

## متطلبات قياس الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية في الدول العربية وعوائقه إعداد

د. عنتر محمد أحمد عبدالعال

د. مريم أحمد عبدالله المذكور

أستاذ مشارك قسم العلوم التربوية / كلية التربية

أستاذ مساعد قسم الإدارة والتخطيط

جامعة حائل / المملكة العربية السعودية

التربوي / كلية التربية جامعة الكويت / الكويت

### مقدمة

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات التعليمية، أصبحت تلك المؤسسات مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعدها في اختيار وتطبيق وتقييم الخطط الإستراتيجية التي تتبناها، ومن أهم هذه الأدوات والتي ظهرت مؤخراً إدارة الجودة الشاملة وإدارة العمليات وأساليب التقويم المختلفة والتي منها بطاقة الأداء المتوازن، إذ شهدت تلك الأداة اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين في مجال الإدارة العامة او في مجال تطبيقها في بعض المؤسسات والشركات ، وذلك انطلاقا من النجاح الملفت لتلك البطاقة في تلك الشركات والمؤسسات ، مما أدى بها الى الانتقال من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الإستراتيجية. ومن المؤكد أن ينتقل هذا الاهتمام الى القطاعات التربوية والإدارة التعليمية منها بصفة خاصة.

### مشكلة الدراسة

ومن منطلق أهمية القياس والوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية فإن أسلوب قياس الأداء المتوازن يساعد تلك المؤسسات على قياس الأداء الإستراتيجي لتلك المؤسسات، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة إستراتيجيات المؤسسة التعليمية وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية وترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة وتقييم الإستراتيجية.

ولقد أشار عبدالمنعم (١٩٩٨) إلى أن أساليب النظم التقليدية لتقويم الأداء تتعرض لكثير من الانتقادات، تتركز معظمها في عدم قدرة هذه النظم على مواجهة متطلبات التقويم في بيئة التعليم الحديثة وتلبية احتياجات المؤسسات التعليمية ذات التكنولوجيا المتقدمة والتي تواجه منافسة شديدة ومستمرة. وأنها تركز على النتائج فقط دون الاهتمام الكافي بالمسببات، مما يؤثر على الدور الرقابي لنظم قياس وتقييم الأداء

وكما أكد روبرت كين وديفيد نورتون Robert S. Kaplan and David P. Norton (Kaplan & Norton, 1996) على أن أساليب النظم التقليدية تعد من النظم التاريخية والتي تهتم بالماضي دون المستقبل، وترتكز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير رغم أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، بل أن بعض القرارات لا توتي ثمارها إلا بعد مرور مدة غير قصيرة من وقت اتخاذ القرار، خاصة قرارات الاستثمار وقرارات اقتناء الأصول وقرارات تبني برامج للتطوير والتحسين.

ووجهت هاله الخولى (٢٠٠١) نقداً إلى أساليب التقويم التقليدية من أنها مقاييس تتجاهل القيمة للأصول غير الملموسة للمنشأة مثل تكاليف البحث والتطوير والموارد البشرية والشهرة، هذا بالإضافة إلى أنها لا توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأغراض اتخاذ القرارات الداخلية، كما تتجاهل أيضاً بعض الجوانب الهامة مثل رضا العملاء، مستوى الجودة، وسلوك المنافسين، وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي.

كما أشارت زينب حسين (٢٠٠١) إلى أنها أساليب لا تعكس الوضع التنافسي للمنشأة لأنه في ظل البيئة الساكنة تكون المنافسة ضعيفة إن لم تكن منعدمة، وفي ظل بيئة التصنيع الحديثة فإن المنافسة تشد وتوسع وتنطلق من مجرد المحلية إلى العالمية بما يحتم أن تشتمل مقاييس الأداء الحديثة على مقاييس جديدة لقياس الموقف التنافسي للمنشأة.

ومما سبق يمكن التأكيد على أن مقاييس الأداء التقليدية أصبحت غير ملائمة ولا تتماشى مع متطلبات بيئة التعليمية الحديثة. ومن هذا المنطلق اهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل تلك الأساليب التقليدية في تقييم الأداء للمؤسسات بصفة عامة، الأمر الذي أدى إلى ظهور قياس الأداء المتوازن (Balanced Scorecard (BSC) على

يد الباحثان Kaplan and Norton في عام ١٩٩٢، إذ اهتمتا بتحقيق التوازن في عمليات قياس الأداء بين مختلف الأبعاد، ولمختلف الأطراف، وبمراعاة العناصر الزمنية المتعددة. وترجع أهمية هذه البطاقة إلى عدد من العناصر منها ما يلي:

- يمكن النظر من خلالها في مدى تقدم المؤسسات التعليمية .
- تختبر مدى توافق المؤسسة مع رؤيتها ورسالتها .
- تعتبر أداة تقييمية تستطيع المؤسسات التعليمية من خلالها الحكم على جودة العملية التعليمية.
- تعمل على تحديد وتضييق الطرق والأساليب التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف.
- تعد أداة اتصال فعالة بين جميع العاملين في المؤسسة.
- تعمل على تعريف كل منسوبي العملية التعليمية بعمله.
- تعد أداة تحفيزية للعاملين لأداء عملهم بطريقة كفؤة وفعالة.

ويمثل هذا البحث محاولة للتعرض لموضوع قياس الأداء المتوازن بما ييسر على المؤسسات العربية إمكانية الاستفادة منه وتطبيقه. كما أنه محاولة التعرف بشكل مفصل على بطاقة الأداء المتوازن، لتوضيح أهم أبعاد ومتطلبات بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية وعوائق تطبيقها.

ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما أبعاد ومتطلبات بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية وعوائق تطبيقها؟ وللإجابة عن هذا السؤال يجب الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مفهوم ووظائف وأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن؟
٢. ما الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن؟
٣. ما متطلبات وعوائق تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن؟
٤. ما التوصيات التي من شأنها توضيح أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في مؤسساتنا التعليمية؟

## أهداف البحث

تهدف الدراسة الحالية إلي تحقيق الآتي:

١. التعرف على تقنية بطاقات قياس الأداء المتوازن لاستخدامها في جميع أنواع ومرافق المؤسسات التعليمية. من خلال استخدام البطاقات الأربعة المتمثلة بالتالي: التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالية.
٢. توضيح آلية بناء نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية.
٣. نشر منهجيات وآليات بطاقة الأداء المتوازن بين المديرين والعاملين والقائمين على المؤسسات التعليمية.
٤. تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تبين مدى أهمية استخدامها للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في مؤسساتنا التعليمية.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها إمداد المكتبة العربية بالمعارف والمهارات الجوهرية المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء الإستراتيجي للمؤسسات التعليمية، وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن الذي يساعد المؤسسات التعليمية على قياس أدائها الإستراتيجي والتشغيلي حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا التام لأصحاب الشأن بالعملية التعليمية، حيث تعددت أهداف المؤسسات التعليمية، ولم يعد يحكمها أهدافاً ملموسة وخطة قصيرة، بل صارت تعمل في ظل رؤية وإستراتيجية تمثل بالنسبة لها تصورات وطموحات مكانها في المستقبل البعيد.

## منهج البحث

اعتمد الباحثان على الأسلوب الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة في مجال البحث بهدف تكوين خلفية نظرية كافية حول كيفية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وكذلك آلية بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن واستخدامها في المؤسسات التعليمية.

## مصطلحات البحث

### بطاقة قياس الأداء المتوازن:

لقد عرف معهد الأداء المتوازن بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها إطار عام لمساعدة المؤسسات التعليمية على توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها، وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية يمكنها أن تدفع الأداء والسلوك وذلك من خلال التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية (Balanced Scorecard Institute, 2011).  
ومما سبق يمكن القول بأنها "نظام قياس الأداء الذي يساهم في مراقبة الأداء الحالي للمؤسسة التعليمية بالإضافة إلى محفزات تطوير هذا الأداء على المدى البعيد وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازن والتي تعكس إستراتيجية المؤسسة التعليمية".

### الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة رافداً من الروافد التي توجه العمل البحثي، وتمثل إطاراً معرفياً بما تقدمه من طريقة معالجة الموضوع محل الاهتمام وبما تقدمه من توصيات وما تستخدمه من أدوات؛ لذلك تتناول هذه الدراسة بعض هذه الدراسات ذات الصلة بموضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن، وجمعت الدراسات وعرضت أحدث الدراسات العربية منها والأجنبية ورتبت ترتيباً تاريخياً من الأحدث إلى الأقدم.

### دراسة توهيدي، وجعفري، وافشار (Tohidi, Jafari, & Afshar, 2010)

بعنوان "استخدامات بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية" ولقد تناولت الدراسة أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل خاص في المؤسسات التعليمية بهدف تقويم الأداء بها من خلال من معرفة الفروق بين الأداء القائم على التخطيط الأولي والمسبق والأداء الحقيقي الواقعي لتقييم الخدمات التعليمية الالكترونية عبر الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين بالخدمة، مما انعكس على نمو إيرادات هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب). كما توصلت الدراسة إلى

أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية والتغيير المستمر في واجهة المستخدم المبسطة تؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم والمؤسسة مما ينعكس على زيادة رضا الطالب ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

دراسة راميش ( Ramesh) (2010)، بعنوان "أهمية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في المشروعات الصغيرة" وهدفت تلك الدراسة الى معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجهة نظر التخطيط الإستراتيجي والمستخدم بشكل واسع في إدارة الاعمال والمؤسسات الهادفة للربح، خاصة وإن رؤية هذا القطاع تقوم على اساس تعظيم العائد من الانشطة التي تزاولها في ظل بيئة إقتصادية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وكانت من أهم نتائج تلك الدراسة ما أشارت إليه من عدم قيامها بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها، مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

دراسة ماكنير، وواتس (McNair & Watts, 2009) وهدفت تلك الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية دمج أساليب تقييم الأداء المالية وغير المالية لتقويم الأداء للمشروعات الخدمية وخاصة انتاج الخدمات الالكترونية، حيث أشارت الدراسة إلى أن دور صناع القرار لا يتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار، ولكن يتوقف على مؤشر الانجاز للوحدة الإقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الأداء المتوازن لبطاقة الأداء. كما ساهمت الدراسة في تطوير المقاييس الداعمة لتقويم الأداء، كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجمعة مركبة من النماذج ساهمت في ابتكار مقاييس جديدة، كمصفوفة التركيز على مقترحات ومتطلبات تحديث خدمات العميل المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة.

دراسة ويرسما (Wiersma, 2009) وتسعى إلى ما تحققه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الالكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، فالدراسة اختبرت مجموعة من الفروض منها: هل يساهم تطوير العمليات الداخلية بناءً على مقترحات العميل في تطوير تقديم الخدمة على النحو الذي يؤثر على زيادة إيراداتها ويدعم الثقة لدى العميل؟ فكانت جميع الاجابات والبالغ عددها (٢٢٤) إجابة تؤكد على أولوية التطوير، حتى وإن كان يحقق ارتفاعاً في التكلفة في المدى القصير إلا أنه يمكن علاجها وعدم تحميلها على نتيجة أعمال الفترة لأنها سوف تنعكس بزيادة في الإيرادات على المدى الطويل، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المؤسسات لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المؤسسة أمام الغير باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المؤسسة.

دراسة كرايتري وديبوس (Crabtree & DeBusk, 2008) تناولت تأثير تبني بطاقة الأداء المتوازن للتعديلات المستمرة لمؤشرات تقويم الأداء على عوائد المساهمين، وتوصلت الدراسة إلى أهمية التعديل المستمر في مؤشرات ومقاييس الأداء على مستوى كل منظور للبطاقة، فتلك التعديلات تساهم بطريق مباشر وغير مباشر على نماذج تطوير الخدمة المقدمة من المؤسسة أياً كانت صناعية أو خدمية أو تجارية أو حكومية أو خاصة، فممنظور تطوير الخدمة أو السلعة والاهتمام برضا العميل يعد من العوامل المؤثرة على نمو إيراداتها ومن ثم زيادة العائد مما ينعكس على رضا المساهمين.

دراسة نصيف (٢٠٠٨) بعنوان "أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي"، بحثت الدراسة في أربعة فروض وهي: ١. أنه توجد علاقة طردية بين محور التعليم والنمو وزيادة كفاءة الإنتاج، ٢. توجد علاقة طردية بين محور العمليات الداخلية ورضا العملاء، ٣. وجود علاقة طردية بين محور العملاء والأداء المالي للمؤسسة، ٤. وجود علاقة طردية بين محور الأداء المالي وبين صناعة القرار. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٣٠) مديراً من مديري مؤسسة التغذية

بمحافظة جده. وبعد التطبيق نجحت المؤسسة في العديد من الجوانب وخاصة فيما يتعلق بالمحور المالي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية ما بين رضا العملاء وهامش الربح، وبين رضا العملاء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وهناك شبه اجماع على أن جميع المؤشرات في جميع المحاور تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مما يؤدي إلى أداء إستراتيجي أفضل. وأكدت الدراسة أن بطاقات قياس الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة لتوسيع مجالات القياس التقليدي والمستخدم من قبل بعض المؤسسات التي تسعى للمساهمة في تخفيض المشاكل التي تظهر عند استخدام المقاييس المالية لأغراض الرقابة. فالبطاقات كما أكدت الدراسة لا تمثل فقط نظام قياس ولكن أيضا نظام رقابة حيث تدخل المقاييس غير المالية في إطار إستراتيجية الرقابة وتربط بينها بعلاقات سببية، وهي تساهم في توضيح قنوات الاتصال في المؤسسة والتي لا تقيد بالمقاييس المالية. وأوصت الدراسة بربط مقاييس الأداء بعوامل ائلتناح حتى تتحقق الكفاءة والفاعلية، وتطويرها بصورة مستمرة بما يتناسب مع أولويات الإستراتيجية المتغيرة.

دراسة زريقات والشرابي (٢٠٠٨) بعنوان " العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكل من إستراتيجية المؤسسة ودرجة المنافسة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين الأردني"، واستهدفت الدراسة إلى قياس مدى استخدام البنوك وشركات التأمين الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن، واستهدفت كذلك إلى تحديد أثر مجموعة من العوامل على استخدام هذه البطاقة. وتقيس الدراسة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة ودرجة المنافسة في الأسواق ودرجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وتم تجميع البيانات المطلوبة بواسطة استبانة صممت وطورت من الأدبيات الدراسة. وتم تطبيقها على عينة دراسة مكونة من (٤٢) بنكاً ومؤسسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن (٤٠%) من العينة المستهدفة يطبقون بطاقة الأداء المتوازن ولكن بطرق مختلفة، كما بينت النتائج باستخدام تقنية الانحدار اللوجستي أن إستراتيجية المؤسسة



ودرجة المنافسة في الأسواق تؤثر إيجاباً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك وشركات التأمين الأردنية. وقد أوصت الدراسة بتوجيه الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع بطاقة الأداء المتوازن وخاصة فروض البطاقة والتركيز على المنافع المترتبة على استخدامها.

دراسة زريقات (٢٠٠٨) بعنوان "بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية"، وتهدف إلى فهم بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية، من خلال دراسة مدى استخدام هذه الشركات لهذه البطاقة. وتهدف الدراسة أيضاً إلى دراسة أثر مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية على استخدام بطاقة الأداء المتوازن وهذه العوامل هي: إستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي، والبيئة الخارجية، ودرجة المنافسة في الأسواق، وحجم المؤسسة. وقد تبين من نتائج الدراسة أن هناك تأييداً كبيراً في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية. وبينت النتائج أيضاً أن تنظيم الإجراءات الإدارية وحجم المؤسسة يؤثران إيجابياً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن. كما بينت النتائج أن إستراتيجية المؤسسة المركزية والبيئة الخارجية ودرجة المنافسة لا تؤثر إيجابياً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن. وقد أوصت الدراسة بتوجيه الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع بطاقة الأداء المتوازن والخاصة بإمكانية التوسع في تطبيقها.

دراسة دييوسك وكرابتري (DeBusk & Crabtree, 2006) وتتفاعل مع الأسئلة التي تدور في ذهن كل باحث حول السؤال التالي: هل استخدام بطاقة الأداء المتوازن تحسن الأداء فعلاً؟ وجاءت الإجابة عليها من خلال الدراسة التطبيقية أن (٨٨%) من إجابات المستقيمين المديرين في مجال تقديم الخدمات الالكترونية البنكية والمديرين في مكتب KPMG أظهرت وجود علاقة قوية بين الفترة الزمنية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن وبين ارتفاع مؤشرات الربحية ومعدلات العائد على حقوق الملكية، مما يعني أن استخدامها ساهم في نمو معدلات الأداء لارتقاء الخدمات المقدمة

للعلماء من ناحية والاهتمام بتدريب العاملين وزيادة كفاءة العمليات الداخلية من الناحية الأخرى، واختتمت الدراسة بتوصية هامة مفادها أن على المديرين ممن يريدون الإبداع الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة للموارد البشرية.

دراسة عبدالحليم (٢٠٠٥) بعنوان " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، وناقشت الدراسة كيفية إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لادخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة بهدف الوصول إلى بطاقة أداء متوازن مستدامة. وناقشت الدراسة تطور مؤشرات ونظم قياس الأداء لتناسب استراتيجيات العمل واتجاهات التغير في المؤشرات ونظم قياس الأداء، وصولاً إلى تقييم الأداء البيئي ومؤشرات التقييم الأئدة. وحاولت الدراسة اعطاء خلفية عن ماهية بطاقة الأداء المتوازن والتطورات المصاحبة لها وكيفية إعدادها، ثم تناقش الدراسة ماهية استدامة الشركات وكيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ودمج المعلومات البيئية والاجتماعية بها وصولاً إلى بطاقة الأداء المتوازن البيئية. وأوصت الدراسة الحكومات بدعم منظمات الأعمال لتحقيق التنمية المستدامة. مع توفير وسائل لتطوير الأداء للمؤسسة في ظل ظروف التشغيل المختلفة، وبذل الجهود لتحسين فهم كيفية تكامل الإدارة الإستراتيجية بطريقة جيدة ودمجها مع مقاييس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة كريستين وتروند (Christian & Trond, 2005) ركزت على أهمية استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء لمجموعات وحزم مختلفة من بيئة المحاسبة والإدارة لتجديد الإبداع نحو عرض تشكيلة متجددة من المنتجات تراعي المزج السلعي لها لدخول أسواق جديدة، وبأفكار متجددة في تحديد تكلفة المنتج بهدف ترشيد التكلفة بما ينعكس على تعظيم الموارد. وأشارت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن غيرت مفاهيم ومنظور تقويم الأداء فساعدت على الإبداع وتطوير قياس تكلفة المنتج. ولكنها لم تبحث تقويم الأداء بهدف ترشيد تكلفة المنتج وخاصة للخدمة الالكترونية.

دراسة وليم ودليلي وستينبارت (William, Dilla, & Steinbart, 2005) حيث تنظر إلى مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة واستخداماتها في تقويم الأداء، بهدف ترشيد قرارات صناع القرار المعتمدة على مؤشرات قياس موضوعية تم اختيارها بعناية لتحقيق رسالة المؤسسة، معتمدة في ذلك على بيانات مستخرجة من كل قسم وإدارة لكل مستوى تنظيمي جنباً إلى جنب مع بيانات الإدارة المالية لتعظيم المردود المالي للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة على مستوى البيع والتحصيل، مما يزيد من معدلات دوران رأس المال العامل، على النحو الذي ينعكس على تعظيم الربحية والعائد على رأس المال المستثمر. كما قدمت الدراسة عدد من مؤشرات القياس غير المالية أمكن للباحث الاعتماد على جزء منها عند إعداد وعرض مقاييس الأداء.

دراسة ليبي وسالتيريو وويب (Libby, Salterio & Webb, 2004). ( وتنتظر لتأثير التطوير الدائم لبطاقة الأداء المتوازن على إستراتيجية الأداء المالي وغير المالي للوحدة الحكومية بابتكار مقاييس لمسألة التشغيل والتي تؤثر على القرارات والأحكام الإدارية وفقاً لنتائج التشغيل والقياس لبطاقة الأداء المتوازن. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التطوير الدائم لمقاييس البطاقة لكل منظور منها لأهميته على تقويم الأداء للمديرين وللمسألة التشغيلية بما يضمن تنفيذ قرارات التشغيل اليومية، بالشكل المرسوم في سياسات العمل التنفيذية والتي تهدف إلى تخفيض التكلفة وتعظيم العائد.

دراسة كابن ونورتون (Kaplan & Norton, 2000) وهدفت إلى وضع نموذج شامل أطلق عليه نموذج القياس المتوازن للأداء وهو يتكون من مجموعة من مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويحتوي على أربعة جهات نظر للإدارة الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات الداخلية، النمو والابتكار والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لا بد أن يكون هناك توازن بين مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية الداخلية والخارجية قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

ولا بد من مساندة مقاييس الأداء المالية بمقاييس أخرى غير مالية لتوضح ليس فقط النتائج المالية بل تركز على مسببات ومحركات الأداء. وأن نموذج القياس المتوازن للأداء يشمل قياس جميع المستويات الإدارية المختلفة.

دراسة الخولي (٢٠٠١) وهدفت إلى إجراء دراسة تحليلية نقدية لنموذج القياس المتوازن الأداء الذي يوفر مجموعة متنوعة من المقاييس تعطي للإدارة نظرة متكاملة عن أداء وحدة النشاط، فهو يتضمن مقاييس مالية توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل، ويضيف إليها محركات الأداء المستقبل والتي تتمثل في رضا العميل والتطوير في العمليات الداخلية والنمو والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية هي أن الانتقادات التي وجهت إلى نموذج القياس المتوازن للأداء والتي تتمثل في الانتقاد الأساسي في الفرض الرئيسي للنموذج وهو فرض وجود علاقات سببية بين جوانبه أو مجالاته الأربعة، وذلك لأن العلاقات بين هذه الجوانب هي علاقات منطقية وليست سببية. أي أن فرض السببية بين المجالات الأربعة هو فرض مشكوك فيه مما قد يؤدي إلى توقع مؤشرات غير دقيقة للأداء، وقد ينتج عن ذلك اختلال في السلوك التنظيمي وعدم تحقيق الأداء الأمثل.

دراسة عبد المنعم (٢٠٠١) هدفت إلى قياس وتقييم أداء المؤسسات على كافة مستوياتها وأبعادها. وقدمت الدراسة ملامح الإطار للنموذج المحاسبي المقترح لهذه العملية. وتوصلت الدراسة إلى أن أداء المؤسسات هو محصلة الأداء على مستويات الأفراد والأنشطة ووحدات الأعمال الإستراتيجية والمؤسسة ككل، وبالتالي فإن المقاييس التي يتم الإتفاق عليها لابد أن تغطي هذه المستويات. كما أن المقاييس لابد أن تغطي أيضاً المستوى الإستراتيجي والمستوى التشغيلي بالمؤسسة.

دراسة زينب حسين (٢٠٠١) وهدفت لوضع نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد مقترح لتقييم الأداء. يتميز هذا النموذج بأنه يشتمل على الأبعاد التي تمثل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنشأة والعلاقات والروابط بين جميع المستويات الإدارية في

المؤسسة ويوضح كيف تتم ترجمة الأهداف الإستراتيجية من أعلى المستويات إلى أدناها، بالإضافة إلى التغذية العكسية والمتمثلة في مرور مؤشرات الأداء من أدنى المستويات إلى أعلاها للتأكد من التنفيذ الناجح للإستراتيجية الموضوعية. ومن نتائج هذه الدراسة أن هناك اعتبارات منهجية وضرورات عملية تدعو إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية للمنشأة والخارجية عند تقييم المركز التنافسي للمنشأة وعند اتخاذ القرارات. وأصبحت الإدارة ملتزمة باستخدام الأساليب الإدارية الإستراتيجية الحديثة والتركيز على العملاء ورضاء العملاء وعلى تحقيق المرونة حتى تتمكن المؤسسة من سرعة الاستجابة الإستراتيجية للمتغيرات البيئية. وتوصلت الدراسة إلى عدم تطور نظم تقييم الأداء لمواكبة استحداث الأساليب الإدارية وأصبح من الضروري أن يتم تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات الحديثة.

دراسة أبو خشبة (٢٠٠١) هدفت إلى التعرف على أوجه القصور والانتقادات الموجهة إلى مقاييس الأداء المالية التقليدية والتي أصبحت لا تتماشى مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة. وتحديد دوافع ومسببات استخدام مقاييس الأداء الجديدة في البيئة المعاصرة، والتعرف على أهم سمات وخصائص هذه المقاييس والتي تتلاءم مع التطورات التكنولوجية الحديثة. والتعرف على أهم أهداف مقاييس هذه الأداء الجديدة والتي يتم بموجبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن مقاييس الأداء المالية التقليدية لا تعطي وزناً واهتماماً للاعتبارات الإستراتيجية طويلة الأجل مثل مستوى الجودة ومستوى رضاء العملاء فهي مقاييس مالية داخلية تركز فقط على النتائج المالية في الأجل القصير. وأن مقاييس الأداء المالية التقليدية أصبحت غير ملائمة ولا تتماشى مع متطلبات بيئة التصنيع الحديثة لأنها مقاييس تركز بالدرجة الأولى على النتائج المالية فقط دون الاهتمام بمسببات الأداء هذا بالإضافة إلى أنها مقاييس داخلية ساكنة، وبيئة التصنيع الحديثة بيئة كثيرة الحركة لا تتطلب مقاييس مالية فقط بل تحتاج بالإضافة إلى المقاييس المالية مقاييس أخرى غير مالية تتناسب وتتماشى مع المتغيرات البيئية الحديثة وظروف المنافسة الحالية.

### تعقيب على الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة، يتضح أن جميعها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث موضوعها؛ بتناولها موضوع مقاييس الأداء وبطاقة قياس الأداء المتوازن. وطبقت الدراسات في مجتمعات عربية وأجنبية مختلفة، ومنها ما أستخدم المنظرين والباحثين ومنها ما أستخدم العاملين، وهذا يدل على الاهتمام المشترك بنقسي مقاييس الأداء لما يمثله من أهمية.

واتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المنهجية العلمية المستخدمة وهي الأسلوب الوصفي التحليلي، ومنها دراسة راميش ( Ramesh ، 2010)، ودراسة ماكثير، وواتس (McNair & Watts, 2009)، ودراسة عبدالحليم (٢٠٠٥)، ودراسة وليم ودبلي وستينبارت (William, Dilla, & Steinbart, 2005)، ودراسة كابلن ونورتون (Kaplan & Norton, 2000)، ودراسة الخولي (٢٠٠١)، ودراسة زينب حسين (٢٠٠١)، ودراسة أبو خشبة (٢٠٠١).

واختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهجيتها باعتبارها بحوث تجريبية وارتباطية ومسحية ميدانية، ومنها دراسة راميش ( Ramesh 2010)، ودراسة ويرسما (Wiersma, 2009)، ودراسة نصيف (٢٠٠٨)، ودراسة زريقات والشرايري (٢٠٠٨)، ودراسة زريقات (٢٠٠٨)، ودراسة ديبوسك وكرايتري (DeBusk & Crabtree, 2006).

واختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بتناول الموضوع في المؤسسات التجارية والصناعية والبنوك والمشاريع الخدمية الإلكترونية، أما الدراسة الحالية تناولت الموضوع في المؤسسات التعليمية كما تناولتها دراسة توهيدي، وجعفري، وافشار (Tohidi, Jafari, & Afshar, 2010).

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها متطلبات وعوائق استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الدول العربية من وجهة

نظر تحليلية. وأفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية أنها أعطت فكرة عن المراجع العلمية المستخدمة وهذا ما أثرى الدراسة وساعد على استخلاص النتائج.

### خطوات البحث

تتمثل خطوات البحث فيما يلي:

- دراسة تحليلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن (النشأ التاريخية ، المفهوم الوظائف والأبعاد).

- دراسة تحليلية لخطوات بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية.

- دراسة تحليلية لمتطلبات وعوائق التطبيق لبطاقات قياس الأداء المتوازن.

- وضع تصور مقترح لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن في الدول العربية على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة.

دراسة تحليلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن (النشأ التاريخية، المفهوم الوظائف والأبعاد)

### أ- التطور التاريخي لبطاقة قياس الأداء المتوازن

باستقراء تاريخ التطور الإداري نجد أنه في بدايات القرن العشرين كان التركيز واضحاً على التطوير من خلال زيادة فاعلية الكادر البشري العامل، وبعد الحرب العالمية الثانية تنامت عوامل التغيير وأصبحت المؤسسات أكثر تعقيداً، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إقبال كاهل عمليات الرقابة بالشرائح بمطالب جديدة، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به إستراتيجياً على المدى البعيد، ولهذا حمل عقد الثمانينيات معه عدداً من المفاهيم والأدوات مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، وغيرها.

ولهذا استلزم التوجه الإستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية والمراجعة الإستراتيجية بما يحتوي العوامل الداخلية والخارجية معاً، وأن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الإستراتيجية التي تمد المؤسسة - المؤسسة التعليمية - بالقدرة على الاستمرار في المنافسة مستقبلاً (Pearce, et al., 2003).

وفي الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن الماضي بدأت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي ودراسة المؤشرات والنسب المالية، إلا أن هذه النسب والمؤشرات كانت تعتمد على بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه روبرت كابلان بأنه كمن يقود سفينته وهو ينظر إلى مؤخرتها بدلاً من النظر إلى مقدمتها، وفي بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء وهو ما يعرف باسم بطاقة الأداء المتوازن (Balances Sore Card) وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج الاقتصادية للعملية التعليمية والهدف الإنساني للتعليم، والتوازن بين الأهداف المرحلية قصيرة المدى والأهداف الإستراتيجية للتعليم، والتوازن بين الإدارة على المستوى الإقليمي (التكتيكي) والإدارة على المستوى المركزي (الإستراتيجي).

وفي ضوء ما سبق طرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة روبرت كابلان وديفيد نورتن Kaplan and Norton ونوقشت البطاقة لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢. والتي تعتمد في مجملها على الرؤية والأهداف الإستراتيجية إذ يتم ترجمة تلك الرؤية والأهداف إلى نظام لمقاييس الأداء، الأمر الذي يعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه إستراتيجي يسعى كل فرد في المؤسسة التعليمية إلى تحقيقه. ويعد كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1992) من المطورين لنظرية بطاقة الأداء المتوازن، إذ أكدوا على أن القرارات الإدارية العليا لا بد أن تعتمد على أهداف واضحة ولا بد من تركيز الاهتمام بالأداء على المجالات الحيوية بالمؤسسة ومن هذا المنطلق عرفا بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من التدابير والتي يقدمها كبار المديرين ولكنها تقدم رؤية شاملة للعمل، وتشمل التدابير المالية ونتائج الإجراءات التي أتخذت بالفعل.

ومنذ بداية عرض كابلان ونورتون لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، جذبت الاهتمام الدولي باعتبارها شكلاً للوصول إلى الأداء المتميز والداعم للتفكير الإستراتيجي وقد عرض كابلان ونورتون نموذج قياس الأداء من أجل تعزيز وتوفير



الإطار العام لنظرية القيمة لعملية قياس الأداء في جميع أعمال وإجراءات المؤسسات، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نموذج لوصف لرؤية المؤسسة التعليمية وإنجازاتها (Sofia, 2004).

ولقد قدم كابلان ونورتن في عام ١٩٩٦ (Kaplan & Norton, 1996) مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة وهي: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد العملاء. وتترابط هذه الأبعاد فيما بينها، ويعتمد نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية على عدد من العناصر يمكن دراجها كما يلي:

- وجود عملية تحليل شامل لنقاط القوى والضعف والفرص والتحديات للمؤسسة التعليمية بما يعرف بتحليل سوات أو غيره من الأساليب المتبعة لتحديد تلك العناصر والتي تسبق عملية وضع الإستراتيجية.
  - ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة التعليمية حيث القوى والعوامل الثقافية التي تؤثر على النظم التعليمية والتي تكون في بعض الأحيان أكثر تأثيراً على العملية التعليمية من العناصر الداخلية.
  - الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها في العملية التعليمية والبعد عن الحلول الانفرادية والعمل بروح فريق العمل الواحد.
  - التركيز على المحتوى والمناهج التعليمية قبل الصفات التقنية حيث تعد التقنيات معينات ووسائل تساعد على تحقيق الأهداف والغايات من العملية التعليمية بجملتها.
- وقد حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي بدأت في استخدام البطاقة كنظام إداري بالإضافة إلى كونها وسيلة للتطوير الأداء.
- ب- مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن وأهميتها في العملية التعليمية
- يعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة

ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة. إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الإعتبارات التالية (عبد المحسن، ٢٠٠٦):

- البعد الزمني: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل.
- البعد المالي وغير المالي: إذ تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة مستمرة وذلك فيما يعرف بإقتصاديات التعليم.
- البعد الإستراتيجي: تهتم عمليات قياس الأداء بربط الإدارة المدرسية على المستوى التشغيلي برؤية وإستراتيجية المؤسسة التعليمية طويلة المدى.
- البعد البيئي: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية (أصحاب الشأن بالعملية التعليمية Stockholders) عند تطبيق مقاييس الأداء.

ومن ثم فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم الرؤية والإستراتيجية إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ إستراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

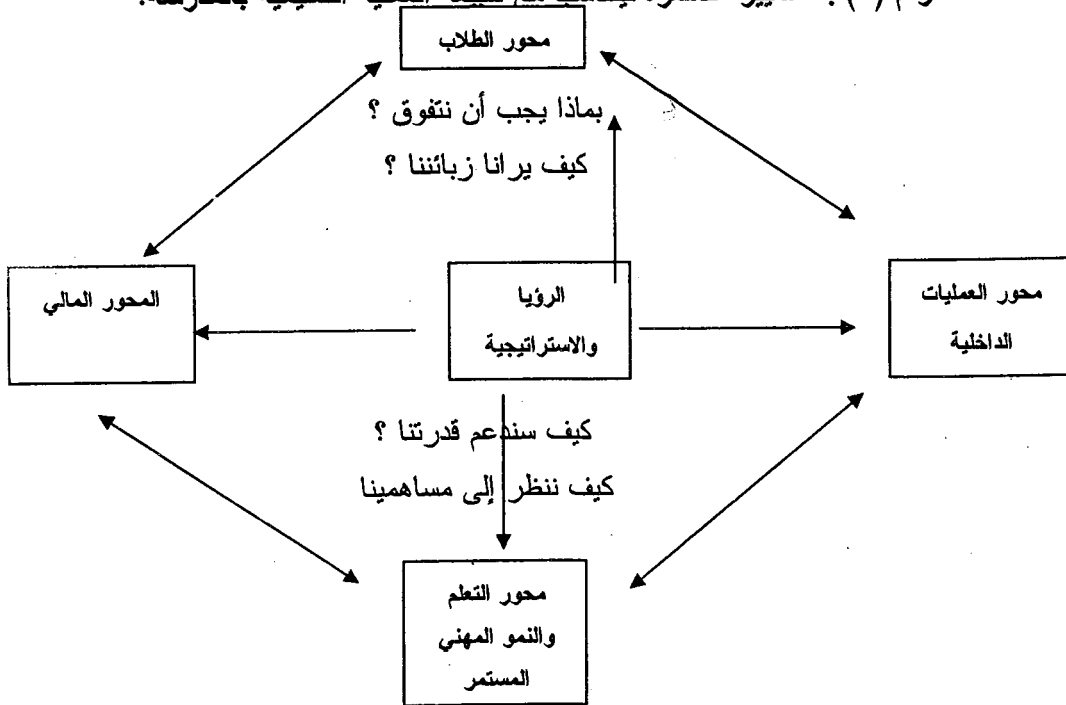
كما يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلي مساعدة المؤسسة التعليمية على ترجمة رؤيتها وإستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (Kaplan & Norton, 1992).

وهناك من يعرفها بأنها أداة قياس تشمل قياس جميع الأعمال، وتخدم كإطار جيد للاتصال بجميع العاملين في كافة المستويات، والذين يشتركون في تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمة الإستراتيجية لأهداف تشغيلية، ومقاييس، ومبادرات، وربط ذلك بأربعة أبعاد (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والمبادأة)، وهي تسمح بقياس كيفية إضافة قيمة للعملاء الحاليين والمنتظرين من خلال الابتعاد عن الإعتماد

على الجانب المالي فقط. كما تزود بطاقة قياس الأداء المتوازن بكل الوسائل إشارة حول مؤشرات العملاء، والجودة، ومشاكل العاملين، ومعالجتها بشكل سريع ( Balanced Scorecard Institute, 2011).

كما عرفت موسوعة ويكيبيديا بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها إطار عام لمساعدة المؤسسات التعليمية على توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها، وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية يمكنها أن تدفع الأداء والسلوك وذلك من خلال التغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية. وأشار هورنجرين وفوستر وداتار ( Horngren, Foster, & Datar, 2000 ) إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازن Balanced Scorecard تُعرف بأنها طريقة لترجمة أو نقل الرسالة وإستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام إستراتيجيتها. وبأسلوب آخر تدل بطاقة قياس الأداء المتوازن على كيفية إيجاد التوازن بين عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال ( Olive, Roy, &Wetter, 2000).

ويمكن توضيح فكرة نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمحاور الأربعة بالشكل رقم (١) بعد تغيير عناصره ليتناسب مع طبيعة العملية التعليمية بالمدرسة.



## محاور بطاقة قياس الأداء المتوازن في العملية التعليمية

### ت- مزايا وفوائد استخدام بطاقة قياس الأداء

جاء مصطلح متوازن في البطاقة لأن أنظمة القياس للأداء المالي تركز على النتائج المالية التي تعكس وجهة نظر المالكين، ولكن في الثمانينات وبداية التسعينات تحول الاهتمام بصورة كبيرة إلى المستهلكين والجودة والخدمات وأهمل جانب المالكين فأصبح التركيز غير متوازن، الأمر الذي أدى إلى أن العديد من الشركات قد نجحت في الجودة وارضاء العميل ولكنها تعرضت لخسائر، لذلك حصلت على هذه التسمية من خلال محاولة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية لتقويم كل من الأداء القصير والطويل الأمد.

إن هذه البطاقة تترجم المهمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الاجراءات والتي تمثل إطار عمل تطبيق إستراتيجيتها، إن البطاقة لا تركز على مجرد الوصول الى غايات مالية بل تسلط الضوء على أهداف غير مالية التي عليها أن تركزها لتلبية غاياتها المالية، إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء من أربعة جوانب: أولاً المالية، ثانياً العميل، ثالثاً عمليات عمل داخلية، ورابعاً التعلم والنمو. وتؤثر الإستراتيجية في الاجراءات التي تستخدمها لتتبع الأداء في كل من هذه الاتجاهات (Horngren, 2005). ولقد سميت هذه البطاقة ببطاقة الأداء المتوازن لان كل من هذه الاتجاهات والأداء غير المالي يقاس لتقييم أداء قصير الأمد وطويل الأمد في تقرير واحد، إن بطاقة الأداء المتوازن تقلل من تركيز المدراء على الأداء المالي قصير الأمد مثل العائدات الفصلية، لأن المؤشرات الإستراتيجية غير المالية والمتعلقة بالأداء الأساسية مثل النوعية ورضا العميل تقيس التغيرات التي تقوم بها المؤسسة على المدى الطويل، إن الفائدة المالية لهذه التغيرات طويلة الأمد قد لا تظهر مباشرة في عائدات قصيرة الأمد ولكن لو كان هناك إستراتيجية مؤسسة وتحسن قوي في الاجراءات غير المالية فإن هذا يشير عادة إلى تكوين قيمة إقتصادية مستقبلية (Horngren, 2005).

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تقدم للمؤسسات التعليمية أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المؤسسة وتحقيق ديناميكيته لتكون تنافسية على المدى البعيد، كما إنها تزود بتوثيق للتنمية المستمرة. وهذه المقاييس للرقابة لابد أن توجه باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها.

وتتميز بطاقة قياس الأداء بما يلي ( Olive & Sjostrand, 2002 ):

- توازن وتكامل المحاور الأربعة، ولما نحتاج معرفته حول الأعمال. إضافة إلى وجود بعد الزمن من الأسفل إلى الأعلى والربحية.
- توازن بطريقة أخرى من خلال توضيحها لكلا المظاهر الداخلية والخارجية للأعمال، وتبين بأن مرونة العمليات الداخلية مهمة في أي عمل وقد لا تتوافق دائماً مع الملاحظات الخارجية.
- تربط بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير.
- تساعد على وضع مقاييس الأداء الرئيسة للإستراتيجية في المستويات كلها. بالإضافة الى ذلك فان دراسة عثمان (Othman, 2008) تؤكد على أن البطاقة لها العديد من المزايا ومن أهمها:
- توفير الوقت والجهد المستهلك بسبب الروتين الحالي.
- عدم خضوع التعامل بين الممول والمأمور للأهواء الشخصية.
- التطبيق العادل والمتجانس للقواعد مع كل الممولين.
- توفير السرعة اللازمة لإنهاء الإجراءات مع الكفاءة في أداء الخدمة.
- تزود بطاقة قياس الأداء المتوازن الصورة شاملة للأعمال التشغيلية.
- يسهل هذا المنهج الاتصال وفهم أهداف العمل والإستراتيجيات في مختلف المستويات.
- تزود بطاقة قياس الأداء بتغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

ويمكن القول بأن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات والاتصال الفعال فيما يتعلق بأهداف الإستراتيجية، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل.

### ث - أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن

تقترح بطاقة قياس الأداء المتوازن النظر للمؤسسة من خلال أربعة أبعاد (مجالات أو محاور) لتطوير الأداء اعتماداً على هذه المصنوفة في جمع البيانات وتحليلها بشكل مترابط مع بعضها البعض. وهذه البطاقات هي (عبد اللطيف وترجمان، 2006؛ غانم، ٢٠٠٩):

#### أولاً: بطاقة التعلم والنمو Learning & Growth

منظور هذه البطاقة يقوم على تدريب العاملين، ودمج مواقفهم الثقافية مع التطوير على حد سواء، وبما أن المخزون الرئيس للمعرفة في المناخ التنظيمي الحالي وفقاً للتغيرات التكنولوجية يرمي بالعاملين للاهتمام بتطوير أنفسهم بشكل مستمر وخاصة أن بطاقة التعليم والنمو تشكل الحجر الأساس للنجاح في أي مؤسسة تهتم بعاملها. ويؤكد كل من كابن Robert S. Kaplan ونورتن David P. Norton أن التعلم أكثر أهمية من التدريب، وهذا يستوجب على أن يكون لديها استشاريين ومعلمين، بالإضافة لتسهيل عملية الاتصال بين العاملين بشكل يتسنى لهم الحصول على المساعدة في حل مشكلة ما بشكل سريع (Kaplan & Norton, 1996)

#### ثانياً: العمليات الداخلية Internal Process

ويقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة التعليمية عن غيرها، ويُقيم هذا المنظور درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء. إذ يقيس درجة مهارات المعلمين والإداريين بالمؤسسة وطريقة تقديم الخدمات التربوية من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة، وتعد نظم المعلومات من

العوامل التي تساعد المؤسسات التعليمية في الأعمال الإلكترونية على تحقيق ذلك بالدقة والسرعة المطلوبة. ويركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلا محور العملاء بخلق قيمة للعميل والمحور المالي بزيادة ثروة مساهميننا. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء والمساهمين Horngren, foster, & (Datar, 2000) وبالتالي ينسحب هذا القول على المؤسسات التعليمية في أن هذا البعد يعزز قيمة الطالب وأفراد المجتمع المحلي باعتبارهما العميل لدى المؤسسات التعليمية، كما يمكن لهذا البعد في تحسين الأهداف ومعالجة جوانب القصور في تنفيذها.

#### ثالثاً: العملاء Customer

يعد هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة قياس الأداء، لأنه إذا لم تستطع المؤسسات التعليمية تقديم ما يتطلبه العميل الداخلي والخارجي بالشكل المناسب والملائم فأنها ستلاشى وذلك في ظل التنافسية، ويجب أن تبنى التحليلات قدر الإمكان على الإدراك الحقيقي لمتطلبات العميل، كما إن الإستراتيجيات المختارة يجب أن تبنى على التحليلات التي تصف الجزئيات لإعطائها الأولوية، وتأتي المقاييس نتيجة طبيعية للاختيار الإستراتيجي والتي ستزودنا برؤيا شاملة عن محور العميل ( Olive, Roy, &Wetter, 2000).

#### رابعاً: المحور المالي Financial

يركز هذا المحور على الجوانب المالية في الأداء وما إذا كان هناك اختلاف في الأهداف بين المدارس الحكومية والمدارس الخاصة، فالأهداف المالية في المدارس الخاصة عموماً في المدى البعيد هي تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في المدارس الحكومية يقاس بمدى فعالية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات طلابها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن. دراسة تحليلية لخطوات بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية: يتطلب بناء بطاقة قياس الأداء المتوازن عدد من الخطوات والتي يمكن توضيحها في الشكل رقم (٢) (عبد اللطيف وترجمان، 2006؛ غانم، ٢٠٠٩) وشكل رقم (٣) هو ملخص لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

## ١ - تحديد الرؤيا Vision:

تعكس الرؤيا بكلمات تصور ما ستكون عليه المؤسسة التعليمية في المستقبل وهي تساعد على صياغة الإستراتيجيات والأهداف. والرؤيا دائماً تتبع رسالة المؤسسة وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله (Niven, 2002)، وقد تصدر الرؤيا من ذهن مدير المؤسسة أو من قبل فريق عمل "Team" والاختيار الثاني هو المفضل فمن الضروري أن يتضمن فريق العمل ممثلين لجميع أصحاب الشأن بالعملية التعليمية والمتعاملين مع تلك المؤسسة من مؤسسات المجتمع المحيط بها.

## ٢ - تحديد الخطة الإستراتيجية Strategy:

تصف الإستراتيجية القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمؤسسة التعليمية لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل (Olive, Roy, & Wetter, 2000). ويعتبر نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسات التعليمية، أي يعد النموذج أداة لترجمة الرؤيا المجردة والإستراتيجية إلى أهداف محددة ومؤشرات أداء معينة.

## ٣ - تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة. بمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور.

## ٤ - تحديد مؤشرات الأداء ومقاييسها "Measures":

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسة المعنية التي ستستخدم في العمل لاحقاً، ويجب أن يتم البدء بما يسمى بالعصف الذهني "Brainstorming" بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية يتم تحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً ويمكن أن تُراقب والتي تسمح بالقياس. وهناك صعوبة في إيجاد العلاقة بين السبب والنتيجة وخلق التوازن من خلال المقاييس



المختلفة، لذلك فإن التحسينات القصيرة الأمد لا يمكن أن تتعارض مع الأهداف الطويلة الأمد، والمقاييس في المحاور المختلفة يجب أن لا تؤدي إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الكلية.

٥ - التقييم :

لابد أن يتم وضع أهداف " *Targets* " بالنسبة لكل مقياس مستخدم، وهي مهمة لكلا الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسة متسقة مع الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الإجمالية والتي لا تتعارض مع بعضها بعض. و يجب أن يتم تقييم الجوانب المختلفة أمتضمنة في المحاور الرئيسة للبطاقة، وقد يتم التقييم بطرائق مختلفة وذلك تبعاً للمحور، مثلاً المحور المالي قد يتم التقييم بشكل كمي ( رقمي ) أو نسب مئوية، بالنسبة للعبارات المختلفة. بينما يكون التقييم أكثر صعوبة في محور الطلاب مثلاً فإن تقييم رضا المستفيدين من المؤسسة التعليمية يحتاج إلى استبيانات مختلفة تتضمن مجالات متعددة للتقييم.

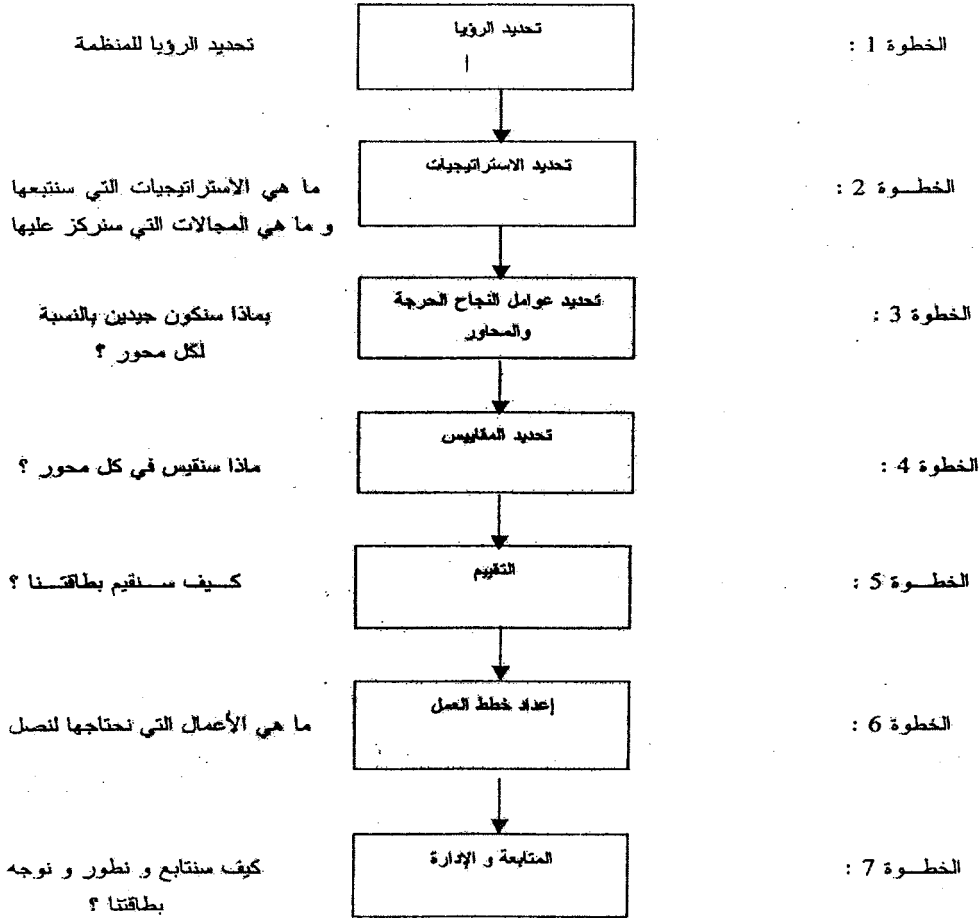
٦ - إعداد خطط العمل:

لإكمال بطاقة قياس الأداء يتبغى على إدارة المؤسسة التعليمية إعداد خطة العمل الفعلية " *Action Plans* " والقابلة للتنفيذ والتي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعية وأيضاً ستتضمن الأفراد المسؤولين والمدة، ويرتبط التنفيذ السليم للإستراتيجيات ضرورة المحاسبية والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعية.

٧ - المتابعة والإدارة *Follow-up* :

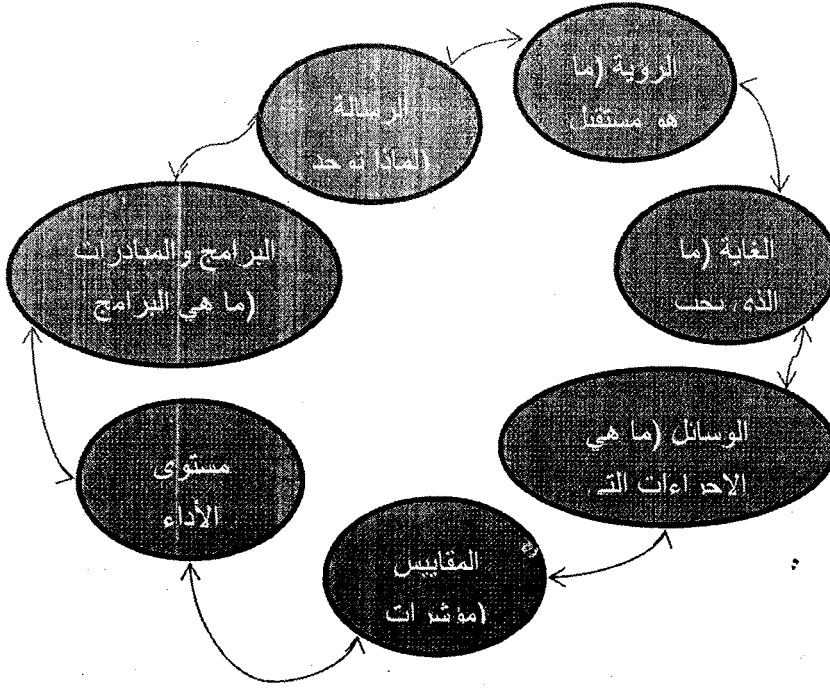
للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة قياس الأداء، لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة قياس الأداء لمختلف العمليات اليومية في المؤسسة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، ويجب أن تعمل المقاييس وخصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر. وهنا يمكننا القول أن بطاقة قياس الأداء تستخدم لضمان نجاح الإستراتيجية والرؤيا إضافة إلى فهم عملية بناء بطاقة

قياس الأداء، والعملية هي الطريق الفعال لإظهار الإستراتيجية والرؤيا في تعابير ملموسة، لضمان معرفة وجهة النظر من خلال المحاور المختلفة وفي أبعاد الوقت المختلفة للتزويد بفهم مميز للعمل ككل ولغة عامة وقاعدة للمناقشة.



الشكل رقم ( 2 ) يبين خطوات بناء بطاقة التصويب المتوازنة .

المصدر ( BalancedScorecard,http://WWW.qpronline.com )



شكل رقم (٣)

### ملخص بطاقة قياس الأداء المتوازن

### دراسة تحليلية لمتطلبات وعوائق التطبيق لبطاقات قياس الأداء

#### اولا: متطلبات التطبيق لبطاقات قياس الأداء

- يتطلب تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بنجاح دراسة مظاهر معينة للمؤسسة المراد تطبيق البطاقة عليها ومن هذه العوامل (Olive, Roy, &Wetter, 2000).
- دعم ومساندة الإدارة العليا سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو المحلي أو حتى المدرسي.
- توضيح هدف مشروع بطاقة قياس الأداء وعلاقته بالمشاريع السابقة والمرتبطة بعملية تجويد التعليم في جميع عناصره.
- تكوين مجموعة تمثل المشروع ويفضل أن تكون شاملة من أجل بناء بطاقة قياس الأداء، بحيث تكون ممثلة لكل مؤسسة تعليمية.

- تغطية المشروع لمختلف الأجزاء حتى في حالة العدد الكبير من الأفراد.
- بناء بطاقة قياس الأداء على أساس إستراتيجية المؤسسة التعليمية وليست مستوردة او ثابتة.
- تعريف المقاييس بوضوح وبشكل متوافق حتى لا تعتمد على الآراء الشخصية بقدر الإمكان .
- توضيح التوازن وعلاقة السبب بالنتيجة بين المقاييس.
- وضع الأهداف وذلك بالنسبة لكل مقياس في ضوء الرؤيا والإستراتيجية الكلية وليست منفصلة عن تلك الرؤية.
- بطاقة قياس الأداء هي أسلوب للرقابة الإستراتيجية لذا يجب أن تصنف مع الأنظمة الأخرى الموجودة للرقابة خصوصاً الميزانيات، التقارير، الأنظمة المحفزة.
- لا يمكن الاستفادة من مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن إلا بالاعتماد على أنظمة مساندة تعتمد على الحاسب الآلي " Computer " وعلى الرسوم البيانية للتوضيح. وبالتالي لا بد من توفير احد أفراد المؤسسة التعليمية والمتخصص بالتحليل الإحصائي واستخدام الحاسب الآلي لإجراء تلك الرسوم البيانية والاحصائية.
- ضرورة توفر المعلومات والاعتماد على التدريب لتطوير المؤسسة التعليمية حيث تعد التنمية المهنية المستمرة لأفراد المؤسسة من الضروريات اللازمة لتطبيق تلك البطاقة.
- ضرورة تطوير التعلم من خلال التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعية.
- المتابعة وضرورة مراجعة الإستراتيجية بشكل مستمر سواء مراجعة داخلية أو مراجعة خارجية ويمكن الاستعانة بخبير في ذلك المجال.

#### ثانيا عوائق التطبيق لبطاقات قياس الأداء

ترجع صعوبة تطبيق مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة طرق تطبيق الإستراتيجية من أربعة نواحي كما يلي:

١. عائق الرؤية "The Vision Barrier" ممثلة في عدم وضوح الإستراتيجية بالقدر الكافي للأشخاص المعنيين بتطبيقها.
٢. عائق الإدارة "The Management Barrier" في أن نظم الإدارة مصممة لتتيح التحكم في العمليات وقلة الوقت المستغرق في الإستراتيجية.
٣. عائق عمليات التنفيذ "The Operational Barrier" من خلال فصل النواحي المالية عن التخطيط الإستراتيجي.
٤. عائق الأشخاص "The People Barrier" في عدم ربطها بأهداف ودوافع وكفاءة الأشخاص.

ويفرض علينا الواقع بأن بطاقة قياس الأداء المتوازن ليست بالعصى السحرية للمؤسسة، فهي ليست الحل لكل المشكلات ولا هي وسيلة لتطوير المؤسسات، ولكنها وسيلة مساعدة فهي تحدد مؤشرات الأداء وبالتالي تساعد على تحقيق الإستراتيجية وتطوير أنفسنا.

أخيراً، بطاقة قياس الأداء المتوازن هي وسيلة لربط مؤشرات الأداء بإستراتيجية المؤسسات التعليمية. ولذلك فإن لم يكن هناك إستراتيجية واضحة فإن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لن تؤدي عملها.

#### النتائج والتوصيات:

في ختام هذا البحث توصل الباحثان إلى عدد من النتائج من أهمها ما يلي:

- تهدف بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل وأهداف جديدة، إذا تمت ترجمة إستراتيجية المؤسسة التعليمية إلى أعمال تشغيلية آخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الماضي والحاضر والمستقبل).
- بطاقة قياس الأداء المتوازن توفر للمديرين ومساعدتهم بالمؤسسات التعليمية إطاراً كاملاً للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية ومؤشرات محددة لقياس الأداء.

- المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وبين النتائج المرغوبة ومحددات هذه النتائج، وبين المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.
- تشكل بطاقة قياس الأداء المتوازن مصدراً ثرياً للمعلومات وهي بذلك تساهم في تغذية نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة:
- وانطلاقاً من هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات بخصوص هذا الموضوع وهي:
  - العمل على غرس ثقافة تنظيمية في المؤسسات التعليمية تدعم التغيير التنظيمي وتبنى أدوات إدارة حديثة وفعالة مثل بطاقة قياس الأداء المتوازن.
  - مساندة ودعم الإدارة العليا لبرنامج تصميم وتطبيق قياس الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج، وإشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في تصميم هذه الأداة.
  - يجب على الإدارة العليا للمؤسسة أن تقوم بتوعية جميع العاملين بأهمية اعتماد نظام الإدارة الإستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال شرح مفهومها و الهدف منها وكيفية تفعيلها والمشاركة في إعدادها.
  - إتباع كل الخطوات الأساسية لتصميم البطاقة بالشكل المطلوب وليس بشكل عشوائي، وفي حالة عدم التمكن من تصميمها داخلياً يمكن اللجوء إلى شركات للاستشارات الإدارية و اللجوء للخبراء في هذا المجال.
  - يجب توفير نظام معلومات فعال يعتمد على الحاسب الآلي والبرامج الاحصائية لزيادة فعالية هذه التقنية.
  - زيادة فعالية الاتصالات للاستفادة من بطاقة قياس الأداء المتوازن في وضع نظام قياس وتقييم أداء شامل.
  - تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية الخاصة بكافة الموارد المتاحة للمؤسسة.
  - الإهتمام بشكل ملحوظ بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيراتها الجوهرية على نتائج الأعمال.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو خشبة، عبدالعال بن هاشم (سبتمبر، ٢٠٠١). مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية. *مجلة البحوث المحاسبية، الجمعية السعودية للمحاسبة، الرياض، ٥ (٢).*
- حسين، زينب أحمد عزيز (٢٠٠١). نموذج إستراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء: إطار مقترح. مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، العربية للتنمية الإدارية المنعقد بالقاهرة خلال فترة ٦-٨ نوفمبر. زريقات، مجدي (سبتمبر، ٢٠٠٨). بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصناعية الأردنية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، ١٥ (٣)، ٣٤.*
- زريقات، مجدي، والشرايري، ماجد (٢٠٠٨). العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكل من إستراتيجية الشركة ودرجة المنافسة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ٤ (٢).*
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركان، حنان (٢٠٠٦). بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء. *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٨ (١).*
- عبدالحليم، نادية (ديسمبر، ٢٠٠٥). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١ (٢)، ٣٤-١.*
- غانم، فتح الله (٢٠٠٩). بطاقة قياس الأداء المتوازن وإستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسن الأداء. المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، المنعقد في تاريخ ٢٧ - ٢٩ نيسان.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٦). *الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن*. المنصورة: المكتبة العصرية.
- نصيف، عمر (٢٠٠٨). أثر استخدام بطاقات الأداء المتوازن في قياس الأداء الإستراتيجي. ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي السابع للتعليم الإلكتروني المنعقد في التاريخ من ٧-٩ أكتوبر ٢٠٠٨ لصالح جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية.
- الخولي، هالة (٢٠٠١). استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الإستراتيجي لمنشآت الأعمال. *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، العدد ٥٦: ٢.*
- عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٦). *اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: سته سيجما وبطاقة القياس المتوازن*. القاهرة: دار الفكر العربي.

عبد الله، عبد المنعم فليح (١٩٩٨). التقييم الموضوعي لأداء المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الحديثة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة*، العدد الأول: ٧٥ - ٧٦.  
عبد المنعم، هيثم أحمد حسين (٢٠٠١). نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات. المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، العربية للتنمية الإدارية المنعقد بالقاهرة خلال فترة ٦-٨ نوفمبر .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Balanced Scorecard Institute. (2011). *Balanced Scorecard*.  
<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- Christian, A., & Trond, B. (March, 2005). *Bundling and diffusion of management accounting innovations: The case of the Balanced Scorecard in Sweden*. *Management Accounting Research*, 16( 1) , 1-20.
- Crabtree, A. D., & DeBusk G. K. (June, 2008). *The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns*. *Advances in Accounting*, 24(1), 8-15.
- DeBusk, G. K. , & Crabtree, A. D. (Fall, 2006). Does the Balanced Scorecard Improve Performance?. *Management Accounting Quarterly*. 8(1), 5,44.
- Horngren, C.T., Foster, G, & Datar, S.M.(2000). Cost Accounting: Perspective. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3(4), 31-50.
- Horngren, C., Sundem, G. and Stratton, W., (2005). *Introduction to Management Accounting*, New Jersey: Pearson.
- Kaplan, R. S. (March, 2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Score Card: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard translating strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (January/February, 1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 76.
- Kaplan, R., & Norton, D. (September/ October, 2000). Having trouble with your Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 167- 176 .
- Libby, T., Salterio S. , & Webb, A. (October, 2004). The Balanced Scorecard: The effects of assurances and process accountability on managerial judgment. *The Accounting Review*. Sarasota, 79( 4), 20,1075.
- McNair, C. J. , & Watts, T. (September/October, 2009). The Integration of Balanced Scorecards Models. *Boston Cost Management*, 23(5), 5-8.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard step - by - step*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Olve, N., & Sjostrand, A. (2002). *The Balanced Scorecard*. United Kingdom: Capstone publishing (Wiley Company).



- Olive, N., Roy, J., Wetter, M. (2000). *Performance drivers a practical guide to using the Balanced Scorecard*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Othman, R. (2008). Enhancing the effectiveness of the Balanced Scorecard with scenario planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(3).
- Pearce, J., John A. , Robinson , Jr. , & Richard , B. (2003). *Strategic Management* (8th ed) . New York : McGraw-Hill.
- Ramesh, B. ( May, 2010). Importance of Balanced Scorecard for growth of SME sector. *Management Accountant Calcutta*, 45(5), 365.
- Sofie, R. (May, 2004). *Twelve years later: Understanding and realizing the value of Balanced Scorecards*. New York : McGraw-Hill.
- Tohidi, H., Jafari, A., & Afshar A. (2010). Using balanced scorecard in educational organizations . *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2( 2), 5544-5548.
- Wiersma, E. (December, 2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. *Management Accounting Research*, 20( 4), 239-251.
- William N., & Dilla, P., & Steinbart, J. (September, 2005). The effects of alternative supplementary display formats on Balanced Scorecard judgments. *International Journal of Accounting Information Systems*, 6(3), 159-176.