

## استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة"

عماد محمد صدقي

مدرس محاسبة

معهد الألسن العالي بمدينة نصر

### المستخلص

استهدف هذا البحث دراسة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، واستهدف أيضاً دراسة مدى تطبيق المعاهد العليا الخاصة محل الدراسة لمفاهيم استخدام بطاقة الأداء المتوازن وفعالية الأداء بمؤسسات التعليم العالي، عن طريق استطلاع آراء عينة من العاملين ذوي الاختصاص ببعض هذه المعاهد، وتتمثل مشكلة البحث في القصور في أداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق معايير تقييم الأداء الاستراتيجي بالمعاهد محل الدراسة، الأمر الذي قد يرجع إلي ضعف إدراك وتطبيق مفاهيم استخدام بطاقة الأداء المتوازن من الناحية المحاسبية والإدارية، واعتمد الباحثان على المزج بين المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي وذلك من خلال أسلوب الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، واستخدم الباحثان قائمة استقصاء تم اعدادها لغرض جمع البيانات، كما تم استخدام معامل ألفا (Alpha) كرونباخ لحساب الثبات، والتحليل العاملي التوكيدي لقياس الصدق البنائي، بينما تم استخدام تحليل الانحدار لتحليل بيانات البحث الميدانية، باستخدام عينة الدراسة المكونة من ٩٠ فرداً من العاملين بالمعاهد محل الدراسة، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج، كان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، وأهمية تبني أبعاد استخدام بطاقة الأداء المتوازن لدعم أداء مؤسسات التعليم العالي، وأوصي الباحثان بعدد من التوصيات أهمها: العمل على استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمس، واتخاذ كل ما من شأنه تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: استخدام بطاقة الأداء المتوازن، فعالية الأداء، مؤسسات التعليم العالي، المعاهد العليا الخاصة، مصر.

## **Using the Balanced Scorecard to Improve the Performance of Higher Education Institutions " A Field Study on Private Higher Institutes"**

**Emad Mohamed Sedky**

**Al-alsun Higher Institute in Nasr City**

### **ABSTRACT**

This research will aim to study Effect Use the balanced scorecard in a Improving the performance of higher education institutions, and use The aim is also to study the extent to which the private higher institutes under study apply the concepts of using the balanced scorecard and. efficacy performance B institutions of higher education, by surveying the opinions of a sample of Professional workers Become this is institutes The research problem is the shortcomings in a performance of higher education institutions and achieve Criteria for evaluating strategic performance in institutes The subject of the study, which may be due to poor awareness and application of the concepts of using the Balanced Scorecard in terms of terms accounting and Administrative, adopted by the researcher that On the combination of the inductive method and the deductive method, through the method of theoretical study and field study,

and the researcher used that A survey list was prepared for the purpose of data collection, and an alpha coefficient was used. Alpha) Cronbach to calculate the stability, and confirmatory factor analysis to measure structural validity. While regression analysis was used to analyze the data search field, Using the study sample consisting of 90 one of the employees The institutes The subject of the study, the research reached several results, It was The most important of which is the presence of Statistically significant effect For all dimensions of using the Balanced Scorecard in a Improving the performance of higher education institutions, and the importance of adopting Dimensions Use the balanced scorecard to support The performance of higher education institutions, the researcher recommended that A number of recommendations, the most important of which are: Working on the use of the balanced scorecard in its five dimensions, And take whatever it would Improving the performance of higher education institutions.

**Keywords: using the balanced scorecard, performance effectiveness, higher education institutions, private higher institutes, Egypt.**

#### المقدمة

يعتبر الأداء محورياً أساسياً لنجاح أي مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية حيث يُعد من أحد أكبر العوامل التي تساهم في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والذي يتمثل في بقائها واستمراريتها. مما دفع الكثير من الباحثين والمختصين بتركيز جهودهم واهتمامهم على تحديد سبل الارتقاء بمستوى هذا الأداء لمسايرة التطورات السريعة

التي تشهدها بيئة اعمال المؤسسات. لذا تم استخدام العديد من أدوات وأنظمة قياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة حتى يتسنى لنا دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد أدت التطورات التي حدثت في منظمات الأعمال أضف إلى ذلك حدة المنافسة إلى تزايد الاهتمام بالأداء الشامل وعدم الاكتفاء باعتماد المقاييس والمؤشرات المالية فقط ويرجع ذلك إلى اقتصار اغلب الأدوات سالفة الذكر على تقييم الجانب المالي فقط بالاعتماد على مقاييس ومؤشرات مالية مهمة بذلك الجوانب الأخرى غير المالية وهو ما تسبب بدوره في القصور في عملية القياس والتقييم ولاقت بذلك العديد من الانتقادات لكونها تعكس الأداء الماضي ولا تقدم صورة عن الأداء المستقبلي إضافة إلى عدم قدرة المؤسسة على ربط أهدافها الاستراتيجية طويلة المدى مع عملياتها قصيرة المدى.

وحتى تتمكن تلك المؤسسات من الاستمرار والمنافسة وارضاء العملاء فأحري بها وأجدر عدم الاكتفاء بالاعتماد على المقاييس والمؤشرات المالية فقط، بل يتعدى تفكيرها الى التركيز على جوانب محدد من الأداء.

ولمعالجة القصور الناتج عن أنظمة التقييم التقليدية قدم كل (NORTON / KAPLAN) نموذج اطلق عليه بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة باعتمادها على أساس تكامل المؤشرات المالية التي تعكس عمليات المؤسسة والمؤشرات غير المالية التي تعد انعكاساً لأسباب هذه النتائج وهي أداة تقييم الأداء فضلاً عن كونها نظام يعمل على تطوير الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية وتحسين مستوى الأداء والرفع من كفاءة وفعالية اعمال المؤسسة وذلك من خلال التفاعل والاهتمام ببيئتها الخارجية والداخلية.

### مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في عدم الاهتمام بالتوسع في القصور في مجال تحسين الأداء المؤسسي داخل مؤسسات التعليم العالي ومنها المعاهد العليا الخاصة عينة الدراسة والتي تستخدم مقاييس الأداء الشيلية لتقديم أداء نشاطها وليس على أساس بطاقة الأداء المتوازن التي تعتمد على ابعاد وجوانب مالية وغير مالية تبين نقاط القوة

ونقاط الضعف التي يجب تلافيتها للحفاظ على استمرارية النشاط وكذلك إعطاء صورة أكثر شمولاً عن الأداء الحالي والمستقبلي وفق رؤية استراتيجية. وفقاً لما سبق فإنه مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على السؤال التالي؛ ما مدى مساهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ومنها المعاهد العليا الخاصة التي تمثل عينة البحث.

**أضف الى ذلك أن:**

الدراسات المتوفرة في هذا الموضوع اعتمدت على الابعاد الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن (المالي – العملاء – العمليات الداخلية – التعليم والنمو) دون النظر إلى ابعاد أخرى كالبعد البيئي.

**وهنا نستطيع القول إن هناك مشكلة تتمثل في الإجابة على السؤال التالي:**

ما مدى فعالية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة الأساسية مع ادخال البعد البيئي في الاعتبار في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي ومنها المعاهد العليا الخاصة التي تمثل عينة البحث.

**تساؤلات الدراسة**

يحاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هو مفهوم الأداء وأهميته في مؤسسات التعليم العالي؟
- ٢- هل تعكس مقاييس الأداء المستخدمة الحالية مستوى الأداء بمؤسسات التعليم العالي؟
- ٣- ما هي الإضافة التي تقدمها بطاقة الأداء المتوازن عن باقي الأداءات الأخرى المستخدمة؟
- ٤- ما هي الإضافة الناتجة عن ادخال البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن بجانب الابعاد الأربعة الاساسية؟
- ٥- ما هي متطلبات نجاح وصعوبات التطبيق لبطاقة الأداء المتوازن؟
- ٦- ما مدى ملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي؟
- ٧- هل تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي؟

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق العديد من الأهداف:-

- ١- بيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأحد أهم الأساليب الحديثة لتقييم الأداء.
- ٢- عرض أداة مهمة من الأدوات الحديثة التي تساعد على الإدارة الجيدة لمؤسسات التعليم العالي.
- ٣- لفت الأنظار إلى المتطلبات والمقومات اللازمة لكي يتسنى لنا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفعاليتها داخل مؤسسات التعليم العالي ومنها المعاهد العليا الخاصة التي تمثل عينة الدراسة.
- ٤- دراسة تأثير كل بعد من أبعاد البطاقة على الأداء داخل المؤسسات.
- ٥- الاستئارة من نتائج الدراسة لتقديم بعض المقترحات والتوصيات.

## فرضيات الدراسة

### • الفرضية الرئيسية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي "

### الفرضيات الفرعية:

- بالإمكان تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن كإحدى أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة لفرص تحسين الأداء بالمعاهد العليا الخاصة كإحدى مؤسسات التعليم العالي.
- تحقق مؤسسات التعليم العالي رسالتها من خلال التطبيق الفعال لبطاقة الأداء المتوازن.
- تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم الآليات لتحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في محاولة التعرف على أهم الأدوات الحديثة لتحسين المؤسسات التعليمية العليا بصفة عامة والمعاهد العليا الخاصة عينة الدراسة (هناك ضرورة حتمية لاعتماد أساليب حديثة لتحسين الأداء والارتقاء بمستوياته وذلك للأهمية التالية للأداء على مستوى المؤسسات.

## و على ذلك فإنه تتجلى أهمية البحث في:

- ١- الأهمية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن التي يمكن اعتبارها من أهم أساليب المحاسبة الإدارية المستخدمة كأسلوب في العمل يتطلب الكثير من أدوات التقييم.
- ٢- الكشف عن مزايا وفوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسات التعليم العالي ممثلة في المعاهد العليا الخاصة التي تمثل عينة الدراسة.
- ٣- تعزيز المعارف والمهارات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن.
- ٤- التعرف على مقومات وصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- ٥- توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال تحسين الأبعاد المختلفة للبطاقة.

## الدراسات السابقة

### الدراسة الأولى: دراسة ياسمينه بلفتني (٢٠٢١) ١

بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية -

دراسة حالة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي"

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن كأداة من أدوات التسيير الحديثة والفعالة في الإدارة الاستراتيجية ومساهمتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، وهذا بالتعرف على واقع تطبيق هذا الأسلوب من بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي والصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيقه. وتبين وجود علاقة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات، من خلال ضرورة إدراك المؤسسات لأهمية بطاقة الأداء المتوازن كمصدر رئيسي للمساعدة في اتخاذ القرارات، والسعي نحو توظيفها لتحقيق قرارات سليمة بدرجة أكبر.

### الدراسة الثانية: دراسة أميرة قشود، وخديجة بوعزة (٢٠٢٠) ٢

بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة"

دراسة حالة وكالة مديحة للسياحة والسفر

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، حيث تم التطرق إلى مفهوم الأداء، أساليب قياسه وتقييمه، والتي تعتبر عملية ذات أهمية

بالغة، لأن القدرة على تقييم الشيء هي المؤشر الأساسي على القدرة على إدارته والتحكم فيه. وهو الدور الأساسي الذي تتميز وتختص به أدوات مراقبة التسيير الحديثة بصفة عامة، وبطاقة الأداء المتوازن بصفة خاصة؛ إذ تُعتبر هذه الأخيرة أسلوب حديث يراعي في تقييمه كل الجوانب المالية وغير المالية، وتقسّم إلى أربعة منظورا تتشكل في مجملها معايير الأداء الكلي للمؤسسة. لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة باستخدام مجموعة من المؤشرات الخاصة بكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن مع مراعاة طبيعة المؤسسة محل الدراسة، وذلك لتقييم أداء وكالة مديحة للسياحة السفر. حيث كانت النتائج التي توصلنا إليها اعتماد المؤسسة بشكل عام في تقييم أدائها على الأساليب التقليدية بالإضافة إلى الأساليب الحديثة؛ ومساهمة كل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية. وعدم استخدام وكالة مديحة للسياحة والسفر بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها.

### الدراسة الثالثة: دراسة سليم حساني (٢٠١٩) ٣

#### **بعنوان: أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة**

تعتبر عملية تقييم الأداء في المؤسسة عملية مهمة، حيث تساعد في اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات كما تساعد على تنفيذ البرامج والإستراتيجيات الموضوعية من طرف المؤسسة، كما يساهم تقييم الأداء في تحسين العمليات التي تقوم بها المؤسسة وبشكل مستمر، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من بين الأساليب الحديثة في تقييم الأداء، حيث ظهر هذا الأسلوب ليغطي العجز والنقص الذي أظهرته الأساليب التقليدية لتقييم الأداء والتي تركز على تقييم الجوانب المالية وإهمال الجوانب غير المالية، حيث تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد تساهم في تقييم أداء المؤسسة حيث تم في هذه الدراسة اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بهدف تقييم أداء مؤسسة حليب أدرار وهذا من خلال المعلومات المتحصل عليها من هذه المؤسسة سواء المعلومات المستخرجة من الوثائق المقدمة أو عن طريق المقابلة المباشرة مع مدير هذه المؤسسة، ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن المسيرين



في مؤسسة حليب أدرار يجهلون أساليب تقييم الأداء ومراقبة التسيير خاصة منها الحديثة وهذه المؤسسة لا تملك المقومات اللازمة لتنفيذ هذه البطاقة.

#### الدراسة الرابعة: دراسة محمود عبدالله جمعة ابو عنجة (٢٠١٩) ٤

بعنوان " أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات

(بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية)

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن و تخفيض تكاليف تقديم الخدمات المناهج المستخدمة هي: المنهج الاستنباطي، المنهج الاستقرائي، والمنهج الوصفي التحليلي وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور أسلوب بطاقة الاداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات ، تمثلت أهمية الدراسة في الربط بين أسلوب بطاقة الاداء المتوازن وتخفيض التكاليف تقديم الخدمات في البنوك السودانية ، تحديد فوائد تطبيق أسلوب بطاقة الاداء المتوازن على تخفيض تكلفة تقديم الخدمات للبنوك ، تمثلت الفرضية في انهت وجد علاقة بين استخدام مقاييس الاداء في ابعاد بطاقة الاداء المتوازن لتخفيض تكاليف تقديم الخدمات في البنوك التجارية السودانية ، أهم النتائج التي توصل لها الباحثين: ، استخدام بطاقة الاداء المتوازن يوفر معلومات مالية أكثر دقة يمكن الاستفادة منها في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات ، ان استخدام مقياس البعد المالي يؤدي الى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات ، اهم التوصيات: ضرورة استخدام مقياس بعد العمليات الداخلية لأنه من المقاييس المهمة التي تؤدي الى تخفيض تكاليف تقديم الخدمات ، العمل على دراسة اسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة بغرض تحسين وتطوير وتخفيض تكاليف تقديم الخدمات.

#### الدراسة الخامسة: دراسة الشمري، الأدهم بن خليفة بن دهام اللويش (٢٠٢١) ٥

بعنوان " رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء

بطاقة الأداء المتوازن "

هدفت هذه الدراسة إلى : وقوف على واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس الأداء المتوازن، وتقديم رؤية مقترحة لتطوير الأداء الإستراتيجي لجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن؛ ولغرض تحقيق

أهداف الدراسة؛ قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (٥٥) عبارة شملت خمسة أبعاد: (المستفيدون "رضا الطلبة"، النمو والتعلم، العمليات الداخلية، المالي، خذ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وطبقت أداة الدراسة الاستبانة للعام الدراسي ١٤٤١ هـ، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) من القيادات الأكاديمية؛ بنسبة ٧٥%.

**وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:**

أن واقع الأداء الإستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء قياس بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة، وهنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لرئيس القسم، ولمن سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، ولصالح الرتبة الأكاديمية أستاذ.

**ومن أهم التوصيات:**

بناء نظام متكامل يحقق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات السعودية، وأن تعمل الجامعة على خطط هادفة في إيجاد مصادر تمويل متنوعة تؤدي إلى تحسين إيرادات الجامعة؛ لاسيما مع الاستقلالية المنضبطة في ظل نظام الجامعات الجديدة.

**الدراسة السادسة: دراسة عادة بنت خالد بن عبد الرحمن بن خنifer (٢٠٢١)٦**

**بعنوان " استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تطوير وتحسين اداء المؤسسات العامة السعودية غير هادفه للربح (دراسة ميدانيه ) "**

ويهدف هذا البحث إلى: معرفة استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تطوير وتحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبيان لجمع البيانات الرئيسة لهذه الدراسة بناء على الدراسات السابقة في هذا المجال والتحقق من صدقها وثباتها من خال عرضها على مجموعة من المتخصصين في المجال

ومن أهم نتائج الدراسة التأكيد على أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن حيث تكمن أهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات العامة غير الهادفة للربح في كونها تحسن وتعزز جوانب الأداء؛ والإستراتيجية، وتخصيص الموارد، واتخاذ القرارات، والقدرة التنافسية. وأشارت النتائج إلى وجود ضعف في التعاون الكافي بين إدارات المؤسسة وهو ما أثر على تطبيق بطاقة الاداء

المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح وعدم اهتمام الإدارات العليا بإنفاق الموارد المالية الخاصة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة السعودية غير الهادفة للربح. كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية يمكن الحديث عنها بين المتغيرات الديموغرافية ومتغيرات الدراسة. وتوصي الدراسة بإجراء قياس دوري لرضا العملاء، وعقد الدورات التدريبية التأهيلية لجميع الموظفين العاملين مع تخصيص الموارد المالية وغيرها من الموارد لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

#### الدراسة السابعة: دراسة المحروق، عبد المنعم سالم محمد (٢٠٢٠) ٧

**بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على فروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن ( Balanced Score Card (BSC بأبعادها المختلفة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية بفروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطوير استبانة خاصة لذلك وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرها (٢١٠) مفردة، من العاملين بالمصارف قيد الدراسة، وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر إيجابي لكل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) في تحقيق الميزة التنافسية في فروع المصارف محل الدراسة، كما أن المصارف قيد الدراسة تعمل على تنوع البرامج والخدمات لرفع الإيرادات، وتحقق معدلات مرتفعة من الأرباح الصافية سنويا. في حين لا يوجد في المصرف قسم لخدمة العملاء مدرب على كيفية التعامل مع الجمهور، مما يعتبر أحد الأسباب المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية. ولا تستخدم إدارة المصارف أحدث التقنيات وفقا لعصر التكنولوجيا والمعلوماتية. وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة

حول مستوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية تعزي للمتغيرات التالية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الدراسة الثامنة: دراسة هبة حماده أبو عرب - أيمن سليمان أبو سويرح (٢٠٢٠) ٨

بعنوان "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في

البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية - فلسطين"

يهدف البحث إلى: بيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، ومعرفة مدى تطبيقها في البلديات بالإضافة إلى تقييم مستوى كفاءة الأداء المالي وصولاً لمعرفة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات في المحافظات الجنوبية من دولة فلسطين.

نتائج الدراسة: تتوافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البلديات بوزن نسبي بلغ (٧٤.٩٨%)، يتميز الأداء المالي بالبلديات بدرجة جيدة وبوزن نسبي بلغ (٧٠.٢٢%)، إلى جانب وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الأداء التمويلي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات تعزي لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، وأخيراً يوجد موافقة حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة الأداء المالي بوزن نسبي بلغ (٦٧.١٢%).

### 9- By Francis Osei-Kuffour (2021)

#### **“Balanced Scorecard Perspectives and Institutional Performance of Private Tertiary Institutions”**

تهدف هذه الدراسة إلى زيادة الوعي بتأثير تطبيق BSC في مواجهة تحديات الأداء المالي في محاصرة قطاع التعليم الخاص وهدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عمليات مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعلاقة بينها وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن والمالية.

## الإطار النظري للدراسة

### تمهيد:

تقييم الأداء لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو مالية له أهمية كبيرة وقد أدت هذه الأهمية إلى ان المؤسسات اعتمدت على عملية تقييم الأداء ومحاولة تحسينه واعتباره من أهم العمليات التي تعتمد عليها تلك المؤسسات حتى تحدد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها ومن خلال عملية التقييم فإنه يتم الكشف عن سلامة الأداء ومحاولة تحسين الأداء غير الجيد رغبة في الوصول إلى التطور الكلي لمؤسسات التعليم العالي ومنها عينة الدراسة المتمثلة في المعاهد العليا الخاصة.

### مفهوم الأداء:

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة بالنسبة لاي منظمة من منظمات الاعمال بشكل عام، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلباً أو ايجاباً كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الهدف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو اخفاقها، ويُعد الأداء القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويمثل عنصر جوهري ومحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية وهو البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات بما فيها مؤسسات التعليم العالي.

وتعددت تعاريف الأداء مع اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه

عرف (Khera Khem) الأداء بأنه يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمه أي أنه يعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة كما عرفه (Miller & Bramily) أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلال تلك الموارد بكفاءة وفعالية يُمكنها من تحقيق أهدافها.

وفقاً لـ (Ph.LORRINO) فإن الأداء عبارة الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ( V ) ومجموع القيمة المستهلكة ( C ) وهى تكاليف مختلف الأنشطة.

### ويمكن تعريف الأداء حسب الكفاءة والفاعلية:

فالأداء حسب الكفاءة هو الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، والأداء حسب الفاعلية هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

### وفقاً (A.Chandler):

الأداء عبارة عن ربط بين كل من الفعالية الوظيفية والفاعلية الاستراتيجية وتقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات وعمليات الإنتاج ووظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة بينما تقتضي الفعالية الاستراتيجية التفوق على المنافسين.

### كما يعرف الأداء على أنه:

مجموع الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية للمنشأة من الأطراف المكونة للمؤسسة والمتضمنة لمستوى الثقة في قدرات المؤسسة على انتاج هذا الرضا بشكل دائم.

### ماهية تقييم تحسين الأداء:

يعرف تقييم الأداء على أنه قياس كفاءة الفرد على أساس الاعمال التي قام الفرد بتأديتها خلال فترة معينة وكذلك تصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل.

### كما يعرف تقييم الأداء على أنه:

قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المرغوب الوصول اليها أو تحقيقها حتى تعطى صورة حيه لما حدث ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

### ويعرف ايضاً على أنه:

فحص تحليلي انتقادي شامل الخطط والاهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية الموارد المتاحة.

### وعلى مستوى المؤسسة فإن تطبيق الأداء يعني:

الحكم على كفاءة المؤسسة عن طريق المقارنة بين فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة وما ينبغي تحقيقه من الأهداف وحساب الانحراف.

### وعلى مستوى الفرد فإن تطبيق الأداء يعني:

التقدير المنتظم لإنجاز الفرد للعمل والتوقعات المستقبلية لتنمية وتطويره.

### ويعرف مفهوم تقييم الأداء:

بأنه عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من الموارد المتاحة وفقاً للخطة الموضوعية.

### وكذلك يعرف مفهوم تقييم الأداء أنه:

مجموعة من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية على إدارة مختلف جوانب نشاطاتها خلال فترة زمنية محددة وكذلك مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بال نوعية والجودة المطلوبة.

### والتعريف الشامل لتقييم الأداء أنه:

تحليل انتقادي شامل للخطط والاهداف واستخدام مختلف الموارد بكفاءة وفاعلية حيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة وكذلك تسمح بتحديد الانحرافات الناشئة حتى يتمكن متخذ القرار من اتخاذ قرارات صحيحة.

### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم النماذج لتقييم الأداء التي تستند على دمج الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة يمكن من خلاله فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط القوة ونقاط الضعف وكذلك الفرص والتهديدات وهذا ما جسده بطاقة الأداء المتوازن كمدخل إداري يحقق التوازن في قياس الأداء.

### وهناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن من أهمها:

توصيف بطاقة الأداء المتوازن بأنها منظومة متكاملة تتضمن مجموعة فروع تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف تقويم الأداء وخارطة تبين توجه الوحدة الاقتصادية من خلال إيجاد الانسجام بين الأداء الفردي والأداء الكلي من أجل تحقيق الأهداف

(Kaplan & Norton 1996:19).

ويري ATKINSON أن بطاقة الأداء المتوازن تعني نظام لقياس الأداء بشكل موضوعي في الوحدات الاقتصادية حيث يتم بواسطتها ترجمة الاستراتيجية الشاملة

للوحدة الاقتصادية إلى أهداف مفهومة واضحة عبر مجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء وتحقيق الأهداف (ATKISON,2001:408)

### ويعرفها (NORTON & KAPLAN):

أنها نظام يعمل على ترجمة رسالة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار للقياس الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.

### وهناك تعريف آخر (PNIVER):

أنها مجموعة مختارة بدقة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوحيد نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

### محاور بطاقة الأداء المتوازن: -

هناك أربعة محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن تتمثل في (المحور المالي – محور العملاء – محور العمليات الداخلية – محور التعليم والنمو).

#### • المحور المالي:

يحتوي هذا المحور على أهداف مالية بحتة ويهتم هذا المحور بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدي مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التحسينات المالية وتراقب المقاييس والمؤشرات في هذا البعد الأرباح والخسائر والقوة المالية.

#### • محور العملاء:

يقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي عن طريقها يتم تحديد المكانة الحالية والمستقبلية للمنشأة في نظير المشتركين والموردين وتظهر المقاييس والمؤشرات في المحور العملاء حصة السوق ورضي العملاء.

#### • محور العمليات الداخلية:

يهتم هذا المحور بالمقاييس الداخلية والتي تحدد إجراءات المنظمة الداخلية وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا المحور على أداء الموظفين وكفاءة سير العمليات وكذلك فعالية الإجراءات الداخلية وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية.



### • محور التعليم والنمو:

يركز هذا المحور على المقاييس الداخلية والخارجية والتي تظهر الإمكانيات المحتملة المتعلقة بتطور البيئة التحتية والقدرات البشرية والتكيف مع البيئة الخارجية بشكل عام. وتركز مؤشرات هذا المحور على الكفاءة والاستثمار في الأنظمة، أضف إلى ذلك أداء المنتجات والخدمات الجديدة.

### مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن بوصفها أداة من أدوات تقويم الأداء الاستراتيجي تمكن المؤسسة من الحصول على مجموعة من المزايا عند تطبيقها ومن أهم تلك المزايا:

١- توفير النتائج الموثوق بها للإدارة العليا بأن خططهم الاستراتيجية يتم اعدادها وتنفيذها بكفاءة وفاعلية اقتصادية.

٢- توضيح درجة التوازن بين نتائج الأداء المالي الماضي والأداء في الجوانب الأخرى عن طريق تقديم معلومات دقيقة عن مقدار امتلاك الوحدة لعناصر النفوق الاستراتيجي.

٣- ضمان أن الأداء التشغيلي الحالي الفعلي ينسجم مع استراتيجية المدى البعيد.

٤- الاسهام في إعادة التنظيم الناجح عن طريق ربط جميع الوحدات الفرعية في جهد موحد.

٥- اظهار علاقة السبب والنتيجة للأنشطة التشغيلية وانعكاس ذلك على نتائج المحور المالي.

٦- معالجة النقص في أنظمة الإدارة التقليدية لعجزها عن سبط استراتيجيات الوحدة الاقتصادية المختلفة.

٧- توضح الرؤية وتطوير الأداء، أضف إلى ذلك توفير الدفترية النقدية المرتجعة للاستراتيجية.

### أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

هناك العديد من المنافع التي تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن وتنتج تلك المنافع من استخدام منظمات الاعمال لبطاقة الأداء المتوازن ومنها:

- ١- تستخدم بطاقة الأداء المتوازن مؤشرات تقييم الأداء لنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعليم الاستراتيجي وتدخّل تلك المؤشرات ضمن استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى.
- ٢- يتم توجيه المنظمات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها بعد أن كان اهتمام المنظمات مقتصرًا على النتائج المالية فقط.
- ٣- توفر بطاقة الأداء نظرة متوازنة لتقييم الأداء عن طريق ضم العوامل الداخلية والخارجية وكذلك العوامل الكمية والنوعية.
- ٤- تُعد بطاقة الأداء المتوازن إطاراً منهجياً لتوصيل وتنفيذ استراتيجية المؤسسة.
- ٥- تُعد بطاقة الأداء نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية.

#### مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

- تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعض المشاكل التي يجب تفاديها منها:
- ١- صعوبة تمثّل في أن الرغبة في اعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى شلل كامل في العملية.
  - ٢- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد حيث إنه يجب الفصل بين مختلف الأهداف.
  - ٣- التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة كالمستثمرين ويتم اقضاء بعض الشركاء القادرين على التأثير على مفهوم الاستراتيجية.
  - ٤- تؤثر ثقافة المؤسسة في عملية تطبيق بطاقة الأداء حيث إن هناك من يري ضرورة تبني البطاقة بشيء من المرونة والبعض الآخر يري تطبيقها دون ادماج العناصر الاستراتيجية وبالتالي تكون مصدراً للنقاش أكثر منها قوة للتكامل والقيادة.
  - ٥- يؤثر المحيط الاجتماعي في كيفية استعمال بطاقة الأداء من مؤسسة لأخرى.

## نتائج الدراسة الميدانية

لقد قام الباحث بالاعتماد على جمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار الفروض من خلال :

استمارة الاستقصاء :

وقد قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء يتمثل هدفها الاساسى فى استطلاع آراء مفردات عينة الدراسة من واقع استقراء الدراسات السابقة والاكاديمين المهتمين بالبحث العلمى وتم تصميم قائمة الاستقصاء متضمنة مجموعة من العبارات لقياس اتجاهات الافراد عينة الدراسة تجاه متغيرات البحث ، وتم توجيه الاستمارة الى الادارة العليا وكذا أعضاء هيئة التدريس ، وقد صمم الباحث الاستمارة بالاعتماد على مقياس ليكرت Likert وقام الباحثة بوضع نبذة مصغرة عن بطاقة الاداء المتوازن وهدف البحث وطريقة ملء الاستمارة لمساعدة عينة البحث على الرد عليها. لتحويل الآراء الوصفية لعينة الدراسة الى بيانات رقمية من خلال ٣٤ سؤال مقسمين على ستة محاور طبقا للأوزان المرجحة كما هو موضح بالجدول التالي :

الرقم	١	٢	٣	٤	٥
المدلول	غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

### جدول رقم (٥ - ١)

#### درجة مقياس ليكرت الخماسى

وتعتبر استمارة الاستبيان - قائمة الاستقصاء- الأداة الأكثر شيوعاً وملائمة في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وتم في هذه الدراسة استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، ولقد تم تصميم قائمة الاستبيان من أجل معرفة آراء العينة حول موضوع الدراسة.

#### الدراسة التحليلية:

تم تفرغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج منها، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض. بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلى بالاعتماد على برنامج

SPSS لتفريغ البيانات وجدولتها لتحليل البيانات واختبار صحة الفروض .

### اساليب الاحصاء الوصفي:

تم الاعتماد على كلا من الوسط الحسابي ( المتوسط) والتباين والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ (Alpha Cron Bach,s) والذي استخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذا التأكد من اهمية هذه الاسئلة بالإضافة لاستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس ثبات أداة الدراسة .

تم استخدام الحاسب الآلي بعد الانتهاء من جمع البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS) <sup>(1)</sup> ، وذلك لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتلك البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي وذلك كما يلي:

### أ- الإحصاء الوصفي (تحليل الفقرات):

تم الاستعانة ببعض المقاييس الإحصائية الوصفية وتشمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لتوصيف فقرات ومتغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها، وكذلك تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات لفقرات وأبعاد قائمة الاستبيان ومن ثم تم حساب معامل الصدق للتأكد من صدق فقرات وأبعاد فقرات الاستبيان.

### ب - الإحصاء الاستدلالي (اختبارات الفروض):

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي لاختبار صحة الفروض وهذه الأساليب ما يلي:

- 1- معامل الارتباط لتحديد نوع وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- 2- معامل التحديد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة والتابعة.
- 3- تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار (t).

(1) Statistical Package for the Social Sciences

### معاملات الثبات والصدق:

يوضح معامل الثبات الاستقرار النسبي للنتائج في استجابات أفراد العينة إذا ما تم إعادة أو تكرار الاستبيان عليهم مرة أخرى في ظل نفس الظروف وخلال فترة محددة، ويتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان (٩٤٥ - ٩٨٦.٠)، كما أن معامل الصدق لجميع فقرات الاستبيان بلغت (٩٧٤.٠)، وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة، وهي بذلك أعلى من الحد الأدنى المطلوب للوصول إلى مستوى الثبات المقبول (٥٠.٠)، وبذلك تعتبر درجة الثبات لجميع مجالات الاستبيان مقبولة، ويمكن توضيح قيمة معامل الثبات لأبعاد استبيان الدراسة في الجدول التالي:

جدول (١) نتائج معامل الثبات والصدق لأبعاد قائمة الاستبيان

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	أبعاد الاستبيان
ابعاد بطاقة الأداء المتوازن			
٠.٩٥٨	٠.٩١٨	٦	المحور المالي
٠.٩٧٤	٠.٩٤٩	٥	محور العملاء
٠.٩٨٦	٠.٩٧٤	٥	محور العمليات الداخلية
٠.٩٤٥	٠.٨٩٤	٥	محور النمو والتعلم
٠.٩٥٧	٠.٩١٦	٥	المحور البيئي
٠.٩٧٤	٠.٩٤٨	٢٦	المقياس الكلي لبطاقة الأداء المتوازن
٠.٩٧٨	٠.٩٥٦	٨	تحسين الأداء

يشير معامل الصدق إلى مدى صلاحية أداة الدراسة (الاستبيان) للغرض الذي استخدمت من أجله، ويتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الصدق لجميع أبعاد محاور الاستبيان تتراوح ما بين (٩٤٥.٠ - ٩٨٦.٠)، كما أن معامل الصدق للمقياس الكلي لبطاقة الأداء المتوازن بلغت (٩٧٤.٠)، وهذا يعني أن قيمة معاملات الصدق لجميع أبعاد الاستبيان مرتفعة، وهي بذلك أعلى من مستوى الحد الأدنى المطلوب

للوصول إلى مستوى الصدق المقبول (٠.٦٠) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له.

### نتائج وصف عبارات الاستبيان:

جدول (٢) نتائج الإحصاء الوصفي لأبعاد الاستبيان

الترتيب	معامل الاختلاف	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	١٦.٧	٨٥.٠	٠.٧١٠	٤.٢٥	المحور المالي
٤	٣٣.٧	٧٢.١	١.٢١٤	٣.٦٠	محور العملاء
٦	٤٣.٢	٦٠.٨	١.٣١٤	٣.٠٤	محور العمليات الداخلية
٥	٣١.٤	٦٧.٥	١.٠٥٨	٣.٣٧	محور النمو والتعلم
٢	٢٥.٨	٧٦.٠	٠.٩٨١	٣.٨٠	المحور البيئي
٣	٢٨.٩	٧٣.٨	١.٠٦٧	٣.٦٩	تحسين الأداء

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط لأبعاد الاستبيان يتراوح بين (٤.٢٥-٣.٠٤) بوزن نسبي (٦٠.٨٠%-٨٥.٠%) وكان ترتيب أهمية المحاور على النحو التالي:

- ١- المحور المالي بمتوسط (٤.٢٥) ووزن نسبي (٨٥%).
- ٢- المحور البيئي بمتوسط (٣.٨٠) ووزن نسبي (٧٦%).
- ٣- تحسين الاداء بمتوسط (٣.٦٩) ووزن نسبي (٧٣.٨%).
- ٤- محور العملاء بمتوسط (٣.٦٠) ووزن نسبي (٧٢.١%).
- ٥- محور النمو والتعلم بمتوسط (٣.٣٧) ووزن نسبي (٦٧.٥%).
- ٦- محور العمليات الداخلية بمتوسط (٣.٠٤) ووزن نسبي (٦٠.٨%).

### الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة جوهريّة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء، وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- هناك علاقة جوهريّة بين البعد المالي وتحسين الأداء.

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي " دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة " د/ عماد محمد صدهي

- هناك علاقة جوهرية بين بُعد العملاء ( الدارسين) وتحسين الأداء.
  - هناك علاقة جوهرية بين بُعد العمليات الداخلية وتحسين الأداء.
  - هناك علاقة جوهرية بين بُعد التعلم والنمو وتحسين الأداء.
  - هناك علاقة جوهرية بين البعد البيئي وتحسين الأداء.
- جدول (٣) العلاقة الارتباطية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء.

تعزيز الاداء	المتغيرات	
**٠.٩٥٥	معامل ارتباط	البُعد المالي
٠.٠٠١	الدلالة المعنوية	
**٠.٩٦٣	معامل ارتباط	بُعد العملاء
٠.٠٠١	الدلالة المعنوية	
**٠.٩٤٢	معامل ارتباط	بُعد العمليات الداخلية
٠.٠٠١	الدلالة المعنوية	
**٠.٩٦٦	معامل ارتباط	بُعد التعلم والنمو
٠.٠٠١	الدلالة المعنوية	
**٠.٩٧١	معامل ارتباط	البعد البيئي
٠.٠٠١	الدلالة المعنوية	

يتضح من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) كما بالجدول أعلاه.

#### جدول (٤) اختبار الانحدار البسيط لتحسين الأداء

مستوى المعنوية	قيمة ت (t)	قيمة ف (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات
٠.٠٠١	٤٠.٥٥٢	١٦٤٤.٥٠	٠.٩٤٩	٠.٩٧٤	١.٠٠١	بطاقة الأداء المتوازن

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R) بين فاعلية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء بلغ (٠.٩٧٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (٠.٠٠١)،

ومن خلال نتائج معامل التحديد ( $R^2$ ) للانحدار نجد أن هناك تأثير معنوي عند مستوى معنوية (0.05) بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء بنسبة (94.9%) وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (1644.50) بمستوى معنوية (0.001) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار. تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء وبالاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (40.552) بمستوى معنوية (0.001) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B).  
الفرضية الفرعية الاولى: هناك علاقة جوهرية بين البعد المالي وتحسين الأداء.

جدول (5) إختبار الانحدار البسيط بين البُعد المالي وتحسين الأداء.

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
البُعد المالي	1.435	0.9551	0.912	912.15	30.202	0.001

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R) بين البُعد المالي وتحسين الأداء بلغ (0.955) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (0.001)، ومن خلال نتائج معامل التحديد ( $R^2$ ) للانحدار نجد أن هناك تأثير معنوي عند مستوى معنوية (0.05) البُعد المالي وتحسين الأداء بنسبة (91.2%) وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (912.15) بمستوى معنوية (0.001) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة بين البُعد المالي وتحسين الأداء وبالاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (البُعد المالي) بمستوى معنوية (0.001) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B).  
الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة جوهرية بين بُعد العملاء (الدارسين) وتحسين الأداء.



جدول (٦) إختبار الانحدار البسيط بين بُعد العملاء (الدارسين) وتحسين الأداء

المتغيرات	معامل الإندار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
بُعد العملاء (الدارسين)	٠.٨٤٧	٠.٩٦٣	٠.٩٢٧	١١٣٦.٤٢	٣٣.٧١	٠.٠٠١

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R) بين بُعد العملاء (الدارسين) وتحسين الأداء بلغ (٠.٩٦٣) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (٠.٠٠١)، ومن خلال نتائج معامل التحديد ( $R^2$ ) للانحدار نجد أن هناك تأثير معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بُعد العملاء (الدارسين) وتحسين الأداء بنسبة (٩٢.٧%) وباختبار معنوية نموذج الإندار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (١١٣٦.٤٢) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة بين بُعد العملاء (الدارسين) وتحسين الأداء وبالاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (بُعد العملاء (الدارسين) وتحسين الأداء) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B).

- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة جوهرية بين بُعد العمليات الداخلية وتحسين الأداء.

جدول (٧) إختبار الانحدار البسيط بين بُعد العمليات الداخلية وتحسين الأداء

المتغيرات	معامل الإندار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
بُعد العمليات الداخلية	٠.٧٦٥	٠.٩٤٢	٠.٨٨٧	٦٩١.٨٨	٢٦.٣٠	٠.٠٠١

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R) بين بُعد العمليات الداخلية وتحسين الأداء بلغ (٠.٩٤٢) وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (٠.٠٠١)، ومن خلال نتائج معامل التحديد ( $R^2$ ) للانحدار نجد أن هناك تأثير معنوي عند مستوى معنوية

(٠.٠٥) بُد العمليات الداخلية وتحسين الأداء بنسبة (٨٨.٧%) وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (٦٩١.٨٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة بين بُد العمليات الداخلية وتحسين الأداء وبالاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (٢٦.٣٠) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B).

- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة جوهرية بين بُد التعلم والنمو وتحسين الأداء.

جدول (٨) إختبار الانحدار البسيط بُد التعلم والنمو

المتغيرات	معامل الإرتباط (R)	معامل الارتباط (R <sup>2</sup> )	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
بُعد التعلم والنمو	٠.٩٦٦	٠.٩٣٢	١٢١٣.٨٣	٣٤.٨٤	٠.٠٠١

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R) بين بُد التعلم والنمو وتحسين الأداء بلغ (٠.٩٦٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (٠.٠٠١)، ومن خلال نتائج معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للانحدار نجد أن هناك تأثير معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بُد التعلم والنمو وتحسين الأداء بنسبة (٩٣.٢%) وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (١٢١٣.٨٣) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة بين بُد التعلم والنمو وتحسين الأداء وبالاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (٣٤.٨٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B).

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة جوهرية بين البُعد البيئي وتحسين الأداء

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة"

د/ حماد محمد صدقي

### جدول (٩) إختبار الانحدار البسيط البعد البيئي وتحسين الأداء

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
البُعد البيئي	٠.٣٢٣	٠.٩٧١	٠.٩٤٣	١٤٦٦.٦٧	٣٨.٢٩٨	٠.٠٠١

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط أن قيمة معامل الارتباط (R) بين البُعد البيئي وتحسين الأداء بلغ (٠.٩٧١) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وكانت مستوى المعنوية للعلاقة (٠.٠٠١)، ومن خلال نتائج معامل التحديد ( $R^2$ ) للانحدار نجد أن هناك تأثير معنوي عند مستوى معنوية (٠.٠٥) البُعد البيئي وتحسين الأداء بنسبة (٩٤.٣%) وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيمة (ف) التي بلغت (٨١٢.٤٧) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

تم من خلال النموذج اختبار معنوية معامل الانحدار (B) والذي يوضح وجود علاقة بين فاعلية بطاقة الأداء المتوازن وتحسين البعد البيئي وبالاعتماد على قيمة (ت) والتي بلغت (٣٨.٢٩٨) بمستوى معنوية (٠.٠٠١) مما يظهر معنوية معامل الانحدار (B).

### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات المستقصى في المعاهد العليا الأكاديمية ، حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء طبقاً للوظيفة (الإدارة العليا، وأعضاء هيئة التدريس)، وسنوات الخبرة.

### جدول (١٠) اختبار Ttest لتوضيح الفروق الإحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء طبقاً

للوظيفة (الإدارة العليا، وأعضاء هيئة التدريس)

المحاور	الوظيفة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
فاعلية وأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر الإدارة العليا	الإدارة العليا	٣.٧١٣٣	١.٠٦٦٧	٠.١٩٧	٠.٨
	أعضاء هيئة التدريس	٣.٦٦٨٧	١.٠٧٩٦٨		
المحور المالي	الإدارة العليا	٤.٢٧٠٤	٠.٦٨٧٦٤	٠.٢٧٢	٠.٧
	أعضاء هيئة التدريس	٤.٢٢٩٦	٠.٧٣٩٥٢		

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة"

د/ عماد محمد صديقي

٠.٦ غير دالة	٠.١٧٣	١.٢١٥٥١	٣.٦٢٦٧	الإدارة العليا	محور العملاء
		١.٢٢٥٣٦	٣.٥٨٢٢	أعضاء هيئة التدريس	
٠.٧ غير دالة	٠.١٩١	١.٣٢٨٧	٣.٠٦٦٧	الإدارة العليا	محور العمليات الداخلية
		١.٣١٤٥٣	٣.٠١٣٣	أعضاء هيئة التدريس	
٠.٩ غير دالة	٠.١١٩	١.٠٥٣٤٨	٣.٣٨٦٧	الإدارة العليا	محور النمو والتعلم
		١.٠٧٤١٦	٣.٣٦	أعضاء هيئة التدريس	
٠.٨ غير دالة	٠.١٩٢	٠.٩٨٣٣٤	٣.٨١٧٨	الإدارة العليا	المحور البيئي
		٠.٩٨٩٢٣	٣.٧٧٧٨	أعضاء هيئة التدريس	
٠.٨ غير دالة	٠.١٩٣	١.٠٣٩٦١	٣.٦٤٨	الإدارة العليا	اجمالي المقياس
		١.٠٥٢٥٩	٣.٦٠٥٣	أعضاء هيئة التدريس	

يوضح الجدول السابق عدم وجود فروق دالة احصائيا بين اراء المستقصى منهم حسب متغير الوظيفة على محاور اهمية بطاقة الاداء المتوازن من حيث كانت قيمة الدلالة اكبر من (٠.٠٥) وهى قيم غير دالة احصائيا مما يدل على اهمية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن للعاملين وأعضاء هيئة التدريس.

جدول (١١) اختبار التباين الأحادي ANOVA لتوضيح الفروق الإحصائية بين تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتحسين الاداء تبعا لسنوات الخبرة

#### ANOVA

المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية
فاعلية وأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من وجهة نظر الإدارة العليا	١٦.٦٠٩	٢	٨.٣٠٤	٨.٥٢	٠.٠٠١
	٨٤.٧٩٣	٨٧	٠.٩٧٥		
	١٠١.٤٠١	٨٩			
المحور المالي	٦.٠٢٤	٢	٣.٠١٢	٦.٧٤	٠.٠٠٢
	٣٨.٨٨٢	٨٧	٠.٤٤٧		
	٤٤.٩٠٧	٨٩			
محور العملاء	٢٤.١٤٧	٢	١٢.٠٧٣	٩.٨١٩	٠.٠٠١
	١٠٦.٩٧١	٨٧	١.٢٣		
	١٣١.١١٨	٨٩			

استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي " دراسة ميدانية على المعاهد العليا الخاصة "

د/ عماد محمد صديقي

٠.٠٠١	١٢.٤٦٨	١٧.١٢٨	٢	٣٤.٢٥٧	بين المجموعات	محور العمليات الداخلية
		١.٣٧٤	٨٧	١١٩.٥١٩	داخل المجموعات	
			٨٩	١٥٣.٧٧٦	الإجمالي	
٠.٠٠١	٩.١٨٨	٨.٦٨٥	٢	١٧.٣٧١	بين المجموعات	محور النمو والتعلم
		٠.٩٤٥	٨٧	٨٢.٢٤٥	داخل المجموعات	
			٨٩	٩٩.٦١٦	الإجمالي	
٠.٠٠١	٧.٦٠٣	٦.٣٧١	٢	١٢.٧٤١	بين المجموعات	المحور البيئي
		٠.٨٣٨	٨٧	٧٢.٨٩٨	داخل المجموعات	
			٨٩	٨٥.٦٤	الإجمالي	
٠	٩.٥٢٦	٨.٦٥٤	٢	١٧.٣٠٨	بين المجموعات	اجمالي المقياس
		٠.٩٠٨	٨٧	٧٩.٠٣٦	داخل المجموعات	
			٨٩	٩٦.٣٤٥	الإجمالي	

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء تبعا لسنوات الخبرة (من ٥-١٠ سنوات ، من ١٠-٢٠ سنة، من ٢٠ لاكثر من ٣٠ سنة) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) .

### نتائج الدراسة

تم التوصل من خلال البحث إلى عدة نتائج نظرية وتطبيقية: -  
**النتائج النظرية:**

- ١- يساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء لمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة من منظور متوازن.
- ٢- تمثل بطاقة الأداء المتوازن منظومة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية التي تساعد بعضها البعض وتحقق التفاعل والتكامل مع بعضها البعض.
- ٣- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في التحول من تركيز المؤسسات على المؤشرات المالية إلى اهتمام تلك المؤسسات بالجوانب الأخرى.

٤- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توفير إطاراً كاملاً يمكن من خلاله ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وكذلك إلى مجموعة متكاملة من مؤشرات القياس.

٥- يتيح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات معرفة خارطة طريق تحدد أين يجب أن تركز المؤسسات طاقاتها وأولوياتها ومواردها.

### النتائج التطبيقية:

١- يتم تقييم الأداء باستخدام الأساليب التقليدية والتي تركز على المؤشرات المالية أكثر.

٢- يساهم كل منظور من أبعاد بطاقة الأداء في تحسين أداء مؤسسات التعليم.

٣- لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة الأساسية (المالي - العملاء - العمليات الداخلية - التعليم والنمو) بالإضافة إلى البعد البيئي تأثير إيجابي على تحسين الأداء.

٤- لا تستخدم مؤسسات التعليم العالي بطاقة الأداء المتوازن.

### توصيات الدراسة

- يجب على مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بصفة خاصة ومؤسسات التعليم بصفة عامة مواكبة التطورات في المحاسبة الإدارية في مجال الأداء من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأدوات الحديثة وكنظام شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد داخلية وخارجية مالية وغير مالية ويساهم في تحسين أداء تلك المؤسسات.

- ضرورة قيام مؤسسات التعليم محل الدراسة بصفة خاصة ومؤسسات التعليم العالي بصفة عامة بتهيئة الظروف المناسبة لكي تتمكن تلك المؤسسات من تقبل وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- توعية الإدارات العليا بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ونتائجها المؤثرة إيجابياً على تحسين أداء المؤسسات.

- تخصيص الموارد المالية الكافية وغيرها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم العالي
- عقد دورات تدريبية تأهيلية لجميع الموظفين والعاملين بمؤسسات التعليم محل الدراسة لزيادة الوعي لديهم بأهمية بطاقة الأداء المتوازن ولتأهيلهم من أجل تطبيقها.
- استقطاب الكوادر والقدرات الفنية المؤهلة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكفاءة وفعالية في مؤسسات التعليم العالي أضف الى ذلك توفير الحوافز والمكافآت الضرورية لتشجيع تلك الكوادر على الابداع والتميز.
- اجراء قياس دوري لرضا عملاء مؤسسات التعليم العالي عن الخدمات التي تقدمها واستخدام النتائج لتطوير وتحسين اداءها.

## المراجع

### أولاً: مصادر عربية :

- ١- بلفنتي،(٢٠٢١)،"دور بطاقة الأداء المتوازن في إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي"،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة العربي بن مهدي،أم البواقي.
- ٢- قشود، بوعزة،(٢٠٢٠)،"دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة – دراسة حالة وكالة مديحة للسياحة و السفر، معهد العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله.
- ٣- حساني،(٢٠١٩)،"أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة"،جامعة أحمد دراية أدرار.
- ٤- أبو عنجة،(٢٠١٩)،"أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات – بالتطبيق على البنوك التجارية السودانية"،مجلة كلية العلوم الإدارية و المالية،العدد٢،مجلد ١،ص ١٥٠-١٧٦.

- ٥- الشمري، اللويش، (٢٠٢١)، "رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية و الإجتماعية، العدد ٥، ص ٢٧٩-٣٣٣.
- ٦- خنفي، (٢٠٢١)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير و تحسين أداء المؤسسات العامة السعودية غير هادفة للربح - دراسة ميدانية"، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ١، ص ٨١-٩٤.
- ٧- المحروق، سالم، (٢٠٢٠)، "دور بطاقة الأداء المتوازن BSC في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على فروع مصارف الجمهورية بالمنطقة الغربية، مجلة الدراسات الإقتصادية، مج ٣، ع ١٤.
- ٨- أبو عرب، سويرح، (٢٠٢٠)، "أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية - فلسطين"، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، مج ٥، ع ٢٤، ص ٣٢٧-٣٤٢.
- ٩- مراد، (٢٠١٢)، "الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات - مدخل تسيير المؤسسات"، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر.
- ١٠- الملكاوي، (٢٠٠٩)، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

### ثانيا : مصادر أجنبية:

- 1-Francis ,2020 Global Journal of Management and Business Research: - Administration and Management , Volume 21 Issue 9 Version Osei-Kuffour 1.0 Year 2021.
- 2-Garrison ,Ray H.,D.B.A. CPA & Eric W. Noreen , " Management Accounting" , 9th ed. McGraw – Hill , 2000.
- 3-Hilton, Ronald " Managerial Accounting", 4th ed, Irwin McGraw-Hill company, 1999.
- 4-Horngren ,Charles T. & Datar ,Srikant M. & Foster ,Gerge, "Cost accounting , A management emphasis" , Prentice Hall , 2003.
- 5-Horngren , Ch. , T., Sundern , G.I., Stratton ,W.O., Burgstahler ,D and , Schatzbery , J"Introduction To Management Accounting " , 2009
- 6-Kaplan R. & Norton D. " The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard business Review, 1992.



- 7-Kaplan, R. S., & Norton, D. (1993). Putting the balanced scorecard at work. Harvard Business, 47-134.
- 8-Kaplan, R. S., & Norton, D. (1994). The balanced scorecard measure that derive performance. Harvard Business Review, USA.
- 9-Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management. Harvard Business Review, 75-85.
- 10-Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). The balanced scorecard— Translating strategy into action. Harvard College, America, 91-120.
- 11-Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996 ,Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System , Harvard Business Review January-February.p26.
- 12-R.KAPLAN , D.NORTON, THE BALANCED SCORECARD : TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION ,(BOSTON : HBSP ,1996)
- 13-Kaplan ,Robert S. & Atkinson ,Anthony A., "A advanced Management Accounting" , 3ed ed. , Prentice Hall , 1998 .
- 14- Kaplan, Robert S.,(2005)," How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model", VOL. 33 NO. 3 2005, pp. 41-46, Q Emerald Group Publishing Limited.
- 15-Kaplan,Robert S & Norton ,David P. ,(2006),"ALIGNMENT USING THE BALANCED SCORECARD TO CREATE CORPORATE SYNERGIES" HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, MASSACHUSETTS.
- 16-Mcwatters ,Cheryl S. & Morse ,Dale C. & Zimmerman, Jerald L., "Management accounting" , 3ed ed. , by McGraw – Hill Higher – Education , 2001.
- 17-Niven, R., Paul, 2005, Balanced Scorecard Diagnostics, Maintaining Maximum Performance John Wiley & son Inc Process and Value Chains, 7th Ed., Pearson Prentice-Hall, U.S.A.

- 18-Nirmul, A. G., and Rigatuso C., "Strategy Focused Business Planning to Create Sustained Corporate Performance, 2004, Balanced Score-Card Collaborative Inc.,
- 19-Wheelen, Thomas. L & Hunger, J. Daived , ( Strategic Management and Business Policy ) , 11th Ed.: Pearson international Edition , 2008.
- 20-Zimmerman, Jerald, Mcwatters, Cherly & Morse, Dale, (transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management), Part I, American Accounting Association, March., 2001.