



كلية التربية للطفولة المبكرة
إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

**تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في
ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن
- دراسة تقويمية بمحافظة الإسكندرية**

إعداد

د. / هالة عمر محمد عوض

أستاذ مساعد بقسم العلوم التربوية
كلية رياض الأطفال – جامعة الإسكندرية.

{العدد التاسع عشر – أكتوبر ٢٠٢١م}

الملخص

هدف البحث الحالي إلبالتعرف على مفهوم الأداء الإستراتيجي، وأهم أهدافه، وأهميته، وبيان خصائصه، والتعرف على مفهوم مؤسسات التربية الخاصة، وأهم أهدافها، وأهميتها، وبيان خصائصها، والتعرف على مفهوم الجودة، وأهدافها، وأهميتها، وخصائصها، ومتطلباتها، والتعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها، وأهميتها، وخصائصها، وبيان الأسس النظرية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة، والوقوف على واقع الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن، ووضع رؤية مقترحة لتقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك على عينة قوامها (٦٩) مؤسسة من مؤسسات التربية الخاصة بمحافظة الإسكندرية، مستخدمة في أدواتها مقياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن (إعداد الباحثة). وكان أبرز نتائج البحث أن مؤسسات التربية الخاصة (أفراد عينة البحث) تمتعت بقيادة فعالة، ولديها وضوح في رؤيتها ورسالتها. ومن أهم السياسات الحاكمة لها نشرها لثقافتها لاستقطاب عملاء جدد، وسعيها لأن تكون رائدة في مجالها، وتضع أولوية رضا العملاء بالنسبة لها. كما تعمل على رصد مواطن القوة لديها لتعزيزها، وتحقيق من أدائها بشكل مستمر. وانتهت الدراسة بتقديم رؤية مقترحة لتقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية:

١. الأداء الإستراتيجي.
٢. مؤسسات التربية الخاصة.
٣. متطلبات الجودة.
٤. بطاقة الأداء المتوازن.

Evaluating the Strategic Performance of Special Education Institutions in Egypt in Light of the Integration Between Quality Requirements and The Balanced Scorecard

Summary

The aim of the current research is to identify the concept of strategic performance, its most important objectives, its importance, clarify its characteristics, identify the concept of special education institutions, their most important objectives, their importance, clarify their characteristics, identify the concept of quality, its objectives, importance, characteristics, and requirements, and identify the concept of a card. Balanced performance and its objectives, importance, and characteristics, and showing the theoretical foundations for using the balanced scorecard in evaluating the strategic performance of special education institutions, and standing on the reality of the strategic performance of special education institutions in light of the integration between quality requirements and the balanced scorecard, and developing a proposed vision for evaluating the strategic performance of special education institutions. In Egypt in light of the integration between quality requirements and the balanced scorecard. The researcher used the descriptive analytical approach, on a sample of (70) institutions of special education in Alexandria governorate, using in its tools the strategic performance measure of special education institutions in the light of the integration between quality requirements and the balanced scorecard (prepared by the researcher). The most prominent results of the research were that the special education institutions (members of the research sample) enjoyed effective leadership and had clarity in their vision and mission. One of the most important policies governing it is the dissemination of its culture to attract new customers, its quest to be a leader in its field, and the priority of customer satisfaction for it. It also monitors its strengths to enhance them and checks its performance on an ongoing basis. Finally, the researcher developed a proposed vision for evaluating the strategic performance of special education institutions in Egypt in light of the integration between quality requirements and the balanced scorecard.

key words:

1. Strategic performance.
2. Special education institutions.
3. Quality requirements
4. Balanced Scorecard

تمهيد:

يعد تقييم الأداء جوهر عملية الرقابة الإدارية، ومطلباً أساسياً لدعم القرارات وترشيدها، وهو من أهم العمليات التي تضمن بقاء المنظمة واستمرارها. وتسهم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في توفير البيانات والمعلومات التي تستعمل في قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والتعرف على مستوى الأداء، ومعرفة الأسباب المؤثرة فيه، لغرض اتخاذ الخطوات التصحيحية تجاه المشكلات التي تواجه المؤسسة، ورفع كفاءة استخدام الموارد.

والأداء الاستراتيجي للمؤسسة أو المنظمة يعبر عن الطرق المستخدمة للوصول الي تحقيق الغايات والأهداف الرئيسة، كما يعد إطاراً عاماً تسترشد به المنشأة في رسم توجهاتها وصورتها المستقبلية، واتخاذ قراراتها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية مبادرة، وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، فهي عملية إدارية تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها (نضال أبو غبن، ٢٠١٦).

وفي ظل الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمات على مختلف أنواعها في الوقت الحالي، فإن الأمر يتطلب منها أن تعمل على تنمية أدائها، ومن ثم تقويمه، وتطويره، خاصة فيما يتعلق بمهارات التفكير الإستراتيجي، وإعداد الإستراتيجيات الناجحة ثم تنفيذها وتقويمها. لذلك فمعظم المنظمات تهتم بأدائها الإستراتيجي، ولاسيما في ظل توافر سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملاحم؛ حيث يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات، وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية لأنشطتها الأساسية، ومن ثم تلجأ المنظمات باستمرار لاختبار أهدافها وإستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتوسعي لتقليص الفجوة الإستراتيجية Strategic Gap عند ظهورها (نسرين صلاح الدين، ٢٠١٢).

وترتكز عادة نظم الرقابة الإدارية على مجموعة من المقاييس المحاسبية والمالية، والتي أصبحت غير كافية في ضوء تعاظم دور الأصول غير الملموسة في دعم قدرات المنظمات على البقاء والنمو (سمير صالح، ٢٠٠٦). وقد وجهت عديد من الانتقادات إلتك المقاييس التقليدية، كما أنها لم تعد كافية كونها تهتم بأداء واحد فقط، وغالباً ما يكون الأداء

المالي، ونظراً لأن المؤشرات الإستراتيجية المتعلقة بكل من إدارة الموارد وإدارة المستفيدين هي بطبيعتها مؤشرات تنبؤية، فإن ذلك يجعل مقاييس الأداء الفعالة هي التي تجمع بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، وترتبط بقوة بين المقاييس التشغيلية والمقاييس الإستراتيجية (سمير صالح، بسمة الباز، ٢٠١٢).

وقد أدت التطورات الحديثة في ظروف بيئية تتصف بتعدد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات متعددة إدارية، وتشغيلية، ومالية، وغيرها من المعلومات التي يمكن استعمالها كمقاييس موجهة لاتخاذ قرارات سليمة تتحقق من خلالها أهداف المؤسسة التشغيلية والإستراتيجية، المتمثلة بالنمو والاستمرار في موقع تنافسي متميز في المجال؛ مما ساعدت على ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة التي تستخدم في مجال تقييم الأداء الإستراتيجي؛ فقد برزت أهمية الإطار الشامل الذي قدمه "كابلان"، و"نورتن" Kaplan, Norton (١٩٩٢) لقياس المتوازن للأداء والذي لا يكفي بالبعد المالي في قياسه للأداء، وإنما يقدم نظرة أكثر شمولاً لأداء المنظمة، والذي يعتمد على مجموعة من المقاييس غير المالية التي تغطي ثلاثة أبعاد أخرى هي: بعد العملاء (أو السوق) وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، ويتميز هذا النظام بأنه يجمع بين المدى القصير، والمدى الطويل، في قياس الأداء، ويربط الإستراتيجية بالأعمال التنفيذية اليومية (ماهر درغام، مروان أبو فضة، ٢٠٠٩).

وتكمن الفكرة الأساسية التي تقف خلف تقديم بطاقة الأداء المتوازن في أن المقاييس المالية التقليدية بمفردها لا تستطيع أن تقدم رؤية واضحة وشاملة للأداء المستهدف، أي تركز الانتباه على كل الجوانب المهمة للعمل التي تؤثر بشكل واضح على بقاء المنظمة ونموها وتنميتها على المدى الطويل، فبطاقة الأداء المتوازن تمثل إطار عمل تنظيمي لتنفيذ وإدارة الإستراتيجية على كل مستويات العمل بواسطة ربط الأهداف والمبادرات والمقاييس بإستراتيجية المنظمة، فهي تمثل نظاماً للإدارة الإستراتيجية، التي تمكن المنظمات لتوضيح رؤيتها وإستراتيجياتها وتحولهم الي فعل، ولكن أيضاً تترجم التخطيط الإستراتيجي من الممارسة الأكاديمية إلى العمل الفعلي، وتقدم هذه البطاقة رؤية عن الأداء الكلي للمنظمة (Ghosh, Mukherjee, 2006).

ومن ناحية أخرى تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم أنظمة قياس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، وهو الأكثر انتشاراً، وقد أكد أنصار بطاقة الأداء المتوازن بأنها توفر وسيلة قوية وفاعلة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أداة فاعلة تتقل الهدف والغرض الإستراتيجي، وتحفز الأداء مقابل الأهداف والإستراتيجية الموضوع (Garrison, et.al., 2012).

ومن هنا يمكن القول إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يمثل أهم نماذج قياس الأداء المتعددة الأبعاد، والأوسع انتشاراً على المستوى العالمي، وقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في قطاع التعليم بشكل عام، بما فيها مؤسسات التربية الخاصة العاملة كونها إحدى المؤسسات التعليمية، وذلك من أجل توفر أساس للمسئولية والمحاسبية، وكذلك المساعدة على التنبؤ الدقيق بفعالية المؤسسات التعليمية، وتحقيق ميزة تنافسية.

وتعد الجودة من أهم الموضوعات التي تدور حولها النقاشات بشكل عام، وفي مجال التعليم بشكل خاص، وتتنوع الأفكار الخاصة بالجودة بتعدد المدارس؛ حيث تعمل أنظمة الجودة على إيجاد بيئة تعليمية فعالة تسمح للمديرين والإداريين بالتعاون من أجل توفير الموارد التي يحتاجها الطلاب لمواجهة التحديات الأكاديمية والاجتماعية الجديدة (أحمد إبراهيم، ٢٠٠٣).

والاهتمام بتطبيق الجودة لا ينطبق على مؤسسات تعليم الأسوياء فحسب؛ ولكن ينطبق على مؤسسات تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة أيضاً، حيث يجب أن ينال الأطفال الملتحقون بتلك المؤسسات الرعاية الواجبة والإعداد السليم في سمنبركة، حتى يتسنى لهم القيام بدورهم في صنع مستقبل بلادهم. وتعد مشكلة ذوي الاحتياجات الخاصة من المشكلات المهمة التي تواجه أي مجتمع، إذ لا يخلو مجتمع من المجتمعات سواء أكان متقدماً، أم متخلفاً من وجود نسبة لا يستهان بها من أفرادها ممن يواجهون الحياة وقد أصيبوا بنوع أو آخر من الإعاقات البدنية أو الحسية أو العقلية، أو العصبية، أو النفسية؛ فقد أصدرت منظمة الصحة العالمية والبنك الدولي مؤخراً تقريراً حول المعاقين في العالم، وذكرت فيه أن نسبة المعاقين في العالم ارتفعت من (١٠%) في سبعينات القرن الماضي إلى (١٥%) الآن؛

حيث يصل عددهم إلى أكثر من مليار نسمة في العالم يعانون من شكل ما من أشكال العجز (منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٠).

ومن المعلوم أن تقويم الأداء لا يقتصر على قياس الأداء وحده؛ وإنما يتضمن التحسين المستمر للأداء، وفي ظل العولمة وما تفرزه من منافسة بين المؤسسات أصبحت الأساليب الحديثة لإدارة الجودة بدءًا بالرقابة على الجودة Quality Control، ومروراً بإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، والتحسين المستمر Continuous Improvement، وغيرها من الأساليب، فقد ساعدت في تقويم أداء المؤسسات، والحفاظ عليها واستقرارها بصورة حقيقية، في ظل معايير جودة عالمية (Chowdhury, 2003)؛ إلا أن طرق قياس الأداء وتقييمه عن طريق بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحسين تنافسية العمل، ورفع كفاءة وفعالية المؤسسات التعليمية، والمنظمات غير الربحية، في ظل الأوضاع العالمية الحالية؛ حيث إن المنظمات غير الربحية تركز على رسالتها، وتكوين الإستراتيجية، وإدارة الأداء، نتيجة التنافس الزائد والتطورات الاجتماعية الجديدة (Kriemadis, et.al., 2008).

وترتكز بطاقة الأداء المتوازن على أساس إستراتيجية تنافسية Competitive Strategy، تتيح لها السيطرة على السوق، وتحقيق مركز تنافسي متقدم، وبالطبع فإن التأهيلية تعد مطلباً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية (جودة محمد، ٢٠١٠) ولم تعد مؤسسات التربية الخاصة بمنأى عن ذلك، ففي ظل الاقتصاد الحالي المعتمد على المعرفة والبيئة الديناميكية، أصبح من الضروري لمؤسسات التربية الخاصة أن تصبح مراكز للتعليم وبناء المعرفة، وبيئة لعمال المعرفة، ومن ثم فقد تم تطوير نماذج متنوعة بمدخل مختلفة لتحديد الوضع الإستراتيجي داخل مؤسسات التربية الخاصة، وتعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من النماذج المهمة لتحديد الوضع الإستراتيجي، وتحليل كل جوانب المؤسسة (Nayeri, et.al., 2008).

ورغم نجاح بعض المقاييس المستخدمة حالياً مثل: "بطاقة القياس المتوازن للأداء BSC"، وكذلك نجاح نظم الجودة والتطوير مثل: متطلبات الجودة Quality

Requirements؛ إلا أن التطبيق العملي لها منفردة كل على حدة قد أظهر نقاط ضعف، أثرت على تحقيقها لأهدافها، وكذلك أثرت على كفاءة عملية تقويم الأداء ككل. لهذا تقترح الباحثة مدخل متعدد الأبعاد لتحقيق التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء "BSC"، ومتطلبات الجودة Quality Requirements، لدعم عملية تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر؛ حيث ترى الباحثة أن التكامل بينهما يساعد على النهوض بعملية تقويم الأداء، وتلافي كثير من العيوب التطبيقية التي واجهت كل منهما.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة في مصر لتطوير أداء مؤسسات التربية الخاصة وتحسينها، إلا أنه مازال أداء تلك المؤسسات بحاجة إلى تغيير وتقويم؛ فهناك كثير من جوانب القصور التي تعترض تقويم الأداء الإستراتيجي لها، فتشير أدلة كثيرة إلى أن هناك مشكلات عديدة تتمثل بعضها في غياب مؤشرات لتقييم أداء مؤسسات التربية الخاصة، وغياب قاعدة معلوماتية دقيقة، وغياب آلية تقويم الأداء والوقوف على الجودة الشاملة لمؤسسات التربية الخاصة (نسرین صلاح الدين، ٢٠١٢).

مشكلة الدراسة تأسيساً لما تقدم:

وانطلاقاً مما سبق، وتمشياً مع مرحلة التغيير الشامل الذي أحدثته ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ من تغيرات في المجالات كافة، والتي كان من أهدافها الأساسية العدالة الاجتماعية والحرية، والقضاء على كافة أشكال الفساد على المستوي الفردي والمجتمعي والمؤسساتي، وكذلك دعم قيمة العمل الجماعي، والبحث عن آليات لتحقيق وتفعيل تلك القيم؛ مما يعكس على ضرورة التغيير والإصلاح في مؤسسات التربية الخاصة بشكل عام وفي تقويم أدائها بشكل خاص. وانطلاقاً من إطار اهتمام مصر بذوي الاحتياجات الخاصة، ومؤسساتها، وتذليل العقبات لمواجهة تحديات الألفية الثالثة، وفي ظل التركيز على قضية الجودة في مؤسسات التربية الخاصة، كان لا بد أن مهما يشغل موضوع تقويم الأداء الإستراتيجي لها موقفاً هاماً في إستراتيجيات تطوير مؤسسات التربية الخاصة في مصر، من حيث وضع تصور للخطة الإستراتيجية لمؤسسات التربية الخاصة المصرية في ظل نظام التقييم المتوازن للأداء، من خلال تحديد الأهداف في ضوء رؤية المؤسسة ورسالتها،

والعلاقة بين الرؤية والرسالة وأهداف المؤسسة، ومحاور قياس أدائها، وخصائص نظام التقييم المتوازن للأداء.

وذلك مثلما أكدته العديد من الدراسات منها دراسة بسام مسلم (٢٠١٧)، راوية عبيد (٢٠١٧)، سلطان الديحاني (٢٠١٧)، مصطفى أمين (٢٠١٧)، نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة (٢٠١٧)، يسري عبود (٢٠١٧)، عمر محمد، لقمان محمد (٢٠١٨)، علي أن مؤسسات التربية الخاصة تواجه عدد كبير من الصعوبات والتحديات التي تعرقل تحقيق أهدافها وتحد من انطلاقها ومن جودة الأداء فيها ومن هذه الصعوبات انخفاض مستوى الأداء مع تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات .

وفي نفس السياق أشارت دراسة ، هباش سامي (٢٠١٦)، حامد أبو مسامح، سليمان المزين (٢٠١٦)، خولة المفيز (٢٠١٦)، رامي المصري (٢٠١٦) الي ان الاساليب القديمة لقياس الأداء لا تعكس الوضع الحالي للمؤسسة مقارنة بالاساليب الادارية لادارة الجودة الشاملة والتي من اهمها بطاقة الاداء المتوازن اذ شهدت تلك الاداة اهتماما واسعا من قبل رجالات الادارة حتي تتمكن تلك المؤسسات بان تقيم الاعمال بصورة شاملة متكاملة للتأكيد علي معايير الجودة الشاملة

وبناءً على ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما طبيعة التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التربية الخاصة لتحقيق الأداء الاستراتيجي بمحافظة الإسكندرية؟ وينبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأسس النظرية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة؟
- ما واقع الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن؟
- ما الرؤية المقترحة للارتقاء بواقع الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن، وذلك عن طريق تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- الكشف عن فجوات الممارسة من خلال دراسة واقع مؤسسات التربية الخاصة والعوامل التي تقف خلف تلك الفجوات
- الكشف عن القوي المؤيدة والمناقضة لتبني الأداء الاستراتيجي والعوامل المحركة لكل منها وكيف السبيل إلي التعامل معها
- تبيان الأسس النظرية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة.
- الوقوف على واقع الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.
- التشخيص الدقيق للواقع من خلال التعرف علي فجوات الممارسة هو المدخل الصواب للإصلاح الحقيقي
- وضع رؤية مقترحة لتقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث فيأنه:

الأهمية النظرية

- يسهم البحث الحالي في إلقاء الضوء على أهمية الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة، وسبل تقويمه.

- يسهم البحث الحالي في إلقاء الضوء على متطلبات جودة مؤسسات التربية الخاصة في مصر.
- يعد هذا البحث من البحوث القلائل التي تتناول التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر في حدود علم الباحثة .

الأهمية التطبيقية

- تزويد المكتبات العربية ببحث في مجال التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر.
- قد تسهم نتائج البحث في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر.

مصطلحات البحث:

أ) الأداء الإستراتيجي Strategic performance

ويقصد به في هذه الدراسة الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة إجرائياً في البحث الحالي بأنها الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع والتعلم وتحقيق الرضا للعميل، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار.

ب) تقويم الأداء الإستراتيجي:

ويقصد به في هذه الدراسة تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التربية الخاصة إجرائياً في البحث الحالي بأنه العملية التي تستخدم للتحقق من مدى إنجاز أهداف المؤسسة الإستراتيجية، باستخدام مجموعة من المعايير والمقاييس المعتمدة، لتعقب التقدم في التنفيذ الإستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف بها؛ وذلك لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية، مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة فاعلة.

ج) مؤسسات التربية الخاصة Special education institutions

ويقصد به في هذه الدراسة مؤسسات التربية الخاصة إجرائياً في البحث الحالي بأنه المؤسسات المعنية برعاية ذوي الاحتياجات الخاصة بمختلف فئاتهم بمحافظة الإسكندرية.

د) متطلبات الجودة Quality requirements

ويقصد به في هذه الدراسة متطلبات الجودة إجرائياً في البحث الحالي بأنها ثقافة مؤسسات التربية الخاصة وطريقتها في إحداث تغييرات أساسية في طريقة أدائها، وأداء العاملين بها بهدف إحداث نوع من التكامل والتنسيق والتفاعل من أجل تطوير الجودة والحفاظ عليها، بما يؤدي إلى الرضا الكامل للمستهلك، وبأقل التكاليف الممكنة.

هـ) بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

ويقصد به في هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازن إجرائياً في البحث الحالي بأنها نموذج من نماذج القياس والتقويم يساعد مؤسسات التربية الخاصة على وضع إستراتيجياتها، وتوضيحها وترجمتها إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما يعمل على قياس مدى التقدم فيها، ويعكس النتائج المتصلة بتحقيق التوازن بين الأهداف العملية والعميل والعمليات والإبداع؛ ليتم خلق نظرة متكاملة ومتوازنة حول المؤسسة، وتحقيق الأهداف المبنية عليها المؤسسة.

الإطار النظري ودراسات سابقة:

يتناول الإطار النظري للبحث خمسة محاور رئيسة هي: تقويم الأداء الإستراتيجي، ومؤسسات التربية الخاصة، والجودة، وبطاقة الأداء المتوازن، وتقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي تفصيل ذلك.

المحور الأول: تقويم الأداء الإستراتيجي

هناك خلط بين مصطلحي "تقويم" Evaluation، و"تقييم" Assessment، وقد يستخدم أي منهما مكان الآخر؛ إلا أن مصطلح تقويم الأداء أكثر شمولية من مصطلح تقييم الأداء؛ حيث إن التقويم في قواميس اللغة العربية هو لفظ مشتق من الفعل (قوم)، وقوم الشيء بمعنى قدره ووزنه، وحكم على لسان العرب، وعدله، والتقويم بهذا المعنى هو بيان قيمة الشيء، وكذلك تصحيح ما أعوج فيه. أما التقييم في قواميس اللغة فهو مشتق من فعل (قِيمَ)، ويقصد به إعطاء قيمة للشيء، وهو يعتبر عملية تشخيصية فقط، الغرض منها اختبار متابعة مدى تحقق الأهداف، أي تحديد مواطن القوة والضعف، ويعتبر خطوة سابقة للتقويم؛ فهو يساعد على إجراء عملية القياس، وبناءً عليها يتم التصحيح والتعديل (سمير صالح، بسمة الباز، ٢٠١٢). ومن هنا يمكن للباحثة أن تعرف عملية تقويم الأداء على أنها عملية تشتمل على شقين أساسيين: الشق الأول: هو شق القياس، أو التقييم، وهو المسؤول عن قياس أداء مؤسسات التربية الخاصة وتقييمه بشكل دقيق، وذلك للوقوف على وضعها الحالي بشكل سليم، وتحديد نقاط ضعفها، ومراكز قوتها. أما الشق الثاني: فيتمثل في إجراء العمليات التصحيحية، وتفعيل جهود التحسين المستمر لأداء مؤسسات التربية الخاصة.

والإستراتيجية في حين تعني تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وأن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا، في تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها (نضال أبو غبن، ٢٠١٦).

وعليه يمكن القول إن الإستراتيجية خطة شاملة ومنكاملة لتحقيق الأهداف في إطار وموعد زمني محدد، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن بين رؤية ورسالة المؤسسة والبيئة

الخارجية التي تعمل فيها بمكوناتها من المنافسين والتركيز على التطور والتغيير المستمر في بيئة الأعمال.

أولاً: مفهوم الأداء الإستراتيجي Strategic Performance

ثمة تباين بين الباحثين في تعريف الأداء بشكل عام، فهناك من عبر عن الأداء بكونه انعكاساً لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، وهي: البقاء Survival، والنمو Growth، والتكيف Adaption، كما ينظر إليه على أنه الأداء الذي يحقق بناءً معرفياً تراكمياً وشاملاً يعكس مستوى نجاح المنظمة، وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة، وأهدافها الإستراتيجية، وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات (سنا سعيد، ٢٠٠٥).

كما يعرف الأداء الإستراتيجي على أنه مدخل مؤسسي يهدف لمعرفة، وتنفيذ، وتقويم إستراتيجية المؤسسة، ويشتمل على منهجيات وطرق المعالجة، والبنية الأساسية للعمل داخل المؤسسة، ومؤشرات تساعد على تكوين الإستراتيجية، فهو عملية إبداع وابتكار وتوظيف لإمكانات البيئة المتاحة في أداء المؤسسة المستقبلي، وذلك من خلال عمل كل الموارد البشرية بالمؤسسة، وموافقتهم على تحمل المسؤولية للتحسين المستمر لهذا الاتجاه الإستراتيجي؛ لذا يجب استخدام عديد من المؤشرات في اختبار الافتراضات الإستراتيجية لأداء المؤسسة، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من وضع قرارات إستراتيجية على كل مستويات المؤسسة لتحديد مسارها في المستقبل (Marr, Gray, 2006).

وهناك من يرى الأداء الإستراتيجي بأنه النتيجة النهائية لجميع أنشطة المنظمة (Ghosh, Mukherjee, 2006). أو أنه محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية، وتأثيرات البيئة عليهم، وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء الإستراتيجي للمنظمة في أن كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء أكبر بالمنظمة، فهو نظام يحوي مؤشرات تقيس درجة إنجاز المنظمة للرؤية ومقاييس تقيس القوى التي تدفع للنجاح في الأجل الطويل بمعنى قياس الأداء الحالي، ودرجة تواصل جهود المنظمة لتحسين كفاءة العمليات الداخلية عن طريق تحديد أهداف ومقاييس متميزة تعمل المنظمة على تحقيقها

تتطلب تضافر كل من (الأفراد والأنشطة والوحدات التنظيمية والمنظمة ككل) (حسنية الحبشي، ٢٠٠٩).

ويعرف الأداء الإستراتيجي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، والتي يتفق عليها عديد من الباحثين، والمتمثلة في: البقاء، والنمو، والتكيف، وهذا ما يعبر عنه بالفاعلية، ويعرف الأداء الاستراتيجي أيضا على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (جمال جبران، ٢٠١٥). أو هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. كما ينظر إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية، والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (الشيخ الداوي، ٢٠١٠). وهناك من يرى أن الأداء الاستراتيجي انعكاس لقدرة المنظمة، وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها (وهيبة مقدم، ٢٠١٠).

ويعرفه "دافود" Davood (٢٠١١) بأنها الحصيلة النهائية لكل العمليات التي تقوم بها الشركة من خلال مؤشرين هما: مستوى التركيز إن كان داخليا (الأداء الداخلي)، أو خارجياً (علاقة المنظمة ببيئتها)، والمستوى الثاني هو علاقة الشركة بالبيئة، وما إذا كان مستقراً أو مرناً، كما أن توحيد المؤشرين معاً يعرض أربعة نماذج للأداء الإستراتيجي هي: نموذج النظام الذي يركز على المرونة والتكيف والموقع التنافسي، أما نموذج التخطيط (الأهداف الرشيدة) فيركز على الإنتاجية والكفاءة والربحية (المخرجات)، بينما يركز نموذج الإبداع والتطوير على دعم الإبداع، وتهيئة مناخ ملائم للتحسين من خلال رضا العاملين وتطويرهم، وأخيراً يركز نموذج العمليات الداخلية على مؤشرات المحافظة على توازن العمليات الداخلية وكفاءة الأداء الداخلي، وإدارة المعلومات. كما أن النماذج الأربعة تمثل قيماً متعارضة إذ تحدد المنظمة المدخل الملائم في ضوء ملاءمته لقدراتها ومتغيرات الموقف، إذ تميل المنظمات الحديثة للتركيز على الإبداع والمرونة في اكتساب الموارد، وهي أقل اهتماماً بمؤشرات الكفاءة والإنتاجية، بينما تميل المنظمات الأكثر نضجاً إلى اعتماد نماذج التخطيط والعمليات لضمان الربحية والتوازن في بيئة الأعمال.

وعلى صعيد الإدارة الإستراتيجية فقد شاع استعمال مصطلح الأداء الإستراتيجي في مختلف الكتابات من دون تعريف متفق عليه، إلا أن هناك إشارات واضحة إلى أهميته ومؤشرات قياسه؛ حيث إن أداء المنظمة من وجهة نظر متخذي القرارات يشمل: الأداء الإداري Managerial Performance، والأداء التشغيلي Operating Performance، والأداء الإستراتيجي Strategic Performance، والأخير يعني له تقويم واختبار المنظمة للبيئة التي تعمل فيها وفاعليتها في التكيف معها (نسرين صلاح الدين، ٢٠١٢)؛ حيث عرف الأداء الإستراتيجي بأنهمخرجات الأنشطة والوحدات داخل الشركة، وهو المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة الشركة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات البيئة، كما أنهم منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية موجهة نحو المخرجات، ويتضمن أداء تشغيلي وأداء مالي (أحمد عبد العزيز، ٢٠١٤).

ويشتمل الأداء للمؤسسات التعليمية على نوعين من الأداء أحدهما الأداء الأكاديمي، وهو يختص بما تقدمه المؤسسة التعليمية فعليا من خلال وحداتها وتنظيماتها من برامج وخدمات وأنشطة متنوعة مرتبطة بوظائفها المختلفة، والنوع الآخر هو الأداء الإداري الذي يرتبط بما يقوم به الجهازان الإداري والأكاديمي معاً من مهام إدارية، وهذان النوعان من الأداء بينهما علاقة تفاعلية وتكاملية ولا غنى لأحدهما عن الآخر، وهما يشكلان معاً منظومة أداء المؤسسة التعليمية التي تتمثل غايتها الأساسية في تحقيق أهدافها (نهلة هاشم، ٢٠٠٨).

وباعتماد بطاقة الأداء المتوازن، فالأداء الإستراتيجي هو الدالة الكلية للأداء المالي، والتشغيلي، ومعدل الإبداع، والتعلم، ورضا العميل، وذلك من خلال السعي إلى ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية، ومن ثم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال ثم المستوى الوظيفي لخلق التكامل في القيم المضافة (جمال أبو شرح، ٢٠١٢).

مما سبق يمكن النظر إلى الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التربوية الخاصة بأنه الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع والتعلم وتحقيق الرضا للعميل، وذلك من خلال

قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار.

ثانياً: مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي

يعد مفهوم تقويم الأداء الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة، وهو عنصر أساسي من عناصر العمليات الإدارية، ومكمل لعملية الرقابة، فهو يعني بتقييم الأداء الماضي، والحالي، والمستقبلي، للمؤسسة من خلال التفاعل بين المقاييس الإدارية، والمالية وغيرها من المقاييس التي تتضمنها. وينطوي مفهوم تقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاية والفاعلية والمخطط والفعل كما ونوعاً، فتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ، بهدف تطوير العمل وتحسينه، ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ولقد تطور مفهوم تقويم الأداء بشكل عام، واتسعت مجالاته حتى أصبح أحد أهم العمليات الإدارية التي تحظى باهتمام معظم المنظمات والمنظرين؛ فتقويم الأداء يعد عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية، فهو بمثابة إعطاء كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة، أو عدم نجاحها، وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون مسبقاً لها. كما أن التقويم ليس غاية، وإنما تكمن أهميته فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وتلك التي تحدث التغييرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق إستراتيجياتها (حسن حسين، ٢٠٠٢). ومن ثم يمكن القول بأن التقويم في أية منظمة هو عملية ملحة لتحديد مستوى الأداء بها وفقاً للمعايير المعتمدة، والتحقق من أدائها على النحو المرغوب، والوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف لتعزيز جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف.

ويركز تقويم الأداء الإستراتيجي على تقويم كل من الأداء المالي، والأداء التشغيلي، ورضا المستفيد، ومعدل الإبداع والتعلم والنمو، وذلك من خلال تحويل رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية، وترجمة هذه الأهداف إلى أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال والوظائف (Kaplan, Norton, 1992). ويقصد بتقويم الأداء الإستراتيجي بأنه

أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية التي يحاول المديرون من خلالها ضمان التنفيذ للخيار الإستراتيجي Strategic Option والتأكد من أن هذا الخيار يتفق مع أهداف المنظمة (سواء سعيد، ٢٠٠٥).

ويرى "جنان العبد" (٢٠٠٦) تقويم الأداء الاستراتيجي بأنه عملية التأكد من سعي المنظمة إلى تنفيذ الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها. ويكون التركيز في تقويم الأداء على تقييم السلوك الحالي للمنظمة بالنسبة إلى فعاليتها وكفاءتها (Ghosh, Mukherjee, 2006). ويرى عبد الحميد المغربي، ورمضان غربية (٢٠٠٦) بأنه تقييم كافة أوجه النشاط الداخلي والخارجي للمنشأة بغرض تحديد مدى نجاح المنشأة في تحقيق إستراتيجيتها ومدى نجاح هذه الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المرسومة وملاءمتها لظروف المنشأة الداخلية والخارجية.

وعرفت منال سرور وصبيحة عمر (٢٠٠٦) تقويم الأداء الإستراتيجي على أنه مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، ويهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال التحسين المستمر، والانسجام والتفاعل مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية لبيان مدى تحقيق الأهداف الموضوعية. ويرى وهيبة مقدم (٢٠١٠) التقويم الإستراتيجي بأنه العملية التي تساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشتمل على معايير مختلفة منها: معايير الإنتاجية ومعايير الربحية ومعايير القيمة المضافة ومؤشرات النشاط ومعدلات النمو.

لذلك فإن تقويم الأداء الإستراتيجي يمثل جزءاً أساسياً ومهماً ومهم من مسؤوليات الإدارة العليا في سبيل تحقيق الكفاءة والفاعلية، فهو يحدد ما إذا كانت الإستراتيجيات تقابل أو تقل أو تزيد عن التوقعات، ولهذا فإنها تركز على تقويم قدرة الوحدة على تنفيذ الإستراتيجية، وتقويم نتائج الأداء في ظل الإستراتيجية المتبعة (Thomas, David, 2012).

بعبارة اخرى يعد تقييم الأداء الإستراتيجي فهو نظاما محاسبيا يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية. وهو عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدف تحقيقها، وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة (عبد الرؤوف حجاج، أحلام ابن رنو، ٢٠١٥).

ويتضح مما سبق أن تقويم الأداء الإستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا، يترجم رؤية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية، يركز على المقاييس المالية وغير المالية، كما أنه قياس فاعلية وكفاءة الإدارة العليا، للتأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية، وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية. وترى الباحثة أن وجود المؤسسة واستمرارها مرهون بمدى تنفيذها للأهداف والخطط الموضوعية لها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف ينبغي لها أن تمتلك المستلزمات الأساسية لأداء أعمالها، وبالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية المطلوبة.

وفي ضوء التحليل السابق يمكن القول بأن تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة هو العملية التي تستخدم للتحقق من مدى إنجاز أهداف المؤسسة الإستراتيجية، باستخدام مجموعة من المعايير والمقاييس المعتمدة، لتعقب التقدم في التنفيذ الإستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف بها؛ وذلك لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية، مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة فاعلة.

ثالثاً: أهداف تقويم الأداء الإستراتيجي

تتضح أهداف تقويم الأداء الإستراتيجي في مدى تحمل المدراء للمسؤوليات المخولة لهم، وتشخيص المجالات التي تكون بحاجة إلى إجراءات تصحيحية والعمل على معالجتها، والتأكد من أن المدراء يتحفظون صوب غايات المنظمة والأهداف المرسومة لها مقدماً، والتحقق من أن الإنجاز الفعلي كان وفقاً للأهداف والخطط الموضوعية، والتمكن من إجراء المقارنات بين أداء مختلف الأقسام لتحديد المجالات التي يجب أن تجري فيها التحسينات

(عبده خلف، ٢٠١٠). ومن أهم أهداف تقويم الأداء الإستراتيجي ما يلي: (عادل سالم، حفصة حسين، ٢٠١٣)

- تحسين الكفاءة التشغيلية.

- المساعدة في تطبيق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.

- تطوير ثقافة عامة داخل المنظمة.

- تسهيل إدارة التغيير.

رابعاً: أهمية تقويم الأداء الإستراتيجي

يعكس تقويم الأداء الإستراتيجي درجة المواءمة والانسجام بين أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، كما أنه يساعد على تخصيص موارد المنظمة بشكل كفاء، وكسر الروتين والإجراءات التقليدية غير الفاعلة، ويعمل على خلق إستراتيجيات دفع أجور مناسبة للعاملين، كما يجعل المنظمة متميزة بإكسابها ميزة تنافسية في الأمد البعيد؛ حيث يحفز تقويم الأداء الإستراتيجي المنظمة على تحسين مستوى أدائها، من خلال إيجاد نوع من المنافسة بين أقسامها داخل المنظمة، وبين الوحدة والوحدات المماثلة بالنشاط خارج الوحدة، ويظهر الانسجام بين الأهداف المعتمدة لتنفيذها والبيئة التنافسية التي تعمل بها المنظمة (نادية النعيمي، ٢٠٠٧). ويؤدي إلى توزيع الموارد بكفاءة أكبر، وخبرة ومهارة الإدارة في أقسام المنظمة، وتوفير نظام معلومات شامل عن أدائها، ويساعد على بناء الميزة التنافسية من خلال مقارنة أداء المنظمة بنقاط قوتها وضعفها مع أداء ونقاط قوة وضعف المنظمات المماثلة في النشاط والمنافسة لها (محمد المسعودي، ٢٠٠٧).

وبالنسبة للمؤسسات التعليمية والتي تتدرج تحتها مؤسسات التربية الخاصة، يمكن تلخيص أهمية تقويم الأداء الإستراتيجي في كونه يساعد على تقييم مستوى أداء البرامج التعليمية وفعاليتها مقارنة بالأهداف المعلنة لكل برنامج وكفاءته في تحقيق رسالة المؤسسة، وتوفير البيئة المناسبة والمعلومات الدقيقة والآراء الموضوعية التي تساعد على تنمية وتطوير البرامج التعليمية إيجابياً وتعزيز جودتها وجودة التعليم فيها، وتطوير آلية تعتمد عليها المؤسسة

للتقويم والاستفادة من نتائجها لمعالجة الجوانب السلبية، وتعزيز الجوانب الإيجابية، علاوة على اكتساب ثقة جمهور المستفيدين والمنظمات الأخرى داخل البلد وخارجه ببرامج المؤسسة وفعاليتها، مما يساعد على تهيئة بعضها للاعتماد وللانتشار الإقليمي والعالمي (حامد أبو سامح، ٢٠١٦). وترجع أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي إلى الجوانب التالية: (عبد الرؤف حجاج، أحلام ابن رنو، ٢٠١٥)

- يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي على التقدم، والعمل على تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.
- يساعد على تحسين مرتكزات إستراتيجية المؤسسة.
- يساعد على تحسين وتطوير الاتصال الإستراتيجي، والتغذية الراجعة، كأدوات تستطيع جعل المنشأة تعمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية.
- يساعد على تحقيق اتجاه نظامي لإستراتيجية المؤسسة.
- يساعد على تحقيق الإيرادات والأرباح.
- يعكس درجة المواءمة والانسجام فيما بين أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها.
- يعمل على تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفاء وفعال.

يتضح مما سبق أن تقويم الأداء الإستراتيجي له أهمية كبيرة للمنظمات بشكل عام، ومؤسسات التربية الخاصة بشكل خاص، فإنه وسيلة لتحقيق الجودة والاعتماد، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، مما يفى باحتياجات المجتمع المحلي والعالمي.

خامساً: مقاييس تقويم الأداء الإستراتيجي

في ظل بيئة الأعمال التنافسية للمؤسسات التعليمية، أصبح من الضرورة أن تكون إدارة المؤسسة غنية بالمعلومات، ومتوجهة نحو المعرفة، ومن ثم أصبحت مقاييس الأداء مدخلات حاسمة للإدارة العليا لتقوم بالإدارة بطريقة فعالة، ومن ثم نشأت الحاجة إلى مؤشرات الأداء الحاكمة (KPI) Key Performance Indicators والتي تمثل مقاييس الأداء الحيوية والمهمة للأعمال الأساسية لها (نادية عبد الحليم، ٢٠٠٥).

وعليه يمكن النظر إلى مقاييس الأداء على أنها المقاييس المشتقة من عملية صنع الإستراتيجية، وتدعم أهدافها، وغالباً ما تصاحب بأهداف توسعية للتحفيز والتحسين المفاجئ، وبعض المقاييس تكون إستراتيجية؛ لأنها توفر الدليل على نمو المنظمة وحيوتها، ولكي تكون مقاييس الأداء إستراتيجية يجب أن تتصف بعدة خصائص من أهمها: (Ghosh, Mukherjee, 2006)، (ياسر أبو مصطفى، ٢٠١٣)

- أن تكون وثيقة الصلة بالأهداف الإستراتيجية.
- تعكس الأهداف طويلة وقصيرة الأمد.
- تكون موجهة نحو عمليات وأهداف المنظمة.
- متصلة بالعملاء الداخليين.
- تتركز على المخرجات القابلة للقياس.
- تتصف بالوضوح والفهم وقابلية التحقق منها.

كما يفضل عدم الاعتماد على المعايير المالية أو الكمية فقط لأهمية توافر المعايير التشغيلية النوعية، علاوة على الدقة والموضوعية في الحصول على البيانات من المصادر الذاتية والأولية.

ولتطبيق مقاييس الأداء، فإنه يتطلب وضع معايير للأداء، وهناك ثلاثة أنواع من المعايير هي: التاريخية Historical، وهي التي تقيس الأداء الحالي مقارنة بالأداء في فترات سابقة، أما المعايير المطلقة Absolute، فهي المعايير الموضوعية من قبل المنظمة نفسها، في حين تمثل معايير أسلوب القياس المقارن بالأفضل Benchmarking، التطبيقات التنظيمية الأفضل، مثل أداء المنظمة A قد يكون الأفضل ويصبح دليلاً للمقارنة (أحمد أحمد، فاطمة زكي، جمال أبو الوفا، سلامة حسين، ٢٠١٤).

وقد حدث تطور كبير في مقاييس تقييم الأداء الإستراتيجي عبر التاريخ؛ ففي مرحلة الستينات والسبعينات كانت المنظمات تقيم أداءها بالاعتماد على المقاييس المالية بشكل كامل، وخلال مرحلة الثمانينات قامت المنظمات بزيادة عدد المقاييس المحللة Analyzed Measurements، ولكن الكثير منها اعتمدت بشكل كبير على المقاييس

قصيرة الأمد، وهذا ما يجعل تركيزها قصير وأقل تنافسية. وفي التسعينات قام "كابلان"، و"نورتن" Kaplan, Norton (١٩٩٢) بطرح فكرة بطاقة الأداء المتوازن، والتي هي بمثابة ابتكار رئيسي في قياس الأداء؛ إذ إنها تقيس وتوحد البيانات غير المالية في نظام تقارير القياس، والذي يجعله ثابتاً وذا معنى. ومنذ نهاية التسعينات تقريباً وسعت جميع المنظمات نطاق عملها، وخدمة العميل، وخدمات العاملين عبر الإنترنت، وأصبحت مقاييس الأداء مقاييس على أساس الشبكة Web-Based Measurements؛ حيث بإمكان المنظمة أن تجمع المعلومات الدقيقة عن الأشياء المفضلة لدى العميل، وتوفر التغذية العكسية، وغيرها من المعلومات، لتوليد إيراد أكبر، وكلفة أقل، وبذلك حددت المنظمات واختبرت وحللت مقاييس للأداء المالي واللامالي لتقدير مدى تلبية وحداتها لأهدافها الإستراتيجية (فاديا أحمد، ٢٠١٤).

سادساً: مؤشرات ومداخل تقويم الأداء الإستراتيجي

جرت العادة ان تقيس أداءها - بشكل تقليدي - باستعمال مدخل المحاسبة المالية بالتركيز على الربحية، والعائد على الاستثمار، ... إلخ، ولكن في السنوات الأخيرة بدأت تثار تساؤلات فيما يتعلق بأمر الاعتماد على هذا المدخل ومن أمثلة هذه التساؤلات: هل يحقق هذا المدخل ميزة تنافسية؟ وهل أداء المنظمة يقيم بشكل شمولي؟، وهل يعكس هذا المدخل متطلبات العملاء؟ ومن ثم ظهرت مداخل مختلفة لقياس الأداء؛ بحيث تحقق تقويم أفضل للأداء، فقد صنف "رويون" Ruben (٢٠٠٤) مداخل قياس الأداء إلى مجموعتين هما: المدخل المحاسبي في قياس الأداء، ومدخل الجودة والمقاييس الشاملة للأداء الإستراتيجي. وهناك من يصنف مداخل القياس في مجموعتين هما: المدخل التقليدي لقياس الأداء، والمدخل المعاصر لقياس الأداء باعتماد بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث إن الأداء الإستراتيجي كان عادة يتم مقارنته بالأداء الاقتصادي أو المالي، بينما في الوقت الحاضر تتم مناقشة مفاهيم أوسع للأداء الاستراتيجي التي بدورها لا ترفض مقاييس الأداء الاقتصادي/المالي، ولكن تطرح استعمالها بشكل أكثر شمولية لتقويم أداء المنظمات، ويمكن تصنيف مداخل قياس الأداء الإستراتيجي إلى المداخل التالية: (السيد البحيري، ٢٠١٤)، (بني مصطفى، ٢٠١٦).

(أ) **مدخل الأداء الاقتصادي/المالي:** يعتمد هذا المدخل على وجود أهداف اقتصادية مالية لتكون بمثابة الأهداف التنظيمية. وقيم الأداء هنا عادة بمقاييس على أساس المحاسبة، ومقاييس على أساس السوق، أو مزيج من مقاييس على أساس المحاسبة والسوق. وأخذت عديد من الدراسات تستعمل المقاييس المالية لتقييم الأداء لعدة سنوات حتى الآن، ولا زالت الحاجة مستمرة لمحاسبة خارجية ومقاييس معيارية لمقارنات مالية، إلا أنها تعرضت إلى العديد من الانتقادات.

(ب) **مدخل الأداء التشغيلي/الاجتماعي:** إن مقاييس الأداء التشغيلي ليست موجهة لغرض المقارنة واستخراج الانحرافات فقط؛ بل لقياس وعرض أداء التطوير والتحسين لمراحل وعمليات المنظمات. وهذا الوصف أعطى مقاييس الأداء التشغيلية ميزة أخرى كونها تتوجه نحو تطوير وتحسين العمليات والأنشطة؛ لكي تبقى المنظمة محافظة على نشاطها ومستمرة به في سوق المنافسة، وهي بذلك تعد كموجهات سلوكية ذات تأثير عال في الأفراد داخل حدود التنظيم تؤدي إلى رفع دافعيتهم.

أما تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتضمن أربعة محاور رئيسة تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، ومن خلال كل محور سنتطرق لمؤشرات الأداء الإستراتيجي: (عبد الرؤوف حجاج، أحلام ابن رنو، ٢٠١٥)

(أ) **المحور المالي:** يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس الأداء وتقييمه، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة. ومن أهم مؤشرات ما يلي: إجمالي الأصول، نسبة الإيرادات/إجمالي الأصول، نسبة تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، معدل دوران الأصول، نسبة هامش الربح.

(ب) **محور المستفيدين:** يستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات المستفيدين في تقييم إستراتيجيتها وحاجاتهم ورغباتهم، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها، ويقائنها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها بتقديم السلع والخدمات بجودة عالية، وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا المحور

في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. وتتمثل أهم مؤشرات هذا المحور فيما يلي: عدد العملاء ودرجة الاحتفاظ بالعميل ومؤشر رضا العملاء وعدد الشكاوى ونفقات وتكاليف التسويق.

ج) محور العمليات الداخلية: يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء وفيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور العمليات الداخلية: التسليم في الوقت المحدد، دوران المخزون، التحسين في الإنتاجية، نسبة معدل الأداء اليومي للعامل، الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم.

د) محور التعلم والنمو: إن محور التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد؛ ويعتبر هذا المحور الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، ومن المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور التعلم والنمو ما يلي: معدل التأطير ومعدلات التوظيف ومؤشر رضا العاملين والاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب والاستثمار في تطوير أسواق جديدة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن مقاييس الأداء المالي التقليدية كانت فاعلة في مرحلة المجتمع الصناعي، ولكنها لا تتفق مع توجهات الوقت الحاضر كالاهتمام بمجتمعات التعلم، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ورأس المال الفكري...، ولكنه لا ينبغي الاختيار بين المقاييس المالية والتشغيلية فلا يمكن الاعتماد على نوع واحد من المقاييس لتنوع أهداف القياس والتقويم، ومن ثم جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التقويم الشامل.

وهذا ما أكدت عليه عديد من الدراسات فقد هدفت دراسة نسرين صلاح الدين (٢٠١٢) إلى التوصل لإستراتيجية مقترحة لتقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية، باعتماد تقنية حديثة هي "بطاقة الأداء المتوازن" من خلال دراسة وتشخيص معالم النظام القائم، وقد استخدم البحث منهجية التحليل الإستراتيجي SWOT Analysis لتحديد نقاط

القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعات المصرية، وما يحيط بها من فرص وتهديدات في البيئة الخارجية، ومن ثم التوصل إلى البدائل الإستراتيجية المقترحة لتقويم الأداء الإستراتيجي. وقد استعان البحث بأداة بحثية تمثلت في استمارة تقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية، موجهة إلى مجموعة من الخبراء من جامعات حكومية مختلفة.

كما هدفت دراسة سمير صالح، محمود السجاعي (٢٠١٦) إلى اختبار مدى فعالية التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن وصولاً إلى مدخل متكامل لتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، يجمع بين مميزات كلاً المنهجين والتغلب على أوجه القصور عند تطبيق كل منهج منهما بشكل منفصل. وقد توصلت الدراسة إلى أن التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن الأسلوب الأفضل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وتعتبر بطاقة القياس المتوازن أفضل نماذج قياس وتقويم الأداء الاستراتيجي للمنظمة فهي تعمل على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى أهداف تشغيلية ومؤشرات تحقق رؤية المنظمة واستخدامها يحقق النتائج والأهداف بما يدعم قوة المنظمة وموقفها التنافسي، وإن التطبيق الفعال لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يساعد على تحقيق التنسيق بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية المنظمة لإضافة قيمة للمنظمة ومساعدة مدراء تكنولوجيا المعلومات على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وإن حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي جزء مكمل من حوكمة الشركات. وتوصي الدراسة إلى ضرورة استخدام المدخل المتكامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بطاقة القياس المتوازن ومحاولة تطبيقه في عملية تقويم الأداء في المنظمات المختلفة، وإعداد الكوادر المهنية المدربة على استخدام وتنفيذ بطاقة القياس المتوازن بمقاييسها المالية وغير مالية والعمل على ربط الأهداف الاستراتيجية بأهداف المنظمة وضرورة إشراك الموظفين بدورات تدريبية لزيادة مهاراتهم وخبراتهم وبما يمكنهم من التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة مع إيضاح مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات والدور التي تلعبه في رفع كفاءة المنظمة، وضرورة اعتماد الإدارة على مقاييس ونماذج تقويم الأداء الحديثة التي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية لما لها من أثر في تحسين ورفع كفاءة أداء المنظمة.

المحور الثاني: مؤسسات التربية الخاصة

لا تختلف أهداف مؤسسات التربية الخاصة عن أهداف مؤسسات التربية العامة كونها مشتقة من فلسفة المجتمع، ومدعمة النظرية التربوية التي تدعم هذا الفلسفة الاجتماعية. فكلتا مناهما تسعيان إلى تهيئة الأجيال الناشئة في المجتمع لاستيعاب معارفه وقيمه وعاداته وتقاليد، والوصول إلى أقصى درجة ممكنة من النمو الشخصي والاجتماعي لكل فرد، وإعدادهم مهنيًا وعمليًا بما يكفل مشاركته الفعالة في النهوض بمجتمعه كاستجابة للتحديات التي يواجهها مجتمع اليوم في ضوء مقتضيات جديدة يفرضها عليه عصر جديد. إلا أن التربية الخاصة تتميز عن التربية العامة في تحديد ما يمكن تحقيقه من أهداف، وذلك حسب طبيعة الاختلاف والخصوصية، وفي أنواع الممارسات التربوية، وطريقة تقديم الخدمات التربوية، وفيمن يقوم بتقديم تلك الخدمات (Wilmshurst, & Alan, 2010).

وقد شهدت العقود الأخيرة تطورات كمية ونوعية في ميدان التربية الخاصة، وحدثت تجديدات تربوية مهمة للمحتاجين لها، أظهرت التغير المختلف الذي برز في التعامل مع هذه الفئة من فترة الإساءة اللفظية والعملية تجاههم إلى فترة الاهتمام بهم بإنشاء المؤسسات والمراكز الخاصة بهم، وإيجاد الأيدي المتخصصة والمتدربة للتعامل معهم. وتعد وزارة التضامن الاجتماعي هي أكثر الوزارات المعنية بتقديم خدمات للمعاقين، حيث تأخذ على عاتقها التوسع في نشر خدمات تأهيل المعاقين، فهي تقترح التشريعات الخاصة بالمعاقين، وتشرف على إعداد مؤسسات ومراكز التربية الخاصة.

أولاً: أهداف مؤسسات التربية الخاصة

ويمكن إجمال الأهداف الرئيسية للتربية الخاصة في ثلاث نقاط أساسية وهي:

(سعید السعيد، وآخرون، ٢٠٠٦)

- تحقيق الكفاءة الشخصية: وتعنى مساعدة الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة على الحياة الاستقلالية والاكتفاء والتوجيه الذاتي والاعتماد على النفس وتمكنهم من تصرفاً مأمورهم الشخصية والعناية الذاتية بدرجة تتناسب وظروفهم الخاصة، بحيث لا

يكونعالة علنآآخرين؁ وذلك بآتمية إمكانيآتهم الشخصية واستعدادآتهم العقليآة؁ والجسمية؁ والوجدانية؁ والاجآماعية.

- **آآقيق الكفاءة الاجآماعية:** وتعنى عرس وآتمية الخصائص والأنماط السلوكية اللازمة للآفاعل وبناء العلاقات الاجآماعية المآمرة مع الآآرين؁ وآآقيق الآوافق الاجآماعيلذوي الاحتياجات الخاصة؁ وإكسابهم المهارات التي آمكنهم من الحركة النشطة فيالبيئة المحيطة والاختلاط والاندماج في المجتمع والتي آمنهم الشعور بالاحآراموالآقدير الاجآماعي؁ وإشباع احتياجاتهم النفسية إلى الأمن والحب والآقة بالنفس.

- **آآقيق الكفاءة المهنية:** وتعنى إكساب ذوي الاحتياجات الخاصة لاسيما المعاقينمنهم بعض المهارات اليدوية؁ والآبرات الفنية المناسبة لطبيعة إعاقآتهمواستعدادآتهمالتي آمكنهم بعد ذلك من ممارسة بعض الحرف المهنية كأعمال النياضوالنجارة والتريكو والزخرفة والآطريز وغيرها من المهن الآآرى.

ويمكن آآقيق أهداف مؤسآات التربية الخاصة من آلال ما يلي:

- الكشآ عن ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة وآآديد أماكن آواجهم ليسهل آوفيرآدمآات التربية الخاصة لهم.
- اسآآدام الوسائل والمعينات الآاحة التي آمكن ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة بمآآآلف فآآآهم من آتمية قدرآتهم وإمكانيآتهم بما يتلاءم مع استعدادآتهم.
- آتمية وآدريب الحواس الآآبقية لدى ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة للاستفادة منها في اكتساب الآبرات الآآوعة والمعارف الآآآلفة.
- آوفير الاسآآقرار والرعاية الصحية والنفسية والاجآماعية التي آساعد ذوي الاحتياجاتالتربوية الخاصة على الآكيف مع المجتمع الذي يعيشون فيه آكيفاً يشعروهم بما لهم منآقوق وما عليهم من واجبات آجاه هذا المجتمع.

- تعديل الاتجاهات التربوية الخاطئة لأسر هؤلاء الأطفال عن طريق توجيه وتوعية الأسرة وإيجاد مناخ ملائم للتعاون الدائم بين المنزل والمدرسة مما يؤدي إلى تكيف اجتماعي ينسجم مع قواعد السلوك الاجتماعي والمواقف المختلفة على أساس من الإيجابية والثقة بالنفس.
- إعداد الخطط الفردية التي تتلاءم مع إمكانيات وقدرات كل طفل.
- الاستفادة من البحث العلمي في تطوير البرامج والوسائل والأساليب المستخدمة في مجال التربية الخاصة.
- نشر الوعي بين أبناء المجتمع عن الإعاقة، وأنواعها، ومجالاتها، ومسبباتها، وطرق التغلب عليها والحد من أثارها السلبية.
- الكشف عن مواهب واستعدادات وقدرات كل طفل وتوجيهها واستثمارها بقدر الإمكان.
- تهيئة المدارس لتلبية الاحتياجات الأساسية للأطفال ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة بما يتطلب ذلك من إجراء التعديلات البيئية الضرورية.

ثانياً: تصنيف مؤسسات التربية الخاصة

تصنف مؤسسات التربية الخاصة كما تشير الابيات الى اربعة مسارات علي النحو

التالي: (Wilmshurst, & Alan, 2010؛ أماني العجمي، ٢٠١٢)

أ) مراكز الإقامة الدائمة:

تقوم هذه المراكز على إلحاق الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة في مراكز خاصة، وتكون الإقامة فيها بشكل كامل، حيث يتم تقديم جميع الخدمات التربوية والتعليمية والنشاطات، بالإضافة إلى المبيت والتغذية ووسائل الترويح، ولا يسمح للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بمغادرة مراكز الإقامة الدائمة، ولكن يسمح لأسرهم بزيارتهم خلال عطلات نهاية الأسبوع. إلا أن التربويين وجدوا أن هذه المراكز بالرغم من الخدمات التي توفرها، إلا أنها تحرم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من المشاركة في الحياة الاجتماعية، مما يسبب في تنديا في السلوك التكيفي.

ب) المراكز الخاصة النهارية:

تم إنشاء هذه المراكز لتجنب الآثار السلبية التي قدمت لمراكز الإقامة الدائمة، حيث يتواجد الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة في الصباح وتفصلهم في وقت معين من اليوم بعد عرض البرامج المقررة لهم، لكن هذه المراكز واجهت سلبيات كثيرة، من حيث ضعف الخدمات التي تتعلق بنقل الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة والعجز في إعداد المتخصصين، كما أن شروط المشاركة الاجتماعية ليست كاملة؛ لأن عودة الطفل إلى منزله لم تمكنه من التفاعل مع أقرانه من نفس السن.

ج) الفصول الخاصة في المدارس العادية

تقوم على تخصيص فصل داخل المدرسة العادية للتلاميذ غير العاديين، بما يحقق لهم الاندماج الجزئي مع التلاميذ العاديين وتسمح بتقديم برامج خاصة لهؤلاء الأطفال بجانب البرامج المشتركة، وعيوبها أن وضع التلاميذ في فصول خاصة يجعل لديهم حاجزا اجتماعيا ونفسيا.

د) الدمج الشامل في مؤسسات التربية الخاصة

اتجهت السياسة التربوية بعد ذلك نحو تطبيق سياسة الدمج الشامل لغير العاديين في الفصول الدراسية، مع العاديين مع توجيه رعاية خاصة بهم وهذا الاتجاه يقضى على سلبيات التجارب السابقة، ويساعدهم على التكيف الاجتماعي.

ثالثاً: الخدمت التي تقدمها مؤسسات التربية الخاصة:

الإعاقة ليست درجة واحدة؛ بل هي درجات مختلفة، تبدأ من البسيطة، إلى الإعاقة الشديدة، فإن الخدمت التي تقدمها مؤسسات التربية الخاصة للمعاقين تتنوع وتتعدد في مجالات مختلفة ومنها: (سعيد السعيد، وآخرون، ٢٠٠٦؛ أماني العجمي، ٢٠١٢).

- الخدمت الاجتماعية في مؤسسات التربية الخاصة: يقدم هذه الخدمت قسم البحث الاجتماعي، ويتحمل مسؤولية الإشراف والتوجيه ومتابعة المعاقين، ويكون

- الأخصائي الاجتماعي مسئولاً عن عدد من المعاقين؛ فهو يسعى جاهدا لمد الجسور بين البيت والمركز .
- الخِدْمَات التربوية في مؤسسات التربية الخاصة: وهي خِدْمَات مقدمة للمعاقين تختلف باختلاف نوع الإعاقة، لكنها تراعي الفروق الفردية بواسطة الأساليب التعليمية المتنوعة؛ حيث إنه عند تعليم المعاقين سماعياً يجري التركيز على قراءة الشفاه والتكبير الصوتي، وعند تعليم المعاقين عقليا القابلين للتعلم يتم التركيز على التعليم الفردي لمراعاة الفروق الفردية، واستخدام فنيات الحث، والتعزيز، والتشكيل، والنمذجة.
 - الخِدْمَات النفسية في مؤسسات التربية الخاصة: يعد التشخيص النفسي أمراً في غاية الأهمية؛ ويستخدم لأخصائي النفسي اختبارات الذكاء للوقوف على قدرات المعاق واختبارات شخصية، ونفسية؛ حيث إن الفهم الحقيقي للطفل المعاق بواسطة عملية التشخيص يساعد على توجيهه والتخطيط.
 - الخِدْمَات الثقافية: تقوم مؤسسات التربية الخاصة بتوعية المعاقين على القضايا المختلفة للمجتمع، والقضايا التي تهم الطفل المعاق وأسرهم، وتقوم بأنشطة وفعاليات بهذا الخصوص فنية واقتصادية.
 - الخِدْمَات الترفيهية: تقوم مؤسسات التربية الخاصة بأنشطة ترفيهية مختلفة، كخلق الجو الصحي الإيجابي الأوفر حظاً، وقيام الحفلات الفنية في بعض المناسبات الوطنية والسفر إلى مناطق أثرية.
 - الخِدْمَات الرياضية: تعد البرامج الرياضية من الوسائل المهمة في تربية المعاق، وتساعد في تدريب حواسه، وتنمية قدراته، واستغلال ميوله واستعداداته.
 - الخِدْمَات الطبية: توفر مؤسسات التربية الخاصة ورشاً طبية تقوم على تقديم خِدْمَات طبية للمعاقين، ومتابعتهم باستمرار، ووضع تقارير خاصة لكل منهم.
 - الخِدْمَات التأهيلية: وهدفها تنمية واستغلال إمكانات وقدرات المعاق.

المحور الثالث: الجودة

تعد الجودة ثورة ثقافية، وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار، والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وبتخاذ القرارات. والجودة الشاملة هي أسلوب للإدارة يعطى كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي، وتوصف الجودة بأنها التوافق مع الغرض أو إسعاد العميل وتنتظر إدارة الجودة الشاملة إلى كل عمل في المؤسسة على أنه - في الأساس - عملية تمثل طرفاً في علاقة عميل أو مورد مع العملية التالية، ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من أجل زيادة رضا العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة (أغادير جويحان، محمد الترتوري، ٢٠٠٩).

أولاً: مفهوم الجودة:

ارتبط مفهوم الجودة بالتربية منذ القدم؛ فالغاية المثلى من التربية هي بلوغ الصورة المثلى، وإن اختلفت معايير المثالية من مجتمع لآخر، ومن فترة زمنية لأخرى، والآن مع التغيرات العالمية والمحلية، والنظر إلى العالم كقرية واحدة، أصبحت معايير المثالية العالمية. ومفهوم تلك الصفة وحدودها أمر نسبي غير محدد أو مستقر، يرتبط بأبعاد اجتماعية، وبدرجة معينة من إجادة العمل وإتقانه.

وعلى الرغم من أن هذا المفهوم شاع استخدامه في مجال الصناعة، فقد أكد العلماء إمكانية نقله إلى مجال التعليم (أي من مجال السلع إلى مجال الخدمات) (Dotchin & Oakland, 1998). ولكن في واقع الأمر هناك فارق كبير بينهما، فالتعليم خدمة تقدم لعملاء غالباً ما يستخدمون معايير مختلفة للحكم على مستوى الجودة، وهذه المعايير ترتبط باتجاهاتهم، وإدراكاتهم، وتوقعاتهم، وهذا يتطلب بصفة دائمة التعرف على رغبات واحتياجات العميل الشخصية، وتنمية قدرة نظام الخدمة على التعامل مع الاحتياجات الفردية للعملاء كل حسب متطلباته الشخصية (محمد ماضي، ٢٠٠٢). كما أن الخدمات غالباً ما تتطوي على اتصال وتفاعل مع العميل أثناء تقديم الخدمة؛ لذا يتأثر مستوى جودة الخدمة باتجاهات وسلوك الأشخاص الذين يقومون بتقديمها؛ بل يرى البعض أنهم (مقدمي الخدمة) محدد لهم

رئيس لجودة الخدمة، وهذا يتطلب الاهتمام بالمهارات السلوكية لمقدمي الخدمة وتدريبهم؛ بل إن سلوك متلقي الخدمة غالبًا ما يؤثر على مستوى جودة الخدمة التي يحصل عليها. كما أن الخدمات عادة ما يتم استهلاكها أثناء إنتاجها، بمعنى عدم قابليتها للتخزين، وهذا يدعو إلى ضرورة تقديم الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الأولى، لأنه لا توجد فرصة للتصحيح. ويمثل قياس درجة الجودة التعليمية من أكثر القضايا صعوبة في مجال التعليم نتيجة التداخل والتعقد بين جوانبه، وصعوبة الفصل بينها، وذلك يرجع إلى أن الأداء يمثل متغيرًا تابعًا لمجموعة من المتغيرات المستقلة، كالمناهج، والطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإدارة، والتمويل، والتقويم (محمود الناغي، ١٩٩٧). كما أن تحديد معايير للحكم على الجودة ليست نهائية، أو محسومة، لأن معظمها يركز على مؤشرات كمية ورقمية، ونسب ومعدلات، في حين أن التعلم داخله تفاعلات وعناصر تستعصي على التعميم والحصص والقياس والمعايرة، كما أن داخل العملية التعليمية قيمة مضافة تأتي من مصادر وعوامل ليس في الإمكان رصدها، أو قياسها، وإدراك مدى تأثيرها (حسان حسان، ١٩٩٥).

ويشير إلى الالتزام بالمتطلبات وانعدام العيوب، وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من أول مرة. وعرف "ديمنج" Deming (١٩٩٧) الجودة بأنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد (العملاء) حاضرًا ومستقبلاً، وأن الجودة ستكون المحصلة الطبيعية للمؤسسة التي تلتزم بإتقان عملها ويكون لديها عملية إدارية سليمة. في حين عرفها "جوران" Juran (١٩٩٣) الجودة بأنها الملاءمة للاستخدام Fitness For Use. وعرفت هيئة المواصفات البريطانية (BSI) الجودة بأنها مجموع صفات وملامح وخواص الخدمة التي تحمل نفسها عبء إرضاء الاحتياجات الضرورية (Doherty, 1994). وعرفها "لوزنز" Luthans (١٩٩٧) الجودة بأنها انعدام العيوب Zero Defects في المنتج. كما عرفت المنظمة الأوروبية للجودة (EOQC) الجودة بأنها مجموعة الملامح المتعلقة بالإنتاج أو الخدمات، والتي تعتمد على قدرتها الخاصة لتلبي احتياجات مقدمة (محمد عبد الرازق، ١٩٩٩).

أما مفهوم الجودة الشاملة ففيه ترتبط الجودة بالشمول، أي شمول الجودة لكافة مكونات النظام التعليمي (جودة مدخلات، جودة عمليات، جودة مخرجات)، ولكافة عناصر العملية التعليمية (جودة أهداف، المناهج، طرق التدريس، التقويم)، كما ارتبطت بالإدارة من

منطلق أنها تعكس إمكانية إدارة الأفراد لتحقيق الفعالية والكفاءة والإنتاجية لكافة عناصر المنظومة التعليمية؛ فالفعالية تعني جودة القرار والكفاءة تعني جودة التنفيذ، أما الإنتاجية فتشمل الاثنين معاً، والتي تمثل الهدف النهائي لتحقيق الجودة الشاملة.

فيعرف "رودز" Rhodes (١٩٩٢) الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقاتها من نظام جيد للمعلومات، وللتنظيم بما يحقق التحسين المستمر للمنظمة. ويعرف "سالس" Sallis (١٩٩٦) الجودة الشاملة بأنها خلق ثقافة الجودة في المؤسسات، والتي يكون هدف أفرادها هو إرضاء زبائنهم؛ حيث يتيح الهيكل التنظيمي للمؤسسات الفرصة لهم للقيام بذلك. ويعرف أحمد مصطفى (١٩٩٧) الجودة الشاملة بأنها أسلوب للتطوير الشامل والمستمر في الأداء، يشمل كافة مجالات العمل، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا، وفرق العمل والأفراد. ويعرف فريد النجار (١٩٩٧) الجودة الشاملة في التعليم بأنها استراتيجية متكاملة لتطوير نظام التعليم عن طريق جملة من الآليات تضمن أداء العمل بأسلوب نموذجي مثالي من أول مرة تجنباً لضياح الموارد، أو سوء استغلالها. ويعرف "لوثانس" Luthans (١٩٩٧) الجودة الشاملة بأنها مدخل أو خطة استراتيجية يتم تطبيقها بطريقة إجمالية على كل مستويات المنظمة، ويلتزم الجميع بعملية تحقيق الجودة، وبشكل مستمر في كل مراحل العمل. ويعرف فريد زين الدين (١٩٩٨) الجودة الشاملة بأنها النظام الفعال الذي بواسطته يتم إحداث نوع من التكامل والتنسيق والتفاعل بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة من أجل تطوير الجودة والحفاظ عليها، وتحسين مستوى أداء الأفراد العاملين بها بما يؤدي إلى الرضا الكامل للمستهلك، وبأقل التكاليف الممكنة. ويعرف أحمد عبد الحليم، السيد ناسي (٢٠٠٠) الجودة الشاملة في التعليم بأنها منهج يركز على إمكانية إيجاد ثقافة تنظيمية لدى المؤسسات تجعل رجال الإدارة التعليمية والعاملين والتلاميذ متحمسين بتحريك مواهبهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتحسين العمليات بما يؤدي إلى خريجين أفضل. ويعرف إبراهيم عبادة (٢٠١٥) الجودة الشاملة بأنها "أكثر من مجرد عمليات الإدارة، إنها ثقافة، وطريقة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغييرات أساسية في طريقة أداء الأفراد، المديرين، وكل الموظفين والتصرف في المنظمة". وتعرفها إيمان بوزهب، بديعة قدور (٢٠١٥) بأن لها عدة مكونات من حيث التصميم،

والأداء الجيد، وخدمات ما بعد البيع، وهي: الأداء، والملاحم، والاعتمادية، والتطابق، والتحمل، وإمكانية الخدمة، والقيمة.

ويلاحظ من استعراض التعريفات السابقة أن مفهوم الجودة مر بعدد من المراحل حتى وصل إلى مفهوم الجودة الشاملة، وهي: (Sallis, 1996)، (إبراهيم عبادة، ٢٠١٥)

– **مرحلة فحص الجودة Inspection:** وهي مرحلة ختامية للتأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية لاستبعاد المعيب منها، ولضمان عدم انتقاله خارج المنظمة.

– **رقابة الجودة Quality Control:** في أواخر العشرينات من القرن العشرين، وتعني رقابة عملية التصميم والتصنيع في ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها من عمليات الفحص الختامية للمخرجات (التغذية الراجعة).

– **ضمان الجودة Quality Assurance:** وفيها يتم البحث عن أسباب الانحراف عن المواصفات الموضوعية، وطرق الوقاية من الانحراف، مع دراسة إمكانية بناء الجودة في عمليات الإنتاج وذلك من خلال جعل الجودة مسئولية كل العاملين في قوة العمل وخطوط الإنتاج.

– **مرحلة ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management:** وهي المرحلة الرابعة، وتحدث عنها "هنري فورد" بأنها التحسن المستمر واختزال الفاقد، والخطوات والعمليات داخل التنظيم، والاهتمام بحاجات المستهلك.

ثانياً: أهمية الجودة:

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأية مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسينا لإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعة المؤسسة في الأسواق المحلية والخارجية، لكي تحظى بالقبول العالم يحسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، حيث أصبحت الجودة وما صاحبها

في عصر المعلوماتية من تطورات واتجاهات حديثة موضوعاً لا يمكن إغفاله من قبل أية منظمة عامة أو خاصة تسعى للبقاء (باسم برقاوى، آخرون، ٢٠١٥).

إنتطور مفهوم الجودة قبولورة أفكار هو وصولاً إلى المفهوم الجودة الشاملة لمياً تدفعية واحدة؛ بلاستلزموق تاليس بالهينمنالزمن، وكاننتيجة لإضافاتعلميةكبيرة علالمستويينالفكري والتطبيقي (أحمد عيشاوى، ٢٠١٤). وهناك ثلاث منافع جوهرية تنتج من خلال التأكيد على جودة الخدمة تتمثل في: (صابرينة حديدان، ٢٠١١)

- **خدمة المستهلكين:** وقد تأكد ذلك من خلال انخفاض شكاوى المستهلكين حول حصولهم على منتج جديد ومطابق للمواصفات العالمية وبتكلفة أقل مع خدمات ما بعد البيع أفضل.

- **رضا العاملين:** وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة ورفع روحهم المعنوية وشعورهم بالتماسك والانتماء للفريق والولاء للمؤسسة.

- **تحقيق فعالية المؤسسة:** ويتجلى ذلك في زيادة الإنتاجية وتقليل مستويات المخزون وتقليل الأخطاء، والتسليم في المواعيد المحددة وزيادة العائد على الاستثمار، ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمؤسسة من خلال زيادة حصتها السوقية.

إن أهم ما يميز الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة، سواء أكانت خاصة أم عامة، وقد أصبحت الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم. ويمكن إجمال أهمية الجودة الشاملة فيما يلي (أغادير جويحان، محمد الترتوري، ٢٠٠٩):

- تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.
- تحقيق رضا المستهلك، وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.
- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين.
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات.
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.
- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر.

ثالثاً: مبادئ الجودة:

تُعد المبادئ التي وضعها "ديمنج" Deming من أشهر المبادئ وأكثرها استخداماً، ويتشابه فيها مع "جوران" Juran؛ إلا أنه يؤكد على أهمية الاتصالات بين الأقسام؛ أما "كروسبي" Crosby فوضع مبادئ تركز على الجانب الإجرائي في وضع نظم الجودة موضع التنفيذ، وأطلق عليها خطة تحسين الجودة. إلا أنه يمكن الخروج منها جميعاً بالمبادئ التي يمكن تطبيقها في مجال التعليم، وهي: (Pamela, 1996؛ Haward, 1995)؛ إبراهيم مهدي، ١٩٩٧؛ محمد عثمان، محمد عثمان، ١٩٩٧)

- **العميل:** يركز المفهوم على رضا العميل، وتلبية احتياجاته، سواء كان العميل الداخلي (الطالب)، أو العميل الخارجي (المجتمع، وولي الأمر) فالجودة مطلوبة لكل هؤلاء.
- **التمييز:** إن الأنظمة والمؤسسات التعليمية هي التي تكون لنفسها صورة مميزة في أسواق العمل من خلال جودة البرامج التي تقدمها، وجودة أعضاء هيئة التدريس بها واستجابتها لتحديث برامجها ونمط إدارتها، وأمن خلال حسن اختيار الدارسين بها.
- **الجودة:** بمعنى تحقيق التوافق بين مواصفات الخريجين واحتياجات أسواق العمل، وهذا يتطلب تحديد احتياجات أسواق العمل من حيث الأعداد، المواصفات، والمهارات، وفي ضوءها تحدد المؤسسة ما يجب إكسابه للطالب مع مراعاة احتياجات الطلاب.
- **التحسين والتطوير:** وهذا يتطلب إيجاد أجهزة متخصصة ذات كفاءة، سواء على المستوى الإداري المركزي، أو المحلي، لتتولى مهمة تقييم البرامج وتطويرها، بما

- يتناسب مع احتياجات السوق من ناحية، ومع التطورات العالمية التكنولوجية من ناحية أخرى، ولا يقتصر التحديث على الأفكار والنظريات، بل طرق وأساليب التنفيذ والتقييم.
- **العمل الجماعي:** أي التركيز على روح الفريق والتحول إلى استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة self-Managing Team باستخدام هياكل تنظيمية مفلتحة بدلاً من الهياكل التنظيمية شديدة الهرمية. وهذا سر نجاح التعليم في اليابان، فلديهم مقولة "المسار الذي يرفع رأسه يجب دقه لأسفل"، ولا يركز النظام على ظهور الرجل الخارق، بل العمل التعاوني وجماعات العمل، فهذا يظهر المواهب، ويبادل الخبرات والمعلومات.
- **توفر قاعدة بيانات متكاملة:** هذا المدخل يتطلب ضرورة توفير قاعدة بيانات متكاملة يتم استحداثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات، بشرط أن تكون مميّنة.
- **الرؤية المشتركة والوعي بثقافة الجودة:** ويتطلب الدعم الكامل من قيادات المؤسسة التعليمية لقيم وثقافة وآليات الجودة الشاملة؛ حتى يعطي الجميع مزيداً من الجهد لخدمة أهداف العملية التعليمية، واستحداث وحدة الجودة الشاملة تُلحق بمكتب القيادة التعليمية الأول.
- **القيادة الفعالة:** يجب أن نحسن اختيار القيادات بناءً على أسس موضوعية، ومسئولة لكل فرد عن جودة عمله الفردي وعمل الجماعة.

رابعاً: معايير الجودة:

إن دراسة معايير الجودة الشاملة أظهرت أنها تشمل القيادة (التشجيع، والقُدوة)، والاهتمام بجودة ما يتم توريده، ووضع هدف استراتيجي وخطة محددة لتحقيق هذا الهدف من خلال رؤية واضحة، بالإضافة إلى التقييم المستمر لكافة الأنشطة، ومراقبة العمليات المختلفة والعمل على التحسين المستمر لها، والاهتمام بجودة تصميم المنتج والتطوير والتحسين المستمر لنظام الجودة، بالإضافة إلى ضرورة المشاركة الفعالة من قبل العاملين، والتحفيز والتقدير، والتأهيل والتدريب المستمر، والتركيز على العملاء، بالإضافة إلى إدارة الوقت بشكل جيد (محمد شحادة، ٢٠١٥).

المحور الرابع: بطاقة الأداء المتوازن

تسعى المنظمات على مختلف أنواعها في عصر المعلومات ومجتمعات التعلم إلى تحقيق الجودة والحصول على ميزة تنافسية، ومن ثم تعمل على تقويم أدائها لتتأكد من تحقيق هذا الهدف وتصحيح المسار للوصول إليه، متخذة في ذلك عدة مقاييس ونماذج لتقويم أدائها - كما ذكر من قبل - وصولاً إلى بطاقة الأداء المتوازن BSC.

وتمثل بطاقة القياس المتوازن بعداً جديداً في حقل تقويم الأداء، إذ ظهرت كفكرة وتطورت منذ أوائل التسعينات في القرن الماضي كمدخل لقياس أداء شامل ومتوازن يسعى إلى التخلص من آثار المقاييس المالية التقليدية التي تهتم بقياس أداء المنظمة وفقاً للنتائج المتحققة الماضية، وقد قام "كابلن"، و"تورتن" Kaplan, Norton (1992) بنشر دراسة قاما بها على (12) شركة لتطوير بطاقة الأداء لاستكشاف طرق جديدة لبطاقة الأداء؛ فقد وجدوا أن التركيز على قياس الأداء ينصب بشكل كبير على النتائج المالية، مع تركيز قليل على النتائج غير المالية؛ مما يعني عدم التوازن في إدارة المنظمة، وهذا ممكن أن يؤدي إلى سقوط أو انهيار مفاجئ لها، بالرغم من تحقيقها الأرباح المالية؛ لذا فقد توصلوا إلى وجوب ألا يتم بناء وجهة النظر حيال تقييم المنظمة من خلال التركيز على جانب واحد فقط، وإنما يلزم تكوين وجهة النظر عن المنظمة من خلال تعدد الجوانب التي يبني عليها وجهة نظر بحيث تكون متوازنة تركز على جميع جوانب وزوايا ومجالات المنظمة وعدم اقتصرها على الجوانب المالية فقط (Magiga, Jacobs, 2003).

ونتيجة لذلك ظهرت انتقادات كثيرة لنظام تقييم الأداء التقليدي الذي أصبح أداة غير مناسبة لتجديد مدى سلامة الأداء وغير فاعلة لتوجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، ولذلك السبب لجأت المنظمات إلى البحث عن نظام جديد لتقييم الأداء يلائم كل من المنشآت التي تعمل في بيئة التصنيع الحديثة وتلك الحديثة وتلك التي تعمل في بيئة تصنيع تقليدية (نضال أبو غبن، 2016).

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

يمثل مفهوم بطاقة الأداء المتوازن مفهوماً حديثاً من حيث الاسم، ولكنه من حيث النشأة ليس حديثاً، فإنه جاء نتيجة تطوير لعدد من المفاهيم والنظريات الموجودة مثل: الإدارة المعتمدة على النشاط Activity Based Management، والإدارة بالأهداف Management Total، وإدارة الجودة الشاملة Management By Objectives، والإدارة الإستراتيجية Strategic Management، والنظرية السلوكية في الاقتصاد Behavioral Theory of Economics، وتفويض السلطة و اللامركزية في صنع القرار ... الخ، ولكن الجديد في بطاقة الأداء المتوازن أنها تقدم وتجمع هذه المفاهيم والنظريات معاً لتقدم أفضل ما في هذه النظريات والمفاهيم في نموذج واحد لقياس أداء متكامل يغطي كل جوانب المنظمة (Ghosh, Mukherjee, 2006).

وهناك تعريفات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن، فقد عرفتها نادية النعيمي (٢٠٠٧) بأنها أداة يتم بواسطتها ترجمة رسالة الوحدة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز وهي الأداء المالي ورضا العملاء وكفاية الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الوحدة الاقتصادية للعاملين فيها للتعلم والنمو. فقد وصف "كابلان"، و"تورتن" Kaplan, Norton (١٩٩٦) "بطاقة الأداء المتوازن بأنها تترجم رسالة المنظمة وإستراتيجياتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي تقدم إطار عمل للقياس الإستراتيجي ونظام الإدارة".

ويعرف "جودسبيد" Goodspeed (٢٠٠٣) بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري جديد يسمح بترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف تشغيلية تقود كلاً من السلوك والأداء، بحيث يعلم كل فرد جيداً إلى أين تتجه المنظمة، وما عليه تحديداً القيام به لمساعدة المنظمة على تحقيق الوضع المستقبلي المنشود. وهي نظام للتخطيط والإدارة الإستراتيجية يستخدم لتنظيم أنشطة العمل ومراقبة أداء إستراتيجية المنظمة في ضوء الأهداف الإستراتيجية، كما أنها تمثل إطار عمل لقياس الأداء الذي أضاف مقاييس غير مالية إستراتيجية للأداء إلى تلك المقاييس المالية التقليدية (D'uggento, 2007).

وقد عرفت "إيسورايت" Isoraite (٢٠٠٨) بطاقة القياس المتوازن على أنها نظام الإدارة التي تمكن المنظمات من ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها في العمل، وتوفير ردود الفعل على نتائج العمليات التجارية الداخلية والخارجية بصورة مستمرة لتحسين الأداء التنظيمي. ويعرفها عبد الحميد المغربي (٢٠٠٩) بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وهي أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضاً لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المنظمة وموقفها التنافسي، وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والمحاسبة عن نتائجها المستهدفة (ماهر درغام، مروان أبو فضة، ٢٠٠٩).

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها خريطة إستراتيجية لوصف المنظمة، يتم فيها تحديد النجاح طويل المدى للمنظمة بواسطة القدرات والكفاءات التي يتم تطويرها. كما أنها واحدة من أدوات التقييم التنظيمي التي طورها روبرت كابلن ودافيد نورتون عام ١٩٩٢ (Sharma, 2009). وهي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، فهي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وتبدأ من تحديد رؤية المنظمة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجية (سامس جادو، ٢٠١٣).

وعرف نبيل إبراهيم (٢٠١٦) بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي توفر للمديرين صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم. كما يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين المعايير المالية وغير المالية، والعوامل التابعة والمتبوعة، والداخلية والخارجية للأداء (نضال أبو غبن، ٢٠١٦).

باستقراء التعاريف السابقة يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نموذج من نماذج القياس والتقييم يساعد مؤسسات التربية الخاصة على وضع إستراتيجياتها، وتوضيحها وترجمتها إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما يعمل على قياس مدى التقدم فيها، ويعكس النتائج المتصلة بتحقيق التوازن بين الأهداف العملية والعميل والعمليات والإبداع؛ ليتم خلق نظرة متكاملة ومتوازنة حول المؤسسة، وتحقيق الأهداف المبنية عليها المؤسسة.

ثانياً: أهمية بطاقة الاداء المتوازن:

تتضح أهمية بطاقة القياس المتوازن في إنها تترجم الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس، وتجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع، وتساعد المنظمة على تعديل استراتيجيتها بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة واضحة داخل المنظمة (سمير صالح، محمود السجاعي، ٢٠١٦).

وتعد بطاقة القياس المتوازن نظام اتصال وتوصيل وتعلم، وليست نظام رقابي تقليدي؛ إذ إنها تعرض من خلال مقاييس استراتيجية للوحدة الاقتصادية طويلة الأجل، وضمان مقومات النجاح التنافسي، وتوفر مجموعة من المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع، وذلك لتأشير التقدم الحاصل في أدائها، وتعطي للإدارة العليا صورة شاملة وواضحة عن أداء الإدارات والأقسام وتقييم إسهاماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة (قاسم البعاج، ٢٠١٣).

وتبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في عدة نقاط أهمها: (سنا سعيد، ٢٠٠٥؛ نادية

عبد الحليم، ٢٠٠٥؛ Duffy, 2005)

- تعمل بمثابة حجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة.
- تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى، فهي تعمل على توصيل الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية والأفراد في المنظمة.
- تمكن من تشخيص وتحديد مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف العملاء والمنظمة.

- تساعد في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة العميل.
- توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلاً للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية، وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- تربط الغايات الإستراتيجية مع الأهداف طويل الأمد والموازنات السنوية.
- تعمل على تحديد وتشخيص المبادرات الإستراتيجية.
- تربط نتائج المراجعة الدورية للأداء بالتعلم والإبداع التنظيمي الموجهين نحو تحسين الإستراتيجية وتطويرها.
- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة.
- تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المنظمة.
- تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية والأكثر نوعية.
- تساعد الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- تلعب دوراً مهماً في عملية الاتصال داخل المنظمة؛ حيث تضمن أن الإستراتيجيات التنظيمية يتم تحديثها وأنها مرئية بشكل كبير، كما تحسن الاتصال بين المنظمة والمساهمين الخارجيين.
- تركز على الأنشطة أكثر منها على المخرجات والنتائج.
- تتسم مقاييسها بالقابلية للمراجعة باستمرار وبشكل مقبول شهرياً أو فصلياً.
- ترتبط بشكل مباشر بعملية الفحص البيئي Environment Scanning.

ثالثاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة القياس المتوازن من مجموعة من الأبعاد والتي تمثل جزء منها مقاييس مالية، والجزء الأخر مقاييس غير مالية، وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد:

– **البعد المالي Financial Perspective:** يركز هذا البعد على الأداء التاريخي للمنظمة، ويهدف إلى قياس مدى مساهمة إستراتيجية المنظمة في تحسين ربحها

والقيمة السوقية لأسهمها؛ حيث يعكس الأهداف طويلة الأجل للمنظمة من وجهة النظر المالية، وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة فيما يخص المساهمين من حيث العائد على الاستثمار، والدخل الناتج من التشغيل والتدفقات النقدية المخصصة والقيمة الاقتصادية المضافة ونصيب السهم من الأرباح (شهيرة عبد العزيز، ٢٠٠٣)

- **بعد العملاء Customer Perspective**: إن العميل هو محور اهتمام المنظمة، كما أن القيمة التي يتم إضافتها من خلال كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة يراد بها أن تصل إلى العملاء. ويركز بعد العملاء على نتائج توصيل هذه القيمة إلى العملاء، ومن هذه النتائج أو المخرجات نصيب السوق في قطاعات المستهلكين المستهدفة، والاحتفاظ بالعملاء، واكتساب عملاء جدد، وريحية العميل (محمود رزق، أسامة عبد الصادق، ٢٠٠٦؛ صالح بلاسكة، ٢٠١٢). ويتناول هذا البعد المقاييس التي تتعلق بالعملاء الحاليين والمستهدفين، ويتضمن مقاييس متعددة أخرى مثل: رضا العميل، والنصيب في السوق في القطاعات المستهدفة، والقيمة من وجهة نظر العميل.
- **بعد العمليات الداخلية Internal Processes Perspective**: يركز هذا البعد على الإجراءات الداخلية التي تحقق رغبات العملاء، وتحقق أيضاً نتائج مالية مرضية للمساهمين (Horengren, 2003). ويتعامل مع الأهداف عبر سلسلة القيمة ككل والخاصة بالمنظمة، بدء من إجراء الأبحاث، وحتى تطوير خدمات ما بعد البيع المقدمة للعملاء، وهذا البعد مرتبط بالبعد المالي من خلال تأكيده على تحسين فاعلية عمليات التصنيع، وبالنسبة لبعد العملاء من خلال تركيزه على تحسين العمليات والمنتجات لاستيفاء احتياجات العملاء على أفضل ما تكون (سايرز، وجاكسون، وجنكينز، ٢٠١٣).

- **بعد النمو والتطوير Growth and development perspective**: يتمثل بالأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لتوليد التحسينات المطلوبة لتحقيق أهدافها بالأجل الطويل، من خلال التأهيل العلمي والعملية للموارد البشرية، ومواكبة التطور التكنولوجي في الإنتاج، كل هذا لا يؤدي فقط إلى التطور والنمو؛ بل يساعد في تحقيق

الأهداف الاستراتيجية فيما يخص العملاء والعمليات الداخلية، والقدرة على تحقيق الأهداف المالية، ويهدف البعد إلى تطوير مهارات العاملين من خلال تدريبهم لحل مشكلات العملاء وتلبية احتياجاتهم (عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٦؛ أسماء حسن، ٢٠٠٩)

– **البعد البيئي Environmental Perspective**: رغم خلو النموذج التقليدي لبطاقة الأداء المتوازن من هذا البعد؛ إلا ان عددا من الدراسات مثل دراسة كل من: "فيج"، وآخرون Figge, et.al (٢٠٠٢)، "بلازيجزكا" Blazejczak (٢٠٠٤)، شوقي فودة (٢٠٠٥)، "دياس"، وآخرون Dias, et.al (٢٠٠٥)، "جونز" Jones (٢٠١٠)، سمير صالح، بسمه الباز (٢٠١٢)، اقترحت استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإظهار البعد البيئي للمنشآت، ولكن من أجل أن يتم تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يجب أن تكون الأهداف الاجتماعية والبيئية موزعة ضمن الأربعة أبعاد الأساسية وبذلك تكون جزءا لا يتجزأ من رؤية وإستراتيجية المنظمة.

رابعاً: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

يمكن تلخيص الخطوات التفصيلية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن في المراحل التالية: (عبد الرؤوف حجاج، أحلام ابن رنو، ٢٠١٥)

- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها: تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.
- وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة: تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل والذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد.
- تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية

الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

– **اختيار القياسات:** بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب التعبير عن هذه العوامل كمياً، أي يجب قياسها، يتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه.

– **إعداد خطط العمل:** ونعني بها بيان الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها سعياً لإنجاز الأهداف والرؤية الإستراتيجية، يتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة للتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

– **متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:** للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية لإدارة الإستراتيجية ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية.

خامساً: عمليات بطاقة الاداء المتوازن:

تتضمن بطاقة القياس المتوازن أربع عمليات أساسية، تسهم بصورة مجتمعة أو منفصلة في ربط الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل مع الأهداف قصيرة الأجل، وهذه العمليات هي: (قاسم البعاج، ٢٠١٣)، (سمير صالح، محمود السجاعي، ٢٠١٦)

– **ترجمة الرؤية:** تساعد بطاقة القياس المتوازن المدراء في تكوين إجماع حول رؤية المنظمة واستراتيجيتها، عن طريق نقل المنظمة إلى الحالة الأفضل بالتعبير عن مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس المتفق عليها من لدن جميع المدراء في المستويات التنفيذية العليا، والتي تصف موجبات النجاح طويلة الأجل.

– **الاتصال والربط:** تسمح بطاقة القياس المتوازن للمديرين من إيصال استراتيجيتهم إلى المستويات العليا والدنيا في المنظمة وربطها بأهداف الأقسام والأهداف الشخصية،

وكذلك تضمن أن كل المستويات في المنظمة تفهم الاستراتيجية وأن كلاً من الأهداف الفردية وأهداف الأقسام متطابقة معها.

- **تخطيط الأعمال:** تمكن بطاقة القياس المتوازن المنظمات من تكامل خططها المالية وخطط أعمالها، وقد وجد الإداريون صعوبة في تكامل المبادرات المتنوعة من أجل تحقيق أهدافهم الاستراتيجية الأمر الذي أدى إلى خيبات أمل متكررة بخصوص نتائج البرامج، لكن عندما استعمل الإداريون الأهداف الطموحة المحددة في مقاييس بطاقة القياس المتوازن كأساس لتخصيص الموارد ووضع الأولويات، استطاعوا إجراء وتنسيق مبادراتهم التي تحركهم باتجاه أهدافهم الاستراتيجية طويلة الأجل.
- **التغذية العكسية والتعلم:** أن إجراءات التغذية العكسية تعطي للمنظمة طاقة التعلم الاستراتيجي إذ إن التغذية العكسية الناتجة عن المراجعات المستمرة لعمليات المنظمة تبين مدى استجابة المنظمة بكامل أقسامها والعاملين فيها إلى الأهداف المرغوبة.

سادساً: مقومات نجاح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن

تحتاج تطبيقات نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى بعض المقومات التي تكفل نجاحه، ومن أهم هذه المقومات كما يلي: (أنعام حسن، نور عبد الناصر، ٢٠٠٥؛ Carmen & Javier, 2010؛ Anagnostopoulos, & Elmasides, 2010؛ Konstantions, et.al., 2011؛ BumeY, Swanson, 2010)

- **التحديد الواضح لاستراتيجية المؤسسة:** يجب أن يرتبط تحديد الاستراتيجية للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وأن يكون ذلك في حدود الموارد المتاحة سواء موارد مالية أو طاقات إدارية. كما يلعب نموذج بطاقة الأداء المتوازن دوراً مهماً في ترجمة وتحليل الاستراتيجية إلى متغيرات قابلة للقياس، لذلك فإن عدم التحديد الواضح للاستراتيجية قد يؤدي إلى الفشل في تطبيقاتها.
- **اشترك الإدارة العليا في تصميم وتطبيق مقياس بطاقة الأداء المتوازن:** يجب أن تشارك الإدارة العليا فريق العمل في تحديد الأهداف الاستراتيجية، ثم اختيار

المؤشرات المناسبة التي تعبر عنه، إلى جانب توصيل الاستراتيجية إلى المستويات التنفيذية المختلفة.

- الاتصال الفعال بالمستويات الإدارية المختلفة: وذلك من خلال توضيح استراتيجية المؤسسة للعاملين، والأهداف الواجب تحقيقها، وربط نظم الحوافز بمؤشرات الأداء، والذي من شأنه أن يخلق نوع من الانتماء لدي العاملين بأهمية المقياس والدافعية لتطبيقه.
- وضع رؤية استراتيجية متميزة للمؤسسة: وتطبيق سياسية التدريب المستمر للعاملين على كيفية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن لخلق كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المتغيرات الجديدة.
- توفر نظام إداري: قادر علي قبول فكرة التغيير في حد ذاتها ويشمل ذلك التطوير في الاستراتيجيات والمؤشرات والنماذج التي تعتمد عليها المؤسسة.
- التحديث المستمر لمقياس بطاقة الأداء المتوازن: في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وذلك حتى يتسنى الحصول على الفوائد المتوقعة من تطبيق المقياس.

سابعاً: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي:

تتجسد علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء الاستراتيجي في النقاط التالية:

(عبد الرؤوف حجاج، أحلام ابن رنو، ٢٠١٥)

- أداة فعالة في تقييم الأداء الإستراتيجي باعتباره نظام لترجمة إستراتيجيات المؤسسة على المدى الطويل.
- تعمل على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبتها باستمرار.
- تقوم بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية.
- تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات.
- إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.
- خلق اتفاق بين الرؤية والإستراتيجية لدى المؤسسة.

المحور الخامس: تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن

منذ ظهور مؤسسات التربية الخاصة بمفهومها المعاصر فهيفي تغيير وتطور مستمر من حيث رؤيتها ووظائفها، فهي تلعب دوراً مهماً في رعاية والاهتمام بفئة مهمة في المجتمع؛ مما أدى إلى الاهتمام بها وإدارتها كي تحقق الدور المنشود لها، وعليه فإن عملية تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة يحتل أهمية كبيرة حتى يتم الوصول إلى ما تصبوا إليه تلك المؤسسات من رؤية وأهداف إستراتيجية تحقق طموحات ورغبات مجتمعاتها. ولقد مرت عملية قياس أداء مؤسسات التربية الخاصة وتقويمها بتطورات سريعة بعد منتصف القرن العشرين إذ تعقدت إجراءاته وتعددت أساليبه، وبرزت له نماذج عديدة واتجاهات مختلفة، ومع ظهور قضايا المحاسبية الخارجية وقابلية مؤسسات التربية الخاصة لمقارنة أدائها بنظيراتها.

ومن ثم تواجه مؤسسات التربية الخاصة تحديات لتحسين جودة الأداء، وبذلك تحاول تلك المؤسسات تحديد الأبعاد الأساسية لجودة الأداء، والإستراتيجيات اللازمة للوصول إلى المعايير والأهداف المحددة. وفي هذا السياق تقدم بطاقة الأداء المتوازن للمديرين التنفيذيين إطار عمل شامل يترجم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء، كما تقدم تغييراً أساسياً في الافتراضات المحددة عن قياس الأداء وتساعد في التركيز على رؤية إستراتيجية (Farid, Nejati, & Mirfakhredini, 2008)، وبالتالي أصبحت مؤسسات التربية الخاصة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقويم أدائها الإستراتيجي لما تتمتع بها هذه البطاقة من فوائد

وتتجه مؤسسات التربية الخاصة المعاصرة إلى تحقيق ميزة تنافسية، ومن ثم تعمل على تطوير وتحسين آليات العمل بها لدعم التوجه الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة بها، مستخدمة عدة نماذج لتقويم أدائها الإستراتيجي منها بطاقة الأداء المتوازن؛ فبطاقة الأداء المتوازن من أكثر النماذج شمولاً وتمثيلاً للعناصر المشتركة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛ وذلك لأن المنظورات الأساسية لها مستمدة في جوهرها من العناصر الرئيسية لهذه

الفلسفة، لتكون بمجموعها مقاييس توازن بين المقاييس الخارجية للعملاء والمقاييس الداخلية لعمليات العمل الحاسمة، والنمو والإبداع والمقاييس التي توجه الأهداف وصولاً إلى تطبيق الجودة الشاملة فيمؤسسات التربية الخاصة (سنا سعيد، ٢٠٠٥).

أولاً: فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي

من فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة ما يلي: (ملاك حجازي، ٢٠١٥؛ مصطفى حردان، ٢٠١٧).

- توفر لغة مألوفة للتفكير الإستراتيجي.
- تعريف التميز من منظورات مختلفة.
- تركيز مؤسسات التربية الخاصة على ما هو مهم.
- توافر بيانات للمقارنة بأفضل الطرق.
- توافر سياق للحوار والتعاون.
- رفع أي حواجز تقف أمام الأداء.
- تساعد مؤسسات التربية الخاصة في توكيدها على عوامل غير ملموسة تحتاجها للنمو المستقبلي.
- تساعد على تقليل الإفراط بالمعلومات إلى الحد الأدنى من خلال التركيز على منظورات الأداء.

ويتأكد مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذجاً من نماذج القياس والتقويم الفعال لمؤسسات التربية الخاصة؛ حيث إنها تساعدها على الوصول في النهاية إلى تحقيق الجودة الشاملة ومن ثم تستطيع أن تحقق معايير الجودة في الأداء الإستراتيجي.

ثانياً: معايير تقويم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تأسيساً على ما تضمنه الإطار النظري من تحليلات وتمشياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من: أمل دمنهوري، تغريد الراشد (٢٠١٨)، سامح حسب الله (٢٠١٨)، عمر محمد، لقمان محمد (٢٠١٨)، يمكن صياغة عدد من المعايير النظرية لتقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما يلي:

- إن الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة هو الدالة الكلية لأداء التشغيلي ومعدل الإبداع والتعلم وتحقيق الرضا للعميل، وذلك من خلال قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستقرار.
- إن تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة هو العملية التي تستخدم للتحقق من مدى إنجاز أهدافها الإستراتيجية باستخدام مجموعة من المعايير والمقاييس المعتمدة، لتعقب التقدم في التنفيذ الإستراتيجي، وتحديد نقاط القوة والضعف بها؛ وذلك لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية، مما يؤدي إلى خلق قيمة مضافة فاعلة.
- إن بطاقة الأداء المتوازن هي نموذج من نماذج القياس والتقويم يساعد مؤسسات التربية الخاصة في وضع استراتيجياتها، وتوضيحها وترجمتها إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما يعمل على قياس مدى التقدم فيها، ليتم خلق نظرة متكاملة ومتوازنة حولها.

ثالثاً: متطلبات نجاح بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي:

- إن من متطلبات نجاح بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي ما يلي: (محمد الحياي، ٢٠١٤؛ سلطان الديحاني، ٢٠١٧)
- تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية.
 - الأخذ بمنهج النظام.
 - وجود الدافعية لاختيار مقاييس الأداء المتوازن.
 - التحديد الدقيق لمقاييس الأداء.
 - تحديد الإستراتيجيات المناسبة وخطط العمل.
 - إنه يمكن تعديل بطاقة الأداء المتوازن تبعاً لظروف وإمكانيات كل مؤسسة.

رابعاً: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي

- أجمعت عديد من الدراسات مثل دراسة كل من: شرف الدين الهادي، على الشايح (٢٠١٧)، مصطفى أمين (٢٠١٧)، مصطفى حردان (٢٠١٧)، يسري عبود (٢٠١٧)، على أهم خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في الآتي:

- تحديد الرؤية الإستراتيجية لمؤسسات التربية الخاصة وصياغة رسالتها.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية لمؤسسات التربية الخاصة بدقة.
- تحديد مقاييس أو المؤشرات
- تحديد المعايير أم القيم المستهدفة
- تحديد المبادرات.
- تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية.
- المتابعة والتقييم.

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

أجريت الدراسة الميدانية على مؤسسات التربية الخاصة بمحافظة الإسكندرية إلكترونياً، وتهدف الدراسة الميدانية إلى الوقوف على واقع الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال التعرف على:

- الفكر الاستراتيجي والابتكاري لمؤسسة التربية الخاصة بمحافظة الإسكندرية.
- تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي لمؤسسة التربية الخاصة بمحافظة الإسكندرية.
- السياسات الحاكمة لمؤسسة التربية الخاصة بمحافظة الإسكندرية.
- تشخيص الأداء الإستراتيجي لمؤسسة التربية الخاصة بمحافظة الإسكندرية.
- تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة التربية الخاصة بمحافظة الإسكندرية.
- تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي لمؤسسة التربية الخاصة بمحافظة الإسكندرية.

ثانياً: منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط، وإنما يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها (صالح العساف، ٢٠١٠).

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مؤسسات التربية الخاصة بمحافظة الإسكندرية، وعددهم (٨٩) مؤسسة تربية خاصة، تعمل في عديد من مجالات التربية الخاصة. ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث فقد قامت الباحثة بانتخاب جزء من العينة ليمثل العينة الاستطلاعية، والآخر يمثل عينة البحث النهائية، وقد بلغ حجم عينة البحث الاستطلاعية (١٩) مؤسسة تربية خاصة، وحجم عينة البحث النهائية (٧٠) مؤسسة تربية خاصة، ثم قامت الباحثة بإرسال مقياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن التي أعدتها مسبقاً إلى كامل عينة البحث النهائية والبالغ عددها (٧٠) مؤسسة تربية خاصة إلكترونياً (<https://forms.gle/9pgziAEEixCsr2os6>)، بهدف الوقوف على واقع الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن. وقد استجاب (٦٩) مؤسسة تربية خاصة من كامل العينة البالغة عددهم (٧٠)، بنسبة (٩٨,٥٧%).

رابعاً: أداة البحث:

استخدمت الباحثة مقياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن (إعداد الباحثة). فقامت الباحثة بإعداد المقياس في ضوء الإطار النظري ونتائج البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، والاطلاع على المقاييس المماثلة في البيئتين العربية والأجنبية، ويتلخص الهدف من إعداد المقياس الحصول على أداة موضوعية مقننة على درجة مقبولة من الثبات والصدق، وذلك لاستخدامها في التعرف على واقع الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن. وفيما يلي توضيح الخطوات التي قامت بها الباحثة في إعداد الاستبانة:

أ) الهدف من تصميم المقياس:

الهدف من تصميم المقياس هو التعرف على واقع الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن، من

خلالبيان الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة، وكيفية تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي بها، وبيان السياسات الحاكمة لها، وكيفية تشخيص الأداء الاستراتيجي بها وتقويمه وتحسينه وتطويره.

(ب) إعداد المقياس في صورته الأولية:

قامت الباحثة بجمع ما أتيح لها من دراسات وأدبيات مرتبطة بموضوع البحثوالخاصة بالأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة، ومتطلبات الجودة، وبطاقة الأداء المتوازن، والتكامل بينهم، مثل دراسة كل من: بونقيب أحمد، هباش سامي (٢٠١٦)، حامد أبو مسامح، سليمان المزين (٢٠١٦)، خولة المفيز (٢٠١٦)، رامي المصري (٢٠١٦)، سعاد عياط، دحماني عزيز (٢٠١٦)، نضال أبو غبن (٢٠١٦)، بسام مسلم (٢٠١٧)، بلعجوز حسين، صافية بومصباح (٢٠١٧)، راوية عبيد (٢٠١٧)، سلطان الديحاني (٢٠١٧)، مصطفى أمين (٢٠١٧)، نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة (٢٠١٧)، يسري عبود (٢٠١٧)، عمر محمد، لقمان محمد (٢٠١٨)، كما اطلعت الباحثة على عدد من الادوات المتوفرة في هذه الدراسات واستقادت و توصلت الباحثة إلى وضع الصورة المبدئية للمقياس والذي تضمن جزء خاص بالبيانات الأولية والتي تتحصر في: (اسم مؤسسة التربية الخاصة)، وستة محاور أساسية للتعرف على واقع الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن؛ حيث يأتي المحور الأول بعنوان: الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة، ويتضمن (٦) عبارات، والمحور الثاني بعنوان: تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي، ويتضمن (٦) عبارات، والمحور الثالث بعنوان: السياسات الحاكمة للمؤسسة، ويتضمن (١١) عبارة، والمحور الرابع بعنوان: تشخيص الأداء الإستراتيجي، ويتضمن (٨) عبارات، والمحور الخامس بعنوان: تقويم الأداء الإستراتيجي، ويتضمن (٦) عبارات، والمحور السادس والأخير بعنوان: تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي، ويتضمن (٨) عبارات، بإجمالي عدد عبارات المقياس ككل (٤٥) عبارة.

ج) تحديد الخصائص السيكومترية للمقياس:

وللتأكد من صلاحية المقياس، فقد تم حساب ثبات المقياس وصدقه من خلال

الإجراءات التالية:

* ثبات المقياس Reliability:

المقصود بثبات المقياس أن تعطي النتائج نفسها تقريباً لو تكرر تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأشخاص وفي ظروف مماثلة. وقد قامت الباحثة بحساب ثبات المقياس وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha على عينة استطلاعية قدرها (١٩) مؤسسة تربية خاصة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١)

حساب ثبات محور المقياس باستخدام معامل ألفا لكرونباخ (ن=١٩)

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة	٦	٠,٨٥٣
٢	تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي	٦	٠,٧٩٤
٣	السياسات الحاكمة للمؤسسة	١١	٠,٨١٨
٤	تشخيص الأداء الإستراتيجي	٨	٠,٨٢٣
٥	تقويم الأداء الإستراتيجي	٦	٠,٨٣٤
٦	تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي	٨	٠,٧٨٨
	المجموع الكلي للمقياس	٤٥	٠,٨٥٩

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور المقياس تتراوح بين (٠,٧٨٨-٠,٨٥٣)، وهي جميعها تتمتع بثبات مرتفع، كما أن معامل المجموع الكلي للمقياس (٠,٨٥٩) وهو معامل ثبات مرتفع؛ مما يدل على ثبات المقياس بوجه عام.

* الاتساق الداخلي Internal consistency:

قامت الباحثة بالتحقق من الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة المحور التي تنتمي إليه، وأيضاً معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور مع الدرجة الكلية للمقياس ككل، وتم استخدام لذلك برنامج (SPSS) والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة المحور التي تنتمي إليها مقياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة ويطاقة الأداء المتوازن

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	المحور	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	المحور
٠,٠١	**٠,٧٠٩	٢٤	المحور الرابع: تشخيص الأداء الإستراتيجي	٠,٠١	**٠,٦٧٣	١	المحور الأول: الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة
٠,٠١	**٠,٥١١	٢٥		٠,٠١	**٠,٦٥٢	٢	
٠,٠١	**٠,٧٢٣	٢٦		٠,٠١	**٠,٧١٨	٣	
٠,٠١	**٠,٦٧٣	٢٧		٠,٠١	**٠,٧٥٥	٤	
٠,٠١	**٠,٦٥٢	٢٨		٠,٠١	**٠,٧٣٨	٥	
٠,٠١	**٠,٧١٨	٢٩		٠,٠١	**٠,٦٩١	٦	
٠,٠١	**٠,٦٧٣	٣٠		٠,٠١	**٠,٦٧٠	٧	
٠,٠١	**٠,٦٥٢	٣١	المحور الخامس: تقويم الأداء الإستراتيجي	٠,٠١	**٠,٧١٢	٨	المحور الثاني: تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي
٠,٠١	**٠,٧١٨	٣٢		٠,٠١	**٠,٦٧٣	٩	
٠,٠١	**٠,٧٥٥	٣٣		٠,٠١	**٠,٦٥٢	١٠	
٠,٠١	**٠,٧٣٨	٣٤		٠,٠١	**٠,٧١٨	١١	
٠,٠١	**٠,٦١١	٣٥		٠,٠١	**٠,٧٥٥	١٢	
٠,٠١	**٠,٦٧٣	٣٦		٠,٠١	**٠,٧٣٨	١٣	
٠,٠١	**٠,٦٥٢	٣٧		٠,٠١	**٠,٨٩١	١٤	
٠,٠١	**٠,٧١٨	٣٨	المحور السادس: تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي	٠,٠١	**٠,٦٧٠	١٥	المحور الثالث: السياسات الحاكمة للمؤسسة
٠,٠١	**٠,٧٥٥	٣٩		٠,٠١	**٠,٧١٢	١٦	
٠,٠١	**٠,٧٣٨	٤٠		٠,٠١	**٠,٧٢٨	١٧	
٠,٠١	**٠,٦٧١	٤١		٠,٠١	**٠,٧٢٧	١٨	
٠,٠١	**٠,٦٧٠	٤٢		٠,٠١	**٠,٦٥٤	١٩	
٠,٠١	**٠,٧١٢	٤٣		٠,٠١	**٠,٥٨٦	٢٠	
٠,٠١	**٠,٧٢٨	٤٤		٠,٠١	**٠,٧٥٢	٢١	
٠,٠١	**٠,٧٢٧	٤٥		٠,٠١	**٠,٦١٢	٢٢	
			٠,٠١	**٠,٦٦٠	٢٣		

** دالة عند مستوى (٠,٠١)، * دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق ارتباط جميع عبارات محاور المقياس بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه ارتباطاً دالاً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي لمحاور المقياس.

جدول (٣)

معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور مع الدرجة الكلية لمقياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن ككل

م	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة	**٠,٧٧٦	٠,٠١
٢	تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي	**٠,٧٢٥	٠,٠١
٣	السياسات الحاكمة للمؤسسة	**٠,٧٠١	٠,٠١
٤	تشخيص الأداء الإستراتيجي	**٠,٧١٨	٠,٠١
٥	تقويم الأداء الإستراتيجي	**٠,٧٢٢	٠,٠١
٦	تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي	**٠,٧٩٧	٠,٠١
	المجموع الكلي للمقياس	**٠,٨١٩	٠,٠١

**دالة عند ٠,١ * دالة عند ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق ارتباط محاور المقياس بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً دالاً عند مستوى (٠,٠١)؛ مما يدل على الاتساق الداخلي لمحاور المقياس، والمقياس ككل.

* صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من السادة المحكمين* من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، وكان الهدف من العرض على المحكمين الآتي:

- التأكد من مناسبة محاور المقياس للهدف الذي وضع من أجله.
- استبعاد العبارات البعيدة عن الهدف من محاور المقياس والتي لا تنتمي إليه.
- تحديد مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تقوم بقياسه.
- تعديل عبارات المقياس لتتناسب مع المحور التي تنتمي إليه.
- إضافة ما يروونه من عبارات هادفة للمقياس.

ثم قامت الباحثة بتفريغ ملاحظات واستجابات المحكمين، تلا ذلك التقدير الكمي والكيفي لأرائهم حول محاور وأبعاد المقياس، وتبين من ذلك موافقتهم على جميع عبارات المقياس البالغ عددها (٤٥) عبارة من مجموع عبارات المقياس، بنسبة موافقة بلغت (٨٣%)، إلا أنهم أشاروا إلى ضرورة تعديل صياغة بعض عبارات المقياس ليتناسب مع أهداف المحور المنتمي إليه، وبالتالي لأهداف المقياس.

ج) المقياس في صورته النهائية:

تكون مقياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن في صورته النهائية من جزء خاص بالبيانات الأولية والتي تتحصر في: (اسم مؤسسة التربية الخاصة)، وإجمالي عبارات (٤٥) عبارة، مقسمة على ستة محاور أساسية رئيسة هي:

- المحور الأول: الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة، ويتضمن (٦) عبارات.
- المحور الثاني: تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي، ويتضمن (٦) عبارات.
- المحور الثالث: السياسات الحاكمة للمؤسسة، ويتضمن (١١) عبارة.
- المحور الرابع: تشخيص الأداء الإستراتيجي، ويتضمن (٨) عبارات.
- المحور الخامس: تقويم الأداء الإستراتيجي، ويتضمن (٦) عبارات.
- المحور السادس: تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي، ويتضمن (٨) عبارات.

هـ) نظام تقدير الدرجات

تم إعطاء كل فقر توتراً متدرجاً خامساً للتقديرات هي: "مواقبشدة" وتأخذ (خمس درجات)، والاستجابة "موافق" تأخذ (أربع درجات)، والاستجابة "محايد" تأخذ (ثلاث

درجات)، والاستجابة "معارض" تأخذ (درجتان)، والاستجابة "معارض بشدة" وتأخذ (درجة واحدة) على الترتيب، وبذلك تتراوح درجة الكلية للمحور الأول بين (٦-٣٠) درجة، والدرجة الكلية للمحور الثاني بين (٦-٣٠) درجة، والدرجة الكلية للمحور الثالث بين (١١-٥٥) درجة، والدرجة الكلية للمحور الرابع بين (٤٠-٨) درجة، والدرجة الكلية للمحور الخامس بين (٦-٣٠) درجة، والدرجة الكلية للمحور السادس بين (٨-٤٠) درجة، والدرجة الكلية للمقياس ككل (٢٢٥-٤٥) درجة.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة عن بدائل المقياس؛ حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، محايد = ٣، معارض = ٢، معارض بشدة = ١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل المقياس} = ٥ \div (١ - ٥) = ٠,٨٠$$

لنحصل على مدى المتوسطات التالية لكل وصف أو بديل:

جدول (٤)

توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

الوصف	مدى المتوسطات
موافق بشدة	٤,٢١ - ٥
موافق	٣,٤١ - ٤,٢٠
محايد	٢,٦١ - ٣,٤٠
معارض	١,٨١ - ٢,٦٠
معارض بشدة	١ - ١,٨٠

نتائج البحث:

بالنسبة للسؤال الأول تمت الإجابة عليه من خلال استعراض الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة ذات الصلة. أما السؤال الثاني للبحث، والذي ينص على: ما واقع الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة

الأداء المتوازن؟ قامت الباحثة بحساب المتوسط العام والرتب لعبارات محاور المقياس كما يلي:

١- استجابات أفراد العينة حول المحور الأول: الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة: قامت الباحثة بحساب المتوسط العام والرتب لعبارات المحور الأول للمقياس كما يلي:

جدول (٥)

استجابات أفراد العينة حول المحور الأول:

الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة (ن = ٦٩)

م	العبارة	المتوسط	الرتب
١	وضوح رؤية ورسالة المؤسسة.	4.28	2
٢	تعظيم دور العاملين في مساهمتهم لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.	4.06	4
٣	تمتاز المؤسسة بالممارسات الابتكارية.	3.87	5
٤	تحقق المؤسسة أهدافها وإستراتيجياتها في خطى ثابتة.	4.14	3
٥	تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في كل المستويات التنظيمية.	3.43	6
٦	تتمتع المؤسسة بقيادة فعالة.	4.45	1

يتضح منالنتائج كما وردت في الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول: الفكر الإستراتيجي والابتكاري للمؤسسة تمتعت بمتوسط يتراوح بين (٣,٤٣-٤,٤٥)، وهو يقع في نطاقي المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق بشدة)، و(موافق)، حيث:

♦ جاءت العبارات أرقام (١، ٢) بمتوسط يتراوح بين (٤,٤٥-٤,٢٨)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق بشدة)، والذي يتراوح ما بين (٤,٢١-٥,٠٠)، وهذه العبارات هي:

- تتمتع المؤسسة بقيادة فعالة.
- وضوح رؤية ورسالة المؤسسة.

♦ جاءت العبارات أرقام (٣، ٤، ٥، ٦) بمتوسط يتراوح بين (٣، ٤٣-٤٠.٤)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق)، والذي يتراوح ما بين (٣، ٤١) - (٤، ٢٠)، وهذه العبارات هي:

- تحقق المؤسسة أهدافها وإستراتيجياتها في خطى ثابتة.
 - تعظيم دور العاملين في مساهمتهم لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.
 - تمتاز المؤسسة بالممارسات الابتكارية.
 - تحرص المؤسسة على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في كل المستويات التنظيمية.
- (١) استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني: تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي: قامت الباحثة بحساب المتوسط العام والرتب لعبارات المحور الثاني للمقياس كما يلي:

جدول (٦)

استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني:

تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي (ن = ٦٩)

م	العبارة	المتوسط	الرتب
٧	تضع المؤسسة تخطيط استراتيجي طويل المدى.	3.61	6
٨	تترجم المؤسسة رؤيتها ورسالتها إلى أهداف محددة.	3.90	4
٩	تترجم المؤسسة أهدافها إلى مجموعة من المقاييس المفعلة في المستويات التشغيلية.	3.78	5
١٠	تعمل المؤسسة على ربط التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل بأنشطتها قصيرة الأجل.	3.99	2
١١	تقوم المؤسسة بتعديل الخطط الإستراتيجية باستمرار لتتناسب مع متطلبات العصر.	4.10	1
١٢	تتمكن المؤسسة من توصيل إستراتيجياتها إلى جميع المستويات التنظيمية.	3.96	3

يتضح منالنتائج كما وردت في الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثاني: تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي تمتعت بمتوسط يتراوح بين (٣، ٦١-٤، ١٠)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق)، والذي يتراوح ما بين (٣، ٤١) - (٤، ٢٠)، وكانت ترتيب العبارات كالتالي: (١١، ١٠، ١٢، ٨، ٩، ٧)، وهذه العبارات حسب الرتب هي:

- تقوم المؤسسة بتعديل الخطط الإستراتيجية باستمرار لتتناسب مع متطلبات العصر.

- تعمل المؤسسة على ربط التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل بأنشطتها قصيرة الأجل.
 - تتمكن المؤسسة من توصيل إستراتيجياتها إلى جميع المستويات التنظيمية.
 - تترجم المؤسسة رؤيتها ورسالتها إلى أهداف محددة.
 - تترجم المؤسسة أهدافها إلى مجموعة من المقاييس المفعلة في المستويات التشغيلية.
 - تضع المؤسسة تخطيط إستراتيجي طويل المدى.
- ٢- استجابات أفراد العينة حول المحور الثالث: السياسات الحاكمة للمؤسسة: قامت الباحثة بحساب المتوسط العام والرتب لعبارات المحور الثالث للمقياس كما يلي:

جدول (٧)

استجابات أفراد العينة حول المحور الثالث:

السياسات الحاكمة للمؤسسة (ن = ٦٩)

م	العبارة	المتوسط	الرتب
١٣	تحفز المؤسسة العاملين وتساعدهم على تقديم نتائج إيجابية.	4.25	4
١٤	تقيس المؤسسة كل بعد من أبعاد الأداء المختلفة.	3.75	11
١٥	تركيز إدارة المؤسسة على الأداء المالي قصير الأجل.	3.87	10
١٦	تضع المؤسسة أولوية رضا العملاء بالنسبة لها.	4.25	5
١٧	تراعي المؤسسة شكاوى العملاء بخصوص الجودة.	3.96	8
١٨	تسعى المؤسسة بأن تكون الرائدة في مجالها.	4.33	3
١٩	تنشر المؤسسة ثقافتها لاستقطاب عملاء جدد	4.42	1
٢٠	تستجيب المؤسسة لاحتياجات وشكاوى العملاء	4.42	2
٢١	تعمل المؤسسة بكفاءة عالية بأقل تكلفة ممكنة.	3.90	9
٢٢	تضع المؤسسة العمل الجماعي وروح الفريق أحد مرتكزات العمل لديها.	4.13	6
٢٣	تستخدم المؤسسة فرق العمل ذاتية الإدارة باستخدام هياكل تنظيمية مرنة بدلاً من الهياكل التنظيمية شديدة الهرمية.	4.04	7

يتضح منالنتائج كما وردت في الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثالث: السياسات الحاكمة للمؤسسة تمتعت بمتوسط يتراوح بين

(٣,٧٥-٤,٤٢)، وهو يقع في نطاقي المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق بشدة)،
و(موافق)، حيث:

♦ جاءت العبارات أرقام (١٩، ٢٠، ١٨، ١٣، ١٦) بمتوسط يتراوح بين (٤,٤٥-٤,٢٥)،
وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق بشدة)، والذي يتراوح ما بين
(٤,٢١-٠,٠٥)، وكان ترتيب هذه العبارات كالتالي:

- تنشر المؤسسة ثقافتها لاستقطاب عملاء جدد

- تستجيب المؤسسة لاحتياجات وشكاوى العملاء

- تسعى المؤسسة بأن تكون الرائدة في مجالها.

- تحفز المؤسسة العاملين وتساعدهم على تقديم نتائج إيجابية.

- تضع المؤسسة أولوية رضا العملاء بالنسبة لها.

♦ جاءت العبارات أرقام (٢٢، ٢٣، ١٧، ٢١، ١٥، ١٤) بمتوسط يتراوح بين (٣,٧٥-
٤,١٣)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق)، والذي يتراوح ما
بين (٣,٤١ - ٤,٢٠)، وكان ترتيب هذه العبارات كالتالي:

- تضع المؤسسة العمل الجماعي وروح الفريق أحد مرتكزات العمل لديها.

- تستخدم المؤسسة فرق العمل ذاتية الإدارة باستخدام هياكل تنظيمية مرنة بدلاً من
الهياكل التنظيمية شديدة الهرمية.

- تراعي المؤسسة شكاوى العملاء بخصوص الجودة.

- تعمل المؤسسة بكفاءة عالية بأقل تكلفة ممكنة.

- تركيز إدارة المؤسسة على الأداء المالي قصير الأجل.

- تقيس المؤسسة كل بعد من أبعاد الأداء المختلفة.

٣- استجابات أفراد العينة حول المحور الرابع: تشخيص الأداء الإستراتيجي: قامت
الباحثة بحساب المتوسط العام والترتيب لعبارات المحور الرابع للمقياس كما يلي:

جدول (٨)

استجابات أفراد العينة حول المحور الرابع:

تشخيص الأداء الإستراتيجي (ن = ٦٩)

م	العبرة	المتوسط	الرتب
٢٤	تقوم المؤسسة بتحليل أنظمة المؤسسات الأخرى المناظرة لها.	4.29	2
٢٥	تتعرف المؤسسة على خصائص أنظمة المؤسسات المحلية والعربية والعالمية.	4.01	4
٢٦	تعمل المؤسسة على تحليل مركزها الاستراتيجي بشكل دائم.	3.80	8
٢٧	تشخص المؤسسة خصائص المنتفعين والمستهدفين لرؤية احتياجاتهم.	4.39	1
٢٨	دائما ما تقوم المؤسسة بتشخيص مواردها المالية البشرية التقنية.	4.25	3
٢٩	تقوم المؤسسة بتشخيص نظام المعلومات بشكل دوري.	3.97	5
٣٠	تعمل المؤسسة على تشخيص قدرتها في مجالها على الدوام.	3.90	6
٣١	تقوم المؤسسة بتشخيص قيم ومعايير السلوك لديها.	3.90	7

يتضح من النتائج كما وردت في الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الرابع: تشخيص الأداء الإستراتيجي تمتعت بمتوسط يتراوح بين (٣,٨٠-٤,٣٩)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق بشدة)، و(موافق)، حيث:

♦ جاءت العبارات أرقام (٢٧، ٢٤، ٢٨) بمتوسط يتراوح بين (٤,٣٩-٤,٢٥)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق بشدة)، والذي يتراوح ما بين (٤,٢١-٥,٠٠)، وكان ترتيب هذه العبارات كالتالي:

- تشخص المؤسسة خصائص المنتفعين والمستهدفين لرؤية احتياجاتهم.
- تقوم المؤسسة بتحليل أنظمة المؤسسات الأخرى المناظرة لها.
- دائما ما تقوم المؤسسة بتشخيص مواردها المالية البشرية التقنية.

♦ جاءت العبارات أرقام (٢٥، ٢٩، ٣٠، ٣١، ٢٦) بمتوسط يتراوح بين (٤,٠١-٣,٨٠)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق)، والذي يتراوح ما بين (٣,٤١ - ٢٠.٤)، وكان ترتيب هذه العبارات كالتالي:

- تتعرف المؤسسة على خصائص أنظمة المؤسسات المحلية والعربية والعالمية.

- تقوم المؤسسة بتشخيص نظام المعلومات بشكل دوري.
 - تعمل المؤسسة على تشخيص قدرتها في مجالها على الدوام.
 - تقوم المؤسسة بتشخيص قيم ومعايير السلوك لديها.
 - تعمل المؤسسة على تحليل مركزها الاستراتيجي بشكل دائم.
- ٤- استجابات أفراد العينة حول المحور الخامس: تقويم الأداء الإستراتيجي: قامت الباحثة بحساب المتوسط العام والرتب لعبارات المحور الخامس للمقياس كما يلي:

جدول (٩)

استجابات أفراد العينة حول المحور الخامس:

تقويم الأداء الإستراتيجي (ن = ٦٩)

م	العبرة	المتوسط	الرتب
٣٢	تقوم المؤسسة بتحديد مستوى أداءها وفقاً لمعايير الجودة.	4.26	4
٣٣	تتحقق المؤسسة من أدائها بشكل مستمر.	4.42	2
٣٤	ترصد المؤسسة مواطن القوة لديها لتعزيزها.	4.83	1
٣٥	ترصد المؤسسة مواطن الضعف لديها لعلاجها.	4.39	3
٣٦	تقوم المؤسسة بالتدريب المستمر للعاملين لديها.	3.72	5
٣٧	تنمي المؤسسة المهارات الإستراتيجية للعاملين لديها.	3.68	6

يتضح منالنتائج كما وردت في الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الخامس: تقويم الأداء الإستراتيجي تمتعت بمتوسط يتراوح بين (٣,٦٨-٤,٨٣)، وهو يقع في نطاقي المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق بشدة)، و(موافق)، حيث:

♦ جاءت العبارات أرقام (٣٢، ٣٥، ٣٣، ٣٤) بمتوسط يتراوح بين (٤,٨٣-٤,٢٦)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق بشدة)، والذي يتراوح ما بين (٤,٢١-٥,٠٠)، وكان ترتيب هذه العبارات كالتالي:

- ترصد المؤسسة مواطن القوة لديها لتعزيزها.
- تتحقق المؤسسة من أدائها بشكل مستمر.
- ترصد المؤسسة مواطن الضعف لديها لعلاجها.

- تقوم المؤسسة بتحديد مستوى أداءها وفقاً لمعايير الجودة.
- ♦ جاءت العبارات أرقام (٣٦، ٣٧) بمتوسط يتراوح بين (٣,٧٢-٣,٦٨)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق)، والذي يتراوح ما بين (٣,٤١ - ٤,٢٠)، وكان ترتيب هذه العبارات كالتالي:
- تقوم المؤسسة بالتدريب المستمر للعاملين لديها.
- تنمي المؤسسة المهارات الإستراتيجية للعاملين لديها.
- ٥- استجابات أفراد العينة حول المحور السادس: تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي: قامت الباحثة بحساب المتوسط العام والترتيب لعبارات المحور السادس للمقياس كما يلي:

جدول (١٠)

استجابات أفراد العينة حول المحور السادس: تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي (ن = ٦٩)

م	العبرة	المتوسط	الرتب
٣٨	تضع المؤسسة خطط التقييم المستمر لأدائها.	4.17	2
٣٩	تعزز المؤسسة مجالات التطوير المؤسسي.	4.03	7
٤٠	تدعم القيادة إدارة نظم الجودة بالمؤسسة.	4.07	6
٤١	تسعى المؤسسة على ابتكار وسائل جديدة لتحسين العولمة.	4.20	1
٤٢	توفر المؤسسة قاعدة بيانات متكاملة يتم تحديثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.	4.16	4
٤٣	تعرف المؤسسة تماما كل ما يحتاجه العاملين لديها من تدريب وكيفية تنمية مهاراتهم وقدراتهم.	4.10	5
٤٤	ستفيد المؤسسة استفادة كاملة من التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها	4.00	8
٤٥	تتابع المؤسسة تطور الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال عملها لتواكب العصر.	4.17	3

يتضح منالنتائج كما وردت في الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور السادس: تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي تمتعت بمتوسط يتراوح بين (٤,٢٠-٤,٠٠)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق)، والذي يتراوح ما بين (٣,٤١ - ٢,٠٤)، وكانت ترتيب العبارات كالتالي: (١١، ١٠، ١٢، ٨، ٩، ٧)، وهذه العبارات حسب الرتب هي:

- تسعى المؤسسة على ابتكار وسائل جديدة لتحسين العولمة.
 - تضع المؤسسة خطط التقويم المستمر لأدائها.
 - تتابع المؤسسة تطور الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال عملها لتواكب العصر.
 - توفر المؤسسة قاعدة بيانات متكاملة يتم تحديثها بصفة دورية بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.
 - تعرف المؤسسة تماما كل ما يحتاجه العاملين لديها من تدريب وكيفية تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
 - تدعم القيادة إدارة نظم الجودة بالمؤسسة.
 - تعزز المؤسسة مجالات التطوير المؤسسي.
 - ستفيد المؤسسة استفادة كاملة من التكنولوجيا الحديثة في مجال عملها.
- ٦- استجابات أفراد عينة البحث على المجموع الكلي لمحاور المقياس والمقياس ككل:
قامت الباحثة بحساب المتوسط العام والرتب لمجموع كل محور من محاور المقياس،
والمقياس ككل كما يلي:

جدول (١١)

استجابات أفراد العينة حول المجموع الكلي لمحاور المقياس والمقياس ككل (ن = ٦٩)

الرتب	المتوسط	المحور
5	4.04	المحور الأول: الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة.
6	3.89	المحور الثاني: تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي.
2	4.12	المحور الثالث: السياسات الحاكمة للمؤسسة.
4	4.06	المحور الرابع: تشخيص الأداء الإستراتيجي
1	4.22	المحور الخامس: تقويم الأداء الإستراتيجي.
3	4.11	المحور السادس: تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي.
4.07		المتوسط العام للمقياس ككل

يتضح منالنتائج كما وردت في الجدول السابق أن استجابات أفراد عينة البحث
على المجموع الكلي لمحاور المقياس والمقياس ككل تمتعت بمتوسط يتراوح بين (٣,٨٩ -

٤,٢٢)، وهو يقع في نطاقي المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق بشدة)، و (موافق)، حيث:

♦ جاء المحور الخامس فقط: تقويم الأداء الإستراتيجي بمتوسط قدره (٤,٢٢)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق بشدة)، والذي يتراوح ما بين (٤,٢١ - ٥,٠٠).

♦ جاءت المحاور: الثالث "السياسات الحاكمة للمؤسسة"، ثم السادس "تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي"، ثم الرابع "تشخيص الأداء الإستراتيجي"، ثم الأول "الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة"، ثم المحور الثاني "تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي"، بمتوسط يتراوح بين (٣,٨٩ - ٤,١١)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق)، والذي يتراوح ما بين (٣,٤١ - ٢٠,٠٤).

♦ جاء متوسط الدرجة الكلية للمقياس (١,٠٧)، وهو يقع في نطاق المقياس المتدرج الخماسي بدرجة (موافق)، والذي يتراوح ما بين (٣,٤١ - ٢٠,٠٤).

مناقشة نتائج البحث:

توصلت نتائج البحث هذه إلى أن مؤسسات التربية الخاصة العاملة ضمن نطاق محافظة الإسكندرية تتمتع بقيادة فعالة، ولديها وضوح في رؤيتها ورسالتها، وهذا سمة معظم مؤسسات التربية الخاصة التي تقوم على هدف محدد تبني عليه المؤسسة، وتحاول تحقيقه.

كما بينت نتائج البحث الحالي أنه من أهم السياسات الحاكمة للمؤسسة تمثلت في نشر المؤسسة ثقافتها لاستقطاب عملاء جدد، واستجاباتها لاحتياجات وشكاوى العملاء، وسعيها لأن تكون رائدة في مجالها، وتحفز العاملين وتساعدهم على تقديم نتائج إيجابية، وتضع أولوية رضا العملاء بالنسبة لها. وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات مثل دراسة كل من: شهيرة عبد العزيز (٢٠٠٣)، أحمد عبد العزيز (٢٠١٤)، باسم بركاوي، آخرون (٢٠١٥)، حامد أبو مسامح (٢٠١٦)، رامي المصري (٢٠١٦)، مصطفى أمين (٢٠١٧)، والتي بينت أنه من أجل ضبط السياسات الحاكمة للمؤسسات يجب العمل على تحديد الرؤية

الإستراتيجية لها، وتحديد أهدافها الإستراتيجية، وتحديد المعايير والقيم المستهدفة، والمبادرات، والوقوف على عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية، ومن ثم متابعة العمل.

كما بينت نتائج البحث أنها في سبيل تشخيص الأداء الإستراتيجي وتقييمه فإنها تعمل على تشخيص خصائص المنتفعين والمستهدفين لرؤية احتياجاتهم، وتحليل أنظمة المؤسسات الأخرى المناظرة لها، وتشخيص مواردها المالية البشرية التقنية. وهذا ما أكدت عليه عديد من الدراسات مثل دراسة كل من: عبد الحميد المغربي (٢٠٠٦)، عبد الحميد المغربي، رمضان غريبة (٢٠٠٦)، نهلة هاشم (٢٠٠٨)، عبد الحميد المغربي (٢٠٠٩)، سماسم جادو (٢٠١٣)، ملاك حجازي (٢٠١٥)، بسام مسلم (٢٠١٧)، سلطان الديحاني (٢٠١٧)، نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة (٢٠١٧)، سامح حسب الله (٢٠١٨)، والتي أوضحت مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن في قياس مستوى الأداء، وتحليل أنظمة المؤسسات المناظرة، وتشخيص وتحسين الأداء الإستراتيجي.

كما بينت نتائج البحث أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤثر بشكل إيجابي في تحسين الأداء بمؤسسات التربية الخاصة، وقد اتفقت نتائج البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة كل من: أسماء حسن (٢٠٠٩)، ماهر درغام، مروان أبو فضة (٢٠٠٩)، وهيبية مقدم (٢٠١٠)، ياسر أبو مصطفى (٢٠١٣)، السيد البحيري (٢٠١٤)، بني مصطفى (٢٠١٦)، بونقيب أحمد، هباش سامي (٢٠١٦)، سعاد عياط، دحماني عزيز (٢٠١٦)، بلعجوز حسين، صافية بومصباح (٢٠١٧)، راوية عبيد (٢٠١٧)، مصطفى حردان (٢٠١٧)، أمل دمنهوري، تغريد الراشد (٢٠١٨)، والتي بينت أن بطاقة الأداء المتوازن عملت على تعزيز الأداء، وتعزيز ودعم المركز التنافسي، وتحقيق جودة التعليم.

كما بينت نتائج البحث أنها في سبيل تقويم الأداء الإستراتيجي فإنها تعمل على رصد المؤسسة مواطن القوة لديها لتعزيزها، وتحقيق من أدائها بشكل مستمر، وترصد مواطن الضعف لديها لعلاجها، وتقوم بتحديد مستوى أدائها وفقاً لمعايير الجودة. وتتفق نتائج البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة كل من: أنعام حسن، نور عبد الناصر (٢٠٠٥)، شوقي فودة (٢٠٠٥)، سناء سعيد (٢٠٠٥)، نادية النعيمي (٢٠٠٧)، أسماء

حسن (٢٠٠٩)، وهيبه مقدم (٢٠١٠)، سمير صالح، بسمة الباز (٢٠١٢)، صالح بلاسكة (٢٠١٢)، نسرين صلاح الدين (٢٠١٢)، جمال أبو شرح (٢٠١٢)، أحمد إبراهيم، وآخرون (٢٠١٤)، السيد البحيري (٢٠١٤)، فاديا أحمد (٢٠١٤)، جمال جبران (٢٠١٥)، عبد الرؤوف حجاج، أحلام ابن رنو (٢٠١٥)، خولة المفيز (٢٠١٦)، سعاد عياط، دحماني عزيز (٢٠١٦)، سمير صالح، محمود السجاعي (٢٠١٦)، نضال أبو غبن (٢٠١٦)، شرف الدين الهادي، علي الشايح (٢٠١٧)، يسري عبود (٢٠١٧)، عمر محمد، لقمان محمد (٢٠١٨)، والتي بينت أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة الأداء الإستراتيجي للمؤسسات وتنفيذه وتقييمه وتقويمه ، وأن التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن، وبين أي من المقاييس والاستراتيجيات الأخرى يزيد من فعالية الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، ويعمل على تقويم أدائها بصورة أفضل.

مستخلص نتائج البحث:

- مؤسسات التربية الخاصة العاملة ضمن نطاق محافظة الإسكندرية تتمتع بقيادة فعالة، ولديها وضوح في رؤيتها ورسالتها.
- من أهم السياسات الحاكمة للمؤسسة أنها تمثلت في نشر المؤسسة ثقافتها لاستقطاب عملاء جدد، واستجاباتها لاحتياجات وشكاوى العملاء، وسعيها لأن تكون رائدة في مجالها، وتحفز العاملين وتساعدهم على تقديم نتائج إيجابية، وتضع أولوية رضا العملاء بالنسبة لها.
- في سبيل تشخيص الأداء الإستراتيجي تعمل مؤسسات التربية الخاصة (عينة البحث) على تشخيص خصائص المنتفعين والمستهدفين لرؤية احتياجاتهم، وتحليل أنظمة المؤسسات الأخرى المناظرة لها، وتشخيص مواردها المالية البشرية التقنية.
- في سبيل تقويم الأداء الإستراتيجي تعمل مؤسسات التربية الخاصة (عينة البحث) على رصد المؤسسة مواطن القوة لديها لتعزيزها، وتحقيق من أدائها بشكل مستمر، وترصد مواطن الضعف لديها لعلاجها، وتقوم بتحديد مستوى أداءها وفقاً لمعايير الجودة.

رؤية مقترحة لتقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء

يعبر الأداء الإستراتيجي بقدرة مؤسسة التربية الخاصة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل، والدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع والتعلم وتحقيق الرضا للعميل، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار. وقد بنيت الباحثة الرؤية المقترحة بناءً على ذلك لتقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في مصر في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء، وذلك بناءً على ما توصلت إليه الدراسة النظرية من خلال الإطار النظري، وأدبيات البحث، ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، وما أسفرت عنه نتائج أداة البحث: مقياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن، وذلك وفق محاور الرؤية المقترحة، وأبعادها...

أولاً: مبررات إعداد الرؤية المقترحة

(أ) النظرة العالمية لذوي الاحتياجات الخاصة ومتطلباتهم، وكيفية رعايتهم بالشكل اللائق، والتحديات التي تؤثر على مؤسسات التربية الخاصة؛ لذا أصبح تطوير مؤسسات التربية الخاصة وتقويم أدائها وفقاً للتكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء ضرورة تفرضها هذه المتغيرات.

(ب) تزويد قيادات مؤسسات التربية الخاصة بخطوات إجرائية لتقويم الأداء الإستراتيجي في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.

(ج) العمل على رفع الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة.

(د) حاجة مؤسسات التربية الخاصة لتطوير نظرتها نحو تقويم الأداء الإستراتيجي في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.

(هـ) تعدد المشكلات التي تواجه مؤسسات التربية الخاصة، والتي تستوجب امتلاكها مهارات عالية، والقدرة على رفع كفاءة الأداء الإستراتيجي، وتحسين فعاليته.

ثانياً: منطلقات الرؤية المقترحة

تنهض الرؤية على "حتمية" تبين ما أكدت عليه الاطرافالتالية:

- **رؤية مصر ٢٠٣٠:** التي سعت إلى تطوير منظومة قطاع ذوي الحاجات الخاصة ومؤسساتها بشكل عام، وتطوير قدرات مؤسسات التربية الخاصة بشكل خاص، وتحسين أدائها، وتعزيز ثقافة تحقيق مبادئ الجودة الشاملة، والتميز والمنافسة داخل مؤسسات التربية الخاصة (وثيقة رؤية مصر، ٢٠١٦).
- **خطة وزارة التضامن الاجتماعي:** من أهداف الخطة تحقيق التميز في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة، لتتواءم مع متطلبات العصر، وتحقيق الجودة.
- **الإطار النظري للبحث:** والمرتبط بالأداء الإستراتيجي، وبطاقة الأداء المتوازن، وجودة الأداء، وتوصيات الدراسات السابقة والأطر النظرية التي أكدت أهمية تطوير الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة.
- **نتائج البحث الحالي:** من خلال ما توصل إليه البحث بعد تطبيق أدواته (مقياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن)؛ حيث أظهر استعداد قيادات مؤسسات التربية الخاصة للتطوير لتنمية قدراتها في تعزيز الأداء الإستراتيجي لديها، بغية الوصول إلى الجودة المنشودة.

ثالثاً: أهداف الرؤية المقترحة

- تهدف الرؤية المقترحة إلى تنمية قدرات مؤسسات التربية الخاصة لتقويم الأداء الإستراتيجي في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن، من خلال مجموعة من الأهداف أهمها:
- بناء خطط تشغيلية وإستراتيجية، وتقديم التغذية الراجعة، ومتابعة الأداء، وتحسينه باستمرار؛ لرفع مستوى الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة، في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.
 - بناء برامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات مؤسسات التربية الخاصة، وترفع كفاءة الأداء الإستراتيجي لها.

- وضع أدلة تنظيمية وإجرائية موضحًا بها كيفية تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة، في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.
- رفع مستوى أداء مؤسسات التربية الخاصة، وتحفيزهم لتطوير أدائهم الاستراتيجي وفق التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.
- العمل على تبيان الفكر الإستراتيجي والابتكاري لمؤسسات التربية الخاصة، وتخطيط وتوجيه أداءها الإستراتيجي.
- التدريب على استخدام طرق وأساليب تقنية حديثة للتواصل الفعال.
- ترسيخ ثقافة تطوير الأداء الإستراتيجي، ونشرها في مؤسسات التربية الخاصة؛ بما يتسق مع متطلبات معايير التميز.
- تشخيص الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة، وتقويمه.
- توفير المتطلبات اللازمة لتطبيق الرؤية المقترحة في مؤسسات التربية الخاصة

رابعًا: مراحل بناء الرؤية المقترحة

تتضمن مرحلة البناء أربع مراحل فرعية، هي: مرحلة التخطيط، ومرحلة التشخيص، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة المتابعة والتقويم، وفيما يلي وصف لها:

أ) مرحلة التخطيط:

تم تخطيط الرؤية المقترحة بناء على نتائج أداة البحث، وهي مبنية على التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن؛ حيث قسمت الاستبانة كأداة الدراسة إلى ستة محاور هي: المحور الأول: الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة، والمحور الثاني: تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي، والمحور الثالث: السياسات الحاكمة للمؤسسة، والمحور الرابع: تشخيص الأداء الإستراتيجي، والمحور الخامس: تقويم الأداء الإستراتيجي، والمحور السادس: تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي.

ب) مرحلة التشخيص:

جاءت مرحلة تشخيص الرؤية المقترحة بناء على ما أسفرت عنه نتائج أداة البحث: مقياس الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين

متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن؛ حيث بينت أداة البحثية تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة العاملة بمصر، والسياسات الحاكمة لها، وكيفية تشخيص وتقييم أدائها الإستراتيجي، وسبل تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي لها.

ج) مرحلة التنفيذ:

اعتمدت مرحلة التنفيذ على عدة آليات، تمثلت فيما يلي:

١) الفكر الاستراتيجي والابتكاري للمؤسسة:

- العمل على وضوح رؤية ورسالة المؤسسة.
- تعظيم دور العاملين في مساهمتهم لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.
- تحقيق أهداف مؤسسات التربية الخاصة وإستراتيجياتها في خطى ثابتة.
- الحرص على نشر ثقافة الجودة بين العاملين.
- تعظيم دور القيادة الفعالة للمؤسسة.

٢) تخطيط وتوجيه الأداء الإستراتيجي

- وضع تخطيط استراتيجي طويل المدى.
- ترجمة رؤية المؤسسة ورسالتها إلى أهداف محددة.
- ربط التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل بأنشطة المؤسسة قصيرة الأجل.
- تعديل الخطط الإستراتيجية باستمرار لتتناسب مع متطلبات العصر.
- تمكين المؤسسة من توصيل إستراتيجياتها إلى جميع المستويات التنظيمية.

٣) السياسات الحاكمة للمؤسسة:

- قياس كل بعد من أبعاد أداء المؤسسة المختلفة.
- تعظيم أولوية رضا العملاء بالنسبة للمؤسسة.
- مراعاة شكاوى العملاء بخصوص الجودة.
- السعي بأن تكون المؤسسة رائدة في مجالها.

- حث المؤسسة على استجابتها لاحتياجات وشكاوى العملاء.
- تعزيز العمل بكفاءة عالية بأقل تكلفة ممكنة.
- وضع سياسة العمل الجماعي وروح الفريق أحد مرتكزات العمل لدى المؤسسة.
- تعظيم استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة باستخدام هياكل تنظيمية مرنة.

٤) تشخيص الأداء الإستراتيجي

- الحرص على تحليل أنظمة المؤسسات الأخرى المناظرة للمؤسسة.
- التعرف على خصائص أنظمة المؤسسات المحلية والعربية والعالمية.
- العمل على تحليل مركز المؤسسة الاستراتيجي بشكل دائم.
- تشخيص خصائص المنتفعين والمستهدفين لرؤية احتياجاتهم.
- تشخيص موارد المؤسسة المالية، والبشرية، والتقنية، ونظام المعلومات بشكل دوري.
- تشخيص قدرة المؤسسة في مجالها على الدوام.
- تشخيص قيم ومعايير السلوك لديها.

٥) تقويم الأداء الإستراتيجي:

- تحديد مستوى أداء المؤسسة وفقاً لمعايير الجودة.
- التحقق من أداء المؤسسة بشكل مستمر.
- رصد مواطن القوة لدى المؤسسة لتعزيزها.
- رصد مواطن الضعف لدى المؤسسة لعلاجها.
- التدريب المستمر للعاملين لدى المؤسسة.
- تنمية المهارات الإستراتيجية للعاملين لدى المؤسسة.

٦) تحسين وتطوير الأداء الإستراتيجي

- وضع خطط التقويم المستمر لأداء المؤسسة.
- تعزيز مجالات التطوير المؤسسي.
- تدعيم إدارة نظم الجودة بالمؤسسة.

- السعي على ابتكار وسائل جديدة لتحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.
- توفير قاعدة بيانات متكاملة محدثة دورياً تضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.
- تبيان احتياجات العاملين لدى المؤسسة من تدريب وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا الحديثة في مجال عمل المؤسسة.
- متابعة تطور الوسائل التكنولوجية الحديثة في مجال عمل المؤسسة لتواكب العصر.

وقد روعي عند تنفيذ الرؤية المقترحة أن تتضمن مجموعة من القيم التي يستوجب على مؤسسات التربية الخاصة الالتزام بها، وهي:

- **الأمانة:** يجب التحلي بالأمانة والصدق، وإيضاح احتياجاتهم لرفع مستوى أدائهم الاستراتيجي.
- **المشاركة والتعاون:** حيث يتم تطبيق الرؤية المقترحة بطريقة تشاركية؛ فيتم إشراك جميع العاملين بمؤسسة التربية الخاصة في عملية تطبيق الرؤية المقترحة، والعمل بروح الفريق.
- **التكامل مع المؤسسات المناظرة:** حيث يتم تطبيق الرؤية المقترحة من خلال العلاقات التعاونية، والشراكات مع مؤسسات التربية الخاصة المناظرة لها داخلياً وخارجياً، بهدف التدريب وتطوير الأداء الاستراتيجي وفق الممارسات العالمية.
- **الشفافية والمساءلة:** حيث يلزم لتطبيق الرؤية المقترحة وضوح السياسات والتشريعات واللوائح المنظمة لعمل مؤسسات التربية الخاصة العاملة بمصر.
- **الابتكار:** حيث يمكن تطبيق الرؤية المقترحة بطريقة إبداعية، تراعي فيها الإمكانيات المادية والبشرية.
- **الثقة:** تبني الرؤية المقترحة الثقة بين مؤسسات التربية الخاصة والجهات التدريبية.
- **المرونة:** تمتاز الرؤية المقترحة بسهولة التطبيق، مع إمكانية التغيير والتطوير.
- **التحفيز والتشجيع:** يرتبط تطبيق الرؤية المقترحة بدعم التحفيز والتشجيع لمؤسسات التربية الخاصة.
- **العدالة:** التعامل مع مؤسسات التربية الخاصة كافة بالعدالة والمساواة.

د) مرحلة المتابعة والتقويم:

تعد مرحلة التقويم من أهم مراحل الرؤية المقترحة؛ لما لها من دور في ضبط مسارها أثناء تطبيقها وبعده، ووضعها في المسار الصحيح؛ فهي المرحلة التي يمكن الحكم من خلالها على الإنجازات والإخفاقات التي تواجه تطبيق الرؤية المقترحة، فهي عملية مستمرة أثناء التنفيذ وبعده؛ وذلك من أجل تصحيح مسارها لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتتكون مرحلة التقويم من مرحلتين، هما:

- **مرحلة التقويم القبلي (قبل تطبيق الرؤية المقترحة):** بهدف تشخيص واقع مؤسسات التربية الخاصة العاملة بمصر للتأكد من مدى جاهزيتها واستعداداتها إدارياً وفتياً؛ لتطبيق الرؤية المقترحة، إضافة إلى استقراء المتغيرات؛ لتجنب المعوقات، وتلافي الأخطاء.
- **مرحلة التقويم المستمر (في أثناء التنفيذ):** تعد هذه المرحلة إحدى العمليات الحيوية المستمرة؛ حيث يكون التقويم مستمراً أثناء تطبيق الرؤية المقترحة؛ لمتابعة تنفيذ أبعاده.

خامساً: متطلبات تنفيذ الرؤية المقترحة

أ) متطلبات تتعلق بالمؤسسات التربوية الخاصة

- إعداد دورات تعريفية بمهام أداء مؤسسات التربية الخاصة، وكيفية تقويم الأداء الاستراتيجي في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن
- تدشين برامج تدريبية؛ لنشر ثقافة فرق العمل وعلاقات العمل وتمييزها.
- توفير أدلة ولوائح تنظيمية للأداء الإستراتيجي، وثقافة الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.
- بناء شراكات مع مؤسسات التربية الخاصة المناظرة محلياً وعربياً ودولياً.
- إتاحة دورات تدريبية لقيادات مؤسسات التربية الخاصة والعاملين لديهم بوصفه نوعاً من التدريب المستمر.
- توفير برامج التدريب المستمر، بما يتوافق مع التطورات الحديثة لمعايير الأداء الإستراتيجي والجودة محلياً وعالمياً.

- التحقق من كفاية مؤسسات التربية الخاصة من تطور أدائها وفق التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.
- تمكين مؤسسات التربية الخاصة من استحداث برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين بها.
- وضع إجراءات لتنمية مهارات مؤسسات التربية الخاصة لتقويم الأداء الإستراتيجي لها في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.
- عقد الندوات واللقاءات العلمية وورش العمل؛ لمناقشة المشكلات والتحديات التي تواجه مؤسسات التربية الخاصة.

ب) متطلبات تتعلق بالأداء الإستراتيجي والتشغيلي:

- إحداث التناغم بين رؤية المؤسسة وأهداف التنمية في مصر.
- تطوير أداء مؤسسات التربية الخاصة ضمن مُتطلبات رؤية مصر (٢٠٣٠).
- مواكبة مؤسسات التربية الخاصة كل ما يُستجد في مجال التربية الخاصة وسبل رعايتهم.
- إتاحة تبادل التجارب والخبرات بين مؤسسات التربية الخاصة، والمؤسسات المناظرة لها.
- التنوع في الأنشطة لرفع مستوى الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة.
- تبني إستراتيجيات التعلم المستمر من قِبل مؤسسات التربية الخاصة؛ لتدعيم النمو الذاتي والجماعي والتنظيمي.
- تحسين أداء الاستراتيجي الحالي لمؤسسات التربية الخاصة، وعلاج نقاط الضعف الموجودة.
- توفير برامج تدريبية تجديدية، تعمل على تنمية مهارات تقويم الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التربية الخاصة في ضوء التكامل بين متطلبات الجودة وبطاقة الأداء المتوازن.

سادساً: معوقات تنفيذ الرؤية المقترحة وآليات التغلب عليها:

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة النظرية، وما توصلت إليه من نتائج تطبيقية، ومن خلال الرؤية المقترحة، تجلت مجموعة من معوقات قد تعيق تنفيذ الرؤية المقترحة منها:
- مركزية الإدارة من حيث وضع الخطط واستراتيجيات الإدارة مسبقاً، وعدم السماح بالمشاركة فيها.
 - إجحام بعض قيادات مؤسسات التربية الخاصة من الالتحاق ببرامج تنمية المهارات القيادية؛ لذا يجب عمل دورات توعية لتلك القيادات توضح أهمية الدورات التدريبية، ومدى الاستفادة منها في تبادل الخبرات والمهارات التي تساعدهم في تنمية الأداء الاستراتيجي لمؤسساتهم.
 - عدم تقبل البعض للتغيير والتطوير المستمر؛ لذا يجب تنوع أساليب وإجراءات وأنشطة وبرامج التطوير المستمر، والأخذ بأساليب واتجاهات الإدارة الحديثة، ومراعاة تكاملها، وارتباط البرامج بالتخصصات النوعية لمؤسسات التربية الخاصة

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم عبد الحليم عبادة (٢٠١٥). كفاءة إدارة الجودة الشاملة ودورها في نجاح المصارف الإسلامية في ظل المنافسة. *مجلة التسويق الإسلامي*. مج ٥. ع ٢٤. لندن. المملكة المتحدة.
- إبراهيم محمد مهدي (١٩٩٧). تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في تصميم برامج التعليم الإداري. *المؤتمر العلمي السنوي الثاني*. إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي. كلية التجارة. جامعة الزقازيق. فرع بنها. ١١-١٢ مايو.
- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠٣). *الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية*. الإسكندرية: دار الوفا للطباعة والنشر والتوزيع.
- أحمد إبراهيم أحمد، فاطمة أحمد زكي، جمال محمد أبو الوفا، سلامة عبد العظيم حسين (٢٠١٤). تقييم أداء الجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها. مج ٢٥. ع ٩٩. ص ١٦٣-١٨٦.
- أحمد سيد مصطفى (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. *المؤتمر العلمي السنوي الثاني*. إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي. كلية التجارة. جامعة الزقازيق- فرع بنها. ١١-١٢ مايو.
- أحمد عبد الحليم، السيد ناسي (٢٠٠٠). ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة جمعية التربية المقارنة*. ع ١. مج ٢. القاهرة.
- أحمد عيشاوي (٢٠١٤). طريقة Six sigma لتحسين إدارة الجودة الشاملة. *مجلة أداء المؤسسات التجارية*. ع ٥.
- أحمد محمد عبد العزيز (٢٠١٤). توظيف بطاقة الأداء المتوازن BSC في بناء نموذج رباعي المسارات للارتقاء بالأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم الثانوي العام. *مجلة التربية*. مصر. مج ١٦. ع ٤٧. ص ٩٩-٢٣٧.

– أسماء رشيد علي حسن (٢٠٠٩). استعمال بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم وتحسين الأداء-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية.رسالة دكتوراه غير منشورة. المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية. جامعة بغداد.

–أغادير جويحان، محمد الترتوري (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة في الشركات. عمان الأردن: دار المسيرة.

–أماني عيد العجمي (٢٠١٢). تطوير إدارة المؤسسات التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة طنطا.

–أمل محمد شيخ حسين دمنهوري،تعريد عبد العزيز سليمان الراشد (٢٠١٨). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة جدة. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر. مج٣٨. ع١. ص ص١٦٣-١٩٨.

–أنعام محسن حسن، نور عبد الناصر (٢٠٠٥). أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء-دراسة تطبيقية.المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. الجامعة الأردنية. مج١. ع٢.

–إيمان الصالحين بوزهب، بديعة قدور (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتنمية التفكير الإبداعي لدى المدراء في الشركات العاملة في المنطقة الشرقية في ليبيا، قسم إدارة الأعمال.

–باسم برقأوى، آخرون (٢٠١٥). تطوير إطار لضمان جودة التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. مج٨. ع٢٠.

–بسام مسلم (٢٠١٧). قياس مستوى الأداء المنظمي في الجامعات اليمنية الحكومية من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية فيجامعتي صنعاء وعدن.مجلة الدراسات الاجتماعية. اليمن. مج٢٣. ع١. ص ص٥٥-٨٤.

–بلعجوز حسين، صافية بومصباح (٢٠١٧). أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة جامعة برج بوعرييج. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. جامعة زيان عاشور بالجلفة. الجزائر. مج١٠. ملحق. ص ص٨١-٩٦.

-بني مصطفى (٢٠١٦). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء - دراسة حالة في جامعة عمان العربية.رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية. عمان.

-بونقيب أحمد، هباش سامي (٢٠١٦). دور بطاقة التقييم المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية. جامعة سعد دحلب البليدة. الجزائر. ١٥٤ ص ص ٣٠٧-٣١٨.

-جمال حسن محمد أبو شرح (٢٠١٢). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة.رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

-جمال خليل خميس جبران (٢٠١٥). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الإستراتيجي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.

-جنان سلمان العبد (٢٠٠٦). تقويم الأداء الإستراتيجي للمستشفيات العراقية باستعمال بطاقة الدرجات الموزونة - دراسة حالة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد -www.d

.raqaba-m.iq.hosp.pdf Available on line

-جودة عبد الرؤوف محمد (٢٠١٠). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية. بحث مقدم إلى برنامج الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان مهنة المحاسبة هي المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين. السعودية. ١٨-١٩ مايو.

-حامد عبد الكريم سلمان أبو مسامح (٢٠١٦). درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية.رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.

-حسان محمد حسان (١٩٩٥). رؤية إنسانية لمفهوم ضبط جودة التعليم. دراسات تريوية. مج ٩. ج ٦٥.

- حسن مختار حسين، (٢٠٠٢) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. س٥. ع٦. مارس.
- حسنية محمد حسن الحبشي (٢٠٠٩). نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي للمنظمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التجارة. جامعة عين شمس.
- خولة عبد الله بن محمد المفيز (٢٠١٦). تقويم أداء كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. المجلة التربوية الدولية المتخصصة. المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب. الأردن. مج٥. ع٧. ص ص٣٠٤-٣٣٢.
- رامي ناجح إسماعيل المصري (٢٠١٦). مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الأردنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الهاشمية. الزرقاء.
- راوية رضا عبيد (٢٠١٧). تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق جودة التعليم ودعم المركز التنافسي للجامعات السعودية - دراسة ميدانية. مجلة الفكر المحاسبي. مصر. مج٢١. ع٤. ص ص٣٦٠-٤٠٠.
- سامح السيد صالح حسب الله (٢٠١٨). دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي لشركات التأمين الإسلامية - دراسة ميدانية بالمكتب الموحد القطري للتأمين. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان الإسلامية. السودان.
- سايرز، وجاكسون، وجنكينز (٢٠١٣). المحاسبة الإدارية. (تعريب: نضال محمود الرمحي). عمان -الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- سعاد عياط، دحماني عزيز (٢٠١٦). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي: حالة جامعة طاهري محمد بشار. مجلة البشائر الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة طاهري محمد بشار. الجزائر. مج٢. ع٦. ص ص١٠٧-١٢١.

-سعيد محمد السعيد، وآخرون (٢٠٠٦). برامج التربية الخاصة ومناهجها بين الفكر والتطبيق والتطوير. القاهرة: عالم الكتب.

-سلطان غالب الديحاني (٢٠١٧). إمكانية تحديد مستوى الأداء في كلية التربية بجامعة الكويت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة الدراسات التربوية والنفسية. مج ١١. ع ٣. ص ٥٢٧-٥٤٤.

-سماسم كامل موسى إبراهيم جادو (٢٠١٣). مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية - دراسة تطبيقية بكلية التجارة. جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. مصر. ع ٢. ص ١١٥٣-١٢٢٨.

-سمير أبو الفتوح صالح (٢٠٠٦). دراسات متقدمة في المحاسبة الإدارية - الأساليب المعاصرة لدعم الإدارة في عصر العولمة. كلية التجارة. جامعة كفر الشيخ.

-سمير أبو الفتوح صالح، بسمة محمود أحمد رزق الباز (٢٠١٢). التكامل بين بطاقة القياس المتوازن للأداء وستة سيجما لتقويم أداء المنظمات الإنتاجية - دراسة تطبيقية. مجلة الفكر المحاسبي. كلية التجارة. قسم المحاسبة والمراجعة. جامعة عين شمس. مج ١٦. عدد خاص. ص ١٨٧-٢٣٩.

-سمير أبو الفتوح صالح، محمود محمود إبراهيم السجاعي (٢٠١٦). التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وبطاقة القياس المتوازن لتقويم الأداء الإستراتيجي للمنظمة - دراسة تطبيقية على المصارف العراقية. مجلة البحوث التجارية. كلية التجارة. جامعة الزقازيق. مج ٣٨. ع ١. ص ٧٥-١١٩.

-سناء عيد الرحيم سعيد (٢٠٠٥). تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة - دراسة تطبيقية في جامعة بغداد. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.

-السيد السيد محمود البحيري (٢٠١٤). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على كلية التربية جامعة الملك خالد. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية. جامعة الملك خالد. السعودية. ع ٢٣. ص ٣٦-٦٣.

-شرف الدين بن إبراهيم القاسم الهادي، علي بن صالح الشايع (٢٠١٧). تقويم الأداء الاستراتيجي
جامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC من وجهة نظر القيادات
الأكاديمية. مجلة العلوم التربوية. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
السعودية. ١٢ع. ص ٣٣٣-٤٤٠.

-شهيره محمود عبد العزيز (٢٠٠٣). إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات
غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية.المجلة المصرية للدراسات التجارية. كلية
التجارة. جامعة المنصورة. مج٢٧. ع٣.

-شوقي السيد فودة (٢٠٠٥). إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من
خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازنBSCدراسة نظرية وتطبيقية. المجلة العلمية التجارة
والتمويل. كلية التجارة. جامعة طنطا. مج١. ع٢.

-الشيخ الداوي (٢٠١٠). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء.مجلة الباحث. الجزائر. ع٧.

-صابرينة حديدان (٢٠١١).أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة
الشاملة كأنموذج عن التغيير التنظيمي. دراسات نفسية وتربوية. مخبر تطوير الممارسات
النفسية والتربوية. ع٦.

-صالح بلاسكة (٢٠١٢). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات.رسالة ماجستير غير منشورة. كلية
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس. سطيف. الجزائر.

-صالح بن حمد العساف (٢٠١٠). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٢. الرياض: مكتبة
العبيكان.

-عادل طالب سالم، حفصة عطا الله حسين (٢٠١٣). نظم المعلومات وعلاقتها في تقويم الأداء
الاستراتيجي للمنظمات الصحية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية. ع٣٧. ص
١٨٩-٢١٩.

-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(٢٠٠٦). قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء
الإستراتيجي - رؤية مقترحة للمنظمات العربية. المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرون.
إبريل. كلية التجارة. جامعة المنصورة.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٩). بطاقة الأداء المتوازن- المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء الموازن. المنصورة: المكتبة العصرية.
- عبد الرؤوف حجاج، أحلام ابن رنو (٢٠١٥). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة القوقد حاسي مسعود (٢٠١١ - ٢٠١٤). المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر. ع٣. ص ص ١٣٥-١٤٨.
- عبده خلف عبده (٢٠١٠). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.
- عمر السر الحسن محمد، لقمان معروف فضل محمد (٢٠١٨). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي بالمؤسسات غير الربحية - دراسة حالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية بالسودان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال. رفاد للدراسات والأبحاث. الأردن. مج٤. ع١. ص ص ١-١٥.
- فاديا برهان فريد الحاج أحمد (٢٠١٤). تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في المنظمات التي لا تهدف للربح - دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.
- فريد النجار (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة للجامعات: رؤية التنمية المتواصلة. المؤتمر العلمي السنوي الثاني. كلية التجارة. جامعة الزقازيق - فرع بنها. ١١-١٢ مايو.
- فريد عبد الفتاح زين الدين (١٩٩٨). فن الإدارة اليابانية حلقات الجودة المفهوم والتطبيق. الزقازيق: ظافر للطباعة والنشر.
- قاسم محمد عبد الله البعاج (٢٠١٣). إطار مقترح لتقييم مدى إمكانية تطبيق نظام جباية ضريبة الدخل إلكترونياً باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء-دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب/ديوانية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. ع٣٥.

- ماهر موسي درغام، مروان محمد أبو فضة (٢٠٠٩). أثر تطبيق النموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة - دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٥). المعجم الوجيز. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- محمد أصعب المسعودي (٢٠٠٧). العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الميزة التنافسية الدائمة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.
- محمد أمين شحادة (٢٠١٥). إدارة الوقت بين التراث والمعاصرة. رسالة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والإعلام. دار ابن الجوزي: فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- محمد توفيق ماضي (٢٠٠٢). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم: نموذج مفاهيمي مقترح. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محمد عبد الرزاق إبراهيم (١٩٩٩). تطوير نظام تكوين معلم التعليم الثانوي العام بكليات التربية في ضوء معايير الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية - جامعة الزقازيق - فرع بنها.
- محمد عبد السلام محمد سعيد الحياي (٢٠١٤). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في الأداء المنظمي باعتماد بطاقة الأداء المتوازن الدور المعدل لمعايير ضمان الجودة - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان.
- محمد يسري عثمان، محمد موسى عثمان (١٩٩٧). متطلبات الجودة الشاملة لتطوير التعليم الفني التجاري في مصر. المؤتمر العلمي السنوي الثاني. كلية التجارة. جامعة الزقازيق - فرع بنها. ١١-١٢ مايو.
- محمود السيد الناغي (١٩٩٧). إطار لقياس جودة المناهج الجامعية بالتطبيق على قطاع الدراسات التجارية بالجامعات المصرية. المؤتمر العلمي السنوي الثاني. كلية التجارة. جامعة الزقازيق - فرع بنها. ١١-١٢ مايو.

-محمود عبد الفتاح رزق، أسامة سعيد عبد الصادق (٢٠٠٦)، مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**. كلية التجارة. جامعة المنصورة. مج ٣٠. ع ١. ص ص ٤٦١-٥٦٠.

-مصطفى أحمد أمين (٢٠١٧). بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية. **مستقبل التربية العربية**. مصر. مج ٢٤. ع ١٠٦. ص ص ١١-١١٦.

-مصطفى عبد الرزاق حردان (٢٠١٧). أثر استراتيجية الموارد البشرية فيالأداءالاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردن. **رسالة ماجستير غير منشورة**. جامعة آل البيت. المفرق.

-ملاك زكري حمدي حجازي (٢٠١٥). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة. **رسالة ماجستير غير منشورة**. الجامعة الإسلامية. غزة.

-منال جبار سرور، وصبيحة صالح عمر (٢٠١٣). استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الاستراتيجي. **مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم**. كلية الرافدين الجامعة للعلوم.

-منظمة الصحة العالمية (٢٠٢٠). إحصاء المعاقين حول العالم. <https://www.who.int/ar>

-نادية النعيمي (٢٠٠٧). التكامل بين تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية. **رسالة ماجستير غير منشورة**. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.

-نادية راضي عبد الحليم (٢٠٠٥). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**. مج ٢١. ع ٢. ديسمبر.

-نبيل عبد الرؤوف إبراهيم (٢٠١٦). استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء BSC لتقويم أداء الخدمات الضريبية الإلكترونية. **مجلة الاقتصاد والمحاسبة**. مصر. ع ٦٦١. ص ص ٨-١٢.

- نسرين صالح محمد صلاح الدين (٢٠١٢). تقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. مستقبل التربية العربية. مصر. مج١٩. ع٨١٤. ص١١-١٦٤.
- نضال فاروق أبو غبن (٢٠١٦). مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء جامعة الأقصى - دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
- نهلة عبد القادر هاشم، (٢٠٠٨). تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الإستراتيجية. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. س١١. ع٢٣. سبتمبر.
- نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة (٢٠١٧). مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطور للأداء المتوازن - دراسة ميدانية لجامعة تبسة الجزائر. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي. اليمن. مج١٠. ع٢٧. ص١٣٩-١٦٢.
- وهيبة مقدم (٢٠١٠). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدور العربية. ٨-٩ نوفمبر. جامعة حسبية بن بو على بشلف. الجزائر.
- ياسر عادل أبو مصطفى (٢٠١٣). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي - دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. مصر. مج٤. ملحق. ص١٦٩-١٤٧.
- يسري زكي عبود (٢٠١٧). تقويم الأداء بجامعة الملك فيصل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. مجلة دراسات نفسية وتربوية. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر. ع١٩. ص٩٢-١١٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anagnostopoulos, K.,& Elmasides, G. (2010). Strategic Plan in A Greek Manufacturing Company a Balanced Scorecard and Strategy Map Implementation. **International Journal of Business and Management**. Vol.5. No.2. February. PP.12-25

- Blazejczak, J. (2004). **The Balanced Scorecard Approach to Integrating Sustainability Policies. Berlin Conference on the Human Dimensions of Global Environmental Change.** Berlin: German Institute for Economic Research.
- Bumey, L., & Swanson, N. (2010). The Relationship Between Balanced Scorecard Characteristics and Managers Job Satisfaction.**Journal of Managerial.** Issues. Vol. xxii. No.2. PP.166-181.
- Carmen, A., & Javier, A. (2010). Consensus and Link Structure in Strategic Performance Measurement Systems: Afield Study.**Journal of Management Accounting Research.** Vol.22. PP.271-299.
- Chowdhury, S. (2003). **Design for Six Sigma: the revolutionary process for achieving extraordinary M profits.** New York: prentice hall.
- Crosby, P. (1989).**Quality Without Tears.** New York: Mc Graw- Hill.
- Davood, S. (2011). Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance. **Procedia Social and Behavioral Sciences.**Vol.20. pp.1099–1107.
- Deming, E. (1997). Philosophy Continues to Flourish.**Production and Inventory Management Journal.** Vol.1. No.4.
- Dias-Sardinha, I., Reijnders, L., (2005). Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: A Balanced Scorecard Approach.**Business Strategy and the Environment.**
- Dotchin, J., Oakland, I. (1998). Theories and Concepts in Total Quality Management in Higher Education.**Journal Total Quality Management.** Vol.3. No.2.
- Duffy, A. (2005). Balanced Scorecards for Public Schools: Accountability Beyond Test Scores. **Georgia's Leadership Institute for School Improvement.** November 2005.
- D'uggento, A. (2007). Laquinta, Massimo and Ricci, Vito.A new Approach in University Evaluation: The Balanced Scorecard.AvailableOnline: <http://oc.ict.uniba.it/home/organizzazione/macro-area/a-proposal-of-a-balanced-scorecard-for-governance-1/Articolo.pdf>.

-
- Farid, D., Nejati,M.,& Mirfakhredini, H.(2008). Balanced scorecard Application in Universities and Higher Education Institutes: Implementation Guide in An Iranian context. University of Bucharest.**Economic and Administrative Series**. No.2.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M., (2002), The Sustainability balanced scorecard- linking sustainability management to business strategy.**Business Strategy and the Environment**.
- Garrison, R.; Eric, W., & Peter C. (2012). **Managerial Accounting**. 13th Ed. McGrow Hill. USA.
- Ghosh, S., & Mukherjee, S. (2006). Corporate Performance Through Balanced Score Card: An Overview.**Vid Yasagar University Journal of Commerce**, Vol.11. March.
- Goodspeed, S. (2003). Translating Strategy into Action the Balanced Scorecard.a doctoral projectSubmittedto the faculty the Medical University of South Carolina in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree **Doctor of Health Administration in the college of health professions**.
- Haward G., (1995). **Quality Management Tools and Methods for Improvement**. Irwin.
- Homgren,C.(2003).**Cost Accounting a Managerial Emphasis**. New York:Prentice Hall.
- Isoraite, M. (2008). The Balanced Scorecard Method:from Theory to Practice.**Intellectual Economics**. No. 1.
- Jones, p. (2010). Measuring and managing Environmental issues using Balanced Scorecard Best Practice. :**www.excitant.co.uk**. accessed on Jan
- Juran, J. (1993) **Quality Planning and Analysis, Third Edition**. New York, Mc Graw- Hill.
- Kaplan, R, & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system.**Harvard Business Review**. Jan – Feb.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance.**Harvard Business Review**. Vol.70, Iss.1.
- Konstantions, V., Panos, F., & Achilles, K. (2011). An Integrated Approach for Selecting Information Systems: A case Study.**Technology and Investment**. PP. 142-153.
- Kriemadis, T., Kotsovos, A., & Alexopoulos, P. (2008). Applying the Balanced Scorecard Strategic Evaluation Method to A University Athletic Department, **Sport Management International Journal**. Vol.4, No. 2.
- Luthans, F. (1997). The New Paradigm Challenges Through Total Quality Management.**Journal of Management Quality**. Vol.34. No.1.
- Magiga, A., & Jacobs, F. (2003). Balanced Scorecard Activity-Based Costing and Company performance: An Empirical Analysis.**Journal of Managerial Issues**. Vol. XV. No.3.
- Marr, B., Gray, D. (2006). **Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring your Intangible Value Drivers**. Oxford Butterworth-Heinemann.
- Nayeri, M., Mashhadi, M., & Mohajeri, K. (2008). Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard.**World Academy of Science Engineering and Technology**. Vol.37.
- Pamela, L. (1992). **Quality Management in Education** Routledge. London.
- Rhodes, A. (1992). On the Roads to Quality.**Journal of Educational Leadership**. Vol.49. No.6.
- Ruben, B. (2004). Toward A balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Indicators Framework, Higher Education Forum, Available online: [http://oqi.wisc.edu/resource/library/uploads/resources/Balanced % 20Scorecard%20in%20Higher%20Education.pdf](http://oqi.wisc.edu/resource/library/uploads/resources/Balanced%20Scorecard%20in%20Higher%20Education.pdf).
- Sallis, E. (1996). **Total Quality Management in Education** Kegan Page. London.

-
- Sharma, A. (2009). Implementing Balance Scorecard for Performance Measurement. **The ICFAI University Journal Business Strategy**. Vol. Vi.No.1.
- Thomas, & David, (2012). **Strategic Management and Business Policy**. 13thEd. Prentice Hall-Inc.
- Wilmshurst, L., & Alan, W. (2010). Brue The Complete Guide to Special Education: Expert Advice on Evolutions. IEP. and Helping Kind Succeed. 2nd Ed. Jessye Bass. A Wiley Imprint. Francisco.