

تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية على ضوء نموذج كابلان ونورتون

د. محمد سعيد هلال

أ. تهاني سعود عبد الله العتيبي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

باحثة دكتوراه

كلية التربية- جامعة عين شمس

المخلص: تواجه المؤسسات عامةً والتعليمية خاصةً اليوم تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام هذه التحديات أصبح هناك حاجة لقياس وتقويم أداء المؤسسات التعليمية للوقوف على مدى تحقيق الأهداف، والكشف عن الانحرافات التي يمكن التعرض لها وتصحيحها. ويستهدف البحث الحالي التعرف على الأسس النظرية للأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، وكيفية الاستفادة من نموذج كابلان ونورتون في تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية. وتبع البحث المنهج الوصفي نظراً لملائمته للإجابة عن تساؤلات البحث، ويعرف الأداء الإستراتيجي بأنه النتيجة المترجمة لكل أنشطة المنظمة ومقياس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، ومساعدة للمديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة بغرض تحقيق أهدافها. وتبرز أهمية تقويم الأداء الإستراتيجي من خلال العديد من النقاط منها: يوفر مقياساً لمدى نجاح المؤسسة، يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويظهر التطور الذي تحققة المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو العكس. ويعتبر نموذج "كابلان ونورتون" Kaplan & Norton من أكثر النماذج إفادة في تقويم الأداء الإستراتيجي للإدارات، ويمكن تطبيقه على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلّم الإستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري وبما يوفر أداة اتصال لوضع الأهداف الإستراتيجية لكل من يعمل في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإستراتيجي، المؤسسات التعليمية، نموذج كابلان ونورتون.

Evaluating the strategic performance of educational institutions in the light of the Kaplan and Norton model

Abstract: Institutions in general, especially educational face many challenges today as a result of rapid and continuous scientific and technical changes and developments. In front of these challenges, there is a need to measure and evaluate the performance of educational institutions to determine the extent to which the goals are achieved, and to detect deviations that can be exposed and corrected. The current research aims to identify the theoretical foundations of strategic performance in educational institutions, and how to benefit from the Kaplan and Norton model in evaluating the strategic performance of educational institutions. The research followed the descriptive approach due to its suitability to answer the research questions, and strategic performance is defined as the result of all the activities of the organization and a measure of how the organization uses its material and human resources, and to help managers respond quickly and effectively to unexpected changes in order to achieve its goals. The importance of evaluating strategic performance is highlighted through many points, including: It provides a measure of the institution's success, shows the extent of the institution's contribution to the process of economic and social development, shows the development that the institution has achieved in its progress towards the better or vice versa. The Kaplan & Norton model is considered one of the most useful models in evaluating the strategic performance of educational administrations, and it can be applied at all administrative levels, allowing the possibility of strategic learning, setting priorities for each administrative level, and providing a communication tool for setting Strategic goals for everyone working in the institution.

Keywords:: Strategic Performance, Educational Institutions, Kaplan and Norton Model.

تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية على ضوء نموذج كابلان ونورتون

د. محمد سعيد هلال

أ. تهاني سعود عبد الله العتيبي

مقدمة:

يمر العالم اليوم بتغيرات كثيرة ومتسارعة، حيث أصبح التغير هو الثابت الذي يفرض علينا ألا نتجاهله، بل ينبغي الإقرار بوجوده والتعامل والتعايش معه، وتقع المؤسسات والإدارت التعليمية في بؤرة هذا التغير، ومن أهم ما يحمله العالم اليوم هو مجموعة من العلوم المعاصرة المتمثلة بتكنولوجيا المعلومات والعولمة والانفجار المعرفي، وغيرها من العلوم التي أصبحت تصنف بالتحديات العالمية للمؤسسات عامة والتعليمية خاصة التي أصبحت تواجه ضغوطاً وتحديات كثيرة نتيجة لذلك.

الأمر الذي يتطلب تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية القيادة الإدارية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والفنية والإنسانية والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها حتى تمكنها من تمييز أداء مؤسساتها، ومستوعبة لأهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة من التكيف والإسهام بين المؤسسة التربوية لمجتمعها المحلي المحيط بها (i).

كما يتطلب تطوير نماذج لقياس الأداء في المؤسسات التعليمية بناءً على دور القيادات التربوية في تعزيز العملية التعليمية وتوفير المناخ المشجع والباعث على التعلم، وتنمية قدرات العاملين وتطويرها، وبموجب الصلة والترابط القائم بين مختلف المؤسسات التربوية ومؤسسات المجتمع الأخرى عبر التزامها بالمساءلة الذاتية، والأبعاد الأخلاقية في ممارستها (ii).

ولذلك فإن أي تطوير لأداء المؤسسات التعليمية يجب أن ينطلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارستها، لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة ومتنوعة عن الممارسات القائمة تبنى على أساسها القرارات التطويرية (iii).

ويعد الأداء عنصراً أساسياً لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه (iv)، ويعد الأداء الإستراتيجي النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها (v). وتكمن أهمية الأداء الإستراتيجي في احتياج المؤسسات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً (vi).

وقد لوحظ أن الإدارات التعليمية في الدول العربية تواجه العديد من التحديات، ومنها: غموض وجمود الأنظمة واللوائح، وأن القواعد والقوانين الإدارية التي تكفل حسن سير العمل بنظام لا يتم فهمها بطريقة صحيحة ولا توجد تفسيرات موحدة لتنفيذها، وضعف معرفة كل فرد في الإدارة التعليمية لدوره وفهمه لهذا الدور جيداً والعمل به، وتقليدية طرائق العمل المعتمدة وعدم مواكبتها للتطور العلمي والتكنولوجي العالمي على صعيد جمع ومعالجة المعلومات وتصريف المعاملات الإدارية، وهناك مشكلات نابعة من وضع القيادات الإدارية حيث لا توجد معايير صحيحة لاختيار القادة التربويين في الإدارة التعليمية، بالإضافة إلى تأثير الإدارة التربوية بالمركزية الشديدة مما يعيق سير العملية التربوية ويجعل هذه البنية مثقلة في رأسها وضعيفة في أطرافها ويضاعف مسؤوليات الدوائر التربوية، وتشنت وتضارب الصلاحيات بين القيادات مما ينعكس سلباً على العاملين بالإدارة التعليمية أو السيطرة المفروضة من قبل فرد معين على الإدارة التعليمية (vii).

وأشارت دراسة دلال العتيبي ونوير المشعل (٢٠١٩) إلى أن التحديات التعليمية كانت أبرز التحديات التي تواجه الإدارات التعليمية وتضمنت (نقص الكادر التعليمي في بعض التخصصات، نقص وقصور المباني المدرسية)، تليها تحديات العولمة والانفجار المعرفي، وتبين من النتائج أن أبرز التحديات الإدارية هي (غياب التنسيق بين أقسام الإدارة، نقص في البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات)، ثم جاءت التحديات المالية (viii).

وقد فرضت التحديات التي يشهدها العالم اليوم على الإدارات التعليمية حتمية تطوير أدائها الإستراتيجي، حيث يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمؤسسات وقدرتها على تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة في العمليات والتسويق والموارد

البشرية والتمويل والبحث والتطوير، لذلك تلجأ المؤسسات بشكل مستمر لاختبار أهدافها وإستراتيجياتها من خلال التحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الإستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية مختلف الأنشطة الإدارية الخاصة بها (ix).

ومن هنا أصبح هناك حاجة إلى قياس وتقويم الأداء الإستراتيجي للإدارات التعليمية للوقوف على مدى تحقيق الأهداف، والكشف عن الانحرافات التي يمكن التعرض لها وتصحيحها، كما أن تطوير الأداء الإستراتيجي للإدارات التعليمية لا يتأتى إلا من خلال تقويم هذا الأداء، ويعتبر نموذج "كابلان ونورتون" Kaplan & Norton من أكثر هذه النماذج إفادة في تقويم الأداء الإستراتيجي للإدارات التعليمية، وهو أحد المقاييس المركبة للأداء التي ابتكرها "كابلان ونورتون" Kaplan & Norton عام (١٩٩٢) في أمريكا الشمالية والذي يطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، وذلك بعد دراسة استمرت عاماً كاملاً على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقديم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وقد سمح ذلك بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة (x).

وتعد بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة، وأكد "كابلان ونورتون" Kaplan & Norton أن الأهداف الإستراتيجية تتكون من تشكيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية، ويتضمن هذا النموذج سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج. أي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس عمليات التشغيل الداخلية والتي تعتبرها بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعد أيضاً محركات للمقاييس المالية، فعلاقة السبب تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها بعضاً، وأن الأهداف في محور عمليات التشغيل الداخلي تتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار أهداف محور التعلم والنمو يجب أن يؤدي إلى الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى (xi).

ومن أهم الخصائص التي تميز هذا النموذج ما يلي: الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن؛ عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة؛ توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويض من الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛ تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييمًا متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم؛ يعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها؛ يحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية (xii).

مشكلة البحث:

ناقشت بعض الدراسات السابقة قضية الأداء الإستراتيجي ونماذج تقويمه معاً أو بشكل منفصل لكلٍ منهما، ومن هذه الدراسات دراسة سمايلي، وفضيلة بوطورة (٢٠١٥) التي بينت وجود ضعف في عملية تحديد وتصميم بعض مؤشرات الأداء الجامعي (xiii)، ودراسة سلطان الديحاني (٢٠١٧) التي أشارت إلى ضعف كلية التربية الأداء في كلية التربية بدولة الكويت (xiv)، ودراسة أحلام حسن (٢٠١٩) التي توصلت إلى ضعف الأداء الإستراتيجي داخل كليات التربية (xv)، ودراسة (Zdenka, et al., 2020) التي توصلت إلى أنه باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن تكون المؤسسات قادرة على تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وبالتالي تحسين أعمالها (xvi).

وتوصلت دراسة يوسف الثويني (٢٠١٤) إلى أن بطاقة التصويب المتوازنة تعد أداة إدارية جديدة يمكن استخدامها في المؤسسات التعليمية (xvii)، وتوصلت دراسة سناء الخناق (٢٠١٥) أن المؤسسات المعاصرة تستطيع تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على أدائها الإستراتيجي (xviii).

وبناء على ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما الأسس النظرية للأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟
٢. ما الأسس النظرية لتقويم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية؟

٣. كيف يمكن الإفادة من نموذج كابلان ونورتون في تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية على ضوء نموذج كابلان ونورتون.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على الأسس النظرية للأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
- ٢- التعرف على الأسس النظرية لتقويم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية.
- ٣- الكشف عن كيفية الإفادة من نموذج كابلان ونورتون في تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي فيما يلي:

١. أن الأداء الإستراتيجي يعد من الموضوعات التي حظيت ولازالت باهتمام الكثير من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والعلمية.
٢. ندرة البحوث والدراسات التي اهتمت بتقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية من منظور كابلان ونورتون على حد علم الباحثة.

حدود البحث:

اقتصرت الحدود الموضوعية على تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية من منظور كابلان ونورتون.

مصطلحات البحث:

تحدد مصطلحات البحث فيما يلي:

١- الأداء الإستراتيجي Strategy Performance:

يعرف الأداء الإستراتيجي بأنه انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد "البقاء، النمو، التكيف" فهو أكثر من كونه أداءً مالياً موجهاً نحو المخرجات، بل إنه منظور أوسع، يشتمل على مؤشرات أداء غير مالية (xix). ويعرف بأنه مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف

التنظيمية (xx). ويمكن تعريف الأداء الإستراتيجي إجرائياً بأنه: النتيجة النهائية المترجمة لكل أنشطة المنظمة ومقياس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، ومساعدة للمديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وذلك لغرض تحقيق أهدافها.

٢- نموذج كابلان ونورتون Kaplan & Norton:

هو نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (xxi).

منهج البحث وخطواته:

اتباع البحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه، وللإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه جاءت خطة السير في البحث وفقاً للخطوات التالية:

١. **القسم الأول من البحث:** يتضمن الإطار العام للبحث من حيث تحديد المشكلة والأسئلة، وصياغة الأهداف والأهمية، وتحديد المنهج، وتحديد خطوات البحث، والمصطلحات.

٢. **القسم الثاني من البحث:** يتضمن الإجابة عن السؤال الأول للبحث ويشمل الأسس النظرية للأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية.

٣. **القسم الثالث من البحث:** يتضمن الإجابة عن السؤال الثاني للبحث ويشمل تقويم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية (إطار نظري).

٤. **القسم الرابع من البحث:** يتضمن الإجابة عن السؤال الثالث للبحث ويشمل تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية من منظور كابلان ونورتون.

ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

القسم الأول من الدراسة: الأسس النظرية للأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية: يعد الأداء عنصراً أساسياً لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، وفي ظل تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة تسعى هذه

المؤسسات باستمرار لتحقيق معدلات أداء عالية وأصبح يقع على عاتق المديرين والقادة فيها الارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم، من خلال النظر إلى المؤسسة ككيان واحد يتأثر أداؤها ونجاحها بعدة عوامل داخل وخارج المؤسسة. ومن هنا حظي الأداء الإستراتيجي باهتمام استثنائي لأصحاب التوجهات الإستراتيجية في مختلف المؤسسات لكونه يعكس البعد الإستراتيجي للمؤسسة، واختباراً فعلياً وواقعياً لمصداقية المدخل الإستراتيجي المستخدم، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الإستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها^(xxii).

(١) - المفهوم والأهمية:

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء بصفة عامة والأداء الإستراتيجي على وجه الخصوص، فيعرف الأداء أنه محصلة لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة^(xxiii). ويعرف أنه قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متسقة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها^(xxiv). والأداء دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضعيتها من مختلف جوانبها، والهدف الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه^(xxv).

والأداء الإستراتيجي هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة^(xxvi). وفي نفس السياق يعرف أنه النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة، وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها^(xxvii).

ويعرف أنه عملية التأكد من سعي المؤسسة إلى تنفيذ الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها^(xxviii). كما يعرف الأداء الإستراتيجي أنه الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومع هذه الميزة التنافسية تحصل المؤسسة على عوائد مالية استثنائية من خلال الأداء العالي، ولا تكمن الرؤية الإستراتيجية بعيدة المدى لأي مؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية فقط، بل في القدرة على استدامتها مما يمكن المؤسسة من الوصول إلى مكانتها المرموقة^(xxix).

وهناك من عرف الأداء الإستراتيجي أنه مجموعة من المقاييس تستخدمها المؤسسات لتقييم قدراتها وكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية بكفاءة لغرض تحقيق أهدافها، واستجابتها للمتغيرات البيئية^(xxx). ويعرف أنه مدخلاً تنظيمياً لصياغة

وتنفيذ وتقييم إستراتيجية المؤسسة والتحسين المستمر، ومن ضمنها الأطر والمؤشرات والافتراضات المستقبلية التي تحسن من الإستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة (xxxix).

ويعرف الأداء الإستراتيجي أنه وسيلة تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة (xxxix). ويعرف أنه يمثل القدرة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد باعتماد الموارد المتاحة والمؤشرات المالية وغير المالية، ومن ثم فإنه سيتم تحديده بالممارسات التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات المختلفة كفريق تنظيمي واحد (xxxix).

كما يعرف أنه ترجمة الخطط إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة (xxxix). وأشار البعض إلى أن الأداء الإستراتيجي يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية (xxxix). وأشار آخرون إلى أن الأداء الإستراتيجي انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويعكس كيفية استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية واستغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها (xxxix).

ومن خلال التعريفات السابقة يلاحظ أن معظم الباحثين يعبرون عن الأداء الإستراتيجي من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في بلوغ أهدافها، أي أنه يعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعه من خلال مختلف أنشطتها.

وترجع أهمية الأداء الإستراتيجي في الفكر التنظيمي لعدة اعتبارات منها ما يلي:

- كونه محورياً مركزياً لتخمين نجاح المؤسسات وفشلها في قراراتها وخططها الإستراتيجية، وعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير جوانب أداء المؤسسة كلها (xxxix).

- تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في الموضوعات الإستراتيجية التي توضح تباين المفهوم ومؤشرات القياس وفقاً لاختلاف أهداف المؤسسات وطبيعتها، واختلاف أهداف الأطراف المتعلقة بها، مما يستلزم تحديد المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المؤسسة.

– تكمن أهمية الأداء الإستراتيجي في احتياج المؤسسات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً (xxxviii).

وأشارت دراسة هدى السعدون إلى أن أهمية الأداء الإستراتيجي تتبع من الاعتبارات التالية (xxxix):

- يعد مؤشراً مهماً تتركز حوله جهود جميع المؤسسات.
 - يسهم في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو البقاء والاستمرارية.
 - يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.
 - يعد مقياساً لمدى تحقيق الكفاءة والفعالية.
 - يمثل الحافز الأساس لأي عمل.
 - يعكس قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المنشودة.
 - يعبر الأداء الإستراتيجي عن مدى إنجاز المهام المطلوبة.
- وترى الباحثة أن أهمية الأداء الإستراتيجي تكمن في أنه يوفر معلومات حول سير العمليات في المؤسسة ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف، مما يساعد على تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف، كما يساعد الأداء الإستراتيجي في التركيز على الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

(٢) – موجّهات الأداء الإستراتيجي:

تمثل موجّهات الأداء الإستراتيجي متغيرات ذات تأثير مباشر على النتائج، ولذلك يمكن النظر إليها من مستويين: داخلي على مستوى المؤسسة، وخارجي على مستوى بيئتها، وهي كالتالي:

أ- الموجّهات الداخلية للأداء الإستراتيجي:

هناك عدد من الموجّهات الداخلية وجميعها يركز على الفاعلية والكفاءة سواء كانت متعلقة بالجودة أو الإنتاجية أو الثقافة التنظيمية، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

- الفاعلية Effectiveness:

تعد الفاعلية الجوهر الذي يجب أن ينطوي عليه الأداء إلى جانب الكفاءة، وتعرف الفاعلية أنها قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف بغض النظر عن الأهداف التي تحققها^(xi)، وتعرف أنها قدرة المؤسسة على إنجاز رسالتها لتحقيق أهدافها من خلال الربط بين كل من الإدارة الصحيحة والحاكمية القوية، والتقييم المستمر^(xii). ولا يوجد في الأدب الإداري مدخل وحيد للفاعلية التنظيمية يلائم كل المؤسسات، فموضوع الفاعلية يتعلق بعدة مداخل تشمل ما يلي:

- **مدخل الهدف:** يركز على المخرجات لمعرفة أهداف التشغيل الضرورية كالربح والإبداع وجودة المنتجات، وهناك بعض الافتراضات الأساسية لمدخل الهدف، ولا بد من أن يكون هناك اتفاق عام على أهداف محددة، وأن يكون هناك التزام بالأهداف^(xiii).
- **نموذج موارد النظام:** يوضح الفاعلية من وجهة نظر القدرة على الحصول على الموارد النادرة من البيئات خارج المؤسسة، مما دعى المديرين إلى الاهتمام ليس بالمؤسسة فقط بل كجزء أكبر من مجموعة أكبر هي البيئة الخارجية^(xiv).
- **نموذج العمليات الداخلية:** وفقاً لهذا النموذج تكون المؤسسات فاعلة بالمدى الذي تكون فيه عملياتها الداخلة متوافقة، ويعد هذا النموذج ملائماً عندما تكون الإجراءات والعمليات الداخلية مرتبطة بالنتائج^(xv).
- **نموذج المنتفعين المتعددين:** ذوي المصالح هم الأفراد والجماعات الذين لهم مصلحة في وجود المؤسسة، أي ما تقوم به ومستوى جودته، وهم أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين الذين يحققون الفوائد من وجود المؤسسة كالعملاء والحكومة والمجتمع المحلي^(xvi).
- **نموذج القيم المتنافسة:** وفقاً لهذا النموذج يجب القيام بالمبادلة بين الطلبات اليومية المتنافسة على الموارد التنظيمية والأكثر أهمية للموازنة بين التوقعات المتنافسة التي تتعلق بالشخصية الجوهرية للمؤسسة، ووفقاً لذلك فإن المؤسسة الفاعلة هي التي تركز على كل من البعيد والقريب، المرونة والثبات، المركزية واللامركزية، بالإضافة إلى التوجه نحو الأهداف^(xvii).

- الكفاءة Efficiency:

تشير الكفاءة إلى الاستخدام المثالي للموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة، لذلك ينظر إليها على أنها مقياس للعلاقة بين المدخلات والمخرجات أو كيف تحول المدخلات إلى مخرجات بنجاح^(xlvii). وتشير الكفاءة حسب قاموس أكسفورد (Compact Oxford) إلى العمل بإنتاجية مع الحد الأدنى من ضياع الجهود أو النفقات، ويعرفها قاموس ويبستر (Marriam-Webster) أنها إنتاج التأثيرات المطلوبة وبصورة خاصة الإنتاج دون ضياع، كما يعرفها قاموس (Rhymezone) أنها نسبة الإنتاج إلى الكلفة، وهي تتحقق عندما يعظم الأفراد منفعتهم من الموارد المتاحة^(xlviii).

وهناك فرق بين الكفاءة التنظيمية التي تعكس التحسينات في العمليات الداخلية للمؤسسة مثل الهيكل التنظيمي والثقافة، وكفاءة الأعمال التي تشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات^(xlix).

- حاكمية المؤسسة:

يستخدم مفهوم الحاكمية لتعزيز الثقة بأداء المؤسسة ومحاربة الفساد بأنواعه، وعرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الحاكمية أنها هيكل من العلاقات والمسؤوليات المتقابلة بين مجموعات أساسية تتألف من المساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين، وتهدف إلى تعزيز تنافسية الأداء المطلوبة لتحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة⁽ⁱ⁾.

وأشار البعض إلى أن الحاكمية تمثل نظاماً لتوجيه ومراقبة أعمال المؤسسة لتحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية⁽ⁱⁱ⁾. وهناك عدة نماذج للحاكمية تشمل ما يلي: نموذج الوكالة أو المالي، نموذج الرعاية الشاملة، نموذج أصحاب المصالح، والنموذج السياسي.

وهناك نماذج نظرية تركز على الآليات الخارجية بدلاً من الداخلية مثل⁽ⁱⁱⁱ⁾:

○ النموذج المعتمد على الموارد: ويركز على دور الإدارة في الحصول على الموارد.

○ المنظورات الثقافية: يرى أن الثقافة تمثل برمجة جماعية للتفكير تميز مجموعة بشرية عن غيرها، وأن هناك عدداً من الأبعاد التي تميز ثقافة ما عن غيرها.

ب- الموجهات الخارجية للأداء الإستراتيجي:

تتمثل موجهات الأداء الخارجية في المؤثرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية،

وهي كما يلي:

- المؤثرات البيئية:

تؤثر عوامل البيئة الكلية الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية والتكنولوجية في المؤسسة، ولذلك تسعى للمؤسسات إلى إيجاد صيغة للملاءمة لتحقيق أفضل النتائج، كما تؤثر عوامل البيئة الخاصة سواء عند تحليلها وفقاً لأسلوب بيئة الصناعة وما يرتبط بها من متغيرات كحجم الصناعة، الهيكل، الأسواق، المنتجات، التكاليف، بيئة المهمة بما تحويه من عملاء، منافسين، موارد بشرية (iii).

- المسؤولية الاجتماعية:

تعد المسؤولية الاجتماعية حاجة اجتماعية ملحة اجتماعياً بقدر ما هي حاجة فردية لأن المجتمع بأسره في حاجة إلى الفرد المسؤول اجتماعياً ودينياً ومهنياً، بل إن الحاجة إلى الفرد المسؤول اجتماعياً أشد إلحاحاً في مجتمعنا الحالي (iv). وتعرف المسؤولية الاجتماعية بشكل عام على أنها الأثر الذاتي الذي يحدثه قرار ما في المجتمع، على الأفراد والمجموعات، فهي تخص الأفراد التي تسببها مؤسسة أو مجموعة بشرية، ولذلك يتعين اتخاذ المبادرات والتدابير في إطار ذلك، فهو بلا شك يرتبط بمجال التنمية المستدامة، ومن خلال ما تعرضه من أخلاقيات متضمنة لأبعاد اجتماعية وبيئية وثقافية واقتصادية (iv).

وتدخل في إطار هذا التفاعل المجتمعي العديد من المنظمات والمؤسسات داخل المجتمع في إطار المسؤولية الكاملة نحو هذه التأثيرات التي تحدثها الجماعة والمجتمع مثل الموارد التي تقوم برميها في نهر محلي، أو الاختناقات المرورية التي تحدث في شوارع المدينة، كأمثلة على مجالات هذا التعاون والمشاركة في التحقق من أعباء المشكلات التي يواجهها المجتمع، فالمنظمات والمؤسسات كجزء من المجتمع إن لم تقم

بواجباتها فإنها هنا لا تقتقد إلى المسؤولية تجاهه، فالمنظمات والمؤسسات عليها مسؤولية البحث عن مداخل جديدة كحل المشاكل الاجتماعية التي تقع ضمن إطارها وتحويل هذه المشاكل إلى فرص جديدة لها (vi).

وقد كانت المسؤولية الاجتماعية إحدى محاور التركيز التي اهتم بها الاتحاد الأوروبي، الذي صاغ العديد من النقاط حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية (vii):

- المسؤولية الاجتماعية مصطلح تطوعي لكون المؤسسة تدمج هذا الخيار الإستراتيجي والتنموي بشكل تطوعي ضمن برامجها، لذا فإن الرغبة في التطوع هي الحل الوحيد للمؤسسة.
- أحد أبرز مستويات المسؤولية الاجتماعية هي مستوى تفاعلها مع التفاعلين الاجتماعيين من داخل وخارج المؤسسة (موظفين، عمال، أصدقاء، جيران، جمعيات،..... إلخ).

لذلك فإنه من الطبيعي أن يكون هناك تفاعل بين متطلبات المجتمع وبين المؤسسات ومنظمات الأعمال بما يفرضه المجتمع من تأثيرات وضغوط لتحقيق أهدافه، وتطلعاته مما يؤدي إلى أن تتبنى هذه المنظمات والمؤسسات للمزيد من الالتزام للطلب الاجتماعي سواء كان مفروضاً بحكم القانون أو المبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع (lviii).

وهكذا ظهرت المسؤولية الاجتماعية كتفاعل لعدة عوامل منها (lix):

أ- تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجم منظمات الأعمال وتعدد علاقاتها.

ب- إسهام أكبر لمنظمات الأعمال في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها.

ج- ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الإنسانية والاجتماعية.

د- أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها.

هـ- التطور في الوعي الإنساني وإدراكه لذاته.

وقد حدد بعض الباحثين أهداف المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية (ix):

- تحقيق النمو الشامل والمتكامل لأفراد المجتمع في النواحي المختلفة.
- بناء المجتمع تحت مسؤولية الجميع.

- تعليم الأفراد أهمية دورهم الاجتماعي في المجتمع.
- تهيئة الفرصة لاكتشاف القدرات الخاصة، والاستعدادات، والمهارات الكامنة لدى الأفراد، بحيث يمكن إعمالها في مجالها.
- تنمية مهارات القيادة لدى أفراد المجتمع.
- إتاحة الفرصة للتدريب على معارضة الحياة، فيساعد الأفراد بعضهم بعضاً، وتساعد المسؤولية الاجتماعية على التكيف في الحياة الاجتماعية.
- اكتشاف القدرة على الابتكار والمخاطرة، والتفكير الواقعي في الخدمة العامة، والإيمان بالسلام العالمي.

يتضح مما سبق أن موجّهات الأداء الإستراتيجي تمثل متغيرات ذات تأثير مباشر على النتائج، وتشمل مستويين: داخلي على مستوى المؤسسة، وخارجي على مستوى بيئتها، وتشمل الموجّهات الداخلية الفاعلية والكفاءة وحاكمية المؤسسة، وتشمل الموجّهات الخارجية المؤثرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية. وترى الباحثة أن موجّهات الأداء الإستراتيجي قد تختلف من مؤسسة لأخرى نتيجة لاختلاف المؤسسات في طبيعتها وأهدافها، وقد ينتج عن هذا الاختلاف تميز مؤسسة عن أخرى، ونجاحها في تحقيق الأهداف المرجوه بكفاءة وفاعلية، وهو ما ينعكس على توفير بيئة مناسبة للمنافسة بين المؤسسات مع تعدد أنشطتها، وهو ما يعود بالنفع على المجتمع خاصة إذا كانت هذه المؤسسات تقدم خدمات تعليمية.

(٣) - العوامل المؤثرة في الأداء الإستراتيجي:

الأداء هو حصيلّة تفاعلات داخلية وخارجية للمؤسسة باعتباره دالة للعديد من العوامل المؤثرة فيه، وقد أورد كريجر Kruger الأجزاء الستة للأداء والتي اعتبرها من العوامل المؤثرة فيه، وتشمل ما يلي (ixi):

- الأفراد والذين يؤثرون في تحديد سياسة المؤسسة، وذلك حسب درجة قيادتهم وتحفيزهم.
- ثقافة المؤسسة والتي تعد من عناصر البيئة الداخلية المؤثرة على المؤسسة خاصة إذا كانت ثقافة قوية.

- الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، بالإضافة إلى المحيط الذي تنشط فيه والمنافسين.

- أنظمة المؤسسة: كنظام المكافآت، التخطيط، الرقابة، المعلومات... إلخ.

- التنظيم.

- العملية الإنتاجية.

وهناك من حدد العوامل المؤثرة على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات انطلاقاً من معايير معينة أهمها معيار التحكم، ليتم بذلك تقسيم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة كما يلي (lxii):

أ- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

هي العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها إلى حد معين وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- **العوامل التقنية:** تتعلق بالجوانب التقنية للمؤسسة كقدرتها على التحكم في الآلات، الإنتاج... إلخ.

- **العوامل البشرية:** هي مختلف القوى التي تؤثر على المورد البشرية داخل المؤسسة كمستوى تأهيل العمال، التحفيز، التكوين... إلخ.

ب- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:

هي العوامل التي تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهناك من عبر عنها بكل ما هو خارج المؤسسة، وحيث إن المحيط متعدد الأبعاد فلا يمكن للمؤسسة التحكم في كل متغيراته. ومن العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة ما يلي:

- عوامل اقتصادية.

- عوامل اجتماعية.

- عوامل سياسية.

- عوامل تكنولوجية.

يتضح مما سبق أن هناك بعض العوامل التي تؤثر على الأداء الإستراتيجي للمؤسسات، منها العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة مثل العوامل التقنية والبشرية،

والعوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة وتقع في المحيط الخارجي لها مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

القسم الثاني من الدراسة: تقويم الأداء الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية (إطار نظري):

(١) - المفهوم والأهمية:

يعرف تقويم الأداء أنه عملية قياس الأعمال والفعاليات المحققة ومقارنتها بالخطط الموضوعه سابقاً لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة (xiii). ويعرف أنه تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية، والتي يحاول فيها المديرون فرض أن الخيار الإستراتيجي ينفذ بطريقة صحيحة، أي أن تقويم الأداء يعني أداء الأنشطة مرة ثانية للبحث عن الأسباب أو العوامل المؤثرة على أداء هذه الأنشطة وهذه العوامل المسببة تلعب دوراً مهماً في التسيير من خلال الأنشطة وتسمى بمحركات الأداء (xiv).

وتبرز أهمية تقويم الأداء بالنسبة للمؤسسة من خلال ما تتميز به الموارد من ندرة مقارنة بالاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، لذلك تظهر باستمرار الحاجة إلى تحقيق أقصى العوائد الناجمة عن استغلال الموارد وتأثيرها على أهداف المؤسسة، وتبرز أهمية تقويم الأداء الإستراتيجي من خلال النقاط التالية (xv):

- توفر عملية التقويم مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغرض تحقيق أهدافها.
- تظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق مستوى أكبر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر، والضياع في الوقت والجهد والمال.
- تظهر عملية التقويم التطور الذي تحققه المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو العكس من خلال نتائج التنفيذ الفعلي للأداء في المؤسسة من فترة لأخرى.

- توضح هذه العملية المركز التنافسي للمؤسسة في إطار المحيط الذي تعمل فيه، وبالتالي تحدد آليات وحالات التغيير المحتملة لتحسين المركز التنافسي.
- تعكس عملية التقويم درجة المواءمة وحالات الانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالمحيط التنافسي للمؤسسة.
- كما تتبع أهمية تقويم وقياس الأداء الإستراتيجي من كونها توضح طبيعة العلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، فعملية التقويم والقياس تساعد المؤسسة على التحقق من أن هذه الأقسام تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة (lxvi).
- وأشار بعض الباحثين إلى أن الوظائف الأساسية لعملية تقويم الأداء الإستراتيجي تتمثل في التالي (lxvii):
- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للوحدات الإنتاجية بالكمية والقيمة، وذلك للتعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المحددة لها مسبقاً.
 - الرقابة علي كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدات الإنتاجية بممارسة نشاطها وتنفيذ الأهداف المطلوبة بأعلى درجة من الكفاءة وذلك بتشخيص الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل علي ازالتها مستقبلاً.
 - تحديد الجهات والوحدات الإدارية المسؤولة عن حدوث الانحرافات التي حدثت أثناء عمليات التنفيذ.
- كما تساعد عملية تقويم الأداء الإستراتيجي في تحقيق العديد من الفوائد وتتفاوت هذه الفوائد من مؤسسة لأخرى، لكن الفائدة الرئيسية من تقويم الأداء هي إبراز دور التقويم في توضيح الانحرافات التي يمكن أن تحدث في عمل المؤسسات، وبالتالي تساعد عملية تقويم الأداء في السعي لأن تقوم هذه المؤسسات في تصحيح هذه الانحرافات (lxviii).
- وعليه يمكن تحديد الفوائد المباشرة التي يمكن أن تحققها عملية تقويم الأداء الإستراتيجي فيما يلي (lxix):
- تساعد في معرفة أهم المعايير والمقاييس التي تبنى عليها عملية الضبط والرقابة.

- تساعد في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة نقاط القوة والضعف.
- تساعد في تزويد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات تطوير الأداء أو عند إجراء عملية الإحلال مثل عملية شراء الرقابة على كفاءة الأداء الإنتاجي للتأكد من قيام الوحدات الإنتاجية بممارسة نشاطها وتنفيذ الأهداف المطلوبة بأعلى درجة من الكفاءة وذلك بتشخيص الانحرافات ومعرفة أسبابها والعمل على إزالتها مستقبلاً.
- تحديد الجهات والوحدات الإدارية المسؤولة عن حدوث الانحرافات التي حدثت أثناء عمليات التنفيذ.

يتضح مما سبق أن أهمية تقويم الأداء الإستراتيجي تبرز من خلال العديد من النقاط منها: توفر مقياساً لمدى نجاح المؤسسة، تظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تظهر التطور الذي تحققة المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو العكس، بالإضافة إلى دورها في توضيح المركز التنافسي للمؤسسة في إطار المحيط الذي تعمل فيه.

(٢) - خطوات تقويم الأداء الإستراتيجي:

هناك مجموعة من الأسس والقواعد التي يجب معرفتها ومراعاتها لتنفيذ عملية تقويم الأداء المؤسسي بطريقة صحيحة، وتأتي ثمارها في تحسين وتطوير أداء المؤسسة، فالتقويم الفعال يتطلب تصميم مخطط شامل يتضمن الأهداف والأدوار والأدوات والجدول الزمني لكل مرحلة وخطوة في عملية التقويم، وفيما يأتي إطار عام للخطوات والإجراءات التنفيذية التي تتضمنها عملية التقويم (xx):

أ- تحديد أهداف المؤسسة:

يتم التحديد الدقيق للأهداف بصياغة الأهداف الإستراتيجية في عدد من الأهداف الرئيسية والفرعية المحددة حسب أوجه النشاط الرئيسية لكل قسم أو وحدة فرعية داخل المؤسسة، فلكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تبغي تحقيقها.

ب- تحديد الخطط التفصيلية لعمل المؤسسة:

عن طريق تحديد الأهداف في برامج زمنية يتم تنفيذها خلال فترات زمنية محددة، حيث إن هذه الخطط التفصيلية تعتمد على الموارد التنظيمية سواء في ذلك المادية أو البشرية.

ج- تحديد مراكز المسؤولية الإدارية:

تتدرج هذه المراكز من مستوى الإدارة العليا حتى مستوى الإدارة التنفيذية وما دونها من مستويات إدارية، ويمثل مركز المسؤولية نشاطاً معيناً ومحددًا تماماً ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه.

د- تحديد مؤشرات قياس الأداء:

تعد هذه الخطوة بالغة الأهمية، وهي تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما ينبغي ويمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي:

- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل المؤسسات على تحقيقها، وتتوقف على طبيعة نشاط وأهداف كل قسم داخل المؤسسة.
- مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة في كل مؤسسة: حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات التي تقدمها المؤسسة، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي تقدمها المؤشرات.
- مؤشرات تتعلق بإنتاجية المؤسسة: ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات هذه المؤسسات.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة من المؤسسات. وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في نظام تقويم الأداء ليكون النظام فعالاً، ومن هذه الخصائص ما يلي (lxxi):

أ- الشمول: يجب أن يشمل نظام التقويم كل أوجه الأنشطة الإدارية سواء كانت أنشطة إدارية مباشرة أو غير مباشرة، كذلك يجب أن يغطي النظام كل أجزاء التنظيم لا أن يقتصر على بعضها فقط.

ب- **الوضوح:** يجب أن يحتوي النظام على معايير تمثل مستويات الأداء المستهدف، وكذلك يجب أن تكون عناصر التقويم ومجالاته وطرق القياس واضحة للمسؤولين عن التقويم والمتأثرين به.

ج- **السرعة:** إن قدرة نظام تقويم الأداء على ملاحقة الإنجازات الجارية وتحديد مدى اتفاقها مع المستويات المستهدفة هي المقياس الحقيقي لفعاليتها، فكلما كانت الفترة الزمنية بين الأداء الفعلي وبين التقويم قصيرة نسبياً كان من المستطاع تعديل الأوضاع وتصحيحها، وعلى العكس إذا طالت الفترة الزمنية فقدت عملية التقويم الغرض منها وتحولت إلى مجرد دراسة للتاريخ لا تسهم كثيراً في التأثير على الحاضر أو المستقبل.

د- **التكامل مع العملية الإدارية:** تتوقف فعالية نظام التقويم إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، وتقوم فكرة التكامل بين التخطيط والتقويم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تمثل معايير التقويم بالنسبة للعمليات على المستوى الأدنى مباشرة، كما أن التكامل مع اتخاذ القرارات معناه أن تتوفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار وليس بعده.

(٣) - نماذج تقويم الأداء الإستراتيجي:

تناول الباحثون عدداً من النماذج لقياس الأداء الإستراتيجي، ومن هذه النماذج

ما يلي:

أ- نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية:

قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار يتضمن نموذجاً شاملاً لتقييم الأداء وأوصت فيه باختبار المؤسسة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الإستراتيجية التي تتبعها، ويتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء تتمثل في المؤشرات البيئية، مؤشرات السوق والزيون، المؤشرات التنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، مؤشرات أداء الموارد البشرية، والمؤشرات المالية (Ixxii).

ب- نموذج ديلنسي وهوسيلد Delency& Huselid:

يستند هذا النموذج إلى مقياسين إدراكيين لقياس أداء المؤسسات وذلك بالاعتماد على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء مؤسساتهم مقارنة بأداء المؤسسات المماثلة العاملة في القطاع نفسه (المقارنة المرجعية) خلال ثلاث سنوات، ويتألف المقياس الإدراكي الأول من سبعة مؤشرات، وسمي بمقياس الأداء المنظمي. أما المقياس الإدراكي الثاني فيتألف من أربعة مؤشرات وأطلق عليه مقياس أداء السوق (lxxiii).

ج- نموذج زاكون Zakon:

يعرف هذا النموذج باسم الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً، ويتصف هذا النموذج بطبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجهات المستقبلية، وأن الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً يعبر عن المستوى الممكن من الأداء المستقبلي الذي تستطيع المؤسسة أن تحققه باستخدام مواردها الذاتية وقدراتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية (lxxiv).

د- نموذج آلتمان Altman:

يعد من المقاييس المركبة لقياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، وهو نموذج متعدد الأبعاد ويشير إلى أن حقيقة التميز في الأداء هي ظاهرة معقدة تتطلب أكثر من مقياس منفرد لتحديد قياسها، إذ تم استخدام الدالة (Z Factor) فإذا كانت هذه الدالة أقل من (١.٨) يكون أداء المؤسسة ضعيفاً، أما إذا كان أكثر من (٣) فإن الأداء الإستراتيجي للمؤسسة جيد، في حين يتراوح الأداء المتوسط بين هاتين القيمتين (lxxv).

يتضح مما سبق أن هناك عدداً من النماذج لقياس الأداء الإستراتيجي، ومنها: نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية، نموذج Delency& Huselid, نموذج Zakon , نموذج Altman, ويستند كل نموذج منها إلى عدة معايير يمكن من خلالها استخدام النموذج في تحقيق الأهداف المنشودة. ويساعد تعدد نماذج قياس الأداء الإستراتيجي في الوقوف على طبيعة الأداء في مختلف المؤسسات مع اختلاف طبيعتها وأهدافها، حيث يمكن استخدام النموذج الذي يلائم طبيعة وأهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة بنجاح والوقوف على مدى التقدم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم تقديم التغذية الراجعة.

القسم الثالث من الدراسة: تقويم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية من منظور كابلان ونورتون:

(١) - المفهوم والأهمية:

يعرف نموذج كابلان ونورتون أو بطاقة الأداء المتوازن بأنه تصور لمجموعة من مقاييس الأداء المختارة بعناية والتي أشتقت من استراتيجية المؤسسة، تساعد الإدارة العليا في ربط الإتصال بين مستخدمي المؤسسة وأصحاب الحصص فيها (حملة الأسهم)، والعمل على ربط إنجازات المؤسسة مع أهدافها القصيرة والطويلة الأجل (lxxvi).

ويعرف بأنه نظام إداري يسمح للمؤسسة بإنجاز وتعقب أعمالها ومدى تحقق أهدافها الإستراتيجية عبر الزمن، وذلك من خلال أربعة أبعاد متميزة هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بُعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو (lxxvii).

وعرفه البعض بأنه عمل نظامي لتصميم نظام تقييم الأداء، ويهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة، ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة (lxxviii).

ويعرف بأنه أداة تمكن المؤسسات من توضيح رؤيتها، واستراتيجيتها، وترجمتها إلى عمل، وتزود الإدارة بالتغذية الراجعة حول كل الأعمال الداخلية، والنتائج الخارجية، وتحقيق التطوير الشامل للمؤسسة والوفاء بالتزامها تجاه العاملين والمستفيدين من الخدمة (lxxix).

وتتمثل أهمية نموذج كابلان ونورتون أو ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن في أنه يمد الإدارة بصورة شاملة من عمليات المؤسسة وكذلك يمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة وتعمل على تسهيل وتحسين طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة، كذلك تحسين النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير مالية والأكثر نوعية، وأيضا يساعد على الأداء الفعال للموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين على أساس الأداء، بالإضافة إلى ذلك يساعد على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتقنة مع الإستراتيجية على كل مستويات المؤسسة (lxxx).

ويمكن تطبيقه على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي، ووضع أولويات لكل مستوى إداري وبما يوفر أداة اتصال لوضع الأهداف

الإستراتيجية لكل من يعمل في المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يوفر التوازن بين القياس والتقويم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثيراً كبيراً في استمرارية المؤسسة أو فشلها (lxxxix).

ويعمل النموذج على تحقيق الربط الاستراتيجي لتحقيق التكامل بين مؤسسات متعددة، وهذه ليست مهمة سهلة، فالأقسام الوظيفية -مثل التمويل والتسويق والهندسة والمشتريات- لها أجهزة المعلومات واللغة والثقافة الخاصة بها، والهياكل الوظيفية لهذه الأقسام تصبح عائقاً أساسياً أمام تنفيذ الاستراتيجية، لأن المؤسسات تواجه بصعوبات كبيرة في الاتصال والتنسيق بين هذه القطاعات، ولكن من خلال الخرائط الاستراتيجية يمكن تحقيق هذا الربط (lxxxii).

كما يسمح بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، ويعمل على تقادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعله يتميز عن غيره من الأنظمة بما يلي:

- يعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح في المستقبل للمؤسسة على عكس المقاييس المالية التقليدية.
- يمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المؤسسة لتحقيق أهداف العملاء والمؤسسة، ورفع أي حواجز تقف أمام تطور المؤسسة (lxxxiii).
- يعد نظاماً للتسيير يترجم النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة، وتوازن بين:
 - المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات).
 - مؤشرات النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.
 - المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.
- يقوم على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومؤشرات تاريخية واستراتيجية من جهة أخرى.

- يشجع على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومة وقابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع، أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير بطاقة الأداء المتوازن فيسمح بتطبيق الاستراتيجية.
- يؤكد على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.
- يعمد إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الاستراتيجية^(lxxxiv).
- يتضمن عدة توازنات، منها: التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية.
- يترجم رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومتماسكة من مقاييس الأداء.
- يساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة من خلال تقييم أدائهم وتحفيز العاملين على أساس هذا الأداء.
- يمد الإدارة بصورة شاملة وواضحة عن عمليات المؤسسة.
- يمكن المؤسسة من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية)^(lxxxv).
- ربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل والإستراتيجيات طويلة الأجل^(lxxxvi).

(٢) - الأبعاد:

- يرتكز نموذج كابلان ونورتون على أربعة أبعاد ترتبط فيما بينها بعلاقات السبب والنتيجة، وهي كالتالي:
- أ- البعد المالي:

يعد البعد المالي هو محصلة عمل جميع مؤشرات وأهداف الأبعاد الأخرى، بما يساهم في زيادة عائدات المؤسسة، والمؤسسات التعليمية لا تهدف إلى الربحية وإنما تريد

الوصول إلى الرضا العام والبعث المالي موجود ضمناً في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وبالتالي يتمثل هدف البعث المالي في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لزيادة إنتاجيتها بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة لتحقيق الرضا العام عن أداء المؤسسات التعليمية (lxxxvii).

وقد حدد موسى أهم الأهداف الاستراتيجية أو المؤشرات بالنسبة لهذا البعث في المؤسسات التعليمية فيما يلي (lxxxviii):

- **تخفيض التكاليف والاعتمادات المالية وتغطية كافة التكاليف للعملية التعليمية المطلوبة، ومن مؤشرات هذا الهدف: نسبة مبالغ التمويل الموجهة لدعم الطلاب إلى الإجمالي، ونسبة مبالغ التمويل للبرامج إلى الإجمالي، نسبة تكلفة الطالب إلى نصيب الطالب من إجمالي الدخل، ومتوسط تكلفة الطالب (إجمالي الإنفاق على مراحل الدراسة إلى إجمالي عدد الطلاب المقيدون)، ومتوسط نفقات التجهيزات لكل طالب، بالإضافة إلى معدل الزيادة السنوية في الرسوم المدفوعة من الطلاب.**
- **الاستخدام الكفء للموارد: وتتمثل مؤشرات هذا الهدف في نفقات تطوير هيئة التدريس إلى إجمالي نفقات التشغيل، ونفقات تطوير التعليم وطرق التدريس إلى إجمالي نفقات التشغيل، بالإضافة إلى نسبة برامج التعليم التي يتم تمويلها كنسبة إلى إجمالي التمويل المطلوب.**
- **تعظيم الموارد الذاتية: وتتمثل مؤشرات هذا الهدف في نسبة الإيرادات التي يتم اكتسابها من المجتمع الإجمالي، ونسبة الدخل من رسوم التعليم إلى إجمالي نفقات التشغيل، ونسبة الأموال التي يتم الحصول عليها من الصناديق الخاصة إلى الإجمالي، ونسبة التبرعات إلى الخريجين، ونسبة المنح السنوية إلى إجمالي الموارد، بالإضافة إلى نسبة قيمة التبرعات من المؤسسات إلى إجمالي الموارد.**

ب- بعد العملاء:

تركز المؤسسات التعليمية رسالتها على إيجاد القيمة للعميل، وتحدد كل مؤسسة قطاعات العملاء التي تقع في دائرة عملها، وتبحث عن معايير الأداء التي تجعلها تحصل على رضا العملاء، ويعكس هذا البعث قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات

ومتطلبات العملاء، وسرعة التتبع المستمر للتطورات المتعلقة بتفضيلاتهم وسلوكياتهم سعياً لإرضائهم ورفع درجات الولاء لديهم^(xxxix).

وتتمثل عناصر هذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي^(xc):

- عدد الطلاب المقبولين وفق المواصفات والشروط العالمية.
- توفير بيئة تعليمية جاذبة للطلاب.
- رضا الطلاب عن الأداء الأكاديمي والإداري والخدمي.

ج- بُعد العمليات الداخلية:

لكي تحقق المؤسسات التعليمية رضا العملاء وأصحاب المصالح يجب أن تركز على تحسين عملياتها الداخلية والتفوق فيها، ويركز هذا البعد في المؤسسات التعليمية على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية التي تساهم في وصولها إلى درجة من التميز في كافة المجالات المالية والأكاديمية والخدمية، والإسهام في قياس الأداء المستقبلي للمؤسسات التعليمية لتحقيق الغايات المنشودة^(xci).

وبذلك فإن هذا البعد يحقق زيادة إيرادات المؤسسات التعليمية، ويركز على تحديد الحلقات التي تحقق الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء الطلبة، ويمكن تحديد عناصر هذا البعد في النقاط التالية:

- تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- القدرة السريعة في الاستجابة للاحتياجات والمتطلبات.
- التخلص من الهدر في الموارد ورفع معدلات الإنتاجية.
- ترشيد الإنفاق وخفض كلفة العمليات التشغيلية (الهادي والشايع، ٢٠١٧، ٣٦٠).

د- بعد التعلم والنمو:

يعبر هذا البعد عن الأسس التي يجب أن تتبناها المؤسسة لإيجاد التحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، وذلك بالاعتماد على الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها تأهيلاً عملياً وعلمياً عالياً، وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة

- وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتعمق روح العصر (xcii). وتتمثل عناصر هذا البعد في المؤسسات التعليمية فيما يلي:
- التحسين المستمر في كل العمليات.
 - التركيز على البحث والتطوير.
 - تعزيز قيم الإبداع والابتكار.
 - تكوين مخزون معرفي عالي المستوى للمؤسسات التعليمية (xciii).
- يتضح مما سبق أن نموذج كابلان ونورتون يتضمن أربعة أبعاد اشتملت على المحور المالي ومحور العميل/ المستفيد، ومحور العمليات الداخلية، بالإضافة إلى محور التعلم والنمو، وتعد مقاييس التعلم والنمو محركات لمقاييس العمليات الداخلية التي تعتبر بدورها محركات لمقاييس العملاء والتي تعد أيضا محركات للمقاييس المالية، فعلاقة السبب تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها بعضاً.
- التوصيات:**

من خلال العرض السابق يمكن تقديم التوصيات التالية:

- نشر ثقافة تطبيق نموذج كابلان ونورتون في عملية التخطيط والتقييم ومتابعة الأداء، مع التأكيد على تدريب شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في المؤسسات التعليمية على استخدام محاور هذا النموذج، مع الاستعانة بالكوارد والخبرات الخارجية في مرحلتي التدريب والتطبيق للنموذج.
- ضرورة تبنى نموذج كابلان ونورتون لتحسين الأداء الإستراتيجي في الإدارات التعليمية باعتباره أحد المداخل الحديثة لتطوير وقياس الأداء الإداري والاستراتيجي، ويحقق التوازن بين الجوانب المختلفة للمؤسسة.
- تطبيق نموذج كابلان ونورتون في المؤسسات التعليمية لغايات تطوير العملية الإدارية.
- العمل على تعميق وزيادة الوعي بضرورة استخدام نموذج كابلان ونورتون في المؤسسات التعليمية.
- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلائم تطورات العصر الحالي.

-
- ضرورة الاهتمام بتقييم الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع.
 - عقد الدورات التدريبية للعاملين في المؤسسات التعليمية من المديرين والمعلمين حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن، وكيفية تطبيقها بشكل فعال.
 - إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية حتى لا يتأثر الأداء الإستراتيجي لها بهذه المشكلات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحلام محمد إبراهيم حسن (٢٠١٩)، نموذج مقترح لتحسين الأداء الإستراتيجي لكليات التربية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
٢. أحمد يوسف دودين (٢٠٠٩)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، المجلد (٩)، العدد (٢)، ص ص ٣٥-١.
٣. أماني قنديل (٢٠٠٨)، الموسوعة العربية للمجتمع المدني، القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.
٤. بشير داركو (٢٠٠٠)، مجتمع ما بعد الرأسمالية، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف وآخرين، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
٥. جبر إبراهيم الداعور (٢٠١٣)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢١)، العدد (٢)، ص ص ١٠٤-١٤٣.
٦. جمال عطوي (٢٠٠١)، الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة.
٧. حامد كريم الحدراوي وحيدر عبد المحسن مجباس وحميدة كريم الحدراوي (٢٠١٨)، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية، مجلة جامعة جيهان - أربيل العلمية، العراق، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ص ٦٥-٨٦.
٨. حمزة محمود الزبيدي ومحمد الطراونة ومهند الدويكات (٢٠٢٠)، تكامل منظومة العلاقة بين نموذج الأداء المتوازن ومعايير القيمة الاقتصادية المضافة وأثر ذلك في الأداء الإستراتيجي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لواقع الاقتصاد الأردني، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (١٣)، العدد الأول، ص ص ٥٨-٨٦.

٩. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
١٠. دلال بنت تركي العتيبي، نوير بنت بشير المشعل (٢٠١٩)، **التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٥)، العدد (١٠)، ص ص ٥٠-٦٠.**
١١. رحاحلة عبد الرزاق وخضور ناصر (٢٠١٢)، **مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، عمان: دار الإعصار العلمي للنشر.**
١٢. رمضان سعد كريم وهاني عبد الرحمن الطويل (٢٠٠٥)، **برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية، بحث غير منشور، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.**
١٣. زينب أحمد حسين (٢٠٠٦)، **نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء، المؤتمر الثاني للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.**
١٤. سعد العنزي ويعرب عدنان السعيد وأحمد نزار النوري (٢٠٠٩)، **فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (١٥)، العدد (٥٣)، ص ص ٣٢-٦٧.**
١٥. 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، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث.**
١٦. سماسم كامل موسي (٢٠١٣)، **مدي فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (٢)، ص ص ١١٣٥-١٢٢٨.**
١٧. سناء عبد الكريم الخناق (٢٠١٥)، **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، خلال الفترة ٨-٩ مارس، ص ص ٣٣-٥٢.**

١٨. سهام محمد موسى ونوال إبراهيم شين (٢٠١٦)، الإدارة الإستراتيجية والأداء "المفاهيم ونماذج القياس" دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان: دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
١٩. سهير الشناوي (٢٠٠٠)، تقييم الأداء في المنشآت الصناعية، القاهرة: مصلحة الكفاية الانتاجية.
٢٠. شرف بن إبراهيم الهادي، علي بن صالح الشايح (٢٠١٧)، تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، مجلة العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية، العدد (١٢)، ص ص ٤١١-٣٣٣.
٢١. طاهر محسن الغالبي (٢٠٠٨)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والأعمال داخل المجتمع، عمان: دار وائل للنشر.
٢٢. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠١٠)، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المنصورة: المكتبة العصرية، مصر.
٢٣. عبد الرازق الشبخلي وعلياء سعيد الجوفي (٢٠١٦)، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة دنانير، الجزائر، العدد (٨)، ص ص ٣٦٤-٣٢٦.
٢٤. عبد العزيز صالح بن حبتور (٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية. إدارة جديدة في عالم متغير، ط٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٢٥. عبد الملوك مزهودة (٢٠٠٠)، الأداء بين الكفاء والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة بسكرة، الجزائر، العدد الأول، ص ص ١٢٢-٨٤.
٢٦. علاء أحمد حسن، ميسون عبدالله أحمد (٢٠١١)، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد (٧)، العدد (٢٨)، ص ص ١٥٩-١٩٩.
٢٧. علاء محمد عبد الله (٢٠١٥)، دراسة استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية

السعودية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.

٢٨. فاطمة رشدي سويلم (٢٠٠٧)، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، بحث غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

٢٩. فلاح حسن عداي (٢٠٠٦)، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٣٠. كاظم جاسم العيساوي (٢٠٠١)، دراسة الجدوي الاقتصادية وتقييم المشروعات، عمان: دار المناهج للنشر.

٣١. مجيد محسن الغالبي (٢٠١٩)، تخطيط السيناريو والأداء الإستراتيجي المصرفي في ظل الاستثمار الأجنبي غير المباشر، عمان: دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع.

٣٢. محمد الطعمانه (٢٠٠٥)، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٣٣. محمود حسن جمعة (٢٠١٧)، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة - جمهورية العراق، مجلة ديالي، جامعة ديالي، العراق، العدد (١٧)، ص ص ٤٠-٧٥.

٣٤. محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي (٢٠٠٢)، علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

٣٥. مسلم علاوي السعد وآخرون (٢٠١٢)، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، لبنان: دار الكتب العلمية.

٣٦. مصطفى رجب (٢٠١٢)، أهم مشكلات الإدارة التعليمية في البلدان العربية.

Available at: <https://al-sharq.com/opinion/30/10/2012>, (acssed at 21-3-2022)

٣٧. منال محمد عباس (٢٠١٦)، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

٣٨. نجلاء عبد التواب عيسي (٢٠١٨)، خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مصر، عدد أكتوبر، الجزء الأول، ص ص ٣٢-٦٨.

٣٩. نعيمة غلاب، عبلة قنطاس (٢٠١٧)، استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية: نموذج مقترح، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (٤)، العدد الأول، ص ص ١٥٨-١٩٠.

٤٠. نعيمة يحيوي، وخديجة لدرع (٢٠١١)، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، خلال الفترة ٢٣-٢٤ نوفمبر.

٤١. نورمان عيد البكري (٢٠١٠)، المسؤولية الاجتماعية "الإطار النظري"، المؤتمر العالمي الحادي عشر للندوة العالمية للشباب الإسلامي، جاكرتا، أندونيسيا، ج (١)، ص ص ٣٢-١.

٤٢. نوفل سمايلي، وفضيلة بوطورة (٢٠١٧)، مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطور للأداء المتوازن: دراسة ميدانية لجامعة تبسة-الجزائر، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد السابع والعشرون.

٤٣. هدى مؤيد السعدون (٢٠١٧)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.

٤٤. وائل صبحي إدريس وطاهر محسن منصور (٢٠٠٩)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٤٥. يوحنا عبد الله وسليمان اللوزي (٢٠٠٠)، دراسة الجدوي الاقتصادية وتقييم أداء المنظمات، عمان: دار الميسرة للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

46. Aham, E. (2013), Managing behind the scenes: view point on corporate culture and organization performance, **international**

-
- journal of business and management review**, Vol. (1), No. (3), pp. 1–18.
47. Ashraf, G., Abdkader, S. (2012), A view on model of organization effectiveness: a look at Cameron's' model in higher education, **international studies**, Vol. (2), pp. 72–88.
48. Balduck, A., Buelens, M. (2008), **A tow–level organization effectiveness**, Ghant University vlerick leuwegent management school.
49. Boeckmann, M. and Dickinson, G., (2001), Leadership: Values and Performance. **Educational Leadership**, No. (121), pp. 494–498.
50. Brown, D.M.& Laverick, S. (1994), Measuring corporate performance, **Journal Long Range planning**, Vol. (21), No. (3), pp. 1555–1568.
51. Byrne, B. M. (2006), **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**, Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC.
52. Charles, J. P., (2009), Balanced Scorecard application and model building: pA survey and comparision of the Manufactured homes and motor homes industries, **Management acctothing quarterly**, 1, pp. 18–34.
53. Christinian, J.& Beiman, I, (2007), Balanced Scorecard for statowned Enterpises, Driving Performance and Corporate. Drive Performance, **Harvard Business Review**, Vol. (70), No. (1), pp. 63–84.

-
54. Chuck, H, (2007), **Balanced scorecard strategy for dummies**, Canada: Wiley Publishing, Inc.
55. Cokins, G. (2003), **Performance management: finding the missing to close the intelligence gap**, John Wiley & Sons, Inc.
56. Daft, R.L.& Marcic, D. (2007), **Management the new workplace**, Thomason south – western.
57. D'Amato, A. (2009), **Corporate social responsibility and sustainable business a guide leadership tasks and functions**, center for creative leadership.
58. Efficiency and effectiveness–some definition, p.3, Available at: www.pc.gov.au, (accssed at 14-8-2020).
59. Hill, C., Jones, G. (2009), **Theory of strategic management with cases**, New York: Prentice Hall.
60. Jones, Gareth R, & George, Jennifer M, (2008), **Contemporary Management**, 5ed, New York: McGraw–Hill, Inc, NY.
61. Jones, R.& George, M. (2008), **Cen temporary management**, 5 ed., New York: McGraw – Hill, Inc., NY.
62. Kaplan, R.& Norton, D. (1992), The balanced scorecard measures that drive performance, **Harvard Business Review**, Vol. (70), No. (1), pp. 70–82.
63. Lialian, C, (2003), **The benefits of balance**, CMA management.
64. Manawaguge, A.S. (2012), Corporate governance practice and their impact on corporate performance in emerging markets: the case of sir lanka, **Ph.D.**, University of Wollongong School of account and finance.

-
65. Niven, P.R, (2002), **Balanced score card step-by-step (Maximizing Performance and Maintaining Results)**, New York: John Wiley& Sons, Inc.
66. Rylkova, Z.& Chobtova, M. (2014), **Strategic management and performance drivers**, School of Business Administration in Karvina.
67. Warren, P. Govert, G., Michel, W. (2003), **An organizational performance assessment for agricultural research organizations: concepts, methods and procedures**, ISNAR, USA.
68. Wheelen, L.& Hunger, J. (2010), **Concepts in strategic management and business policy**, 12 ed., Pearson Perntic Hall.
69. Wheelen, Thomans L, Hunger, J.David, (2010), **Strategic Management and Business Policy**, 12 Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
70. Zdenka, D., Branislav, D., Michal, G., Daniela, N.& Ivana, D. (2020). The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs, **Sustainability**, Vol. (12), pp. 3221–3243.

(i) عبد العزيز صالح بن حبتور (٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية. إدارة جديدة في عالم متغير، ط٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ٢٧.

(ii) Boeckmann, M. and Dickinson, G. (2001), Leadership: Values and Performance. **Educational Leadership**, No. (121), pp. 494-498.

(iii) رمضان سعد كريم وهاني عبد الرحمن الطويل (٢٠٠٥)، برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية، بحث غير منشور، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، ص ٢.

(iv) سهام محمد موسى ونوال إبراهيم شين (٢٠١٦)، الإدارة الإستراتيجية والأداء " المفاهيم ونماذج القياس " دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ص ١٦.

(v) Wheelen, Thomans L, Hunger, J.David, (2010), **Strategic Management and Business Policy**, 12 Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc, p380.

(vi) عبد الرازق الشبخلي وعلياء سعيد الجوفي (٢٠١٦)، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة دناتير، الجزائر، العدد (٨)، ص ٣٣٥.

(vii) مصطفى رجب (٢٠١٢)، أهم مشكلات الإدارة التعليمية في البلدان العربية.

Available at: <https://al-sharq.com/opinion/30/10/2012, accssed>

at 21-3-2022)

(viii) دلال بنت تركي العتيبي، نوير بنت بشير المشعل (٢٠١٩)، التحديات التي تواجه إدارة التعليم في منطقة عسير من وجهة نظر القيادات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (٣٥)، العدد (١٠)، ص ٥٠.

(ix) فلاح حسن عداي (٢٠٠٦)، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٢٤٠.

أداة فعالة للتقييم BSC^(x) نعيمة يحيوي، وخديجة لدرع (٢٠١١)، بطاقة الأداء المتوازن الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، خلال الفترة ٢٣-٢٤ نوفمبر، ص ٧٨.

(xi) Kaplan, R.& Norton, D. (1992), The balanced scorecard measures that drive performance, **Harvard Business Review**, Vol. (70), No. (1), p. 73.

(xii) فاطمة رشدي سويلم (٢٠٠٧)، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، بحث غير منشور، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ص ٧٧.

(xiii) نوفل سمايلي، وفضيلة بوطورة (٢٠١٧)، مستوى الأداء الجامعي باستخدام بطاقة مطور للأداء المتوازن: دراسة ميدانية لجامعة تبسة-الجزائر، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد العاشر، العدد السابع والعشرون.

(xiv) 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*، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث.

(xv) أحلام محمد إبراهيم حسن (٢٠١٩)، نموذج مقترح لتحسين الأداء الإستراتيجي لكليات التربية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة عين شمس.

(xvi) Zdenka, D., Branislav, D., Michal, G., Daniela, N.& Ivana, D. (2020), The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs, *Sustainability*, 12, 3221-3243.

(xvii) علاء محمد عبد الله (٢٠١٥)، دراسة استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد الثاني عشر، العدد الأول.

(xviii) سناء عبد الكريم الخناق (٢٠١٥)، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، *المؤتمر العلمي الدولي: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، خلال الفترة ٨-٩ مارس، ص ٣٣-٥٢.

(xix) مسلم علاوي السعد وآخرون (٢٠١٢)، *بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة*، لبنان: دار الكتب العلمية، ط١، ص ١٧٤.

(xx) Jones, Gareth R, & George, Jennifer M, (2008), *Contemporary Management*, 5ed, New York: McGraw-Hill, Inc, NY, p6.

(xxi) Kaplan, R.& Norton, D. (1992), The balanced scorecard measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Vol. (70), No. (1), p. 72.

(xxii) سهام محمد موسى ونوال إبراهيم شين، مرجع سابق، ص ١٦.

(xxiii) وائل صبحي إدريس وطاهر محسن منصور (٢٠٠٩)، *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص ٣٩.

(xxiv) Warren, P. Govert, G., Michel, W. (2003), *An organizational performance assessment for agricultural research organizations: concepts, methods and procedures*, ISNAR, USA, p.22.

(xxv) سهام محمد موسى ونوال إبراهيم شين، مرجع سابق، ص ١٠٤.

(xxvi) Jones, R.& George, M. (2008), *Contemporary management*, 5 ed., New York: McGraw - Hill, Inc., NY, p. 6.

(xxvii) Wheelen, L.& Hunger, J. (2010), *Concepts in strategic management and business policy*, 12 ed., Pearson Perntic Hall, p. 379.

العلاقة منظومة الدويكات (٢٠٢٠)، تكامل الطراونة ومهند الزبيدي ومحمد محمود (xxviii) حمزة الإستراتيجي الأداء في ذلك وأثر المضافة الاقتصادية ومعيار القيمة المتوازن الأداء نموذج بين الأردني، **البقاء للبحوث** لواقع الاقتصاد تطبيقية دراسة والمتوسطة: الصغيرة للمشروعات والدراسات، المجد (١٣)، العدد الأول، ص ٦٧.

(xxix) Rylkova, Z.& Chobtova, M. (2014), **Strategic management and performance drivers**, School of Business Administration in Karvina, p. 182.

الأداء تطوير في دورها المعلومات (xxx) محمود حسن جمعة (٢٠١٧)، تكنولوجيا جمهورية العامة- والأشغال والبلديات والإسكان في وزارة الإعمار الإستراتيجي: دراسة تطبيقية العراق، مجلة ديالي، جامعة ديالي، العراق، العدد (١٧)، ص ٤٧

(xxxi) Byrne, B. M. (2006), **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**, Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC, p. 22.

(xxxii) Rajnoha, R., Stefko, R., Merková, M.& Dobrovic, J., Op. cit, p. 23.

(xxxiii) حامد كريم الحدراوي وحيدر عبد المحسن مجباس وحميده كريم الحدراوي (٢٠١٨)، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية، **مجلة جامعة جيهان- أربيل العلمية**، العراق، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ص ٦٥-٨٦.

(xxxiv) Cokins, G. (2003), **Performance management: finding the missing to close the intelligence gap**, John Wiley & Sons, Inc, p. 2.

(xxxv) Daft, R.L.& Marcic, D. (2007), **Management the new workplace**, Thomason south – western, p. 520.

(xxxvi) عبد الرازق الشخلي وعلياء سعيد الجوفي (٢٠١٦)، أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، **مجلة دنانير**، الجزائر، العدد (٨)، ص ٣٤١.

(xxxvii) Brown, D.M.& Laverick, S. (1994), Measuring corporate performance, **Journal Long Range planning**, Vol. (21), No. (3), p. 1557.

(xxxviii) عبد الرازق الشخلي وعلياء سعيد الجوفي، مرجع سابق، ص ٣٣٥.

(xxxix) هدى مؤيد السعدون (٢٠١٧)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، ص ٥٩.

(xl) خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود (٢٠٠٧)، **نظرية المنظمة**، ط٣، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ٣٢٧.

(xli) Aham, E. (2013), Managing behind the scenes: view point on corporate culture and organization performance, **international journal of business and management review**, Vol. (1), No. (3), p. 6.

(xlii) Ashraf, G., Abdkader, S. (2012), A view on model of organization effectiveness:

a look at Cameron's' model in higher education, **international studies**, Vol. (2), p. 79.

(xliii) Ashraf, G., Abdkader, S., Op. cit, p. 81.

(xliv) Balduck, A., Buelens, M. (2008), **A tow-level organization effectiveness**, Ghant University vlerick leuvegent management school, p. 5.

(xlv) Hill, C., Jones, G. (2009), **Theory of strategic management with cases**, New York: Prentice Hall, p 367.

(xlvi) سعد العنزي ويعرب عدنان السعيد وأحمد نزار النوري (٢٠٠٩)، فاعلية المنظمة في فلسفة أبرز منظري الفكر الإداري، **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة بغداد، المجلد (١٥)، العدد (٥٣)، ص 39.

(xlvii) مجيد محسن الغالبي (٢٠١٩)، **تخطيط السيناريو والأداء الإستراتيجي المصرفي في ظل الاستثمار الأجنبي غير المباشر**، عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، ص ١١٩.

(xlviii) Efficiency and effectiveness-some definition, p.3, Available at: www.pc.gov.au, (acssed at 14-8-2020).

(xlix) مجيد محسن الغالبي، مرجع سابق، ص ١٢٠.

(l) المرجع السابق، ص ١٢٢.

(ii) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ٣٠٧.

(iii) Manawaguge, A.S. (2012), Corporate governance practice and their impact on corporate performance in emerging markets: the case of sir lanka, **Ph.D.**, University of Wollongong School of account and finance, p. 25.

(liii) D'Amato, A. (2009), **Corporate social responsibility and sustainable business a guide leadership tasks and functions**, center for creative leadership, p.5.

:الإسكندرية الاجتماعية، النفس شفيق زكي (٢٠٠٢)، **علم عكاشة ومحمد فتحي** (liv) محمود الحديث، ص ١١٣. المكتب الجامعي

(lv) أماني قنديل (٢٠٠٨)، **الموسوعة العربية للمجتمع المدني**، القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ص ١٠٧-١٠٨.

- (lvi) بشير داركو (٢٠٠٠)، **مجتمع ما بعد الرأسمالية**، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف وآخرين، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ص ١٧٦-١٧٧.
- (lvii) منال محمد عباس (٢٠١٦)، **المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية**، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١٤.
- (lviii) أماني قنديل، مرجع سابق، ص ١٠٧.
- (lix) طاهر محسن الغالبي (٢٠٠٨)، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والأعمال داخل المجتمع**، عمان: دار وائل للنشر، ص ٤٨.
- العالمي المؤتمر**، "النظري الإطار" الاجتماعية عيد البكري (٢٠١٠)، المسؤولية (lx) نورمان الإسلامي، جاكرتا، أندونيسيا، ج (١)، ص ١٨. **للشباب العالمية للندوة الحادي عشر** سهام محمد موسى ونوال إبراهيم شين، مرجع سابق، ص ص ١٠٦-١٠٧. (lxi)
- (lxii) عبد المليك مزهودة (٢٠٠٠)، **الأداء بين الكفاء والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، مجلة بسكرة، الجزائر، العدد الأول، ص ص ٩٠-٩١.
- (lxiii) فلاح حسن عداي، مرجع سابق، ص ٢٤١.
- (lxiv) سهام محمد موسى ونوال إبراهيم شين، مرجع سابق، ص ١٠٤.
- (lxv) فلاح حسن عداي، مرجع سابق، ص ٢٤٢.
- (lxvi) كاظم جاسم العيساوي (٢٠٠١)، **دراسة الجدوي الاقتصادية وتقييم المشروعات**، عمان: دار المناهج للنشر، ص ٢٤٥.
- (lxvii) يوحنا عبد الله وسليمان اللوزي (٢٠٠٠)، **دراسة الجدوي الاقتصادية وتقييم أداء المنظمات**، عمان: دار الميسرة للنشر، ص ٢٠٠.
- (lxviii) سهير الشناوي (٢٠٠٠)، **تقييم الأداء في المنشآت الصناعية**، القاهرة: مصلحة الكفاية الانتاجية، ص ٧.
- (lxix) يوحنا عبد الله وسليمان اللوزي، مرجع سابق، ص ٢٠٠.
- (lxx) أنظر:
- محمد الطعمانه (٢٠٠٥)، **معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها**، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٧٤.
- جمال عطوي (٢٠٠١)، **الإدارة المدرسية الحديثة**، عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، ص ١١٢.
- (lxxi) رحاحلة عبد الرزاق وخضور ناصر (٢٠١٢)، **مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية**، عمان: دار الإحصاء العلمي للنشر، ص ص ١٢٢-١٢٣.
- (lxxii) زينب أحمد حسين (٢٠٠٦)، **نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء**، المؤتمر الثاني للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٢٧٩.
- (lxxiii) محمود حسن جمعة، مرجع سابق، ص ٤٨.
- (lxxiv) زينب أحمد حسين، مرجع سابق، ص ٢٧٩.
- (lxxv) محمود حسن جمعة، مرجع سابق، ص ٤٩.

- Niven, P.R, (2002), **Balanced score card step-by-step** (lxxvi) (Maximizing Performance and Maintaining Results), New York: John Wiley& Sons, Inc, p. 12.
- Chuck, H, (2007), **Balanced scorecard strategy for dummies**, (lxxvii) Canada: Wiley Publishing, Inc, p. 10.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (٢٠١٠)، **بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي**، المنصورة: المكتبة العصرية، مصر، ص ١٤٤.
- (lxxix) أحمد يوسف دودين، (٢٠٠٩)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة ميدانية)، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، الأردن، المجلد (٩)، العدد (٢)، ص ١٥.
- (lxxx) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ٢٤٣.
- Charles, J. P., (2009), **Balanced Scorecard application and model building: pA survey and comparison of the Manufactured homes and motor homes industries**, **Management accothing quarterly**, 1, p. 19.
- (lxxxii) نعيمة غلاب، عبلة قنطاس، (٢٠١٧)، استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية: نموذج مقترح، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية**، المجلد (٤)، العدد الأول، ص ١٦٧.
- Christinian, J.& Beiman, I, (2007), **Balanced Scorecard for statowned Enterprises, Driving Performance and Corporate. Drive Performance**, **Harvard Business Review**, Vol. (70), No. (1), p. 73.
- (lxxxiii) نعيمة يحيوي، وخديجة لدرع، مرجع سابق، ص ٨٣.
- (lxxxv) جبر إبراهيم الداور، (٢٠١٣)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية، **مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية**، المجلد (٢١)، العدد (٢)، ص ١١٢.
- Lialian, C. (2003), **The benefits of balance**, CMA management, p.48.
- (lxxxvii) نجلاء عبد التواب عيسي (٢٠١٨)، خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف، **مجلة كلية التربية**، جامعة بني سويف، مصر، عدد أكتوبر، الجزء الأول، ص ٣٨.
- (lxxxviii) سماسم كامل موسى (٢٠١٣)، مدي فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، العدد (٢)، ص ١١٨٠.
- (lxxxix) علاء درويش، مرجع سابق، ص ٣٨.
- (xc) سماسم كامل موسى، مرجع سابق، ص ١١٨١.

-
- (xci) علاء أحمد حسن، ميسون عبدالله أحمد (٢٠١١)، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة، *مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد (٧)، العدد (٢٨)، ص ١٧٥.*
- (xcii) علاء أحمد حسن، ميسون عبدالله أحمد، مرجع سابق، ص ١٧٦.
- (xciii) شرف بن إبراهيم الهادي، علي بن صالح الشايع (٢٠١٧)، تقييم الأداء الاستراتيجي بجامعة القصيم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، *مجلة العلوم التربوية، المملكة العربية السعودية، العدد (١٢)، ص ٣٦١.*