



بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي

Balanced Scorecard and its Role in Improving the Strategic Performance of Higher Education Institutions

محمود ابراهيم ملحم¹

Mahmoud Ibrahim Melhem^{1*}

ادارة أعمال، جامعة القدس المفتوحة، قلقيلية، فلسطين¹

Department, Quds open University, Qalqilia, Palestine Country¹

تاريخ النشر: 2025/04/30

تاريخ القبول: 2024/12/02

تاريخ الإستلام: 2024/08/07

المستخلص: الهدف الرئيس لهذا البحث المفاهيمي هو اقتراح خريطة استراتيجية لتحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي (الجامعات) في ظل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وتحليلها، بهدف الوصول إلى الدور الذي يمكن أن تحققه بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات، ما يساعد في خلق مزايا تنافسية مستدامة لهذه الجامعات. ويبنّ البحث أهمية استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كونه أهم الأدوات لتطوير الأداء الإستراتيجي للمنظمات بعامة، والجامعات بخاصة. وخلص البحث إلى العديد من الاستنتاجات، أهمها: أنّ العمل وفق بطاقة الأداء المتوازن يسمح بتوصيل إستراتيجية الجامعة بشكل أفضل إلى جميع أصحاب المصالح، ما يجعلهم يشعرون بمدى إسهاماتهم الخاصة بتطوير الخدمات والبرامج التعليمية، والذي بدوره يؤدي إلى استثارة الدافعية لديهم، ما يدفعهم إلى الانخراط في أنشطة الجامعة وفعاليتها بشكل أفضل. وأنّ أبعاد الأداء الإستراتيجي للجامعات تتمحور حول قدرة الجامعة على التفوق والتميز والتفرد في أدائها من النواحي (المجتمعية، التطويرية، التشغيلية، التسويقية، المالية). وخرج البحث بالعديد من التوصيات، أهمها: ضرورة قيام الجامعات بتبني بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعادها الرئيسة الخمسة (البعد المجتمعي، البعد التطويري، البعد التشغيلي، البعد التسويقي، البعد المالي)، ما يستلزم الدعم الحقيقي من قبل لإدارة العليا داخل هذه الجامعات لتوجيهات تطبيق هذا المدخل المتوازن (BSC)، ونشر الثقافة التنظيمية القائمة على التغيير، والتوجه نحو الحداثة والمستقبل، بإلحاق العاملين في دورات تدريبية متخصصة ذات علاقة، ومتابعة التحسن في الأداء وربطه بعملية التقييم السنوي؛ ما يستوجب زيادة الإنفاق، لما سبق سرّده، ولتحسين جودة البنية التحتية من مرافق وخدمات، وكذلك، من الضرورة بمكان ربط الترقيات، وخاصة للأكاديميين، بإجراء البحوث المنشورة في المجالات ذات السمعة العالمية.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الإستراتيجي.

*البريد الإلكتروني للباحث الرئيسي: mmilhem@qou.edu

Abstract: The main objective of this **conceptual research** is to suggest a strategic map to improve the strategic performance of higher education institutions (universities) under use dimensions of balanced scorecard. We use an approach of analytical recipes by reviewing previous academics and studies, and theirs, with the aim of reaching the role that the balanced scorecard can achieve in improving the performance of universities, which helps in creating many advantages for these universities. The research included the importance of using the dimensions of balanced scorecard, as it is the most important powerful and strategic tool for organizations in general, and universities in particular. The research concluded with many conclusions, the most important of which is: Working according to the balanced performance card allows for better university progress for stakeholders, which makes them sense the extent of their own contributes to develop the educational services, which in turn leads to stimulate their motivation, which prompted them to assign them in activations of the university and its activities better, and the dimensions of strategic performance for universities revolves around the university's ability to excel, distinguish and be unique in terms of dimensions (community, development, operational, marketing, financial). From the research recommendations: The necessity for universities to adopt the balanced scorecard in an integrated manner and with its five main dimensions (the societal dimension, the development dimension, the operational dimension, the marketing dimension, and the financial dimension), which requires the real support from the senior management within these universities for the directions of applying this balanced approach (BSC), and spreading the organizational culture based on change, and the orientation towards modernity and the future, by enrolling employees in specialized training courses related to it, and following up on the improvement in performance and linking it to the annual evaluation process; which requires increasing spending, for what was previously mentioned, and to improve the quality of the infrastructure of facilities and services, and it is also necessary to link promotions, especially for academics, to conducting research published in internationally reputable journals.

Keywords: Balanced scorecard, strategic performance.

1 المقدمة

في عصر العولمة، والتحول الكبري، واشتداد المنافسة فإن مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) أصبحت أمام تحديات أفرزتها التغيرات الكبيرة في وظائفها وأدوارها في المجتمعات؛ ولا يخفى على أحد الدور الهام والحيوي للجامعات في بناء اقتصادات المعرفة. ويرى (الحيدري، 2024) أن تطوير الأداء لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات، بل أمسى ضرورة ملحة تفرضها البيئة والتحديات المحيطة، والتي في مقدمتها غياب الرؤى الاستراتيجية، وتدني القدرة المؤسسية، واستخدام الأساليب الإدارية التقليدية التي تؤدي إلى انخفاض الكفاءة والإنتاجية الناتجة عن تدني مستويات الأداء المؤسسي. ما يتطلب استثمار جهود كافة العاملين فيها نحو تطويرها في بيئة عمل صحية تتضح فيها المسؤوليات والواجبات،

وتتم فيها المشاركة في صياغة الأهداف حتى تتحقق بأفضل درجة من الأمثلية (الدجني وآخرون، 2020). ومن هذا المنطلق، يستوجب على جميع مؤسسات التعليم العالي، وعلى رأسها الجامعات، السعي الجاد والفعلي نحو تطوير أدائها المؤسسي بوصفه العنصر الحاكم لكفاءة المنظومة الجامعية وجودتها في ظل مواردها المحدودة والتحديات التي تواجهها والمشكلات التي قد تعاني منها، ما يعني ضرورة التطوير والتغيير المنشود لتحقيق رسالة الجامعة (محمد، 2019).

ويشير (زياره والفايز، 2024) إلى أن الأداء الجامعي يتطلب التركيز على العناصر التي تميز الجامعة عن غيرها من الجامعات، ويتضمن ذلك الجوانب الرئيسة للأداء والمركزة على الموارد البشرية، والاستراتيجيات، والعمليات. فالجامعات صاحبة النصيب الأكبر في خلق وتطوير القدرة الفكرية التي هي بمثابة العمود الفقري في إنتاج المعرفة وتوظيفها؛ وعلى هذا الأساس، انصب اهتمام كثير من الدول، وخاصة المتقدمة منها، بالتعليم الجامعي وباتت ترصد له موازنات مهولة لتجعله قادراً على المنافسة، متطلعة إلى التميز في الأداء، والوصول إلى الريادة الإقليمية، بل؛ والعالمية. ويُلاحظ أن كثير من المنظمات التي فشلت في أداء مهمتها كما ينبغي، لم يكن بسبب عدم وجود إستراتيجية لعملها، ولكن بسبب الفشل في التواصل الفعال مع موظفيها لتنفيذ تلك الإستراتيجيات، وقد أصبحت منظمات اليوم، ومنها الجامعات، بحاجة ماسة إلى آلية كفؤة وفعالة لتطبيق إستراتيجياتها ومتابعة أداؤها، وذلك ما توفره لها بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC). حيث تؤكد هذه البطاقة على أن المقاييس المالية وغير المالية ينبغي أن تمثل جزءاً من نظام المعلومات في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة الناجحة.

يتضح، مما سبق، أن تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من أهم الموضوعات في التعليم العالي، إذ يعدّ تطوير الأداء أهم معايير نجاحه، وتؤكد كثير من الدراسات العلمية، منها: (زياره والفايز، 2024)، (المطيري، 2024)، (الحديري، 2024)، (عبد الله، 2021)، (Camilleri، 2021)، (الغامدي، 2020)، (Anuforo, et al., 2020)، أن تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي هو المرتكز الأساس الذي يعتمد عليه تحقيق أهداف هذه المؤسسات وتقديمها.

وقد أشار (الهادي والشايع، 2019) إلى أن الأداء الاستراتيجي يمثل انعكاساً لاستثمار الجامعة لمواردها البشرية والمالية الاستثمار الأمثل ما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى قدرتها على الاستمرارية والنمو وأحد أهم أسباب ومسببات ذلك هو تحقيق التوازن في إرضاء أصحاب المصالح بكافة. وجاء في دراسة (Ahmad et al., 2019) أن قياس الأداء الجامعي عملية معقدة لها عدة جوانب، وأنها تتطلب توظيف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري متكامل للتقييم وفق مؤشرات قياسية ومعمارية. وقد أكدت دراسة (محمد، 2019) على أن المرتكزات الرئيسة لمفهوم الأداء الاستراتيجي وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ما هما إلا وجهان لعملة واحدة.

ومن هذا المنطلق، ومن شحة الدراسات المفاهيمية التي حاولت الربط بين تبني واستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين تطوير الأداء الاستراتيجي للجامعات، فإنّ هذا البحث يمثل إحدى الإسهامات العلمية ذات العلاقة؛ فالكثير من الدراسات السابقة تناولت أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة رقابية أو لقياس الأداء الاستراتيجي وتقييمه، ولكن ما يميز هذا البحث هو تناوله أبعاد هذه البطاقة بوصفها أداة فعالة تُسهم في تحقيق إستراتيجيات المنظمات بعامّة، والجامعات بخاصّة، ومن ثمّ تدعيم قدراتها التنافسية. ومن هنا، يأتي هذا البحث للتعرف إلى الدور الذي يمكن أن يحققه استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال عملية ربط وتكاملي ما بين أداء الجامعة وإستراتيجيتها، وتوضيح ذلك من خلال خريطة

استراتيجية هي الأولى من نوعها والتي تبين آلية الربط والتكامل، ما يُسهم في تحسين الأداء الإستراتيجي للجامعة ويدعم قُدراتها التنافسية، وُصولاً إلى ميزة تنافسية مستدامة.

1.1 مشكلة البحث:

على الرغم من تطلّع معظم الجامعات العربية وتوجيهها نحو تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، وما صاحب ذلك من تزايد الاهتمام بعملية تقييم أداء هذه المؤسسات وفق أساليب ومعايير متنوعة. فقد ركزت جل اهتمامها على بعض الجوانب المؤسسية؛ ولكن هناك من يرى أن تلك الجامعات تكاد لا تولي مسألة تقييم الأداء الأهمية التي تستحقها، فضلاً عن افتقار الجامعات، في معظمها، إلى أجهزة فعالة لتقييم مخرجاتها التعليمية وتقويمها (المطيري، 2024). ومن أهم المشكلات التي تعيق تحقيق جودة الأداء الاستراتيجي وتطويره في الجامعات ما جاء به كل من: (زكي وآخرون، 2014)، (وخابور، 2021) هي: غياب نظم ومعايير التقييم الشاملة، وقلة الجدية في تقييم العمل الجامعي والقائمين على تنفيذه وإدارته، بالإضافة إلى غياب آليات الرقابة الاستراتيجية المتطورة؛ انخفاض رضا الطلبة وخاصة فيما يتعلق بالإرشاد الأكاديمي، وتدني متابعتهم وإرشادهم أكاديمياً، وتدني كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وقلة فعالية الجهاز الإداري.

ويرى (العودة، 2018) أن التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء الجامعة ليس ترفاً، بل أصبح ضرورة ملحة وشرطاً هاماً لضمان جودتها وثقة الرأي العام في برامجها ورسالتها. وتُشير نتائج عدد من الدراسات السابقة، منها: (الحيدري، 2024)، (المطيري، 2024)، (زباريه والفايز، 2024)، (الظفيري، 2021)، (عبد الله، 2021)، (Camilleri، 2021)، (الغامدي، 2020)، (Anuforo, et al., 2020)، (التويجري، 2019)، (شلي، 2018)، (العودة، 2018)، (Zhang and Worthington، 2017)، (Al-، 2015)، (Hosaini، 2015)، (Hladchenko، 2015)، (Hamid Tohidi, et al، 2010)، (كردي، 2011) إلى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية فعالة في الجامعات، ما يعزز قدراتها التنافسية، ومن ثم اكتسابها ميزة تنافسية مستدامة، إلا أن تعميم هذا المدخل في بيئة التعليم العربية بعامة، وبيئة الجامعات فيها بخاصة لم تثبت جدواه، ما أثار تساؤلاً رئيساً لدى الباحث، وهو: هل استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن له تأثير في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات، ومن ثم: تعزيز قدراتها التنافسية؟ وفي ظل هذا التساؤل الرئيس يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

1/2 ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن من حيث (المفهوم، الأبعاد، الأهمية، التحديات، قواعد النجاح)؟

2/2 كيف لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن أن تعمل على تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات؟

3/2 ما المقصود بالقدرة التنافسية للجامعات من حيث (المفهوم، أبعاد تحقيقها، العوامل المؤثرة في توافرها، المشكلات وآليات التغلب عليها)؟

4/2 ما آلية الربط بين تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال خريطة استراتيجية تستند إلى أبعاد الأداء المتوازن؟

1.2 أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من النواحي الآتية:

1. الناحية النظرية: تكمن أهمية هذا البحث في تناوله أحد المحاور العلمية والمهنية الحيوية، والمتعلقة بمحاولة معرفة الدور الذي يمكن أن يحققه استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات، وتعزيز قدراتها التنافسية، بالإضافة إلى ندرة الدراسات المفاهيمية التي تناولت تأثير تبني هذا المفهوم في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات، حيث يُسهم هذا البحث في استخلاص المقومات اللازمة لضمان نجاح استخدام أبعاد هذه البطاقة في الجامعات، وصُولا لخريطة إستراتيجية مقترحة للجامعات.
2. الناحية التطبيقية: يكتسب هذا البحث أهميته من واقع دوره في تهيئة أصحاب المصالح ومساعدتهم لمزاولة فعاليات مهنتهم بمستوى أداء مهني يتلاءم مع مستجدات العلوم وتحديات الواقع العملي السائد؛ حيث يُعد هذا البحث مرشداً للإدارة العليا في المنظمات بعامة، والجامعات بخاصة بضرورة استشعار جوانب نجاح تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز هذه الجوانب، أو جوانب فشل تبني هذا المفهوم والقضاء عليها.

1.3 أهداف البحث

- تَرَكَّز الهدف الرئيس في هذا البحث في معرفة الدور الذي يمكن أن يحققه تبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات، ومن ثم تعزيز القدرات التنافسية لها، بالإضافة إلى مجموعة الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف إلى المقصود ببطاقة الأداء المتوازن من حيث (المفهوم، الأبعاد، الأهمية، التحديات، قواعد النجاح).
 2. مناقشة الآليات التي من خلالها يمكن لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن أن تعمل على تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات.
 3. التعرف إلى المقصود بالقدرة التنافسية للجامعات من حيث (المفهوم، أبعاد تحقيقها، العوامل المؤثرة في توافرها، المشكلات وآليات التغلب عليها).
 4. مناقشة آلية الربط بين تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال خريطة استراتيجية تستند إلى أبعاد الأداء المتوازن.
 5. التوصل إلى مجموعة من التوصيات تساعد المسؤولين في الجامعات في التعرف إلى جوانب نجاح استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتعزيز هذه الجوانب في منظماتهم.

1.4 حدود البحث

اقتصر هذا البحث على تحليل الأدبيات وثيقة الصلة بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، وتحليل دورها في تعزيز القدرات التنافسية للجامعات. فيما يتعلق بزمان إجراء هذا البحث، فكان في النصف الأول من العام 2024م.

1.5 مصطلحات البحث

● **بطاقة الأداء المتوازن: Balanced Scorecard:** يعرفها (حسين، 2019) على أنها عبارة عن نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة أبعاد رئيسية، هي: البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو؛ ما يسمح بوصفها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي، ويوفر المحركات للأداء المستقبلي. وقد اتفق في تعريفها كل من (جاء الله، 2020)، (التويجري، 2019)، (عبود، 2017)، (أبو غبن، 2016)، (Al-Hosaini، 2015)، (Hladchenko، 2015) على أنها أداة يتم من خلالها تحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة يفهمها جميع العاملين بها، وذلك من خلال مؤشرات أداء ضمن الإستراتيجية العامة، والتي بدورها تُوفّر معلومات كاملة عن وضع المنظمة ومركزها، حيث يتم تشكيل إطار شامل يترجم أهداف المنظمة الإستراتيجية إلى مقاييس متوازنة تُوفّر لها معلومات تشمل أنشطتها كافة.

وفي ضوء ما سبق، يُمكن للباحث النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري متكامل يربط رؤية الجامعة الإستراتيجية بأهدافها المحددة، ويُترجم تلك الأهداف إلى مقاييس متوازنة (مالية، وغير مالية)، يتم توزيعها على أبعاد هذه البطاقة (المجتمعي، التطويري، التشغيلي، التسويقي، المالي)؛ أخذاً بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي، والحاضر، والمستقبل).

القدرة التنافسية: Competitiveness: وفقاً لـ (Dimitrova & Dimitrova, 2017)، فإن القدرة التنافسية في التعليم الجامعي تشتمل على شقين، الأول منهما هو قدرة الجامعة على التميز عن مثيلاتها المنافسة في مجالات هامة منها: خصائص أعضاء هيئة التدريس، البرامج الدراسية، نظم الجودة، الأسلوب الإداري المتبع، قدرتها على ابتكار برامج تأهيل جديدة تواكب المستجدات البيئية؛ أما الشق الثاني، فهو القدرة على جذب واستقطاب الطلبة من السوق سواء المحلية أو الخارجية، مع الإشارة إلى أن النجاح في الشق الثاني لن يتأتى دون النجاح في الشق الأول. أما (العباد، 2017)، فيعرف القدرة التنافسية للجامعة بأنها قدرة الجامعة على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية، وزيادة الطلب عليها، وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها المحلية والعالمية والخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يساعد في حصولها على مراكز متقدمة في الترتيب العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية، ويرفع من سمعتها الأكاديمية.

ويرى الباحث أن القدرة التنافسية للجامعة تُمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية لها، والتي تُمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقعا تنافسياً ملائماً. ويمكن للجامعات تعظيم قدراتها التنافسية من خلال استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تربط رؤية الجامعة الإستراتيجية بأهدافها المحددة، وتُترجم تلك الأهداف إلى مقاييس متوازنة، يتم توزيعها على أبعاد هذه البطاقة.

2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

اتفق كل من زبارة والفايز (2024)، التويجري (2019)، بني مصطفى (2016)، (Goglio, 2016) في الإشارة إلى أن الانتقادات التي وُجّهت لمؤشرات الأداء المالية ناتجة عن قصور هذه المؤشرات في مواجهة المتغيرات الكثيرة في بيئة الأعمال، حيث أصبحت هذه المؤشرات المالية التقليدية أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فعّالة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، وغير كفؤة في توجيه الإدارة وإرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمنظمة بما يضمن لها البقاء والنمو، وأصبحت المنظمات تبحث عن نظام جديد للوقوف على الوضع الراهن للمنظمة.

وأول من أشار إلى بطاقة الأداء المتوازن هي دراسة (Kaplan & Norton, 1992)، وفي تلك الدراسة تم إعداد بطاقة الأداء المتوازن من خلال مشروع بحث تم تطبيقه على 12 شركة أمريكية. حيث تم وضع الأبعاد التي يشتمل عليها هذا المدخل المتوازن للأداء، مُتمثلة في أربعة أبعاد، وهي:

أ. **بُعد العميل: Customer Perspective:** كيف يرى العملاء المنظمة؛ والذي يوضح مدى نجاح المنظمة في السوق، ويؤكد كل من: (المطيري، 2024)، (حسين، 2019)، (أبو سامح، 2016)، (أبو شرح، 2012) أن معظم الجامعات في العصر الحاضر تعتمد على وضع متطلبات الطلبة وحاجاتهم في قلب إستراتيجيتها، لما يعكسه هذا المخور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع، والذي يتحقق من خلال قدرة الجامعة على تقديم برامجها وخدماتها التعليمية بأسر وسهولة وبأسعار معقولة للساعات الدراسية.

لكي تتحقق رؤية الجامعة: عليها أن تُعرّف كيف ينبغي أن تظهر في نظر عملائها

ب. بُعْد العمليات الداخلية: Internal Business Perspective: ما الذي يجب أن تتفوّق فيه المنظمة: والذي يوضح الوضع الحالي للمنظمة؛ فهذا البُعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للجامعة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفّذها الجامعة لتحقيق أهدافها وأهداف متطلبات أصحاب المصالح، أي أهداف إدارة الجامعة ومُدرّسيها وطلبتها ومنظمات المجتمع، وذلك من خلال الاستحداث والابتكار والتطوير في ضوء محددات المجتمع، وتشخيص طبيعة الوضع التعليمي في المجتمع، واحتياجات أصحاب المصالح.

لكي تُرضي الجامعة أصحاب المصالح: عليها أن تُعرّف أيّ عمليات ينبغي أن تتفوّق فيها

ج. بُعْد التعلم والنمو (الإبداع): Innovation and Learning Perspective: والذي يوضح اتجاهات المستقبل للمنظمة، وتناول كل من (الشمري، 2021)، (التويجري، 2019)، (جودة، 2008) العديد من المقاييس المستخدمة في هذا البُعد، منها: مصاريف البحث والتطوير، ومصاريف التدريب، ومعدل عدد ساعات التدريب للموظف في السنة.

لكي تنجح الجامعة في عملها: عليها أن تُعرّف كيف يمكن لها أن تُقوّي قدراتها على التعلم والتحسّن والإبداع

د. البُعد المالي: Financial Perspective: كيف تُنظر المنظمة إلى المساهمين: والذي يوضح النتائج التي تحققت فعلاً في الماضي؛ ويعكس هذا البُعد ديمومة المنظمة واستمراريتها وازدهارها.

لكي تنجح الجامعة مالياً: عليها أن تُعرّف كيف ينبغي أن تبدو صورتها في أعين مُلاكها (المساهمين)

بناءً على ما سبق، يُمكن للباحث النظر إلى بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري متكامل (نظام قياس، أو منهجية إدارية، أو أداة إستراتيجية)، يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة، ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، يتم توزيعها على أبعاد هذه البطاقة (الأداء المجتمعي، الأداء التطويري، الأداء التشغيلي، الأداء التسويقي، الأداء المالي)؛ ويرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى وضع خطة عمل تُترجم إستراتيجية الجامعة إلى أعمال تشغيلية، أخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي، والحاضر، والمستقبل).

2.1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن

اتفق كل من (حسين، 2019)، (Hladchenko، 2015)، (أبو قمر، 2009)، (ضرغام وأبو فضة، 2009)، (Jakobsen، 2008)، (Christinian & Beiman، 2007)، (Murby & Gould، 2005)، (Kaplan & Norton، 1992) في أنّ استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يحقق للإدارة العديد من المزايا والفوائد، منها:

أ. توفر بطاقة الأداء المتوازن للإدارة تصوراً شاملاً عن عمليات المنظمة، فهي تترجم رؤية المنظمة وإستراتيجياتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.

ب. من خلال الربط بين أبعاد هذه البطاقة، فذلك يساعد المديرين، على فهم، على الأقل ضمنيًا، العديد من العلاقات التبادلية، ما يساعدهم على تجاوز المفاهيم التقليدية حول الحواجز الوظيفية، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار وحل المشكلات.

ج. يُسهّم في نشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة لمراجعة الإستراتيجية.

د. يُقدّم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء إستراتيجية (من خلال ربط أنشطة الأعمال بإستراتيجية المنظمة).
هـ. هذه البطاقة، أيضاً، تساعد المنظمات على قياس أدائها الإستراتيجي والتشغيلي حتى تستطيع مواجهة المنافسة، وتحقيق الرضا الكلي لأصحاب المصالح.
وفي ضوء ما تقدّم، يرى الباحث أن أهمية استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات تكمن في الآتي:

- أ. إنّه يعمل على تعزيز النمو، وتوفير مبادئ إرشادية (توجيهية) للتنمية والتطوير وذلك بالتركيز على الفوائد المتوقعة، ما يُسهم في تدعيم القدرات التنافسية للجامعة، فهو يساعدها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة المدى.
- ب. إنّه يُمكن الجامعة من إدارة متطلبات أصحاب المصالح، ويجعلهم يُسهمون في تحقيق تلك الأهداف وكأنهم مُلاك لتلك الجامعة.
- ج. يعمل على توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط، بإشراك أكبر عدد من أصحاب المصالح في التخطيط والتنظيم، ومن ثم الاستجابة المرنة والفعالة للتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة.
- د. يُعزّز موقف الجامعة في العديد من الأمور، ويعمل على إشباع العديد من الاحتياجات الإدارية فيها، حيث إنّه (يجمع أجزاء عديدة من الإستراتيجية التنافسية للجامعة في تقرير واحد، يعمل على تحفيز العاملين بمكافأته على أساس أدائهم، يوازن بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، يوازن بين المقاييس المالية وغير المالية).

2.2 التحديات التي تواجه المقدرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن

إن تزايد معدل الفشل في نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن يثير قلق كثير من المنظمات، حيث تُواجه العديد من منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية تحديات تُحول دون تطبيق هذا المدخل المتوازن (BSC) بنجاح؛ ومن أهم هذه التحديات ما اتفق في الإشارة إليها كل من (المطيري، 2024)، (Camilleri, 2021)، (الغامدي، 2020)، وهي:

- أ. عدم التزام الإدارة العليا في عملية تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
 - ب. عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
 - ج. القيود المفروضة على نظام المعلومات، والتي تُحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
 - د. صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.
 - هـ. مقاومة بعض العاملين للتغيير، وعدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء الأدنى.
- بناءً على ما تم سرده، يرى الباحث أنّ عدم الاقتناع التام (من قِبَل أصحاب المصالح كافة) بضرورة التغيير والتطوير، وعدم توفّر الإمكانيات اللازمة للتطبيق (البشرية، والمالية، والتشغيلية)، وعدم الحزم في متابعة تنفيذ الخطط، وعدم توفّر المرونة المناسبة في الخطط الموضوعية (وجود الخطط البديلة)، جميعها يُعدّ تحدياً جوهرياً يُشكّل عائقاً هاماً أمام التطبيق الجيد والفعال لبطاقة الأداء المتوازن في الجامعات.

2.3 القواعد الأساسية لنجاح استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تناول كل من (المطيري، 2024)، (جاد الله، 2020)، (محمد، 2019)، (العتيبي، 2018)، (النجار، 2012)، (Chi & Hung 2011)، القواعد الأساسية الواجب إدراكها لنجاح استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والآتي هو ملخص لما أشاروا إليه بهذا الخصوص:

- أ. ضرورة دعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس هذه الأداة، وأن يفهم هذا الدعم جميع العاملين بالمنظمة.
- ب. نقطة الانطلاق لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من تحديد وفهم إستراتيجية المنظمة، فعندما يتم تحديد وفهم المتطلبات الإستراتيجية لنجاح المنظمة، يتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع تلك الإستراتيجية، وتنعكس مدى تنفيذ الأهداف المحددة.
- ج. ضرورة إدراك تأثير مؤشرات الأداء في سلوك العاملين، مع التأكد من أن تغيّرها سيؤثر في ذلك السلوك، وذلك للتشجيع على التطوير والتحسين.
- د. ينبغي تعيين عدد محدود من الأهداف والمقاييس يتوافق مع السمات الفريدة التي تميّز كل منظمة، والذي بدوره يقلل من إمكانية إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق قدرتها التحليلية ويعيق عملها الإداري.
- هـ. ضرورة اعتماد مدخل الاتصال ذي الجانبين (من أعلى لأسفل، ومن أسفل لأعلى)، ما يساعد على إدراك التغيرات المستمرة.
- و. حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق، ينبغي عدم البدء بالتحليلات العميقة والتفصيلية وإنما بتحليلات بسيطة وتقريبية، بهدف التعلم والتحسين، مع توسيع الاستخدام تدريجياً.
- ز. أن تكون أنظمة نقل المعلومات دقيقة وسهلة، لضمان نقل معلومات صحيحة ويُسّر إلى المستخدم النهائي للنظام.
- ح. التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يُسهم في إنجاح تطبيق النظام، وهذا يمثل إلزاماً ودافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام.
- ويرى الباحث أن الحوافز والمكافآت التي تُقدمها الجامعة لأصحاب المصالح كافة، يجب أن ترتبط بشكل مباشر بأدائهم (أو مدى انتمائهم للعمل الجماعي والمشارك)، مع إدراك أصحاب المصالح لوجود مثل هذه العلاقة الإيجابية والواضحة والمرتبطة بشكل مباشر بأدائهم (أو مدى انتمائهم للعمل الجماعي والمشارك)، ما يجعلهم أكثر حماساً وإقبالاً، والذي ينعكس بدوره إيجاباً على إنتاجية الجامعة (وباقى منظمات العمل) وفعاليتها في تحقيق أهدافها؛ ومن ملاحظة الباحث- من خلال المقابلات التي أجراها مع العديد من رؤساء المنظمات (ومنها الجامعات) ومديريها في محافظات الضفة الغربية بفلسطين- فقد تبين أن العديد منهم في كثير من هذه المنظمات، ولأسباب مختلفة، لا يقومون بتزويد باقي أصحاب المصالح بنتيجة تقييمهم الدوري، أو حتى بالمعلومات عن مستويات أدائهم وتطلعاتهم المستقبلية، كما أن البعض الآخر منهم، لا يجد أهمية في ربط المهام الجماعية بالمهام الفردية لأصحاب المصالح، بل يصفها استهلاكاً للوقت والجهد والمال.

2.4 العلاقات المترابطة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات

يرى عدد من الكتاب والباحثين (عبد الله، 2021)، (شلي، 2018)، (Evans & Collier, 2007) على أن الأداء الإستراتيجي يُمثل أحد أكثر العناصر الهامة والحيوية للنمو؛ ومع أخذ هذا بالاعتبار، فإن الأداء الإستراتيجي يصبح عنصراً أساسياً في إستراتيجية المنظمة التنافسية. وقد جاء في دراسات كل من: (حسين، 2019)، (إسماعيل، 2012)، (Du Plessis, 2007) أن هناك العديد من العوامل التي تستوجب تطوير الأداء الإستراتيجي كأساس للبقاء والتميز، منها: تدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية، وفرصة فرص التطبيق في مجالات الأعمال المختلفة، المعدلات المرتفعة من تطوير المنتجات (الخدمات) الحديثة، التغيرات في حاجات أصحاب المصالح ورغباتهم، تزايد مجالات التعقيد.

وفيما يتعلق بالجامعات، يرى الباحث، بأن الأداء الإستراتيجي يتمثل في المنظومة التربوية والتعليمية لتلك الجامعات، بما فيها (جودة التعليم، وجود أعضاء هيئة التدريس، والإنتاج البحثي، والإنجاز الأكاديمي، ومن ثم خدمة المجتمع المحلي،

فتنميته)، ما يستلزم مزيداً من التطوير والتحسين لرفع المهارات وتعظيم المعارف المكتسبة، وفعالية الاستفادة من المعلومات والخبرات المكتسبة من قبل العاملين في تلك المؤسسات الحيوية والهامة في المجتمع.

وترتبط المقاييس المعتمدة في بطاقة الأداء المتوازن (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) بسلسلة من العلاقات السببية، فكثيراً من العمليات الإستراتيجية تُمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا، يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد المختلفة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن. ويمكن التفكير في الإستراتيجية عملياً من خلال خرائط الإستراتيجية؛ ولتنفيذ إستراتيجية العمل بنجاح فإن إدارة الجامعة تحتاج إلى: (تحديد النتائج المرجوة، ومحركات الأداء التي تؤثر في تلك النتائج؛ ومن ثم وضع مجموعة من علاقات السبب والنتيجة يربط هذه المحركات؛ وصولاً إلى ربط واضح للمعطيات المالية، ومعطيات التميز المستدامة كمؤشرات نجاح نهائية). وباعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحقيق هذا الغرض، ينبغي على الجامعة أن تنظر أولاً إلى ما يمكن أن يخدم المجتمع أو الجهات التي يمكن أن تستفيد من مخرجاتها، فمعرفة وإدراك وتبني ما يُشده المجتمع المستفيد من مخرجات الجامعة (الأداء المجتمعي) يدعو الجامعة إلى تطوير أنظمتها وبرامجها، وتنمية معرفة موظفيها ومهاراتهم وفقاً لذلك الإدراك (الأداء التطويري)؛ وعليه، فإن تطوير الأنظمة والبرامج يؤدي إلى كفاءة في الأداء، وتنمية المعارف والمهارات يؤدي إلى تفوق في العمليات (الكفاءة والتفوق: الأداء التشغيلي)؛ والكفاءة في الأداء تؤدي إلى نتائج متوافقة مع الطلبة والعاملين، والتفوق في العمليات يؤدي إلى نتائج متوافقة مع منظمات العمل ومتطلبات أصحاب المصالح، وهذا التوافق في النتائج يؤدي إلى ولاء العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين (الأداء التسويقي)، وولاء العملاء يؤدي إلى (قيمة اقتصادية مضافة أو نتائج مالية أفضل (الأداء المالي)، وتحقيق القيمة الاقتصادية المضافة يعني تحقيق إستراتيجية الجامعة ورؤيتها، ويضمن استمراريتها وديمومتها، ومن ثم يعمل على تدعيم القدرات التنافسية لديها وصولاً إلى تميزها عن منافسيها بشكل مستدام. وهذه الأبعاد الخمسة السابقة، ينبغي أن تكون منبثقة من رؤية الجامعة وإستراتيجيتها.

ويرى الباحث أن بطاقة الأداء المتوازن، بشكل عام، تتضمن أربعة أبعاد رئيسية (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) ومن الضروري الاهتمام بها جنباً إلى جنب، مع التأكيد على إمكانية إضافة أبعاد أخرى حسب طبيعة المنظمة، وظروفها، وبيئة عملها المحيطة، فالعديد من الدراسات، ومنها: (زبارة والفايز، 2024)، (المطيري، 2024)، (العودة، 2018)، (Owusu-Ansah & Takyi، 2017)، (أبو مسامح، 2016)، أضافت أبعاداً جديدة كالبعد البيئي وبعد رسالة المنظمة ورؤيتها وبعدي ضوابط المعاملات الشرعية والقواعد والإجراءات الرقابية (والبعد المجتمعي (كما في هذا البحث)، وهكذا....

كما يؤكد الباحث على أن استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات، والتي تزيد من الجهد والوقت وتضعف القدرة التحليلية لها، فصانع القرار وفق هذا المدخل المتوازن (BSC) يركز على مجموعة محدودة من المؤشرات المالية وغير المالية، وكل من هذه المؤشرات تقاس بعدد محدد من المقاييس.

3 القدرة التنافسية: المفهوم، الخلفية الأدبية

يُعدّ موضوع القدرة التنافسية من أهم المواضيع التي تشغل اهتمام الاقتصاديين والسياسيين ورجال الأعمال، وهي محط أنظار الكثير من الباحثين في المجالات المتعددة (الغامدي، 2020)، (Maket, & Korir، 2017). وطُرح مفهوم القدرة التنافسية من قبل الباحثين والكتّاب بتسميات متعددة، من أبرزها: الميزة التنافسية، النجاح التنافسي، التفوق التنافسي؛ وتتفق هذه التسميات في مضمونها على انصراف الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها المنظمة أن تميز نفسها عن منافسيها وتحقق

التفوق؛ وحسب ما جاء في (Hoffman , 2000)، فإن فكرة الميزة التنافسية المستدامة ظهرت سنة 1984م، وقد اقترح (Parakhina et al., 2017) العديد من الإستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، وأنّ التعبير الفعلي للميزة التنافسية المستدامة مرتبط بقدره المنظمة على البقاء بقوة وثبات، بالإضافة إلى قدرتها على تحقيق قيمة تفوق القيمة المماثلة للمنظمات التي تعمل في نفس المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وهذا فيه اتفاق لما جاء به الباحثان (Dimitrova, 2017) &، حيث أشارا إلى أنّ المنظمات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها للميزة التنافسية والمحافظة عليها، وعرفا الميزة التنافسية بأنها "الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها من الفوز في منافستها على الآخرين". ويرى كل من (العولقي، 2020)، (شليبي، 2018) بأن الميزة التنافسية تُعد خاصية تُميّز المنظمة عن منافسيها نتيجة امتلاكها موارد وعوامل مساعدة، بما يمنحها قوة داخلية حركية تُوفّر لها موقفاً قوياً تجاه أصحاب المصالح، يتجلى بما تقدمه لهم من سلع وخدمات ذات قيمة متفوقة متفردة.

ويؤكد كل من (الشمرى، 2021)، (الغامدي، 2020)، (العباد، 2017) أنه يمكن تحقيق عوائد متفوقة إما من خلال: إدراك الفوائد المتأتاة من تمييز المنتجات Differentiation و/أو من خلال قيادة التكلفة (تكلفة إنتاجية وتوزيعية منخفضة مقارنة مع المنافسين)؛ أما (الحيدري، 2024)، (محمد، 2019)، (العودة، 2018)، (Goglio، 2016)، فيرون أن الاستدامة لا تشير بالضرورة إلى فترة محددة من الوقت، ولا تشير إلى أن الميزة مستمرة بشكل غير محدّد، وإنما تعتمد على إمكانية ومدى التقليد من قبل المنافسين؛ في حين يتفق (شليبي، 2018)، (Abdelsalam، 2018)، في أن "المنظمة يمكن أن يكون لديها ميزة تنافسية عندما تنفرد في تطبيق إستراتيجية خلق القيمة ولا يستطيع المنافسون الحاليون والمحتملون تطبيقها بشكل متزامن Simultaneously، وعندما لا تكون المنظمات الأخرى قادرة على تقليد تلك الإستراتيجية أو الاستفادة منها".

ويمكن توضيح مصادر الحصول على الميزة التنافسية المستدامة من خلال الإسهامات الثمينة للعديد من الباحثين والكتّاب في الحقول المختلفة، ومن هذه المصادر ما يلي:

- أ. المهارات والموارد المتفوقة Superior: (العولقي، 2020)
- ب. التوجه بالسوق: Market Orientation: (Wen and Xu, 2018)
- ج. الإبداع والابتكار: (Maket, & Korir, 2017)، (Mohamed, 2011)
- د. التوجه بالعملاء: Customer Orientation: (Hussain, et al., 2017)
- هـ. الربط بين (المدخلات، والعمليات، والمخرجات، والخصائص البيئية، والتوجه الإستراتيجي) وفُرق مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن (العولقي، 2020)، (Zhang & Worthington, 2017) (يوسف، 2011)، (Chi & Hung, 2011)، (الطويل واسماعيل، 2009).

بناءً على ما سبق، يمكن للباحث تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها تفرّد المنظمة في امتلاكها لموارد ومهارات متفوقة عما يمتلكه منافسوها، وقدرتها على استخدامها لأدوات إدارية شاملة تجمع ما بين الماضي والحاضر وتطلع إلى المستقبل، وفي ذات الوقت عدم القدرة على محاكاتها أو تقليدها أو حتى إيجاد بدائل لها من قبل المنافسين سواء الحاليين أو المحتملين الجدد، وأن يكون هذا التفرد لفترة مقبولة تستطيع فيها المنظمة من أن تبقى دائماً في الصدارة.

ويرى الباحث، أن الميزة التنافسية المستدامة يمكن توافرها فيما إذا توصّلت الجامعة إلى درجة مقبولة من ولاء أصحاب المصالح، والذي بدوره لن يتأتى دون الوفاء بمتطلباتهم وإشباع حاجاتهم وتطلعاتهم، ما يعني القيام بالعمليات (أو تقديم

الخدمات)، والوصول إلى المخرجات بصورة تُلبّي تلك الحاجات والرغبات، وهذا يستلزم تنمية قدرات عاملها وتطوير مهاراتهم وفق ما تقتضيه مصلحة أصحاب المصالح.

3.1 المشكلات التي تحوّل دون تحقيق القدرة التنافسية في الجامعات، وآليات التغلب عليها

يرى كل من (زباريه والفايز، 2024)، (الغامدي، 2020)، (التوبجري، 2019)، (Gafurov, et al., 2017)، (Parakhina, et al., 2017)، (Tan, et al., 2017)، (De Haan, 2015) أن هناك العديد من الأمور التي قد تُشكّل عائقاً أمام تحقيق القدرة التنافسية للمنظمات بعامة والجامعات بخاصة، وهي:

فيما يتعلق بالمنظمات بعامة، فإنّ أهم هذه التحديات والعوائق: التكاليف المرتفعة المرتبطة بالتعليم المتخصص، ضعف تشكيل المهارات الريادية وتطويرها، المعوقات أمام تدريب الموارد البشرية وتطويرها، قلة أنظمة المعلومات، ومحدودية المعرفة بالسوق والقضايا المتعلقة بمنظمات العمل، الافتقار إلى الترابط بأدوات التطوير والابتكار التكنولوجية.

أما فيما يتعلق بالجامعات، فإنّ أهم هذه التحديات والعوائق: ارتفاع الكثافة الطلابية، قلة الإنفاق الحكومي، انخفاض جودة البنية التحتية من مرافق وخدمات، قلة البحوث العالمية المنشورة في المجالات ذات السمعة العالمية، عدم تطوير المناهج التعليمية لتناسب مع احتياجات سوق العمل، قلة تحفيز أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، انخفاض مستوى جودة الخريجين.

من خلال العرض السابق لأهم الاحتياجات والمشكلات التي تواجه النظام التعليمي، يتفق الباحث مع (عبد الله، 2021)، (Camilleri, 2021)، و(جاد الله، 2020)، (Anuforo, P. et al., 2020)، و(عبود، 2017)، و(علي، 2008) في أنّ أي محاولة لتخليص هذا النظام من ضعفه عليها أن تسعى إلى:

أ. غرس قيم تربية جديدة، من أهمها: التعلّم الذاتي والتعلّم المستمر، تنمية القدرات العقلية وتوجيهها للمشاركة والإسهام وتوطيد التقنية واستنباتها بما يتلاءم وظروف واحتياجات المجتمع، مع تعظيم روح التلاحم والترابط والمواطنة (الأداء المجتمعي).

ب. تطوير التعليم وتنمية مهارات المعلم الذي يُعيد لمتنسي القطاع التعليمي المكانة الاجتماعية التي تليق بشرف مهنتهم وعظم رسالتهم، وضرورة مجارة المنظومة التعليمية للتقدم التقني والتعليمي، لا سيّما في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإفادة من التطبيقات التقنية والبحث العلمي في المجالين التعليمي والإداري (الأداء التطويري).

ج. تطوير العملية التعليمية بأبعادها الثلاثة (التعلّم والتعليم والتقويم)، من منظور تكاملي شمولي (الأداء التشغيلي).

د. توطيد العلاقة بين المنظومة التعليمية والمجتمع ووصولاً إلى تحقيق مفهوم الشراكة الحقيقية التي تخدم المصلحة العامة، وتُحقق المصالح المختلفة بين المنظومة التعليمية وسائر أفراد المجتمع ومنظماتها الحكومية والأهلية على حد سواء (الأداء التسويقي).

هـ. تبني إستراتيجيات وتقنيات التطوير التنظيمي الفعال لتحسين أداء المنظومة التعليمية، وتحقيق معايير الجودة والنوعية للتعليم، من أجل بناء المهارات وتنمية القدرات التي يحتاجها رأس المال البشري في عالم الاقتصاد الكوني، والتي تؤدي إلى تحقيق قيمة اقتصادية مضافة أعلى (الأداء المالي).

3.2 الربط بين تحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال خريطة استراتيجية تستند إلى أبعاد الأداء المتوازن

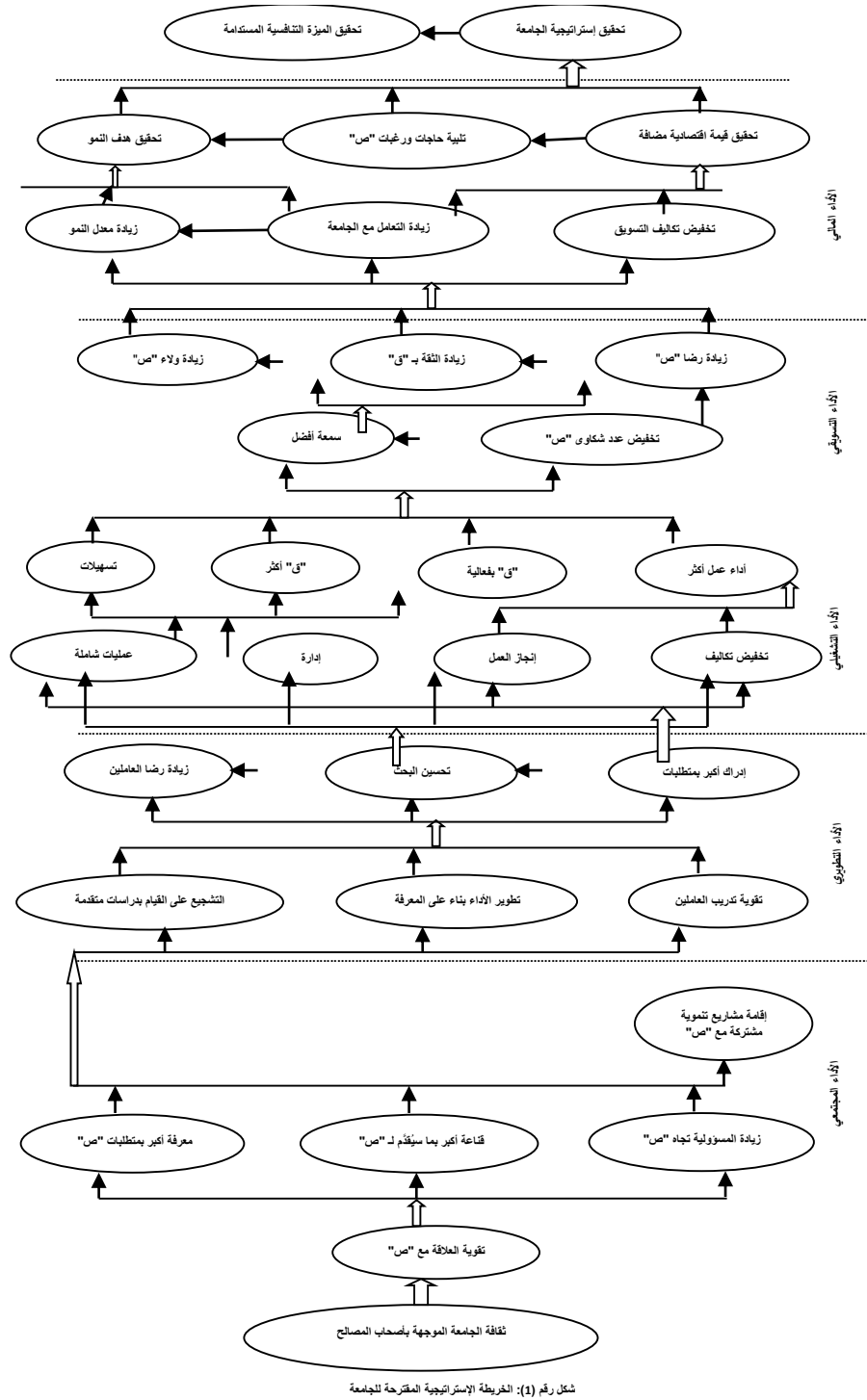
تُعد خرائط الإستراتيجية مكوناً أساسياً من مكونات بطاقة الأداء المتوازن، والذي يُعد بدوره عنصراً هاماً وحيوياً فيما يتعلق بالقياس والإدارة الحكيمة؛ وخريطة الإستراتيجية هي تمثيل تصويري وصفي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات إستراتيجية المنظمة، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية بعضها البعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض، وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات السببية الافتراضية (Kaplan & Norton, 2004, P11). كما وتهدف الخرائط الإستراتيجية إلى تحويل موارد المنظمة إلى نتائج ملموسة لخلق قيمة مضافة لتلك المنظمة (Carlucci & Schiuma, 2007)، وصولاً إلى الميزة التنافسية المستدامة. وشكل (1) أدناه يوضح الخريطة الإستراتيجية المقترحة للجامعة.

يلاحظ من شكل (1)، وانطلاقاً من أن مكونات البُعد الأول من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن هي في الواقع مكونات جانب من البُعد المجتمعي، واعتماداً على أن قيمة هذا الجانب تُلبع من قدرته على مساعدة الجامعة على تنفيذ إستراتيجيتها، وبناءً على أن ثقافة الجامعة الموجهة بأصحاب المصالح هي المسبب الأساس لعمليات التشغيل الداخلية، فإن نقطة البداية تكمن في تقوية العلاقة مع أصحاب المصالح، ما يُولد معرفة أكبر عن حاجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية، فتزداد قناعة الجامعة بما ستقدمه لهم، فتتعاضم مسؤوليتها تجاههم، ما قد يؤدي إلى إقامة مشاريع تنموية مشتركة معهم (الأداء المجتمعي).

ما سبق يفرض ضرورة تقوية تدريب العاملين في الجامعة، وتطوير أدائهم بناءً على المعرفة المتعلقة بحاجات أصحاب المصالح ورغباتهم وتطلعاتهم، والذي بدوره يشجعهم على القيام بدراسات متقدمة تخدم هذا المجال، وهذا بدوره يُسبب إدراكاً أكبر بمتطلبات أصحاب المصالح والذي يُولد مزيداً من البحث والتطوير، ما يعمل على زيادة رضا العاملين المطوّرين ذوي الكفاءات والمهارات (الأداء التطويري).

واستناداً إلى ما تقدّم، يُوصف الأداء بأنه متفوّق، حيث أن تكاليف التشغيل تصبح منخفضة وكفؤة، ما يؤدي إلى أداء عمل أكثر كفاءة؛ وأيضاً، تُدار العمليات بطريقة فعّالة، وتصبح هذه العمليات أكثر شمولاً ومفهومة ومحبوبة أكثر من قِبل العاملين، ما يؤدي إلى تقديم خدمات وبرامج تعليمية بفعالية أكبر، بالإضافة إلى وجود تسهيلات أفضل (الأداء التشغيلي).

والأداء المتفوّق يعني تخفيض عدد شكاوى أصحاب المصالح، ما يخلق سمعة أفضل للجامعة، ويؤدي إلى زيادة رضا أصحاب المصالح، وزيادة ثقتهم بمخرجات الجامعة وبما تُقدمه لهم من خدمات وبرامج التعليمية، والذي بدوره يزيد من ولاء أصحاب المصالح تجاه هذه الجامعة (الأداء التسويقي).



المصدر: من إعداد الباحث: مستوحى من (ملحم، 2014، ص146)
ملاحظة: "ص": أصحاب المصالح. "ق": تقديم الخدمات والبرامج التعليمية.

وإذا ما أصبح هناك ولائاً للجامعة، فهذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف التسويق والترويج للجامعة، وأيضاً يؤدي إلى زيادة التعامل مع الجامعة، ومن ثم زيادة معدل النمو، فتتحقق قيمة اقتصادية أفضل، وعليه تتحقق تطلعات أصحاب المصالح ورغباتهم؛

وهنا، فإن هدف النمو يكون قد تحقق (الأداء المالي).

ووفقاً لهذا التسلسل من علاقات السبب والنتيجة (والتي هي أيضاً بمثابة علاقات منطقية: كل منها يُسبب ويولد الآخر)، فمن السهولة بمكان تحقيق إستراتيجية الجامعة، ومن ثم الوصول إلى القدرة التنافسية بل والميزة التنافسية المستدامة.

4 الاستنتاجات

1. تحليل المواضيع الإستراتيجية في المنظمات الربحية يبدأ من تحليل البيئة التنافسية، بينما يبدأ بتحليل أصحاب المصالح في المنظمات غير الهادفة للربح (ومنها الجامعات)، بمعنى: ضرورة التركيز على تحليل ومعرفة حاجات أصحاب المصالح ورغباتهم وتطلعاتهم.
2. كثير من الدراسات أكدت على أن تطبيق الإستراتيجية أكثر أهمية من أساليب تخطيطها، وأن أسباب فشل نشر الإستراتيجيات وتطبيقها بشكل فعال يعود إلى عدد من العقبات، منها: مقاومة التغيير، سوء توصيل الإستراتيجيات إلى المستويات التنظيمية الأدنى، البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الثقافية)، التكاليف المادية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، قلة اهتمام والتزام الإدارة العليا.
3. إن أنظمة الأداء الفعالة يجب أن تُصمم لتُناسب الحاجات المحددة لكل جامعة، وإن تنبؤ الأداء المستقبلي هو عملية معقدة للغاية تنطوي على جوانب عديدة، فنظام التقييم الذي لا تُدمج فيه جميع المتغيرات ذات العلاقة، من غير المتوقع أن يؤدي إلى نتائج سليمة، وبالتالي؛ هناك حاجة إلى نماذج التقييم التي تُعمّق الفهم للكيفية التي تُؤدّي بها الأعمال، ومن أهم هذه النماذج بطاقة الأداء المتوازن.
4. العمل وفق بطاقة الأداء المتوازن يسمح بتوصيل إستراتيجية الجامعة بشكل أفضل إلى جميع أصحاب المصالح، ما يجعلهم يشعرون بمدى إسهامهم الخاصة بتطوير الخدمات والبرامج التعليمية، والذي بدوره يؤدي إلى استثارة الدافعية لديهم، ما يدفعهم إلى الانخراط في أنشطة الجامعة وفعاليتها بشكل أفضل.
5. إن أبعاد الأداء الإستراتيجي للجامعات تتمحور حول قدرة الجامعة على التفوق والتميز والتفرد في أدائها من النواحي (المجتمعية، التطويرية، التشغيلية، التسويقية، المالية).
6. تبيّن هذا المدخل المتوازن (BSC) يؤدي إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات والبرامج التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمات والبرامج التعليمية (زيادة الإقبال على الجامعة المتوازنة)، ما ينعكس على نمو إيرادات تلك الجامعة نتيجة الإقبال المتزايد عليها الناتج عن تحسين الأداء المتولد من التطوير المستمر في مخرجاتها بناءً على تقويم الأداء عبر منظور أصحاب المصالح.

5 التوصيات

تنمية إحساس أصحاب المصالح بالانتماء والالتزام، وعدم التركيز على التخصص الضيق عند تعليم الطلبة؛ والتحول من تخريج مهنيين إلى تخريج مواطنين منتجين، وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة لأصحاب المصالح ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم؛ وذلك بإشراك أصحاب المصالح (وبالأخص قادة منظمات الأعمال، والمنظمات غير الهادفة للربح) في إعداد البرامج التعليمية قبل اعتمادها.

1. ضرورة قيام الجامعات بتبني بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل وبأبعادها الرئيسية الخمسة (البُعد المجتمعي، البُعد التطويري، البُعد التشغيلي، البُعد التسويقي، البُعد المالي)، والدعم الحقيقي من قبل لإدارة العليا داخل هذه الجامعات لتوجّهات تطبيق هذا المدخل المتوازن (BSC)، ونشر الثقافة التنظيمية

- القائمة على التغيير، والتوجه نحو الحداثة والمستقبل، بإلحاق العاملين في دورات تدريبية متخصصة ذات علاقة، ومتابعة التحسن في الأداء وربطه بعملية التقييم السنوي؛ ما يستوجب زيادة الإنفاق لما سبق سرّده، ولتحسين جودة البنية التحتية من مرافق وخدمات، وكذلك، من الضرورة بمكان ربط الترقّيات، وخاصة للأكاديميين، بإجراء البحوث المنشورة في المجلات ذات السمعة العالمية.
2. ينبغي معالجة المعوقات التي تواجه تبني بطاقة الأداء لدى الجامعات نظراً لارتباطها الوثيق بضمان نجاح التطبيق؛ ما يستلزم الاهتمام بالمعلماء الداخليين (من كادر أكاديمي وإداري) وتحفيزهم وحثهم على التعلم والتطور، بالإضافة إلى تطوير المناهج التعليمية لتتناسب مع احتياجات سوق العمل.
3. أن تسعى الجامعات إلى تبني بطاقة الأداء المتوازن، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لعملية تطبيقها، وضرورة نشر فكرة هذا المدخل المتوازن (BSC) في كل المستويات الجامعية، بحيث تدخل ضمن مقررات الدراسة في كل مراحل التعليم الجامعية.
4. أن تعمل الجامعات على تكثيف الجهود لمواصلة التطور والارتقاء به إلى مصاف الجامعات الرائدة عالمياً، وأن تعمل إدارات الجامعات على مراجعة تكلفة الساعات الدراسية للطلبة والعمل على موازنتها مع تكلفة تقديم الخدمات والبرامج التعليمية لهم مع مراعاة الحالات الاجتماعية والخاصة، وكذلك العمل على زيادة الجهد في متابعة أوضاع الخريجين والعمل على خلق فرص عمل لهم، بالتواصل مع المؤسسات ذات العلاقة.
5. التعريف بسبل تطبيق الإستراتيجيات داخل الجامعة نفسها. وإجراء التحليل البيئي للجامعات، وتحديد الفئات المستهدفة من قبل تلك الجامعات. وضرورة تحسين البرامج التدريبية والعمليات التشغيلية الداخلية وتطويرها، بالإضافة للقيام بأنشطة حشد وتواصل لضمان دعم كل أصحاب المصالح.
6. تحقيق المتابعة المستمرة والنوعية لكل خطوة من خطوات التخطيط عند تحديد الرسالة والرؤية للجامعات وحتى مراحل التنفيذ.
7. الاهتمام أكثر بالبحث والتطوير، وينبغي استثمار قدرات العاملين عن طريق تدريبهم، وتنمية مهاراتهم، وتطوير كفاءاتهم، وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية؛ فيجب على كل العاملين في الجامعة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في الجامعة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية المستدامة وتحسينها في المستقبل. وهنا لا بدّ من تحفيز المتطورين والمتميزين من العاملين الباحثين عن التعلم والتقدم.
8. تنصح الجامعات التي تتخذ قراراً بتبني أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بوصفها نظاماً متكاملًا، بالتدرّج في عمليات التطبيق؛ فيمكن تطبيق مفاهيم هذا المدخل على كلية معينة، أو وحدة إدارية معينة، أو فرع معين من فروع الجامعة حتى يمكن تعميم التجربة على الجامعة كلها بعد الاستفادة من نتائج التطبيق الضيق.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو شرح، جمال حسين محمد، 2012، مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو غبن، نضال فاروق (2016)، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو قمر، محمد أحمد، 2009، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو مسامح، حامد عبد الكريم (2016)، درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- إسماعيل، شاكر تركي، 2012، أثر جودة المنتج وسعره وقيمتها المدركة على القدرة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية (من وجهة نظر المستهلك الأردني)، فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد السادس والعشرون (1)، كانون الثاني.
- بني مصطفى، المظفر أديب (2016)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء: دراسة حالة جامعة عمان العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز (2019)، تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، ملحة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (43)، الجزء (4).
- جاد الله، باسم سليمان (2020)، الأداء المؤسسي للأكاديمية المهنية بمصر في ضوء بطاقة الأداء المتوازن (BSC): دراسة تقويمية، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، 3 (3)، 111-188.
- جودة، محفوظ أحمد، 2008، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبان الأردنية: دراسة ميدانية، عمان: المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد الثاني.
- حسين، رامز رمضان محمد (2019)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، مجلة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد (10)، العدد (4)، الجزء (1).

الحيدري، أمين منصور علي (2024). واقع الأداء المؤسسي بجامعة الجند للعلوم والتكنولوجيا في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية- جامعة تعز، العدد (39)، 679-527649.

الدجني، إياد؛ إسلیم، نور؛ الدهدار، أنيسة (2020). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الدراسات التربوية والنفسية- جامعة السلطان قابوس، العدد (11)، 544-527.

خابور، رشا (2021). المشكلات التي تواجه طالبات جامعة حائل في كلية التربية عن الخدمات الجامعية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية. فلسطين. جامعة النجاح الوطنية، 34 (3)، 420-391.

زياره، يوسف عباس محمد والفايز، فايز بن عبد العزيز (2024)، واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن، مجلة رابطة التربويين العرب، المجلد (2)، العدد (150)، أبريل. متوفر على: https://saep.journals.ekb.eg/article_349639.html

شليبي، أماني (2018)، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية: رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر.

الشمري، الأدهم خليفة (2021)، رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، (5)، 333-279.

ضرغام، ماهر، وأبو فضة، مروان، 2009، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، غزة، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، 788-741، يونيو.

الطويل، أكرم أحمد، وإسماعيل، رغيد إبراهيم، 2009، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات، بحث غير منشور، العراق، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

الظفيري، منصور مشاري (2021). مدى إمكانية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في تقييم أداء كلية التربية الأساسية بالكويت. مجلة الثقافة والتنمية، سوهاج، جمعية الثقافة من أجل التنمية، 20 (161)، 224-260.

العباد، عبد الله بن حمد بن إبراهيم (2017)، نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (3)، آذار.

عبد الله، مجدي عبد الرحمن. (2021)، خطة تنفيذية مقترحة لتطوير أداء مراكز ضمان الجودة بالجامعات المصرية في ضوء نموذج بطاقة الأداء المتوازن. المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج 92، 609-676.

عبود، يسري زكي (2017)، تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مرباح، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، (19)، 92-115.

العتيبي، طارق موسى (2018)، متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الجامعات السعودية، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 34(3)، 386-404.

علي، عبد الله، 2008، دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، الجزائر، جامعة الجزائر، بحث منشور في مجلة الباحث، العدد السادس، 83-96.

العولقي، عبد الله أحمد (2020)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لدعم القدرة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، المجلد (60)، العدد (3)، آذار.

العودة، إبراهيم سليمان (2018)، تصور مقترح لتفعيل المشاركة المجتمعية في الجامعات السعودية الناشئة، جامعة حال أنموذجاً، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس، 42(3)، 15-88.

الغامدي، حمد بن حمدان (2020)، متطلبات تحقيق القدرة التنافسية لجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (9)، العدد (4)، ديسمبر.

كردي، أحمد السيد، 2011، إطار مقترح لبناء وإدارة التحالفات الإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية في الجامعات المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، جمهورية مصر العربية.

محمد، عنتر عبد العال. (2019). مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد (62)، العدد (62)، 416-479.

المطيري، يوسف مبرك (2024)، تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة حائل باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، المجلة التربوية، جامعة حائل، السعودية، المجلد (38)، العدد (151)، 121-154.

ملحم، محمود إبراهيم. (2014): نموذج مقترح لتبني مدخل الأداء المتوازن كأداة لتدعيم القدرات التنافسية للجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

النجار، جميل (2012)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، بحث مقدم إلى مؤتمر: نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، من 16-17 تشرين أول.

الهادي، شرف الدين إبراهيم؛ والشايع، علي الصالح (2019). تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القسيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام بن محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، العدد (12)، 333-444.

يوسف، بومدين، 2011، بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة، الجزائر، جامعة سعد دحلب، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، يومي 18 - 19 أيار.

المراجع الأجنبية

Abdelsalam, M. M, (2018). Suggestion to Strengthen The Sustainable Competitiveness of The Higher Education Sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Economic Researcher Review (CHEEC), 6 (10), 15-35.

Ahmad, S., Rosli, M., & Ismail, F. (2019). Measuring University Performance using Knowledge-based Balance Scorecard. Asia Proceedings of Social Sciences, 4(2), 152-154.

Al-Hosaini, F. F., & Saudah, S. (2015). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). International Review of Management and Marketing 5, (1), 26-35.

Anuforo, P. et al. (2020). The Implementation of Balance Scorecard and Its Impact on Performance: Case of University Utara Malaysia. Tunku Puteri Intan Safinaz. Malaysia; College of Business, University Utara Malaysia.

Camilleri, M. (2021). Using the Balanced Scorecard as a Performance Management Tool in Higher Education. Management in Education, 35(1). SAGE.

Carlucci, D., & G. Schiuma, 2007, "Knowledge Assets Value Creation Map: Assessing Knowledge Assets Value Drivers Using AHP", Expert Systems with Applications, Vol.32, Iss. 3, April, PP: 814-821. Available from: <http://www.sciencedirect.com>

Chi, Der-Jag and Hung, Hsu-Feng, 2011, "Is The Balanced Scorecard Really Helpful for Improving Performance? Evidence form Software Companies in China and Taiwan", Africa Journal of Business Management Vol. 5, No. 1, PP.224-2239, Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM>.

- Christinian, Johonson and Beiman, Iry, 2007, "Balanced Scorecard for State-owned Enterprise, Driving Performance and corporate Governance", Asian Development Bank , Philippines.
- De Haan, H. H. (2015). Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions? *International Journal of Educational Management*, 29 (1), 44-61.
- Dimitrova, G., & Dimitrova, T. (2017). Competitiveness of The Universities: Measurement Capabilities. *Trakia Journal of Sciences*, 15 (1), 311-316.
- Du Plessis, M., 2007, "The Role of Knowledge Management in Innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 4.
- Evans, and Collier, 2007, "Operation Management an Integrated Goods and Services, Approach", Thomson, South Western, U.S. International, available at: [studentedition,www.swlearning.com](http://studentedition.www.swlearning.com)
- Gafurov, I. R., Safiullin, M. R., & Elshin, L. A. (2017). Mechanisms of higher school development in the paradigm of its global competitiveness (on the example of the kazan federal university). *QUID: Investigación, Ciencia y Tecnología*, (1), 1495-1500.
- Goglio, V. (2016). One size fits all? A different perspective on university rankings. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 38 (2), 212-226.
- Hamid Tohidia, Aida Jafarib, Aslan Azimi Afsharb, 2010, "Using balanced scorecard in educational organizations", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2.
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *The International Journal of Educational Management; Bradford*, 29(2), 167-176.
- Hoffman, P., 2000, "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage, Concept: Past, Present and Future", *Academy of Marketing Science Review*, Available at: <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>.
- Hussain, S., Isran, M. A., & Bukhari, S. F. H. (2017). Substantive Modeling for Stratagems of Higher Education Competitiveness. *Journal of Independent Studies & Research: Management & Social Sciences & Economics*, 15 (1). 103-116.
- Ilyasin, M. (2017). Balanced Scorecard: A Strategy for the Quality Improvement of Islamic Higher Education. *Dinamika Ilmu*, 17 (2), 223-236.

- Jakobsen, Morten, 2008, "Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company", MSc in Finance and International Business, Master thesis, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. , 1992, "The balanced scorecard: Measures that drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp: 71-79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. , 2004, "The Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", Harvard Business School Press, Boston, May.
- Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen, 2000, "Strategic management: Process, Content, and Implementation", Great Britain: Oxford University Press.
- Maket, L., & Korir, M. (2017). Resource Inimitability: The Strategic Resource Characteristic For Sustainable Competitiveness In Universities. *European Journal of Business and Innovation Research*, 5 (1), 51-66.
- Milhem, Mahmoud Ibrahim. (2014): A proposed model for adopting the balanced performance approach as a tool to enhance the competitive capabilities of Palestinian universities, unpublished PhD thesis, Cairo University, Egypt.
- Mohamed, Elham Eshafie, 2011, "The Role of Knowledge Management in Increasing the Competitiveness of Organizations: Empirical Study", A Doctor Thesis, Cairo University.
- Murby, Lz and Gould Stathis, 2005, "Effective Performance Management with The Balance Scorecard", Technical Report ,The Chartered Institute of Management Accountants, London, Great Britain.
- Owusu-Ansah, C. M., & Takyi, L. N. (2017). Performance Management in Academic Libraries: A Balanced Scorecard Approach for Digital Services. *Journal of Balkan Libraries Union*, 5 (1), 1-10.
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31 (1), 62-75.
- Quezada, L. E., F. M. Cordova, P. Palominos, K. Godoy, & J. Ross, 2009, "Method for Identifying Strategic Objectives In Strategy Maps", *International Journal of Production Economics*, Vol. 122, Iss. 1, Nov., PP: 492-500. Available at: <http://www.sciencedirect.com>
- Tan, C. L., Goh, Y. N., Yeo, S. F., Ching, S. L., & Chan, H. S. (2017). An Examination of the Factors Influencing the Green Initiative and Competitiveness of Private Higher Education Institutions in Malaysia. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)* , 51. 87-99

- Wen, X., & Xu, J. (2018). Evaluation and Analysis of Competitiveness of Regional Higher Education in China Based on Individual Advantage Characteristic. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18 (5). 1459-1472
- Zhang, L. C., & Worthington, A. C. (2017). The Impact of Scale and Scope on Global University Rankings: What We Know and What We Need to Learn. In *World University Rankings and the Future of Higher Education* (pp. 140-160). IGI Global.