



## خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية<sup>(1)</sup>

د. صفاء ناصر العبيدي

أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية والنفسية || كلية التربية والعلوم رداع || جامعة البيضاء || الجمهورية اليمنية

تلفون: 967734231285 || إيميل: [nasrfa33@gmail.com](mailto:nasrfa33@gmail.com)

الملخص: هدف البحث إلى إعداد خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة الأداء الاستراتيجي بمحورية (الأداء الإداري، والأداء الأكاديمي). وكذلك التعرف على عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات في الجامعات اليمنية الحكومية. ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه: (التحليلي، والتطوري)، وتم تحكيم الخارطة المقترحة وفق أسلوب دلفي المعدل، حيث تم توزيعها عينة قصدية مكونة من (13) خبيراً. وخلصت الدراسة إلى أن واقع الأداء الاستراتيجي (الإداري والأكاديمي) في الجامعات اليمنية الحكومية ضعيف، كما أن مؤشرات التحليل البيئي للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، فجاءت كالاتي: مؤشرات تحليل البيئة الخارجية (22) مؤشراً، أما مؤشرات البيئة الداخلية فتمثلت في (45) مؤشراً. كما تم إعداد الخارطة الاستراتيجية المكونة من (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، بُعد المستفيدين، بُعد المالي، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التطور والنمو) لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية. وبناءً على ذلك أوصت الباحثة بضرورة التوسع في نشر رؤية واضحة لدى منتسبي الجامعات عن مفهوم الأداء الاستراتيجي وأساليبه وتحسينه وتطويره من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة، إضافة إلى تقديم مقترحات لدراسات مكملية لموضوع البحث الحالي.

الكلمات المفتاحية: الخارطة الاستراتيجية، تطوير الأداء الاستراتيجي، الجامعات اليمنية الحكومية.

## A Proposed Strategic Map to Develop Strategic Performance in Yemeni Public Universities

Dr. Safa'a Nasser Al- Abidi

Assistant Professor, Department of Educational and Psychological Sciences || College of Education and Science Rada || Al-

Baydha University || [Mail: nasrfa33@gmail.com](mailto:nasrfa33@gmail.com) || Tel: 967734231285

**Abstract:** The research aimed to prepare a proposed strategic map for the development of strategic performance in Yemeni public universities, by identifying the level of practice of administrative performance and academic performance. It also aimed at identifying the factors of strength, weakness, opportunities and challenges in Yemeni public universities. To achieve this, the descriptive approach was used in its two types: analytical and developmental, the proposed map was judged according to the modified Delphi method. the modified Delphi method. The questionnaire was distributed to an intentional sample consisting of (13) experts. The research reached a number of results, the most important of which are: The indicators of environmental analysis of strategic performance in Yemeni public universities came according to the following: indicators of the external environment analysis results were (22) indicators, while the indicators of the internal environment were (45) indicators. The strategic map was prepared with its four dimensions (the beneficiaries dimension- the financial dimension- the internal operations dimension- the development and growth dimension) after setting a vision, mission, values, goals, and strategic goals to develop strategic performance in Yemeni public universities. A number of recommendations were put accordingly.

**Key Words:** Strategic map, strategic performance development, Yemeni public universities.

<sup>1</sup> -أصل البحث: أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة دكتوراه الفلسفة (Ph.D) في التربية تخصص (إدارة وتخطيط تربوي)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية- جامعة صنعاء، المشرف الرئيس: أ.د. عبد الجبار الطيب؛ المشرف المشارك أ.د. عبد الرحمن الشرجي العام الجامعي 1444هـ - 2022م. ونوقشت الاثنين: 2022/12/24 من أ.د. عبد الجبار الطيب مشرفاً ورئيس اللجنة: أ.د. فهد مغربه؛ مناقشاً خارجياً، أ.د. عبد الله النجار؛ مناقشاً داخلياً، حيث أجازت مع التوصية بالطبع والتبادل بين الجامعات.

## المقدمة.

يتسم عصرنا بالتحولات، والتطورات المتسارعة، والمستمرة بمختلف المجالات العلمية والمعرفية، والتكنولوجية، والتقنية، والمؤثرة بمختلف مجالات حياة المجتمع، وكون مؤسسات التعليم العالي، وبالأخص الجامعات لا تعيش بمعزل عن تلك التطورات؛ لذا فإن ذلك يفرض عليها ضرورة صياغة استراتيجياتها وخططها، وأساليبها بما يمكنها من التحول، والانفتاح، والمواكبة، وتحرير الفكر، وصنع حضارتها، ورسم مستقبلها باعتبارها قمة المنظومة التعليمية التي يقع على عاتقها الدور الأكبر لمواجهة التغيرات بما تمتلكه من موارد فكرية وتقنية.

وحتى تنمو وتتطور لا بد من تبني مفاهيم الأدب الإداري الحديثة ومنها الأساليب الاستراتيجية التي أثبتت نجاحها وفعاليتها في التطوير المنشود من منطلق قيادة المجتمع الذي تتفاعل معه بشكل تكتيكي هادف ومستمر وبما يمكنها من الحفاظ على مكانتها المستدامة (Jensen&Andreas, 2017)؛ بالرفع من مستوى أدائها الاستراتيجي وتوفير الوسائل الاستراتيجية، وضمن إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها. كما ينطوي على تطويرها عمليات لتأسيس فهم مشترك حول ما يجب تحقيقه، ونهج لإدارة التطوير بطريقة تزيد من تحقيقه على الأمد الزمنية المختلفة (Radu, et.al, 2014, 277). وبدوره يتطلب من أعضائها والباحثين فيها التطوير المستمر للأداء والقدرات والمهارات الاستراتيجية للاستمرار في الحفاظ على خبراتها ومهاراتها المتنامية والمتطورة؛ واستكشاف طرق وأساليب جديدة للمساهمة في الرفع من قيمة مخرجاتها وخدماتها والوصول بها إلى ما وراء الحرم الجامعي بكفاءة وفاعلية وتميز (University of Nevada, 2016).

ومن هذه المداخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لقدرتها على تعديل موقع الجامعة واستراتيجيتها لتحقيق ميزة تنافسية ومكانة عالمية بتطبيق إطار عمل استراتيجي يتمثل في الخارطة الاستراتيجية كنظام إداري وأداة استراتيجية تلخص مسارات ورحلة الجامعة للوصول إلى غاياتها المستقبلية باستخدام النماذج الاستراتيجية لإدارة الأداء وتنسيقها؛ وربط الأداء والأهداف بشكل متناسق ومتكامل (American Institute of CPAs, 2012). وتطلق بسلطانها كونها كما وصفها Kaplan (2008) and Norton تمثل تصورا مبسطا لتوضيح علاقة سببية للمكونات الاستراتيجية للمؤسسة، وتحويلها من أصول الحاجات المعنوية إلى مخرجات فعلية ولكونها في الواقع رسوماً بيانية للتعبير عن الأداء الاستراتيجي ولتنفيذ الاستراتيجية؛ فامتلاك الجامعات لرؤية ورسالة وبيانات وخطة استراتيجية يمثل تحدياً ولكن التحدي الأكبر يكمن في تنفيذ الاستراتيجية.

وبالنظر إلى الجامعات اليمنية يجد المتتبع أن اليمن- كغيره من الدول النامية- بحاجة إلى نظام للتعليم الجامعي يتصف بالديناميكية والجودة والكفاءة العالية، ويعمل على تطوير مواردها البشرية لزيادة مخزونها من المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التقنية ليتمكن من تحقيق أهدافها وبناء قدراتها التنافسية، وهذا يتطلب من الجامعات تحسين وتطوير برامجها وتجويد مخرجاتها (وزارة التعليم العالي، 2006). لذا تحاول الحكومة اليمنية جاهدة اعتماد المنهج الاستراتيجي كأسلوب لإحداث التطوير والتحسين المستمرين على المستويات الأكاديمية والإدارية والمالية ولتحقيق أعلى درجة من الجودة والفاعلية (الخولاني، 2012). وهذا أوصت الكثير من الدراسات بضرورة تتبع فلسفة ومفاهيم الاتجاهات الإدارية الحديثة والاستفادة منها أسوة بالجامعات الرائدة؛ التي تبنت المداخل الاستراتيجية في إدارة شؤونها وتطوير ذاتها بما يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات البيئية المحيطة، وبالأخص بطاقة الأداء المتوازن كونها أداة حديثة ودقيقة أثبتت فاعليتها في شتى جوانب الأداء الاستراتيجي (نشوان، 2017؛ اليافعي، 2020؛ الجابري، 2020).

وتُعد الخارطة الاستراتيجية من أكثر الأساليب فاعلية في تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي، حيث إنها تمثل خارطة عمل تساهم في تحقيق التوازن التخطيطي على مختلف المستويات، وتحدد الاتجاه الاستراتيجي لشمولية أبعاد الأداء الجامعي (اليافعي، 2018). كما تساعد على رسم نظام يمكن الجامعات من تطبيق الخطط وضبط ومراقبة وقياس النمو بطريقة تجمع

ففيها كافة الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق التوازن بين الجوانب الملموسة وغير الملموسة بما يحقق ميزة تنافسية؛ لكونها نظام صُمم لتمكين الجامعات من رفع مستوى أدائها، باعتبارها كلاً متكاملًا، الأمر الذي جعل البحث في هذا المفهوم ضرورة حتمية بوصفها وسيلة منطقية ومنظمة، تدفع الجامعات الحكومية لمواكبة الجامعات الإقليمية والعالمية (العبيدي والعدواني، 2021؛ نشوان، 2017؛ عزالدين، 2014؛ نصر، 2010).

#### مشكلة البحث:

تؤكد الكثير من الدراسات أن الجامعات الحكومية اليمنية لا تقوم بالدور المأمول منها، كون أدائها الاستراتيجي لا ينسجم مع مكانتها في المجتمع، كما أشارت تلك الدراسات، ومنها دراسة (مطهر، 2005) أن هناك ضعفًا في القدرة المؤسسية في الجامعات اليمنية، وتمثل ذلك في عدم وجود خطط استراتيجية مستقبلية، أو توفر هيئات إدارية عالية القدرات ذات مهنية متخصصة. ويعلل ذلك؛ لاتباع السياسات التقليدية، وضعف فاعلية التشريعات والإجراءات، والهياكل التنظيمية (الجبراني، 2012)؛ كما أن الأنظمة الإدارية في الجامعات اليمنية ما يزال يعترضها العديد من أوجه القصور والضعف كغياب الرؤى الاستراتيجية، والخطط، والبرامج، والأنشطة (الحضرمي، 2021)، وضعف العمليات الإدارية السائدة وتدني الكفاءات، وغياب سياسات تقييم الأداء، وعدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات، (الصُّرَّابي، 2016).

ناهيك عن قصور في مواكبة المناهج للتطور المعرفي والثروة المعلوماتية وإنشاء البرامج دون دراسة توضح مدى الجدوى منها (تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020)، وغياب الربط بين البرامج الدراسية واحتياجات التنمية، وافتقارها لسياسات ونماذج واضحة لمواجهة معوقات التمويل (الجابري، 2020). وأضاف أبو شيحة والعبيدي (2016؛ 2021) أن دور الجامعات في وظيفة خدمة المجتمع ضعيف. وبهذا خرج تقرير التنمية البشرية الوطني (2013، ص 56) إلى نتيجة مفادها، إن الجامعات اليمنية غير قادرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة الأولى في غياب شبه كامل لوظائفها الأخرى؛ نتج عن غياب اهتمام الجامعات بتحليل احتياجات ومتطلبات سوق العمل والمجتمع من مخرجاتها (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2014). لذا استُبعد اليمن من تقرير مؤشرات جودة التعليم العالي الصادر عن المنتدى العالمي في دافوس لعام (2015م/2016م). وجاء هذا نتيجة للحرب الغوغائية والصراع اللذان تعيشهما اليمن؛ فقد شكلت تلك الظروف وانعكاساتها، تحديًا كبيرًا مليئًا بالأزمات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية في الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي (غالب، 2020، 110).

وبناءً على ما سبق تكمن المشكلة في غياب أي خارطة استراتيجية تلائم بيئة الجامعات الحكومية، وتراعي خصوصيتها بالتركيز على التحديث والتجديد في أدائها من أجل تحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز.

#### أسئلة البحث:

بناءً على ما سبق؛ يُمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

- 1- ما الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:
- 2- ما واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية؟
- 3- ما عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية؟
- 4- ما مكونات الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر الخبراء الإداريين والأكاديميين في الجامعات اليمنية؟

#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى إعداد خارطة استراتيجية لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.
- 2- التعرف على درجة ممارسة الأداء الأكاديمي بمجالاته (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والمناهج وطرق التدريس، والبحث العلمي، والمكتبات، وخدمة المجتمع) وأهميته بحسب آراء الخبراء الإداريين والأكاديميين في الجامعات اليمنية.
- 3- التعرف على عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية.
- 4- بيان مكونات الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية من وجهة نظر الخبراء الإداريين والأكاديميين في الجامعات اليمنية.

#### أهمية البحث:

- تتجلى أهمية هذا البحث- على وجه الخصوص- فيما تتوقعه الباحثة من الفوائد المستفادة منه، وأهمها:
- تتطلع الباحثة أن تقدم الخارطة الاستراتيجية أسلوباً جديداً لتطوير الأداء الاستراتيجي للجامعات، بما يمكنها من تحقيق التميز، والريادة في مختلف محاور أداؤها.
- تأمل الباحثة أن تُعطي الخارطة الاستراتيجية الإدارات، وأصحاب المصالح، والمستفيدين صورة شاملة عن عمليات سير الأداء، مما يُسهل طريقة تدفق البيانات والمعلومات، ويُعمق فهم الأداء الاستراتيجي بمختلف مراحله.
- قد يفتح البحث آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لدراسة متغيرات جديدة ذات صلة، وبالتالي تعزيز مجالات التطوير لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

#### حدود البحث:

يقتصر البحث على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: الخارطة الاستراتيجية بمكوناتها (الرؤية، الرسالة- القيم، الغايات، الأهداف، أبعاد الخارطة الاستراتيجية).
- الحد البشري: مجموعة من الخبراء الإداريين والأكاديميين الممارسين في الميدان.
- الحد المكاني: الجامعات اليمنية الحكومية.
- الحد الزمني: العام الجامعي 2021 / 2022.

#### مصطلحات البحث:

- الاستراتيجية: عرفها Thomas بأنها "الخطط المستقبلية للمنظمة التي تحدد غاياتها على المدى البعيد لتحقيق التلاؤم بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، بطريقة فاعلة وكفؤة" (الدوري، 2010، ص25).
- وتُعرف كذلك بأنها: "تصور الرؤى المستقبلية للمؤسسة التعليمية، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين المجتمع، بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها " (السهلي، 2019، 11).

- وتُعرف إجرائيًا بأنها: "إطار عام، وخطة عمل، تضعها الجامعات اليمنية الحكومية لتخطيط وتوجيه، وتنسيق وتنظيم أدائها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وغاياتها وأهدافها بناءً على تحليل استراتيجي، وفي ظل معايير محددة".
- الخارطة الاستراتيجية: تُعرف بأنها: "رسم تخطيط من صفحة واحدة يوضح ما يجب القيام به بشكل جيد في الأبعاد الأربعة من أجل تنفيذ الاستراتيجية بنجاح" (Paul, 2006, p99).
- وتُعرف إجرائيًا: بأنها بنية منطقية ومتكاملة، لوصف استراتيجيات الأداء في الجامعات اليمنية الحكومية، بالإسهام في ترجمة رؤيتها، ورسالتها وقيمها وغاياتها وأهدافها الفرعية إلى أربعة أبعاد (المستفيدين، المالي، العمليات الداخلية، التطور والنمو) مترابطة فيما بينها، بما يحقق الغايات والأهداف المرغوب فيها وفق آراء الخبراء وتقديراتهم.
- الأداء: يُعرف بأنه: "مجموعة الأنشطة والممارسات الإدارية والأكاديمية الشاملة، والتي يمارسها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة التعليمية لجميع عناصرها ومجالاتها المختلفة، تحقيقًا لغاياتها وأهدافها، وتلبية احتياجات المجتمع، وتحقيقًا لرغبات الطلبة وحاجاتهم" (العباب، 2016، ص 81).
- ويُعرف الأداء إجرائيًا بأنه: قدرة الجامعات اليمنية الحكومية على تجسيد استراتيجياتها في أدائها التشغيلي وتحقيق رضا المستفيدين، وأصحاب المصالح على حد سواء، وبما يواكب التغيرات الحالية والمستقبلية.
- التطوير: يُعرف بأنه: "تجديد تدريجي، يعبر عن جهد مخطط له، ويهدف إلى التحسين، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف المرجوة، بصورة تكاملية، وأكثر كفاءة، وشمولية" (السهلي، 2019، ص 11).
- ويُعرف التطوير إجرائيًا بأنه: جهود الجامعات اليمنية الحكومية المبذولة لرفع قدرتها على استخدام مواردها المتنوعة بالطريقة التي تمكنها من تحقيق أهداف أدائها الاستراتيجي (الإداري، الأكاديمي) بكفاءة وفعالية وبما يحقق توقعات وتطلعات المستفيدين.
- الأداء الاستراتيجي: يُعرف بأنه: "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية، واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها، وذلك بقياس مدى تحقق الأهداف وفق معايير الإنتاجية، والربحية، والقيمة المضافة، ومؤشرات الأداء، ومعدلات النمو" (الحاج، 2015، ص 33).
- التعريف الإجرائي للأداء الاستراتيجي: هو خطوات استراتيجية تمارسها الجامعات اليمنية الحكومية لتنفيذ أدائها الاستراتيجي (الإداري والأكاديمي) لتمكينها من تحقيق سمات التميز لأدائها الاستراتيجي.
- الجامعة: تعرفها القوانين اليمنية من منطلقين: إداري: تُعرف المادة (58) للقانون (45) لسنة 1992م الجامعات الحكومية بأنها: "مؤسسة علمية تحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وهي مستقلة في أداء وظائفها العلمية والتربوية وتلحق بموازنتها بموازنة التعليم العالي والبحث العلمي وللجامعة استقلال مالي وإداري في موازنتها".
- أما أكاديميًا، فتعرفها المادة (2) بأنها: "كل مؤسسة أكاديمية تعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي، حكومية، أو أهلية، أو خاصة، تكون من كليتين على الأقل، شريطة ألا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس/ الليسانس) عن أربع سنوات" (قانون التعليم العالي رقم (13)، 2010م).
- وتُعرف إجرائيًا بأنها: كل منشأة حكومية تضم مجموعة من الكليات، التي تقدم البرامج الأكاديمية المتنوعة في شتى مجالات العلوم الإنسانية والتطبيقية، وتمنح الشهادة الجامعية وفقًا لنظم محددة.

## 2- الدراسات السابقة.

اهتمت الدراسات السابقة عرضت لموضوع البحث في الجامعات أو خارجها، والتي تمكنت الباحثة من الاطلاع

عليها، والاستفادة منها، وصنفتها إلى مجموعتين هما:

أ- دراسات تناولت الأداء الاستراتيجي:

- هدفت دراسة (العبيدي وآخرين، 2021) إلى تقييم واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء، باستخدام بطاقة الأداء بأبعادها الأربعة (المالي، المستفيدين، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي معتمدين أسلوب دلفي لجمع البيانات مستخدمين استبانة تم تطبيقها على (17) خبيراً بجامعة البيضاء. وخلصت الدراسة إلى أن تقييم واقع الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء حصل مع متوسط كلي (1.54) أي بدرجة ضعيفة، وعلى مستوى الأبعاد حصل بعد المستفيدين على أعلى متوسط (1.58)، ثم بعد العمليات الداخلية بمتوسط (1.56)، وثالثاً بعد الأداء المالي على متوسط (1.54)، وأخيراً بعد التعلم والنمو بمتوسط (1.47). وجميعها جاءت بدرجة ضعيفة.
- أما دراسة (الشمري، 2021) فهدفت إلى الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس الأداء المتوازن، وتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بالجامعة في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة من (55) عبارة شملت خمسة أبعاد: (المستفيدين، المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، خدمة المجتمع). والمطبقة على عينة من (85) من القيادات الأكاديمية؛ وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة (كبيرة)، وهنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير رئيس القسم، وتبعاً للخبرة لمن خبرتهم أقل من (5 سنوات)، ولصالح الرتبة الأكاديمية (أستاذ).
- بينما هدفت دراسة (Alharafsheh et al, 2021) إلى التعرف على أثر خصائص قادة ريادة الأعمال على الأداء الاستراتيجي، مقاسة بواسطة بطاقة الأداء المتوازن مع وجود التخطيط الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الأردنية الخاصة. وتم تصنيف هذه الدراسة كدراسة تجريبية تمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الأردنية الخاصة في المنطقة الشمالية، وعددها (5) جامعات، وتكونت عينة البحث من عمداء الجامعات ونوابهم، وأظهرت النتائج أن خصائص رواد الأعمال تؤثر على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، كما أن لها تأثيراً مهماً على مستوى التخطيط الاستراتيجي، وهذا ينعكس على تحسين أداء الجامعات الأردنية الخاصة. كما أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي وسطي في العلاقة بين خصائص رواد الأعمال والأداء الاستراتيجي. وأن هناك علاقة غير مباشرة بين خصائص رواد الأعمال والأداء الاستراتيجي ترجع إلى تأثير التخطيط الاستراتيجي.
- ومن جهة أخرى دراسة (Soewarno & Tjahjadi, 2020) هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للاستراتيجية على الأداء الإداري الاستراتيجي والميزة التنافسية وأصحاب المصلحة. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان معايير الجودة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة، وزعت على عينة مكونة من (450) مديراً من مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا. وخلصت الدراسة إلى أن ضغط الميزة التنافسية وأصحاب المصالح لهما تأثير إيجابي على الأداء الإداري الاستراتيجي. كما تتوسط الاستراتيجية العلاقة بين الميزة التنافسية وأصحاب المصالح. كما تتوسط الاستراتيجية العلاقة بين معايير الأداء والضغط التنافسي. وأوضحت النتائج أن الجامعات لا تزال بحاجة إلى استيعاب معايير الجودة والاتجاهات الديناميكية في البيئة التنافسية، ومصالح أصحاب المصلحة عند تطوير استراتيجيات الأداء وتنفيذها.



- وهدفت دراسة (AL- Dahiyat, 2020) إلى تطوير نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد أبعاد ومؤشرات الأداء الرئيسة بناءً على أهداف جامعة مؤتة الاستراتيجية. ولتحقيق ذلك استخدم الباحث منهج دراسة الحالة باستخدام تحليل المحتوى لأبعاد ومؤشرات الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام وجامعة مؤتة بشكل خاص، كما طبق الاستبانة على عينة مكونة من (65) قائداً بجامعة مؤتة. وخلصت الدراسة إلى تحديد (42) مؤشر أداء مالي وغير مالي لقياس الأداء الاستراتيجي بجامعة مؤتة، تتلخص في الأبعاد الآتية: (الحوكمة والإدارة، والتعليم والتعلم، وإطلاق برامج جديدة، والبحث العلمي، والتبادل الثقافي، والتفويض، وتنوع الموارد المالية، وكفاية خدمات الدعم الداخلي، وتنمية المجتمع، والسمعة).

#### ب- دارسات تناولت الخارطة الاستراتيجية:

- دراسة (الشرجي والعبيدي، 2022) هدفت إلى إعداد خارطة استراتيجية مقترحة لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، وذلك من خلال التعرف على واقع التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، وأهم معوقات تطويره، والتحليل البيئي للنظام. ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي العدد من الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمكونة من (رؤية، ورسالة، وقيم، وغايات) لتطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية، إضافة إلى الإنجازات والمعوقات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها: تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه التعليم الفني والتدريب المهني. وإعداد الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية المكونة من (رؤية، ورسالة، وقيم)، وكذلك أبعاد الخارطة الاستراتيجية المتمثلة في (بُعد التعلم والنم، بُعد العمليات الداخلية، البُعد المالي، بُعد المستفيدين).

- فيما هدفت دراسة (Loureiro & Petenuci, 2022) إلى تقديم مقترح في ظل وجهة نظر تفسيرية- لنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لاستراتيجية تدويل الجامعات الحكومية. وتم تطوير دراسة الحالة هذه في إطار نهج نوعي، واستخدم الباحثان منهجية البحث التشاركي لبناء خريطة استراتيجية ولوحة معلومات وإطار عمل لمؤشرات الأداء لتدويل الجامعة. وقدم البحث من خلال مفهوم قابلية النقل، إمكانية أن تعكس الجامعات الأخرى خططها الخاصة وتعمل على تطويرها وقياس درجة تدويلها دون التقيد فقط بالتصنيفات الأكاديمية التي تقيس التدويل.

- وهدفت دراسة (Sharaf- Addin, & Fazel, 2021) إلى تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كنظام الأداء الإداري لجامعة بيشة، وبيان كيف يمكن للجامعة الانتقال من مهمة إلى رؤية باستخدام الأهداف والغايات الموضحة في خطتها الاستراتيجية للأعوام 2017- 2022. واستخدم الباحثان منهج البحث النوعي؛ ويتألف من مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة، وتحليل متعمق لتوثيق الخطة الاستراتيجية للجامعة للأعوام 2017- 2022، ومناقشة شاملة ومقابلة وجهاً لوجه مع المديرين التنفيذيين المعنيين. وتم تطوير إطار عمل BSC كعملية تكميلية للخطة الاستراتيجية للجامعة للأعوام 2017- 2022. كما تم تصميم خريطة استراتيجية بناءً على نموذج BSC. وبينت النتائج أنه يمكن استخدام إطار عمل وخريطة استراتيجية BSC لتقييم ومراقبة أداء الجامعة نحو تحقيق حالة "التميز التعليمي والبحثي" من خلال ترجمة أهدافها الاستراتيجية إلى خطط عمل.

- أما دراسة (العبيدي والعدواني، 2021) فهدفت الدراسة إلى إعداد خارطة استراتيجية مقترحة لتفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمنية الحكومية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للوثائق ذات الصلة بالموضوع، وفي ضوءها تم إعداد الخارطة الاستراتيجية، ومن ثم توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: إعداد الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير التدريب في الجامعات اليمنية الحكومية، وتكونت

من (الرؤية والرسالة والغايات) بالإضافة إلى إبعاد الخارطة الاستراتيجية المتمثلة في (المستفيدين، المالي، العمليات الداخلية، التطور والنمو).

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

### تعليق عام على الدراسات السابقة:

يُعد البحث الحالي امتدادًا للدراسات السابقة، إلا أنه تميز عنها بالتركيز على إعداد خارطة استراتيجية لتطوير الأداء الاستراتيجي بشقيه (الإداري والأكاديمي) في الجامعات اليمنية الحكومية، حيث لم يتم تناوله بإبعاده المقترحة من قبل، كما يتميز بكونه بحث نوعي.

### 3- منهجية البحث.

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي بنوعيه: التحليلي (تحليل المحتوى- التحليل البيئي) والتطويري. كما تنوعت أدوات جمع البيانات لتشمل تحليل المحتوى والمقابلة غير المقننة وأسلوب دلفي، وتكون مجتمع البحث وعينته من مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (13) خبيرًا من الخبراء (قائد، أكاديمي) في عددٍ من الجامعات اليمنية الحكومية.

### 4- نتائج البحث والخارطة المقترحة.

- نتيجة السؤال الأول للبحث: ما واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية:  
وللإجابة على السؤال: تستعرض الباحثة ما يلي: في ظل الانفجار السكاني، والمعرفي، والتقني، وتكنولوجيا الاتصالات، والعولمة، والتجديد، والتغيير الطارئ في كافة مناحي الحياة، وانعكاس ذلك على بيداغوجية الجامعات، وفي سبيل ذلك تسعى الجامعات الحكومية إلى تحقيق أهداف كبيرة كمية وكيفية تُسهم في بناء البلاد من خلال: تدريس وتدريب القوى البشرية من مختلف التخصصات العلمية في مجالات الحياة المختلفة، وتم بإحلال الكوادر اليمنية محل الأجنبية.
- نشر الوعي والثقافة في المجتمع اليمني، وتوسيع مدارك وآفاق المواطن اليمني وتحقيق الفرص للحصول على التعليم العالي، ولا يزال التعليم الجامعي بتخصصاته المختلفة- التطبيقية والإنسانية- يمثل ضرورة لبناء مجتمع المعرفة.
- بناء الدولة اليمنية الحديثة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (مركز المعلومات، 2007؛ صالح، 2021).
- وكون الأداء الاستراتيجي محور الارتكاز للتطور والتحديث، فقد أولت وزارة التعليم العالي اليمنية الكثير من الجهد والاهتمام، وانتهجت عددًا من الإصلاحات في جانبي الأداء (الإداري والأكاديمي) على حدٍ سوء، ومن أهمها:

### الأداء الإداري:

أُنشئت الإدارة العامة لتطوير مؤسسات التعليم العالي بالقرار الوزاري رقم (517) لسنة 2007م، لتولي المشاركة في تطوير أداء الجامعات اليمنية وآلياته، حيث عملت على إيضاح فلسفتها وسياساتها وأهدافها واستراتيجياتها وهياكلها



ونظمها الأكاديمية والإدارية، والعمل على التنسيق بين وزارة التعليم العالي والمشاريع والمؤسسات التطويرية بما فيها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، ومتابعة قرارات المجلس الأعلى لتخطيط التعليم والمجلس الأعلى للتعليم العالي بما يخص تطوير وتحسين أداء الجامعات، وعلى الرغم من إنشاء هذه الإدارة إلا أن دورها اقتصر على توفير التجهيزات اللازمة للعمل، وإعداد المهام وتوضيح الاختصاصات والهياكل التنظيمية الجامعية.

ومن جهة أخرى نصت المادة (46) من اللائحة على إلزام الجامعات بالإعلان عن وظائف أعضاء هيئة التدريس الشاغرة، وملئها وفق معايير محدده كما أوضحها القرار الجمهوري رقم (23) لسنة 2007م (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2007، ص 54). كما نصت المادة (17 مكرر) من قانون الجامعات اليمنية على: "أن تنشأ في كل جامعة دائرة مختصة لتقويم وتطوير الأداء الأكاديمي في الجامعة" (قانون الجامعات اليمنية، 2010). وجاءت أخيراً الرؤية الوطنية لبناء الدولة الحديثة بأهدافها لتوفير تعليم جامعي بجودة عالية، تحقق متطلبات التنمية وسوق العمل، وتعزيز كفاءة وتمويل التعليم وإعادة هندسته عملياته، وتطوير البنية التحتية والتقنية (المجلس السياسي الأعلى، 2020)، ومن منحنى أخرى يسعى مجلس الجودة والاعتماد الأكاديمي إلى تنشيطها وتحويلها لواقع ملموس من خلال الورش والندوات لتحقيق الاعتماد. وبالرغم من كل الجهود المذكورة آنفاً؛ إلا أن الجامعات اليمنية الحكومية ظلت راکدة على حالها باستنساخ البنى والهياكل التنظيمية، والتي باتت تقليدية الشكل والمحتوى، إضافة إلى تقادم وتناقص خبراتها الإدارية والأكاديمية والإشرافية والفنية إذا ما قورنت بالجامعات التي تحتل تصنيفاً عالياً في الجودة والاعتماد الأكاديمي؛ لذلك فإن أداءها الاستراتيجي كان ولا يزال يتسم بالضعف، ويمكن عرضها على النحو الآتي: الأغبري (2005)؛ البنك الدولي (2010)؛ حسان (2013)؛ زميلان (2009)؛ المجلس الأعلى لتخطيط التعليم (2007)؛ ناصر (2015) اليافعي (2020)؛ وزارة التخطيط والتعاون الدولي (2013) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2007):

- 1- وجود صعوبة في تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية ذات الأبعاد المتعددة.
- 2- اتباع هرمية الهيكل التنظيمية كما تنحو كل من السلطة وآليات صنع القرار والتمويل إلى المركزية.
- 3- التداخل بين الوظائف في الجامعات والكليات، وعدم التناسب بين المسؤوليات والسلطات الممنوحة لبعض الأفراد.
- 4- تعدد الجهات المشرفة على الجامعات (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، والمجلس الأعلى للتعليم الجامعي، وزارة التعليم العالي، الإدارة الجامعية، وزارة المالية، وزارة الخدمة المدنية).
- 5- ضعف الآليات الموضوعية والديمقراطية والمعايير للأداء الجامعي وصراع تعارض في مصالح الأفراد والإدارات.
- 6- انشغال القيادات الأكاديمية والإدارية بالمشكلات اليومية دون النظر إلى المشكلات الاستراتيجية للجامعة.
- 7- تدني العوامل المساعدة على الإبداع والابتكار، نتيجة للتمسك بالنمطية والروتين، والتفكير التقليدي في أداء المهام.
- 8- ضعف مراكز التنمية المهنية والإدارية لقادة العمل الإداري والأكاديمي.
- 9- غياب الشفافية، والالتزام بالمعايير التي ينص عليها القانون في التعيين على مختلف المستويات.
- 10- جمود المرجعيات الفكرية، وغياب إدارة التغيير، والافتقار إلى القيادة التحولية.
- 11- محدودية عملية الاتصال التنظيمية والإدارية؛ على مستوى المؤسسات التعليمية التابعة للجامعة والمجتمع.
- 12- نقص كمي ونوعي في الكوادر الإدارية والمالية والفنية في أغلب الجامعات.

ولعل من المناسب أن نشير إلى أنه بالرغم من تزايد الإنفاق على التعليم الجامعي خلال الفترة (2001- 2010) ليصل إلى (18.3%) غير أن هذه الزيادة جاءت لتبلي الحاجة إلى الاتساع الرأسي والأفقي دون ارتباطه بسياسات واضحة، ويؤول ذلك إلى عدم القدرة على الرفع من كفاءة التعليم، أو إدخال معايير ضبط الجودة، وإنما للوفاء بمتطلبات تسيير الجامعات، أو التخصصات التي تم استحداثها (الحكيمي، 2011، ص 5)، فضلاً عن تراجعها في الفترة (2011- 2013)

- لتصل إلى ما نسبته (15.75%) من إجمالي إنفاق الدولة على قطاع التعليم والتدريب (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2015، ص 96)، وفي الآونة الأخيرة، يشير تحليل الوضع الرهن للتعليم العالي والبحث العلمي (2020) إلى انعدام الموازنات المعتمدة للجامعات الحكومية بسبب الأوضاع الراهنة، لذا تعتمد على مواردها الذاتية لاستمرار العملية التعليمية.
- إلا أن هذه المورد (التمويل غير الحكومي) بشقيه: الذاتي والمتمثل في رسوم الطلبة، والتعليم الموازي، والنفقات الخاصة، والابتعاث محدودة جداً (وزارة التعليم العالي، 2006، ص 50) كونها لم تتجاوز ما نسبته (5%) من نفقاتها؛ ويعلل ذلك لانعدام التشريعات التي تتيح للجامعات استثمار ممتلكاتها والانتفاع من ريعه برغم أنها تشكل رافداً مالياً كبيراً كالمستشفيات ومراكز البحوث والتدريب ومراكز التعليم المستمر، فيما يمثل الشق الثاني القروض والمنح الخارجية لكنها لا تأخذ مساراً ثابتاً، ناهيك عن أن آليات القروض غير مرغوب فيها نظراً لعوامل كثيرة أهمها ارتفاع أسعار الفائدة، والشروط التي قد ترافقها من جهة أخرى (المركز الوطني للمعلومات، 2006، ص 6). فواقع الحال المالي يشير إلى:
- ضعف القدرة التمويلية في الجامعات الحكومية، وسد احتياجات نفقاتها، في ظل عجز التمويل الحكومي.
  - التركيز على النفقات المالية التقليدية دون الربط فيما بين أهدافها ومواردها المتاحة ومخرجاتها.
  - تتسم الرقابة المالية الجامعية بالمركزية مما يحد من الحرية في تحقيق الأهداف الجامعية المرسومة.
  - تعاني الفساد المالي المصحوب بغياب اللوائح اللازمة، مما أدى إلى تفشي المحسوبية والرشوة في الجامعات.
  - التباين الكبير في التكلفة السنوية بين الطالب والجامعة، وحجم الإنفاق على الابتعاث مقارنة بالإنفاق على البحث العلمي (الجابري، 2020؛ صالح، 2021).
  - عدم اكتمال البنية التحتية على مستوى الجامعات والكليات التابعة لها (العبيدي، 2020، ص 568)
  - التباين الكمي والنوعي في إمكانيات ووحدات نظام الجامعة.
  - التناقص المستمر لأجهزتها ومعداتها، وضعف شبكات المعلومات، ونظم جمع البيانات (حسان، 2013).
  - نقص النفقات في تجهيزاتها العلمية والخدمية من: (مكتبات، وورش عمل، ومعامل، ومواد أولية، ووسائل إيضاح) وما إلى ذلك (البنك الدولي، 2010، ص 52).
  - قصور جاهزية عدد من المباني في الجامعات الحكومية بشكل كامل، كون معظم المباني المتوفرة حالياً قيد الإنشاء ولم تتمكن من استكمالها بسبب الحرب المستمرة منذ ثمان سنوات.
  - جزءاً من مباني الجامعات الحكومية (الحديدية، حجة، البيضاء، صعدة) لاتزال مستأجرة، وغير كافية، ومهددة بالإغلاق بسبب عدم الوفاء للمؤجرين بتسديد الإيجارات (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020).
  - ونظراً لمحدودية مواردها المالية والمادية أصبح أداء الجامعات، ووظائفها، وأدوارها، عبارة عن ردود أفعال للمطالب والاحتياجات الاجتماعية، والاقتصادية، والمجتمعية، مما جعلها تتخبط في مشاكلها تحت عوز الحاجة للموارد الضرورية، والتعثر في القيام بوظائفها عاماً بعد آخر (اللجنة الوطنية للتعليم للجميع، 2014، ص 35). إلا أن هذا العبء لا يقع على عاتق التعليم الجامعي فقط، إذ لابد من مساهمة المجتمع في تحقيق أهداف التعليم العالي والمشاركة في إدارته وتمويله (مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية، 2013، ص 103)، لذا فهي بحاجة إلى تعديل اللائحة المالية للوزارة، وإصدار لائحة مالية للموارد الذاتية للجامعات الحكومية، والتفكير بمشاريع استثمارية فيها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020).

## الأداء الأكاديمي:

المعهود به أن المهمة الأولى للجامعات تحقيق النمو المتكامل لمنتسبيها، وإكسابهم القدرة على الابتكار والإبداع، والمشاركة، بل وإكسابهم مهارات تؤهلهم لتحقيق ما يريدونه في المستقبل، إلا أنه وبحسب ما أوضحت الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي (2007، ص 32) إلا أن الجامعات الحكومية لاتزال قاصرة شكلاً ومضموناً، لكونها في الآتي: الجرباني؛ الحاج؛ الحضرمي؛ المجلس الأعلى لتخطيط؛ ناصر؛ الهبوب (2020؛ 2014؛ 2021؛ 2012؛ 2015، 2012):

- 1- الاختلال الكبير في سياسات الاستقطاب للكوادر المتميزة.
  - 2- ضعف وجود آلية واضحة للبرامج التدريبية من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم.
  - 3- قصور البنية التحتية الإلكترونية لهيئة التدريس الأكاديمية والطلبة على حد سواء
  - 4- الافتقار إلى الإطار الفكري الموجه لعملية بناء المنهج والتدريس في الجامعات.
  - 5- غياب نظريات التدريس والتعليم الجامعي، أو تدريس المساقات وفق أسس علمية حديثة.
  - 6- صعوبة مجاراة المناهج للتطورات العلمية والتكنولوجية.
  - 7- ضعف الموازنة بين الجوانب النظرية والعلمية، وعدم ربطها باحتياجات سوق العمل.
  - 8- الاعتماد بشكل رئيس على الملخصات والملازم.
  - 9- شحة فرص التطبيق العملي والتدريب الميداني.
  - 10- التوسع في فتح كليات وأقسام وتخصصات متكررة، كما أن سياسة الابتعاث الخارجي غير واضحة.
  - 11- استحوذ كليات التربية على معظم النشاط التعليمي الجامعي في ظل محدودية البدائل الأخرى من الكليات ذات التخصصات النادرة التي تسير علوم العصر، واحتياجات خطط التنمية.
  - 12- هجرة الكفاءات العلمية إلى خارج الوطن.
  - 13- هيمنة المناهج والأساليب التدريسية التقليدية، وعدم ملاءمتها للتحويلات والتغيرات المتسارعة.
- وأضاف كلٌّ من البنك الدولي والعبيدي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2010؛ 2020؛ 2020) الآتي:
- أ. ضعف إمكانيات إعداد وتأهيل أعضاء هيئة التدريس.
  - ب. تخلف برامجه عن مواكبة المستجدات العلمية التي تخدم التنمية، وتنهض بالمجتمع.
  - ج. نمطية نظام القبول والتسجيل واعتماده على الطرق التقليدية دون مراعاة لقدرات الطلبة، واستعداداتهم.
  - د. الافتقار إلى الثقافة والتقاليد البحثية، وقلة الإمكانيات والوسائل اللازمة للقيام بالبحوث العلمية ك (المعامل، الفنيون، المكتبات المتجددة، الدوريات).
  - هـ. ضعف توثيق صلة مخرجات وخدمات الجامعات بالمجتمع في شتى مجالات الحياة.
  - و. قصور التنظيم المؤسسي الذي يربط بين البحث العلمي ومؤسساته.
  - ز. غياب الاستثمار في البحث العلمي من جانب المؤسسات الاقتصادية المختلفة، وتدني المخصصات المعتمدة.
  - ح. ضعف حركة النشر العلمي، والإحياء الفكري لمختلف المناشط، وغياب الندوات والمؤتمرات العلمية (الفقيه، 2017).
  - ط. فصل التعليم عن التنمية، وضعف التلاؤم مع الوظائف والمهن القائمة في سوق العمل.
  - ي. غياب الشراكة بين الجامعات ومختلف المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة (العبيدي والعبيدي، 2021).

وبالنظر لما سبق؛ ترى الباحثة أن هذا يشكل دافعاً قوياً ورغبة في تبني أساليب وحلول استراتيجية حديثة مناسبة وفعالة؛ أي أن تطوير الأداء الاستراتيجي أساس للإصلاح، ومحققاً للغايات والأهداف، مما ينبغي على الجامعات السعي إلى توفير وإعداد الكوادر البشرية التي تمتلك الخبرات والمهارات لرفع مستوى الأداء بمختلف جوانبه، وزيادة الفاعلية في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، واكتساب القدرة اللازمة لممارسة الاستقلال المالي والإداري، والبحث عن موارد مالية ذاتية بتوظيف بنيتها التحتية، وتصميم بيئة تكنولوجية جامعية بالاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة.

• **نتيجة السؤال الثاني:** ما عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية؟

وللإجابة على السؤال؛ قامت الباحثة بإجراء التحليل البيئي؛ والذي يعد أحد الركائز الأساسية والتقنيات المفيدة، التي تساعد الجامعات على تطوير أدائها الاستراتيجي، من خلال فهم البيئة التنظيمية وبيئتها الخارجية وفقاً لتفكير استراتيجي، يعزز الكفاءة والإبداع، ويدعم التفاعل والاتصال بين الأطراف المعنية، ويعمل على زيادة الوعي لدى صانعي القرار لتمكينهم الحد من المخاطر التي ينطوي عليها اتخاذ القرار، لذا لا بد من توفير إطار واضح لتقييم بيئة الجامعات اليمنية الحكومية، ومن هنا تم الإجابة عن السؤال الثالث للبحث بالاستفادة من التحليل البيئي لعدد من الجامعات اليمنية الحكومية، والمتمثلة في: (تقرير وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020، جامعة صنعاء 2022-2026- جامعة إب 2025- جامعة ذمار 2022-2026- جامعة البيضاء 2020) وتم اختيارها كعينة قصدية كون استراتيجياتها حديثة العهد، وذلك لمعرفة عوامل البيئة الداخلية، والمتمثلة في نقاط القوة التي من الممكن أن تمتلكها الجامعات اليمنية الحكومية في التغلب على نقاط الضعف التي تحد من تميز الأداء الاستراتيجي للجامعات، وعوامل البيئة الخارجية، والمتمثلة في الفرص التي يمكن التركيز عليها واستغلالها لخلق أداء استراتيجي وفقاً لرؤى استراتيجية التطور والنمو للتغلب على التحديات، وتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفقاً لمصفوفة سوات، ويمكن عرض أهم نتائج التحليل البيئي بناءً على النقاط المشتركة بين الجامعات في الآتي:

تحديد نقاط القوة والضعف للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية:

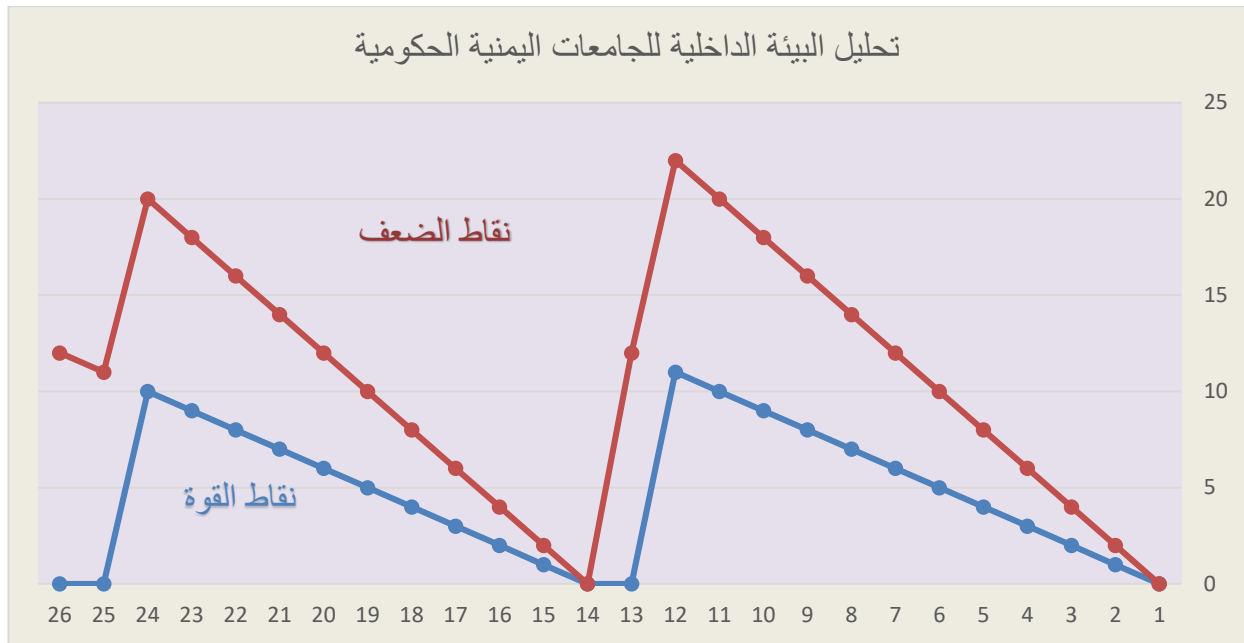
**جدول (1) نقاط القوة والضعف للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية**

| الجانب          | نقاط القوة  | نقاط الضعف   |
|-----------------|---|--|
| البيئة الداخلية | توفر قوانين ولوائح تنفيذية للجامعات تمكن القيادات من أداء واجباتها الأساسية.          | التساهل في تطبيق القوانين واللوائح في مختلف جوانب الأداء.  |
|                 | وجود إرادة لدى قيادة الجامعات ومنتسبيها نحو التحسين والتطوير.                         | افتقار الجامعة للسياسات واللوائح التنفيذية والتوصيف الوظيفي الواضح، لجميع وحدات الجامعة ووظائفها.      |
|                 | الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية لتسهيل الإجراءات في الجامعات.                         | ضعف قدرات الجامعات على الاحتفاظ بالكفاءات.   |
|                 | تتحسن شروط ومعايير الوظيفة العامة بشكل عام.   | المركزية في اتخاذ القرارات وضعف الاستقلال المالي والإداري  |
|                 | سعة الحرم الجامعي، وتوفير مساحة كافية لمبان جديدة.                                    | انعدام التمويل الحكومي للجامعات، منذ العام 2014.   |
|                 | وجود مصادر تمويل ذاتية كالتعليم الموازي وبرامج التدريب.                               | ضعف الاستفادة من الخبرات الأكاديمية والإدارية.   |
|                 | توفر حد مقبول من البنية التحتية في أغلب الجامعات.                                     | ضعف استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة للجامعات.  |
|                 | شروع الجامعات في توظيف تقنيات المعلومات.  | غياب نظم المعلومات والاتصالات اللازمة لربط الجامعة بوحداتها وكلياتها مما أدى إلى ضعف الرقابة والإشراف. |
|                 | اتجاه عدد من الجامعات نحو تكوين الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات الداخلية والخارجية. | ضعف الوعي المؤسسي لدى القطاعين العام والخاص بأهمية الشراكة والتعاون مع الجامعات.                       |

|  |   |
|--|---|
| إمكانية استقطاب الدعم الداخلي والخارجي لتطوير البنية التحتية للجامعات.                           | انقطاع الرواتب وندرة الحوافز المشجعة على الاستمرار في الوظيفة.  |
| حصول الكادر النسائي على فرص متزايدة في الوظائف الأكاديمية والإدارية والفنية.                     | تركيز الميزانيات على المشاريع الجديدة وضعف استكمال المشاريع القديمة أو إعادة تأهيلها.                 |
| الاعتراف بالجامعات أكاديميًا على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.                              | جمود سقف موازنة الجامعات مقارنة بحجم التزاماتها والإجراءات الإدارية الروتينية في مجال المنافسة.       |
| توجه الجامعات نحو تحقيق الاعتماد الأكاديمي.  | ضعف تطبيق معايير الجودة والاعتماد في مختلف الأداء التدريسي والبحثي والمجتمعي.                         |
| تعدد المدارس الفكرية لأعضاء هيئة التدريس وتنوع تخصصاتهم.   | عدم كفاية الكادر الأكاديمي بما يتناسب مع معايير الاعتماد الأكاديمي.                                   |
| تقديم البرامج التعليمية والأبحاث التطبيقية، والخدمات الاستشارية والتدريبية لتعزيز تنمية المجتمع. | غياب وحدات التطوير الأكاديمي على مستوى الكليات.   |
| توفر مصادر تعليم وبحث إلكتروني بالتوازي مع تطور تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال.              | عدم وجود سياسة واضحة للتعين والتأهيل والإيفاد لكوادر الجامعة.   |
| وجود برامج بحثية تستقطب الباحثين من داخل وخارج الوطن.  | عدم ملائمة بعض البرامج لمتطلبات سوق العمل.  |
| تنوع أنظمة القبول والالتحاق بالجامعة مما يتيح إعطاء فرص متعددة لالتحاق الطلبة.                   | افتقار الجامعة للبنية التحتية المتكاملة (مباني - معامل تطبيقية ولغوية - التجهيزات - والطباعة والنشر). |
| وجود مكتبات مركزية عامة ذات محتوى ورقي متنوع.  | ضعف جودة المدخلات الناتجة عن ضعف التعليم العام.   |
| ارتفاع الطلب على برامج الدراسات العليا.  | ضعف توظيف البنية التكنولوجية والتقنية   |
| إمكانية تأسيس الأوقاف والكراسي الدراسية والبحثية.  | محدودية برامج الدراسات العليا.  |
|  | انعدام الطلبة الوافدين على الجامعات لضعف مخرجاتها.  |
|  | التأثيرات الثقافية على سلوكيات منتسبي الجامعات.   |

الاداء الإداري

يتبين من الجدول السابق، أن مؤشرات التحليل البيئي لجانبي البيئة الداخلية للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية كانت (45) مؤشرًا موزعة على النحو الآتي: (23) مؤشرًا للأداء الإداري منها (11) مؤشرات قوة و(12) مؤشرات ضعف، و (22) مؤشرًا للأداء الأكاديمي منها: (10) مؤشرات قوة، و(12) مؤشرات ضعف. وهو ما يعكس وضعًا استراتيجيًا متوسطًا لحد ما، وتم توضيحه بالشكل الآتي:



شكل (1) تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة - نقاط الضعف) للجامعات اليمنية الحكومية

تحديد الفرص والتحديات للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية:

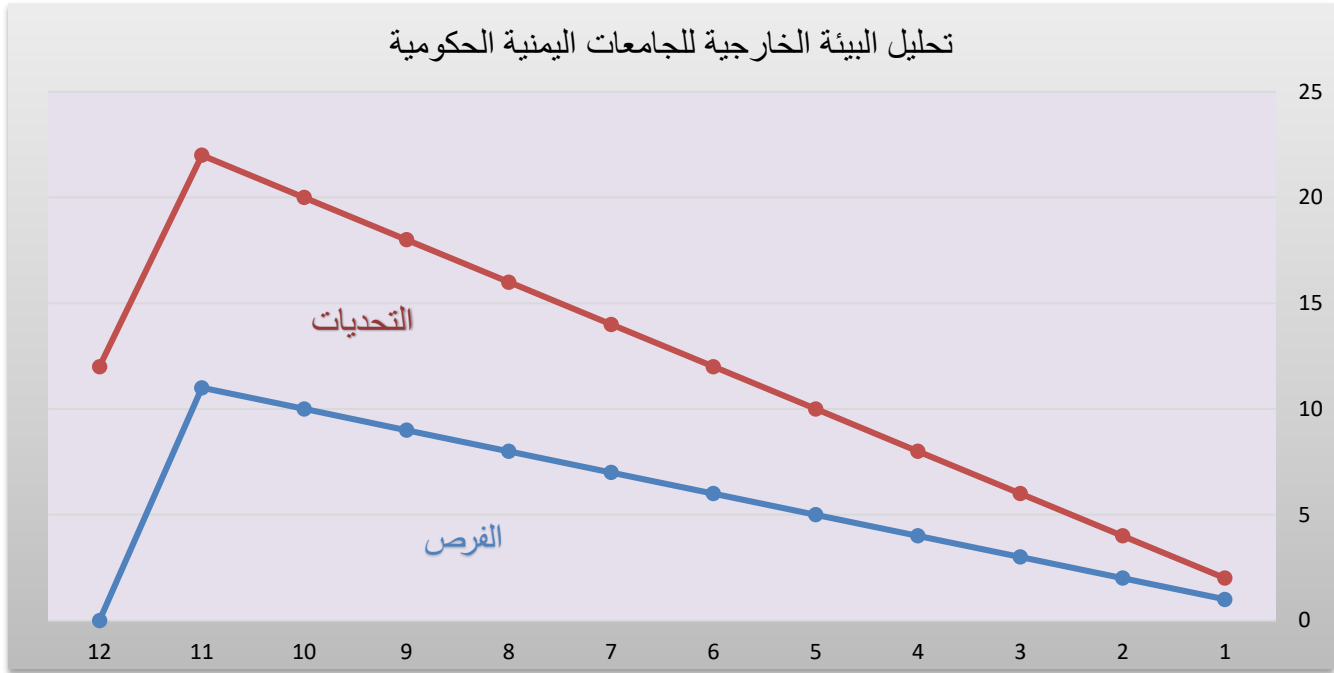
جدول (2) الفرص والتحديات للأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية

| التحديات  | الفرص  |
|---|--|
| استمرار العدوان والحصار على اليمن.  | تأكيد الحاجة لإسهام الجامعات الحكومية في تحقيق الرؤية الوطنية لبناء الدولة الحديثة.                                    |
| الركود السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي                             | وجود توجهات رسمية وإرادة سياسية نحو تطوير التعليم الجامعي مع توافر الخبرات الوطنية.                                    |
| نمو القطاع الخاص والحكومي وزيادة الطلب على توظيف الكفاءات.                | التجانس الاجتماعي وتعدد المصادر الثقافية واستجابة المجتمع المحلي يجعل للجامعة دوراً بارزاً وريادياً في مختلف المجالات. |
| خضوع البرامج الأكاديمية لمبدأ العرض والطلب في سوق العمل.                  | تعتبر أحد أهم بيوت الخبرة لامتلاكها الكوادر المتخصصة بمختلف المجالات لمواكبة التطورات المختلفة وتحديثها.               |
| تدخل الجهات الحكومية والمجتمعية المؤثرة على الأداء الجامعي.               | تزايد الضغط المجتمعي للالتحاق ببرامج التقنية والمعلوماتية.   |
| اتساع الفجوة بين حاجات سوق العمل ومتطلبات التنمية ونوعية مخرجات الجامعات. | تي فلسفة تعليمية جديدة في التعليم العالي مواكبة للتطورات التكنولوجية والتقنية.   |
| منافسة الجامعات والكليات الخاصة.  | الشهرة والمكانة الأكاديمية للجامعات الحكومية تعزز من المنافسة القوية للجامعة مقارنة بالجامعات الأهلية.                 |
| تحدي التصنيف الدولي كمعيار للاعتراف بمخرجات الجامعات.                     | إمكانية التوجه الاستفادة من التطورات التكنولوجية والتقنية.   |
| تقادم تطوير سياسات التعليم العالي وأهدافه.                                | وجود منظمات مانحة تدعم تحسين جودة الأداء الجامعي.  |
| ضعف الدعم الحكومي لأنشطة الجودة والاعتماد الأكاديمي.                      |  |
| تدني مستوى الالتحاق الجامعي للإناث بالمناطق الريفية.                      |  |



ضعف القدرات الفنية لبناء شراكات وعلاقات تعاون دولية.

يتضح من الجدول (2) أن مؤشرات نتائج تحليل البيئة الخارجية (22) مؤشرًا، منها (9) مؤشرات فرص، و(13) مؤشرات تحديات. مما يدل على أن التحديات في البيئة الخارجية أكثر من الفرص للجامعات اليمنية الحكومية، وأنها بحاجة إلى استراتيجيات للتحسين والتطوير، حتى تتمكن الجامعات من الاستفادة من الفرص المتاحة لدعم مركزها التنافسي حتى تضمن النمو، والتطور، والتوسع، والإصلاح، وفق ما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (2) تحليل البيئة الخارجية (الفرص، التحديات) للجامعات اليمنية الحكومية

يتضح من الإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة أن الأداء الاستراتيجي بحاجة إلى برامج لمواجهة ضعف الأداء الناتج عن ضعف البيئة الداخلية من ناحية، ومن ناحية أخرى التأثير السلبي لمتغيرات البيئة الخارجية سواء الخاصة أو العامة، ونتج عن ذلك تأكيد الخبراء لأهمية تطوير الأداء الاستراتيجي بمحوريه (الإداري والأكاديمي) في الجامعات اليمنية الحكومية، وهو ما تم الإجابة عنه في السؤال الرابع للبحث، والمتعلق بالخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية.

• نتيجة السؤال الفرعي الرابع، ما مكونات الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات

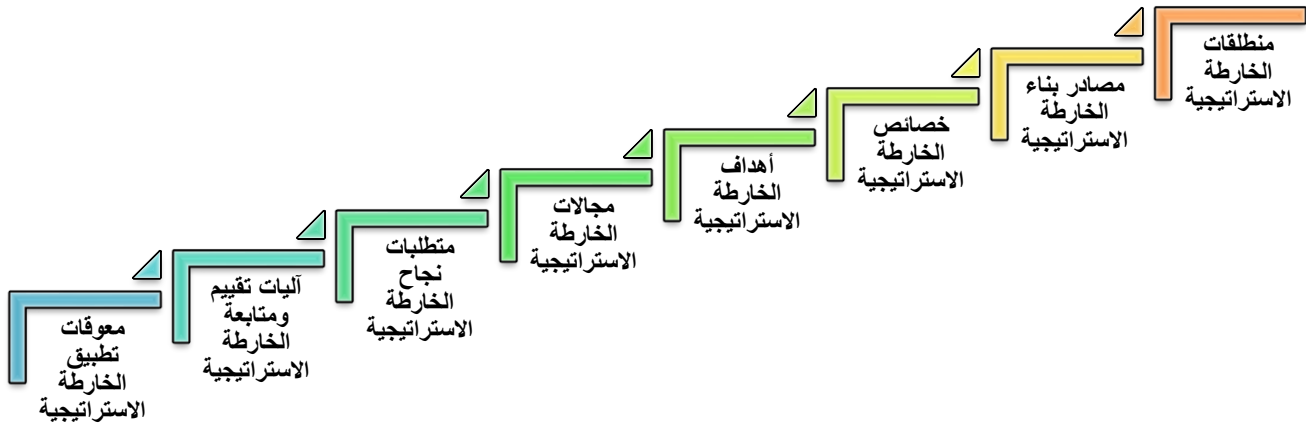
اليمنية الحكومية من وجهة نظر الخبراء الإداريين والأكاديميين في الجامعات اليمنية؟

والإجابة على السؤال؛ تستعرضها الباحثة على النحو الآتي: تؤكد التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الجامعات اليمنية على ضرورة توظيف الأساليب الإدارية الحديثة، فقد نصت الفقرة (12) من المادة (5) من قانون الجامعات اليمنية رقم (17) لسنة 1995م، وتعديلاته بالقانون رقم (30) لسنة 1997، على "المساهمة في تطوير سياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة..." وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة" (وزارة الشؤون القانونية، 1995).

أهم الاستنتاجات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثة تم استنتاج الآتي:

- أهمية تصميم خارطة استراتيجية كدليل نموذجي للجامعة اليمنية؛ وفق الاتجاهات الإدارية الحديثة تُعد بمثابة نموذج تطبيقي يحقق الغايات والأهداف الاستراتيجية، ويعمل على تحسين وتطوير الأداء الاستراتيجي.
- قلة امتلاك الجامعات اليمنية خططاً للأداء الاستراتيجي، وإن وجدت فهي غير مكتملة، كما أنها غير منسجمة مع واقع الأداء الجامعي، لذا فالجامعات بحاجة إلى تطوير أدائها الاستراتيجي وفق خصائصها البيئية.
- ضرورة التطوير والتحسين المستمر للأداء الاستراتيجي في الجامعات- كما أشار محتوى البحث- وذلك لما له من أهمية في تلافي نقاط الضعف ومعالجتها بتوظيف نقاط القوة، وكذلك مواكبة التطورات المتلاحقة في البيئة الخارجية، والتكيف مع متغيراتها، وبما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
- الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة، ومنها الخارطة الاستراتيجية المقترحة في الجامعات، هو ما سيضمن تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ويحد من الأساليب التقليدية والعشوائية السائدة للأداء الاستراتيجي في الجامعات.
- واستجابة للتحديات والتغيرات التي تواجهها الجامعات اليمنية عمومًا، والحكومية خصوصًا، ولدورها الجوهري في إعداد رأس المال البشري لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل، ولتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة؛ لذا عمد البحث إلى إعداد خارطة استراتيجية تُمكن الجامعات من تقليل الهدر في الموارد والطاقات لأداء وظائفها، فضلًا عن تصحيح الانحرافات، وابتكار القيمة لكل ما يتعلق بعمليات أدائها، مستندة على موارد فكرية ذات مستوى عالٍ من التدريب والتأهيل، وبنية تحتية متكاملة ومتجددة؛ وبذلك فإن المخرجات والخدمات التي تقدمها سوف تتمتع بمستويات عالية، تناظر ما تقدمه الجامعات الإقليمية والعالمية، ومطابقة لحاجة سوق العمل، ومتطلبات خطط تنمية المجتمع، ومن هنا كانت الحاجة إلى إعداد الخارطة الاستراتيجية وفقًا للشكل والخطوات الآتية.



شكل (3) مكونات الخارطة الاستراتيجية المقترحة (إعداد الباحثة)

#### أولاً- منطلقات الخارطة الاستراتيجية:

جاءت الحاجة إلى الخارطة الاستراتيجية من منطلقات عدة تم حصرها في الآتي:

- الأطر التشريعية والقانونية واللوائح الرسمية للحكومة الخاصة بالدولة اليمنية، ومؤسسات التعليم العالي.
- الرؤية الوطنية للدولة اليمنية الحديثة 2030م، والاستراتيجية الوطنية (2000-2025)، استراتيجية التعليم العالي والبحث العلمي (2006-2015)، وما نجم من توجهات استراتيجية في الجامعات الحكومية، رؤية مجلس الاعتماد الأكاديمية، والداعية إلى تحقيق معايير الجودة للوصول إلى ميزة تنافسية للتعليم الجامعي.

- التغيرات المتسارعة والمستمرة في البيئة المعرفية، والاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، وانعكاس أثرها على الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية، الأمر الذي يتطلب من الجامعات ممارسة أساليب أداء متطورة ومفاهيم تمكنها من مواكبة هذه التغيرات، بما يحقق تبني خدمات نوعية تتناسب مع توقعات المجتمع، بما فيها مجالات سوق العمل.
- تلبية لرؤية مركز الجودة والاعتماد الأكاديمي، والساعية نحو الاعتماد الأكاديمي بالجامعات اليمنية، والمواكبة للاتجاهات الإدارية الحديثة في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي وفقاً لمعايير الجودة العالمية.
- الخارطة الاستراتيجية إطار عملي يتم من خلال ترجمة عناصر الاستراتيجية الجامعية إلى برامج ومشروعات عمل صغيرة مترابطة، ومتكاملة تعكس طبيعة عملها.
- ما تمر به البلاد من أزمات متتالية نتيجة للحرب المستمرة منذ سنوات، والتي أثرت بصورة مباشرة على مؤسسات التعليم وبالأخص التعليم الجامعي، الأمر الذي يتطلب من صناع القرار تتبع أساليب إدارية حديثة تساهم في رسم صورة الأداء، وترجمته إلى واقع بما يساهم في مواكبة التغيرات والتغلب على التحديات.

### ثانيًا- مصادر بناء الخارطة الاستراتيجية:

- تستند الخارطة الاستراتيجية في عملية بنائها وبلورتها على عدد من المصادر الأساسية؛ والتي حددت في الآتي:
- أ. واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات وفق ما أشارت إليه التقارير الحكومية والرسمية، ونتائج البحوث.
  - ب. أثبتت دراسات عدة؛ أن الجامعات تحتاج إلى إصلاحات كبيرة لبيئتها الداخلية لتتميز في أدائها الاستراتيجي.
  - ج. بعض التجارب العالمية التي تبنت الخرائط الاستراتيجية، إلى جانب ما تم جمعه من الدراسات والأبحاث العلمية على الصعيدين الإقليمي والدولي؛ ذات الصلة بموضوع البحث.
  - د. نتائج التحليل البيئي في الجامعات اليمنية الحكومية، والتي أظهرت الحاجة إلى تطوير الأداء بالاستفادة من نقاط القوة والفرص لمواجهة نقاط الضعف والتحديات، وإعداد الخارطة بأبعادها الأربعة.
  - هـ. استخلاص آراء ومدخلات الخبراء باستخدام أسلوب دلفي، والتي استهدفت إعداد الخارطة الاستراتيجية، وتحديد خصائصها، وما إذا كانت قادرة على تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية.

### ثالثًا- خصائص الخارطة الاستراتيجية:

بالرغم من أن جميع مراحل وخطوات إعداد الخارطة الاستراتيجية بطرق علمية وموثوقة، وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين في عملية تحكيم الخارطة الاستراتيجية من عدمها، إلا أن الباحثة أخذت بوجهة النظر التي ترى بضرورة تحكيم الخارطة، حرصاً منها على تحري الدقة والموضوعية للخارطة الاستراتيجية، والتأكد من مدى ملائمة الخارطة الاستراتيجية لبيئة الجامعات اليمنية. وعليه فقد تم عرض الخارطة الاستراتيجية على مجموعة من الخبراء المحكمين كما هو موضح بـ (ملحق رقم 6)، حيث شمل التحكيم مجموعة من الخصائص الموضحة في الجدول أدناه.

جدول (3) خصائص الخارطة الاستراتيجية من وجهة نظر الخبراء في الجامعات اليمنية الحكومية

| م | مبادئ الخارطة وتفسيرها  | التكرارات |              |           | النسبة المئوية |
|---|---|-----------|--------------|-----------|----------------|
|   |   | موافق     | موافق لحد ما | غير موافق |                |
| 1 | التأصيل والإسناد المرجعي: إعداد الخارطة يستند لمرجعيات أساسية.    | 13        |              |           | 100%           |
| 2 | الشمول: الخارطة تحتوي جميع الأجزاء الرئيسة والفرعية لتطوير الأداء | 13        |              |           | 100%           |

|   |  |    |   |  |       |
|---|--|----|---|--|-------|
| 3 | الدقة: المكونات الأساسية للخارطة تنسجم مع أهداف البحث ونتائجه.   | 13 |   |  | 100%  |
| 4 | الترابط: جميع مكونات الخارطة مترابطة بعلاقات سببية مع بعضها.   | 13 |   |  | 100%  |
| 5 | التكامل: تكامل أجزاء الخارطة وفقاً لعلاقاتها الأساسية.   | 12 | 1 |  | 92.3% |
| 6 | المرونة: تناسب مع بيئة الجامعات الحكومية وتتفق مع خصوصياتها.   | 13 |   |  | 100%  |
| 7 | الإيجاز: خالية من الحشو؛ كما تصف مكوناتها بصورة مختصرة.  | 13 |   |  | 100%  |
| 8 | الوضوح: مكونات الخارطة الاستراتيجية سهلة الفهم والاستيعاب.   | 13 |   |  | 100%  |
| 9 | الفاعلية: تضمن تحسين الأداء الاستراتيجي وتطويره للرفع من جودة الأداء الجامعات اليمنية الحكومية وكفاءتها. | 13 |   |  | 100%  |

يتضح من الجدول (3) أن خصائص الخارطة الاستراتيجية قد حازت على درجة موافقة مهمة جداً جداً من قبل المحكمين للخارطة بنسبة اتفاق بلغت (100%) لجميع خصائصها عدا خاصية المرونة فقد حازت على موافقة بلغت (92.3%)، وهذا يعني أن الخارطة قد تحقق أهداف البحث التي وضعت من أجله.

رابعاً- أهداف الخارطة الاستراتيجية:

كون الخارطة الاستراتيجية وسيلة لتحقيق غايات الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية، ضمن أهداف التنمية المستدامة للمجتمع، ومتطلبات سوق العمل، فإن الخارطة الحالية تهدف بشكل عام إلى تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية بمختلف مجالاته، وبشكل خاص، تهدف الخارطة الاستراتيجية إلى:

- 1- تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية بصورة شاملة ومترابطة في ضوء الخارطة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المستفيدين، المالي، العمليات الداخلية، النمو والتطور)
- 2- ترسيخ لامركزية الأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في جميع شؤونها؛ الأكاديمية والإدارية، والمالية.
- 3- التوظيف الأمثل للموارد في الجامعات الحكومية من خلال تطوير الأداء الاستراتيجي.
- 4- تطبيق الاعتماد الأكاديمي على برامج أداؤها كافة.
- 5- تطوير مهارات وكفاءات الطلبة لتواكب متطلبات سوق العمل، واحتياجات التنمية.
- 6- تطوير واستحداث البنية التحتية في الجامعات الحكومية.
- 7- تعزيز الشراكة بين الجامعات، والمجتمع، والنقابات، والمنظمات الإقليمية والدولية الداعمة.

#### خامساً- مجالات الخارطة الاستراتيجية:

تم إعداد الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية من خلال المنطلقات المشار إليها سابقاً، وقد تكونت الخارطة الاستراتيجية من مجموعة من المحاور، تم اشتقاقها من أدبيات البحث، والتجارب العالمية الناجحة، بالاستناد إلى آراء الخبراء ومقترحاتهم، والتي تمثلت في مجالات ثلاثة، هي:

#### المجال الأول- التوجه الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية:

الرؤية: في ضوء النظرة المستقبلية للجامعات اليمنية الحكومية، تم التوصل إلى صياغة الرؤية التالية:

"مؤسسات متميزة بمخرجات تعليمية وبحثية واجتماعية منافسة محلياً وعالمياً".

الرسالة: وبناءً على ذلك تنبثق المهام والمسؤوليات المتوخاة من الجامعات اليمنية الحكومية، والملخصة في رسالة الجامعات الحكومية: "تسعى الجامعات الحكومية إلى الابتكار والتميز في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع

وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي من خلال بناء مؤسسي متميز ومستدام، توظيف تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها، وتعزيز دور البحث العلمي في إنتاج المعرفة وتسويقها، وبناء شراكات مجتمعية فاعلة".  
القيم: ترتكز الخارطة الاستراتيجية على عدد من القيم أهمها:

- روح الريادة: التقييم والتحسين والتطوير المستمر للأداء الاستراتيجي بمختلف مراحله، بما يتوافق مع متطلبات ومتغيرات العصر، ومعايير الجودة والاعتماد المحلية والإقليمية والعالمية.
- المشاركة: تتخذ كل الإجراءات التي تتيح مشاركة أصحاب المصالح، والمستفيدين في كافة الجامعات الحكومية.
- تداول المعرفة: تسهم الجامعات الحكومية في إنتاج المعرفة، وتطبيقها، وتداولها مع مختلف الجهات ذات العلاقة.
- الحرية: حماية الحرية الأكاديمية والبحثية للأكاديميين، وتمكينهم من الابتكار، والإبداع في مجالات الأداء المختلفة.
- التأثير: تمتلك الجامعات الحكومية سمعة وقوة تأثير بين الجامعات المحلية والإقليمية.
- الاستدامة: يتحقق تقدير استدامة الجامعة من مدى استمرار نتائجها، أي تعكس قدرتها على الاستمرار والبقاء.

### المجال الثاني- الغايات والأهداف الفرعية التي تسعى الجامعات الحكومية إلى تحقيقها:

تحقيقاً للرؤية والرسالة تم تحديد الغايات الاستراتيجية وأهدافها الفرعية على النحو الآتي:  
الغاية الأولى- تطوير البناء المؤسسي وأنظمتها بما يحقق ابتكار القيمة:  
الأهداف الفرعية:

- 1- انسجام استراتيجياتها وفعاليتها تطبيقها بما يتسق مع غاياتها.
- 2- تنفيذ برامجها وفق خططها الاستراتيجية.
- 3- تقديم خدمات: أكاديمية، وبحثية، واجتماعية ذات قيمة مضافة عالية.
- 4- إشراك المستفيدين في توصيف وظائفها: الأكاديمية، والبحثية، والخدمية.
- 5- تعزيز ارتباطها بالمجتمع المحلي بمشاركة المستفيدين في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- 6- تنمية مواردها وإمكانياتها لتحقيق الاستدامة.
- 7- تطبيق معايير: كمية، ونوعية لتقييم الأداء الاستراتيجي.
- 8- إعلان نتائج ومؤشرات الأداء للأطراف كافة، لضمان مشاركتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للجامعة.

### الغاية الثانية- بيئة جامعية محفزة لتقديم مخرجات ذات كفاءة وكفاية عالية:

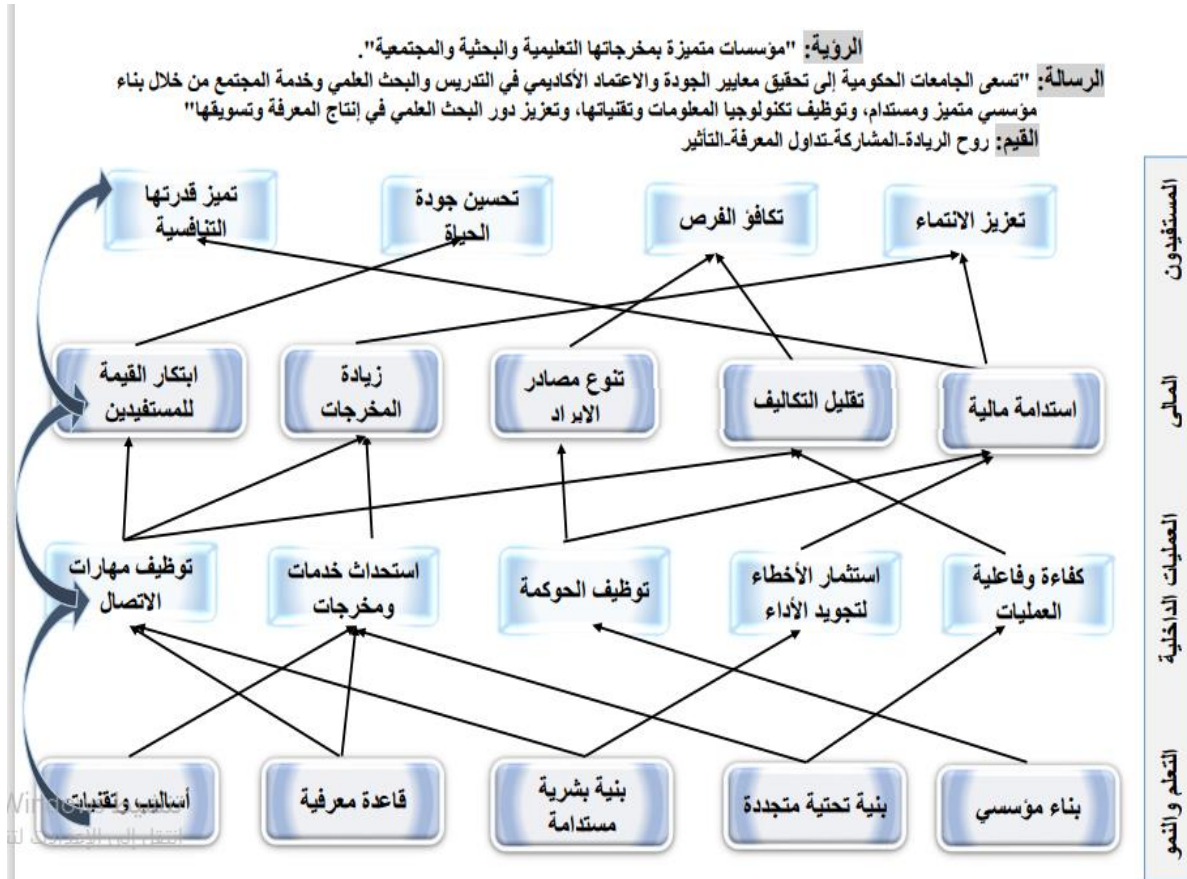
الأهداف الفرعية:

- 1- توظيف القوى الفكرية المتميزة وتنميتها.
- 2- تطوير خبرات منتسبها، وكفاءاتهم، ومهاراتهم، وتوظيفها لتحقيق أداء استراتيجي متكامل.
- 3- تطوير البنية التحتية بما يتوافق مع معايير الأداء الاستراتيجي.
- 4- تحقيق الرفاهية للمستفيدين: الداخليين والخارجيين.
- 5- توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجالات أداؤها المختلفة.
- 6- التفرد ببرامج دراسية تميزها عن الجامعات المناظرة.
- 7- امتلاك المختبرات والمعامل مثل: العلمية، واللغة إنجليزية، والحاسوب عالية التجهيز.
- 8- توفير مكتبة إلكترونية متكاملة للمستفيدين.
- 9- تنظيم عددٍ من الفعاليات مثل: اللقاءات، والندوات، والمطبوعات، والأمسيات.

الغاية الثالثة- تقديم خدمات جامعية متميزة ومستمرة لضمان توثيق صلة الجامعات بالمجتمع:  
الأهداف الفرعية:

- 1- وضع استراتيجيات وآليات لتحقيق رضا المجتمع عن الأداء الاستراتيجي في الجامعات.
- 2- التنسيق والتكامل بين الوظائف الثلاث للأكاديميين بصورة تتلاءم مع تخصصاتهم العلمية وميولهم وموهبتهم.
- 3- ربط أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات المجتمع المدني بمختلف مجالاتها، كخبراء واستشاريين.
- 4- تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة، وتنمية مهاراتهم الحياتية.
- 5- إكساب الخريجين المهارات الإبداعية، والابتكارية التي تمكنهم من الاستجابة لمتطلبات سوق العمل.
- 6- توفير بيئة أداء متكاملة، لتمكين أعضاء هيئة التدريس من الابتكار، والإبداع في أدائهم، وإنتاجهم العلمي.
- 7- عقد المؤتمرات العلمية في مختلف التخصصات بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع المدني والجامعات، ومراكز الأبحاث العربية والعالمية.
- 8- الاهتمام البحثي بقضايا التنمية المستدامة للمجتمع، وقياس أثرها ونتائجها.

#### المجال الثالث- الخارطة الاستراتيجية:



شكل (4) الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية الحكومية

#### سادساً- متطلبات نجاح الخارطة الاستراتيجية:

حتى تتمكن الجامعات من تطوير أدائها الاستراتيجي من خلال تفعيل الخارطة الاستراتيجية المقترحة لابد من توافر عددٍ من المتطلبات الضرورية، من أهمها:



- أ. إيمان الجامعات الحكومية بالجودة والتميز كثقافة تنظيمية وكقيمة مؤسسية.
- ب. تطوير وتعديل اللوائح والقوانين الجامعية، بما يسمح لها بالتصرف دون قيود في إدارة شئونها على مختلف المستويات، وبما يتفق مع التوجه اللامركزي، وتحقيق الاكتفاء الذاتي.
- ج. إنشاء مجالس أمناء الجامعات للمشاركة في وضع خطط الأداء الاستراتيجي، ومتابعة آليات تنفيذه وتقييمه.
- د. التأهيل المستمر للقوى الفكرية ذات الخبرة والكفاءة بمختلف مستويات الأداء الاستراتيجي؛ في ظل نظام للحوافز المادية والمعنوية المناسبة.
- هـ. تأسيس الشراكات الجامعية الاستثمارية، واستحداث وحدة تنظيمية في مجالات الوقف والاستثمار.
- و. تحسين العلاقة مع المنظمات الداعمة والممولة، بما يعزز من دعمها للأداء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية.
- ز. إعادة الثقة في الجامعات الحكومية مع مختلف المؤسسات (المجتمعية- الحكومية- سوق العمل).
- ح. تكييف التجارب العالمية بما يتسق مع خصوصية الجامعات اليمنية.

#### سابعًا- خطوات تطبيق الخارطة الاستراتيجية:

- تمر خطوات تطبيق الخارطة الاستراتيجية في الجامعات الحكومية بعدة خطوات تتمثل في الآتي:
- 1- إعداد خطة التطوير التنفيذية: وذلك في ضوء تقييم الأداء الاستراتيجي الحالي في الجامعات الحكومية وفقًا لأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.
  - 2- رؤية الجامعة: وضوح الغايات المراد بلوغها، يسبقها نشر وغرس مفهوم الخارطة الاستراتيجية وطريقة تطبيقها.
  - 3- وضع الاستراتيجيات: تستند على تدريب القيادة على تطبيق الخارطة الاستراتيجية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم للأداء الاستراتيجي.
  - 4- عناصر النجاح: بناءً على تحديد أطراف تنفيذ الخارطة الاستراتيجية بمختلف المستويات، وتوضيح المهام، وأساليب وزمن التنفيذ، وتوفير الإمكانيات؛ بما يمكنها من تحقيق كفاءة وفعالية المخرجات والخدمات.
  - 5- تحديد أساليب القياس: تحدد من خلال تدعيم ثقافة مشتركة في الجامعات الحكومية لمجالات قياس الأداء الاستراتيجي، وأدواته، ووسائله وفق بطاقة الأداء المتوازن.
  - 6- تطوير خطة الأداء الاستراتيجي: وتبنى على تحفيز المستفيدين، وأصحاب المصالح، وخلق الدافعية لديهم على الإبداع، والابتكار في الأداء، وتنمية روح الولاء والانتماء في الجامعات الحكومية.
  - 7- تحديد الأعمال التنفيذية: تحدد من خلال مساعدة منتسبي الجامعات الحكومية على التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تحديد مؤشرات الأداء لكل جانب.
  - 8- المتابعة والتقييم: ويتم فيها ربط جميع مراحل تطبيق الخارطة الاستراتيجية وصولاً إلى تغذية راجعة بعد القياس، لتحديد درجة الوصول إلى الغايات الموضوعية (Kaplan & Norton, 2004)

#### ثامناً- معوقات تطبيق الخارطة الاستراتيجية:

- من أبرز المعوقات التي قد تعيق تنفيذ الخارطة في الجامعات اليمنية عن تطوير أدائها الاستراتيجي، ما يلي:
- 1- تعدد الجهات المشرفة على الجامعات الحكومية، الأمر الذي قد يؤدي إلى ضعف لامركزية الأداء الجامعي.
  - 2- تدني جودة مدخلات وعمليات وخدمات التعليم بمراحله كافة، وضعف مواكبتها لأهداف تنمية المجتمع.

- 3- ضعف البيئة الداخلية في الجامعات في ظل عدم قدرتها على تحقيق الاكتفاء الذاتي من مواردها.
- 4- غياب الحوكمة، والعدالة، والشفافية، والحرية التي ينبغي أن تتميز بها الجامعات.
- 5- الغياب شبه التام لدور الجهات المشرفة على الجامعات كوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وال نقابات، ومجلس النواب، وغيرها.
- 6- ضعف كفايات ومهارات معظم القيادات الجامعية الحالية، وعدم قدرتها على مواكبة تطورات الفكر الإداري.
- 7- غياب التصنيف الوطني، ومعايير اتحاد الجامعات العربية، والاعتماد البرامجي.
- 8- انعكاس الآثار السلبية للتغيرات السياسية، والاقتصادية، والأمنية، والاجتماعية على الجامعات الحكومية.
- 9- وعلى الرغم من تلك المعوقات التي قد تحد أو تحول دون تنفيذ الخارطة الاستراتيجية إلا أنه يمكن التغلب عليها من خلال توفير متطلبات تفعيل الخارطة الاستراتيجية المقترحة، والعمل الجاد على تطبيقها.

#### تاسعاً- آليات تقييم ومتابعة الخارطة الاستراتيجية:

ينبغي أن تعطى الخارطة الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي اهتماماً كبيراً، بإيجاد آلية ذات كفاءة وفاعلية لمتابعة وتقييم خط سيرها لذلك لا بد من إنشاء آلية تبدأ من إيجاد فريق عمل يتبع مركز الجودة والاعتماد الأكاديمي، لتحقيق رقابة خارجية مستقلة، مروراً بمراكز الجودة والاعتماد الأكاديمي بالجامعات، ولمتابعة ودراسة آثار ونتائج تنفيذ الخارطة الاستراتيجية بالصورة التي رسمت بها، وتقييم مدى رضا أصحاب المصالح والمستفيدين عنها. ولا يتأتى ذلك إلا بالاستناد على مجموعة من الأدوات كالتقارير المكتبية، والدراسات الميدانية المقننة والدقيقة وفقاً لمقاييس ومعايير بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على تحليل النتائج لقياس مدى التطور في الأداء الاستراتيجي، في ظل استخدام التغذية الراجعة لتحديد ومعالجة الانحرافات بمختلف مراحل تطبيق الخارطة الاستراتيجية.

#### مقترحات ختامية:

- امتداداً لما تم التوصية به، تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:
- 1- آليات تطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- 2- دور التحالفات الاستراتيجية في تطوير الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي.

#### قائمة المراجع.

##### أولاً- المراجع بالعربية:

- 1- أبو شيحة، عبد الله. (2016). تصور مقترح لتطوير دور جامعة صنعاء في خدمة المجتمع المحلي في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة صنعاء.
- 2- الأغبري، بدر سعيد. (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل لإصلاح التعليم الجامعي في الوطن العربي، للمؤتمر التربوي الخامس، كلية التربية، جامعة البحرين.
- 3- البنك الدولي. (2010). الجمهورية اليمنية تقرير حول وضع التعليم: التحديات الفرص. مطبوعة مشتركة بين البنك الدولي للإنشاء والتعمير/ البنك الدولي والجمهورية اليمنية.
- 4- تقرير التنمية الإنسانية العربية. (2013). برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للأمناء الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الإقليمي للدول العربية.
- 5- الجابري، عدنان. (2020). النمذجة الإحصائية لجدوى الاستثمار في التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية على ضوء بطاقة الأداء المتوازن. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة تعز.
- 6- جامعة إب. (2016). استراتيجية الجامعة 2025. مركز التطوير وضمان الجودة، إب، اليمن.

- 7- جامعة البيضاء (2020). مصفوفة تحليل الاحتياجات. مركز التطوير وضمان الجودة، البيضاء، اليمن.
- 8- جامعة تعز (2010). استراتيجية جامعة تعز 2010- 2025. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، اليمن.
- 9- جامعة ذمار (2022). الخطة الاستراتيجية لجامعة ذمار 2022- 2026. مركز التطوير وضمان الجودة، ذمار.
- 10- جامعة صنعاء (2022). الخطة الاستراتيجية لجامعة صنعاء 2022- 2026. صنعاء.
- 11- الجرباني، نصر (2020). تصور مقترح لإنشاء حاضنات أعمال بالجامعات اليمنية في ضوء بعض التجارب العالمية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- 12- الحاج، أحمد علي (2014). التعليم الجامعي في اليمن. المتفوق للطباعة والنشر.
- 13- الحاج، أحمد علي (2015). تطوير نظام تقويم الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية وفقاً لبطاقة قياس الأداء المتوازن. المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع.
- 14- الحضرمي، فضل (2021). استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الحياتية والمواطنة في الجامعات اليمنية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة إب.
- 15- الخولاني، زمزم (2012). أنموذج مقترح لتمويل البحث العلمي في الجامعات اليمنية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة صنعاء.
- 16- الدوري، زكريا؛ وصالح، أحمد (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث. (ط1)، دار اليازوري.
- 17- الرطيل، صالح؛ وباعرب، ياسمين (2019). إمكانية تطبيق (سته سيجما) في جامعة عدن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة جامعة عدن للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 13(36)، 10- 54. <https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article>
- 18- زميلان، أبو بكر (2009). تقييم جودة العملية التعليمية في جامعة عدن على مستوى البكالوريوس (أنموذج حالة كلية التربية- عدن). المؤتمر الثالث للتعليم العالي (تحديات جودة التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي في دول العالم الثالث).
- 19- السهلي، محمد (2019). تطوير السياسات التربوية في الجامعات السعودية في ضوء متطلبات القدرة التنافسية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الملك سعود.
- 20- الشمري، الأدهم بن خليفة (2021). رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 5، 279- 335. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1322402>
- 21- صالح، إبراهيم (2021). استراتيجية مقترحة لخريجات البرامج الأكاديمية بجامعة تعز في ضوء أهداف التنمية المستدامة. [أطروحة دكتوراه منشورة]، جامعة تعز.
- 22- الصرابي، نبيله حسن (2016). أنموذج مقترح لتطوير العمليات الإدارية بجامعة صنعاء في ضوء Six Sigma. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة صنعاء.
- 23- العبيدي، حسن ناصر والعبيدي، صفاء ناصر (2021). مستوى أداء وظيفة خدمة المجتمع بفرع جامعة البيضاء رداً. مجلة جامعة البيضاء (عدد خاص بأعمال المؤتمر الثاني)، 3(2)، 603- 623. DOI <https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.168>
- 24- العبيدي، صفاء ناصر (2020). تصور مقترح لتطوير الأداء بكلية التربية رداً في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. مجلة جامعة البيضاء، 2(2)، 560:581. DOI <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1322402>
- 25- العبيدي، صفاء ناصر (2021). يوم العلم 16 يوليو جامعة البيضاء الواقع والطموح: تطوير الأداء الاستراتيجي لجامعة البيضاء للفترة 2019- 2021م، جامعة البيضاء، البيضاء، اليمن، ص 233- 237.
- 26- العبيدي، صفاء ناصر؛ وأمين، عبد الجبار الطيب؛ والشرجي، عبد الرحمن محمد (2021). تقييم القيادات الأكاديمية بجامعة البيضاء للأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(44)، 1- 25. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.F160821>
- 27- العبيدي، صفاء ناصر؛ والعدواني، خالد مطهر (2021). خارطة استراتيجية مقترحة لتفعيل التدريب الإلكتروني في الجامعات اليمنية الحكومية. مجلة التكامل في بحوث العلوم الاجتماعية والرياضية، 5(2+)، 15- 40.
- 28- عزالدين، إسماعيل نعمان (2014). تصور مقترح لتقييم أداء الجامعات اليمنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء.
- 29- غالب، إنشراح أحمد (2020). رؤية معاصرة لإدارة أزمات مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية اليمنية. مجلة الآداب، 5، 106- 164.
- 30- الفقيه، منال أحمد (2017). تقويم أداء جامعة إب باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC). [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة إب.

- 31- المجلس السياسي الأعلى. (2020). الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة. صنعاء.
- 32- المجلس الأعلى لتخطيط التعليم. (2015). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية. رئاسة الوزراء، صنعاء.
- 33- مطهر، محمد بن محمد. (2005). التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجمهورية اليمنية الواقع والرؤية المستقبلية، (ط1)، المركز الوطني للمعلومات.
- 34- ناصر، محمد سعيد. (2015). أولويات التغيير في الجامعات اليمنية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة صنعاء.
- 35- نشوان، إبراهيم ناجي. (2017). التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في جامعة صنعاء دراسة تقييمية وفق بطاقة الأداء المتوازن. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملكة أروى.
- 36- نصر، نوال. (2010). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العربي السنوي الخامس/ الدولي الثاني: الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعراق
- 37- الهبوب، أحمد. (2012). دراسة تحليلية مقارنة لأهداف التعليم العالي في اليمن والأردن. مجلة اتحاد الجامعات العربية، (59)، 161-197.
- 38- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (2007). تقرير الإنجاز السنوي. صنعاء.
- 39- وزارة الشؤون القانونية. (2010). القانون رقم (13) لسنة 2010م بشأن التعليم العالي. صنعاء.
- 40- الياضي، وفاء أحمد عبده. (2020). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. [أطروحة دكتوراه منشورة]، جامعة تعز.

## ثانياً- المراجع بالإنجليزية: Second- References in English

- 1- Abeidi, Safaa Nasser. (2020). A proposed vision for developing performance at the Faculty of Education, Rada, in the light of modern administrative trends. Al- Bayda University Journal, 2(2), 581:560. [DOI https://search.emarefa.net/detail/BIM-1322402](https://search.emarefa.net/detail/BIM-1322402)
- 2- Abeidi, Safaa Nasser. (2021). Science Day, July 16, Al- Bayda University, Reality and Ambition: Developing the Strategic Performance of Al- Bayda University for the period 2019- 2021, Al- Bayda University, Al- Bayda, Yemen, pp. 233- 237.
- 3- Abu Shiha, Abdullah. (2016). A proposed vision for developing the role of Sana'a University in serving the local community in light of the requirements of total quality. [unpublished doctoral thesis], Sana'a University.
- 4- Al- Abaidi, Hassan Nasser and Al- Obaidi, Safaa Nasser. (2021). The level of community service performance at Al- Bayda University Rada'a branch. Al- Bayda University Journal (special issue of the work of the second conference), 3 (2), 603- 623. [DOI https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.168](https://doi.org/10.56807/buj.v3i2.168)
- 5- Al- Abaidi, Safaa Nasser, Amin, Abdul- Jabbar Al- Tayeb and Al- Sharjabi, Abdul- Rahman Muhammad. (2021). Assessment of academic leaders at Al- Bayda University for strategic performance using the balanced scorecard. Journal of Educational and Psychological Sciences, 5(44), 1- 25. [DOI https://doi.org/10.26389/AJSRP.F160821](https://doi.org/10.26389/AJSRP.F160821)
- 6- Al- Abeidi, Safaa Nasser and Al- Adwani, Khaled Muthar. (2021). A proposed strategic map to activate e- training in Yemeni public universities. Journal of Integration in Social and Mathematical Science Research, 5(2), 15- 40.
- 7- Al- Aghbari, Bader Saeed. (2005). Total quality management, an introduction to university education reform in the Arab world. for the Fifth Educational Conference, College of Education, University of Bahrain.
- 8- Al- Bayda University (2020). Needs analysis matrix. Development and Quality Assurance Center, Al- Bayda.Yemen.
- 9- AL- Dahiyat, Mohammad Abdulrahim. (2020). Measuring the strategic Performance of Muthah University. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 24 (1), 1528- 2635.
- 10- AL- Dahiyat, Mohammad Abdulrahim. (2020). Measuring the strategic Performance of Muthah University. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, 24 (1), 1528- 2635.

- 11- Al- Douri, Zakaria, and Saleh, Ahmed. (2009). Strategic thought and its implications for the success of business organizations: readings and research. (1st edition), Dar Al- Yazuri.
- 12- Al- Faqih, Manal Ahmed. (2017). Evaluation of Ibb University performance using the Balanced Scorecard (BSC). [Unpublished master's thesis], Ibb University. 31.
- 13- Al- Haboub, Ahmed. (2012). A comparative analytical study of the objectives of higher education in Yemen and Jordan. Journal of the Association of Arab Universities, (59), 161- 197.
- 14- Al Hadhrami, Fadl. (2021). A proposed strategy to develop life skills and citizenship in Yemeni universities. [Unpublished PhD thesis], University of Ibb.
- 15- Al- Hajj, Ahmed Ali. (2014). University education in Yemen. superior for printing and publishing.
- 16- Al- Hajj, Ahmed Ali. (2015). Developing a strategic performance evaluation system in Yemeni universities according to the balanced scorecard. Al- Motafaweq for printing, publishing and distribution.
- 17- Al- Jabri, Adnan. (2020). Statistical modeling of the investment feasibility in university education in the Republic of Yemen in the light of the balanced scorecard. [Unpublished PhD thesis], Taiz University.
- 18- Al- Jarbani, Nasr. (2020). A proposed vision for the establishment of business incubators in Yemeni universities in the light of some international experiences. Arab Democratic Center for Strategic, Political and Economic Studies.
- 19- Al- Khawlani, Zamzam. (2012). A proposed model for financing scientific research in Yemeni universities. [Unpublished master's thesis], Sana'a University.
- 20- Al- Ratil, Saleh and Baghraib, Yasmine. (2019). The possibility of applying (Six Sigma) in the University of Aden from the point of view of faculty members. Aden University Journal of Social Sciences and Humanities, 13(36), 10- 54.  
<https://journals.iugaza.edu.ps/index.php/IUGJEPS/article/view/2852>
- 21- Al- Sahli, Muhammad. (2019 AD). Developing educational policies in Saudi universities in light of the requirements of competitiveness. [Unpublished doctoral thesis], King Saud University.
- 22- Al- Shammari, Al- Adham bin Khalifa. (2021). A proposed vision for the development of strategic performance at King Khalid University in the light of the balanced scorecard. Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences, 5, 279- 335. <https://search.emarefa.net/detail/BIM- 1322402>
- 23- Al- Surabi, Nabila Hassan. (2016). A proposed model for the development of administrative processes at Sana'a University in the light of Six Sigma. [Unpublished doctoral dissertation], Sana'a University.
- 24- Al- Yafei, Wafaa Ahmed Abdo. (2020). A proposed strategy to develop the performance of Yemeni universities in light of the knowledge management approach. [Published PhD thesis], Taiz University.
- 25- Alharafsheh, Malek, Harahsheh, Alaa, Abu Lehyeh, Salman & Alrawashed Nahed. (2021). The Impact of Entrepreneurs Characteristics Of Private Jordanian Universities Leaders on Strategic Performance. The Mediating Role Of Strategic Planning. International Journal of Scientific & Technology Research, 10(01), 299- 309.
- 26- Alharafsheh, Malek, Harahsheh, Alaa, Abu Lehyeh, Salman & Alrawashedh Nahed. (2021). The Impact of Entrepreneurs Characteristics Of Private Jordanian Universities Leaders on Strategic Performance. The Mediating Role Of Strategic Planning. International Journal of Scientific & Technology Research, 10(01), 299- 309.
- 27- American Institute of Certified Public Accountants. (2012) Inc. (AICPA) and The Chartered Institute of Management Accountants.
- 28- American Institute of Certified Public Accountants. (2012) Inc. (AICPA) and The Chartered Institute of Management Accountants.

- 29- Arab Human Development Report. (2013). United Nations Development Program. Arab Fund for Economic, Social and Economic Development, Regional Office for Arab States.
- 30- Ching, L. (2009). How Strategy Map Works For Ontario, s Health System. International Journal of Public Sector Management. 22(4), 349- 363.DOI:[10.1108/09513550910961628](https://doi.org/10.1108/09513550910961628)
- 31- Ching, L. (2009). How Strategy Map Works For Ontario, s Health System. International Journal of Public Sector Management. 22(4), 349- 363.DOI:[10.1108/09513550910961628](https://doi.org/10.1108/09513550910961628)
- 32- Dhamar University. (2022). Dhamar University Strategic Plan 2022- 2026. Development and Quality Assurance Center, Dhamar.
- 33- Ezzeddine, Ismail Noman. (2014). A proposed concept for evaluating the performance of Yemeni universities using the balanced scorecard. [Unpublished PhD thesis], Sana'a University.
- 34- Ghaleb, Inshirah Ahmed (2020). A contemporary vision for crisis management in higher education institutions in the Republic of Yemen. Journal of Arts, 5, 106- 164.
- 35- Jensen, Mogens Høgh & Andreas Roepstorff. (2017). University in the Blue Ocean. White Paper for the Royal Academic Annual Science- Policy Meeting. Selskab.
- 36- Jensen, Mogens Høgh & Andreas Roepstorff. (2017). University in the Blue Ocean. White Paper for the Royal Academic Annual Science- Policy Meeting. Selskab.
- 37- Kaplan, Robert. S & Norton, David. (2008). the Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 38- Kaplan, Robert. S & Norton, David. (2008). the Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 39- Loureiro, Lourenço, R., & Petenuci, M. E. (2022). Balanced Scorecard as a Model to Implement Internationalization in Public Universities. An Interpretative Glance through Participative Research. Revista Contemporânea de Contabilidade, 19(50).
- 40- Loureiro, Lourenço, R., & Petenuci, M. E. (2022). Balanced Scorecard as a Model to Implement Internationalization in Public Universities. An Interpretative Glance through Participative Research. Revista Contemporânea de Contabilidade, 19(50).
- 41- Ministry of Higher Education and Scientific Research. (2007). Annual achievement report. Sana'a.
- 42- Ministry of Legal Affairs. (2010). Law No. (13) of 2010 regarding higher education. Sana'a.
- 43- Mutahar, Muhammad bin Muhammad. (2005). Challenges Facing Higher Education in the Republic of Yemen: Reality and Future Vision. (1st edition), National Information Center.
- 44- Nashwan, Ibrahim Naji. (2017). Strategic planning as an input for the development of institutional performance at Sana'a University, an evaluation study according to the balanced scorecard. [A magister message unpublished]. Queen Arwa University.
- 45- Nasr, Nawal. (2010). Foreign experiences in improving institutional performance in higher education institutions. The Fifth Annual / Second International Arab Conference: Recent trends in the development of institutional and academic performance in qualitative higher education institutions in Egypt and Iraq.
- 46- Nasser, Muhammad Saeed. (2015). Priorities of change in Yemeni universities in the light of contemporary global trends. [Unpublished doctoral dissertation], Sana'a University.
- 47- Radu, Cătălina, Grigore, Ana- Maria& Băgu Constantin. (2014). The Strategic performance Management Proocess. 272- 279. <https://www.researchgate.net/publication/46533357>



- 48- Radu, Cătălina, Grigore, Ana- Maria& Băgu Constantin. (2014). The Strategic performance Management Proocess. 272-279. <https://www.researchgate.net/publication/46533357>
- 49- Rompho, Nopadol. (2020). Building the Balances Scorecard for the University Case Study:
- 50- Rompho, Nopadol. (2020). Building the Balances Scorecard for the University Case Study:The University in Thailand. Faculty of Commerce and Accountancy. Thammasat University, Thailand. 9. 2551.55- 67.
- 51- Saleh, Ibrahim. (2021). A proposed strategy for the outputs of the academic programs at Taiz University in the light of the goals of sustainable development. [Published PhD thesis], Taiz University.
- 52- Sana'a University. (2022). Sana'a University Strategic Plan 2022- 2026. Sana'a.
- 53- Sharaf- Addin, H. H., & Fazel, H. (2021). Balanced Scorecard Development as a Performance Management System in Saudi Public Universities: A Case Study Approach. Asia- Pacific Journal of Management Research and Innovation, 17(1-2), 57- 70.
- 54- Sharaf- Addin, H. H., & Fazel, H. (2021). Balanced Scorecard Development as a Performance Management System in Saudi Public Universities: A Case Study Approach. Asia- Pacific Journal of Management Research and Innovation, 17(1-2), 57- 70.
- 55- [Soewarno, N.](#) and [Tjahjadi, B.](#) (2020). Mediating Effect of Strategy on Competitive Pressure Stakeholder Pressure and Strategic Performance Management (SPM), HEIs in Indonesia. [Benchmarking: An International Journal](#), 27 (6), 1743-1764.
- 56- [Soewarno, N.](#) and [Tjahjadi, B.](#) (2020). Mediating Effect of Strategy on Competitive Pressure Stakeholder Pressure and Strategic Performance Management (SPM), HEIs in Indonesia. [Benchmarking: An International Journal](#), 27 (6), 1743-1764.
- 57- Taiz University. (2010). Taiz University Strategy 2010- 2025. Ministry of Higher Education and Scientific Research, Sana'a, Yemen.
- 58- The Supreme Council for Education Planning. (2015). Education indicators in the Republic of Yemen. Prime Ministry, Sana'a.
- 59- The Supreme Political Council. (2020). The national vision for building the modern Yemeni state. Sana'a.
- 60- The University in Thailand. Faculty of Commerce and Accountancy. Thammasat University, Thailand. 9. 2551.55- 67.
- 61- The World Bank. (2010). The Republic of Yemen, a report on the status of education: challenges and opportunities. A joint publication between the International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank and the Republic of Yemen.
- 62- University of Ibb. (2016). University Strategy 2025. Center for Development and Quality Assurance, Ibb, Yemen.
- 63- University of Nevada. (2016). University Libraries Strategic Plan 2016- 2032. Reno.
- 64- University of Nevada. (2016). University Libraries Strategic Plan 2016- 2032. Reno.
- 65- Zamilan, Abu Bakr. (2009). Evaluating the quality of the educational process at the University of Aden at the bachelor's level (case model of the College of Education- Aden). Third Conference on Higher Education (Challenges of Higher Education Quality and Academic Accreditation in Third World Countries).