

# بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات : نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة

د. طاهر محسن منصور الغالبي  
جامعة الزيتونة الأردنية

د. صالح مهدي محسن العامري  
جامعة البترا

## الملخص :

إن ثورة المعلومات والمعلوماتية قد أدت إلى تغيير الأساليب التقليدية في العمل وفي مختلف جوانب الحياة سواء ما كان منها فلسفات تنظيمية أو أساليب تقنية . فقد تم ادخال التكنولوجيا الحديثة لكافة منشآت الأعمال وإن كانت بدرجات متفاوتة ، الأمر الذي أدى إلى اعتماد طرق جديدة في تقييم أدائها وعدم اقتصرها على المعايير المالية. ولعل النموذج الأبرز في هذا المجال هو نظام القياس المتوازن للأداء Blanced Scorecard . إن هذا النظام يعد ثورة في تقييم أداء منظمات الأعمال ، حيث أنه يجمع بين المعايير المالية وغير المالية في أربعة أبعاد رئيسية هي العمليات الداخلية ، البعد المالي ، رضا الزبائن والبعد الخاص بالابداع والتعلم . وفي هذا البحث حاولنا تكيف هذا النظام لعمل الجامعات الخاصة وإضافة بعد خامس مهم ألا وهو بعد المسؤولية الاجتماعية . يقسم البحث بعد المقدمة ومنهجية البحث إلى قسمين، الأول خاص بالاطار النظري ونستعرض فيه النموذج وتطوره وأسلوب بنائه واستخدامه كأداة للرقابة الاستراتيجية والعملياتية . أما القسم الثاني فقد كان مخصصا للجانب التحليلي ، وتطرقنا فيه للتطور الحاصل للتعليم في عصر المعلوماتية ، وضرورة تبني الجامعات الخاصة دورا أكبر في مجال المسؤولية الاجتماعية ، ثم قدمنا النموذج المقترح بأبعاده الخمسة وحاولنا تشخيص معايير معينة كمثال للقياس في كل بعد .

## المقدمة :

في ظل التطور الحاصل في بيئة عمل منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ، أصبحت الكثير من وسائل القياس والتقييم خصوصا ما يتعلق منها بتقييم أداء الأنشطة الإنتاجية للمنظمات محل نظر وإعادة فحص وتقييم ، إن وراء ذلك أسباب كثيرة يأتي في مقدمتها قصور الوسائل التقليدية المعتمدة في قياس وتقييم الأداء عن إعطاء تصور شمولي وواضح يوازن بين أبعاد الأداء المختلفة ، من حيث المديات الزمنية وكذلك طبيعة المخرجات (مادية ومعنوية) ، فضلا عن تركيزها على المعايير المالية . إن التطور التكنولوجي الهائل وما أحدثه من تقدم في وسائل الإنتاج جعل من كلفة الوحدة المنتجة - التي كان يعول عليها كثيرا في المنافسة - عنصرا لا يحتل المرتبة الأولى في المزايا التنافسية التي تعول عليها المنظمات في السوق . فالمرونة والإبداع التكنولوجي والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال فضلا عن الجودة العالية أصبحت تحتل مراتب متقدمة في الركائز التنافسية التي تعتمدها المنشأة الصناعية أو الخدمية في اختراق الأسواق وزيادة رقعة الحصة السوقية . إن هذه الأمور تتطلب مقاييس من نوع خاص لكي تتمكن المنشأة من معرفة موقعها الحقيقي وترسم صورة صادقة لأدائها . وعليه فقد ركز الباحثون في دراستهم بشكل ملفت للنظر في فترة الثمانينات والتسعينات على تطوير مقاييس مختلفة لتقييم أداء المنظمة وفق الأبعاد غير المالية . وكذلك حرصوا على دمج المعايير المالية وغير المالية في مقياس موحد أكثر شمولية وتوازنا من المعايير الفردية وخصوصا المالية التي كانت تستخدم سابقا . ولعل أهم هذه الجهود هي تلك التي تمخضت عن تطوير نظام بطاقة الأداء المتوازن ( Blanced Scorecard ) من قبل الباحثين ( Robert, S. Kaplan and David, P. Norton ) . ومنذ الإعلان عن تطوير هذا النظام وظهوره لأول مرة عام ١٩٩٢ في مجلة ( Harvard Business Review ) وحتى يومنا هذا فقد نشرت الكثير من الدراسات والأبحاث وأجريت العديد من التطبيقات العملية في منشآت مختلفة مثل المصارف والمنشآت الصناعية الأخرى . لذلك وجدنا أن هذا النظام يستحق الاهتمام ومحاولة التطبيق في البيئة العربية خصوصا - وحسب معلوماتنا المتواضعة - أن مكتبتنا العربية تفتقر الى دراسات من هذا النوع .

في هذا البحث سنحاول التركيز على جانبين أولهما نظري هدفه استعراض أساسيات هذا النظام ومكوناته وأهميته واستخداماته وعلاقته باستراتيجيات وأهداف المنظمة مع الإشارة إلى أهم خطوات بناء النظام . أما الجانب الثاني فهو عبارة عن دراسة تحليلية تحاول تكييف النظام لبنية الجامعات الخاصة مركزين على صياغة معايير لتقييم أداء هذه الجامعات في عصر يتسم بالتراكم المعرفي وكون المعلومات هي عنصر المنافسة الرئيسي في السوق ويختتم البحث ببعض الاستنتاجات والتوصيات مع قائمة بالمراجع المعتمدة في إعدادة .

## منهجية البحث

### ١ - مشكلة البحث :

رغم التطور الكبير الحاصل في الفكر الإداري وأساليب تقييم أداء المنشآت إلا أن ما يستخدم من هذا التراكم المعرفي قليل في بيئة العمل العربية . إن تقييم أداء المنشآت على اختلاف أنواعها بشكل عام والجامعات الخاصة بشكل خاص لا يزال يقوم على أساس تقليدي ركيزته الأساسية المعايير المالية . لذلك كان جوهر هذا البحث هو محاولة الاجابة على السؤال التالي : هل يمكن تكييف نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء ( Balanced Scorecard ) لصياغة نموذج لتقييم الأداء في الجامعات الخاصة ؟ .

### ٢ - أهمية البحث :

تتأى أهمية هذا البحث من كونه محاولة لرفد المكتبة العربية بوسيلة ضرورية لمساعدة الجامعات الخاصة العربية على مواجهة المنافسة نتيجة كثرة عدد الجامعات الخاصة ، مما جعل من رضا الزبائن هدفا صعبا وذلك لاتساع قاعدة الطلب على التعليم ذي الجودة العالية والمعارف الحديثة والتي تقدم بوسائل تكنولوجية متطورة. كما أن هدف الربح في هذا النوع من الأعمال لا يمكن تحقيقه على المدى القصير ، وإنما يتحقق على المدى البعيد ، خصوصا عندما يكون للجامعة سمعة وشهرة في هذا المجال. إن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تأخذ بنظر الاعتبار أبعادا متعددة كالإبداع والمؤشرات المالية ورضا الزبون فضلا عن العمليات الداخلية للمنشأة الأمر الذي يعطي صورة واضحة عن موقف الجامعة .

### ٣- أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي :-

- أ. توضيح الأفكار الأساسية لهذا النظام ومحتوياته .
- ب. بيان كيفية استخدام النظام وتكيفه في ضوء طبيعة عمل الجامعات الخاصة .
- ج. حث المنظمات في البيئة العربية على استخدام وسائل متطورة في تقييم أداء أنشطتها الإنتاجية .

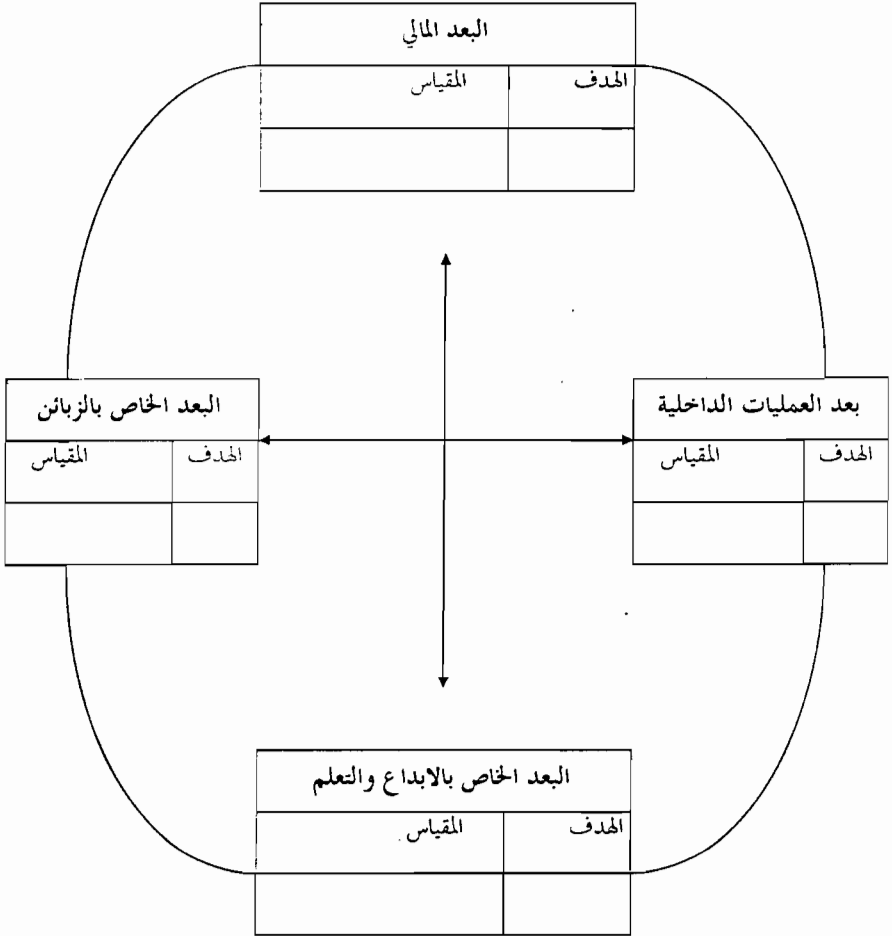
### ٤- أسلوب البحث :

بالنظر لقلّة المصادر العربية المتوفرة عن هذا الموضوع ، فقد لجأ الباحثان الى الدراسات الأجنبية بالدرجة الأولى وخصوصا تلك البحوث المنشورة من قبل ( Kaplan and Norton ) والتي طورا فيها النظام فضلا عن مقالات أخرى طبقت النظام في منشآت مختلفة خصوصا المصارف . ومن جانب آخر فإن الباحثان وبحكم كونهم تدريسيين في جامعات خاصة الآن وجامعات حكومية سابقا ، فقد تولدت لديهم أفكارا حول عملية تقييم الأداء في هذه الجامعات ، وقد ساعدت هذه الأفكار والحوار مع زملاء في جامعات أخرى حكومية وخاصة في تسهيل عملية تكيف النموذج المقترح وتأشير إمكانية استخدامه في تقييم الأداء .

### أولا : الإطار النظري

#### ١- مفهوم النظام وتطوره التاريخي :

من السهل أن نضع تعريفا محددا لنظام تقييم الأداء المعروف ببطاقة القياس المتوازن للأداء ، وذلك لعدم وجود اختلافات في وجهات النظر حول هذا الموضوع كون مكونات النظام محددة وتتسم بالوضوح ، فهو عبارة عن مدخل لقياس الأداء يجمع بين المعايير المالية التقليدية والمعايير غير المالية ، وذلك لتزويد المدراء بمعلومات أكثر ملائمة ووضوحا حول الأنشطة التي يديرونها ( 2 GC, 2001, P.3 ) . إن هذا التعريف يشير بوضوح الى الجمع بين معايير مختلفة تم تصنيفها في ضوء أبعاد أساسية محددة بصفتها المالية أو غير المالية . لكن الباحثان اللذان طورا هذا النظام ( Kaplan and Norton ) لم يقفا عند هذا الحد بل صنفا مجموعة المعايير بنوعها المالي وغير المالي ضمن أربعة أبعاد تمثل الأهداف الاستراتيجية الرئيسية والعملانية لأي منظمة من المنظمات ، وكما موضح في الشكل التالي رقم (١) ( Kaplan and Norton 1992, p. 72 ) .



شكل رقم (١) الأبعاد الرئيسية في نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء

إن ما أطلقنا عليه أبعاد النظام الأربعة في المخطط ( شكل ١ ) تمثل في حقيقتها ما أسماه ( Kaplan and Norton ) مجموعة منظورات Perspectives يحتوي كل منظور منها مجموعة محددة من المقاييس التي يمكن أن تستخدم لتقييم الأداء وفق هدف معين . فالبعد المالي يمثل تشكيلة من المعايير التي تعكس الموقف المالي للمنشأة الأمر الذي يعني حملة الأسهم والمالكين بصورة أساسية . أما البعد الخاص بالزبائن وهو الهدف الرئيس والمتحكم في نشاط المنشأة فهو يشتمل على مؤشرات تعكس مدى رضا الزبائن وولاءهم للمنشأة .

وفيما يخص البعد الثالث المتعلق بالعمليات الداخلية فإن كفاءة الأداء في هذه العمليات هو أمر حيوي جدا لأي منظمة ، فحسن استخدام المواد الأولية وضبط جودة المنتجات والكلفة المعقولة للوحدة المنتجة كل هذه الأمور يمكن أن تضمن رضا الزبون وبالتالي احتفاظ المنشأة بحصتها السوقية . وأخيرا فإن البعد الخاص بالابداع والتعلم هو ركن أساس في المنافسة الحادة في أسواق اليوم ، حيث أن قدرة المنشأة على تحسين منتجاتها وعملياتها القائمة أو الموجودة حاليا وكذلك إدخال منتجات وعمليات جديدة تماما للسوق والتراكم المعرفي في المنظمة أمور ضرورية لبقاء المنشآت في عصر المعلوماتية واقتصاد المعرفة ، فقد أصبح شائعا في عالم اليوم استخدام مصطلحات مثل الأصول المعرفية أو المخزون المعرفي في منظمات الأعمال .

## ٢- نماذج أخرى للنظم الموحدة لتقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هي عملية قديمة قدم المنشآت نفسها ، فمنذ أن بدأ الإنسان يمارس نشاطا اقتصاديا كان إجراء تقييم الأداء مرافقا له وإن لم يكن معروفا بالمسميات والمصطلحات المتداولة في عالم اليوم . لقد كان القياس التقليدي قائما على أساس معايير مالية بحتة تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط . إن هذا المقياس هو عنصر أساس وحيوي في تقييم الأداء في عالم اليوم أيضا ولكن نتيجة لتطور الحياة بجوانبها المختلفة والتطور التكنولوجي والمعلوماتي الكبير الذي سهل من عمليات الإنتاج الواسع أصبح عنصر القياس المالي غير كافي لوحدة لإعطاء صورة واضحة عن موقف المنشأة الفعلي ، وعليه لا بد من إضافة معايير أخرى غير مالية مثل الجودة والمرونة والابداع والمسؤولية الاجتماعية وغيرها من المؤشرات الأخرى ، الأمر الذي فرض بالضرورة وجوب تكاملها في مقياس موحد يعطي صورة متكاملة عن

أداء المنشأة . إن نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء لم تأت من فراغ وإنما هي حصيلة إنضاج مجموعة من النظم التي عرفتتها منظمات الأعمال قبل عام 1992 وهو العام الذي أدخل فيه نظام Balanced Scorecard . ونجد من الضروري استعراض هذه النظم بشكل موجز لأهميتها في فهم النظام الذي نحن بصدد .

#### أ- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية :

( هندي ، ٢٠٠٠ ، د. زينب أحمد عزيز حسين ، ٢٠٠٠ ) وضعت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية نموذج يتصف بالتكامل والشمولية لتقييم الأداء في المنظمات المعاصرة . كما أوضحت اللجنة بأن المنظمة يجب أن تختار مؤشرات الأداء التي تناسب طبيعة عملها وظروفها واحتياجاتها الاستراتيجية .

يتكون هذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية يشمل كل بعد مجموعة كبيرة من مؤشرات تقييم الأداء لهذا البعد من عمل المنظمة ، وكما يلي :-

- \* بعد المؤشرات المالية : في هذا البعد توجد العديد من المؤشرات لقياس الأداء المالي للمنظمة وخاصة من وجهة نظر المساهمين أو جهات نظر المالكين . ومن هذه المؤشرات ، ربحية المبيعات ، معدل العائد على رأس المال ، معدل العائد على حقوق الملكية ، ربحية العملاء ، القيمة الاقتصادية المضافة ، معدل زيادة الإيرادات .... الخ.
- \* بعد مؤشرات السوق والمستهلك : بالنظر لكون رضا الزبائن يعتبر من أهم اهتمامات المنظمة المعاصرة ، ولكون هذا الرضا يستند الى توفير مجموعة كبيرة من الخصائص في المنتج مثل الجودة ، السعر ، المتاحية وسرعة الإمداد وتعدد الاستخدامات وغيرها ، لذلك يفترض أن تعمل المنظمة بجهد كبير وابداع أفضل في هذا الجانب . كذلك يمكن للمنظمة أن تجري تجزئة للسوق ( Market Segmentation ) في ضوء خصائص معينة لتعمل على إرضاء مجموعات من الزبائن مختلفين . لذلك توجد مؤشرات عديدة في هذا البعد منها ، عدد العملاء الجدد أو الذين تم فقدهم ، رضا العملاء ، سرعة الرد على العملاء ، مدى جودة المنتج .... الخ .

\* بعد المؤشرات التنافسية : على إدارة المنظمة أن تعرف المنافسة وكذلك ظروفها واحتمالات تغيير شروط المنافسة وخصائصها . إن

هذا يجنب المفاجآت غير السارة . وفي هذا البعد يوجد العديد من المرشحات منها ، حصة السوق لكل منافس ، جودة منتجات المنافسين ، المؤشرات المالية للمنافسين ، أسعار منتجات المنافسين ، رضا الزبائن عن المنافسين .... الخ .

\* بعد مؤشرات أداء الموارد البشرية : إن القضايا الأساسية التي يجب أن يعار لها أهمية خاصة هي رضا العاملين باعتبارهم أهم موارد المنظمة ، وفي الحقيقة فإن أداء العاملين هو الذي يحدد كفاءة الأداء في المنظمة على مختلف المستويات . من المؤشرات المقترحة في هذا البعد ، معدل دوران العاملين ، الروح المعنوية للعاملين ، عدد ساعات التدريب لكل عامل والولاء الوظيفي للعاملين ..... الخ .

\* بعد مؤشرات التشغيل الداخلية : إن كفاءة ودقة الاجراءات الداخلية في العمل تساهم في تحويل المدخلات الى مخرجات بأفضل الطرق والأساليب ، كما أنها نقطة الوصل الأساسية مع الموردين من جانب والزبائن من الجانب الآخر . هنا يتطلب الأمر تحديد تلك الإجراءات ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة للعناية الخاصة بها . وهنا تم اقتراح مؤشرات عديدة منها ، عدد المنتجات الجديدة ، الوقت اللازم لتطوير المنتج ، مقاييس عدم الجودة ، متوسط فترة التخزين ، الوقت المستغرق لتلبية طلب العملاء ..... الخ .

\* بعد المؤشرات البيئية : على المنظمة إغارة أهمية كبيرة لمسؤولياتها تجاه البيئة ، من الاستخدام العقلاني الرشيد للموارد النادرة الى درجة الأمان في العمليات ومؤشرات التلوث البيئي . وهنا توجد العديد من المؤشرات منها حجم التلوث الذي تسببه المنظمة ، عدد الإصابات والحوادث ، عدد ساعات الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع ، المساهمة في الأنشطة العلمية ... الخ .

ب- نظام تقييم الأداء حسب الأنشطة : ( Jacob, 1999, p. 25 )

في ظل هذا النظام تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة المترابطة الأساسية منها والمساعدة ، ويتم تحليل هذه الأنشطة لمعرفة الكيفية التي يتم فيها كل نشاط . وفي حقيقة الأمر فإن النشاط هو توليفة من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية يتم بموجبها تحويل مدخلات معينة الى مخرجات بصفات أخرى مطلوبة . وهنا وقبل القيام بعملية



التحليل يفترض أن يطرح سؤال مهم وهو هل النشاط ضروري للمنظمة أم لم يمكن الاستغناء عنه أو تعويضه بأنشطة أخرى . وعليه فإن تحليل النشاط وقياس مستوى الأداء فيه يمكن أن يكون من خلال :-

\* كلفة أداء النشاط : وهنا تقاس هذه الكلفة بمؤشرات عديدة ويمكن مقارنتها بالأهداف المتوخاه من هذا النشاط وقد تكون بمعايير مالية أو غيرها .

\* الوقت اللازم لأداء النشاط : الوقت هو دالة لكثير من المؤشرات الأخرى مثل الكلف والمرونة والمتاحية وغيرها ، وهنا فإن التحليل يمكن أن يؤثر الاختناقات المهمة في المنظمة وأسلوب عملها .

\* جودة القيام بالنشاط : وهذه معبر عنها بالمواصفات المرغوبة والمعايير ومدى القرب منها في تأدية مختلف أوجه النشاط .

\* المرونة : وهي درجة استجابة النشاط للظروف الطارئة والمتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة عمل المنظمة الداخلية منها والخارجية .

إن استخدام هذه المؤشرات لتحليل كل نشاط يوفر لنا صورة واضحة عن مستوى فاعلية وكفاءة النشاط في تحقيق أهداف المنظمة . ومن المعلوم إن هناك علاقة مباشرة بين هذه المؤشرات وبالتالي يوجد مبادلة بين استخداماتها في الأداء بطرق متعددة .

#### ج- لوحة القياس Tableau de Bord :

إن مفهوم لوحة القياس مأخوذة من لوحات القياس الموجودة في السيارات والطائرات التي يستخدمها السائقون أو الطيارون لمعرفة مؤشرات دالة على مستوى الأداء مثل السرعة والوقود المستهلك والضغط والمسافة المقطوعة وغيرها لضمان نجاح الوصول الى الهدف . وقد ظهرت فكرة لوحة القياس في فرنسا في المنشآت الصناعية واحتوت اللوحة على مؤشرات أداء متنوعة للعمليات الإنتاجية . بعد ذلك تم تطويرها واستخدامها على كافة المستويات الإدارية ولأغراض وأهداف متعددة ، وبذلك تصبح هذه اللوحة عبارة عن مجموعة من مؤشرات الأداء المتشابهة على مختلف المستويات التنظيمية .

د- مصفوفة قياس الأداء Performance Measurement Matrix :

يعد هذا الأسلوب في قياس أداء منظمات الأعمال من أكثر المقاييس تكاملاً وشمولاً ويقوم على أساس تحديد أبعاد المنافسة الرئيسية التي تعتمد عليها المنشأة في السوق ومن ثم تحديد مجموعة من المعايير الفرعية لكل بعد رئيسي . وعلى سبيل المثال يشير أحد الباحثين عند تقييمه لأداء إحدى منشآت الأعمال إلى أن هناك ستة أبعاد رئيسية للمنافسة هي ( Noori and Redford, 1995, p. 613 )

- \* الجودة : وتقاس من خلال نسبة المعيب ، عدد ونوع الشكاوى من الزبائن ، رضا الزبائن والاقتراحات المقدمة من العاملين .
  - \* الكلفة : ويمكن قياسها من خلال كلفة المنتج ، مستوى المخزون ، الكلفة الكلية للمواد
  - \* الاعتمادية : وهنا تستخدم معايير الدقة في التسليم وجاهزية المكنائن وعدد التغييرات في جدولة العمليات .
  - \* الخدمة : وتقاس من خلال الوقت اللازم للاستجابة لطلب الزبون ونوع الخدمات المقدمة وكذلك عدد شكاوى الزبائن ومدى سهولة الاتصال بهم .
  - \* التوقيت Timeliness : ومؤشراتها الرئيسية هي الوقت الكلي للإنجاز ونسبة وقت التشغيل الفعلي إلى الوقت الكلي للإنجاز وأوقات تهيئة المكنائن والتجهيزات Setup time .
  - \* المرونة Flexibility : وتقاس من خلال حجم الوجبة المنتجة وتوقيتها وكذلك العطلات الحاصلة ومدى القدرة على الاستجابة للتغييرات الحاصلة في حجم الطلب وأنواع المستهلكين .
- إن هذه الأبعاد الستة ومؤشراتها الفرعية يتم توحيدها في مقياس واحد من خلال ترجيح كل منها ( الأبعاد الرئيسية والمؤشرات الفرعية ) بوزن نسبي يعكس أهميته للمنشأة : إن الناتج النهائي سيكون رقماً واحداً يتراوح بين صفر و ١٠ نقاط . وميزة هذا الأسلوب هو إعطاء صورة واضحة وصادقة عن أداء المنشأة كما يمكن استخدامه لكافة المنشآت على اختلاف تخصصاتها فضلاً عن مرونته بحيث يمكن إضافة وحذف معايير وفق احتياجات وأهداف المنشأة .

### ٣- خطوات بناء نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء :

إن بناء نموذج البطاقة يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وفلسفتها وتفكيرها الاستراتيجي . فبعض المنظمات تحصر مهمة بناء النموذج الأولي بأشخاص محددين لهم إطلاع كافي على موقف المنشأة الاستراتيجية الحالي ، في حين إن منظمات أخرى تحاول بناء النموذج من خلال مشاركة أوسع وعلى مختلف مستويات التنظيم . ومع ذلك فقد طور كل من ( Kaplan and Northon ) ، ما يمكن أن يعتبر أسلوبا معياريا لبناء بطاقة القياس المتوازن للأداء في ضوء خطوات محددة ، علما بأن هذه الخطوات اعتمدت من قبل كثير من الباحثين كأساس للتطبيق في منشآت أعمال مختلفة وكما يلي ( Kaplan and Norton, 1993, pp. 138-139 )

#### أ. التحضير Preparation

في المنظمات المتكونة من أكثر من وحدة أعمال استراتيجية ( SBU ) يصار الى بناء نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء لكل وحدة في ضوء الأهداف المتوخاه للوحدة من استخدام هذا النموذج ، بحيث يكون للوحدة المشار إليها زبائننا الذين يمكن تحديدهم بوضوح ، وكذلك لها قنواتها التوزيعية ومرافقها الإنتاجية فضلا عن معاييرها التي تعتمد عليها في تقييم أدائها المالي .

#### ب. المقابلات : الجولة الأولى Interviews : first Round

يتم إمداد المدراء التنفيذيين في وحدة الأعمال بخلفية عن مفاهيم النظام، وكذلك وثائق داخلية توضح رؤية المنظمة (Vision) ورسالتها (Mission) واستراتيجيتها (Strategy) . وتجدر الإشارة الى أنه لا بد من وجود منسق قد يكون من خارج المنشأة ( مستشار من إحدى المنظمات المتخصصة بالإستشارات أو بيوت الخبرة ) أو قد يكون من داخل المنظمة نفسها ، يتحدد دورة بتنظيم الجهود وإدارة المقابلات المؤدية الى الحصول على تصور واضح عن أهداف المنشأة ، واقتراحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمينها للنموذج المراد بناؤه . وربما يستعين المنسق ببعض حملة الأسهم أو المالكين للاستئناس بأرائهم وتطلعاتهم حول الأداء المتوقع للمنظمة ، كذلك قد يستعين بأراء بعض الزبائن والموردين بهدف معرفة وجهات نظرهم وتوقعاتهم لأداء المنشأة .

#### ج. ورشة العمل التنفيذية الأولى Executive Workshop : First Round

يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين القياس والاستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا .

وتتم مناقشة محتوى استراتيجية المنشأة ومهمتها ثم الانتقال الى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح المنشأة في استراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل بعد من الأبعاد الأربعة السابقة الذكر . وهنا يستعين فريق العمل المكلف بالأفلام الخاصة بالمقابلات التي سبق وأن أجريت مع حملة الأسهم وممثلي الزبائن لإثراء المناقشات في هذا الموضوع . إن المناقشات الجارية ستقود الى تشخيص عوامل النجاح الأساسية لأداء المنشأة الأمر الذي يساعد في صياغة النموذج الإبتدائي لبطاقة القياس المتوازن للأداء .

#### د- المقابلات : الجولة الثانية Interviews : Second Round

تهدف المقابلات هذه المرة الى استطلاع رأي كل من المدراء التنفيذيين في المنشأة حول النموذج الإبتدائي التجريبي الذي تم تطويره في الخطوة السابقة ، وذلك اعتمادا على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل التنفيذية الأولى . كذلك يقوم المنسق في هذه المقابلات بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية تنفيذ النظام .

#### هـ- ورشة العمل التنفيذية الثانية Excutive Workshop : Second Round

يشارك في هذه الورشة كل من أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومروسيهم المباشرين ، إضافة الى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المنظمة ورؤيتها ومحتوى استراتيجيتها والنظام التجريبي أو المقترح لبطاقة القياس المتوازن للأداء . ثم تشكل مجاميع عمل صغيرة لغرض مناقشة الآتي :-

- \* المقاييس المقترحة .
  - \* طريقة ربط برامج العمل الجارية مع المقاييس .
  - \* البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام .
- وكخلاصة لعمل هذه الورشة فإنه يتوقع أن تقدم عند انتهائها صياغة واضحة ودقيقة للأهداف لكل مقياس مقترح بما في ذلك المعدلات المستخدمة للتحسين في الأداء .

#### و- ورشة العمل التنفيذية الثالثة Excutive Workshop : third Round

إن هذه الورشة هي التي ستضع اللمسات الأخيرة على النظام قبل البدء بالتنفيذ المباشر ، حيث أنها ستقوم بالآتي :-

- \* إجماع نهائي على الرؤية للمنشأة وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقتين .
- \* تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره في بطاقة القياس المتوازن للأداء .

- \* تشخيص برامج العمل التي ستمكن المنشأة من الوصول الى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة .
- \* الاتفاق النهائي على برنامج التنفيذ والذي يشتمل على خطة الاتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء .
- \* تطوير نظام معلومات مساعد لنظام بطاقة القياس المتوازن للأداء .

#### ز. التنفيذ Implementation

إن عملية التنفيذ تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات ، وكذلك تعميم النظام على مختلف مستويات المنظمة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية . وبهذا سيكون هناك نظام متكامل للمعلومات يسند المدراء التنفيذيين في اتخاذ قراراتهم.

#### ح. المراجعة الدورية : Periodic Reviews

إن المراجعة ومتابعة عمل النظام تجري شهريا أو فصليا عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المنشأة وأقسامها وشعبها المختلفة . أما المعدلات المستهدفة فيجري مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد .

#### ٤- النظام كأداة للرقابة الاستراتيجية والعملياتية .

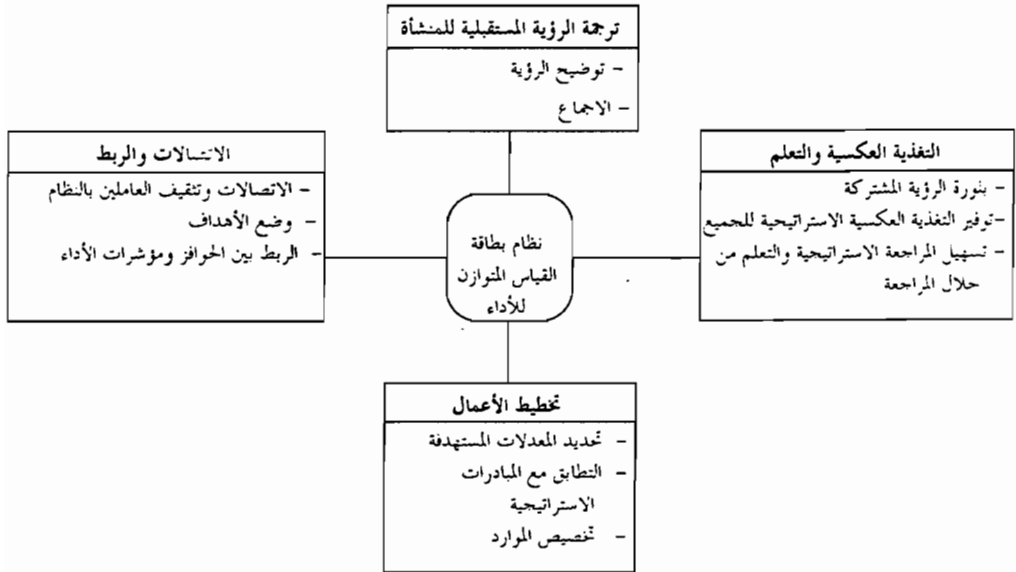
إن وجود نظام بطاقة القياس المتوازن للأداء لا يكفي لوحده بل يتطلب الأمر معرفة الأهداف المتوخاه من تطبيق هذا النظام ، ولكون النظام جاء توسيعا متكاملًا لمفهوم قياس الأداء ، لذلك جاءت استخداماته بأوجه متعددة يبرز منها اعتماده كأداة فعالة للرقابة الإدارية والاستراتيجية ( Alan butler et al, 1997 P. 246 ) . ففي إطار الرقابة الإدارية يمثل النظام تطبيقًا شاملا وعمليا لكونه مركزا على قياس الأداء في وحدة الأعمال الاستراتيجية ، كما أنه من خلال هذه الرقابة الإدارية يبرز دور المقارنة المرجعية ( Benchmarking ) في ضوء المعايير المحددة للأداء وخاصة في الجانب المالي . ويجب الانتباه الى أن منشآت الأعمال غالبا ما تعتمد مقاييس الأداء بناء على توفر المعلومات اللازمة لها وليس لأنها مهمة أو مفيدة جدا لها ، لذلك لا بد من التركيز على ما هو مفيد للمنشأة وليس ما هو سهل قياسه ومتوفرة بياناته . وإجمالا فإن اعتماد النظام في الرقابة الإدارية يمكن أن تتجلى فائدته من خلال الآتي ( ZGC, 2001, P.1 )

- أ- كونه تقريراً إدارياً موحداً وديقاً لوصف الأداء العمليّاتي ووفق أبعاد أربعة مختلفة .
- ب- إن الروابط السببية بين المقاييس تساعد في إضافة معنى وملاءمة أكثر للمقاييس وتسهل عملية تحديد الأهداف .
- ج- إن الجمع بين المقاييس وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يمكن من نقل أثر المبادرة في تحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المنشأة ككل .
- د- إن مناقشة التوقعات الخاصة بالأداء والأمور العمليّاتية الأخرى التي تعتبر جزء من النظام عند تصميمه يزيد من الفهم والوعي لدى فريق الإدارة .

أما ما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية فإن دور النظام فيها يعد حيويًا حيث أنه يتمشى والمراحل المختلفة لوضع استراتيجية المنظمة وبالتالي الرقابة عليها. فهو يربط بين الفاصل المختلفة للأهداف بمنظور شمولي للأعمال ويساعد الفريق الإداري المستخدم له في التعامل مع المعلومات التي يوفرها لدعم عملية اتخاذ القرار حول نوع التدخلات المطلوبة منهم لضمان انجاز الأهداف الاستراتيجية بنجاح . ويمكن أن تلخص دور نظام القياس المتوازن للأداء في مجال الرقابة الاستراتيجية بالآتي :-

- أ- يساعد على الربط المحوري ( Articulation ) لمجموعة الأهداف الاستراتيجية الأساسية في إطار شمولي وضمن رؤية المنشأة المستقبلية ( Vision ) .
- ب- فهم مشترك للأنشطة المخططة المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ج- يمكن اعتباره لغة مشتركة للربط الاستراتيجي بين الأهداف والاتصالات، وكذلك الخطط ومعدلات الأداء المستخدمة داخل المنظمة .
- د- يمكن أن يفسر النظام العلاقة السببية الرابطة بين الأهداف والمتطلبات المالية للمنظمة . وكذلك يمكن أن يشخص المجالات التي تحصل فيها مفارقة ( Trade off ) بين الأهداف مثل تخفيض التكاليف من جانب وزيادة الاستثمار في الجوانب التسويقية .
- هـ- تشجيع الحوار داخل المنظمة حول الأهداف الاستراتيجية والتوقعات المتعلقة بالأداء .

إن ما تقدم أعلاه يمكن أن يجسده الشكل التالي رقم (٢) والذي طوره Kaplan and Norton عام 1996 .



شكل (٢) ربط بطاقة القياس المتوازن للأداء واستراتيجية المنشأة

## ثانيا : الجانب التحليلي

### ١- التعليم في عصر المعلوماتية :

إن تطور الأمم يقاس بقدرتها على توفير بيئة تعليمية وبحثية قادرة على اعداد كوادر متخصصة في مختلف المجالات . ولذا فإن التعليم يكتسب أهمية خاصة في استراتيجيات الدول وأولوياتها للتنمية . وفي عالم اليوم الذي يتسم بالتطور التكنولوجي السريع فلا بد من مراجعة شاملة ومستمرة للتعليم ووسائله وعلى مختلف مسنوياته ، حيث أنه لم يتغير كمحتوى وإنما كفلسفة . وفي عصر انتشار وتطور تكنولوجيا المعلومات وزوال الحدود فإنه يمكن القول أن التعليم أصبح من أكثر المجالات حساسية لهذا التطور ، فالجامعات لم تعد مكانا لتخريج كوادر تقليدية تبحث عن فرص في سوق العمل الحكومي ، بل أصبحت أكثر ارتباطا بالمجتمع وأكثر إسهاما في بنائه من خلال برامج التعليم المستمر والمشاركة في حل الكثير من المشاكل سواء كانت فريدة أو تتعلق بمنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها . إن هذا الأمر يفترض إلقاء مسؤولية أكبر على عاتق الجامعات وخصوصا في ما يتعلق بإدخال ليس

التقنيات الحديثة فقط ، وإنما الطرق والأساليب الإدارية والفلسفات التنظيمية التي تتماشى مع التطور التكنولوجي . وعلى سبيل المثال فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة ( TQM ) قد تم تطبيقها في كثير من الجامعات العالمية ( Anderson, 1995, p.48 K Kleindorfer, 1994 pp. 20-23 ) بهدف بناء الدور الجديد للجامعات . ولا ننسى هنا الإشارة الى أن النقلة النوعية للتعليم في الجامعات قد حولت هذه المراكز العلمية من مراكز للتلقين الى مراكز تتبع أسلوب حل المشكلة أو التعلم عن طريق أسلوب التفكير الإبداعي وحل المشكلات ( Problem Solving ) . إن التعليم في عصر المعلوماتية يتطلب من الجامعات توفير مستلزمات أساسية لتحقيق نجاح في أداء دورها الجديد ومن هذه المستلزمات :-

أ- توفير كوادر تدريسية عالية الكفاءة سواء في التخصص أو في استخدام الوسائل الحديثة في التعليم واجادة اللغات الأخرى للتفاعل مع المجتمعات والاستفادة من تطورها في مجالات الاختصاص . كذلك فإن هذه الكوادر تفهم طبيعة التغيير القيمي التربوي الحاصل في البيئة العالمية .

ب- المستلزمات المادية وأهمها وسائل تكنولوجيا الاتصالات وذلك للاستفادة من الكم الهائل من المعارف المخزونة على شبكة الانترنت .

ج- انفتاح وتفاعل مع المجتمع المحلي والاقليمي والعالمي ، فمنظمات الأعمال لم تعد سوقا لامتنصاص الخريجين من الجامعات ، وإنما أصبحت أشبه بالمختبرات لهذه الجامعات سواء من ناحية تقديم فرص التدريب للطلاب ، أو التعاقد مع الجامعات لحل مشاكل معينة فيها من قبل الاستاذة والطلاب الباحثين الذين يرغبون الحصول على درجات علمية عالية ( Rowley , 2000, p. 11 ) .

د- الكادر الإداري المرن والقادر على التعامل مع بيئة ديناميكية متغيرة باستمرار ، ولا نقصد بالكادر الإداري الموظفين والعاملين الآخرين فقط بل يشمل القيادات الأكاديمية العليا في الجامعات .

هـ- الاطلاع المستمر على الخطط الدراسية في الجامعات الرائدة في كل اختصاص من الاختصاصات فهناك بعض الجامعات تحصل على المرتبة الأولى في اختصاص معين ولكنها قد تكون ذات أداء متواضع في تخصص آخر ، وهذا واضح في التقييم السنوي للجامعات على الصعيد



الفيدرالي في أمريكا مثلا . والاطلاع هذا يكون بهدف تحديث الخطط  
الدراسية ومحتوى المساقات وبناء برامج التدريب المستمر .

## ٢- المسؤولية الاجتماعية للجامعات الخاصة :

اكتسبت المسؤولية الاجتماعية أهمية خاصة في المجتمعات وفي عالم الأعمال  
اليوم ، حيث أن هناك مزيدا من المطالبة بتبني دور اجتماعي أكبر لمنظمات  
الأعمال وأصحاب رأس المال . وتسمع بين فترة وأخرى مزيدا من النقد  
الموجه للجامعات الخاصة بكونها جامعات تهدف الى تحقيق الربح بغض  
النظر عن مستوى المخرجات ( أبو نبعة وفوزية مسعد ، ٢٠٠٠ ، ص  
١٣١ - ١٧٤ و جريدة الرأي الاعداد ، ٩٥٥ ، في ١٠/٢٧/١٩٩٦ والعدد  
الصادر في ٣٠/٩/١٩٩٥ ) . ولكن أولا وقبل معرفة عناصر المسؤولية  
الاجتماعية يجب أن نعرف مفهومها بشكل واضح . فقد عرف ( Drucker )  
المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه  
( Drucker, 1977, P. 584 ) ، وعرفت أيضا من قبل ( Strier ) بأنها تمثل  
توقعات المجتمع لمبادرات المنشأة في مجال مسؤوليتها تجاه المجتمع وبما  
يتجاوز الحد الأدنى من الأذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام المنشأة  
بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتنا ( Strier,  
1979, p.9 ) . إن هذين التعريفين يعدان من المحاولات المبكرة نسبيا  
لتوضيح صورة وعناصر المسؤولية الاجتماعية ، ولا نريد هنا أن نستعرض  
المزيد من وجبات النظر الواردة في أدبيات إدارة الأعمال ، ولكننا نستطيع  
أن نستخلص مفعوما للمسؤولية الاجتماعية يتمحور حول كونها التزام منشأة  
الأعمال تجاه المجتمع والذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من  
المنشأة في صورة اهتمام بالعاملين وبالبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو  
أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونا . وفي رأينا وفي  
ضوء التعريف الأخير للمسؤولية الاجتماعية ، فإنها أي الجامعات الخاصة  
يفترض أن تطور سياساتها الخاصة لتبني جوانب أكثر أهمية في حياة  
المجتمع ، والعمل على تحقيق هذه العناصر من خلال أداء مستمر ومتطور .  
وكمثال مختصر يمكن أن نستعرض عناصر المسؤولية الاجتماعية التالية في  
اتجاهات الخاصة الأردنية تجاه أطراف نجد أنها ذات تأثير كبير على حياة  
هذه الجامعات واستمرارية عملها .

الاسهامات الاجتماعية الممكنة تجاهها	الفئة ذات المصلحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تحقيق ربح عادل ومعقول</li> <li>* إعطاء صورة محترمة للجامعة وبناء سمعة لها .</li> <li>* تعظيم قيمة اسهم الجامعة ( إذا كانت شركة مساهمة )</li> <li>* التوسع والنمو في اختصاصات يحتاجها المجتمع</li> <li>* المحافظة على سلامة موجودات الجامعة .</li> </ul>	١- المالكون
<ul style="list-style-type: none"> <li>* رواتب وأجور مجزية وعادلة .</li> <li>* فرص تقدم وترقية علمية .</li> <li>* تدريب وتطوير مستمر .</li> <li>* ظروف عمل جيدة وإجازات مدفوعة ورعاية صحية .</li> </ul>	٢- العاملون ( بكافة أنواعهم )
<ul style="list-style-type: none"> <li>* دعم الأنشطة الاجتماعية والثقافية</li> <li>* خلق فرص عمل جديدة</li> <li>* المساهمة في دعم البنى التحتية</li> <li>* الصدق في التعامل وتقديم معلومات صحيحة</li> <li>* المساهمة في حالة حصول طوارئ أو كوارث</li> <li>* احترام القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية</li> </ul>	٣- المجتمع
<ul style="list-style-type: none"> <li>* مخرجات بنوعية جيدة وكفاءة عالية .</li> <li>* أجور دراسية مناسبة .</li> <li>* الاعلان الصادق عن التخصصات ومدى اعتمادها .</li> <li>* مختبرات ومكتبات نقي باحتياجات الطلاب .</li> <li>* اعداد مناسبة في القاعات الدراسية .</li> <li>* مناهج ذات محتويات حديثة ومواكبة للتطور العالمي .</li> </ul>	٤- الطلاب
<ul style="list-style-type: none"> <li>* منافسة عادلة ونزيهة .</li> <li>* معلومات صادقة وأمنية .</li> <li>* استقطاب الطلاب بطرق مشروعة .</li> <li>* التعاون العلمي من خلال شبكات المعلومات والبحث .</li> </ul>	٥- الجامعات المنافسة ( الأخرى )
<ul style="list-style-type: none"> <li>* الحد من التلوث على كافة المستويات .</li> <li>* الاستخدام الجيد للموارد وتطويرها وصيانتها .</li> <li>* التشجير وزيادة المساحات الخضراء .</li> </ul>	٦- البيئة

٧- الحكومة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاسهام في برامج التوعية البيئية .</li> <li>• الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة .</li> <li>• احترام مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف .</li> <li>• تسديد الالتزامات الضريبية .</li> <li>• المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية .</li> <li>• التدريب المستمر لخدمة المجتمع :</li> </ul>
------------	--

إن التأمل في واقع الجامعات الخاصة يظهر لنا أن هذه المنظمات قد قطعت شوطاً جيداً في المضمار الاجتماعي وأن كان متبايناً من جامعة لأخرى . وأن تركيزنا على هذا الجانب الاجتماعي نابع من فلسفة الدول في عالم اليوم وانتشار ظاهرة التخصصة وتحمل القطاع الخاص مسؤوليات أكبر في تنمية المجتمع على كافة المستويات . لذلك نعتقد أن المطلوب القيام بدراسات جادة وهادفة لوضع معايير يمكن معها معرفة مدى تحقق الأداء الاجتماعي المستهدف وما هو متحقق فعلاً وليس النقد الموجه من خلال تأملات سريعة وتحليلات آنية . إن التطرق إلى موضوع المسؤولية الاجتماعية في هذا البحث جاء انسجاماً مع النظرة الشمولية للأداء وتقييمه من خلال بطاقة القياس المتوازن للأداء ، وكبرن الأداء لمنظمات الأعمال مشتملاً على بعدين لقتصادي واجتماعي .

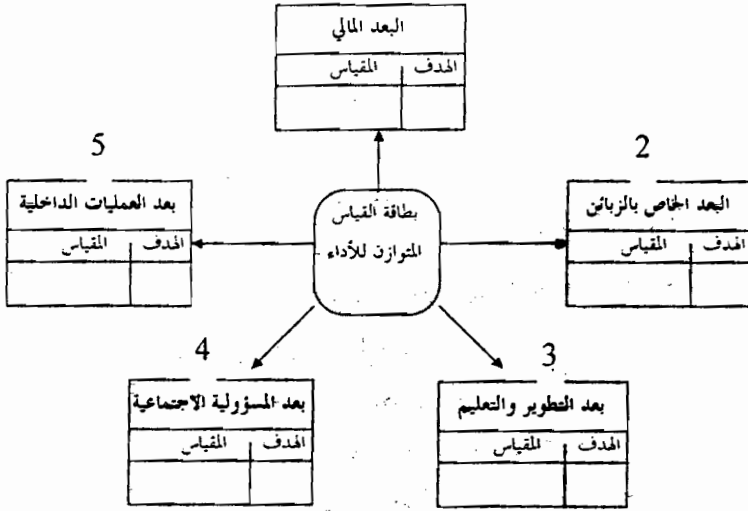
### ٣- تقييم الأداء في الجامعات الخاصة :

يعد نشاط التعليم الجامعي الخاص نشاطاً حديثاً في البيئة الأردنية بصورة خاصة والعربية بشكل عام . كما أن الغالب على النشاط التعليمي كخدمات عامة تقدم من قبل المؤسسات الحكومية في الدول العربية من جهة ، ومن جهة أخرى لم يكن من السهل على المستثمرين تصور هذا القطاع مربحاً لو أنهم استثمروا فيه . لذلك فإن الجامعات الخاصة لا تزال تعاني من مشاكل نابعة من نظره المجتمع الذي يعتقد أن التعليم هو مسؤولية الدولة ، ومن حرص المستثمرين - وهو أمر طبيعي - على تحقيق الأرباح ومنذ السنة الأولى للاستثمار في هذا المجال . إن التعليم في الجامعات يتحدد مستواه ، كما هو معروف ، بالتجهيزات المتاحة في الجامعة وكفاءة الكادر التدريسي بالدرجة الأولى . وهذا يتطلب استثمارات كبيرة كما أن الجامعة تخضع لتعليمات

ومعايير الاعتماد العام والخاص الموضوعة من قبل الجهات العليا المسؤولة عن التعليم . وعلى هذا فإن التوفيق بين الالتزام بالمتطلبات العلمية والقانونية من جهة وتحقيق أرباح ترضي المستثمرين من جهة أخرى هو أمر ليس بالسهل . لذلك فإنه عند تقييم أداء الجامعات الخاصة لا يجوز اعتماد المعايير المالية التقليدية وجدها التي تعتمد في منظمات الأعمال الأخرى في القطاع الخاص ، وذلك بسبب طبيعة عمل الجامعات التي أشرنا إليها أعلاه . فمن خصائص المعايير المالية التقليدية كونها قصيرة المدى وتعكس الحالة الماضية ، في حين أن طبيعة الجامعة والتعليم تتسم بكونها استثمارا مستقبليا . وأن القوة التنافسية للجامعة ومركزها في الأوساط العلمية لا يتحقق خلال فترة قصيرة من عمرها ، وإنما تحتاج إلى سنوات لترسيخ سمعتها وتقاليدها العلمية التي تجعلها مركز جذب للراغبين بالدراسة والتعليم . فقد يكون عائد السهم عاليا لبعض الشركات المتخصصة في التعليم خلال الأمد القصير لكن هذا الأمر يخفي وراءه اشكالات كبيرة على المدى البعيد . فقد يكون هذا الأمر ناتجا من نقص الاستثمار في التجهيزات والمختبرات ، وتكدس أعداد كبيرة من الطلبة في قاعة الدرس ، أو توظيف أساتذة بخبرات ودرجات علمية غير مناسبة . إن التضحية بجزء من الأرباح على المدى القصير قد يكون له مردود كبير جدا مستقبلا . فالكثير من الجامعات العالمية وهي جامعات خاصة تستقطب الطلاب من مناطق بعيدة بسبب سمعتها العلمية وشهرتها الناجمة عن نشاطاتها الاجتماعية أو بعبارة أخرى تحملها لمسؤولية اجتماعية كبيرة . لذلك فإن عملية تقييم أداء الجامعة الخاصة يجب أن تكون أكثر شمولية وتستوعب معايير تقييم متعددة مع اجراء نوع من التكامل لهذه المعايير . وعلى هذا الأساس نعتقد بأن نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء تكون أكثر ملاءمة وتقدم صورة أوضح عن أداء الجامعات الخاصة .

#### ٤- النموذج المقترح :

إن نموذجنا المقترح يستند أساسا على بطاقة القياس المتوازن للأداء بعد محاولة تكيف معايير ملائمة للقياس في الجامعات الخاصة ، وكذلك التركيز على بعد آخر مهم بالنسبة لعمل الجامعات وهو المسؤولية الاجتماعية ليكون مخطط النموذج شكل (٣) كالآتي :-



شكل (٣) نموذج لقياس الأداء المتوازن في الجامعات الخاصة

وإذا أردنا تطوير معايير لتقييم أداء الجامعة الخاصة ضمن الأبعاد الخمسة أعلاه ، فنحن نعتقد أن هناك الكثير من المعايير والقياسات الممكنة ، ولكن الأمر يتطلب التركيز على ما هو ملائم للتعليم في الجامعة ويجعلها أكثر انسجاماً مع واقع بيئتها الداخلية والخارجية . وتجدر الإشارة الى أن من مزايا هذا النظام هو المرونة ، حيث أن الأهداف يمكن أن تتغير بمرور الزمن وفق أولوياتها أو بين الجامعات الخاصة حيث يكون لكل جامعة مقاييسها الخاصة بها وحسب توجهاتها العلمية . ولكن لا بد من تحديد اطار عام لهذه المعايير في نموذجنا المقترح وكالاتي :-

١- البعد المالي : هنا يمكن اعتماد المقاييس التقليدية الأكثر شيوعاً في منظمات الأعمال مثل :-

- العائد على الاستثمار (ROI) Return on Investment
- قيمة السهم Share Value
- القيمة المضافة Value Added
- صافي الربح Net Profit
- ( أو أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد )

٢- البعد الخاص بالزبائن ( الطلاب بالدرجة الأساس )

- \* عدد الطلاب المقبولين
- \* استقرار الطلاب في الجامعة (عدم نزوحهم الى جامعات أخرى)
- \* رضا الطلاب عن العملية التعليمية .
- \* رضا الطلاب عن التسهيلات المادية والإدارية .
- \* ( أو أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد ) .

٣- بعد التطوير والتعلم والإبداع

- \* مبدأ التحسين المستمر في كل العمليات .
- \* التركيز على البحث والتطوير .
- \* تعزيز قيم الإبداع والابتكار .
- \* تكوين مخزون معرفي للجامعة وتعظيم قيمة الأصول المعرفية ورأس المال البشري في الجامعة .
- \* ( أو أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد ) .

٤- بعد المسؤولية الاجتماعية

- \* المساهمة في الأنشطة الاجتماعية .
- \* المحافظة على البيئة .
- \* التعليم المستمر والاسهام العلمي الاجتماعي .
- \* ترقية القيم العليا في المجتمع من خلال الاعلان الصادق والعدالة في التوظيف وتكافؤ الفرص .

٥- بعد العمليات الداخلية

- \* الجودة في العمل وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM
- \* المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية .
- \* انتاجية عالية وعدم الهدر في الموارد .
- \* خفض كلفة العمليات وترشيد الانفاق .
- \* ( أو أي معيار تجده الجامعة مناسباً ضمن هذا البعد ) .

## الاستنتاجات والتوصيات :-

بعد هذا الاستعراض التحليلي لنموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء يمكن استنتاج

الآتي :-

- ١- أهمية المتابعة والاطلاع على التقنيات والأساليب الحديثة التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال وتقييم أداء الأنشطة الإنتاجية وذلك تبعاً للتغيرات التكنولوجية وثورة المعلوماتية التي تتطلب أساليب عمل مختلفة عن تلك التي كانت سائدة في بيئة العمل التقليدية .
- ٢- تكيف وتطبيق نموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء لبيئة الجامعات الخاصة وذلك لشموليته لكافة عناصر الأداء الرئيسية حيث أن هذه الصورة المتكاملة يمكن أن تشخص موقف الجامعة كمنظمة أعمال بشكل دقيق .
- ٣- بالنظر لخصوصية نشاط التعليم كنوع من الأعمال فإن بطاقة القياس المتوازن للأداء تحافظ على هذه الخصوصية ، ويمكن أن تدعم بإضافة بعد آخر مهم ألا وهو المسؤولية الاجتماعية لمنشأة الأعمال ، وفي حالتنا هنا نقصد الجامعة الخاصة .
- ٤- المرونة العالية التي يتمتع بها المقياس حيث يمكن إضافة معايير وحذف معايير أخرى ، كما أن الأهداف يمكن تغييرها وفق ظروف عمل الجامعة وبيئتها المحيطة .
- ٥- إن هذا المقياس يعد وسيلة رقابية بيد الإدارة الاستراتيجية وكذلك يمكن أن يكون أداة للرقابة العملياتية ، وهذه ميزة تخلق منها مقاييس الأداء للمالية التقليدية .

وفي ضوء هذه الاستنتاجات ، فإننا يمكن أن نوصي بالآتي :-

- ١- أن تبادر الجامعات الخاصة بدراسة وتكييف وتطبيق هذا النموذج علماً أن هناك مراكز دراسية متخصصة في الدول المتقدمة تعمل على نشر وتطبيق هذا النموذج وأن معظم الشركات المتقدمة قد كلفته بصيغة أو أخرى لمجال عملها .
- ٢- ضرورة تعليم هذا النموذج وتدريب العاملين في مختلف القطاعات عليه ، وكذلك نحث الجامعات على تدريسه ضمن المساقات المختلفة في كليات إدارة الأعمال والمحاسبة علماً بأنه لا يكاد يخلو نص منهجي حديث من فصول تتعلق بالنموذج .

## مصادر البحث

## أ- المصادر العربية :

١. د. زينب أحمد عزيز حسين : نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء (إطار مقترح) ، مؤتمر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٦-٨ تشرين ثاني ، ٢٠٠١ .
٢. هندي ، همت مصطفى : نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئة المعاصرة ، بحث مقدم الى مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة ، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين ، ٦-٧ مايو ٢٠٠٠ .
٣. أبو نعبة ، عبد العزيز ومسعد ، فوزية : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة المنارة ، العدد الأول ، المجلد الخامس ، كانون الثاني ، ٢٠٠٠ .
٤. جريدة الرأي ، العدد ٩٥٥٢ في ٢٧/١٠/١٩٩٦ ، حلقة نقاشية حول تجربة الجامعات الأردنية الخاصة ، عمان ، الأردن .
٥. جريدة الرأي ، بتاريخ ٣٠/٩/١٩٩٥ ( فرحان اسحق : دور الجامعات الأهلية في تطوير مسيرة التعليم العالي في الأردن ) عمان ، الأردن .

## ب- المصادر الإنجليزية :

- 6- Alan Butler, Steven, R. Letza and Bill Neale : linking the balanced scorecard to strategy, Long Range Planning, vol 30, N 2, April, 1997 .
- 7- Anderson ,E. : High tech.v. High touch : a case study of TQM implementation in higher education, Managing Service Quality, vol 5, N 2, 1995 .
- 8- Brinberg Jacob : Management Accounting practice and research as we end the Twentieth centry, Advances in Management Accounting , vol 8, 1999.
- 9- Dracker, Peter, F. : An introductory view of management , Harper's college Press, U.S. A, 1977 .



- 10- Tennifer Rowley : from learning organization to knowledge entrepreneur, The Journal of Knowledge Management, vol 4, N 1, 2000 .
- 11- Kleindorfer, P. R. : TQM at the university of Pennsylvania, Managing Service Quality vol 4, N 4, 1994 .
- 12- Noori, Hamid and Redford : production and operations management. McGraw - Hill, New - York, 1995 .
13. 2GC, what are the main benefits of balanced scorecard, 2GC Active Management 2001 .
14. Robert, S. Kaplan and David, P Norton : The balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard Business Review, January - February, 1992 .
15. Robert, S. Kaplan and David, P. Norton : putting the balanced Scorecard to work, Harvard Business Review, Sep. Oct, 1993.
16. Robert, S. Kaplan and David, P. Norton : Linking the balanced Scorecard to strategy. California Management Review, vol 39, N 1, 1996 .
17. Robert, S. Kaplan and David, P. Norton : Using the balanced Scorecard as a strategic Management system, Harvard Business Review, January - February, 1996 .
18. Strier, Franklin : The business manager's dilemma identifying social responsibility, Journal of Engineering Management , vol 2, N , 1979 .