

**«تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية الوسطى  
في ضوء مدخل الأداء المتوازن» من متطلبات  
الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص: (تخطيط استراتيجي)**

إعداد

**ريحاب محمد عزيز عريق**

باحث بقسم التربية المقارنه والإدارة التربويه

إشراف

**1 - د /هنداوى محمد حافظ 1 - د / ابراهيم عباس الزهيرى**

والإدارة التعليمية والادارة التربوية

كلية التربية - جامعة حلوان

استاذ التربية المقارنة استاذ التربية المقارنة

كلية التربية - جامعة حلوان

## المستخلص

تتسابق المؤسسات التربوية في تطوير الأداء الادارى لها وتعتبره أهم العمليات الادارية التي تعتمد على المهارات والقدرات الابداعية للعاملين بها وخصوصا القيادات الوسطى، ويتم ذلك من خلال مدخل الاداء المتوازن .

لذا هدف البحث الحالي الى التعرف على الاسس النظرية للأداء الاداري وفلسفه تطوير الاداء الاداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن وكذلك هدف الى معرفه واقع تطوير الاداء الاداري لقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازي واهم المقترحات لتطوير الاداء الاداري لقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن باستخدام المنهج الوصفي لوصف ما هو كائن وتفسيره،

اوضحت نتائج هذا البحث ضرورة نشر مبادئ تطوير الاداء الاداري لقيادات الوسطى باستخدام بطاقه الاداء المتوازن كما اسفرت النتائج ايضا الى ضرورة واهميه تطبيق بطاقات الاداء المتوازن وذلك لتطوير الاداء الاداري باستخدام اسلوب فرق العمل وكذلك لقياس الاداء وتقييمه في ظل المتغيرات العالمية الحديثة.

## Abstract

Educational institutions complete in developing their administrative performance and consider it the most important administrative process that depends on the skills and creative abilities of its employees ,especially middle leaders, and this is done through the balanced performance approach.

Therefore,The aim of the current research is to identify the theoretical foundations of administrative performance and the philosophy of developing the administrative performance of middle leaders in the light of the balanced performance approach, as well as to know the reality of developing the administrative performance of middle leaders in the light of the parallel performance approach and the most important proposals for developing the administrative performance of middle leaders in the light of the balanced performance approach using The descriptive approach to describe and explain what is an object, the results of this research showed the need to disseminate the principles of developing administrative performance for middle leaders using the balanced scorecard. modern world



## المقدمة

تعد عملية تطوير الأداء الإداري من أهم العمليات التي تؤدي إلى النهضة الشاملة في كافة المجالات، ولكي يتحقق ذلك يجب أن تقوم عملية تطوير الأداء الإداري على أسس تسند إلى ما تفرضه الثورة العلمية والتقنية المعاصرة، وتقع عملية تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية على عاتق قياداتها التربوية، خاصة القيادات الوسطى، لذا وجب الاهتمام بهذه القيادات من حيث اختيارها واعدادها وتدريبها وتأهيلها للقيام بمهامها المطلوبة على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية، كما أن القيادات التربوية الوسطى هي أداة التفاعل الرئيسي بين القيادات العليا والتنفيذية كما أنهم المسؤولون عن تخطيط مستقبل المؤسسة وتوجيه المرؤوسين والإشراف عليهم، وهم أداة التطوير الشامل بالمؤسسات فمن هذا المنطلق يجب الاهتمام بهم وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم وتطوير ادائهم، فهم مركزه الأساسية لنمو واستمرار المؤسسات، حيث تقاس كفاءة المؤسسة بكفاءة القائمين على اداراتها.

ولتحقيق ذلك يجب الاهتمام بتطوير الأداء الإداري لهذه القيادات في ضوء أحد المداخل الإدارية الحديثة، التي تعمل على إداره عملية التطوير والتغيير الإداري، ومن أهم هذه المداخل، مدخل الأداء المتوازن، ولكن لا بد من التعرف أولاً على مفهوم تطوير الأداء الإداري، وكيفيه تطوير الأداء ثم التعرف على الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء الإداري، ومنها مدخل الأداء المتوازن من حيث: ما هيته وأهميته وأبعاده، ثم مقومات تطوير الأداء الإداري في ضوء هذا المدخل.

### ثانياً: مشكله البحث

إن ما يشهده العالم الآن من تغيرات معرفيه وتكنولوجيه كان له أثر كبير على المؤسسات التعليمية وجعلها في أشد الحاجة للتطوير وتحسين الأداء، لمواكبه التغيرات

اكثر من اي مؤسسه اخرى وتأتي اهميه هذه المؤسسات من كونها المسؤول عن خلق جيل جديد من الافراد الصالحين القادرين على التعايش مع هذا العالم المعاصر، ومواجهه تحدياته، ويعتبر الاداء احسن الاسس الهامه في نمو وتطوير المؤسسات عامه والمؤسسات التعليمية خاصه، فهو بمثابة المحصلة النهائية لمجهودات العاملين داخل المنظمة من اجل تحقيق اهدافها المرجوة وتنبع مشكله الدراسة من اهميه تطوير الاداء الاداري.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغه مشكله البحث في السؤال الرئيسي التالي //

كيف يمكن تطوير الاداء الاداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن؟

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة:

- ١ - ما الاسس النظرية للأداء الاداري؟
- ٢ - ما فلسفه تطوير الاداء الاداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن؟
- ٣ - ما واقع تطوير الاداء الاداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن؟
- ٤ - ما اهم المقترحات لتطوير الاداء الاداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن؟

ثالثا: اهداف البحث //

يسعى البحث لتحقيق الاهداف التالية:

- ١ - الوقوف على الاسس النظرية للأداء الاداري
- ٢ - تعرف متطلبات تطوير الاداء الاداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن
- ٣ - الكشف عن واقع الاداء الاداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن
- ٤ - التواصل لمقترحات لتطوير الاداء الاداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن

#### رابعاً: أهمية البحث //

- ١ - يفيد البحث في اتاحه الفرصة الى تطوير مهارات قياده مما يؤدي الى اعمال وانجازات اقوى واقصر تنافسيه خاصه في مجال المؤسسات التعليمية
- ٢ - تطوير الاداء الاداري يؤدي لتعزيز الفرص الفرديه وتنميه الدوله اقتصاديا
- ٣ - يسهم تطوير الاداء الاداري في تنميه عمليه صنع واتخاذ القرارات الإداريه
- ٤ - تاسهم برامج التطوير الاداري بتزويد القيادات ببعض المهارات وفقا للمتغيرات
- ٥ - يؤدي تطوير الاداء الاداري الى تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية والتي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الاداري بدرجة كبيره نظرا للتفاعل بين المديرين والافراد والعاملين على كافه المستويات

#### خامساً: منهج البحث //

تستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، والذي يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره كما يهتم بتحديد الظروف والعلاقات بين الوقائع ووصف واقع الاداء الاداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن.

#### سادساً: حدود البحث //

اولاً: الحدود المكانية: دراسة تطوير الاداء الاداري للقيادات الوسطى بمصر في ضوء مدخل الاداء المتوازن.

ثانياً: الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة عدة محاور رئيسيه وهي: الاسس النظرية للأداء الإداري واقع تطوير الاداء الاداري للقيادات الوسطى بمصر في ضوء مدخل الاداء المتوازن اهم المقترحات لتطوير الاداء الاداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن.

#### مصطلحات البحث

١ - الاداء الاداري ب - مدخل الاداء المتوازن

ج - التطوير د - تطوير الأداء

الاداء الاداري **performance action**: يعرف الاداء الاداري بانه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض اداؤه من العامل الكفاء المدرب<sup>(1)</sup>.

التطوير::Development: التطوير لغة من ماده طور وتطور تحول مطور الى طور واصطلاحا هو نمط من انماط التغيير التي يمر بها الفرد او النظم الاجتماعية نتيجة لتفاعل العديد من القوى مثل الافراد والمنظمات المجتمعية والعادات الاجتماعية وهو يعني تغيير يتصف بالنمو لبنية معينه او الوظيفة او مهاره معينه وهو يعتمد على مراحل متعددة<sup>(2)</sup>.

تطوير الأداء: يقصد من ورائه أن يصبح جميع العاملين في المؤسسات التعليمية في مصر والعالم العربي على درجة عالية من من الكفاءة على المستوى الفردي والجماعي، والاتفاق فيما بينهم على مراجعة الأولويات تحت مظلة الأطار الكلى للتخطيط الإستراتيجي لهذه المؤسسات، ومحور التركيز في تطوير الأداء هو تحقيق وقيادة يتسمان بالفاعلية للوصول إلى إفادة الطلاب من خريجي هذه المؤسسات إلى مستويات عليا من الخبرة والتقدم في مجالات التعليم العالى والنوعى<sup>(3)</sup>.

ويقصد بالأداء الاداري اجرائيا: هو الجهود التربوية المنظمة المستمرة لتحسين قدرات الافراد المعرفية والمهنية والإدارية والفنية والتكنولوجية واحداث تغيرات ايجابية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين ثقافه العمل من اجل تحقيق جوده ومهارات المداخل الحديثة في الإدارة التربوية لدى القيادات بالمؤسسات التعليمية، ويعتبر الاداء الاداري احد الاسس الهامه في نمو وتطوير المؤسسات عامه والمؤسسات التعليمية خاصه، فهو يعتبر المحصلة النهائية لمجهودات القيادات داخل المؤسسة<sup>(4)</sup>.

(1) أحمد، ذكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الاداريه، دار الكتاب المصرى 2001.

(2) فاروق عبده فليه، آخرون: معجم مصطلحات التربيه لفظا واصطلاحا، دار الوفاء للنشر، 2004.

(3) إميل فهمى حنا شنوده: إستخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسى والاكاديمي لمؤسسات التعليم العالى النوعى، المؤتمر السنوى (العربى السادس - الدولى الثالث)، كلية التربيه النوعيه، المنصوره فى الفترة من 13 - 14 ابريل، 2011.

(4) مريم نادى صبحى: بعض المداخل الحديثه فى الأداء الادارى لمدبرى المدارس الابتدائيه، بحث مشتق من رساله للحصول على الماجستير مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربويه والنفسيه، العدد الثانى عشر، الجزء الثانى، 2019م، ص 426.



ب - ويقصد بالتطوير اجرائيا في هذا البحث: هو التحديث الذي يمكن ان يجري على الاداء الاداري للقيادات الوسطى بغرض الوصول به الى احسن صورته، عن طريق الإضافة او التعديل او التغيير المخطط والمقصود.

ج - مدخل الاداء المتوازن: يعتبر مدخل الاداء المتوازن Balance score card احد الاساليب والتقنيات الحديثة التي ساهمت في ضبط اداء المؤسسات، وهي ليست مقياسا للأداء فقط بل نظاما اداريا كاملا وخطه استراتيجية لتقييم انشطه واداء المؤسسات وفق رؤيتها واستراتيجياتها وهذا النموذج يأخذ في الاعتبار الجوانب المالية والغير ماليه، ويعرض هذا المدخل من الافكار الرائدة التي قدمها كابلان Kaplan 2004 وهي اول محاوله لتصميم نظام عمل لتقييم الاداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة الى اهداف ومقاييس ومعاني مستهدفه ومبادرات للتحسين المستمر للأداء بالمؤسسات.

ويوجد تباين في استخدام مصطلح الاداء المتوازن حيث اطلق عليه مصطلح بطاقة الاداء المتوازن نظام قياس الاداء المتوازن كما يطلق عليه مدخل قياس الاداء المتوازن او نموذج قياس الاداء المتوازن ويرجع هذا التباين الى الترجمة الحرفية للمصطلح الإنجليزي Bal-ance score card بمعنى بطاقة الاداء المتوازن والمراحل التي مر بها القياس المتوازن فقد استخدمت كاداه قياس ثم مدخل ونظام اداري لتحسين وتطوير اداء المؤسسات<sup>(1)</sup>.

ولقد سميت بالأداء المتوازن لان كل من الاداء المالي وغير المالي يقاس لتقييم وتطوير اداء قصير وطويل الامد في تقرير واحد فهذا المدخل يقلل من تركيز القيادات على الاداء المالي قصير الامد ويزيد من التركيز على المؤشرات الاستراتيجية غير المالية التي تقوم بها المؤسسة على المدى الطويل وقد لا يظهر العائد المالي لهذه التغيرات بعيدة المدى بصورة مباشرة في عوائد قصيره الامد ولكن لو كان هناك استراتيجية للمؤسسة وتحسين قوي في الاجراءات غير المالية فان هذا يشير الى تكوين قيمه اقتصاديه في المستقبل<sup>(2)</sup>.

- (1) عقيل محمود رفاعى: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الاداء الاداري لمديرى مدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا بجمهورية مصر العربية، ص 383، 386.
- (2) عتتر محمد أحمد: مدخل قياس الأداء المتوازن "دراسة ميدانية على الأداء الإستراتيجى بالجامعات المصرية فى ضوء جامعة سوهاج" المجلة التربويه، العدد الثانى والستون، يونيه 2019، ص 467.

ويقصد بالأداء المتوازن اجرائيا: عبارته عن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية لترجمة إستراتيجيات المؤسسة لمجموعة أهداف إستراتيجية لتساعد المنظمة اوالمؤسسة على خلق مجتمع تعلم وتقوية العلاقات وتحقيق التوازن بالأداء لنجاح المنشأة التعليمية وتحقيق إستراتيجياتها.

### الدراسات السابقة:

قامت الدارسة بعرض الدراسات السابقة حول موضوع البحث ولم تجد دراسات تناولت موضوعه بصوره مباشره، وان كان الدراسات تناولت جانب او اخر من جوانبها، وجميعها دراسات لها ثقلها واهميتها في اسراء البحث، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة الى محورين دراسات عربيه ودراسات اجنبيه وهي مرتبه من الاقدم الى الاحدث وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

### اولا الدراسات العربية:

1 . دراسة أحمد،ايمان زغلول راغب 2016 بعنوان(تصور مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر بأستخدام بطاقة الأداء المتوازن)  
هدفت الدراسة إلى: تطوير ممارسات وأساليب تقويم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وقد تم البحث بدراسة بطاقة الأداء المتوازن في احد الأدوات الحديثه لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي بصورة متوازنة وشاملة لي جوانب الأداء كافة وقد تمثله أهمية البحث في النوم متزامن معقود المبذولة من الوزارة والقيادة التربوية في مصر والاهتمام في البعد المستقبلي في تقييم الأداء المدرسي التعليم قبل الجامعي وقد اشتمل البحث على عدة مصطلحات وهي تقييم الأداء و بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات الأداء وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي خمسة عنب استطلاع رأي الخبراء والمختصين في مجال الإدارة التربوية و تقوم المؤسسة للتوصل إلى اتفاق على محاولة إبعاد مرتك ذات اتصور المقترح وما يمكن أن تستند إلى بطاقة الأداء من مؤشرات لقياس وتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي كما تضمنت الدراسة إجراء دراسة ميدانية للمؤشرات تقييم الأداء المتوازن مؤسسات التعليم قبل الجامعي

في مصر من خلال استعراض استطلاع رأي الخبراء في عدد من المؤشرات التعليمية و الأنماط التي تم الاستعانة بها في بطاقة قياس الأداء في احد المعتقدات الأساسية لبناء التصور المقترح وعرض الفصل الخامس تصور مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وفكنا من طلاقات اتصور المقترح وأهداف ووصفهم ومتطلباته وفي ضوء ذلك توصل الباحث إلى هدف الأساسي والمتمثل في بناء بطاقة الأداء المتوازن قاعدة لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر وعرض المتطلبات اللازمة لتطبيق التصور المقترح

2. دراسة حلمي فؤاد أحمد 2014 بعنوان (تصور مقترح لتفعيل ممارسات القيادات التعليمية للإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة التعليمية)

هدفت الدراسة إلى: تقديم إطلالة عن تطوير الادارة التعليمية وارتباطها بمدخل الادارة الاستراتيجية من خلال تحديد مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتمكين الإداري وأهميته وإبعادهم وتطبيقاتها في إدارة المؤسسات التعليمية، وقد أكدت العديد من الدراسات أن الادارة الاستراتيجية لها دورها الواضح في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الأدوار المتفائلة منها المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل لي في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية والتمكين الإداري.

وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية للبحث أوصي بضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير الأداء إلى للقيادات التعليمية وضرورة الاستفادة من الخبرات التي يمارسها الآخرون في العمل الإداري التربوي، وتوصل البحث إلى تصور مقترح لتفعيل ممارسات القيادات التعليمية للإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة التعليمية، وتقديم نموذج إجرائي لصانعي القرار ووضع السياسة التعليمية لممارسة الادارة الاستراتيجية، وتوعية المسؤولين عن التعليم القيادة التعليمية بمتطلبات ممارسة القيادة الاستراتيجية والتمكين الإداري و مساعدة المسؤولين والعاملين داخل المؤسسات التعليمية في القيام بمسؤولياتهم تجاه الإصلاح المؤسسي للمنظمة التعليمية.

### 3 - دراسة نبيل عبد العظيم محمد 2010 بعنوان (إطار مقترح لإستخدام بطاقات الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية، دراسة تطبيقية على مجموعه من البنوك المصريه)

تهدف الدراسة إلى تحسين أداء البنوك المصرية وبالتالي تحسين قدرة تنافسية لها وذلك من خلال تقديم إطار مقترح لقياس الأداء وتقييم في ظل المتغيرات العالمية الحديثة من خلال مدخل بطاقة القياس المتوازن على بعض البنوك في بيئة العمل المصرية اعتمدت الدراسة على منهجين المنهج الوصفي المنهج التحليل الوصول للأهداف الدراسة من خلال جمع و توصيف وتحليل البيانات و الكشف عن العلاقات بين المتغيرات وخلصت نتائج البحث إلى مجموعة من التوصيات منها:

١ - ضرورة قيام البنوك بتبني اسلوب تقييم الأداء عن طريق تقييم كل من الأداء المالي وغير المالي بدلا من أسلوب قياس الأداء المالي فقط.

٢ - لابد من دعم أساليب التقييم والرقابة على المنبه أساليب إدارية حديثة والتي من أهمها أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الذي يهدف إلى إيجاد علاقة التوازن بين الاهداف المالية وغير المالية وأهمها هو نظام بطاقة القياسي المتوازن يجب تقويم المنهج باستخدام مقياس الأداء المتوازن قاعدة لقياس الأداء الاستراتيجي حيث انه هدف على لتحقيق نجاح الاستراتيجية في البنك ويمكن أيضا اضافة مقاييس أخرى تتعلق منظمة أخرى تهتم بها البنك مثلا نظام التكاليف نظام الشراء الإلكتروني ونظام إدارة الموارد البشرية.

٤ - ضرورة توعية مسؤولي الادارة العليا والوسطى في البنوك القطاع العام لمدة أهمية قياس الأداء غير المهني بجانب الأداء المالي حتى تستطيع تلك البنوك الحق البنوك الأجنبية التي بدأت بالفعل في تطبيق تلك المقاييس غير المالية باستخدام مدخل بطاقة القياس المتوازن.

٥ - ضروري تمام البنوك بتوفير التدريب اللازم لجميع الموظفين بما يساعدهم على استخدام البرامج الجاهزة المعدة باستخدام بطاقة القياس المتوازن و المعدة بواسطة شركة الحاسب لأداء عمل البنوك المعدة حتى يمكن تحسين عملية الرقابة وتحسين الأداء في البنوك .

## ثانيا الدراسات الأجنبية:

دراسة ((Kaplan & Norton بعنوان (بطاقة الأداء المتوازن التي تدفع الأداء في هذه الدراسة اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين Kaplan & Norton حيث تم تقديم منهج يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس الأداء المالية وغير المالية التشغيلية وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية البعد الأول كيف ننظر إلى المساهمين والبعد الثانوي والبعض الثاني بعد العملاء كيف ينظر إلينا العملاء

والبعد الثالث بعد العمليات الداخلية ما الذي يجب أن يتفوق به والبعد الرابع بعد النمو وتعلم هل يمكن أن استمر في التحسين وخلق وقيم ويوضح البحث للعميل بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث المثالية في بعض معين من الأبعاد المختلفة وأن هذه الدراسة تزود المدراء التنفيذيين في إطار شامل يعمل على ترجمة الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

التعليق على الدراسات السابقة: وكما تنوعت الدراسات السابقة واختلفت تبعاً لموضوعاتها ومجتمعاتها وإن كانت معظمها ذات صلة بالبحث وعاملاً من عوامل إثرائه ويمكن استخلاص ما يلي:

تناولت الدراسات السابقة أحد محاور البحث الحالي الأداء المؤسسي و الأداء المتوازن الادارة الاستراتيجية الادارة التعليمية بطاقة الأداء المتوازن وكما تنوعت الدراسات السابقة مختلفة تبعاً لموضوعات ومجتمعاتها وأن كانت معظمها ذات الصلة بالبحث عاملاً من عوامل إجرائية ويمكن التلخيص ما يلي تناولت الدراسات السابقة موضوعات حول مدى توافر متطلبات تطوير الأداء الإداري والبعد رابط تطوير الأداء الإداري باستخدام اسلوب فريق العمل والبعض الآخر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقديم إطار مقترح لقياس الأداء وتقييم في ظل المتغيرات العالمية الحديثة وتبين أنه يوجد نظر في الدراسات التي تناولت تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم قبل

الجامعي وذلك ما يميز البحث الحالي، كما أنه لا توجد دراسة واحدة على حد علم الباحثة تناولت متغيرين معا الأداء الإداري

ومدخل الأداء المتوازن مما حقق لهذا البحث نوع من الاختلاف والتميز كما كان للدراسات السابقة دور في المساعدة لتقديم تصور لموضوع البحث.

تاسعا: محاور البحث: تسير إجراءات البحث وفق المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن عرض كلا من (المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، المنهج، حدود البحث، المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة، محاور البحث).

المحور الثاني: الأسس النظرية للأداء الإداري.

المحور الثالث: فلسفة تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الأداء المتوازن.

المحور الرابع: واقع الاداء الإداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الاداء المتوازن .

المحور الخامس: مقومات تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل الأداء المتوازن.

### المحور الأول الأسس النظرية للأداء الإداري:

#### أولا تطوير الأداء الإداري:

إن ما يشهده العالم الآن من تغيرات معرفية وتكنولوجية كان له أثر كبير على المؤسسات التعليمية، وجعلها في أشد الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء لمواكبة التغيرات أكثر من أي مؤسسة أخرى، وتأتي أهمية هذه المؤسسات من كونها المسؤولة عن خلق جيل جديد من الأفراد الصالحين القادرين على التعايش مع هذا العالم المعاصر ومواجهة تحدياته، ويعتبر الأداء هما في نمو وتطوير المؤسسات العامة والمؤسسات التعليمية وخاصة فهو بمثابة المحصلة النهائية للمجهودات العاملين داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه المرجوه<sup>(1)</sup>.

(1) ناجيه محمد عبد الله: تطوير الأداء الإداري بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر باستخدام أسلوب فرق العمل "رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2011م ص 26 .

### المقصود بتطوير الأداء الإداري وأهميته:

التطوير الإداري: هو البعد المخطط الشامل الذي يهدف إلى التعرف على معوقات أداء الجهاز الإداري، واستخدام الطرق والأساليب العلمية للقضاء عليها، كما يهدف إلى الارتقاء بمستوى الأفراد من خلال إكسابهم المهارات الإدارية المختلفة، لإيجاد إدارة لديها القدرة على تلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة وذلك في إطار من الاعتبارات القانونية والتنظيمية البشرية والبيئة والتكنولوجيا<sup>(1)</sup>.

كما يعرف بأنه تلك المجهودات والأنشطة التي تبذل من أجل التخلص من أسباب عجز الجهاز الإداري عن أداء وظيفته في قيادة عملية التنمية الاقتصادي والاجتماعية بكفاءة<sup>(2)</sup>.

### أهمية تطوير الأداء الإداري:

لتطوير الأداء الإداري دور مركزي هام، حيث من خلاله تتاح الفرصة لتطوير مهارات القيادات مما يؤدي إلى أعمال وإنجازات أقوى وأكثر تنافسية خاصة في مجال المؤسسات التعليمية حيث ان تطوير الأداء يؤدي إلى تعزيز الفرص الفردية وتنمية الدولة اقتصادياً<sup>(3)</sup>. ويمكن إيجاز أهمية تطوير الأداء الإداري فيما يلي<sup>(4)</sup>:

- 1 - يسهم تطوير الأداء الإداري في تنمية عملية صنع القرارات الإدارية مما يتيح الفرصة إلى اختيار أفضل البدائل وتقليل المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة.
- 2 - يؤدي تطوير الأداء إلى تدعيم مهارات العلاقات الإنسانية والتي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة نظراً للتفاعل بين المديرين و الأفراد العاملين

(1) عادل سيد على: التطوير الإداري للتعليم قبل الجامعي "نظرة نظامية"، الاسكندرية، دار الجامعه الجديدة، 2009، ص 18.

(2) رضا ابراهيم المليجي: معجم المصطلحات فى الادارة التربويه والمدرسيه، الاسكندرية، دار الجامعه الجديدة، 2011، ص 248.

(3) Joey A.Fleck: "Leadership Success:"a study of .

(4) عبد العظيم عبد النبي محمود: تطوير الأداء الإداري للقيادات التربويه، مرجع سابق، ص 33.

في كافة المستويات وأهمية هذا التفاعل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنفيذية بصورة عامه.

3 - يعد تطوير الأداء الإداري الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها اكتساب القيادات العديد من المهارات الإدارية و القيادة التي تؤهلهم للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز وتطوير الأداء.

4 - تسهم برامج التطوير الإداري في تزويد القيادات ببعض المهارات وفقا لمدى الحاجة إليها.

5 - مساعدة الادارة في تعزيز الأداء على وإقامة الأساس اللازمة لتنفيذ السياسات العامة

6 - يساعد التطوير الإداري على اكتساب المعارف والمعلومات المختلفة في العمل والمؤسسة بصورة عامة

أي أن عملية تطوير الأداء هي عملية مخططة ومنظمة، كما تتضح الأهمية الكبرى لتطوير الأداء الإداري للقيادة التربوية، و ضرورة تبني المداخل الحديثة له، حيث تتسارع عملية التجديد والتطوير الأمر الذي يجعل تطوير الأداء في قمة اهتمامات الادارة المعاصرة<sup>(1)</sup>.

### متطلبات تطوير الأداء الإداري؛

يتطلب تطوير الأداء الإداري مجموعة من القواعد أو الأسس التي من خلالها يستطيع القائد التعليمي تحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة عالية وفاعلية متميزة تمثلت في الآتي<sup>(2)</sup> .:

- قدرة القيادات التعليمية الوسطى على الإقناع بالسياسات والأساليب التي يجب اتباعها في إدارة العمل عن طريق مخاطبة فريق العمل والتعامل معه قدرة وكفاءة.

(1) عيد عطا الله حمائل: «القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة متطلبات العصر»، جامعة القدس المفتوحة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين، 2012 م.

(2) إيمان فوزى عبد الحميد: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري» المجلة التربويه لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد الثالث، العدد الأول، يناير 2021، ص 150.



- التخطيط السليم للتطوير الإداري، وذلك عن طريق الملائمة بين الأهداف والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

- توافر القناعة والرغبة الصادقة والحماس في أفراد التطوير الإداري، ويأتي هذا التوافر من وجود سياسة قوية تؤيد حركات الإصلاح الإداري ووجوب تنفيذه على كافة المستويات ومحاولة ربط خطط التطوير والإصلاح في الخطة القومية للدولة، وإقناع العاملين بالتطوير الإداري والتحديد الدقيق لدور كل جهة معنية بالتطوير.

### المحور الثاني أساليب تطوير الأداء الإداري

هناك عدة خطوات أو أساليب يؤدي الأخذ بها وتطبيقها من قبل القيادات الإدارية الوسطى إلى تطوير الأداء الإداري، و الارتقاء بمستوى العاملين و تحفيزهم لتقبل التغيير في بيئة العمل مثل عناية هذه القيادات في فرق العمل، وحل الصراعات ودعم التعاون بين جميع العاملين، والعمل على توافر مصادر جيدة للمعلومات، واتخاذ القرارات لحل المشكلات وتحليلها تبعاً للموقف، مع تقديم البدائل المقترحة<sup>(1)</sup>.

### الخطوات اللازمة لتطوير الأداء الإداري(2).

- تحليل الواقع: ويقصد بها جمع المعلومات عن الواقع الحالي بالمؤسسة وتعتبر من أهم الخطوات

- تحديد فجوة الأداء: وتعني كشف الفجوة بين الأداء الفعلي و المخرجات ثم تحليل الثغرات لمعرفة الأسباب

- اختيار وسيلة التدخل المناسبة وتطبيقها: أي اختيار وسيلة التطوير واختيار البدائل

- تقييم التدخل: ويقصد به تحديد النتائج التي يتم من خلاله التطوير المستمر لعمل

المؤسسة

(1) منار محمد إسماعيل بغدادى: تطوير التعليم فى ضوء تجارب بعض الدول، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 177.

(2) هند أحمد محمد الصعدي: نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم فى المملكة العربية السعودية، فى ضوء معايير التميز الإداري، مجلة جامعة الأزهر، العدد (178) الجزء الأول، أبريل 2018، ص 229

ومن أهم أنشطة برامج التطوير الإداري المؤسسي كما حددتها وزارة الدولة للتنمية الإدارية ما يلي<sup>(1)</sup>.

- 1 - مراجعة الهياكل التنظيمية بالدولة
  - 2 - إنشاء وتفعيل إدارة الموارد البشرية
  - 3 - وظائف جديدة في الهياكل الوظيفية
  - 4 - التدريب وبناء القدرات بما يتناسب مع الأساليب الإدارية الحديثة
  - 5 - استخدام نظم جديدة لتطوير الأداء على مستوى الجهد من حيث مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية، وعلى مستوى الفرد ومدى التزامه بالمهام المطلوبة منه.
- حيث تهدف منهجية بطاقة الأداء المتوازن إلى مراجعة الخطة الاستراتيجية وكذلك تطوير عدد من الاهداف الاستراتيجية على المستوى المتوسط والبعيد المدى، وتصميم وبناء نظام إدارة الأداء المستند إلى منهج بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه بحيث يتم متابعة مدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، وتعتمد هذه المنهجية على توزيع مجموعة متوازنة من الاهداف على الأبعاد التي تحتل طبيعة العمل بالمؤسسة، مع وضع آلية لتطبيق ومتابعة الأداء بناء على الخطة المستمرة والنابعه بدورها من استراتيجيات المؤسسة.

ثانيا: الاداء المتوازن كمدخل لتطوير الاداء الاداري:

أ . نشأه مدخل الأداء المتوازن:

يعتبر مدخل الأداء المتوازن (Balanced Score Card) أحد الأساليب والتقنيات الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المؤسسات، وهي ليست مقياسا للأداء فقط بل النظاما إداريا كاملا و خطة استراتيجية لتقييم أنشطة و أداء المؤسسات وفق رؤيتها واستراتيجيتها، وهذا النموذج يأخذ في الاعتبار الجوانب المالية وغير المالية، وتعد هذا المدخل من الأفكار الرائدة التي قدمهما (Kaplan 2004) وهي أول محاولة لتصميم

(1) جمهورية مصر العربية:وزارة الدولة للتنمية الإدارية،وحدة البحوث والتطوير "التطوير الإداري"،برنامج التطوير المؤسسي،خطة عمل(2012:2010)م،ص(1:43).

نظام عمل لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس ومعاني مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر للأداء بالمؤسسات .

ويعرف البعض مدخل الاداء المتوازن بأنه: أول عمل نظامى يحاول تصميم نظام لتقييم وتطوير الأداء عن طريق توحيد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة والتركيز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها مع مراعاة البعد الزمني و البعد المالي وغير المالي والبعد الاستراتيجي والبعد البيئي<sup>(1)</sup>.

وقد عرفه معهد القياس المتوازن للأداء على أنه نظام للتطوير الإداري، يهتم بتوضيح رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة، وترجمة ذلك إلى أحداث و تعريفات لتوفير دوره متصلة من المعلومات عن العمليات الداخلية و النتائج المتحصل عليها من هذه الأعمال لإحداث تحسين وتطوير مستمر في الأداء كما يعتبر نظام قياس الأداء المتوازن من أهم أدوات الرقابة الاستراتيجية التي تسعى إلى تطوير الأداء وقياس مدى سعيها إلى زيادة قدرتها على تغيير خياراتها الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات المستمرة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويرتكز هذا المدخل على مفهوم أساسي مضمونه انه مقياس الأداء المالي لقياس وتقييم أداء المنشأة لم تعد كافية في بيئة الأعمال الحديثة وإنما يجب تدعيمها بمقاييس أخرى غير مالية بحيث تترجم هذه المقاييس رؤية واستراتيجيات المنشأة<sup>(2)</sup>.

### أسباب أدت إلى ظهور مدخل الأداء المتوازن منها:

1 - منذ اكثر من 50 عام ملاحظة ديكر (Ducker) أن هناك فجوة كبيرة بين الرؤية والاستراتيجية التي تبناها الادارة العليا وبين الأعمال التي تنفذ بمعرفة المستويات

(1) إدريس عبد الجواد إدريس: استخدام مدخل الأداء المتوازن في قياس جودة أداء الجامعات في ليبيا "دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي، مجلة جامعة بنغازي العلمية، المجلد(24)، العدد (2) 2011م

(2) أحمد عارف محروس: "القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لفاعلية رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية" دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، القاهرة، 2013م، ص62.

الإدارية الدنيا في منظمات الأعمال ولقد قدما جودتها البحثية حينئذ والتي تمثلت في أسلوب الإدارة بالأهداف إلى أنه لم يجد الأداة اللازمة للتغلب على هذه الفجوة، وفي عام (1970) أصبحت هذه الفجوة أكثر وضوحاً بعد أن ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتأثرت به هذه المستويات التنفيذية<sup>(1)</sup>.

2 - ظهور تغيرات و تحولات جذرية في اهداف منظمات الأعمال المحافظة على البقاء ظروف المنافسة العالمية الشديدة حيث أصبح الهدف الأساسي هو الاهتمام المستمر لتحسين وتطوير في قلبه والاستجابة السريعة للمتغيرات والتحديات وزيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي وعلى أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية وهذا ما تفتقده المقاييس التقليدية تعتمد على المؤشرات المالية وحدها التي لا تعكس الصورة الحقيقية للأداء والتي تؤثر بدورها على النواحي المالية حيث أنها سمة لسلسلة من العمليات الأساسية في البحث والتطوير وتدريب العنصر البشري لذا أصبحت الحاجة ملحة لوضع أداة جديدة تهتم بهذه العمليات تضع مؤشرات لمتابعتها وتطويرها<sup>(2)</sup>.

3 - حدوث تغيرات جذرية في نظام فلسفة الإدارة ومدخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب على تطبيق الإدارة الاستراتيجية وزهور فلسفة الجودة الشاملة وتحول الاهتمام به رقابة الجودة إلى سياسة التحسين المستمر الذي ينتج عنه مزايا تنافسية كبيرة للمؤسسة.

4 - ظهور ثوره تكنولوجيه في مجال الانتاج وانظمه المعلومات ترتب عليه استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الانشطه بالمؤسسة بالاضافه الي استخدام اساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخليه والخارجيه وامداد الاداره بالمعلومات اللازمه لاتخاذ القرارات بسرعه ودقه فائقه<sup>(3)</sup>.

(1) محمد بن عبد الله العبيشي: تطوير نموذج القياس المتوازن للأداء باستخدام مدخل سيجما ستة، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للأقتصاد الإسلامي، مجلد (16)، العدد (47)، أغسطس 2012م، ص 362.

(2) هدى مؤيد حاتم: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسيه "رسالة ماجستير منشوره، جامعة القادسيه كلية الادارة والاقتصاد، 2017، ص 23.

(3) فاطمه رشدي سويلم عوض: تأثير الربط بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية "دراسة تطبيقية بنك فلسطين، رسالة

مما سبق يتضح أنه كان يوجد قصور كبير في أدوات القياس وتقييم الأداء السابقة، مما أدى إلى وجود حاجة ملحة لظهور مدخل الأداء المتوازن، بما فيه من مزايا وخصائص وأهميه كبيرة في تقييم وتطوير وتحسين الأداء، بعد أن وجهت عدة انتقادات لتقييم الأداء التقليدي الذي أصبح أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء، وغير فاعلة في توجيه نظر الإدارة إلى مواطن الخلل ونقص الكفاءة، كما أنه غير كفء في توجيه الإدارة وأرشادها لكيفية تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة بما يضمن لها البقاء والنمو، مما أدى إلى بحث المؤسسات عن نظام جديد يتلائم مع كل المنشآت الإنتاجية والخدمية الحديثة، من هنا قدم كابلان ونورتون فكرة مقياس الأداء المتوازن لسد النقص في النموذج التقليدي لقياس وتطوير الأداء.

#### أسباب ظهور أسلوب قياس الأداء المتوازن:

يرى البعض أنه نظرا لعدم تطور أساليب الرقابة الماليه التقليديه منذ عام (1925) ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقات الأداء المتوازن، لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة الماليه التقليديه الحالية، والتي تمثل دور الرقابة وفقا لها على التأكيد من كفاءة الأداء بالمنظمة، ونتيجة لذلك يجب أن يعطى الادارة مزيدا من التركيز على قياس التكاليف بشكل أكبر من تركيزها على الإيرادات، وبعد الحرب العالميه الثانيه تأثرت القرارات الاداريه بالمقاييس الماليه نتيجة لتعقد أداء منظمات الأعمال وتفعيل استخدام الأساليب التكنولوجيه وتعقد عمليات الإنتاج، مما كان له أكبر الأثر في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابه الماليه التقليديه، التي عجزت فيها المقاييس الماليه وحدها على ترشيد إتخاذ القرارات الاستراتيجيه<sup>(1)</sup>.

وحيث أن بيئة الأعمال داخل وخارج المنظمات قد تعرضت إلى مجموعه من المتغيرات التي أثرت بدورها على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا تلك المنظمات إلى الإتجاه نحو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن<sup>(2)</sup>.

ماجستير مشوره، 2009، ص 79.

(1) بهجت راضى: تقييم الأداء الأكاديمي والمقارنة المرجعية في التعليم العالي، القاهرة، 2018، ص 122 مرجع سابق.

(2) Kaplan, S. Robert and Norton, Davidp., (1996) "The Balanced Scorecard Translating strategy in Action " Harvard business review p 3,7.

## ان ظهور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يرجع إلى سببين رئيسيين هما:

1. الإفتقار إلى أسلوب شامل يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية بصورة مترابطة ومتوازنة.
2. تحول الادارة إلى الإعتماد على الأصول غير الملموسة لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة ومع هذا التحول أصبحت المنظمات غير قادرة على قياس أصولها بالشكل المناسب لأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته وبظهور بطاقة الأداء المتوازن حلت هذه المشكلة .
3. التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال الحديثة والتي من أهمها قصر دورة حياة المنتج مما جعل من الابتكار من أهم عوامل النجاح<sup>(1)</sup>.

## أهداف بطاقة الأداء المتوازن وخصائصها

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى ترجمة رؤية المؤسسة ورسالتها إلى إجراءات تنفيذية مرتبطة بخطةها الاستراتيجية، مع توضيح مسار الرؤية والرسالة لجميع العاملين في المؤسسة - كل فيما يخصه - حتى يبذلوا الجهود اللازمة لإنجاز المهام المنوطة بهم في سبيل تحقيق ما ورد بتلك البطاقة<sup>(2)</sup>.

## اهمية بطاقات الأداء المتوازن:

- توضيح رؤية المؤسسة واستراتيجياتها وتحويلها إلى نشاطات وأهداف تعليمية قابلة للقياس، ويتم ذلك من خلال تحويل إستراتيجيات الوحدات الادارية إلى هدف إستراتيجي عام، أى أن كل وحدة إدارية لها هدفها وإستراتيجيتها.

(1) أحمد السعيد بهجت، وآخرون: إطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والسته سيجما لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجي للمصارف، المؤتمر المؤتمر الدولي الثالث للدراسات والبحوث البيئية "الموارد الطبيعية والتحديات المستقبلية"، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة السادات، 25 - 27 فبراير 2015، ص 147 .

(2) ابراهيم الزهيري: دليل المشارك، مركز ضمان الجودة، جامعة حلوان، 2018، مرجع سابق، ص 2 .

- تسهيل عملية الأتصال والربط بين أجزاء المؤسسة تسهل عملية الأتصال فى المؤسسة من خلال وسائل الأتصال التى تعمل على تفعيلها مثل: الرسائل التنظيمية، الفيديو، ووسائل الأتصال الألكترونية مثل جماعة الممارسة، والأاسوب المحمول، كما أنها تشجع الأحوار بين إدارة المؤسسة والأدارة العليا، والأدارة الدنيا ومجلس إدارة المؤسسة، ليس فقط حول الأهداف المالية قصيرة الأجل، ولكن حول صياغة وتطبيق الإستراتيجية من خلال تقسيم الأداء للمستقبل<sup>(1)</sup>.
- الأتخطيط و الأتحدد الأهداف، و الأتكييف الإستراتيجية، حيث يكون تأثير البطاقة عندما يتم نشرها بجميع أنحاء المؤسسة لتقود عملية الأتغيير، و تسهم فى الأتقيق الأتعلم والنمو، وإعادة هندسة العمليات لتلائم مع الإستراتيجية، و تمكن المؤسسة من الأتحدد كمية ونوعية الأهداف التى ترغب فى الأتقيقها، و الأتحدد الوسائل والمصادر اللازمة لإنجازها، و الأتحدد الأهداف المالية و غير المالية على المدى القريب .
- الأتعزيز إستراتيجية الأتغذية العكسية والأتعلم، حيث تتضمن العمليات الأدارية عملية الأتقييم الأتوازن ضمن إطار الأتعلم الإستراتيجى، وهذه من العمليات المهمة فى بطاقة الأداء الأتوازن، حيث تزود المؤسسة بالأقدرة على الأتعلم الأتظيمى فى مستويات الإدارة العليا ' الأمر الذى يمكنهم من إدخال الأتعديلات والأتحسنات اللازمة<sup>(2)</sup>.
- الأتلقى الضؤ على مجموعة مقاييس أكثر عمومية و الأتفاعلا و الأترباطا بين الأتستهلك والعمليات الأداخلية والعاملين و أداء النظام للأتقيق نجاح مالى طويل الأمد
- تمكن البطاقة من الأتشخيص و الأتحدد بصوره عملية مجالات جديدة ينبغى أن الأتميز بها المنظمة للأتقيق أهداف الأتستهلك والمنظمة<sup>(3)</sup>.

(1) بيومى الضحاوى، رضا الملىجى: الأتخطيط الإستراتيجى فى الأتعليم: القاهرة، 2011، مرجع سابق، ص 312..

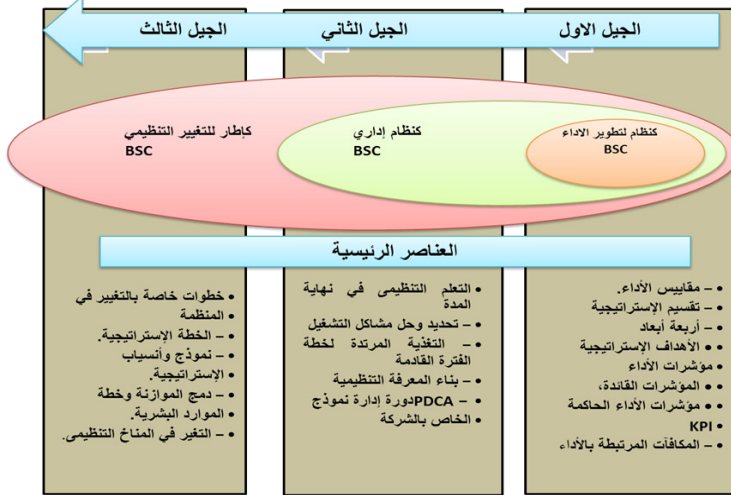
(2) بيومى الضحاوى: الأتقييم أداء كليات التربية فى مصر بأستخدام بطاقات الأداء الأتوازن، مرجع سابق، ص 28.

(3) منى إبراهيم المدهون، آخرون: الأتخطيط الإستراتيجى بأستخدام بطاقات الأداء الأتوازن: مرجع سابق - غزة، 2013، ص 50.

## مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن:

حدث تطور واضح في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للبطاقة، فبدأت في إستخدامها كنظام إداري، وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي<sup>(1)</sup>.

### والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:



-- Source: Morisawa, T. (2002) «Building Performance Measurement Systems

(2). with the Balance scorecard Approach”, Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

(1) بيومي ضحاوي، رضا المليجي: التخطيط الإستراتيجي في التعليم: القاهرة، 2011، مرجع سابق، ص 304..

(2) - Source: Morisawa, T. (2002) “Building Performance Measurement Systems (46)

with the Balance scorecard Approach”, Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.



وقسمها البعض إلى أربعة أجيال، إلا أن التقسيمين اتفقا على أن التطور فى الأجيال يرتبط بكيفية تطبيق وتوظيف المدخل داخل المؤسسات وأوجه الاستفادة منه، وأنه لا توجد حدود فاصله بين هذه الأجيال، كما سيتضح فيما يلى: (1).

### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

يرتكز مقياس بطاقة الأداء المتوازن كما أشار Kaplan and Norton, 1992 على أربعة أبعاد أساسية وتسمى الأبعاد أو المحاور أو الجوانب، ويحاول الباحث فى ضوء إستقراء العديد من الدراسات السابقة لعرض هذه الأبعاد:

تمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل، عن طريق ربط الأهداف المتعددة، التى تسعى المنظمة لتحقيقها، وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسى، ويتم فى البطاقة ترجمة رؤية المنظمة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس، يتم تبويبها فى أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، وبالتالي يتم تقييم الأداء من المنظور المالى للمساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية والتعلم والنمو (2).

بأستقراء عدد من الدراسات السابقة تبين أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربعة أبعاد رئيسية والتى سيتم التطرق لها بمزيد من التفصيل وهى كالاتى:

1. البعد المالى (كيف سنحقق النجاح المالى وفقا لما يرغبه المساهمون؟).
  2. بعد العملاء (عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو فى نظر عملائنا؟).
  3. بعد العمليات الداخلية (لإرضاء المساهمين والعملاء، ماهى العمليات التشغيلية التى يجب أن نتفوق فيها؟).
  4. بعد التعلم والنمو (لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟).
- وبعض الدراسات السابقة الأخرى أضافت البد الخامس وهو:

(1) أسامة فرنى: تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن فى إدارة الجامعات المصرية، 2011، مرجع سابق، ص 33 - 34 .

(2) بهجت راضى: تقييم الأداء الأكاديمى، مرجع سابق، 2018، ص 136 .

## 5. البعد الإجتماعى (كيف نخدم ونساهم فى تطوير المجتمع؟) (1).

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية فى قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة وإستراتيجيتها الموضوعية، وتهدف إلى تطوير مقاييس جديدة تستند فى فلسفتها إلى عدة أبعاد أساسية لقياس الأداء هى:

أ. البعد المالى **Financial Perspective**: (كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين؟) ويعتبر البعد المالى البعد الأول فى بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجى، ويتضمن المؤشرات التى تقيس مدى كفاءة العمليات المالية التى تقوم بها المؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى مدى إستقرار مصادرها المالية التى تعتبر ضرورية للقيام بأنشطتها نحو تحقيق خططها الإستراتيجية، كما يعبر عن النجاح المالى الذى تحققه المؤسسة، لتظهر بأفضل صورته أمام المساهمين والمعنيين، وتتضمن الأهداف المالية، ووسائل قياسها (2).

## ب. بعد العملاء **Customer Perspective**: (كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا؟)

ويهتم بالمتعاملين مع المؤسسة والمنتفعين من خدماتها أو منتجاتها، إذ تسعى المؤسسات الآن إلى كسب رضاهم بشكل مستمر، للمحافظة عليهم، وكسب عملاء جدد بشكل مستمر، حيث أن العديد من المؤسسات تقدم خدمات للمستهلكين تسعى من ورائها إلى كسب المزيد من رضاهم وأحياناً تقديم خدمات تفوق توقعاتهم، وتؤدى إلى إبهاجهم، وبالتالي، فإن المحور يغطى قضايا تتعلق بمتلقى الخدمة مثل: معرفة مدى رضاهم، وقدرتهم على الوصول والحصول على الخدمة، وهذا البعد يدعم إدارة المؤسسة التى تسعى إلى الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذ أن درجة الرضا تؤثر فى نسبة الحصول على عملاء جدد، وإمكانية المحافظة على العملاء

(1) أحمد إبراهيم إدغيش: مدى إمكانية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى

الإعلامية: أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 16

(2) بيومى الضحاوى: تقييم أداء كليات التربية فى مصر بأستخدام بطاقات الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 33.

الحاليين، ومن ثم حصة المؤسسة في السوق، وتستطيع المؤسسة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها<sup>(1)</sup>.

### (ج) بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes perspective:

(لإرضاء المساهمين والعملاء، ماهى العمليات التشغيلية التي يجب أن تتفوق فيها؟) يقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات . والتي يتم من خلالها مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين . وبذلك فإن هذا المنظور يكشف عن إختلاف رئيسى ما بين المداخل التقليديه ومدخل بطاقة الأداء المتوازن فى تقويم الأداء . إذ أن المداخل التقليدية تحاول مراقبة وتحسين العمليات القائمة الموجودة، غير أن مدخل بطاقة التقويم المتوازن عادة ما يحدد العمليات الجديدة كليا والتي يتم ابتكارها لخدمة وإرضاء العملاء وتلبية الأهداف المالية للمؤسسة . وبالإضافة إلى ذلك فإن منظور العمليات الداخلية يسلط الضوء على العمليات الأكثر أهمية لنجاح استراتيجيات الأعمال فى حين تركز أنظمة قياس الأداء التقليدية على عمليات تسليم منتجات وخدمات اليوم إلى عملاء اليوم. غير أن موجّهات النجاح المالى بعيدة المدى يمكن أن تفرض على المؤسسة أن تعمل على خلق سلع وخدمات جديدة، والتي من المفترض أنها سوف تلبى الحاجات الناشئة للعملاء الحاليين والمستقبليين<sup>(2)</sup>.

### (ج) بعد التعليم والنمو Learning and Growth Perspective (لتحقيق رؤيتنا،

كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟)

إن بعد التعلم والنمو يركز بشكل كبير على القدرات والمهارات الداخلية التي يجب تنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف المنشأة فى الأجل الطويل ' حيث أن المنافسة تتطلب أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين،

(1) (بيومى ضحاوى، رضا المليجى: التخطيط الإستراتيجى فى التعليم: القاهرة، 2011، مرجع سابق، ص 326 .

(2) عماد كواشى: بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها فى تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، مرجع سابق، 2010، ص 196 .

ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة فى الأجل الطويل، وذلك فى ثلاث مجالات رئيسة وهى: مجال الأفراد وذلك من خلال سياسة الأجور والحوافز، وكذلك مجال الأنظمة من خلال تفعيل نظام المعلومات وفى مجال الإجراءات التنظيمية من خلال استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات وإدخال أنظمة المعلومات الحديثة، وتطوير الإجراءات التنظيمية، حيث يتوجب على كل عامل أن يبحث عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل فى المنظمة للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها فى المستقبل<sup>(1)</sup>.

وهناك ثلاث محددات للنمو والتعلم وهى:

كفاءات الأفراد العاملين: تتمثل فى المهارات الاستراتيجية، مستويات التكوين والطاقات الكامنة لديهم .

البيئة الأساسية التكنولوجية: تتمثل فى التكنولوجيا المستعملة فى الاستراتيجية، قاعدة البيانات الاستراتيجية، البرامج وبراءات الاختراع وحقوق النشر .

الأعمال المحورية: دورة القرارات، تحديد المسؤوليات، التحفيز والعمل الجماعى .  
تللك المحددات تعد مؤشرات تقيس قدرة المؤسسة على النمو والتعلم لمواجهة المنافسة، حيث نجد أن المؤسسات المتحفظة فى ثقافتها، التى تقاوم التغيير تجد نفسها قد تأخرت فى المنافسة قياسا بنظيراتها الرائدة والأكثر انفتاحا على عمليات التغيير، فعمليات التغيير الإيجابى يمكن أن تصنف باعتبارها نموا وتراكما معرفيا، حيث تجعل الأفراد والجماعات أكثر قدرة على الأداء بطرق وأساليب متجددة تعطى للمؤسسة النجاح فى البيئة المتغيرة<sup>(2)</sup>.

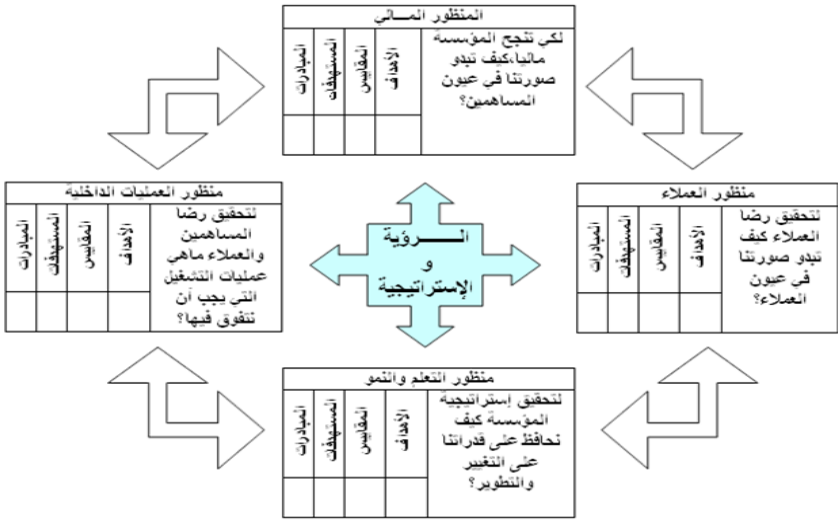
(1) أحمد إبراهيم إدغيش: مدى إمكانية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى

الإعلامية: مرجع سابق، 2016، ص 20

(2) حسام عبد الكريم عاشور: استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء

المستشفيات الحكومية الفلسطينية فى قطاع غزة، مرجع سابق، 2015، ص 20

الشكل: المنظور أو الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر:

Kaplan Robert S, Norton David p, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action 1996, Op.Cit, p76.

(6) الخطوات العلمية لبناء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

اختلفت آراء الباحثين بخصوص وضع الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مع الأخذ فى الاعتبار ترتيب تطبيقها وخطواتها والوقت المخصص لكل خطوة، إذ يتم تكييفها طبقاً لخصائص وظروف كل وحدة أو مؤسسة، وهناك مجموعة من المقاييس التي تهدف إلى تحقيق فعالية وشمول وتوازن نظام تقويم وتطوير الأداء، بحيث تعكس أداء المنظمة من خلال المناظير الأربعة للبطاقة، ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باتباع الخطوات الآتية:

- الخطوة الأولى تحديد رؤية المؤسسة: ويتم ذلك عن طريق تصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وهي تساعد على صياغة الأهداف والاستراتيجيات، والرؤية دائماً تتبع لرسالة المؤسسة وهي تبين الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، وقد تصدر الرؤية من قبل مدير المؤسسة، أو من قبل فريق عمل وهذا أفضل

- فمن الضروري أن تضمن فريق عمل ممثل لجميع أصحاب الشأن بالعملية التعليمية، والمتعاملين مع تلك المؤسسة من مؤسسات المجتمع المحيط بها<sup>(1)</sup>.
- **الخطوة الثانية تحديد الاستراتيجية:** تعد الإستراتيجية بمثابة إطار عام تسترشد به المؤسسة فى رسم توجهاتها وصورتها المستقبلية، وإتخاذ قراراتها، وهى عبارة عن تحديد القواعد الأساسية الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبه للمؤسسه التعليمية، لتطوير حالة موجوده إلى حالة مرغوبه فى المستقبل، وذلك من قبل الادارة العليا للمؤسسة فى ضوء إمكانياتها ومواردها، ومستوى المنافسة<sup>(2)</sup>.
- **الخطوة الثالثة تحديد الأهداف الاستراتيجية:** إنطلاقاً من الاستراتيجيات التي تمت صياغتها تقوم المؤسسة بحديد مجموعة من الأهداف على المستوى الاستراتيجي، حيث يتم تعيين عدد محدد من الأهداف ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويشير الواقع العملي من منظمات الأعمال إلى الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الأهداف فوضع وتحديد الأهداف بصورة منطقية صحيحة ومترابطة يأتي في مقدمة الأولويات . ويبرز دور مدخل الأداء المتوازن من خلال مساهمته في تركيز الأهداف وتوضيحها وإيجاد مؤشرات ملائمة لها<sup>(3)</sup>.
- **الخطوة الرابعة تحديد عوامل النجاح الحاكمة:** وتعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات المحددة إلى مناقشة ما تحتاجه لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة، بمعنى آخر أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور من المحاور الأربعة وترتيبه حسب الأولوية<sup>(4)</sup>.

(1) يوسف محمد الثويني: متطلبات قياس الأداء المتوازن فى مؤسسات التعليم قبل الجامعي، بمنطقة حائل ومعيقاته، المجله الدوليه التربويه المتخصصه، المجلد الثالث، العدد العاشر، تشرين أول 2014م.

(2) فاطمه رشدي سويلم: تأثير الربط بين مقاييس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ((ABC)، مرجع سابق، ص 83.

(3) رامز رمضان محمد: إستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى قياس وتقييم الأداء المؤسسى فى المنظمات العامة،

(4) نادية راضى عبد الحليم: دمج مؤشرات الأداء البيئى فى بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال فى التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 18.

- **الخطوة الخامسة: تحديد مؤشرات الأداء ومقاييسها:** في الخطوة السابقة تم تحديد العوامل الحاكمة لتحقيق الأهداف، فعملية تحديد الخطة تنبع من هذه العوامل، ويتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس الرئيسة التي ستستخدمها المؤسسة في العمل لاحقاً، ويجب أن تبدأ بما يسمى بالعصف الذهني، بحيث تقبل كل الأفكار وتستخدم جميعها في العملية، وفي النهاية يتم الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر أهمية، ويمكن أن تراقب والتي تسمح بالقياس<sup>(1)</sup>.

- **الخطوة السادسة: إعداد خطط العمل:** ينبغي على المؤسسة التعليمية إعداد خطة العمل الفعلية والقابلة للتنفيذ والتي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب إتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤيا الموضوعية، وتحديد الأنشطة والأعمال الواجب القيام بها، سعياً لتحقيق الأهداف والرؤية الاستراتيجية، ويتضمن ذلك تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد المادية والبشرية المؤهلة، وتحديد المسؤوليات والأدوار والأدوات وتدعيم البرامج، وأيضاً تنظيم الأفراد المسؤولين عن إتمام الخطة، والمدة اللازمة لتنفيذ الخطة<sup>(2)</sup>.

**الخطوة السابعة: المتابعة والإدارة:** للتأكد من سلامة تطبيق مدخل الأداء المتوازن لا بد من المتابعة بشكل مستمر لتحقيق المقاييس، وذلك للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المطلوبة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة<sup>(3)</sup>

**الخطوة الثامنة: التقييم:** لضمان سلامة تطبيق مدخل الأداء المتوازن، فلا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز وظيفتها المطلوبة كأداة ديناميكية للإدارة

(1) وسيله عبد العزيز العاشق: التخطيط الاستراتيجي «بطاقة الأداء المتوازن»، المجله الدوليه المحكمه للعلوم الهندسيه وتقنيه المعلومات، جامعة طرابلس - كلية الهندسة، طرابلس، ليبيا، المجلد (2)، العدد (2)، يونيو 2016، ص (31:37)

(2) نبيله الهادي عبد الرحمن: بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 24.

(3) يوسف محمد الثويني: متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، بمنطقة حائل ومعيقاته " المجله الدولية التربويه المتخصصة، المجلد الثالث ' العدد العاشر، تشرين أول 2014 م.

فمدخل الأداء المتوازن لا بد يبنى على أساس برنامج يومي يسمح بربط محاور البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة، حيث سيتم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية التي تعدها مختلف الجهات بالمؤسسة<sup>(1)</sup>.

### الأداء الإداري للقيادات التعليمية الوسطى ومدخل الأداء المتوازن:

تعد القيادة جوهر العملية التعليمية ومفتاح الإدارة الفاعلة، لما لها من دور أساسي في توجيه سلوك الأفراد وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة، ومحورا أساسيا ترتكز عليه انشطتها خاصة في العصر الحديث، وما يشهده من تحولات جذرية في أساليب العمل ومهارات القيادة، والتي أصبحت تمثل تحديا يواجه عمل القيادات ونتيجة لذلك كان لا بد من وجود ممارسات قيادية يتحقق من خلالها توجهات فكر الإدارة الحديثة المتواكبة مع العصر .

ولقد تغير مفهوم القيادة وفلسفتها من إدارة تقليدية القيادة إبداعية تدعو إلى التغيير والمشاركة، وامتلاك القدرات المرتبطة بتطبيق هذا الفكر الجديد، خاصة في المجال التعليمي الذي هو أكثر المجالات تأثرا بالقيادة، نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه القيادات في التطوير وإعداد الموارد البشرية، أدى ذلك إلى ظهور توجهات حديثة للقيادة، والتي تستوجب تطوير وتحديث مهام ومسؤوليات ومهارات القيادات التطوير آدائها وقدرتها على استيعاب تلك المهام والمسؤوليات، وذلك عن طريق تنبي أحد المداخل الحديثة لتطوير الأداء<sup>(2)</sup>.

أي أن القيادات التعليمية تلعب الدور الأهم في تفعيل ونجاح العملية التعليمية التربوية، لذا فهي تحتاج إلى قيادات حكيمة ومؤهلة ومبدعة تتبنى التغيير والتطوير والتفاعل مع مستجدات العصر من أجل تحقيق أهدافها، ويعتبر مدخل الأداء المتوازن

(1) رامز رمضان محمد: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسى فى المنظمات العامة"، مرجع سابق، ص 63.

(2) هاله فوزى محمد عيد: "تطور أداء القيادات الجامعية فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين، تطوير أداء القيادات الجامعية فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين، المجلد (3)، العدد (1)،



وسيلة للتعامل مع سلوك الأفراد داخل المؤسسة نحو التغيير الإيجابي لتحسين الأداء، كما أنه يقدم تقريراً عن مدى التقدم في الإنجازات التي تم اختيارها ليعكس عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها المؤسسة، ويقدم نظام معلوماتي معياري حيث تعتمد منهجيته على توافر معايير موضوعية وذاتية يمكن الاعتماد عليها للتوصل إلى نتائج تساعد في توفير المعلومات وتحليل الموقف الاستراتيجي، لتسليط الضوء على التعمق في تحليل استراتيجية المؤسسة من حيث مدى نجاحها في تحقيق الاستراتيجيات المطلوبة<sup>(1)</sup>.

كما أن محور النمو والتعلم في مدخل الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة، ويأتي النمو والتطوير في الأفراد والقيادات والنظم والإجراءات، حيث أنه يمكن من خلال منظور التعلم والنمو ضمان قدرة المؤسسة على التجديد إلى جانب إشباع حاجات المستفيدين وتطوير المعارف والاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية، لذا توصي الدراسة بضرورة تطوير الثقافة المعلوماتية وتطوير الأداء لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية<sup>(2)</sup>.

كما يساعد مدخل الأداء المتوازن القيادات التعليمية من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة على المحافظة على التغيير والتحسين المستمر، وذلك لأنه يعتمد في جوهره على عملية التوجيه والتخطيط والتحصين المستمر الذي يركز بالأساس على القيادات، ويزودها بالطرق التي تنقل بها الأهداف إلى حيز التنفيذ، بالإضافة إلى أنه يساعد القيادات على تتبع النتائج المالية قصيرة الأجل، وفي نفس الوقت رصد التقدم في بناء القدرات مما ينعكس على نمو الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة<sup>(3)</sup>. كما أن مدخل الأداء المتوازن يمكن

(1) 1- Punniyamoorthy, R. Mural: Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool",85

Benchmarking: An International Journal, Article publication date: 11 July 2008, Available in <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770810887230/full/html.pdf>, accessed on 11/9/ 2021.:

(2) هانى عبد الرحمن العمرى: "منهجيته تطبيق الأداء المتوازن في المؤسسات" مرجع سابق، 28ص.

(3) 2 - Charles J. Pineno: 'The Business School Strategy: Continuous Improvement by Implementing(88

القيادات من مراقبة تنفيذ الاستراتيجية وتعديلها وتقويمها لتلائم مع مستجدات العصر من خلال إحداث تغييرات جوهرية بها ومن ثم إحداث التطوير المنشود بالمؤسسة<sup>(1)</sup>. حيث نادت الخطة الاستراتيجية للتعليم في توصياتها بضرورة توفير قيادات فاعلة، وإدارة متميزة مدعومة بنظام كفاء يعمل على تحسين إدارة الموارد وتعزيز الخطط، وتوفير بنية معلوماتية تربوية ومالية عالية الجودة لجميع الأطراف المعنية بالتخطيط والمتابعة والتقويم على كافة المستويات، بما يضمن كفاءة وفعالية هذه القيادات<sup>(2)</sup>.

وتحقق بطاقة الأداء المتوازن الجوانب التالية في تحسين وتطوير الأداء الإداري للقيادات:

1 . يساعد القيادات التعليمية على تحسين أدائهم نتيجة وجود مراقبون ومراجعون بشكل مستمر حينما تظهر مشكلات الأداء في البطاقة عند مستوى الإدارة العليا من خلال القيام بمراقبة كل المقاييس داخل المؤسسة، كما يتم التواصل مع مستويات الإدارة الدنيا لتقدم تفاصيل أكثر وتصحيح الأفعال في الوقت المناسب وتقديم التغذية الراجعة التي تزيد من الأداء عند كل المستويات<sup>(3)</sup>.

2 - يعمل مدخل الأداء المتوازن على تمكين القيادات من مواجهة تحديات العصر، والتي تفرض احتياج المؤسسات إلى قيادات ذات طابع خاص يرتبط بأعداد الموارد البشرية التي يعهد إليها إدارة تلك المؤسسات بكيفية جديدة تحقق المواصفات المطلوبة، ويتحقق ذلك من خلال امتلاك القيادات القدرات والمهارات التي تمكنهم من مواجهة تحديات العصر الذي أوجد أدوارا جديدة تستلزم تطوير الأداء، كما بعد مدخل

the Balanced Scorecard. Research in Higher Education, pp: 1:16, ABD. Journal, Volume 3. 2011

ibid, pp: 1:16. ((89 (1)

(2) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030/2014م، التعليم المشروع القومي لمصر، ص 92:95.

(3) نور الهدى على محمد: "تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مصر في ضوء الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، 2018م، ص 618 - 125.

الأداء المتوازن من عوامل التحفيز، حيث يساعد القيادات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تنفيذ مهام العمل اليومية التي تعتبر من الأمور الحيوية لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية، كذلك تنفيذ المبادرة الاستراتيجية التي تعد المؤسسة للمستقبل، ويساعد الأداء المتوازن في تحفيز العاملين على أداء أعمالهم وتقويمها بصفة مستمرة<sup>(1)</sup>.

3 - توفر طريقا منتظما يربط بين رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد، كما توجه القيادات للتركيز على رسالة المؤسسة بدلا من التركيز على الجوانب المادية فقط<sup>(2)</sup>.

مما سبق نجد أن: الهدف الأساسي في تطوير القيادات التعليمية يكمن في تنمية المهارات القيادية لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفاعلية، وعليه فإن تطوير أداء القيادات ذا أهمية كبرى تتبع من طبيعة الدور الذي تقوم به من حيث تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال حل المشكلات الداخلية والتكيف مع المتغيرات الخارجية، وحتى يتم تطوير أداء هذه القيادات التعليمية بكفاءة عالية، يجب أن يتم ضمن نموذج وإطار علمي يعتمد في مكوناته على معايير واضحة يمكن قياسها وتحقيقها وذلك لضمان الحد الأعلى من النتائج، كان لابد من العمل باحد المداخل الحديثة ويعتبر من أهمها مدخل الأداء المتوازن، حيث يوفر مجموعة من المقاييس تعطي الإدارة العليا صورة شاملة ومتكاملة عن المؤسسة، وفيما يلي التعرف على المقومات اللازمة لتطوير أداء القيادات الوسطى في ضوء هذا المدخل.

مقومات تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية في ضوء مدخل الأداء المتوازن:

تعتبر الحاجة إلى زيادة فعالية النظم التعليمية من أهم الدوافع والمحفزات لاستمرارية التطوير في النظام التعليمي، وتطوير أداء القيادات هو تحسين الممارسات الإدارية والقيادية التي تقوم بها القيادات خاصة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية،

(1) هاله فوزى محمد عيد: "تطور أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين"، مرجع سابق ص 345.

(2) كامل أبو ماضي: "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية"، قطاع غزة، فلسطين، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018م ص 286.

للارتقاء بالنظام التعليمي<sup>(1)</sup>، ويعتبر تطوير أداء القيادات التعليمية هو أهم ما يتضمنه تطوير أداء المؤسسة بشكل عام، لما له من تأثير جوهري في عمل المؤسسة وحل المشكلات ومواجهة التغيرات، ولكي يتم هذا التطوير من خلال أحد المدخل الحديثة وهو مدخل الأداء المتوازن، لابد من توافر بعض المقومات التي تساعد على تطبيق أبعاد هذا المدخل، منها مايلي:

1 - توافر إرادة التغيير وعزيمة التطوير ووضوح الأهداف وتحديدها ومناسبتها للإمكانيات المادية والبشرية، وقابليتها للتحقيق على أرض الواقع، ومشاركة جميع العاملين في وضعها ومراجعتها بصفة مستمرة، كما يجب أن يكون للمؤسسة رؤية ورسالة معلنة وواضحة المعالم، وأن تترجم إلى خطط تحسين وتطوير قابلة للتحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة<sup>(2)</sup>.

2 - توافر الإمكانيات البشرية القادرة على نقل الأفكار والمقترحات إلى حيز التنفيذ من القيادات المبدعة المبتكرة المتميزة التي تؤمن بالتطوير والتغيير، وكذلك الإمكانيات المادية التي تمكن من تحقيق التطوير المنشود، مثل المعامل والمكتبات، القاعات المناسبة والحواسيب.

3 - توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والنوعية مع توافر البيانات والمعلومات الكمية والتوعية اللازمة لاتخاذ قرارات التطوير.

4 - رفع كفاية العمل الإداري (التخطيط - المتابعة والتقييم) في المؤسسات التربوية والأجهزة التابعة لها بحيث يتم التكامل والتنسيق وتحديد الإجراءات والصلاحيات وتوحيدها .

(1) هند أحمد محمد: "نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية"، مرجع سابق، من ٢٤٤

(2) زين بن ناصر محمد، عبد الرحمن محمد الحبيب: متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والأسماوية، العدد (٢٥) جامعة بابل 2017م، من م١٨:

5 - رفع كفاية بيئة العمل من خلال التطوير المهني المستمر لشاغلي الوظائف القيادية، والحرص على التقويم المستمر للأفراد والعمليات وفق معايير وأدوات تقويم محكمة.

6 - استخدام نظام اتصالات متطور يسهم في سهولة وانسياب الاتصالات وسرعة تدفق المعلومات بشكل فعال يساعد على تطوير اداء المؤسسات والتغلب على السلبيات الموجودة بها، فضلا عن إتاحة الفرص لاتخاذ القرارات المناسبة، بالاضافة إلى تمكين القيادات من مهارات الاتصال والقدرة على التأثير وتوضيح الرؤية للعاملين وتوجيههم<sup>(1)</sup>.

وحتى يمكن تطبيق أبعاد مدخل الأداء المتوازن في المؤسسة بسهولة ويسر فإننا بحاجة إلى:

دراسة احتياجات القيادات، ويكون ذلك من خلال وضع معايير الأداء المطلوبة أو المثالية ومعرفة واقع الأداء الحالي ومن ثم توضيح الاحتياجات الأساسية التي يتطلبها الانتقال من الواقع إلى المأمول وذلك من خلال تجديد طبيعتها ومداها وأبعادها الكمية ومستويات الحاحها وأولويات الاحتياج

توفير الترتيبات الهيكلية لتطوير الأداء عند تنفيذه وذلك من خلال توفير خبرات متخصصين في تطوير الأداء، لديهم المهارات والقدرات اللازمة لتطوير الأداء، مع توافر رؤية مستقبلية واضحة بشأن التطوير.

إمكانية إقامة تعاون مع مؤسسات رائدة في مجال تطوير القيادات<sup>(2)</sup>.

إعادة صياغة الهيكل التنظيمي بشكل مناسب، حيث يساعد ذلك في نجاح خطط وتطوير الموارد البشرية وذلك عن طريق إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط

(1) عيد عطا الله حمايل: "القيادات التربويه ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر"، جامعة القدس المفتوحة/ عمادة البحث العلمى والدراسات العليا للتأليف والطبع والنشر - فلسطين، 2012م مرجع سابق، ص 282.

(2) هند أحمد محمد الصعدي: "نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم فى المملكة العربية السعودية"، مرجع سابق، ص 246

إنسياب هذه السلطة، حيث يعكس الهيكل التنظيمي المرن الارتباط التنظيمي للقيادات الوسطى بجميع المستويات ويعزز مقدرتها على القيام بأدائها بكفاءة وفعالية<sup>(1)</sup>.  
يتضح مما سبق أن تطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية بهدف إلى تطوير قدرات واتجاهات القائد وبالتالي تطوير أداء العاملين حتى تتحقق أهداف المؤسسة مع الحفاظ على استمرارية هذا التطوير، حتى تتمكن هذه القيادات من التكيف لمواجهة تغيرات وتحديات العالم المتغير.

### خلاصة البحث:

تناول البحث السابق تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية الوسطى في ضوء مدخل الأداء المتوازن، وقد تناول هذا البحث: المقصود بتطوير الأداء وأهميته، ومتطلبات تطوير الأداء، وأساليب: تطوير الأداء والخطوات اللازمة للتطوير، ثم تناول الفصل ماهية الأداء المتوازن، نشانه ومراحل تطوره، المتطلبات الأساسية لاستخدامه، والخطوات العلمية لبناء وتطبيق المدخل، ثم إلقاء الضوء على مقومات تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء مدخل الأداء المتوازن.

وبما أن أي برنامج يوضع لتطوير أداء القيادات يجب أن ينطلق من واقع الأداء الملموس ومقارنته بالأداء المرغوب في ممارسته، لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عملية تشخيص واقع الأداء والتي تقدم معلومات شاملة عن الممارسات القيادية القائمة، حيث تبنى على أساسها القرارات التطويرية، وذلك من خلال تحديد مواطن القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها.

(1) وزارة التربية والتعليم: الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014 / 2010م

## المراجع والمصادر:

### أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، ذكى بدوى: معجم مصطلحات العلوم الاداريه، دار الكتاب المصرى 2001.
2. فاروق عبده فليبه، آخرون: معجم مصطلحات التربيه لفظا واصطلاحا، دار الوفاء للنشر، 2004.
3. نادية راضى عبد الحليم: دمج مؤشرات الأداء البيئى فى بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال فى التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الامارات العربية المتحدة 'كلية الادارة والاقتصاد، مج21، ع2، الامارات، 2005.
4. عادل سيد على: التطوير الادارى للتعليم قبل الجامعى "نظره نظاميه"، الاسكندريه، دار الجامعه الجديدة، 2009، ص18.
5. فاطمه رشدى سويلم عوض: تأثير الربط بين مقياس الأداء المتوازن (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) فى تطوير أداء المصارف الفلسطينيه "دراسة تطبيقيه بنك فلسطين، رساله ماجستير منشوره، 2009، ص 79.
6. هانى عبد الرحمن العمري: "منهجه تطبيق الأداء المتوازن فى المؤسسات السعوديه" المحور الأول قياس الأداء فى القطاع الحكومى " أوراق عمل المؤتمر الدولى للتنمية الإداريه، معهد الادارة العامة - الرياض، المملكة العربية السعوديه، نوفمبر 2009.
7. دراسة نبيل عبد العظيم محمد (إطار مقترح لإستخدام بطاقات الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصريه، دراسة تطبيقيه على مجموعه من البنوك المصريه)، 2010.
8. الهلالى الشربينى، وآخرون: بطاقات الأداء المتوازن كمدخل لقياس عائد الأستثمار الفكرى فى مؤسسات التعليم العالى (تصور مقترح)، المؤتمر السنوى العربى الخامس، مرجع سابق، 2010.

9. نبيل عبد العظيم محمد: بعنوان (إطار مقترح لإستخدام بطاقات الأداء المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصريه،دراسة تطبيقية على مجموعه من البنوك المصريه)2010 .
10. عماد كواشى: بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها فى تقويم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي الجزائر، العدد الثاني 2010، 43
11. إميل فهمى حنا شنوده: إستخدام التخطيط الاستراتيجى لتطوير الأداء المؤسسى والاكاديمى لمؤسسات التعليم العالى النوعى،المؤتمر السنوى (العربى السادس - الدولى الثالث)،كلية التربية النوعيه،المنصوره فى الفترة من 13 - 14 ابريل،2011.
12. دراسة ناجيه محمد عبدالله: بعنوان (تطوير الأداء الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى في مصر باستخدام اسلوب فريق العمل)2011.
13. رضا ابراهيم المليجى:معجم المصطلحات فى الادارة التربويه والمدرسيه،الأسكندريه،دار الجامعه الجديده،2011،ص248.
14. بيومى الضحاوى، رضا المليجى: التخطيط الإستراتيجى فى التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربى، ط1، دار الفكر العربى،القاهرة، 2011،ص132
15. أسامة قرنى: تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن فى إدارة الجامعات المصريه،2011
16. إدريس عبد الجواد إدريس: إستخدام مدخل الأداء المتوازن فى قياس جودة أداء الجامعات فى ليبيا ”دراسة تطبيقية على جامعة بنغازى،مجلة جامعة بنغازى العلمية، المجلد(24)،العدد (2)2011م
17. بيومى الضحاوى، رضا المليجى: التخطيط الإستراتيجى فى التعليم: رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية،القاهرة، 2011
18. بيومى محمد الضحاوى:تقييم أداء كليات التربية فى مصر بأستخدام بطاقات الأداء المتوازن، العدد 21 مجلة كلية التربية بالاسماعيليةأمصر، 2011 .



19. عادل جواد الرفاتي: مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن “BSC” كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011
20. صالح بلاسكة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2012
21. عيد عطا الله حمايل: “القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة متطلبات العصر”، جامعة القدس المفتوحة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين، 2012م.
22. مشيب بن غايض القحطاني: قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية - المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون الدول الخليج العربية الرياض - السعودية، 12510 بهمبر 2012 م
23. جمال حسن أبو شرح: مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2012
24. حماد أحمد أبو جزر: مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2012
25. عيد عطا الله حمايل: “القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر”، جامعة القدس المفتوحة/ عمادة البحث العلمي والدراسات العليا للتأليف والطبع والنشر - فلسطين، 2012
26. جمهورية مصر العربية: وزارة الدولة للتنمية الإدارية، وحدة البحوث والتطوير “التطوير الإداري”، برنامج التطوير المؤسسي، خطة عمل (2010:2012)م، ص (1: 43).

27. وزارة التربية والتعليم: الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2030/2014م،  
التعليم المشروع القومي لمصر
28. محمد بن عبد الله العبيشي: تطوير نموذج القياس المتوازن للأداء بأستخدام مدخل  
سيجما ستة، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للأقتصاد الإسلامي، مجلد  
(16)، العدد (47)، أغسطس 2012م، ص 362.
29. أحمد عارف محروس: "القياس المتوازن في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة  
الشاملة لفاعلية رقابة تكاليف الجودة في المنشآت الخدمية" دراسة تطبيقية، رسالة  
ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإداريه، كلية العلوم الإدارية، القاهرة، 2013م
30. حلمي فؤاد أحمد: (تصور مقترح لتفعيل ممارسات القيادات التعليمية للإدارة  
الاستراتيجية داخل المؤسسة التعليمية)، 2014
31. يوسف محمد الثويني: متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل  
الجامعي، بمنطقة حائل ومعيقاته، المجله الدوليہ التربةیه المتخصصه، المجلد  
الثالث، العدد العاشر، تشرين أول 2014م.
32. يوسف محمد الثويني: متطلبات قياس الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل  
الجامعي، بمنطقة حائل ومعيقاته " المجله الدولية التربويه المتخصصة، المجلد  
الثالث' العدد العاشر، تشرين أول 2014م.
33. حسام عبد الكريم عاشور: استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس  
أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، جامعة الأقصى، أكاديمية  
الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015
34. عقيل محمود رفاعي: بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الاداء الإداري لمديرى  
مدارس المتفوقين فى العلوم والتكنولوجيا بجمهورية مصر العربية يناير 2015،  
ص 383، 386.
35. أحمد السعيد بهجت، وآخرون: إطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن  
والسته سيجما لتحسين بيئة الأداء الإستراتيجى للمصارف، المؤتمر المؤتمردولى

- الثالث للدراسات والبحوث البيئية “الموارد الطبيعية والتحديات المستقبلية”، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة السادات، 25 - 27 فبراير 2015، ص 147 .
36. حسام عبد الكريم عاشور: استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لقياس أداء المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، 2015
37. دراسة أحمد، إيمان زغلول راغب: (تصور مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)، 2016 .
38. أسامه حسن سالم: “دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني، الشق المدني” رسالة ماجستير منشوره، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، غزة، 2016م
39. وسيله عبد العزيز العاشق: التخطيط الاستراتيجي “بطاقة الأداء المتوازن”، المجله الدوليہ المحكمه للعلوم الهندسيه وتقنيه المعلومات، جامعة طرابلس - كلية الهندسة، طرابلس، ليبيا، المجلد (2)، العدد (2)، يونيو 2016، ص (31:37)
40. أحمد إبراهيم إدغيش: مدى إمكانية تطبيق بطاقات الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016
41. محمد فتحى عبد الهادى، وآخرون: مفهوم بطاقات قياس الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق فى المكتبات المركزية الجامعيه: بحوث ومقالات، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنيه، مج 22، ع1، 2016
42. نبيله الهادى عبد الرحمن: بطاقة الأداء المتوازن ودورها فى تقييم التخطيط الاستراتيجى، دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير، رسالة ماجستير منشوره، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2016م.
43. هدى مؤيد حاتم: استخدام بطاقة الأداء المتوازن فى تقويم الأداء الأستراتيجى فى جامعة القادسيه “رسالة ماجستير منشوره، جامعة القادسيه كلية الادارة والاقتصاد، 2017، ص 23.

44. 44 - زين بن ناصر محمد، عبد الرحمن محمد الحبيب: متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والأسمالية، العدد (٢٥) جامعة بابل 2017م
45. هند أحمد محمد الصعدي: « نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز الإداري »، مجلة كلية الأزهر - جامعة الأزهر، العدد (178)، الجزء الأول - أبريل 2018 .
46. نعيمة على محمد: دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة السودان، عام 2018،
47. بهجت راضى: تقييم الأداء الأكاديمي والمقارنة المرجعية في التعليم العالى، القاهرة، 2018، ص 122
48. ابراهيم الزهيرى: دليل المشارك، مركز ضمان الجودة، جامعة حلوان، 2018
49. نعيمة على محمد: دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المصارف الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة السودان، عام 2018، ص 34 .
50. هند أحمد محمد الصعدي: نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، في ضوء معايير التميز الإداري، مجلة جامعة الأزهر، العدد (178) الجزء الأول، أبريل 2018، ص 229
51. منار محمد إسماعيل بغدادى: تطوير التعليم فى ضوء تجارب بعض الدول، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 177
52. كامل أبو ماضى: ” بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية“، قطاع غزة، فلسطين، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، 2018
53. نور الهدى على محمد: ”تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوى فى مصر فى ضوء الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن“، مجلة البحث العلمى فى التربية، العدد التاسع عشر، 2018م

54. عتتر محمد أحمد: مدخل قياس الأداء المتوازن "دراسة ميدانية على الأداء الإستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج" المجلة التربوية، العدد الثاني والستون، يونيو 2019، ص 467 .
55. مريم نادى صبحى: بعض المداخل الحديثه في الأداء الإداري الإدارى لمديرى المدارس الابتدائية، بحث مشتق من رسالة للحصول على الماجستير مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربويه والنفسيه، العدد الثاني عشر، الجزء الثاني، 2019م، ص 426.
56. 54 هاله فوزى محمد عيد: «تطور أداء القيادات الجامعيه فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين»، المجلد (3)، العدد (1)، يناير 2020م.
57. هاله فوزى محمد عيد: «تطور أداء القيادات الجامعيه فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين، تطوير أداء القيادات الجامعيه فى ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين، المجلد (3)، العدد (1)، يناير 2020م
58. دراسة عبد الرحمن عطيه متولي واخرون: (توافر متطلبات تطوير الاداء الإداري بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية)، 2021 .
59. إيمان فوزى عبد الحميد: دور التدوير الوظيفى فى تطوير الأداء الإدارى "المجلة التربويه لتعليم الكبار، كليه التربية، جامعة أسيوط، المجلد الثالث، العدد الأول، يناير 2021، ص 150.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

57 - Benchmarking: An International Journal, Article publication date: 11 July 2008, Available in <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770810887230/full/html>. pdf, accessed on 11/9/ 2021

58- Source: Morisawa, T. (2002) «Building Performance Measurement

with the Balance scorecard Approach», Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

(7)59 - Kaplan, S. Robert and Norton ,David (1992)The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January- February.

60- Griffiths, J.(2003): “ Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities”, Australian Journal of Public Administration, Vol 62, No4.

61 - Hladchenko, M. (2015). « Balanced scorecard– a strategic management system of the higher education institution « . International Journal of Educational Management,Vol 29 No, 2 .

62 - Kaplan, R. & Norton, D., (1992) “The balanced Scorecard – Measures that drive performance” , Harvard Business Review, 70- 79 (1).

63- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., (1996), “The Balanced Scorecard Translating strategy in Action” , Harvard business review.

64- Lee, C. & Lai, S.- Q., (2007): “Balanced Scorecard (BSC); Knowledge Management (KM); Performance measurement system; Reward; Strategy”, International Journal of Technology Management, Vol 39.

65 - Ozmantar, Z. and Gedikcoglu, T,. (2016) “Design Principles for the development of balanced scorecard”, international journal of educational management.

- 66- Charles J. Pineno: <The Business School Strategy: Continuous Improvement by Implementing the Balanced Scorecard. Research in Higher Education, pp: 1:16,ABD.Journal, Volume3.2011

#### مواقع الإنترنت:

- //www.airlinequality.comhttps:Skytrax .4910/0/ 19 تاريخ الإطلاع
- https://www.egyptair.com egyptair/Pages/AnnualReports.aspx - /en/about(Annual Report 2013/2014) .4910/3/ 2 تاريخ الإطلاع

- [https://www.egyptair.comh\\_egyptair/Pages/AnnualReports.aspx-/en/about\(Annual Report Step Forward 2014/2015\).4910/3/](https://www.egyptair.comh_egyptair/Pages/AnnualReports.aspx-/en/about(Annual%20Report%20Step%20Forward%202014/2015).4910/3/) تاريخُ الإطلاع 2

- [https://www.egyptair.com\\_egyptair/Pages/AnnualReports.aspx-/en/about\(Annual Report 2015/2016\).4910/2/](https://www.egyptair.com_egyptair/Pages/AnnualReports.aspx-/en/about(Annual%20Report%202015/2016).4910/2/) تاريخُ الإطلاع 11

- [https://www.egyptair.com\\_egyptair/Pages/AnnualReports.aspx-/en/about\(Annual Report 85 years 2016/2017\).4910/2/](https://www.egyptair.com_egyptair/Pages/AnnualReports.aspx-/en/about(Annual%20Report%2085%20years%202016/2017).4910/2/) تاريخُ الإطلاع 11

- [https://www.airhelp.comh\\_.4910/](https://www.airhelp.comh_.4910/)

(26) Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January- February, pp. 75- 85.