية وإضافة خدمات جديدة ومميزة مقارنة بالمنافسين | (حمودي ومحمد، 2011؛ عابدين، 2013؛ عبد الرحمن، 2014؛ محمد وسالم، 2004) |
|                   | نوعية (الخريجين، البحوث العلمية، خدمة المجتمع)                                                                                                            | (حسن وأحمد، 2011؛ Rompho، 2005)                                       |
|                   | الكفاءة والدقة في الحصول على الخدمة                                                                                                                       | (محمد وسالم، 2004)                                                    |
|                   | تنمية العلاقة مع الطلبة والخريجين                                                                                                                         | (حمودي ومحمد، 2011؛ عبد الرحمن، 2014)                                 |
| العمليات الداخلية | جودة العملية التعليمية (طلاب، هيئة تدريسية، برامج تعليمية، إدارة جامعية) وجودة الخدمات المساعدة والدعم الأكاديمي                                          | (حمودي ومحمد، 2011؛ عبد الرحمن، 2014؛ Rompho، 2005)                   |
|                   | توجيه البحث العلمي في خدمة المجتمع ودعم أنشطة النشر والتأليف ومكافأة مقدمي البحوث الأصيلة وبراءات الاختراع                                                | (حسن وأحمد، 2011؛ عبد الرحمن، 2011)                                   |
|                   | توفير الخدمات الإدارية اللازمة لتسيير العملية التعليمية                                                                                                   | (عبد الرحمن، 2014)                                                    |
|                   | درجة تنفيذ الخطط التعليمية مقارنة بالمخططات                                                                                                               | (حمودي ومحمد، 2011)                                                   |
| التعلم والنمو     | الريادة في تطوير الخدمات التعليمية مقارنة بالمنافسين                                                                                                      | (حسن وأحمد، 2011؛ محمد وسالم، 2004)                                   |
|                   | التدريب المستمر وتطوير الكفاءات العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة لاسيما مهارات الابتكار والإبداع في حل المشكلات التي يواجهونها.  | (حسن وأحمد، 2011؛ حمودي ومحمد، 2011؛ محمد وسالم، 2004؛ Rompho، 2005)  |
|                   | تطوير الأنظمة والإجراءات وأساليب العمل                                                                                                                    | (حمودي ومحمد، 2011؛ عابدين، 2013؛ عبد الرحمن، 2014)                   |
|                   | استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية                                                                                                             | (حمودي ومحمد، 2011؛ عابدين، 2013؛ عبد الرحمن، 2014)                   |
|                   | قواعد البيانات المساعدة في اكتساب المعارف الضرورية وتقديم الأعمال الإبداعية والاستعانة بكفاءات خارجية لتطوير العملية التعليمية                            | (حسن وأحمد، 2011)                                                     |

## جدول (1): يتبع

| الدراسات المرجعية                                                 | المؤشرات                                                                                   | البعد     |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| (حمودي ومحمد، 2011؛ عابدين، 2013؛ عبد الرحمن، 2014؛ Rompho, 2005) | كفاءة تخصيص الموارد المالية بما يحقق أهداف العملية التعليمية                               | البي<br>د |
| (حسن وأحمد، 2011)                                                 | السيطرة على التكاليف مقارنة بالمنافسين                                                     |           |
| (حمودي ومحمد، 2011؛ عبد الرحمن، 2014)                             | تلاءم المخصصات المالية مع مستويات الأداء المطلوبة                                          |           |
| (عبد الرحمن، 2014)                                                | الكفاءات البشرية في الإدارة المالية واستخدام التقنيات الحديثة في الرقابة على الأداء المالي |           |
|                                                                   | عدم تدخل الإدارة العليا في صرف بنود الموازنة في غير ما خصصت له                             |           |

## الدراسات السابقة:

## أولاً: الدراسات العربية:

## 1. دراسة محمد (2016):

هدفت الدراسة إلى إعداد معايير لضمان الجودة ومؤشرات الأداء الرئيسية للجامعات اليمنية في ضوء التجارب الإقليمية والدولية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استعراض مؤشرات الأداء للعديد من الجهات المرجعية كمجلس الاعتماد الأكاديمي اليمني، ومؤشرات تصنيف الجامعات اليمنية، ومؤشرات الأداء في بعض الجامعات الإقليمية والدولية، وخلصت الدراسة إلى تحديد تسعة معايير أساسية لتقييم الأداء في الجامعات اليمنية تمثلت في: المرافق والتجهيزات، مصادر التعلم، أعضاء هيئة التدريس، التعليم والتعلم، الطلبة، الخريجين، البحث العلمي، خدمة المجتمع، إدارة ضمان الجودة والتحسين؛ وبالنظر في تلك المعايير فإنها تتمحور حول الأدوار الرئيسية للمنظمة الجامعية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهي الأدوار التي تركز عليها رؤية ورسالة المنظمة الجامعية.

## 2. دراسة عبد الرحمن (2014):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات بمحاورة الأربعة (الملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والبعد المالي)، وأجريت الدراسة في جامعة أفريقيا العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استقصاء عينة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام بلغت (30) مفردة، وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة تشجع وتدعم العمل الجماعي وأن موارد الجامعة تستخدم بشكل جيد في تحقيق أهداف الجامعة، وأوصت ببناء على ذلك بضرورة إشراك الكلية في وضع السياسات والخطط المتعلقة بالجانب الأكاديمي، وإنشاء عمادة للجودة والتطوير الأكاديمي.

## 3. دراسة أبو شرخ (2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة من (52) مفردة، وخلصت الدراسة إلى أن عمل الجامعة على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير البرامج الأكاديمية مكن الجامعة من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، من خلال رؤية ورسالة الجامعة التي تعكس أبعاد البطاقة، وأوصت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء في منظمات الأعمال المختلفة بما فيها المنظمات الخدمية والمؤسسات التعليمية باعتبارها أداة شاملة لقياس الأداء.

## 4. دراسة حسن وأحمد (2011):

هدفت الدراسة إلى التعرف على اقع جودة الخدمة التعليمية ومدى إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن، وتكييفها لقياس وتقييم أداء جامعة الموصل، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة من (181) مفردة شملت عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وطلبة الدراسات العليا، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة تقوم بعمليات الإبداع وان لم تكن بجهود مخططة في العمليات الداخلية، وإنما بجهود فردية من قبل أعضاء هيئة التدريس، كما أشارت إلى انغماس إدارة الجامعة بالعمل الإداري والأعمال الروتينية البعيدة عن الصفة الاستراتيجية.

## 5. دراسة حمودي ومحمد (2011):

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم إطار مقترح بمؤشرات قياس الأداء المتوازن تعكس رسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن النظام المالي للأداء يفتقر إلى مؤشرات تعكس توافق المخصصات المالية المخططة مع المعتمدة، كما أن نظام تقويم الأداء الجامعي المطبق في المؤسسات التعليمية يتضمن مؤشرات لا تعكس أداء العملية التعليمية وعوامل النجاح بشكل يساهم في تميز الأداء الجامعي، وعليه فقد أكدت الدراسة بأن تطبيق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي يخلق نظاماً متكاملًا لمؤشرات الأداء تستخدم فيه المؤشرات المالية مع مؤشرات أخرى تعكس الرؤية الاستراتيجية وتحقق التوازن في أداء تلك المؤسسات.

## 6. دراسة مكر (2006):

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة الجامعات اليمنية لدورها في خدمة المجتمع، ومقارنة ذلك بالخبرات والتجارب العالمية المعاصرة في مجال خدمة المجتمع، ووضع تصور مقترح لتطوير دور الجامعات اليمنية في خدمة المجتمع في ضوء تلك الخبرات والتجارب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تحليل مضمون لوائح وقوانين الجامعات ودراسة واقع ممارسة الجامعات اليمنية لدورها في خدمة المجتمع من خلال أسلوب المقابلة، وقد شملت الدراسة كلا من جامعة صنعاء وجامعة عدن وجامعة تعز، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في ممارسة الجامعات اليمنية لأدوارها في خدمة المجتمع بسبب قلة الاعتمادات المالية المخصصة للجامعات، وغياب الرؤية الواضحة لمفهوم خدمة المجتمع وأهدافه ومجالاته، بالإضافة إلى عزوف المؤسسات المجتمعية عن المشاركة والاسهام في تمويل المشروعات الخدمية المقدمة للمجتمعات المحلية، مع غياب التنسيق بين الكليات والمراكز في تنفيذ أنشطة خدمة المجتمع المتشابهة في إطار الجامعة الواحدة.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

## 1. دراسة Soon وAhmad (2015):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي بماليزيا في سبيل مواجهة المنافسة التي فرضتها التغيرات في نظم التعليم في البيئة الدولية، وحتمت بذلك إعادة هيكلة استراتيجية مؤسسات التعليم العالي بما يضمن توافر المزيد من المساءلة من خلال مراقبة الأداء المالي والأداء بشكل عام في أربعة أبعاد أساسية (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء والبعد المالي)، وخلصت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تشكل مدخلا متميزا لقياس الأداء المنظمي في مؤسسات التعليم العالي، وقد تم تطبيقه على نطاق واسع في كثير من المنظمات على مستوى العالم، كما أكدت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي الماليزية التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن قد حققت نتائج متميزة في الأداء وساعدت في نفس الوقت على التقييم والقياس الفعال لأدائها الكلي.

## 2. دراسة Suhaimi و Mziu، Binden (2014) :

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في التعليم العالي في ماليزيا، واقتراح إطار يتضمن مؤشرات ومراحل قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأكدت الدراسة في نتائجها أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر واحدة من أكثر النماذج استخداما لقياس الأداء، وتنسجم تماما مع رؤية الجامعة وسياساتها وأهدافها، كما أظهرت الدراسة أن هناك قصورا في التطبيق الشامل لبطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء في الجامعات الماليزية؛ وعليه فقد وضعت الدراسة إطارا يتضمن مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء في المنظورات الأربعة في البطاقة: (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، والبعد المالي).

## 3. دراسة Rompho (2004) :

هدفت الدراسة إلى التحقق من إمكانية تطبيق نموذج الأداء المتوازن لقياس الأداء في الجامعات التايلاندية، كدراسة حالة في جامعة Thammasat وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيق متزايد لبطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء في الجامعات بشكل عام، كما تعتبر أداة تساعد في ترجمة وتنفيذ استراتيجية الجامعة، وتحقق بذلك متطلبات جميع أصحاب المصلحة.

## 4. دراسة Al-Zwyalif (2012) :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك الجامعات الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداؤها، وما مدى توفر العناصر الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تلك الجامعات، واستخدام فيها المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة من (130) مفردة شملت عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام العلمية، والمديرين الماليين، ومديري الإدارات، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الأردنية الخاصة تدرك أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، كما أكدت الدراسة توافر الموارد المالية والبشرية كمتطلبات أساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط وتقييم الأداء.

## التعليق على الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت تقييم الأداء في الجامعات فقد حددت دراسة محمد (2016) تسعة مجالات لتقييم الأداء في الجامعات وتركزت تلك المجالات في الأداء الأكاديمي، واقتصرت دراسة مكرود (2006) على تقييم دور الجامعات اليمينية في خدمة المجتمع، في حين أن أدوار المنظمة الجامعية تشمل الجوانب التعليمية والبحث العلمي إلى جانب دورها في خدمة المجتمع، وركزت بقية الدراسات السابقة على دراسة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في الجامعات، وكون عملية التحسين والتطوير المستمرين للأداء تعتمد بشكل أساسي على التقييم المستمر لمستويات الأداء لمعرفة مكان القوة والضعف، فلا زالت الحاجة ماسة للقيام بعملية القياس المستمر لمستويات الأداء وتبني نماذج جديدة وشاملة للأداء تتضمن العديد من المؤشرات المالية وغير المالية، وتلك المتعلقة بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية على حد سواء وهو ما يتميز به نموذج الأداء المتوازن، حيث أثبتت العديد من الدراسات صلاحيته لقياس الأداء المنظمي في الجامعات، وقد تم الاستفادة من تلك الدراسة في صياغة مؤشرات الأداء لأبعاد الأداء الأربعة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، البعد المالي).

## مشكلة الدراسة:

بغرض التعاطي مع التطور المتسارع الذي تشهده الجامعات على المستوى الإقليمي والدولي، فقد وضعت العديد من المعايير لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، الأمر الذي أوجد العديد من التحديات أمام الجامعات اليمينية لتحقيق تلك المعايير، وقد انعكست آثار تلك التحديات على الدور المتوقع منها القيام به، وارتفع سقف التوقعات والموصفات المطلوبة لمخرجاتها لا سيما ما يتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، كما أن دور التعليم العالي لم يعد يقتصر فقط على إعداد الطالب الإعداد السليم ليكون مواطنا خادما لوطنه

بالشكل الأمثل وليكون منافسا رابحا في أسواق العمل، وإنما أيضا يجعل ما تنجزه المؤسسات التعليمية أحد أهم مدخلات تنمية المجتمع سياسيا واقتصاديا وتربويا واجتماعيا بالإضافة إلى تنشيط الآليات النوعية الضرورية لأسواق العمل حتى تتمكن من تحديث بناها الاقتصادية والتكنولوجية والعلمية وغيرها، وبسبب زيادة انتقادات الجهات ذات العلاقة حول الخدمات المقدمة وظهور كليات وهيكل تعليمية غير تقليدية، فقد زادت أهمية عمليات التقييم والمساءلة في الجامعات لتحسين مستوى أدائها (1, Hogan, 2006)، وعليه فإن تحقيق جودة التعليم العالي تتطلب توجيه كل مكونات العملية التعليمية من موارد بشرية (أكاديميين وإداريين) وطلاب ومناهج وسياسات ونظم وبنى تحتية من أجل إيجاد ظروف تضمن تحقيق المنتج التعليمي المطلوب لسوق العمل والجهات المنتفعة والمجتمع، وتشخيص واقع الأداء المنظمي وفق نماذج شاملة لقياس الأداء، ولعل من أهم تلك النماذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث يشير Neely (2007, 150) أن سجل النتائج المتوازن لأبعاد الأداء في النموذج ساهم بشكل أساسي في اعتماده على نطاق واسع بالإضافة إلى كونه يتميز بسهولة الفهم والتطبيق من قبل المنظمات، وهذا بدوره يحتم على مخططي الجامعات القيام بتحديد تقييماتهم واقتصرها على أبعاد واضحة ومحددة للمساعدة في تقليل الإفراط في المعلومات إلى الحد الأدنى والتركيز على منظورات الأداء الرئيسية (حسن وأحمد، 2011، 171). وعليه فإن الدراسة الحالية تهدف إلى قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية (بالتطبيق على جامعتي صنعاء وعدن) باعتبارهما أول وأكبر جامعتين حكوميتين، وبالتالي يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما واقع الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية (جامعتي صنعاء وعدن)، من منظور بطاقة الأداء المتوازن؟

## أهمية الدراسة:

تشكل الجامعات جزءا مهما وحيويا في بناء أي مجتمع، وهي بذلك تسهم في التنمية في مختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، كما تضطلع هذه المؤسسات بمهمة هامة جدا في حياة المجتمعات حيث يقع على عاتقها تحقيق المخرجات في مختلف المجالات والتي تعتمد عليها عملية تنمية المجتمع في كافة الجوانب.

من هذا المنطلق تعدد الجامعات في صياغة رؤيتها ورسالتها إلى التركيز على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمحور في مجملها حول تقديم خدمة تعليمية متميزة تنعكس في تخريج كوادر مؤهلة تتناسب في نوعيتها مع احتياجات سوق العمل، وتقديم خدمة مجتمعية متميزة والتفاعل مع المجتمع والإسهام في حل قضاياها من خلال الأبحاث العلمية وورش العمل الهادفة إلى بناء المجتمع وتوعيته وتعليمه بما يرتقي بمستواه في الحاضر والمستقبل، وعليه فإن أهمية الدراسة الحالية تكمن في حاجة الجامعات اليمنية الحكومية لتبني الأنظمة والمعايير الحديثة لمراقبة وتقويم الأداء وتحسين الإنتاجية، وبالتالي تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية والتفصيلية والمنبثقة أساسا من استراتيجيات التعليم العالي، كما تسهم الدراسة في تشخيص واقع الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية، ليشكل ذلك أساسا في رسم خطط واستراتيجيات التحسين والتطوير في الجامعات موضع الدراسة بشكل خاص ومؤسسات التعليم العالي بشكل عام.

## أهداف الدراسة:

انطلاقا من أهمية الدور الذي تضطلع به الجامعات، والاعتماد في عملية تحسين وتطوير الأداء في التقييم الشامل الدوري والمستمر للأداء فإن هدف الدراسة يتمثل في:

- قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

## أسئلة الدراسة:

- ◀ السؤال الأول: ما مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية (جامعتي صنعاء وعدن)؟  
 ◀ السؤال الثاني: هل هناك فروق دالة إحصائية في مستويات قياس الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية (جامعتي صنعاء وعدن) تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، نوع الوظيفة القيادية، سنوات الخدمة)؟

## حدود الدراسة:

بغرض التحديد الدقيق لجوانب الدراسة ومتغيراتها وبالتالي استخدام نتائجها والاستفادة منها كانت حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود البشرية والمكانية والزمانية: القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعتي صنعاء وعدن - المركز الرئيسي خلال العام 2016 - 2017م.

## مصطلحات الدراسة:

تهدف التعريفات الإجرائية إلى وضع إطار محدد لمصطلحات الدراسة المرتبطة بمتغيراتها، وبالتالي تحديد مؤشرات تلك المتغيرات في الدراسة، واستناداً إلى التأطير النظري لموضوع الدراسة يمكن تعريف الأداء المنظمي في هذه الدراسة على النحو التالي:

- الأداء المنظمي: جميع الأعمال التي تتطلبها عملية تحقيق الجامعات لأهدافها الاستراتيجية (المدخل الاستراتيجي للأداء) من منظور أبعاد الأداء لبطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، والبعد المالي).

## إجراءات الدراسة:

بهدف تقييم مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية موضع الدراسة (جامعتي صنعاء وعدن) من وجهة نظر قياداتها الإدارية والأكاديمية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف الظاهرة من خلال استعراض المصادر والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ثم تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء البيانات الأولية الميدانية التي تطلبها الإجابة على أسئلة الدراسة.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات اليمنية الحكومية، وقد تم اختيار جامعتي صنعاء وعدن لتطبيق هذه الدراسة باعتبارهما الجامعتين الأولى في اليمن الأكبر في الجامعات الحكومية من حيث أعداد الطلبة والكليات والبرامج التعليمية، وباعتبار متغير (نوع الكلية) أحد المتغيرات الأساسية لقياس الفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة حول مستويات تقييم الأداء فقد تمثلت الكليات المبحوثة بجامعة صنعاء في كل من (كلية الطب، كلية الهندسة، كلية التجارة والاقتصاد، كلية التربية) وفي جامعة عدن (كلية العلوم الإدارية، كلية الحقوق، كلية التربية، كلية الطب، كلية الاقتصاد)، وكون تقييم الأداء الاستراتيجي مرتبطاً غالباً بالقيادات في الجامعة، فقد تمثلت وحدة المعاينة في الدراسة بالقيادات الأكاديمية والإدارية (أعضاء مجالس الكليات المذكورة) حيث تم توزيع أداة الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية وعددهم (124) من واقع الزيارة الميدانية للكليات المبحوثة، وتم استعادة (90) استبانة بما نسبته 73% وتحليل (80) استبانة بعد استبعاد الاستمارات غير المكتملة، والجدول (2) يوضح وصفا لعينة الدراسة حسب متغيرات (نوع الوظيفة القيادية وسنوات الخدمة ونوع الكلية):

جدول (2): وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

| النسبة | التكرار | المتغيرات الشخصية للعينة |                      |
|--------|---------|--------------------------|----------------------|
| 77.5 % | 62      | أكاديمية                 | نوع الوظيفة القيادية |
| 22.5 % | 18      | إدارية                   |                      |
| 17.5 % | 14      | أقل من 10 سنوات          | سنوات الخدمة         |
| 50.0 % | 40      | من 10 - 20 سنة           |                      |
| 32.5 % | 26      | أكثر من 20 سنة           |                      |
| 45.0 % | 36      | علوم تطبيقية             | نوع الكلية           |
| 55.0 % | 44      | علوم اجتماعية وإنسانية   |                      |

## أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على البيانات التي تتطلبها، والإجابة على أسئلتها، تم تصميم استبانة تتضمن أبعاد الأداء المنظمي طبقاً لنموذج بطاقة الأداء المتوازن، وصياغة المؤشرات الفرعية لقياس أبعاد الأداء في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت قياس الأداء المنظمي في المنظمة الجامعية كما هو موضح في الجدول (1)، وبعد الصياغة الأولية لمؤشرات الأداء بأبعاده الأربعة في أداة الدراسة تم تحكيمها لدى عدد من القيادات الأكاديمية، ليتضمن المقياس بعد تحكيمه (33) مؤشراً فرعياً لقياس الأداء بأبعاده الأربعة وفقاً لنموذج الأداء المتوازن والجدول التالي يوضح أبعاد ومؤشرات قياس الأداء في الدراسة :

جدول (3): أبعاد الأداء المنظمي ومؤشراتها في أداة الدراسة

| م | البعد                 | عدد المؤشرات |
|---|-----------------------|--------------|
| 1 | بعد التعلم والنمو     | 8            |
| 2 | بعد العمليات الداخلية | 9            |
| 3 | البعد المالي          | 8            |
| 4 | بعد العملاء           | 8            |
|   | المجموع               | 33           |

## صدق وثبات المقياس :

بغرض التحقق من صدق أداة الدراسة، فقد تم تحكيمها من خلال عرضها على عدد من المحكمين من الخبراء والقيادات الأكاديمية، بغرض التحقق من دقة صياغة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجال المطلوب قياسه (الأداء المنظمي)، كما تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي حيث تم استخدام اختبار كرونباخ (ألفا) للتأكد من ثبات الاستبانة وصدق آراء مفردات عينة الدراسة فيه :

جدول (4): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للأبعاد الرئيسية في أداة البحث

| محاور الاستبانة الرئيسية | عدد الفقرات | درجة الثبات Alpha | درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha |
|--------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------|
| بعد التعلم والنمو        | 8           | 93.1 %            | 96.5 %                            |
| بعد العمليات الداخلية    | 9           | 90.4 %            | 95.1 %                            |
| البعد المالي             | 8           | 90.2 %            | 95.0 %                            |
| بعد العملاء              | 8           | 85.3 %            | 92.4 %                            |

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بأبعادها المختلفة كانت مرتفعة وتراوح بين (93.1%) و(85.3%) وهي نسب ثبات مرتفعة، وتراوحت نسب المصدقية لإجابات المجتمع بين (96.5%) و(92.4%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات أيضا مرتفعة جداً، ويشير ذلك إلى أن مجتمع البحث متجانس في الاستجابة على الاستبانة بدرجة كبيرة جداً، كما تم احتساب نتائج اختبار المصدقية البنائية للاستبانة عن طريق معامل الارتباط بين كل متغير فرعي مع متغير البحث الرئيسي كما يلي:

جدول (5): نتائج اختبار المصدقية البنائية للاستبانة

| م | الأبعاد الرئيسية (الأداء المنظمي في الجامعات الحكومية) | درجة الارتباط |
|---|--------------------------------------------------------|---------------|
| 1 | بعد التعلم والنمو                                      | 0.905         |
| 2 | بعد العمليات الداخلية                                  | 0.890         |
| 3 | البعد المالي                                           | 0.899         |
| 4 | بعد العملاء                                            | 0.859         |

يتضح من الجدول (5) أن جميع محاور الاستبانة الفرعية (أبعاد الأداء المنظمي) مرتبطة بمحورها الرئيسي بدرجة تتراوح بين (85.9%) و(90.5%) مما يشير إلى عدم وجود محاور فرعية يمكن أن تضعف من مصداقية الاستبانة البنائية.

## نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة والإجابة على أسئلتها، التي هدفت إلى قياس مستوى الأداء المنظمي في جامعتي صنعاء وعدن من وجهة نظر قياداتها الإدارية والأكاديمية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في استجابات قيادات الجامعة حول مستوى تقييم الأداء المنظمي، تبعاً لمتغيرات نوع الوظيفة القيادية، سنوات الخدمة ونوع الكلية.

السؤال الأول: ما مستوى قياس الأداء المنظمي في جامعتي صنعاء وعدن كما تراه قياداتها الإدارية والأكاديمية؟

ولفرض الإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات قيادات الجامعة حول مستوى تقييمهم للأداء المنظمي على النحو التالي:

جدول (6): خلاصة نتائج الاستبانة الخاصة بمستوى قياس الأداء المنظمي بشكل عام

| الرتبة | أبعاد الأداء المنظمي في الجامعات الحكومية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القياس | تقدير مستوى القياس لعينة الدراسة بدرجة ثقة 95% |               | التقدير اللفظي |
|--------|-------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|------------------------------------------------|---------------|----------------|
|        |                                           |                 |                   |              | الدرجة العليا                                  | الدرجة الدنيا |                |
| 1      | بعد التعلم والنمو                         | 2.441           | 0.715             | 48.8%        | 51.9%                                          | 45.7%         | ضعيف           |
| 2      | بعد العمليات الداخلية                     | 2.322           | 0.613             | 46.4%        | 49.1%                                          | 43.8%         | ضعيف           |
| 3      | البعد المالي                              | 2.142           | 0.590             | 42.8%        | 45.4%                                          | 40.3%         | ضعيف           |
| 4      | بعد العملاء                               | 2.045           | 0.529             | 40.9%        | 43.2%                                          | 38.6%         | ضعيف           |
|        | المتوسط العام                             | 2.238           | 0.544             | 44.8%        | 47.1%                                          | 42.4%         | ضعيف           |

يتضح من الجدول (6) أن مستوى قياس الأداء المنظمي بشكل عام جاء بمتوسط (2.24) وبانحراف معياري (0.544) وبمعدل عام بلغ (47.1%)، وهذا يعكس مستوى الأداء المنظمي في جامعتي صنعاء وعدن وفي



أبعاد الأداء الأربعة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، والبعد المالي) حيث تراوحت نسب التقييم بين (48.8%) و(40.9%)، وهذا يعكس الطبيعة التكاملية بين أبعاد الأداء المنظمي، وعلاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يؤثر تدني مستوى الأداء في أي بعد على الأبعاد الأخرى للأداء، وقد جاء تقييم مستوى الأداء في البعد المالي وبعد العملاء في أدنى مستويات تقييم الأداء المنظمي في جامعتي صنعاء وعدن، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعات الحكومية - بشكل عام - تعتمد في تسيير أنشطتها على الموازنات المخصصة لها من الدولة التي قد لا تكون كافية لتحقيق جودة الخدمة التعليمية، إضافة إلى ضعف آليات المساءلة، وانعكس ذلك بشكل سلبي على مقابلة احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين بمستوى جودة مناسب من المخرجات التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع، وفيما يلي تفصيل لمستويات تقييم الأداء المنظمي على مستوى كل بعد من أبعاد الأداء:

### أولاً: بعد التعلم والنمو:

جدول (7): نتائج قياس مستوى الأداء في بعد التعلم والنمو

| الرتبة | رقم الفقرة | بعد التعلم والنمو                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القياس | تقدير مستوى القياس         |               | التقدير اللفظي |
|--------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------------------------|---------------|----------------|
|        |            |                                                                                           |                 |                   |              | عينة الدراسة بدرجة ثقة 95% | الدرجة الدنيا |                |
| 1      | 1          | تحرص إدارة الجامعة على التطوير المهني المستمر لكادرها الأكاديمي.                          | 2.738           | 0.823             | 54.8%        | 58.4%                      | 51.1%         | متوسط          |
| 2      | 2          | تحرص إدارة الجامعة على تطوير قدرات ومهارات كادرها الإداري بما يحقق جودة الخدمة التعليمية. | 2.613           | 0.974             | 52.3%        | 56.5%                      | 48.0%         | متوسط          |
| 3      | 3          | تعمل إدارة الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها بما يحقق جودة الخدمة التعليمية.           | 2.538           | 0.810             | 50.8%        | 54.3%                      | 47.2%         | ضعيف           |
| 4      | 6          | تسعى إدارة الجامعة لتقديم مقترحات جديدة بهدف تطوير الخدمة التعليمية.                      | 2.538           | 0.899             | 50.8%        | 54.7%                      | 46.8%         | ضعيف           |
| 5      | 4          | هناك تطوير مستمر للخدمات الإدارية والمساعدة لتسيير العملية التعليمية.                     | 2.388           | 0.834             | 47.8%        | 51.4%                      | 44.1%         | ضعيف           |

جدول (7): يتبع

| الرتبة | رقم<br>الفرقة | بعد التعلم والنمو                                                                                                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>القياس | تقدير مستوى القياس              |                  | التقدير<br>اللفظي |
|--------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|---------------------------------|------------------|-------------------|
|        |               |                                                                                                                                              |                    |                      |                 | لعينة الدراسة بدرجة<br>ثقة 95 % |                  |                   |
|        |               |                                                                                                                                              |                    |                      |                 | الدرجة<br>العليا                | الدرجة<br>الدنيا |                   |
| 6      | 5             | تواكب الجامعة التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة التعليمية.                                                                                    | 2.300              | 0.920                | 46.0 %          | 50.0 %                          | 42.0 %           | ضعيف              |
| 7      | 7             | تسهم الجامعة بشكل فعال في دعم النشاط العلمي (البحث والنشر والتأليف)، من خلال الدورات التدريبية وتوفير مصادر التعلم الحديثة وقواعد البيانات). | 2.288              | 0.830                | 45.8 %          | 49.4 %                          | 42.1 %           | ضعيف              |
| 8      | 8             | تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار نتائج تقييم جودة الخدمة التعليمية والخدمات المساندة في التطوير المستمر لمستوى أداؤها.                       | 2.125              | 0.862                | 42.5 %          | 46.3 %                          | 38.7 %           | ضعيف              |
|        |               | المتوسط                                                                                                                                      | 2.441              | 0.715                | 48.8 %          | 51.9 %                          | 45.7 %           | ضعيف              |

يتضح من الجدول (7) أن قياس مستوى الأداء المنظمي في بعد التعلم والنمو في جامعتي صنعاء وعدن كان متدنياً وبمعدل عام بلغ (48.8 %) بانحراف معياري (0.715)، وبمتوسط حسابي (2.44 %)، وقد كان ذلك انعكاساً لانخفاض مستوى تقييم الأداء في جميع مؤشرات البعد، حيث تشير النتائج إلى أن الأنظمة والإجراءات المتبعة لم تنعكس على جودة الخدمة التعليمية، كما لم يظهر حرص الإدارة في الجامعتين على تقديم مقترحات تحدث تطوراً حقيقياً في تقديم الخدمة التعليمية، كاستخدام تقنيات حديثة في تقديم الخدمة التعليمية، والتطوير المستمر للخدمات الإدارية المساندة، وتوفير مصادر التعلم الحديثة وقواعد البيانات لتحقيق نتائج علمية وبحثي متميز حيث بلغ مستوى التقييم المتعلق بذلك (42.5 %)، وهذا ما تؤكده دراسات تقييم البحث العلمي في الجامعات العربية عموماً (أبو حيمد، 2007)، والجامعات اليمنية بشكل خاص (القانص، 2011؛ مكر، 2010؛ العمودي، 2014؛ حميد، 2013)، والمشار إليها في واقع الأداء البحثي في الجامعات اليمنية في الإطار النظري للدراسة، وقد يكون تدني مستوى الأداء في المؤشرات السابقة نتاجاً لعدم توظيف نتائج تقييم جودة الخدمة التعليمية والخدمات المساندة في التحسين والتطوير المستمرين للأداء، حيث جاء ذلك في أدنى مستويات التقييم بنسبة بلغت (38.7 %).

وخلاف ذلك فقد جاء تقييم الفقرتين (1، 2)، المتعلقتين بالحرص على تطوير الكادر الأكاديمي، وتطوير قدرات ومهارات الكادر الإداري متوسطاً وبمعدل بلغ (2.7)، (2.6) وبنسبة (54.8 %)، (52.3 %) على التوالي، ويعزو الباحث ذلك إلى استمرار الجامعتين في تأهيل أعضاء هيئة التدريس داخلياً وخارجياً ضمن خطط كل من الجامعتين ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة إلى تزايد اهتمام الجامعات بشكل عام في السنوات الأخيرة بتحقيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، لا سيما بعد تشكيل المجلس الأعلى لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الأمر الذي تطلب تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية على تحقيق تلك المعايير.

## ثانياً : بعد العمليات الداخلية :

جدول (8): نتائج قياس مستوى الأداء المنظمي في بعد العمليات الداخلية

| الرتبة | رقم<br>الفقرة | بعد العمليات الداخلية                                                                                                                                                  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>القياس | تقدير مستوى القياس<br>لعينة الدراسة بدرجة<br>ثقة 95 %<br>الدرجة<br>الدنيا | التقدير<br>اللفظي |
|--------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1      | 11            | تعمل إدارة الجامعة على توفير الخدمات الإدارية والمساعدة (القبول والتسجيل، الخدمات، الحسابات... الخ) لتقديم الخدمة التعليمية بالجودة المطلوبة.                          | 2.738              | 0.807                | % 54.8          | % 58.3                                                                    | متوسط             |
| 2      | 12            | يتم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة (مكتبات ورقية وإلكترونية، التنسيق للتدريب العملي والزيارات الميدانية، ساعات مكتبية، أنترنت... الخ) بما يحقق جودة العملية التعليمية. | 2.475              | 0.795                | % 49.5          | % 53.0                                                                    | ضعيف              |
| 3      | 10            | تحرص إدارة الجامعة على تشجيع روح الفريق الواحد بين أعضاء هيئة التدريس والعمادة والأقسام في إنجاز الأعمال المطلوبة.                                                     | 2.425              | 0.868                | % 48.5          | % 52.3                                                                    | ضعيف              |
| 4      | 9             | تعمل إدارة الجامعة على تهيئة جو أكاديمي يسهم بشكل فعال في نجاح العملية التعليمية.                                                                                      | 2.388              | 0.819                | % 47.8          | % 51.3                                                                    | ضعيف              |
| 5      | 15            | تعكس الجامعة احتياجات المجتمع وسوق العمل في تطوير برامجها التعليمية.                                                                                                   | 2.313              | 0.789                | % 46.3          | % 49.7                                                                    | ضعيف              |
| 6      | 13            | يتم متابعة أعضاء هيئة التدريس في إنجاز الخطط الدراسية بشكل مستمر للتأكد من تحقيق نسب الإنجاز المعتمدة.                                                                 | 2.225              | 0.968                | % 44.5          | % 48.7                                                                    | ضعيف              |

جدول (8): يتبع

| الرتبة | رقم الفقرة | بعد العمليات الداخلية                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القياس | تقدير مستوى القياس           |                |
|--------|------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|------------------------------|----------------|
|        |            |                                                                                    |                 |                   |              | لعينة الدراسة بدرجة ثقة 95 % | التقدير اللفظي |
| 7      | 14         | تُحدث الجامعة برامجها التعليمية بصورة دورية منتظمة.                                | 2.150           | 0.813             | 43.0 %       | 39.4 %                       | ضعيف           |
| 8      | 17         | النتاج العلمي في الجامعة (الأبحاث المنشورة) يتناسب وأعداد أعضاء هيئة التدريس فيها. | 2.113           | 0.746             | 42.3 %       | 39.0 %                       | ضعيف           |
| 9      | 16         | تعمل الجامعة باستمرار على توجيه أنشطة البحث العلمي في خدمة المجتمع.                | 2.075           | 0.708             | 41.5 %       | 38.4 %                       | ضعيف           |
|        |            | المتوسط                                                                            | 2.322           | 0.613             | 46.4 %       | 43.8 %                       | ضعيف           |

يتضح من الجدول (8) أن قياس مستوى الأداء في بعد العمليات الداخلية في جامعتي صنعاء وعدن كان متدنياً، وبمعدل عام بلغ (46.4 %) وبمتوسط حسابي (2.32 %)، وبالنظر في المؤشرات الفرعية لهذا البعد يتضح أن هناك درجة تقييم متوسطة للخدمات الإدارية والمساعدة (كخدمات التسجيل والقبول والحسابات) وبمعدل (54.8 %) وبمتوسط حسابي (2.74 %). ودرجات تقييم ضعيفة لبقية مؤشرات البعد، وبدا واضحاً ضعف الاهتمام بتقديم التسهيلات المتعلقة بـ (المكتبات الورقية والإلكترونية، والتدريب العملي والزيارات الميدانية، والساعات المكتبية، وخدمات الإنترنت)، حيث لم يتجاوز مستوى التقييم الـ (50 %) وبمتوسط حسابي (2.48 %). ويعزو الباحث ذلك إلى القصور في توفير المراجع الورقية والإلكترونية الحديثة، بالإضافة إلى ضعف شبكة الإنترنت على مستوى الدولة، كما لا زال هناك قصور في الالتزام بالساعات المكتبية والدعم الأكاديمي للطلبة وقد يكون ذلك بسبب القصور في نظام وآلية تقييم العملية التعليمية، وفي نفس الإطار جاء مستوى التقييم لمتابعة أعضاء هيئة التدريس في تنفيذ الخطط الدراسية في حدود الـ (49 %) وبمتوسط حسابي (2.23 %). كما جاء مستوى التقييم الخاص بالنتائج العلمية والبحث، ويتوجيه أنشطة البحث العلمي في الجامعات لخدمة المجتمع في أدنى مستويات تقييم مؤشرات بعد العمليات الداخلية بنسبة (42.3 %) و(41.5 %). وهذا يعكس جانباً أساسياً في واقع البحث العلمي في الجامعات اليمنية عموماً وضعف النتائج العلمية والبحثية فقد تشكل الأعباء الإدارية والأكاديمية الكبيرة على أعضاء هيئة التدريس إضافة إلى عمل الكثير منهم في الجامعات الأهلية، عاملاً أساسياً في عزوف الكثير من أعضاء هيئة التدريس عن إنجاز البحوث العلمية المتميزة ونشرها، وإن وجدت فهي لا توجه لخدمة المجتمع، ويتفق ذلك مع دراسة (مكرد، 2010) التي أكدت أن البحوث العلمية في الجامعات اليمنية غالباً ما تتسم بالفردية وتتم في الغالب لأغراض الترقية، كما أنها غير موجهة لخدمة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته.

## ثالثاً: البعد المالي:

جدول (9): نتائج قياس مستوى الأداء المنظمي في البعد المالي

| الرتبة | رقم الفقرة | البعد المالي                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القياس | تقدير مستوى القياس          |               | التقدير اللفظي |
|--------|------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------------------|---------------|----------------|
|        |            |                                                                           |                 |                   |              | عينة الدراسة بدرجة ثقة 95 % | الدرجة الدنيا |                |
| 1      | 18         | تخصيص الجامعة موارد مالية كافية لتسيير العملية التعليمية.                 | 2.325           | 0.759             | 46.5 %       | 49.8 %                      | 43.2 %        | ضعيف           |
| 2      | 25         | تحرص الجامعة على الترشيد المستمر لنفقاتها بصورة لا تؤثر في جودة مخرجاتها. | 2.313           | 0.667             | 46.3 %       | 49.2 %                      | 43.3 %        | ضعيف           |
| 3      | 21         | تحرص الجامعة باستمرار على تنوع مصادر تمويلها.                             | 2.200           | 0.848             | 44.0 %       | 47.7 %                      | 40.3 %        | ضعيف           |
| 4      | 19         | الموارد المالية المخصصة تضمن تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة.               | 2.188           | 0.765             | 43.8 %       | 47.1 %                      | 40.4 %        | ضعيف           |
| 5      | 24         | تستخدم إدارة الجامعة التقنية الحديثة في الرقابة على الأداء المالي.        | 2.163           | 0.803             | 43.3 %       | 46.8 %                      | 39.7 %        | ضعيف           |
| 6      | 20         | تتناسب موازنة الجامعة مع مستوى أداؤها.                                    | 2.113           | 0.811             | 42.3 %       | 45.8 %                      | 38.7 %        | ضعيف           |
| 7      | 22         | تعمل الجامعة على توفير مخصصات مالية كافية لدعم أنشطة البحث العلمي.        | 1.925           | 0.759             | 38.5 %       | 41.8 %                      | 35.2 %        | ضعيف           |
| 8      | 23         | تخصيص الجامعة موارد مالية لتقديم خدمات متميزة للمجتمع.                    | 1.913           | 0.697             | 38.3 %       | 41.3 %                      | 35.2 %        | ضعيف           |
|        |            | المتوسط                                                                   | 2.142           | 0.590             | 42.8 %       | 45.4 %                      | 40.3 %        | غير موافق      |

يتضح من الجدول (9) أن مستوى الأداء العام في البعد المالي في جامعتي صنعاء وعدن كان متدنياً وبمعدل عام (42.8 %) وبمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري مقداره (0.590)، وهو متوسط يعكس ضعف الموازنات اللازمة لقيام الجامعات بأدوارها المختلفة، لا سيما ما يتعلق بجوانب البحث العلمي وخدمة المجتمع، وضعف عمليات الترشيد في النفقات بصورة لا تؤثر على مستوى جودة الخدمة التعليمية والبحثية المقدمة، كما بدا واضحاً ضعف الرقابة على الأداء المالي وهو ما قد ينعكس على جوانب الأداء الأخرى كالبحث العلمي وخدمة المجتمع، وبالتالي فقد جاء المؤشران المتعلقان بتخصيص الجامعات لموارد مالية كافية لتقديم

خدمات مجتمعية متميزة، والعمل على توفير مخصصات مالية كافية لدعم البحث العلمي في أدنى مستويات الأداء في هذا البعد ودرجة بلغت (38.5%) و(38.3%) على التوالي، ويعزو الباحث ذلك إلى تركيز اهتمام الجامعات اليمنية بشكل عام على أحد أدوارها الأساسية المتمثل بالتعليم، وضعف الاهتمام بأدوارها في جوانب البحث العلمي وخدمة المجتمع، ويتفق ذلك مع دراسة مكرد (2006)، التي أكدت ضعف ممارسة الجامعات اليمنية عموماً لدورها في مجال خدمة المجتمع، وقلة المخصصات المالية في هذا الجانب مع غياب الرؤية الواضحة لمفهوم خدمة المجتمع وأهدافه ومجالاته في الجامعات اليمنية، ودراسة عون (2008) التي أكدت ضعف مستوى النشر العلمي في الجامعات اليمنية، مع قلة الحصص الممنوحة من الجامعات لحضور المؤتمرات العلمية، وبالرغم من حرص جامعة صنعاء على تنويع مصادر الدخل من خلال اعتماد أنماط جديدة في التعليم مثل التعليم الموازي، إضافة إلى المخصصات المعتمدة لها من قبل الدولة، إلا أن ذلك لم ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداؤها، وقد يعود ذلك إلى ضعف أنظمة المساءلة وأنظمة تقييم الأداء في الجامعات الحكومية عموماً.

#### رابعا: بعد العملاء:

جدول (10): نتائج قياس مستوى الأداء المنظمي في بعد العملاء

| الرتبة | رقم الفقرة | بعد العملاء                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القياس | تقدير مستوى القياس          |               | التقدير اللفظي |
|--------|------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------------------|---------------|----------------|
|        |            |                                                                                |                 |                   |              | لعينة الدراسة بدرجة ثقة 95% |               |                |
|        |            |                                                                                |                 |                   |              | الدرجة العليا               | الدرجة الدنيا |                |
| 1      | 33         | تحرص الجامعة باستمرار على تحقيق رضا المتعاملين معها.                           | 2.238           | 0.698             | 44.8%        | 47.8%                       | 41.7%         | ضعيف           |
| 2      | 26         | تسعى إدارة الجامعة للتعرف على آراء أصحاب المصالح في أداؤها الأكاديمي والإداري. | 2.188           | 0.813             | 43.8%        | 47.3%                       | 40.2%         | ضعيف           |
| 3      | 32         | تقدم الجامعة أنشطة لخدمة المجتمع في ضوء احتياجاته المتجددة.                    | 2.125           | 0.700             | 42.5%        | 45.6%                       | 39.4%         | ضعيف           |
| 4      | 29         | هناك التزام كبير بالساعات المكتبية المخصصة للإرشاد والدعم الأكاديمي للطلبة.    | 2.100           | 0.756             | 42.0%        | 45.3%                       | 38.7%         | ضعيف           |
| 5      | 31         | تسهم البحوث العلمية بشكل فعال في خدمة المجتمع وتنميته.                         | 2.038           | 0.737             | 40.8%        | 44.0%                       | 37.5%         | ضعيف           |

جدول (10): يتبع

| التقدير اللفظي | تقدير مستوى القياس           |               | مستوى القياس | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | بعد العملاء                                                                                                                                                          | رقم الفقرة | الرتبة |
|----------------|------------------------------|---------------|--------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
|                | لعينة الدراسة بدرجة ثقة 95 % |               |              |                   |                 |                                                                                                                                                                      |            |        |
|                | الدرجة الدنيا                | الدرجة العليا |              |                   |                 |                                                                                                                                                                      |            |        |
| ضعيف           | 35.1 %                       | 42.4 %        | 38.8 %       | 0.832             | 1.938           | توفر الجامعة الخدمات الطلابية (الطعام، النظافة، الأمن، الإقامة، السكن، المواصلات... الخ) بجودة عالية.                                                                | 28         | 6      |
| ضعيف           | 34.6 %                       | 40.9 %        | 37.8 %       | 0.729             | 1.888           | تأخذ إدارة الجامعة بمقترحات الطلبة ذات العلاقة بتطوير أداؤها (الأكاديمي والإداري).                                                                                   | 27         | 7      |
| ضعيف           | 33.7 %                       | 40.3 %        | 37.0 %       | 0.748             | 1.850           | تهتم إدارة الجامعة بتنمية العلاقة مع خريجها بشكل مستمر (كمساعدتهم في توفير فرص العمل، وتبني مقترحاتهم في عملية التطوير، وحضور الفعاليات المختلفة في الجامعة... الخ). | 30         | 8      |
| ضعيف           | 38.6 %                       | 43.2 %        | 40.9 %       | 0.529             | 2.045           | المتوسط                                                                                                                                                              |            |        |

يتضح من الجدول (10) أن المستوى العام لقياس أداء الجامعات في بعد العملاء كان متدنياً أيضاً وبمعدل بلغ (40.9 %) بانحراف معياري (0.529) ومتوسط حسابي (2.05)، كما جاء المعدل العام للبعد في أدنى أبعاد الأداء بشكل عام، وهذا يعكس قصوراً في الاهتمام ببعد العملاء ويعزو الباحث ذلك إلى القصور في تبني الجامعات اليمنية للمفاهيم التسويقية الحديثة والقائمة أساساً على بعد العملاء باعتباره البعد الأساسي لبقاء المنظمات ونموها، ويظهر هذا جلياً في ضعف الاهتمام بتحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين، ومشاركة أصحاب المصالح والحرص على الأخذ بأرائهم في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي وتطوير الخدمات التعليمية، الأمر الذي انعكس سلباً في أداء الجامعات في بعد العملاء، حيث تشير النتائج إلى أنه مازال هناك قصور في تقديم الجامعات لخدمات متميزة للمجتمع تعكس احتياجاته، وإسهام البحوث العلمية في خدمة المجتمع بشكل فعال حيث تراوحت نسب التقييم بين (42.5 %) و (40.8 %)، وجاءت المؤشرات المتعلقة بالخدمات المقدمة للطلبة (كخدمات المواصلات والسكن والطعام... الخ) وتبني مقترحات الطلبة في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي، في أدنى مستويات التقييم في بعد العملاء وينسب تراوحت بين (38.8 %) و (37.8 %)، وهذا يؤكد أن الطلبة -باعتبارهم أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية- لا يزالون خارج اهتمامات الجامعات، وبالتالي كان مستوى تفعيل الساعات المكتبية المخصصة للإرشاد والدعم الأكاديمي متدنياً ولم يتجاوز الـ (42 %)، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف أنظمة تقييم الأداء ومحدودية الفرص المتاحة أمام الطلبة لتقييم الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعات الحكومية عموماً واعتبار ذلك أمراً غير ممكن، أما المؤشر الخاص بعمل الجامعات على تنمية علاقتها مع خريجها من

خلال مساعدتهم في إيجاد فرص عمل، وتبني مقترحاتهم في التطوير المستمر للعملية التعليمية وحضور بعض الفعاليات... الخ) فقد جاء في أدنى مؤشرات بعد العملاء وبنسبة لم تتجاوز الـ (37 %) وبمتوسط حسابي (1.85)، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود نوادي للخريجين في جامعتي صنعا و عدن تعمل من خلالها الجامعاتان على تنمية العلاقة مع خريجيهما والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في تطوير الخدمة التعليمية من خلال حضور الفعاليات المختلفة في الجامعة وتفعيل مواقع التواصل الاجتماعي.

السؤال الثاني: هل توجد فروق دالة إحصائية في قياس مستوى الأداء المنظمي في جامعتي صنعا و عدن تبعا لمتغيرات نوع الكلية، نوع الوظيفة القيادية، وسنوات الخدمة؟

ولفرض الإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الثنائي (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات مفردات العينة على محاور الاستبانة يكون سببها متغيرا زوجيا (يحتوي على فئتين فقط)، كما تم استخدام تحليل التباين المتعدد (One-Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات مفردات العينة على محاور الاستبانة يكون سببها متغيرا يحتوي على ثلاث فئات أو أكثر (كمتغير سنوات الخدمة)، وفيما يلي اختبار الفروق وفقا للمتغيرات سألفة الذكر عند مستوى الدلالة (0.05):

1. لمعرفة تأثير متغير نوع الكلية على محاور الاستبانة تم استخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق في قياس مستويات الأداء حسب نوع الكلية:

جدول (11): تحليل محاور الاستبانة حسب متغير نوع الكلية

| أبعاد الأداء في الجامعات الحكومية | علوم تطبيقية |                   | علوم اجتماعية وإنسانية |                   | مستوى الدلالة عند 0.05 |
|-----------------------------------|--------------|-------------------|------------------------|-------------------|------------------------|
|                                   | المتوسط      | الانحراف المعياري | المتوسط                | الانحراف المعياري |                        |
| بعد التعلم والنمو                 | 2.288        | 0.659             | 2.565                  | 0.742             | 0.085                  |
| بعد العمليات الداخلية             | 2.247        | 0.607             | 2.384                  | 0.618             | 0.323                  |
| البعد المالي                      | 2.146        | 0.551             | 2.139                  | 0.627             | 0.961                  |
| بعد العملاء                       | 1.976        | 0.468             | 2.102                  | 0.572             | 0.289                  |

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة T جاءت غير دالة في جميع أبعاد الأداء حسب متغير نوع الكلية، وقيمة T غير دالة تعني عدم وجود فروق جوهرية في آراء مفردات عينة البحث حول قياس مستوى الأداء المنظمي سواء في الكليات التطبيقية أو في الكليات الاجتماعية والإنسانية وهذا يعني أن القيادات الإدارية والأكاديمية في الكليات التطبيقية والاجتماعية تجمع على مستوى الأداء المنظمي المتدني، وقد يرجع ذلك إلى المركزية في إدارة الجامعات الحكومية حيث تخضع جميع الكليات لطريقة واحدة في الإدارة، مع ضعف جوانب الشفافية والمساءلة على مستوى الجامعات والافتقار لوجود وحدات لضمان الجودة والتطوير تتولى عمليات التقييم الدوري للأداء وتحسينه بصورة مستمرة، وبالرغم من أن متوسطات قياس مستوى الأداء كان أعلى بشكل طفيف في الكليات الاجتماعية والإنسانية، إلا أنها لازالت متدنية، كما أن مؤشرات الأداء المنظمي في الجامعات غالبا ما تنعكس على جميع الكليات التطبيقية والاجتماعية.

2. لمعرفة تأثير نوع الوظيفة القيادية على محاور الاستبانة تم استخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق في آراء مفردات عينة الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية حول قياس مستويات الأداء المنظمي كما يلي:



جدول (12): تحليل محاور الاستبانة حسب متغير نوع الوظيفة القيادية

| T-Test | إدارية            |         | أكاديمية          |         | أبعاد الأداء في الجامعات الحكومية |
|--------|-------------------|---------|-------------------|---------|-----------------------------------|
|        | الانحراف المعياري | المتوسط | الانحراف المعياري | المتوسط |                                   |
| 0.442  | 0.773 -           | 2.556   | 0.738             | 2.407   | بعد التعلم والنمو                 |
| 0.447  | 0.765 -           | 2.420   | 0.636             | 2.294   | بعد العمليات الداخلية             |
| 0.296  | 1.052 -           | 2.271   | 0.618             | 2.105   | البعد المالي                      |
| 0.827  | 0.219 -           | 2.069   | 0.535             | 2.038   | بعد العملاء                       |

يتضح من الجدول رقم (12) أن قيمة T جاءت غير دالة في جميع أبعاد الأداء المنظمي حسب متغير نوع الوظيفة القيادية، وهذا يعني أيضا عدم وجود فروق جوهرية بين آراء القيادات الإدارية والأكاديمية فيما يتعلق بقياس مستويات الأداء المنظمي في جامعتي صنعاء وعدن، وقد يُعزى ذلك إلى أن القيادات الأكاديمية والإدارية في الكليات غالبا ما يمثلون أعضاء لمجالس الكليات ومجلس الجامعة وتنعكس بذلك قراراتهم على مختلف الجوانب الإدارية والأكاديمية.

3. لمعرفة تأثير متغير سنوات الخدمة على محاور الاستبانة تم استخدام اختبار One-Way ANOVA لمعرفة الفروق في آراء ممرضات عينة الدراسة حول قياس مستوى تقييم الأداء المنظمي حسب متغير سنوات الخدمة:

جدول رقم (13) تحليل محاور الاستبانة حسب متغير (سنوات الخدمة)

| مستوى الدلالة عند 0.05 | اختبار F | One-Way ANOV    |             |                 |             | أبعاد الأداء في الجامعات الحكومية |
|------------------------|----------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------------------------|
|                        |          | بين المجموعات   |             | داخل المجموعات  |             |                                   |
|                        |          | المتوسط التربيع | درجة الحرية | المتوسط التربيع | درجة الحرية |                                   |
| 0.179                  | 1.759    | 0.883           | 2           | 0.502           | 77          | بعد التعلم والنمو                 |
| 0.725                  | 0.323    | 0.124           | 2           | 0.382           | 77          | بعد العمليات الداخلية             |
| 0.112                  | 2.251    | 0.759           | 2           | 0.337           | 77          | البعد المالي                      |
| 0.414                  | 0.892    | 0.250           | 2           | 0.280           | 77          | بعد العملاء                       |

يتضح من الجدول (13) أن قيمة F جاءت غير دالة في جميع أبعاد الأداء حسب متغير سنوات الخدمة، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود اختلافات جوهرية في رأي العينة حسب سنوات خدمتها المختلفة فيما يتعلق بدرجة موافقتها على قياس مستويات جميع أبعاد الأداء المنظمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أداء الجامعات اليمنية الحكومية ظل لفترة طويلة متدنيا ولم يشهد تحسنا ملحوظا وتطورا لافتا، ويؤكد ذلك تكرار جوانب ضعف الأداء في العديد من الدراسات والتقارير المشار إليها في تشخيص مشكلة الدراسة وإطارها النظري، وقد تشكل الأوضاع السياسية والأمنية التي تعيشها البلاد مؤخرا سببا آخر في استمرار تدني مستويات الأداء في مختلف الوحدات الإدارية والأكاديمية، وبالتالي لم تكن الفروق في مستويات تقييم القيادات الإدارية والأكاديمية ذات دلالة إحصائية تبعا لسنوات خدمة تلك القيادات.

## الاستنتاجات:

- من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسة والإجابة على أسئلتها يمكن تقديم الاستنتاجات الآتية :
- بينت نتائج الدراسة أن هناك ضعفا ملحوظا في مستويات الأداء المنظمي في كل من جامعتي صنعاء وعدن من وجهة نظر قياداتها الإدارية والأكاديمية بشكل عام، وانعكس ذلك في تدني مستويات التقييم لجميع أبعاد الأداء المنظمي وفق نموذج الأداء المتوازن (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد العملاء) على التوالي.
  - يمكن أن تنعكس نتائج تقييم الأداء المنظمي لجامعتي صنعاء وعدن في هذه الدراسة على الجامعات الحكومية الأخرى كون جامعتي صنعاء وعدن أول جامعتين حكوميتين وتكاد تكون الجامعات الحكومية الأخرى مشابهة إلى حد كبير لهما من حيث طبيعة الإدارة والمناهج والبرامج والكليات، كما أن الجامعات الحكومية عموما تخضع لنفس معايير الرقابة والإشراف من قبل الجهات الحكومية كوزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
  - ضعف استقلالية الجامعات الحكومية في صنع قراراتها المالية على وجه الخصوص، وضعف تفعيل أنظمة التقييم والمساءلة، قد ألقى بظلاله على تدني مستويات الأداء في البعد المالي.
  - لازال دور الجامعات اليمنية يقتصر بشكل كبير على الجوانب التعليمية، وهو ما بدأ واضحا في تدني مستويات الأداء فيما يخص جانبي البحث العلمي وخدمة المجتمع، كما أن المخصصات المالية غير كافية لتفعيلها، لا سيما وهما يمثلان دورين أساسيين من أدوار المنظمة الجامعية.
  - بالرغم من حرص جامعة صنعاء على تنوع مصادر الدخل من خلال اعتماد أنماط جديدة في التعليم مثل التعليم الموازي، إضافة إلى المخصصات المعتمدة لها من قبل الدولة، إلا أن ذلك لم ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداؤها، وقد يكون لضعف أنظمة المساءلة أيضا دور في تدني مستوى الأداء إضافة إلى التعيينات غير القانونية للقيادات الأكاديمية والصراعات السياسية التي أفرزتها الظروف التي تعيشها البلاد مؤخرا.
  - عدم وجود إدارة ووحدات تعنى بالجودة والاعتماد الأكاديمي إلا في حدود ضيقة جدا في بعض الكليات ككلية العلوم الطبية في جامعتي صنعاء وعدن، أدى إلى ضعف ثقافة التقييم، وبدا ذلك واضحا في ضعف الأخذ بآراء مقترحات أصحاب المصلحة في تطوير الأداء الإداري والأكاديمي لا سيما الطلبة.

## التوصيات:

- وبناء على نتائج الدراسة واستنتاجاتها يوصي الباحث بما يلي:
- تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن في إعداد الخطط الاستراتيجية والتفصيلية، لتحقيق التكامل في تحقيق مؤشرات شاملة للأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية.
  - إعداد أدلة واضحة تستند إلى مرجعيات معتمدة بأبعاد رئيسية ومؤشرات فرعية لتقييم مختلف جوانب العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات الحكومية.
  - كون عمليات التقييم المستمر والدوري يقع على عاتق ضمان الجودة كوحدة إدارية في المنظمة، توصي الدراسة بإنشاء إدارة خاصة بالاعتماد وضمان الجودة على مستوى الجامعة، ووحدات إدارية تابعة لها في الكليات المختلفة لتابعة وتنفيذ عمليات التقييم لـ مختلف جوانب العمل الإدارية والأكاديمية وفق أدلة التقييم المعتمدة من الجامعة، والجهات ذات العلاقة كوزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للاعتماد وضمان الجودة.
  - تفعيل عمليات التقييم الدوري والمستمر لمستويات الأداء المنظمي في الجامعات موضع الدراسة (جامعتي صنعاء وعدن) والجامعات الحكومية بشكل عام.
  - إشراك الجهات ذات العلاقة كالأكاديميين والجمعيات المهنية والطلبة في تطوير البرامج التعليمية والخطط الدراسية، وفي مجالس الأقسام والكليات في الأمور التي تستدعي ذلك.

- منح الجامعات الحكومية مزيداً من الاستقلالية في إعداد خططها الاستراتيجية والتنفيذية، وتصحيح الانحرافات من خلال تضمين نتائج تقييم الأداء في تلك الخطط، وتحديد الموازنات اللازمة لوضعها موضع التنفيذ.
- تفعيل جوانب المساءلة لاسيما في تخصيص الموارد الكافية لتسيير العملية التعليمية بمستوى الجودة المطلوب وتحقيق وظائف البحث العلمي وخدمة المجتمع.
- النظر إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كوحدة متكاملة أثناء عملية التقييم كون كل بعد يحقق يؤثر بصورة أو بأخرى في الأبعاد الأخرى، وهو ما يفسر علاقة السبب والنتيجة في نموذج الأداء المتوازن لقياس الأداء المنظمي.

## المراجع:

- أبو الفتوح، يحيى عبد الغني (2010)، استخدام مدخل الأداء المتوازن كأداة لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الجامعي، الندوة العلمية الثالثة حول تطبيق المؤشرات الإقليمية والعالمية للجودة والاعتماد في جامعات العالم الإسلامي، 20 - 22 ديسمبر، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- أبو حيمد، ندى عبد الرحمن عبد العزيز (2007)، الحرية الأكاديمية في الجامعات السعودية - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- أبو شرخ، جمال حسن محمد (2007)، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البرواري، بن سفاع (2008)، تقنيات التحسين المستمر والأداء المنظمي - تأطير مفاهيمي ومؤشرات قابلة للتطبيق في المنظمات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، (1)، جامعة عدن.
- جبوري، ندى اسماعيل (2009)، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (22).
- حسن، علاء أحمد، وأحمد، ميسون عبدالله (2011)، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية، (7)، (28).
- حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة (2008)، مبادئ إدارة الأعمال - المشاركة: دار إشراف للنشر والتوزيع.
- حمودي، جنان علي، ومحمد، إيمان شاكر (2011)، إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية، هيئة التعليم التقني، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 6، جامعة بغداد.
- حميد، محمد عبدالله (2013)، تصور مقترح لتطوير الأداء البحثي في الجامعات اليمنية، مكتب البحوث والنشر بجامعة الناصر، صنعاء، اليمن.
- الداوي، الشيخ (2010)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، (7)، جامعة الجزائر.
- الجدني، إياد علي (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية (دراسة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق.
- السنفي، عبدالله، والعريقي، منصور محمد اسماعيل (2012)، الإدارة. صنعاء، اليمن: مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- طواف، عبد الخالق هادي محسن (2009)، نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء (رسالة دكتوراه)، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- عابدين، حسني عابدين محمد (2013)، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا \_ خان يونس، المؤتمر العلمي الأول: دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، 22 - 23 أكتوبر، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، خان يونس، فلسطين.

العبادي، هاشم فوزي، الطائي، يوسف حجيم، والأسدي، أفنان (2008)، *إدارة التعليم الجامعي - مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر*. الأردن، الوراق للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، مدني سوار الذهب (2014)، *تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة أفريقيا العالمية، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، (4)*.

عبد المنعم، هيثم أحمد حسين (2002)، *نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، المؤتمر العربي الثاني للإدارة، 6 - 8 نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة*.

العربي، شريف عبد المعطي، والقشلان، أحمد حسن (2009)، *تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (3)*.

العمودي، محمد عثمان سعيد (2014)، *دور الجامعات اليمنية في خدمة المجتمع - التحديات والحلول، المؤتمر العلمي الثالث: نحو جودة البرامج الأكاديمية وتعزيز دور الجامعة في خدمة المجتمع، جامعة حضرموت، 6 - 8 أبريل*.

العميان، محمود سلمان (2002)، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر. عون، فضل عبد الله علي (2008). *جودة التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية دراسة حالة للأنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعتي صنعاء وتعز، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة*.

القناص، غالب حميد حميد (2011)، *تصور مقترح لتطوير الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر*

قانون الجامعات الأهلية والحكومية (2010)، *تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي 2010، وزارة الشؤون القانونية، الجمهورية اليمنية*.

محمد، عبد اللطيف مصلح (2016)، *مؤشرات الأداء الرئيسة للجامعات اليمنية في ضوء المؤشرات الإقليمية والعالمية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي*.

محمد، فيصل صالح، وسالم، عبد الرحمن محمد (2004)، *الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية - مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، 25 - 27 يوليو، دمشق، سوريا*.

مزهودة، عبد الملك (2001)، *الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، (1)*، جامعة محمد خيضر بسكرة.

مكرد، عائدة (2010)، *تطوير البحث العلمي بالجامعات اليمنية في ضوء الخبرات العالمية الحديثة، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن حول جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة، أكتوبر، عدن، اليمن*.

مكرد، عائدة محمد (2006)، *دراسة تقويمية لدور الجامعات اليمنية في مجال خدمة المجتمع في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة (رسالة دكتوراه غير منشورة)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر*.

يوسف، بومدين (2007)، *إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، (5)*، جامعة الجزائر.

Ahmad, A. R., & Soon, N. K. (2015). Balanced scorecard in higher education institutions: What should be consider? International Symposium on Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET), 25-27 August, Langkawi, Kedah, Malaysia.

- Al-Hosaini, F. F., & Sofian, S. (2015). A review of balanced scorecard framework in higher education institution (HEIs). *International Review of Management and Marketing*, 5(1), 26-35.
- Al-Zwyalif, I. M. (2012). The possibility of implementing balanced scorecard in Jordanian private universities. *International Business Research*, 5(11), 113-120.
- Binden, W., Mziu, H., & Suhaimi, M. A. (2014). Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education–Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 4(1), 38-44.
- Haque, S., & Rehman, N. (2014). Modern organization theory: analyzing the complexity of coordination and cooperation in the modern organizations. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(5), 261-268.
- Hogan, E. (2006). Governance models (Unpublished manuscript), The Executive Vice President, Academic. Edmonton, AB: Grant MacEwan University.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Neely, A. (Ed.). (2007). *Business performance measurement: Unifying theory and integrating practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rompho, N. (2004). Building the balanced scorecard for the university case study: the University in Thailand. *Performance Measurement and Management: Public and Private*, 55-67.
- Salem, H. (2003). Organizational performance management and measurement: the Lebanese experience. In *Economic and Social Commission for Western Asia at UNDESA Conference*, July, Beirut, Lebanon.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development*. 6<sup>th</sup> edition, Massachusetts: Cengage Learning.