

## درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة (دراسة ميدانية)

الدكتور أحمد يوسف دودين

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء، الأردن

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة. تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري الدوائر العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، الذين بلغ عددهم خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي الجامعي 2010/2011 قرابة (262) إدارياً وإدارية، موزعين على (17) جامعة أردنية خاصة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من قسمين: الأول اشتمل على بيانات أولية حول متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنصب الوظيفي). أما القسم الثاني فقد اشتمل على (35) سؤالاً لقياس درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة، بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث غطت هذه الأسئلة أربعة أبعاد رئيسية، هي: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو. وتم التأكد من صدق أداة الدراسة، إضافة إلى التأكد من ثباتها. وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كان مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة، بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، ضمن المستوى المتوسط.
- لا توجد اختلافات دالة إحصائية في درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات الأردنية الخاصة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمنصب الوظيفي).
- وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع عدد من التوصيات، من أهمها:
- أهمية التوسع في تطبيقات بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات الأردنية الخاصة، بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي، إلى جانب كونها أداة لتقويم الأداء الاستراتيجي، ونظماً للإدارة الاستراتيجية.
- أهمية الربط بين إدارة الجودة الشاملة والتوسع في تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في مؤسسات التعليم العالي، مع معالجة المعوقات والصعوبات التي تعوق استخدام بطاقة الأداء المتوازنة.

تاريخ استلام البحث 2010/12/27، وتاريخ قبول البحث 2011/8/18

## The Degree of Applying the Balanced Scorecard as a Tool for Strategic Planning In the Jordanian Private Universities (Field Study)

Dr. Ahmed Yousef Dudin

Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zarqa University, Jordan

**Abstract:** This study aims to identify the degree of applying the Balanced Scorecard as a tool for strategic planning in the Jordanian private universities. The study sample consisted of 262 deans of colleges, heads of departments and directors of departments of 17 Jordanian private universities during the academic year 2010 - 2011. numbering in the range of (262) in the first semester of the academic university year 2010/2011. For the purpose of achieving the objectives of the study, a questionnaire consisting of two sections was prepared;

the first section included preliminary data on the variables (sex, educational qualification, experience, and Job title), the second section included (35) questions measuring the degree of applying the Balance Scorecard as a tool for strategic planning in the Jordanian private universities, which covered four key perspectives (financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, and learning and growth perspective). The veracity and the stability of the study tool have been verified.

The study found the following results after the completion of the practical measures of statistical analysis:

- That the level of the application of Balanced Scorecard as a tool for strategic planning in the Jordanian private universities was within the moderate level.
- No statistically significant differences in the degree of applying the Balanced Scorecard in the Jordanian private universities, due to demographic variables (gender, experience, qualification, and Job title).

In light of the results that have been found, a number of recommendations were addressed including the following:

- The importance of the application of Balanced Scorecard in the Jordanian private universities as a tool for strategic planning, as well as being a tool to assess the strategic performance, and as a system of strategic management.
- The importance of the linkage between Total Quality Management and the application of Balanced Scorecard in higher education institutions, while treating the constraints and difficulties impeding the use of Balanced Scorecard.

Received December 27, 2010; Accepted August 18, 2011

## المقدمة :

- تجاهلها لظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر عند قياس الأداء الماضي للمؤسسة.

- تعامل التحليل المالي التقليدي مع الأهداف قصيرة الأجل دون تلك طويلة الأجل.

لذلك، وفي ضوء هذا القصور للمؤشرات المالية التقليدية في تقويم أداء المؤسسات، قام الباحثان Robert Kaplan & David Norton باقتراح بطاقة الأداء المتوازنة ( The Balanced Scorecard, BSC) (1) عام 1992، لتوسيع إطار قياس الأداء، ليشمل -بالإضافة إلى الجوانب المالية- أبعاداً أخرى تتعلق بجوانب غير مالية، حيث تحتوي بطاقة الأداء المتوازنة على الأبعاد الآتية:

1. البعد المالي Financial Perspective.
2. بعد العملاء Customer Perspective.
3. بعد العمليات الداخلية Internal Process Perspective.
4. بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective.

ولما كانت الجامعات الأردنية الخاصة من المنظمات التي تهتم بشكل كبير بموضوع تقويم الأداء الاستراتيجي، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، تمكنها من تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية على حد سواء، في ظل المنافسة العالمية الشديدة، فإنه من الأهمية بمكان تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازنة (BSC)، بشكل متكامل وشامل، بأبعادها الأربعة المذكورة آنفاً، في الجامعات الأردنية الخاصة، مع ضرورة تذليل المعوقات كافة التي تحول دون تطبيقها، لذلك برزت لدى الباحث مشكلة الدراسة الحالية.

أصبح التخطيط الاستراتيجي منهجاً يحكم أداء المؤسسات المختلفة، والمنظمات العاملة في الميادين المختلفة، وتنوعت الأدوات المستخدمة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه، وتعد بطاقة الأداء المتوازنة إحدى أدوات التخطيط الاستراتيجي التي تترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء، التي تمثل إطار عمل تطبيق استراتيجيتها ( , Horngren-2005 p448).

وتعدّ هذه البطاقة أداة تقويم، فضلاً عن كونها أداة استراتيجية، لكونها تعتمد أربعة محاور لتقويم أداء المنظمة، بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته، إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أصبح من المعروف أن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة للأسباب الآتية:

- استناد التحليل المالي التقليدي على القيم التاريخية الواردة في القوائم المالية، والتي حدثت في الماضي، وتختلف تماماً عن الواقع الحالي أو المستقبلي.
- تجاهل هذه المقاييس للعوامل الخارجية، من منافسين، ورضا العملاء، والبيئة المحيطة بالمنظمة.
- تجاهلها للجودة، وتنمية الموارد البشرية والتطوير والابتكار.
- غياب البعد الاستراتيجي في التحليل المالي التقليدي لغرض معرفة ما إذا كان أداء هذه المؤسسات يتفق وهدفها الاستراتيجي؟.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكله الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات الأردنية الخاصة؟
2. هل يختلف تقييم أفراد العينة لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات الأردنية الخاصة باختلاف الخصائص الديموغرافية (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمنصب الوظيفي).

## أهمية الدراسة:

1. تبحث هذه الدراسة في قطاع مهم، هو قطاع الجامعات الأردنية الخاصة، الذي يؤدي دوراً مهماً وكبيراً في القطاع التعليمي الأردني، فهي منظمات ديناميكية، توظف طاقات وإمكانات بشرية ومادية حيوية، إضافة لدورها الملحوظ في تعليم الأجيال وتنشئتهم في المجتمع الأردني؛ لذلك فهي بحاجة إلى اعتماد أفضل السبل لتعزيز النواحي الإيجابية في أداؤها.
2. إبراز أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات الأردنية الخاصة؛ فهي مفيدة لمتخذي القرار في هذه الجامعات، لأنها تترجم رؤية هذه الجامعات إلى مقاييس استراتيجية، لأغراض التخطيط وتقييم الأداء الاستراتيجي لهذه الجامعات.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- معرفة درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات الأردنية الخاصة؛ بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي، وأسلوباً للرقابة وتقييم الأداء، ونظاماً للإدارة الاستراتيجية.
- دراسة آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة (BSC)، وبيان كيفية إسهامها في تحويل استراتيجية الجامعة إلى لغة مشتركة، يتكلمها الأفراد العاملون فيها جميعهم، من خلال صياغة مقاييس الأداء، وفقاً للمحاور التي تتضمنها هذه البطاقة.
- معرفة الاختلاف في تقييم الإداريين العاملين في هذه الجامعات، بمستوياتهم الإدارية المختلفة، للمعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة، بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي، وأسلوباً في تقييم أداء الجامعات الأردنية الخاصة، وتعزى هذه المعوقات إلى خصائصهم الديموغرافية.

## الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (دودين ، 2010) بعنوان: "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية- دراسة ميدانية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

ضرورة معالجة المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

- دراسة (الشطي، 2007) بعنوان "أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازنة للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن". حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازنة في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، وذلك من خلال تحديد مكونات الأداء المالي الاستراتيجي وأبعاده.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة أن تقوم المؤسسات المصرفية بإعادة تشكيل الثقافة المؤسسية لديها مما يهيئ الظروف المناسبة لتقبل هذا النموذج ومن ثم تطبيقه لديها.

- دراسة أبو فضة (2006) بعنوان: "نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية". وقد هدفت إلى دراسة نموذج قياس الأداء الاستراتيجي الخاص بالمؤسسات المصرفية الإسلامية وتقييمه، أخذاً بالاعتبار خصوصية الأساس الديني. وقد برزت أهمية الدراسة من خلال إضافة بعدين إلى نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، هما: بعد ضوابط المعاملات الشرعية، والقواعد والإجراءات الرقابية.

- دراسة زويلف ونور(2005) بعنوان "أهمية مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار فلسفة تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة (BSC)، وآلياتها، وبيان كيفية إسهامها في تحويل استراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة، يتكلمها العاملون فيها جميعهم، من خلال صياغة مقاييس للأداء، وفقاً لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقييم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية.

وتحديد النموذج الأمريكي لبطاقة الأهداف المتوازنة، والنموذج الفرنسي للوحة القيادة.

- دراسة كل من كابلان ونورتن (Kaplan and Norton, 2001) بعنوان: (Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management) هدفت هذه الدراسة بيان الكيفية التي اتبعتها الشركات التي تبنت نظام بطاقة الأهداف المتوازنة (BSC)، كما تناقش الدراسة الفرص والنتائج التي تظهر باستخدام نظام بطاقة الأهداف المتوازنة، إلى جانب أنظمة التحسين الاستراتيجي الأخرى، مثل التكاليف على أساس الأنشطة.

- دراسة كل من كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1997) بعنوان: (Why Dose Business Need a Balanced Scorecard) وقد هدفت الدراسة بيان الأسباب التي تجعل مديري المنظمات والشركات، من قطاع الأعمال، يحتاجون لاستخدام نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة وتطبيقها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أنها من أوائل الدراسات -حسب علم الباحث- التي تتناول مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات الأردنية الخاصة بوصفها نظاماً لإدارتها الاستراتيجية وتقويم أدائها الاستراتيجي .

### الإطار النظري للدراسة

يهدف الإطار النظري إلى بيان المعالم والجوانب العلمية لنظام بطاقة الأداء المتوازنة وتوضيحها:

### مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة:

عرف كل من كابلان وأتكينسون (Kaplan & Atkinson, 1998)<sup>(2)</sup> بطاقة الأداء المتوازنة بأنها: "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز و أربعة أبعاد أساسية، هي (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين للتعلم والنمو)، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يكون فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة".

كما عرفها كابلان ونورتن (Kaplan & Norton, 2004)<sup>(3)</sup> بأنها نظام يزود الشركة بمقاييس وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة،

- دراسة البشتاوي (2004) بعنوان: "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المنافسة وتكنولوجيا المعلومات في نظام قياس أداء منظمات الأعمال، بالإضافة إلى ترتيب مستويات الانتفاع بالمقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) من مديري المصارف.

- دراسة ضو (2004) بعنوان: "استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة (BSC) في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة (المكافآت والحوافز). مدخل كمي لدراسة تطبيقية". حيث هدفت هذه الدراسة لتوضيح فاعلية كفاءة نظم الرقابة، واختبار مدى ملاءمة هذا النظام لبناء نظم للمكافآت والحوافز، كما وضحت الدراسة نموذج بطاقة الأهداف المتوازنة، وذلك من خلال بيان المقاييس الشائعة المستخدمة في النموذج، وبيان أسلوب عمل النموذج، بوضع صيغ رياضية تبين منهجية السبب والنتيجة، وكيفية التحقق من أثر النشاطات على الأداء.

- دراسة الخولي (2001) بعنوان: "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال". حيث استعرضت هذه الدراسة نماذج قياس الأداء المتوازنة لبطاقة الأهداف المتوازنة BSC، وقد قدمت الدراسة نماذج عدة لكيفية قياس الأداء، باستخدام النموذج، لتحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- دراسة (فاليريس وآخرون) (Valiris et al., 2005) بعنوان: (Making Decisions Using the Balanced Scorecard and the Simple Multi- Attribute Rating Technique) وقد هدفت الدراسة إلى معالجة مشكلة اختيار المقاييس، حيث تقترح استخدام أسلوب المعيار المتعدد لمعالجة المشكلة بطريقة أكثر فاعلية.

وقد اقترحت الدراسة أطر القياس المستخدمة حالياً في عمليات تصميم أنظمة قياس الأداء وتطبيقها، وفي عمليات إتخاذ القرارات.

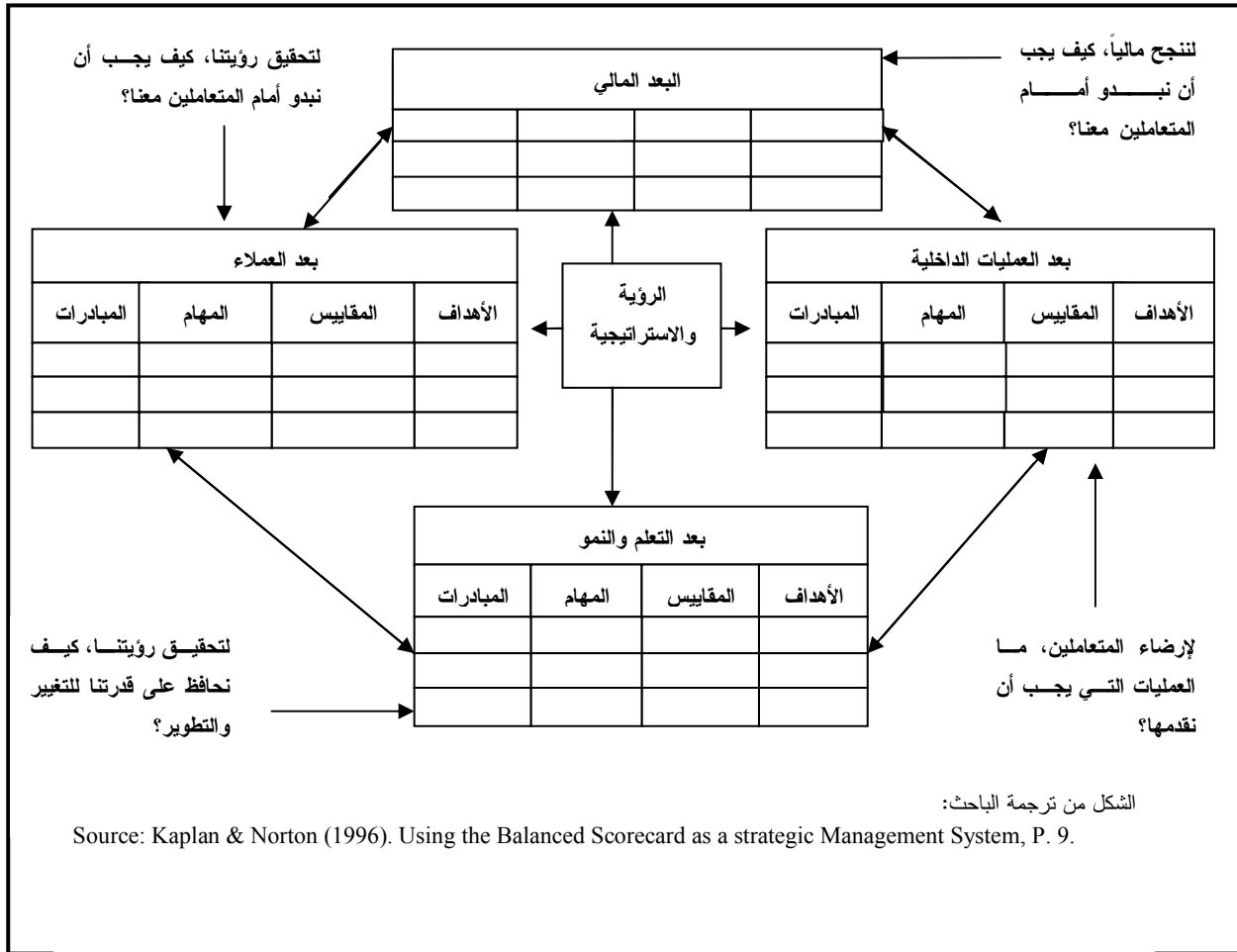
- دراسة (بورجيجون وآخرون) (Bourguignon, 2004) بعنوان: (The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau de Bored: the Ideological Dimension)

بين النموذج الأمريكي لبطاقة الأهداف المتوازنة والنموذج الفرنسي للوحة القيادة. هدفت هذه الدراسة إلى بيان الاختلافات التي أسهمت في تقديم نماذج مختلفة لقياس الأداء،

توفر مجموعة من المقاييس، تقدم للإدارة العليا للجامعات الأردنية الخاصة فكرة سريعة ومتكاملة عن أداء هذه الجامعات، فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل بوصفها مقاييس نهائية (Lag)، وتضيف مقاييس تشغيلية (غير مالية) عن مدى رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم بوصفها مقاييس قيادية وإرشادية (Lead)، ومحركات للأداء المالي مستقبلاً، وبهذا تحقق بطاقة الأداء المتوازنة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية كما يوضح الشكل رقم (1).

وتقيس أداء الشركة من خلال أربعة محاور آفة الذكر، لكن الارتباط بين تلك المحاور تشتق من رؤية وأهداف الشركة، واستراتيجياتها، وأهدافها. كما عرف كابن ونورتن (Kaplan & Norton, 2001)<sup>(4)</sup> بطاقة الأداء المتوازنة بأنها: "نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف واضحة، ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء، مع توفير معايير للأداء، يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف". ومما تقدم يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازنة

الشكل رقم (1)  
بطاقة الأداء المتوازنة أداة للقياس الاستراتيجي



حسب الأهمية ، وأخيراً مقابلة التنفيذ بما يتحقق دورياً، من خلال نظام التغذية الراجعة، مما يسمح بإحداث أي تعديل أو تغيير في بعض الأهداف، أو محاور الاستراتيجية وفق ما تغير من ظروف محيطية بالمؤسسة (الخولي، 2001).

#### دور نموذج بطاقة الأداء المتوازنة أداة للإدارة الإستراتيجية:

يوذّي نموذج كابلان ونورتون دوراً رئيساً للتخطيط و للإدارة الاستراتيجية، وأداة لقياس الأداء الاستراتيجي وتقويمه، فقد أوضح (Kaplan & Norton, 1996) <sup>(5)</sup> أن نموذج بطاقة الأداء المتوازنة يساعد المديرين على القيام بأربع عمليات إدارية جديدة، تعمل بشكل مستقل أو متكامل في ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل.

ويوضح الشكل رقم (2) نموذج كابلان ونورتون ( Kaplan & Norton ) حيث يمكن من خلاله توضيح هذه العمليات الأربع وهي كما يأتي:

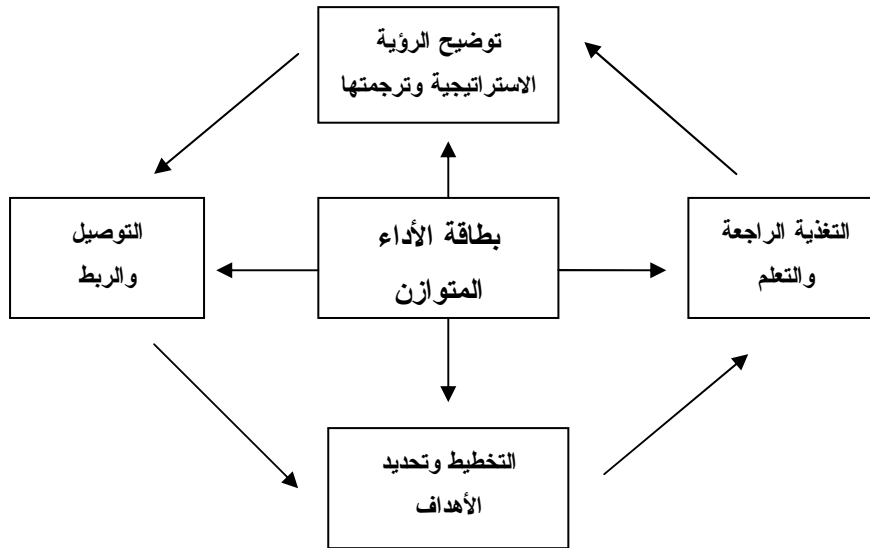
إن بطاقة الأداء المتوازنة هي أداة تمكن الجامعات من توضيح رؤيتها واستراتيجيتها وتترجمها إلى عمل، وتزود الإدارة بالتغذية العكسية حول كل من عمليات الأعمال الداخلية، والنتائج الخارجية، وتبنى الفكرة الأساسية للبطاقة من وجهة نظر الجامعات على أربعة محاور أساسية، هي:

- 1- المحور المالي.
- 2- محور العملاء.
- 3- العمليات الداخلية.
- 4- التعلم والنمو.

ويبدأ تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة منذ بداية تحديد المؤسسة للغاية التي من أجلها تعمل، وما ترتبط به من استراتيجية، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة، ومؤشرات أداء كل منها، ثم ينتقل هذا الأسلوب بعد ذلك للاهتمام بإعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف، مع ترتيبها

الشكل رقم (2)

نموذج كابلان ونورتون  
Kaplan & Norton



الشكل من ترجمة الباحث من:

Source: Kaplan & Norton, using the balanced scorecard as strategic management system 1996.

وكيفية الوصول لقياس الأداء من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازنة، لتسهيل معالجتها (Kaplan & Norton, 2004) (3). ومن الأمور الأخرى التي تظهرها الخريطة الاستراتيجية علاقة السبب بالنتيجة لمقاييس تنظم في محاور بطاقة الأداء المتوازنة، وحتى تكون هذه المقاييس فاعلة في تحقيق الأهداف، فإن الشركة تضع معدلات مستهدفاً، أو معايير أداء للنتائج التي يمكن أن تحققها، وحتى يتحقق ذلك يتم وضع برامج قصيرة الأمد، أو خطط قصيرة الأجل وهذه المعايير الموضوعية، مقارنة بالنتائج التي نحصل عليها من قياس الأداء في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة، تساعد الشركة في اتخاذ القرارات للتقويم والرقابة وتصحيح أي خلل في أداء أنشطتها، وتطوير أعمالها إلى الأفضل (Kaplan & Norton, 2004) (3).

العملية الأولى: ترجمة الرؤية: Translating the Vision.  
العملية الثانية: توصيل الاستراتيجية وتحقيق الاتساق بين الأهداف العامة للمنشأة والأهداف الخاصة لأقسامها:

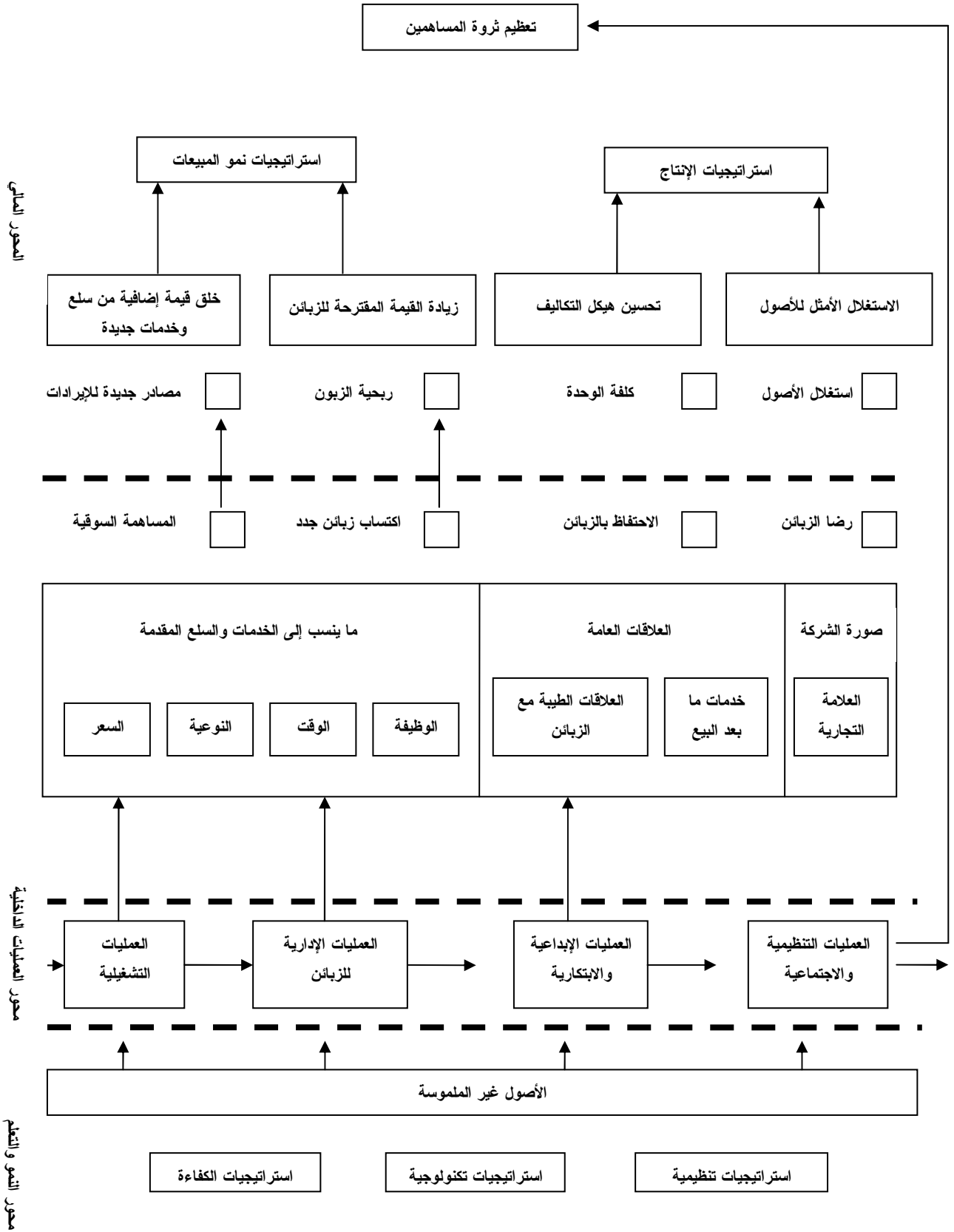
.Communicating and Linking

العملية الثالثة: التخطيط للعمل: Business Planning.

العملية الرابعة: التغذية الراجعة والتعلم: Feedback and Learning.

### الخريطة الاستراتيجية:

تعد الخريطة الاستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط بين المقاييس للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة التي سبق الحديث عنها، وقد ذكر كل من كابلان ونورتون مفهوم الخريطة الاستراتيجية على أنها أداة شاملة تفصل بشكل واضح استراتيجية الشركة وأهدافها، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف،



Source: Kaplan et al., 2004



3. كيف تتمكن الشركة من اجتذاب عملاء جدد، بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها؟

وتعتمد معظم الشركات على متطلبات العملاء والمستهلكين وحاجاتهم في وضع استراتيجيتها، وذلك لإسهامها في نجاح الشركة في المنافسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازنة قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص، من خلال احتوائه على محور العملاء ( Kaplan & Norton, 2004).

ومن هنا فإن كابلان واتكنسون ( Kaplan & Atkinson, 1998) (2) قد وضعوا عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لاستراتيجيات العملاء وهذه المقاييس هي:

1. رضا العملاء: Customer Satisfaction
2. الاحتفاظ بالعملاء: Customer Retention
3. اكتساب عملاء جدد: Customer Acquisition
4. مكاسب العميل: Customer Profitability
5. الحصة السوقية: Market Share
6. المساهمة في الحساب: Account Share

**ثالثاً: محور العمليات الداخلية: Internal Processes Perspective**

يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء، والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين، وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف، ويساعد على معالجة الانحرافات، وتطوير الأداء والعمليات الداخلية، سعياً لإرضاء العملاء، وكذلك المساهمين ( Kaplan & Norton, 2004) (3).

ويشتمل هذا المحور على عمليات مختلفة، هي:

1. العمليات التشغيلية.
2. العمليات الإدارية للعملاء.
3. العمليات الإبداعية.
4. العمليات التنظيمية والاجتماعية. ( Kaplan & Norton, 2004).

**رابعاً: محور النمو والتعلم: Learning and Growth Perspective**

ويركز هذا المحور حول التعلم التنظيمي، والنمو الذي يؤدي إلى تحديد البنية التحتية وتشخيصها، تلك البنية التي يجب أن تبنى عليها الشركة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من

**محاور بطاقة الأداء المتوازنة:**

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية التي تتقدم بسرعة، ويحتاج تقويم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة محاور يقوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازنة (Kaplan & Norton, 2001) (4) هي:

**أولاً: المحور المالي: Financial Perspective**

يعد هذا المحور محصلة نهائية لأنشطة الشركة، لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وأرباحهم.

ويمكن تلخيص هذا البعد بالبحث عن إجابة السؤال الآتي:

- كيف ينبغي أن تظهر الشركة لحملة أسهمها؟

ويمكن تحسين الأداء المالي للشركة من خلال اتباع الكثير من

الاستراتيجيات (Kaplan & Atkinson, 1998) (2) ،وهي:

أ. استراتيجية نمو المبيعات:

إن هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى جذب كثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للشركة جميعهم.

ب. استراتيجية نمو الإنتاجية:

إن هذه الاستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين، هما:

1. تخفيض تكاليف الشركة.
2. الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفاعلية.

ويرى الباحث أن المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازنة يظهر نجاح الشركة في تنفيذ استراتيجياتها المختلفة، ويعكس منظوراً شاملاً عن صورة أداء الشركة تجاه الأطراف التي لها علاقة بالشركة من:

- الإدارة العليا.
- المساهمين.
- العملاء.
- الممولين.

**ثانياً: محور العملاء: Customer Perspective**

يدور هذا المحور حول البحث عن إجابة محددة للأسئلة الآتية:

1. كيف ينبغي أن تظهر الشركة لعملائها الحاليين؟
2. كيف تتمكن الشركة من تحقيق إشباع أكبر لحاجاتهم وكسب ولائهم؟

تحقيق الاستراتيجية المستهدفة. ويتم تقليص هذه الفجوة من خلال المحور الأخير المتمثل في (التعلم والنمو)، والذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق استراتيجية المؤسسة.

**تحويل الاستراتيجية إلى أبعاد متضمنة في بطاقة الأداء المتوازنة:**  
إن المحاور الأربعة التي تم استعراضها ما هي إلا ترجمة فعلية وتفصيلية لاستراتيجية الشركة (Bourguignon, 2004) (6)، حيث تقوم إدارة الشركة بتحويل هذه الاستراتيجية إلى أهداف استراتيجية خاصة بكل محور، ويعتمد ذلك على قدرة الشركة على صياغة الاستراتيجية، ووضعها بشكل واضح لأقسام المنظمة كلها (Scholey, 2005) (6).

وهناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازنة، قدمها كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2001) (4).

خلال ثلاثة أمور أساسية (Kaplan & Norton, 2004) (3) وهي:

- الأفراد العاملون بمستوياتهم المختلفة.
- النظم.
- الإجراءات التنظيمية.

لذا يجب على إدارة الشركات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة، والتعلم، ونظم إنتاج المعلومات المساندة وتقنياتها؛ مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لردم الفجوة الكبيرة بين موارد التعلم وما سيكون مطلوباً منها لتحقيق أهداف الأداء الناجح في المستقبل.

من خلال العرض السابق للمكونات الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازنة، يظهر لنا أن المحاور الثلاثة الأولى (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية) تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة، وتلك التي تحتاج إليها المؤسسة في

### الشكل رقم (3)

#### خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازنة

الخطوة الأولى	تحديد الرؤية	تحديد الرؤية للمنظمة
الخطوة الثانية	تحديد الاستراتيجيات	ما الاستراتيجيات التي سنتبناها؟ وما المجالات التي سنركز عليها؟
الخطوة الثالثة	تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور	بماذا سنكون جيدين بالنسبة لكل محور؟
الخطوة الرابعة	تحديد المقاييس	ماذا سنقيس في كل محور؟
الخطوة الخامسة	التقويم	كيف سنقوم بطاقتنا؟
الخطوة السادسة	إعداد خطط العمل	ما الأعمال التي نحتاجها لنصل؟
الخطوة السابعة	المتابعة والإدارة	كيف سنتابع بطاقتنا ونطورها ونوجهها؟

الشكل من ترجمة الباحث: Kaplan & Norton, 2001

#### أهمية بطاقة الأداء المتوازنة وأهدافها:

ج. تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة (Brewer, 2002) (10).

د. تعدد بطاقة الأداء المتوازنة أداة للإدارة الاستراتيجية، حيث تتضمن تخطيط استراتيجية تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمرتين، فتصبح هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف، ومن ثم يمكن اعتبار هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال (Campbell, 2002) (11).

يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازنة ووظائفها كما يأتي:  
أ. توجه بطاقة الأداء المتوازنة شركات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصباً على المحور المالي فقط، ومن ثم أصبح الاهتمام بأداء الشركات على المدى البعيد والمدى القصير، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي، الذي يقيس الأداء في المدى القصير (Charles, 2004) (8).

ب. الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل (Lialian, 2003) (9).

المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل (Saltrio & Lips, 2000)<sup>(16)</sup>.

ز. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، إذ إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ومن ثم فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما، يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها (Palandino, 2005).

### الطريقة والإجراءات

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة الحالية، حيث هدفت هذه الدراسة معرفة درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، ومديري الدوائر الإدارية العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2010-2011، وقد بلغ عددهم (262) إدارياً وإدارية موزعين على (17) جامعة أردنية خاصة.

### عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقط تم إجراء مسح شامل لأفراد المجتمع البالغ عددهم (262) إدارياً وإدارية، من العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد استرجع (236) استبانته من أصل عدد الاستبانات الموزعة، حيث تشكل ما نسبته (90%) من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة، ويبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديمغرافية.

ه. يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة على المستويات الإدارية كافة، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي ووضع أولويات لكل مستوى إداري، وبما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الاستراتيجية لكل من يعمل في الشركة، بالإضافة إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازنة يحقق التوازن بين القياس والتقويم، حيث إن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار الشركة أو فشلها (Schwartz, 2005)<sup>(12)</sup>.

و. يوفر أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة طريقة منظمة تربط رؤية الشركة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية، لتحقيق أفضل استثمار لتلك الموارد. (Kaplan & Norton, 2001)<sup>(2)</sup>.  
ز. توفر بطاقة الأداء المتوازنة معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد عن حاجة مستخدميها، والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات (Burney, 2003)<sup>(13)</sup>.

### صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة:

هناك الكثير من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة، وهي على النحو الآتي:

أ. نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازنة في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج (Epstein & Jean, 1997)<sup>(14)</sup>.

ب. يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازنة إلى رؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها، أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة للمستويات الإدارية كلها (Epstein & Jean, 1997)<sup>(4)</sup>.

ج. يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازنة في قياس الأداء المنفعة التي يمكن الحصول عليها (Epstein & Jean, 1997)<sup>(14)</sup>.

د. صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات الأداء، وفقاً للأهداف الأساسية (Ittner & Larker, 2003)<sup>(15)</sup>.

ه. نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازنة، مما يؤدي في النهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لدى العاملين اتجاهات سلبية تجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، لا سيما أنهم لا يدركون أهدافاً واضحة لها (Schwartz, 2005)<sup>(12)</sup>.

و. عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جداً، وهناك صعوبة في تحديد العدد الأمثل من

**جدول (1)**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	207	87.7
	أنثى	29	12.3
الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	16.9
	5-10 سنوات	73	30.9
	أكثر من 10 سنوات	123	52.1
المؤهل	بكالوريوس فأقل	34	14.4
	ماجستير	38	16.1
العلمي	دكتوراه	164	69.5
	رئيس قسم	95	40.3
المنصب	عميد كلية	65	27.5
	منصب إداري	76	32.2

صياغة الفقرات وانتمائها للأبعاد التي تقيسها، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق 80% للإبقاء على الفقرة أو حذفها أو تعديلها.

**ثبات الأداة:**

للتحقق من ثبات الأداة، تم استخراج مؤشر ثبات الاتساق الداخلي، للأداة ككل، ولكل بعد من الأبعاد الفرعية، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.82)، في حين تراوحت معاملات الثبات الفرعية (0.78-0.83). وتعد هذه القيم مناسبة، وتشير إلى إن أداة الدراسة تتمتع بمؤشرات ثبات مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

**متغيرات الدراسة، وتشمل:**

أ- المتغيرات الوسيطية (المتغيرات الديمغرافية)، وهي:

- الجنس
- الخبرة
- المنصب الوظيفي
- المؤهل العلمي.

ب- المتغير التابع وهو:

درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة.

**المعالجة الإحصائية:**

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وإجراء اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شافية للمقارنات البعدية.

**نتائج الدراسة**

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد درجة التطبيق وفق المعيار الآتي:-

- أقل من 2.33 منخفض.
  - 2.34 - 3.66 متوسط.
  - 3.67 فأكثر مرتفع.
- وتبين الجداول الآتية درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات الخاصة الأردنية.

**أداة الدراسة**

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة الدراسة التي تكونت من قسمين: الأول يشتمل على بيانات أولية عن متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمنصب الوظيفي).

أما القسم الثاني فقد اشتمل على (35) سؤالاً لقياس درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، حيث غطت هذه الأسئلة أربعة أبعاد أساسية هي:-

1. البعد المالي، ويقاس بالفقرات (1-10)
2. بعد العملاء، ويقاس بالفقرات (11-18)
3. بعد العمليات الداخلية، ويقاس بالفقرات (19-26)
4. بعد التعلم والنمو وتقاس بالفقرات (27-35).

**صدق الأداة:**

للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة، تم عرضها على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، في عدد من الجامعات الأردنية الخاصة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم فيما يتعلق بوضوح

## جدول (2)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن البعد المالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يسهم وجود بطاقة الأداء المتوازنة في التقويم الاستراتيجي للأداء المالي للجامعة.	3.80	0.89	مرتفع
7	يلخص البعد المالي التبعات الاقتصادية القابلة لقياس الإجراءات المستخدمة فعلياً في أداء العمل بالجامعة.	3.73	0.88	مرتفع
1	توجد في الجامعة خطة مالية استراتيجية قابلة للتطبيق والتنفيذ.	3.72	0.87	مرتفع
8	يعد البعد المالي أحد الأركان الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازنة.	3.70	1.05	مرتفع
5	توجد علاقة بين البعد المالي ومعدل العائد على الاستثمار.	3.66	1.07	متوسط
9	يتم من خلال البعد المالي قياس العائد على تقديم الخدمات.	3.56	1.05	متوسط
6	يتصل البعد المالي بمقاييس نتائج النشاطات المتعلقة بالجامعة	3.43	0.94	متوسط
3	يقاس الأداء المالي في الجامعة من خلال الدخل التشغيلي.	3.28	1.00	متوسط
10	يوجد نظام تحصيل ومتابعة لتحصيل رسوم الخدمات التعليمية.	3.28	0.97	متوسط
4	يؤدي البعد المالي إلى تحقيق نمو سريع في تقديم الخدمات التعليمية.	3.23	0.99	متوسط
	المتوسط العام للمجال	3.54	0.48	متوسط

للفقرة (4) "يؤدي البعد المالي إلى تحقيق نمو سريع في تقديم الخدمات التعليمية". ومتوسط البعد ككل كان (3.54) وهي متوسطات ضمن المستوى المتوسط للمعيار.

يتضح من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية للبعد المالي تراوحت ما بين (3.23-3.80)، حيث إن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (2) "يسهم وجود بطاقة الأداء المتوازنة في التقويم الاستراتيجي للأداء المالي للجامعة"، وأقل متوسط حسابي كان

## جدول (3)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد العملاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	يوجد تجديد وتنوع في الخدمات التي تقدمها الجامعة	3.83	0.90	مرتفع
15	يتم التعرف على رضا الطلبة عن الخدمات المتوفرة في الجامعة بشكل مستمر.	3.75	1.02	مرتفع
16	يتم إجراء دراسات للتعرف على ولاء الطلبة للجامعة.	3.75	0.90	مرتفع
13	يوجد جهات كثيرة ومختلفة تقدم خدمات متكاملة للطلبة في الجامعة	3.70	1.05	مرتفع
11	يوجد في الجامعة دائرة للخدمات الطلابية	3.62	0.91	متوسط
17	هناك استقطاب مستمر للطلبة ومن مناطق مختلفة.	3.60	1.00	متوسط
18	هناك تقويم مستمر لرضا أصحاب العمل عن خريجي الجامعات.	3.51	0.96	متوسط
12	هناك تقويم مستمر لقياس رضا أولياء أمور الطلبة عن الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة.	3.40	1.00	متوسط
	المتوسط العام للمجال	3.64	0.56	متوسط

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لبعد العملاء تراوحت ما بين (3.40-3.83) حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (14) "يوجد تجديد وتنوع في الخدمات التي تقدمها الجامعة"، وأقل متوسط حسابي كان للفقرة (12) "هناك تقويم مستمر لقياس رضا أولياء أمور الطلبة عن الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة"، وكان متوسط البعد ككل (3.64) وهي جميعها ضمن المستوى المتوسط.

جدول (4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد العمليات الداخلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
21	تقوم الجامعة بوضع خطة مسبقة لكل خدمات تعليمية تقدمها.	3.73	0.92	مرتفع
19	تعمل إدارة الجامعة من حين لآخر على طرح خدمات تعليمية جديدة تتناسب مع حاجات السوق.	3.72	0.91	مرتفع
22	تخصص الجامعة موازنة سنوياً لعمليات البحث والتطوير لغايات تحسين مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها.	3.54	1.10	متوسط
26	تقوم الجامعة بالإعلان عن الخدمات التعليمية المقدمة بشكل مستمر.	3.49	0.91	متوسط
20	يتم تصميم الخدمات التعليمية بما يتلاءم مع حاجات سوق العمل المتجددة.	3.38	1.01	متوسط
25	هناك ربط بين المتطلبات التعليمية للبرامج ومتطلبات سوق العمل.	3.17	0.97	متوسط
23	هناك دائرة/مكتب متخصص لمراقبة جودة الخدمات التعليمية لكل مرحلة من مراحل العملية التعليمية.	3.14	0.98	متوسط
24	تعاني الخدمات الجامعية قلة الإمكانيات المادية مثل أجهزة الكمبيوتر والمختبرات ...	2.07	1.16	منخفض
				المتوسط العام للمجال
		3.28	0.46	متوسط

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لبعيد العمليات الداخلية تراوحت بين (2.07-3.73)، حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (21) "تقوم الجامعة بوضع خطة مسبقة لكل خدمة تعليمية تقدمها"، وأقل متوسط حسابي كان للفقرة (24) "تعاني

جدول (5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التعلم والنمو

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
28	تنظم إدارة الجامعة دورات متقدمة للعاملين القدامى.	3.72	0.97	مرتفع
29	يخصص مبلغ في الموازنة السنوية للتدريب والتطوير والبحث العلمي	3.70	0.94	مرتفع
32	تعمل إدارة الجامعة على الاستفادة من الوسائل التكنولوجية لتطوير الخدمة التعليمية المقدمة.	3.51	1.10	متوسط
34	يؤدي استخدام التقنيات الحديثة إلى تحسين مستوى الخدمات التعليمية المقدمة.	3.46	1.02	متوسط
33	يتصف العاملون في الجامعة بمهارات تدريسية وإدارية عالية.	3.45	0.91	متوسط
27	تنظم إدارة الجامعة دورات تأهيل للعاملين الجدد.	3.41	1.00	متوسط
35	يتم باستمرار إشراك أعضاء هيئة التدريس في مؤتمرات علمية	3.40	1.07	متوسط
30	يترك كثير من العاملين العمل سنوياً	3.39	0.91	متوسط
31	تنسجم مكافآت العاملين مع أدائهم الأكاديمي والإداري	2.92	1.19	متوسط
				المتوسط العام للمجال
		3.06	0.51	متوسط

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لمجال التعلم والنمو تراوحت بين (2.92-3.72)، حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (28) "تنظم إدارة الجامعة دورات متقدمة للعاملين القدامى"، وأقل متوسط حسابي كان للفقرة (31) "تنسجم مكافآت العاملين مع أدائهم الأكاديمي والإداري"، وكان متوسط البعد ككل (3.06) وهي جميعها ضمن المستوى المتوسط.

السؤال الثاني: هل تختلف درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة، بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، باختلاف متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمنصب الوظيفي)؟

## 1- متغير الجنس

جدول (6) نتائج اختبار (ت) للاختلاف في درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة تبعاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	الدلالة
المالي	ذكور	3.55	0.48	0.51	0.61
	إناث	3.51	0.43		
الزبائن	ذكور	3.65	0.55	-0.06	0.96
	إناث	3.66	0.56		
العمليات الداخلية	ذكور	3.28	0.47	-0.88	0.38
	إناث	3.36	0.37		
النمو والتعلم	ذكور	3.07	0.51	-0.40	0.69
	إناث	3.11	0.51		
الدرجة الكلية	ذكور	3.39	0.40	-0.25	0.80
	إناث	3.41	0.38		

يتضح من الجدول (6) أن الفروق بين المتوسطات لم تبلغ مستوى دلالة الإحصائية عند مستوى 0.05، لذا تختلف درجة ممارسة الجامعات الأردنية الخاصة باختلاف متغير الجنس.

جدول (7) نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(ف)	الدلالة
المالي	بين المجموعات	0.36	2	0.18	0.80	0.45
	داخل المجموعات	52.19	233	0.22		
	المجموع	52.55	235			
الزبائن	بين المجموعات	0.13	2	0.07	0.22	0.81
	داخل المجموعات	70.61	233	0.30		
	المجموع	70.74	235			
العمليات الداخلية	بين المجموعات	1.04	2	0.52	2.52	0.08
	داخل المجموعات	48.01	233	0.21		
	المجموع	49.05	235			
النمو والتعلم	بين المجموعات	0.15	2	0.08	0.30	0.74
	داخل المجموعات	59.60	233	0.26		
	المجموع	59.75	235			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.03	2	0.02	0.10	0.91
	داخل المجموعات	36.55	233	0.16		
	المجموع	36.58	235			

يتضح من الجدول (7) أن الفروق بين المتوسطات لم تبلغ مستوى دلالة الإحصائية عند مستوى 0.05، لذا تختلف درجة ممارسة الجامعات الأردنية الخاصة باختلاف متغير الخبرة.

جدول (8) نتائج تحليل التباين الاحادي للاختلاف في درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الدالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.80	0.23	0.05	2	0.10	بين المجموعات	المالي
		0.23	233	52.45	داخل المجموعات	
			235	52.55	المجموع	
0.57	0.57	0.17	2	0.34	بين المجموعات	الزبائن
		0.30	233	70.40	داخل المجموعات	
			235	70.74	المجموع	
0.11	2.21	0.46	2	0.91	بين المجموعات	العمليات الداخلية
		0.21	233	48.13	داخل المجموعات	
			235	49.05	المجموع	
0.01	4.82	1.19	2	2.37	بين المجموعات	النمو والتعلم
		0.25	233	57.38	داخل المجموعات	
			235	59.75	المجموع	
0.11	2.20	0.34	2	0.68	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.15	233	35.90	داخل المجموعات	
			235	36.58	المجموع	

يتضح من الجدول (8) أن الفروق بين المتوسطات لم تبلغ مستوى دلالة الإحصائية عند مستوى 0.05، لذا تختلف درجة ممارسة الجامعات الأردنية الخاصة باختلاف متغير المؤهل العلمي.

جدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلاف في درجة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة تبعا لمتغير المنصب الوظيفي

الدالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.57	0.56	0.13	2	0.25	بين المجموعات	المالي
		0.22	233	52.30	داخل المجموعات	
			235	52.55	المجموع	
0.89	0.11	0.03	2	0.07	بين المجموعات	الزبائن
		0.30	233	70.68	داخل المجموعات	
			235	70.74	المجموع	
0.84	0.17	0.04	2	0.07	بين المجموعات	العمليات الداخلية
		0.21	233	48.97	داخل المجموعات	
			235	49.05	المجموع	
0.07	2.68	0.67	2	1.34	بين المجموعات	النمو والتعلم
		0.25	233	58.41	داخل المجموعات	
			235	59.75	المجموع	
0.72	0.33	0.05	2	0.10	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.16	233	36.48	داخل المجموعات	
			235	36.58	المجموع	

يتضح من الجدول (9) أن الفروق بين المتوسطات لم تبلغ مستوى دلالة الإحصائية عند مستوى 0.05، لذا تختلف درجة ممارسة الجامعات الأردنية الخاصة باختلاف متغير المنصب الوظيفي.



## النتائج والتوصيات

### مناقشة النتائج:

البطاقة يحتاج إلى كادر متخصص ، وهذا الكادر غير متوفر في هذه الجامعات .

مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الثاني: "هل تختلف درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، باختلاف متغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمنصب الوظيفي)؟" حيث أشارت النتائج إلى عدم وجود اختلافات دالة إحصائية في درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة في الجامعات الخاصة الأردنية تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمنصب الوظيفي).

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة ترتبط بسياسات المؤسسات التعليمية، وفقاً لآليات محددة، حيث لا تخضع مثل هذه الرؤى إلى سياسات أفراد داخل المؤسسات التعليمية، وإنما تخضع لرؤية استراتيجية تتشكل داخل مؤسسات التعليم العالي، وتتم ضمن إرادة عليا في تلك المؤسسات.

### التوصيات:

- أهمية التوسع في تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة بأبعادها الأربعة (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم) في الجامعات باعتبارها أداة للتخطيط الاستراتيجي، إلى جانب كونها أداة لتقويم الأداء الاستراتيجي ونظاماً للإدارة الاستراتيجية.

- أهمية الربط بين متغيرات الجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي، وتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في مؤسسات التعليم العالي، لتحقيق الميزة التنافسية لها ولتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

- ضرورة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التعليمية، وفقاً للمعطيات التي تحدد سبل نمو خدمات المؤسسات التعليمية في المجتمع وتطويرها مع أهمية اتباع آليات واضحة في التركيز على تحقيق رضا العملاء الذين يتلقون الخدمات التعليمية.

- أهمية التوضيح للجامعات الأردنية بأن اعتمادها على المقاييس المالية التقليدية فقط في قياس أدائها وتقويمه، لا يواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة، نتيجة للعولمة وثورة المعلوماتية، فلا بد من استخدام المقاييس التشغيلية (غير المالية) إلى جانب المقاييس المالية، وربطها معاً بنظام شامل ومتكامل لقياس أدائها الاستراتيجي.

- أهمية طلب وزارة التعليم العالي وهيئة مؤسسة الاعتماد من الجامعات الأردنية بناء خرائطها الاستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة الأداء المتوازنة، لتوحيد معايير القياس للأداء الاستراتيجي لهذه الجامعات، مع مطالبتها بضرورة قيامها بتحديث أنظمتها

مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة؟" أشارت النتائج المرتبطة بالبعد المالي إلى أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (2) "يسهم وجود بطاقة الأداء المتوازنة في التقويم الاستراتيجي للأداء المالي للجامعة"، وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (4) "يؤدي البعد المالي إلى تحقيق نمو سريع في تقديم الخدمات التعليمية". وأن متوسط البعد ككل كان ضمن المستوى المتوسط.

وأشارت النتائج المرتبطة ببعد العملاء إلى أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (14) "يوجد هناك تجديد وتنوع في الخدمات التي تقدمها الجامعة"، وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (12) "هناك تقويم مستمر لقياس رضا أولياء أمور الطلبة عن الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة"، وأن متوسط البعد ككل كان ضمن المستوى المتوسط.

إلى جانب ذلك فقد أشارت النتائج المرتبطة ببعد العمليات الداخلية إلى أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (21) والتي تنص "تقوم الجامعة بوضع خطة مسبقة لكل خدمة تعليمية تقدمها"، وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة (24) "تعاني الخدمات الجامعية قلة توفر الإمكانيات المادية مثل أجهزة الكمبيوتر والمختبرات ... الخ" وأن متوسط البعد ككل كان ضمن المستوى المتوسط.

أما فيما يتعلق ببعد التعلم والنمو فقد كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (28) "تنظم إدارة الجامعة دورات متقدمة للعاملين القدامى"، وأقل متوسط حسابي كان للفقرة (31) "تتسجم مكافآت العاملين مع أدائهم الأكاديمي والإداري" ومتوسط البعد ككل كان ضمن المستوى المتوسط.

وبشكل عام فإن هذه النتائج، تؤدي إلى الاستنتاج بأن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة، بوصفها أداة للتخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، كان ضمن المستوى المتوسط.

ويعلل الباحث هذه النتيجة بأن بعض الجامعات الأردنية الخاصة لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي في أعمالها، ويترتب على ذلك عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة بوصفها أداة للتخطيط وتقويم أدائها الاستراتيجي، حيث إن هذه البطاقة لا تعمل في غياب البعد الاستراتيجي لدى هذه الجامعات، وهذا يعني أن هذه الجامعات لا تطبق المقاييس غير المالية لهذه البطاقة، وهي (بعد العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم). إضافة لذلك فإن تطبيق هذه

[11] زويلف، أنعام ونور عبد الناصر، أهمية مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة أعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 1، العدد 2، ص ص: 18-39، 2005.

[12] الشطي، علي سليمان، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2007.

[13] ضو، سعيد يحيى محمود، استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة: المكافآت والحوافز، مدخل كمي لدراسة تطبيقية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة جامعة القاهرة، السنة الثالثة والأربعون العدد الرابع والستون، 2004.

[14] العناتي، رضوان محمد، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2004.

[15] الغالبي، طاهر محسن؛ إدريس، وائل محمد، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

[16] الفلاحات، محمود، استراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005.

[17] يوسف، محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقويم الأداء المتوازن، مركز البحوث والدراسات، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، ص: 126، 2005.

[18] Ansoff, H. T. (1995). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Growth and Expansion: Mc Graw-hill, New York, P. 118.

الإدارية والمحاسبية باستمرار، لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في البيئة الخارجية.

## المراجع

[1] أبو فضة، مروان عبد الرحمن، نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2006.

[2] البشتاوي، سليمان، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد، 20، العدد 1، 2004.

[3] التقرير السنوي الصادر عن جمعية البنوك في الأردن ص: 72، 2007.

[4] التقرير السنوي للبنك المركزي الأردني، (2007).

[5] الجابري، خالد محمد رجب، بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية: اليابانية والأوروبية والأمريكية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 2005.

[6] الحسن، علاء محمد، أثر استخدام بعض المفاهيم الاستراتيجية للمحاسبة الإدارية على الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004.

[7] الحسيني، فلاح حسن الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

[8] الختاتنة، وحيد رثعان محمد، مدى تطبيق مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2006.

[9] الخولي، هالة عبد الله، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ص: 1-44، 2001.

[10] دودين، أحمد يوسف؛ "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- [24] Kaplan, Robert & Norton, (2001). Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management, Part 2. Accounting Horizons, Vol. 15, No. 1, PP. 87-104.
- [25] Lipe, Marlys Gascho and Steven E. Salterio, (2000). "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measure, The Accounting Review, Vol. 75. No. 3. PP. 283- 298.
- [26] Maiga, Adam, S. & Jacobs, Fred A. (2003). Balanced Scorecard, Activity-Based Costing and Company Performance: An Empirical analysis. Journal of Managerial Issues, Vol. XV, No. 3, PP. 283- 301.
- [19] Bourguignon, Annick, Malleret. (2004) The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau De Bored: the ideological dimension. Management Accounting Research, Vol. 15. PP. 107 – 134.
- [20] Hogue, Zahril, (2003):” Total Quality management and the Balanced scorecard approach: a critical analysis of their potential relationship and direction for research, Critical Perspective on Accounting, Vol. 14, PP. 553 – 566.
- [21] Horngren, C. & Foster G., Datar, S. (2000). Cost Accounting, Prentice-Hall, International, Inc.
- [22] Ittner C. & Larkers, F. (2003). Non-Financial Performance Measurement Coming up Short, Harvard Business Review, PP. 88-95.
- [23] Kaplan, Robert & David, Norton, (2005). The Office Strategy Management, Harvard Business Review, PP. 72-80.