

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية
د. إيمان أحمد الهيني
د. محمد زيادات

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية
Evaluating the Universities' Performance by Using Balanced Score Card:

A Field Study on Public Jordanian Universities

د. إيمان أحمد الهيني
د. محمد زيادات

جامعة البلقاء التطبيقية / الأردن

<p>Abstract This study aimed to evaluate the public Jordanian universities by using Balanced Score card through showing the perception's extent of the academic and the administrative staff operating in these universities of the importance of using Balanced Score card in evaluating the universities' performance and the extent to which the universities' performance meets the Balanced Score card's four perspectives (Financial , Customers (students) , Internal Business Process, Learning and Growth). Achieving the objective of the study, a questionnaire was designed and distributed to a sample consisted of 75 respondents representing the operating academic and administrative staff in the public universities. The questionnaires were analyzed using (SPSS) and the study concluded that the academic and administrative staff in the public universities realize the importance of using Balanced Score card in evaluating the universities' performance and these universities meet the requirements of the four perceptions of Balanced Score card which are Financial , Customers (students) , Internal Business Process, Learning and Growth except the universities' achievement of profits according to the Financial perspective ,following up the graduates according to the customers'(students') perceptible plus holding the necessary training courses to prepare the students for the market labor and finding appropriate work opportunities to them according to the perceptible of Learning and Growth. The study recommended the Jordanian universities focus on raising the efficiency of the Internal Business Process perspective through concentrating on holding training courses that prepare the students to the labor market , make their effort to find appropriate work opportunities to the graduates, plus the focus on the financial perspective through the universities' role in finding supportive financial resources other than the students' tuition fees. Keywords: Balanced Score card, Customers (students) perspective , Financial perspective, Internal Business Process perspective, Learning and Growth perspective.</p>	<p>الملخص هدفت هذه الدراسة الى تقييم الجامعات الأردنية الرسمية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وذلك من خلال بيان مدى ادراك كلا من الهيئتين الادارية والتدريسية العاملين في تلك الجامعات لأهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات، و الى بيان مدى تلبية الجامعات الرسمية في ادائها لأبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن الأربعة {المالي، العملاء (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو}. ولتحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة 75 مستجيبا يمثلون الهيئتين الادارية والتدريسية العاملين في الجامعات الرسمية، وتم تحليل بيانات الاستبانات باستخدام البرنامج الاحصائي المحوسب SPSS. وقد توصلت الدراسة الى أنه يدرك الموظفون في الجامعات الأردنية الرسمية من الهيئتين الادارية والتدريسية أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم اداء الجامعات، وأن تلك الجامعات تقي بمتطلبات أبعاد (محاور) بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة المالي، العملاء (الطلبة)، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ما عدا ما يتعلق بتحقيق الجامعات للأرباح بالنسبة للبعد المالي، وما يتعلق بمتابعة أوضاع الخريجين بالنسبة لبعد العملاء (الطلبة) ، وما يتعلق بعقد البرامج التدريبية اللازمة لتهيئة الطلبة لسوق العمل ويجاد فرص عمل مناسبة لطلبتها عند التخرج بالنسبة لبعد التعلم والنمو . وقد أوصت الدراسة بأهمية تركيز الجامعات الأردنية على رفع كفاءة بعد العمليات الداخلية من خلال التركيز على عقد دورات تدريبية لتهيئة الطلبة لسوق العمل، والقيام بالجهود اللازمة ليجاد فرص عمل للخريجين، والتركيز على البعد المالي من خلال قيام الجامعات بتدبير موارد مالية داعمة غير رسوم الطلبة. الكلمات الدالة: بطاقة قياس الأداء المتوازن، البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.</p>
---	--

تمهيد

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الركائز لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمات، ودعم أولوياتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في تحسين كفاءة ادارة الأنشطة المختلفة المنظمة وتقييم الممارسات الادارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فاعلية الاداء في الوقت والمستقبل (الغريب، 2012، 2).

وقد ظهر في بداية التسعينات اسلوب جديد في المحاسبة الادارية لتقييم الاداء استند على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس تقييم الاداء باتجاه تحقيق الاهداف، وقد عُرف هذا الأسلوب باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced scorecard)، حيث تعمل بطاقة الاداء المتوازن على ترجمة استراتيجية المنظمة الى مجموعة متوازنة ومتوافقة من مقاييس الاداء المالية وغير المالية من خلال أربعة ابعاد وهي البعد المالي (Financial Perspective) وُبعد العملاء (Customer Perspective) وُبعد العمليات الداخلية (Internal Business Process perspective) وُبعد التعلم والنمو (Learning and growth).

وتعتبر الجامعات مؤسسات تربوية تعليمية حيوية تؤثر وتتأثر في مجتمعها المحيط بها، حيث يُناظر بها مجموعة من الأهداف تتدرج تحت وظائف رئيسية ثلاثة هي التعليم واعداد القوى البشرية والبحث العلمي (السمادوني وأحمد، 2005)، ومن هنا فإن للجامعة رسالة تقوم بها واهداف تسعى لتحقيقها، ولتحقيق هذه الأهداف والقيام بالمهام المطلوبة من كل جامعة بكفاءة وفاعلية، ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء الجامعات، للوقوف على واقع إنجازاتها وتحديد الجوانب التي تحتاج التغيير والتطوير.

وتعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن الأداة الأفضل لتقييم وقياس الأداء في الجامعات كونها تأخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد تشمل اهتمامات الجامعة، وتعتبر دافعاً للجامعة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، وكونها تركز على أبعاد مالية وأبعاد غير مالية.

1-مشكلة الدراسة

تولي وزارة التعليم العالي ومجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي اهتماماً خاصاً في الجامعات، حيث حددت المادة رقم (4) من قانون هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي اهداف هيئة الاعتماد بتحسين التعليم العالي في المملكة الاردنية الهاشمية وضمان جودته وتحفيز المؤسسات على التفاعل مع الجامعات وتطوير التعليم العالي باستخدام معايير قياس تتماشى مع المعايير الدولية (الأشقر، 2013، 146).

ويواجه قياس أداء الجامعات الأردنية بكفاءة وفعالية صعوبات تتمثل في صعوبة القياس المادي لمخرجاتها، وغياب حافز الربح لدى الجامعات الرسمية ووجوده لدى الجامعات الخاصة، واختلاف جودة وحجم المرافق التعليمية بين الجامعات.

ومن هنا فإن قياس أداء الجامعات الأردنية يحتاج إلى أسلوب فعّال شامل قادر على التغلب على المشاكل والأختلافات الموجودة لدى هذه الجامعات، مما يتطلب استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن التي تعمل على قياس الأداء من خلال عدة محاور مالية وغير مالية. وتتمثل مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

هل يدرك العاملون في الجامعات الأردنية الرسمية أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء الجامعات؟

هل تقي الجامعات الاردنية الرسمية بمقومات البعد المالي لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها؟

هل تقي الجامعات الاردنية الرسمية بمقومات بعد العملاء لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها الرسمية؟

هل تقي الجامعات الاردنية الرسمية بمقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها؟

هل تقي الجامعات الاردنية الرسمية بمقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها؟

2-أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن، وإلى التعرف على مدى إدراك العاملون في الجامعات الأردنية الرسمية لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في هذه الجامعات، كما تهدف الى بيان مدى تلبية الجامعات الرسمية في ادائها لأبعاد (محاور) بطاقة الأداء المتوازن الأربعة { المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو}.

3-أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع الجامعات في المجتمع، حيث يبلغ عدد الجامعات في الأردن 10 جامعات حكومية و 20 جامعة خاصة منتشرة في مختلف مدن الأردن، مما يؤكد أهمية تسليط الضوء على مساعدة هذه الجامعات في قياس أداءها الاستراتيجي والتشغيلي حتى تستطيع تحقيق أهدافها، ومواجهة المنافسة على مختلف الصعد.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نفسها، حيث تعتبر من أهم أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة في التقييم، حيث يشمل هذا الأساليب على أبعاد مالية وغير مالية تساهم في قياس مدى قيام الجامعات بالخدمات والوظائف المطلوبة فيها وتحقيق أهدافها ضمن ترشيد تكاليف هذه الخدمات بحيث تكون ضمن موازنات وموارد هذه الجامعات.

4-فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة العدمية بما يلي:

لا يدرك العاملون في الجامعات الرسمية أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات الأردنية.

لا تقي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات البعد المالي لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها.

لا تقي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد العملاء (العملاء) لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها.

لا تقي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها.

لا تقي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها.

5-خطة الدراسة

أولاً : الإطار النظري

1-مفهوم بطاقة قياس الاداء المتوازن

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، تهدف الى فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، أي أنها تقترب من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية (سلطان، 1996).

كما أن تقييم الأداء هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة، ويعتبر التقييم ضرورياً لتحقيق المنظمة هدفاً بناءً على المعايير الموضوعية، فهو عملية دورية تهدف الى قياس نقاط القوة والضعف من اجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً (سالم وصالح ، 2003 ، 102).

اما (Decenzo and Robbins, 2006, 321) و (Jones and George, 2004, 326) يروا أن تقييم الأداء يزود المنظمة بتغذية راجعة عن أداء العاملين من أجل تطويره من خلال خطط مستقبلية والاستفادة من تلك التغذية في صياغة استراتيجيات المنظمة والنهوض بمستوى الأداء.

أما بطاقة قياس الأداء فقد عُرفت على أنها " مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية الى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد عوامل النجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الهامة بالنسبة للاستراتيجيات (عبد اللطيف وتركان، 2006، 144) كما عُرفت على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجيتها الى اهداف ومقاييس ويقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ للعمل على ترجمة رسالة المنظمة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، بحيث تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال ووضع استراتيجية الاعمال والتنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي للوصول إلى الأهداف (Kaplan and Norton, 2004, 115).

كذلك عُرفت بطاقة الأداء المتوازن أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة للتحسين المستمر، حيث تركز على ثلاثة اعتبارات هي :

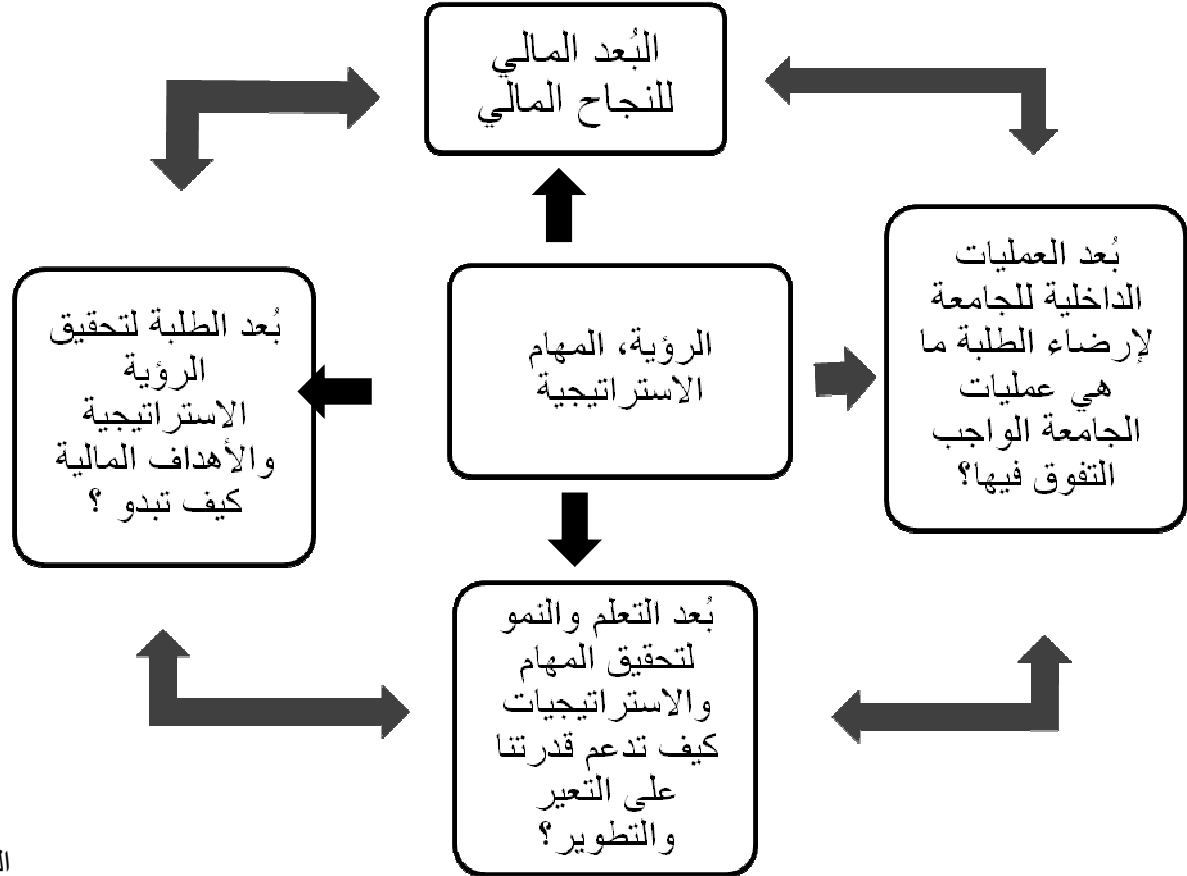
الإعترار الاستراتيجي حيث تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

الإعترار البيئي: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بكل الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس. الإعترار المالي وغير المالي: حيث يتم مراقبة النسب الرئيسية المالية والمؤشرات غير المالية بصورة متواصلة. الإعترار الزمني حيث تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي والمضارع والمستقبل (عبد المحسن، 2006، 3).

2-أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن على ثلاثة قطاعات لهم مصلحة بالمنظمة (الجامعة) هذه القطاعات هي المجتمع والعملاء (الطلبة) والموظفين في الجامعة، ومن هنا فإن المقاييس التي يتم اختيارها يجب ان تتلائم في كل جانب من جوانبها مع استراتيجية الجامعة بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل

الطويل، وبين المخرجات الرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة.
(غوٲ، 2005)
وببين الشكل التالي في نموذج بطاقة قياس الأداء المالي في الجامعات:



ال

مصدر (Atkinson, 2012) و(ابوشرخ، 2012، 36)

البعد المالي: يعتبر البُعد المالي الأول والأهم في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الاستراتيجي، في حيث تعمل باقي أبعاد البطاقة الأخرى على دعم هذا البُعد (درغام، وأبو فضة، 2009) حيث يهدف هذا البُعد إلى دراسة الجانب المالي المتمثل في تحقيق هدف بقاء واستمرار الجامعة، وتحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمنشأة، كما يُركز هذا البُعد على مدى قيام الجامعة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويُركز على احتساب مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار، نسب الربحية، ونسب التدفقات النقدية، أما الجامعات غير الهادفة للربح فإنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في انشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، وتحسين صورتها أمام الفئات المستفيدة. (العمرى، 2009، 59).

بُعد العملاء (الطلبة)

تتبع أهمية هذا البُعد في أن ادارة الجامعة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة، إذ أن درجة الرضا تؤثر على قدرة الجامعة على جذب طلبة جدد، والمحافظة على الطلبة الحاليين، وتستطيع الجامعة من خلال هذا البُعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الطلبة إليها (البشتاوي، 2004). ومن هنا فإن الجامعات وعند وضع استراتيجيتها تأخذ بعين الاعتبار متطلبات وحاجات الطلبة، لما يعكسه هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع الذي يتحقق من خلال قدرة الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية ببسر وسهولة وأسعار معقولة، وتأخذ بطاقة قياس الأداء المتوازن تلك الخصائص بعين الاعتبار من خلال احتوائها على محور الطلبة الذي يشمل مقاييس تتعلق

بالطلبة المستهدفين (target students) ، وتتضمن مقاييس متعددة مثل رضا الطلبة (student satisfaction) واكتساب طلبة جدد (student Acquisition) (أبو شرح، 2012، 37).

بُعد العمليات الداخلية حيث توفر بطاقة قياس الأداء المتوازن للجامعة الكيفية التي تعمل بها الجامعة، من حيث مدى توافقها تقدمه الجامعة من خدمات مع متطلبات الطلبة، أو بمعنى تحقيق رسالة الجامعة، وهنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية اعتماداً على العنصر البشري في الجامعة المتمثل بالعاملين في الجامعة من هيئة ادارية وتدرسية (غانم، 2009، 8).

كما يهتم هذا البُعد بقياس الأداء المستقبلي للجامعة من خلال عرض الأنشطة الداخلية التي تنفذها الجامعة لتحقيق أهدافها ومتطلبات الطلبة، أي أهداف إدارة الجامعة والمجتمع والطلبة، وذلك من خلال الاستحداث والابتكار والتطوير في ضوء محددات المجتمع، وتشخيص طبيعة الوضع التعليمي في المجتمع واحتياجات الطلبة ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للطلبة بهدف رفع درجة رضی الطالب وخدمته (Kaplan and Atkinson, 1998).

بُعد التعلم والنمو يضمن هذا البُعد للجامعة القدرة على التجديد والاستمرار والبقاء على المدى الطويل، حيث يهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر والضروري للبقاء (عبد اللطيف وتركان، 2006) حيث تدرس الجامعة ما يجب أن تفعله لتحافظ بالمعرفة اللازمة لفهم واشباع حاجات الطلبة، وتطوير تلك المعرفة الى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والانتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للطالب (المغربي، 2006) (أبو شرح، 2012، 41).

كما يحدد هذا البُعد الكيفية التي يمكن للجامعة أن تستمر في التطوير والإبداع من خلال استخدام التقنيات الحديثة مما يخلق قيمة أعلى لها وحجز مكانة متقدمة بين باقي الجامعات (البشتاوي، 2004).

3-مزايا استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: تُعد بطاقة قياس الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء، حيث يسعى هذا المقياس إلى توحيد أربعة أبعاد مختلفة لقياس الأداء وذلك لتفادي التركيز على بُعد واحد على حساب باقي الأبعاد، فهو لم يتجاهل اساليب القياس المالية، كما أنه أخذ بالاعتبار أساليب القياس غير المالية كما أن تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يحقق العديد من المزايا منها: (أبو شرح، 2012)

تقدم إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء الإستراتيجية.

تعمل على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من استراتيجية المنظمة، وتمد الإدارة بصورة شاملة عن عملياتها.

تحمي من حدوث مثالية جزئية لأحد الأبعاد لأنها تجعل الدراء يأخذون في الاعتبار مقاييس أداء الأبعاد الأخرى للبطاقة.

تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات، فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وتوازن المقاييس الداخلية والخارجية.

تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على توفير مبادئ توجيهية من خلال التركيز على الفوائد المتوقعة. تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الاطراف ذات العلاقة.

تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف المنظمات.

4-الدراسات السابقة دراسة (نديم، 2013) بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، حيث تمثل مجتمع الدراسة بشركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة (2011-2012) للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي وعلى مقاييس الأداء الحديثة (القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة).

دراسة (الغريب، 2012) بعنوان "مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"، والتي هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، وتقييم المرتكزات التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وتم ذلك من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة التي شملت 120 مديراً وعمالاً في هذه البنوك. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لدى البنوك التجارية الليبية الاستعداد الكامل لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن لديها القدرة على توفير البيانات اللازمة لاستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى الربط بين مقاييس الأداء واستراتيجية المنظمة.

دراسة (الصفعاني، 2012) بعنوان "استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة، دراسة نظرية تطبيقية في بيئة الأعمال اليمنية"

حيث هدفت إلى التعرف على استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة، كما هدفت إلى التطوير وتحسين أحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لتقييم الأداء وهو بطاقة الأداء المتوازن بأسلوب آخر وهو أسلوب القياس المرجعي كأداة تشخيص وتحسين مستمر للأداء وأداة للتعلم للارتقاء بإدارة المنشآت الرائدة والمنافسة الأفضل وتعظيم قيمتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن التطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يعتبر وسيلة ناجحة لتحقيق المنظمة أهدافها، وأن النظام المحاسبي المتوفر لا يعمل على توفير المعلومات وفقاً للمسؤولية عنها وأن الموازنة التخطيطية لا يمكن الاعتماد عليها في تقييم بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (أبو شرح، 2012) بعنوان "مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، ولتحقيق هذا صممت استبانة الاستطلاع وأي عينة الدراسة البالغة 25 مستجيباً.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل بياناتها، وتوصلت إلى أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن .

دراسة (Tohidi et al, 2010) بعنوان:

"Using Balanced Scorecard in Educational Organizations"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية من أجل تقييم الأداء بها، وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط والمستهدف وذلك لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الشبكة الإلكترونية وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمة وزيادة إيراداتها، كما أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب وزيادة إيراد تقديم الخدمة.

دراسة (Grieling, 2010) بعنوان:

"Balanced Scorecard Implementation in German Non-profit Organizations"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقرير عن نتائج دراسة تجريبية استكشافية للمنظمات الألمانية غير الهادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ والأبعاد والتحديات والعقبات الرئيسية واستخدام مقاييس الأداء، وقد توصلت الدراسة إلى أنه وبسبب أن معظم المنظمات التي تم تحليلها في هذه الدراسة كانت في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإن ذلك التطبيق لم يكتفي بالقدر الكافي من متطلبات العمليات غير الهادفة للربح.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها الدراسة الأولى حسب علم الباحثة التي تناولت استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات الأردنية الرسمية، كما تتميز في أن عينة الدراسة تمثلت في العاملين في تلك الجامعات وشملت كلا من الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية.

ثانياً الإطار التطبيقي

مصادر جمع البيانات:

1- مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والدراسات والمقالات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية
د. إيمان أحمد الهيني
د. محمد زيادات

2- مصادر أولية: تتمثل في جمع البيانات المتعلقة بأراء من خلال الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أقسام تمثل الأول منها في خطاب تم توجيهه للمستجيبين، تم من سياقه بيان هدف الدراسة وعنوانها، أما القسم الثاني فقد اشتمل على المعلومات الديمغرافية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وتكونت من العمر والمؤهل العلمي والعمل والخبرة العملية . أما القسم الثالث فقد تكون من اثنين وثلاثين فقرة مثلت فرضيات الدراسة، صممت حسب مقياس ليكرت، حيث طلب من المستجيب اختيار الجواب الذي يراه مناسباً ، وكانت خيارات الإجابة كما يلي:

1 لا أوافق بشدة
2 لا أوافق
3 محايد
4 أوافق
5 أوافق بشدة

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الرسمية، أما عينة الدراسة فقد شملت 75 موظفاً يعمل في تلك الجامعات من الهيئتين الإدارية والتدريسية، حيث تم توزيع الاستبانات البالغة 80 استبانة عليهم، استرجع منها 75 استبانة خضعت للتحليل.

وتتمثل الجامعات الأردنية الرسمية في عشر جامعات هي: الجامعة الأردنية، جامعة اليرموك، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جامعة ال البيت، الجامعة الهاشمية، جامعة مؤتة، جامعة الحسين بن طلال، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة الطفيلة التقنية، الجامعة الألمانية الأردنية.

أ- عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (1)

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	6.7%
30-39 سنة	22	29.3%
40-49 سنة	33	44%
50 سنة فأكثر	15	20%

يظهر الجدول السابق أن عينة الدراسة تمثل مختلف الفئات العمرية مما يجعل نتائج الدراسة أكثر تمثيلاً.

ب- عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (2)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من بكالوريوس	2	2.7%
بكالوريوس	13	17.3%
ماجستير	34	45.3%
دكتوراه	26	34.7%

يبين الجدول السابق ان عينة الدراسة شملت مختلف المؤهلات العلمية، إلا أنها تركزت في حملة الماجستير والدكتوراه، ويبدو هذا توزيعاً طبيعياً ويتناسب مع طبيعة الأعمال في الجامعات، حيث أن معظم العاملين في الوظائف الإدارية من حملة البكالوريوس فيما يتجه حاملوا المؤهلات الأعلى كالماجستير والدكتوراه الى وظائف التدريس في الجامعات.

ج- عينة الدراسة حسب العمل

جدول رقم (3)

العمل	التكرار	النسبة المئوية
هيئة إدارية	39	52%
هيئة تدريسية	36	48%

يبين الجدول السابق أن أفراد العينة يمثلون الهيئتين الإدارية والتدريسية في الجامعات وبنسب متقاربة.

د- عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

جدول رقم (4)

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية
د. إيمان أحمد الهيني
د. محمد زيادات

الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	9.3%
5-10 سنوات	28	37.7%
11-15 سنة	28	37.7%
أكثر من 15 سنة	12	16%

3- التحليل الإحصائي للبيانات:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات حسب برنامج SPSS: اختبار ثبات أداة القياس (المصدقية) \square (Reliability Analysis) تم استخدام اختبار (كرونيباخ ألفا) لقياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة، والاتساق الداخلي بين ردود فعل المستجيبين، حيث بلغت قيمة ألفا 85.4% وهي نسبة ممتازة، ويمكن تعميم النتائج كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%.

اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogrov-Smirnov) تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وقد كانت نتائج التحليل أن البيانات موزعة طبيعياً، حيث بلغت Z المعنوية لجميع فقرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 5%.

اختبار قوة النموذج:

تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود تداخل بين الفرضيات، من خلال استخراج مصفوفة الارتباط بين الفرضيات (Correlation Matrix)، وتم احتساب معامل التضخم VIF (Variance Inflationary Factor) والذي بلغ 1.38 أي أنه أقل من 5، ولا يوجد تداخل بين فرضيات الدراسة، وتم حساب VIF كما يلي:

$$83VIF = \frac{1}{1-R^2} = \frac{1}{1-(0.53)^2} = \frac{1}{1-0.28} = 1.38$$

وتمثل R أعلى قوة ارتباط وردت ضمن مصفوفة الارتباط.

4 اختبار الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة باستخدام اختبار One Sample T-Test عند مستوى معنوية 5%، وحسب قاعدة القرار المتضمنة قبول الفرضية إذا كانت T المحسوبة أقل من القيمة الجدولية لها، كما استخدم الأسلوب الوصفي التحليل (Descriptive Analysis) والذي يتضمن التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لقبول أو رفض فقرات الفرضية، وقد تم التوصل إلى ما يلي:-
الفرضية الأولى:

لا يدرك العاملون في الجامعات الرسمية أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات الأردنية. وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات الخمس الأولى من الاستبانة، ويبين الجدول رقم (5) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (5) نتائج اختبار الفرضية الأولى

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية	الوسط الحسابي
11.79	1.96	0.00	رفض	3.85

بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، كما أن الوسط الحسابي للفرضية أكبر من 3، وهذا يعني أنه مقبول حسب مقياس ليكرت، أي أنه يدرك العاملون في الجامعات الرسمية أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات الأردنية. ويظهر الجدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الفرضية، حيث أظهر الجدول اتجاهات المستجيبين الإيجابية نحو إدراكهم أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات

الأردنية الرسمية، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من 3، وذلك حسب مقياس ليكرت، حيث يبلغ مستوى القبول بناءً عليه أكبر من 3، كما أن الانحراف المعياري كان أقل من 1 لمعظم الفقرات.
جدول رقم (6) الفقرات المتعلقة بالفرضية الأولى

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
.93	3.78	تقدم بطاقة الأداء المتوازن اطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس متكاملة لقياس الأداء الاستراتيجي.
1.07	4.22	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على اشباع احتياجات الادارة حيث تزودها بصورة عن أداء عمليات الجامعة .
1.01	4.20	تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات مثل الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل والمقاييس المالية وغير المالية.
.84	3.33	توفر بطاقة قياس الأداء المتوازن مبادئ توجيهية تساعد في التركيز على الفوائد المتوقعة .
.96	3.70	تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تسهيل الاتصال وفهم اهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المنظمة.
.62	3.85	جميع فقرات الفرضية "".

الفرضية الثانية:

لا تفي الجامعات الاردنية الرسمية بمقومات البعد المالي لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها. وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من الفقرة السادسة وحتى الفقرة العاشرة من الاستبانة، ويبين الجدول رقم (7) نتائج اختبار هذه الفرضية :
جدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الثانية

الوسط الحسابي	الفرضية	نتيجة العدمية	T المعنوية	T الجدولية	T المحسوبة
.58		الرفض	0.00	1.96	6.25

بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، كما أن الوسط الحسابي للفرضية أكبر من 3، وهذا يعني أنه مقبول حسب مقياس ليكرت، أي أنه تفي الجامعات الاردنية الرسمية بمقومات البعد المالي لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها.
ويظهر الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الفرضية، حيث أظهر الجدول اتجاهات المستجيبين الإيجابية نحو معظم فقرات الفرضية حيث بلغ الوسط الحسابي لمعظم الفقرات أكبر من 3، وذلك حسب مقياس ليكرت، حيث يبلغ مستوى القبول بناءً عليه أكبر من 3، ما عدا فقرة تحقيق الجامعة للأرباح، كما أن الانحراف المعياري كان أقل من 1 لجميع الفقرات.
جدول رقم (8) الفقرات المتعلقة بالفرضية الثانية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
-------------------	---------------	--------

780	3.85	يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بالشكل الذي يؤدي الى تطوير الجامعة من الناحيتين الاكاديمية والادارية.
870	3.56	تعمل الجامعة على مصادر تمويل خاصة غير ايرادات رسوم الطلبة.
940	3.61	تناسب رسوم الساعات الدراسية في الجامعة مع نوعية الخدمة المقدمة للطلبة.
860	3.77	تقدم الجامعات برامج تدريبية وتأهيلية تؤمن موارد مالية للجامعة غير رسوم الطلبة
8660	2.29	تحقق الجامعة أرباحاً مناسبة
580	3.41	جميع فقرات الفرضية "".

الفرضية الثالثة:

لا تفي الجامعات الاردنية الرسمية بمقومات بعد العملاء (الطلبة) لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها. وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من الفقرة الحادية عشرة وحتى الفقرة السابعة عشرة من الاستبانة، وبيين الجدول رقم (9) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية	الوسط الحسابي
11.99	1.96	0.00	رفض	3.65

بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، كما أن الوسط الحسابي للفرضية أكبر من 3، وهذا يعني أنه مقبول حسب مقياس ليكرت، أي أنه تفي الجامعات الاردنية الرسمية بمقومات بعد العملاء لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها.

ويبين الجدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الفرضية، حيث أظهر الجدول اتجاهات المستجيبين الإيجابية نحو معظم فقرات الفرضية الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرات أكبر من 3، وذلك حسب مقياس ليكرت، حيث يبلغ مستوى القبول بناءً عليه أكبر من 3، ما عدا فقرة متابعة اوضاع الخريجين وتتبع اوضاعهم، كما بلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات اقل من 1.

جدول رقم (10) الفقرات المتعلقة بالفرضية الثالثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
920	3.89	تقدّم الجامعة خدمات تلبي احتياجات الطلبة.
910	3.41	تقدّم الجامعة خدمات تجعل الطلبة يشعرون بالرضا.
980	3.68	تعمل الجامعة على استطلاع آراء الطلبة باستمرار في الأداء الاداري والاكاديمي وتأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار.
840	4.5	تقدم الجامعة خدماتها الادارية والتعليمية للطلبة باستخدام التقنيات الحديثة.
7080	3.89	تستجيب الجامعة لشكاوي الطلبة، وتحل مشاكلهم وشكواهم في

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية
د. إيمان أحمد الهيني
د. محمد زيادات

		وقت مناسب.
790	3.66	تعمل الجامعات على تطوير نوعية الخدمات الأكاديمية حسب المستجندات الأكاديمية .
900	2.52	تتواصل الجامعة مع خريجها وتتابع أوضاعهم.
470	3.65	جميع فقرات الفرضية "".

الفرضية الرابعة:

لا تفي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها. وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من الفقرة الثامنة عشرة وحتى الفقرة الثالثة والعشرين من الاستبانة، ويظهر الجدول رقم (11) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية	الوسط الحسابي
2.75	1.96	0.00	رفض	3.16

بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، كما أن الوسط الحسابي للفرضية أكبر من 3، وهذا يعني أنه مقبول حسب مقياس ليكرت، أي أنه تفي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها.

ويبين الجدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الفرضية، حيث أظهر الجدول اتجاهات المستجيبين الإيجابية والسلبية لفقرات الفرضية الرابعة، حيث يبلغ مستوى القبول بناءً عليه أكبر من 3، كما بلغ الانحراف المعياري لفقرات الفرضية اقل من 1.

جدول رقم (12) الفقرات المتعلقة بالفرضية الرابعة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
810	3.26	تقوم الجامعة بتحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة قبل تحديد عملياتها.
930	3.45	تعمل إدارة الجامعة على دراسة المجتمع والبيئة المحيطة وتحديد احتياجات سوق العمل وطرح التخصصات المناسبة لهذه الحاجات.
790	3.53	تقوم الجامعة بتطوير أساليب ونوعية الخدمات الادارية والاكاديمية المقدمة للطلبة باستمرار .
910	3.30	تقوم الجامعة بدعم الابتكارات والانشطة الابداعية للطلبة.
85	2.52	تعمل الجامعة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئتهم لسوق العمل.
890	2.53	تعمل الجامعة على تهيئة فرص لخريجها من أجل العمل.
510	3.16	جميع فقرات الفرضية "".

الفرضية الخامسة:

لا تفي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها. وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من الفقرة الرابعة والعشرين وحتى الفقرة الثانية والثلاثين من الاستبانة، ويبين الجدول رقم (13) نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (13) نتائج اختبار الفرضية الخامسة

T المحسوبة	T الجدولية	T المعنوية	نتيجة الفرضية العدمية	الوسط الحسابي
7.23	1.96	0.00	رفض	3.44

بما أن T المحسوبة أكبر من T الجدولية، فهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، كما أن الوسط الحسابي للفرضية أكبر من $\{3\}$ ، وهذا يعني أنه مقبول حسب مقياس ليكرت، أي أنه تفي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها. ويبين الجدول رقم (14) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الفرضية، حيث أظهر الجدول اتجاهات المستجيبين الإيجابية نحو فقرات الفرضية، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع الفقرات أكبر من 1، كما بلغ الانحراف المعياري لمعظم الفقرات أقل من 1. جدول رقم (14) الفقرات المتعلقة بالفرضية الخامسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
.75	3.09	تعمل ادارة الجامعة على تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية باستمرار.
.85	3.16	2- تعمل ادارة الجامعة على تطوير كفاءة الهيئة الادارية باستمرار.
.92	3.8	3- تواكب الجامعة وتتبنى أحدث التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها.
.97	3.49	4- تعمل ادارة الجامعة على دراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل التميز.
.75	3.73	5- تحرص الجامعة باستمرار على تطوير قدراتها الابداعية وحجز مكانة متقدمة بين الجامعات المحلية والعالمية.
.92	3.28	6- تعمل الجامعة على تبني برامج خاصة للراقي بخريجها بحيث يكون أفضل من خريجي باقي الجامعات.
1.04	3.49	7- تعمل الجامعة على تطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية بالشكل الذي يخدم الطلبة بشكل أفضل.
.82	3.56	8- تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية ونشاطات توعوية خاصة بالمجتمع المحلي.
.89	3.37	9- تعمل الجامعة باستمرار بمراجعة التخصصات المطروحة وطرح تخصصات جديدة تواكب الاحتياجات المجتمعية.
.52	3.44	جميع فقرات الفرضية "".

نتائج الدراسة:

بعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم للاستبانات، تمّ التوصل الى النتائج التالية:
يدرك العاملون في الجامعات الرسمية أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات الأردنية، حيث ترى عينة الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تقدم اطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس متكاملة لقياس الأداء الاستراتيجي، وانها تعمل على اشباع احتياجات الادارة حيث تزودها بصورة عن أداء عمليات الجامعة، وكذلك تتضمن بطاقة قياس الأداء المتوازن العديد من التوازنات مثل الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل والمقاييس المالية وغير المالية، كما تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تسهيل الاتصال وفهم اهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات الجامعة.
تفي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات البعد المالي لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها، حيث يتم استغلال الموارد المالية والامكانات المتاحة بالشكل الذي يؤدي الى تطوير الجامعة من الناحيتين الاكاديمية والادارية، و تعمل الجامعات على تأمين مصادر تمويل خاصة غير ايرادات رسوم الطلبة، كما تتناسب رسوم الساعات الدراسية في الجامعات مع نوعية الخدمة المقدمة للطلبة، وتقدم الجامعات برامج تدريبية وتأهيلية تؤمن موارد مالية للجامعة غير رسوم الطلبة دون تحقيق ارباحا لتلك الجامعات.
تفي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد العملاء (الطلبة) لبطاقة قياس الاداء المتوازن في ادائها، حيث تقدم الجامعات خدمات تلبي احتياجات الطلبة وتشعرهم بالرضا، وتقدم خدماتها الادارية والتعليمية للطلبة باستخدام

التقنيات الحديثة، وتعمل الجامعات على استطلاع آراء الطلبة باستمرار في الأداء الإداري والأكاديمي وتأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، كما تستجيب الجامعات لشكاوي الطلبة، وتحل مشاكلهم وشكواهم في وقت مناسب. تقي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن في ادائها، حيث تعمل إدارة الجامعات على دراسة المجتمع والبيئة المحيطة وتحديد احتياجات سوق العمل وطرح التخصصات المناسبة لهذه الحاجات، كما تقوم الجامعات بتطوير أساليب ونوعية الخدمات الإدارية والأكاديمية المقدمة للطلبة باستمرار، وتقوم الجامعات بتحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة قبل تحديد عملياتها، إلا أنه يؤخذ على الجامعات أنها لا تعمل على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الطلبة وتهيئتهم لسوق العمل، ولا تساعد في تهيئة فرص عمل مناسبة لهم بعد التخرج.

تقي الجامعات الأردنية الرسمية بمقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن في ادائها، وذلك من خلال قيام الجامعات بتطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس العلمية والمهنية وتطوير كفاءة الهيئة الإدارية باستمرار، وقيامها بتبني أحدث التقنيات الحديثة في تقديم خدماتها، وتطوير أنظمتها وإجراءاتها التنظيمية بالشكل الذي يخدم الطلبة بشكل أفضل، وقيام الجامعات بعقد دورات تدريبية ونشاطات توعوية خاصة بالمجتمع المحلي، ودراسة وتحليل مدى جودة الخدمات التي تقدمها للطلبة من أجل التميز، والاستمرار بمراجعة التخصصات المطروحة وطرح تخصصات جديدة تواكب الاحتياجات المجتمعية.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحثين بما يلي:

ضرورة قيام ادارات الجامعات بإيلاء الاهتمام المطلوب بالبعد المالي من خلال تبني أنشطة ومشاريع انتاجية، تعمل على تدبير موارد مالية اضافية تساعد الجامعات على تغطية تكاليفها وتحقيق الوفورات المالية اللازمة. قيام ادارات الجامعات بالعمل على رفع كفاءة العمليات الداخلية في تلك الجامعات، خاصة فيما يتعلق بعقد برامج تدريبية للطلبة من اجل تهيئتهم لسوق العمل، والقيام بالجهود اللازمة لعقد علاقات تشاركية مع الأطراف الخارجية وسوق العمل لايجاد فرص عمل مناسبة للخريجين.

تعزيز ادارات الجامعات لممارسات التخطيط الاستراتيجي في تلك الجامعات والتي تتمثل في تحديد رؤية ومهمة واهداف الجامعة الاستراتيجية، ومشاركة اكبر عدد من العاملين بتلك الخطة الاستراتيجية، مما سينعكس ايجابيا على تحقيق الجامعة لأهدافها الاستراتيجية ويحسن من ادائها.

ضرورة زيادة اهتمام ادارات الجامعات بالتغذية العكسية المتعلقة بالاستطلاع المستمر لآراء الطلبة والموظفين حول نوعية الخدمات المقدمة لهم من قبل تلك الجامعات، والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

اجراء المزيد من الدراسات والابحاث المتعلقة ببطاقة قياس الاداء المتوازن، خاصة فيما يتعلق باستخدامها في تقييم الجامعات الخاصة والقطاعات المختلفة الأخرى كالمصارف وشركات التأمين والمستشفيات وغيره.

المراجع

- الأشقر، وفاء (2013)، "مدى توافر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة اربد الأهلية في الأردن"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 12، المجلد 6، 145-164.
- البشتاوي، سليمان (2004)، "اطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 1، المجلد 2، 385-425.
- درغام، ماهر، وابو فضاء، مروان (2009)، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الفلسطينية العاملة في غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، العدد 2، المجلد 17، 741-788.
- سالم، مؤيد، وصالح، عادل (2003)، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، اربد، الاردن.
- سلطان، تركي (1996)، هندسة التغيير: التغيير الجذري لقمة الادارة، عالم الكتب، القاهرة.
- السمانوني، ابراهيم، وأحمد، سهام (2005)، "تفعيل دور عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع"، مجلة التربية، العدد 27، الجزء الأول.

استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية
د. إيمان أحمد الهيني
د. محمد زيادات

- الصعفاني، عبد السلام (2012)، "استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان (2006)، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والأبحاث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد، المجلد 28، 144-160.
- عبد المحسن، توفيق (2006)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: سيجما وبطاقة الاداء المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- العمري، هاني (2009)، "منهجية تطبيق الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية"، مجلة الجامعة الاسلامية، العدد 3، المجلد 2، 49-77.
- غانم، فتح الله (2009)، "بطاقة التصويب المتوازنة واستراتيجية أسفل الى أعلى كأداة لتحسين الأداء"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، القدس.
- الغريب، أبو عجيلة رمضان (2012)، "مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- غوث، غادة منصور (2005)، "أهمية قياس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الادارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
- المغربي، عبد الحميد (2006)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- نديم، مريم شكري (2013)، "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 1- Atkinson, A., Young, M. and Mukherjee, A., (2012), Management Accounting Information for Decision Making and Strategy Execution, sixth edition, Persons, New York.
 - 2- Decenzo, David and Robbins, Stephen P.,(2006), Human Resources Management: Concepts and Applications 6th edition, New York: John.
 - 3- Greiling, H., (2010), "Balanced Scorecard Implementation in German Organizations", Journal of Accounting Research, Vol 144, 151-178.
 - 4- Jones, Garth R., and George, M., (2004), Essentials of Contemporary Management, Boston: McGraw-Hill, Irwin.
 - 5- Kaplan Robert S. and Atkinson, A. (1998), Advanced Management Accounting, third edition, New Jersey: Prentice Hall.
 - 6- Kaplan Robert S. and Norton P. (1996), "The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action", Harvard Business Review.
 - 7- Kaplan Robert S. and Norton P. (1996), (2004), "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, Vol 12, 113-131.