



واقع استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي (دراسة منهجية)

نهاية خالد عمر

طالبة دراسات عليا، ماجستير قيادة تربوية، جامعة قطر

إيناس محمود حسن العوضي

طالبة دراسات عليا، ماجستير قيادة تربوية، جامعة قطر

د. أسامة عبد اللطيف إبراهيم محمد

أستاذ مشارك، قسم نظم المحاسبة والمعلومات، جامعة قطر

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى تحليل واقع استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي وأثرها على تطوير وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية في الدول العربية في الفترة الزمنية ما بين 2013 الى 2023، حيث قدمت الدراسة توضيح لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن ودراسة تحليلية وصفية بطريقة منهجية لعدد من الدراسات السابقة من اربع قواعد للبيانات هي (المنظومة، المنهل، المعرفة، شمعة)، حيث تم تجميع عدد كبير من الدراسات التي درست المواضيع (بطاقة الاداء المتوازن و التعليم أو الجامعات أو المؤسسات التعليمية أو المدارس) وتم فلترة هذه الأبحاث لتتوافق مع محددات البحث لتبلغ في النهاية 60 دراسة، وتم اجراء تحليل وصفي دقيق لعينة الدراسة (60 بحثا) باستخدام برنامج الاكسل، وتمت القراءة الوصفية لهذه الدراسات للإجابة على أسئلة البحث والحصول على معلومات حول بطاقة الأداء المتوازن حيث اتضح وجود عدد من الدراسات المتنوعة في منهجيتها وسنوات نشرها وبلدانها، حيث وجدت أبحاث لعشر دول عربية ولم نجد أي بحث في الدول (قطر، الامارات، سوريا، لبنان، عمان، تونس، البحرين، المغرب)، واوضحت الدراسات تنوع استخدام بطاقات الاداء فمنها ما استخدم في التخطيط الاستراتيجي ومنها في تحسين وتطوير الأداء وفي تقييم مدراء المدارس وتقييم المؤسسات التعليمية، واوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي وتمكين الموظفين من استخدامات البطاقة واجراء المزيد من البحوث عليها في الميدان التعليمي بهدف تحسين التعليم. (205)

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، المراجعة المنهجية، التخطيط الاستراتيجي، تقييم الأداء.



The Reality of the uses of the Balanced Scorecard in Educational Institutions in the Arab World (A systematic study)

Nehaya Khaled Omar

MA. Student, Educational Leadership, Qatar University

Inas Mahmood Hassan Alawadhi

MA. Student, Educational Leadership, Qatar University

Dr. Osama Abdel Latif Ebraheem Mahd

Associate Professor, Department of Accounting and Information System, Qatar University

ABSTRACT

This study analyses the usage of the balanced scorecard in educational institutions in the Arab world and its impact on the development and improvement of performance in educational institutions in the Arab countries in the period between 2013 to 2023. The study provided an explanation of the concept of the balanced scorecard and a descriptive analytical study in a systematic way for a number of previous studies from four Arab databases (Almanthomah, Manhal, Almaerfa, Shama). These databases offer large number of studies that cover the studied topics (Balanced scorecard, education, universities, educational institutions or schools). We have filtered these studies to comply with the limitation of the research to finally reach 60 studies. Accurate descriptive analysis of the study sample (60 research) was conducted using Excel program. The descriptive reading of these studies was done to answer research questions and obtain information about the balanced scorecard, as it became clear that there are a number of diverse studies in their methodology, years of publication and countries. Results show that research was found only in ten Arab countries and we did not find any Research in the following countries (Qatar, UAE, Syria, Lebanon, Oman, Tunisia, Bahrain, Morocco). Results showed the diversity of the use of balanced scorecards as some of which were used in strategic planning, including in improving and developing performance, evaluating school principals and evaluating educational institutions. The study recommended the need to spread awareness and enable employees to use the balance scorecards and conduct more research on it in the educational field in order to improve educational services.

Keywords: Balanced scorecard, systematic review, strategic planning and performance appraisal.



1- المقدمة:

يعتبر تقييم الأداء من أساسيات نجاح أي مؤسسة، لما له من دور كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. لذا تستخدم المؤسسات العديد من أدوات وأنظمة قياس وتقييم الأداء بهدف جمع البيانات للحصول على معلومات لاتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة. ومن أهم تلك الأدوات هي بطاقة الأداء المتوازن (Sadqi, 2022). والتي ظهرت في بدايات التسعينيات من قبل كابلان ونورتن وقاما بتطويرها في عام 1996 لتشمل ثلاثة أبعاد أخرى بالإضافة الى البعد المالي وهي بعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد العملاء (Abdel Aal wa Mazkur, 2012). وقد أضاف الباحثان أيضا أن النجاح الملفت لتلك البطاقة في الشركات والمؤسسات أدى الى اهتمام الباحثين في مجال الإدارة مما أدى الى انتقالها من مجرد أداة من أدوات الإدارة الى كونها نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية.

وبسبب الاهتمام المتزايد بقضية الجودة في التعليم إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة الشاملة. تظهر أهمية تقييم جودة الأداء في مساعدة القيادات التعليمية لتحديد مدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Al Obeidli, 2023). من هنا جاءت حتمية الاهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية. ففي هذا البحث الوصفي التحليلي (دراسة منهجية) سنوجز استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي وأثرها على الأداء. حيث أننا لم نجد أي دراسة منهجية منذ الفترة المحددة (2013-2023) لتحليل واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الدول العربية في مجال التعليم. علما بوجود دراسة (Abdel Aal wa Mazkur, 2012) والتي تحمل عنوان "متطلبات قياس الأداء المتوازن بالمؤسسات التعليمية في الدول العربية وعوائقه". حيث أوضحت أهمية استخدام البطاقة وأهمية زيادة الوعي لدى جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية حول استخدام البطاقة بجميع مكوناتها الأربعة، لذا تم اختيار بداية الحد الزمني بعد هذه الدراسة مباشرة، وقد تم استخدام قواعد البيانات الموجودة ضمن مكتبة جامعة قطر وتشمل المنظومة والمنهل والمعرفة وشمعة، وتنوعت فيها المنهجيات من كمية ونوعية و مختلطة. كما تنوعت استخدامات البطاقة وكان معظمها في التعليم العالي واتضح لنا كل ذلك من خلال تجميع عدد من الدراسات التي بحثت في موضوع بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية ضمن محددات معينة وهي محدودية اللغة (العربية) لتكون فقط الدراسات العربية ومحدودية المكان لتكون فقط في الدول العربية ومحدودية الزمان فقط لإحدى عشر سنة مضت. وتمت مراجعة الأبحاث بشكل فردي ومن ثم تمت المقارنة بينهما والاتفاق على بعض النقاط التي كان هناك خلاف فيها، وذلك لضمان عدم التحيز. وكان نتيجة تلك المراجعة توفر 60 دراسة تم تنفيذها في الدول العربية العشرة وهي مصر وليبيا وفلسطين واليمن والكويت والعراق والسودان والسعودية والجزائر والأردن. وتم في هذه الدراسة مقارنة بين نتائج تلك الأبحاث للخروج بتوصيات تتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتوصيات للباحثين في المستقبل.

❖ مشكلة وأسئلة الدراسة

سؤال البحث: ما واقع استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الدول العربية في الفترة من

2013-2023؟

للإجابة على السؤال الرئيسي يتطلب ذلك الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟
2. ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية؟
3. ما أهداف استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الدول العربية؟

❖ أهمية الدراسة

- تسليط الضوء على أهمية استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي.
- تقدم نتائج البحث واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي
- إثراء الميدان التعليمي بدراسات تقدم ربط بين النظريات الأكاديمية والممارسات التربوية الميدانية فيما يتعلق باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية.



❖ **هدف البحث:**
تحليل واقع استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي وأثرها على تطوير الأداء.

- ❖ **محددات الدراسة**
- الحدود المكانية: تمت الدراسة على البحوث التي أجريت في الوطن العربي.
 - الحدود الزمانية: تمت الدراسة على البحوث التي أجريت في الفترة 2013-2023
 - الحدود البشرية: لا يوجد.
 - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع بطاقة إدارة الأداء في المؤسسات التعليمية.

2- الطريقة وإجراءات الدراسة

2.1 - منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتحديد خصائص الدراسات السابقة (عينة الدراسة)، حيث يتم دراسة مشكلة البحث بشكل غير مباشر من خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة، ثم تحليلها للإجابة على سؤال البحث. (Hussein, wa akharon, 2020).

2.2 - أدوات الدراسة

- قائمة معايير للشروط الواجب توافرها في الدراسات السابقة (عينة الدراسة).
- تقتصر الدراسة على الدراسات التي تناولت استخدام بطاقات الأداء المتوازن:
- في المؤسسات التعليمية
- في الدول العربية
- خلال الفترة 2013-2023.
- الأبحاث باللغة العربية.
- جدول اكسل خاص يصف كل دراسة تبعا لمتغيراتها.
- قائمة الدراسات السابقة

2.3- التعريفات بالمصطلحات

- **التخطيط الاستراتيجي:** عرفه (الدهان وآخرون (2014) كما جاء في دراسة Shakshak (2023)، بأنه العملية التي تتحدد فيها الأهداف العامة للمؤسسة. ويكون التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا ويتكون من بعد الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل الاستراتيجي والبدائل الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية. كما وعرفه عليه (2019)، بأنه أداة إدارية تمكن إدارة المؤسسات من السيطرة على جميع المتغيرات البيئية

- وذلك لتسهيل الاختيار السليم للأولويات بما يمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها.
- **تقييم الأداء:** عملية الاشراف والمراجعة التي تتم من قبل سلطة عليا بقصد التعرف على كيفية سير الأعمال وذلك للتأكد من الموارد المتوفرة وفقا للخطة الموضوعية. (Sadqi, 2022).
- و عرفه عليه (2019) بأنه فحص تحليلي ناقد وشامل لخطط وأهداف وأساليب تشغيل واستخدام كافة الموارد

- المادية والبشرية في المؤسسات.
- **المراجعة المنهجية:** تعني المراجعة المنهجية Systematic review تحليل يهدف الى النقد البناء للأدبيات في مجال معين ويتم ذلك من خلال التلخيص والتصنيف والتحليل والمقارنة. (تيسير 2022)، وأضاف الباحث ان عمل المراجعة المنهجية يعتمد على تنظيم الأدبيات السابقة وتقييمها للتعرف على أنماط معينة حول موضوع معين، ليتم بعد ذلك تحديد الثغرات والخروج بتوصيات لمجالات بحثية مستقبلية.



■ بطاقة الأداء المتوازن:

جاء في Al Obeidli (2023) تعريفها عند Jarar (2022، ص185) " بأنها نظام شامل ومتوازن لقياس أداء المنظمة المالي وغير المالي بأبعاد أخرى مثل التعلم والنمو للموظفين والعمليات التشغيلية الداخلية وكفاءتها ورضا الزبائن وخدمة وتنمية المجتمع المحلي والالتزام بمتطلبات السلامة العامة للعاملين فيها ولأفراد المجتمع المحلي التي تعمل فيه وذلك بشكل متكامل ومتداخل ومترابط بكل من رسالة المنظمة واستراتيجياتها".

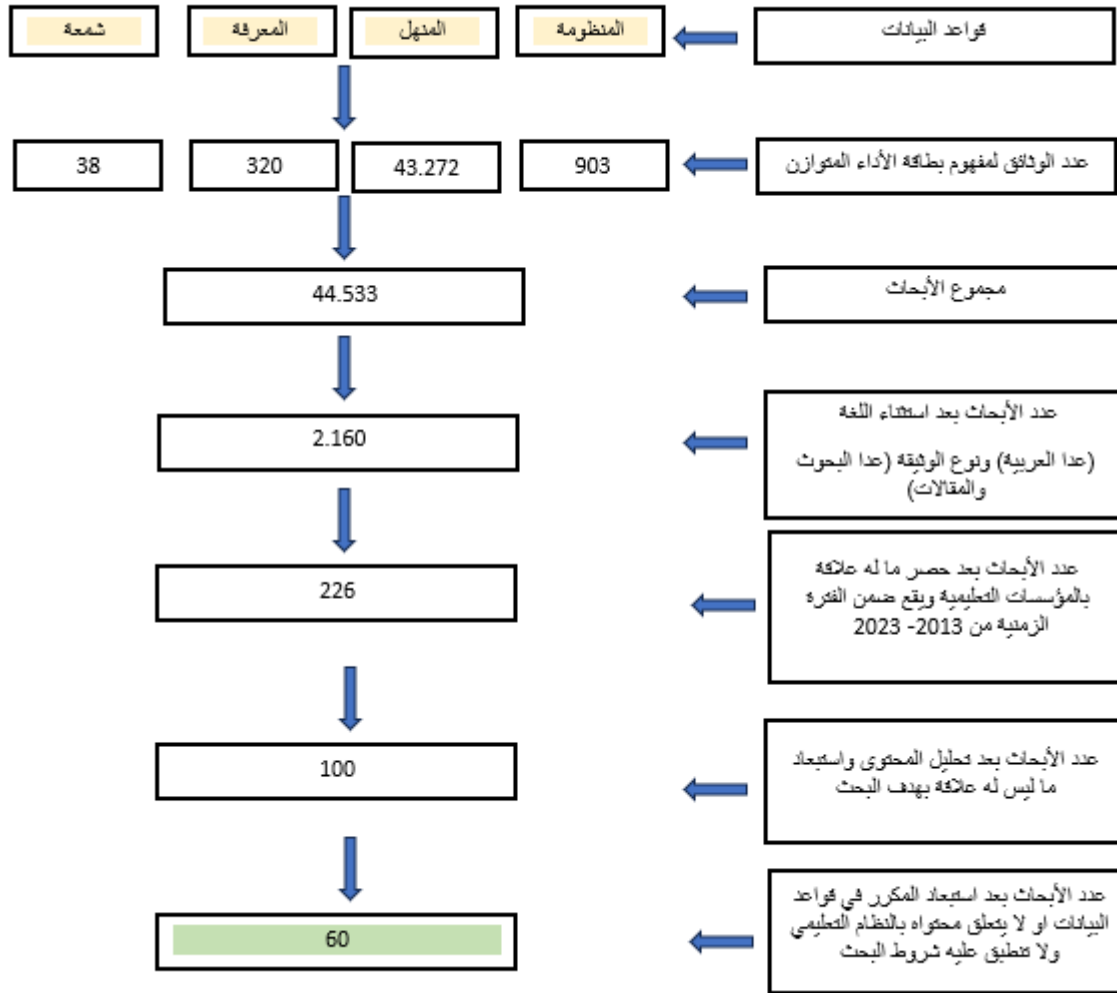
2.4 - أدوات الدراسة

بعد صياغة سؤال البحث، كان من الضروري تحديد مصطلحات البحث وقد كان المصطلح الأول هو "بطاقة الأداء المتوازن" وقد تم البحث عنها بين علامتي اقتباس بحيث لم يتم استبعاد أي مقال عن بطاقة الأداء المتوازن. وبما أن هدف البحث مرتبط بالقطاع التعليمي لذا تم البحث عن مجموعة من أربعة مصطلحات: (التعليم، الجامعات، المؤسسات التعليمية، المدارس) في أربعة من قواعد البيانات المتاحة على موقع جامعة قطر وهي المنظومة والمنهل والمعرفة وشمعة، وتم اختيار قواعد البيانات هذه لأنها تتوافق مع بعض أكبر مستودعات الأبحاث وعادة ما تستخدم في مراجعات الأدبيات ويهدف قرار استخدام اربع قواعد بيانات إلى الحد من خطر فقدان الوثائق لان لكل منها آليات بحث مختلفة ويبين الجدول (1) إجراءات البحث:

لذا تكونت عينة الدراسة من عدد من الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق بطاقات الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الفترة من 2013-2023. وقد تم استبعاد عدد منها لعدم مطابقته لشروط ومحددات الدراسة واستبقاء 60 بحث تنطبق عليه المحددات ما يوضح الشكل (1) تدفق الأبحاث:

جدول (1) إجراءات البحث

الكلمات المفتاحية	حقل البحث	قاعدة البيانات
التعليم الجامعات المؤسسات التعليمية المدارس	جميع الحقول	المنظومة
		المنهل
		المعرفة
		شمعة



شكل (1) : تدفق الأبحاث

3- الدراسات السابقة

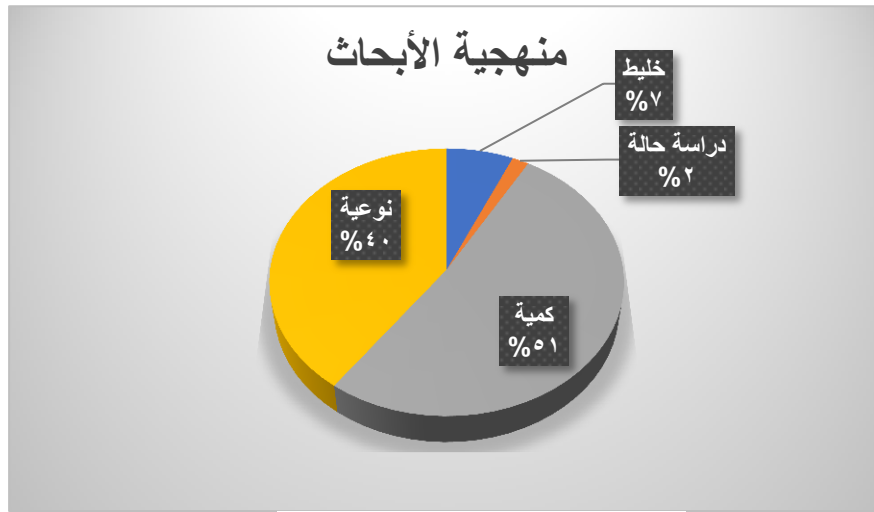
وقد تمت عملية البحث بشكل منفصل ثم تمت المقارنة بين نتائج الأبحاث لكل منهما حيث تم البحث في قاعدة بيانات المنظومة وبلغ عدد الأبحاث التي تنطبق عليها الشروط 40 بحثاً وفي قاعدة بيانات المعرفة 16 بحث وفي المنهل 159 بحثاً وفي شمعة 11 بحثاً ليصبح المجموع 226 بحثاً. وقد تم استبعاد بعض منها وذلك للتكرار فقد تم استبعاد 17 بحثاً لتكراره في قواعد البيانات وتم استبعاد عدد منه لأنه بعد تفحص وقراءة المحتوى اتضح أنه لا يحقق هدف هذه الدراسة فتم استبعاد عدد منها ليتبقى 60 بحثاً. ثم تم تحليل البيانات الخاصة بهذه الأبحاث التي تم الإبقاء عليها باستخدام برنامج اكسل ليتم المقارنة لهذا البحث.

ظهرت الأبحاث حول استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن في قطاع التعليم في بداية القرن (Junior)، (2023)، وفي بحثنا هذا سنتمكن من وصف استخدامات البطاقة في مجال التعليم في الدول العربية في الفترة الزمنية المحددة وذلك من خلال تحليل البيانات الخاصة بالأبحاث المعتمدة من حيث بلد الدراسة وسنة الدراسة



والهدف من الدراسة وقاعدة البيانات التي تم أخذ الدراسة منها والمجلة التي قامت بنشر هذه الدراسة بالإضافة إلى المنهجية المتبعة لهذه الدراسات وأهم نتائج وتوصيات وتحديات تلك الدراسات بما يوفر معلومات كافية للتطبيق الحالي، وثغرات للأبحاث المستقبلية.

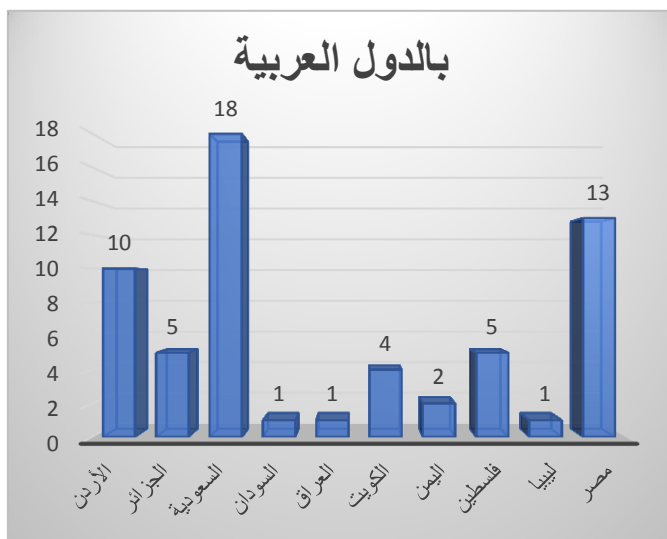
3.1 - التحليل الوصفي للأبحاث حسب المنهجية:



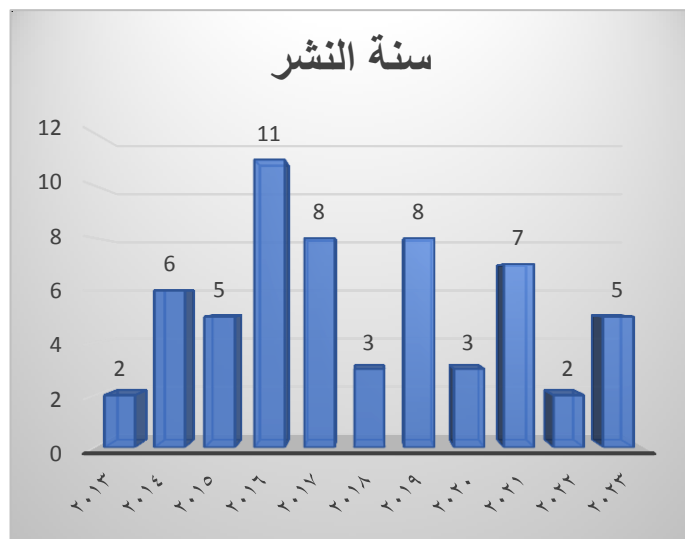
شكل (2): توزيع منهجية البحث

يتضح من الشكل أن معظم الدراسات اتبعت المنهجية الكمية لتحليل البيانات بنسبة 51% وأن المنهجية النوعية اتبعت بنسبة 40% ودراسة الحالة 2% و الخليط بنسبة 7% وهذا متوقع بسبب نوعية البيانات الموجودة في الأبحاث حيث أننا نتحدث عن بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرتها على التقييم أو إدارة الأداء في المؤسسات التعليمية فنحتاج إلى بيانات كمية.

3.2 - التحليل الوصفي للأبحاث حسب سنة النشر والدول التي تمت بها الأبحاث:



شكل (4): توزيع الأبحاث حسب البلاد



شكل (3): توزيع الأبحاث حسب السنوات

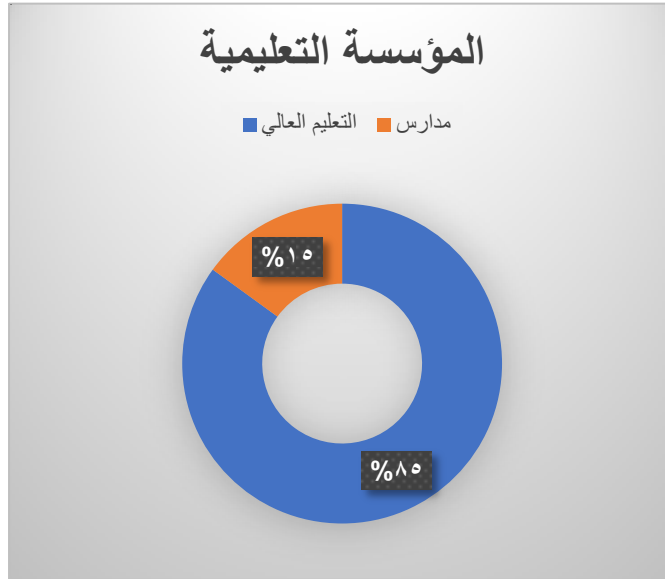
Row Labels	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Grand Total
الأردن		1	2	4	1		1				1	10
الجزائر				1	2				1		1	5
السعودية	1	1		2	3	3	3	2			2	18
السودان			1									1
العراق									1			1
الكويت	1				1				2			4
اليمن		1									1	2
فلسطين			1	4								5
ليبيا									1			1
مصر		2	1		1		4	1	2	2		13
Grand Total	2	6	5	11	8	3	8	3	7	2	5	60

جدول (2): توزيع الأبحاث حسب السنوات والدول العربية

يتضح من الأشكال (4 و5) والجدول (2) أن الاهتمام بدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الدول العربية موجود على مدار الفترة الزمنية من 2013 إلى 2023، على الرغم من ملاحظة أن هناك دول كان مستوى اهتمامها أكثر من دول أخرى كالسعودية ومصر والأردن، كما نلاحظ أن هناك سنوات كان اهتمام الباحثين أكثر

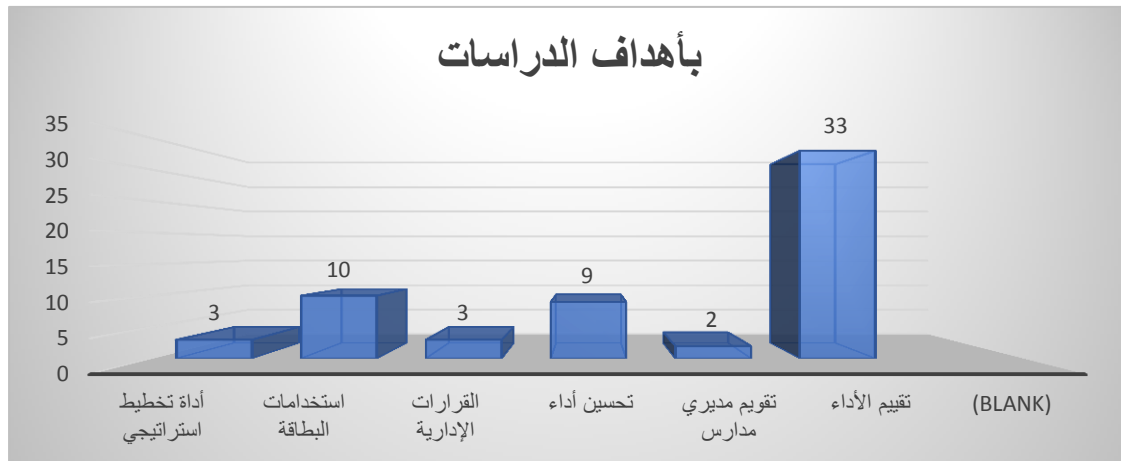


من سنوات أخرى مثل عام 2016 حيث أن هناك 5 أبحاث من السعودية و5 أبحاث من الأردن حول بطاقة الأداء في الحقل التعليمي. كما يتضح قلة الدراسات في عامي 2013 و 2022، مما يعطي إضاءة للباحثين بالبحث عن أسباب هذا التفاوت. 3.3 - التحليل الوصفي للأبحاث حسب مرحلة المؤسسة التعليمية:



شكل (5) توزيع الأبحاث حسب نوع المؤسسة التعليمية

بما أن المقاييس التقييمية التقليدية بمفردها لا تتمكن من تقديم رؤية واضحة وشاملة للأداء في المؤسسات التعليمية (Al-Yaqoubiya، 2020)، وبما أن المدارس هي جزء هام من المؤسسة التعليمية، فلا بد من توجيه الانتباه لمدى إمكانية الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن فيها. لذا وجب علينا أن نحلل الدراسات التي تم العمل عليها حسب نوع المؤسسة التعليمية إن كانت تعليم عالي (جامعات) أو مدارس، ويوضح لنا (الشكل 5) أن هناك قصورا في دراسة أو في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المدارس أو على التعليم ما قبل الجامعي بشكل عام. 3.4 - التحليل الوصفي للأبحاث حسب الهدف من استخدام البطاقة:



شكل (6): توزيع الأبحاث حسب الهدف من البحث



يوجد العديد من الفوائد التي تبرر أهمية بطاقة الأداء المتوازن واستخداماتها كاستخدامها لتقييم الأداء، وتحقيق الرؤية كما تعد نظاما متكاملًا للإدارة الاستراتيجية. (Sadqi، 2022).

لذا تم تحليل استخدامات بطاقة الأداء في الدراسات التي تم اعتمادها (الشكل 7) لنتبين هذه الاستخدامات ما بين تقييم الأداء الإداري وقياسه وتطويره وأثر استخدام البطاقة في القرارات الإدارية وحصر لاستخدامات البطاقة وأثر البطاقة في دوائر التدقيق وتقويم مديري المدارس وتصميم تصور للبطاقة، وسيتم مناقشة النتائج حسب فئات الاستخدام لتتمكن من الإجابة عن سؤال البحث.

3.5 التحليل الوصفي للأبحاث حسب المجلة التي تم نشرها للبحث:

أهداف الدراسات وربطها بالمجلات							المجلة
Grand Total	تقييم الأداء	تقويم مديري مدارس	تحسين أداء	القرارات الإدارية	استخدامات البطاقة	أداة تخطيط استراتيجي	Row Labels
1				1			الجامعة الإسلامية
2	1		1				المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج
1	1						المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
1					1		جامعة العلوم والتكنولوجيا (اليمن)
1						1	جمعية الثقافة من أجل التنمية
1	1						دراسات نفسية وتربوية
1		1					مجلة البحث في التربية وعلم النفس
1	1						مجلة الدراسات التربوية والنفسية
3	1		1			1	مجلة العلوم التربوية
1	1						مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالگردقة
1	1						مجلة العلوم التربوية.
1	1						مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية
1	1						مجلة كلية التربية
1	1						مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر
1					1		مستقبل التربية العربية
1	1						Al-Balqa for Research and Studies
1	1						إدارة الاعمال
1			1				الجامعة الأردنية
1					1		الجامعة الهاشمية
1						1	المجلة التربوية
2	2						المجلة التربوية الأردنية
2	1				1		المجلة التربوية الدولية المتخصصة
1					1		المجلة العربية للدراسات الأمنية
1			1				المجلة العلمية للدراسات المحاسبية
1			1				المنهل
1					1		جامعة الزقازيق - كلية التربية
1				1			جامعة الشرق الأوسط. كلية العلوم التربوية
2	2						جامعة العلوم الإسلامية العالمية



1	1					جامعة زيان عاشور
2			2			جامعة عمان العربية
1	1					جامعة عين شمس
1			1			جامعة عمان العربية للدراسات الإسلامية
1	1					جمعية إدارة الأعمال العربية
1		1				غير منشور
1	1					مجلة العلوم الاقتصادية
1	1					مجلة العلوم التربوية
1	1					مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية
1				1		مجلة الميادين الاقتصادية
1	1					مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا
1	1					مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية
3	3					مجلة كلية التربية
1			1			مجلة كلية التربية بالإسماعيلية
1				1		مجلة كلية التربية في العلوم التربوية
1				1		مجلة ميلاف للبحوث والدراسات
1	1					مركز البحث وتطوير الموارد البشرية
4	3			1		الجامعة الإسلامية
1	1					جامعة أم درمان الإسلامية
1				1		جامعة تبوك
60	33	2	9	3	10	3
Grand Total						

جدول (3) ربط المجلات بأهداف الدراسات

من الجدول السابق نلاحظ تنوع المجلات التي نشرت في موضوع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي حيث بلغت 47 مجلة مختلفة منها التربوية والاقتصادية والإدارية وغير ذلك، كما نلاحظ ان بعض المجلات اهتمت بهذا الموضوع فنشرت اكثر من بحث مثل الجامعة الإسلامية ومجلة كلية التربية ومجلة العلوم التربوية، مما يدل على أهمية موضوع الدراسة لدى هذه المجلات في السياق التعليمي، كما نلاحظ ان معظم المجلات كان لديها اهتمام بنشر الدراسات التي تهدف الى تقييم أداء المؤسسات التعليمية مما يؤكد فناعة تلك المجلات والجامعات بدور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية كما ثبت ذلك في المجالات الصناعية والاقتصادية.

4- النتائج والمناقشة

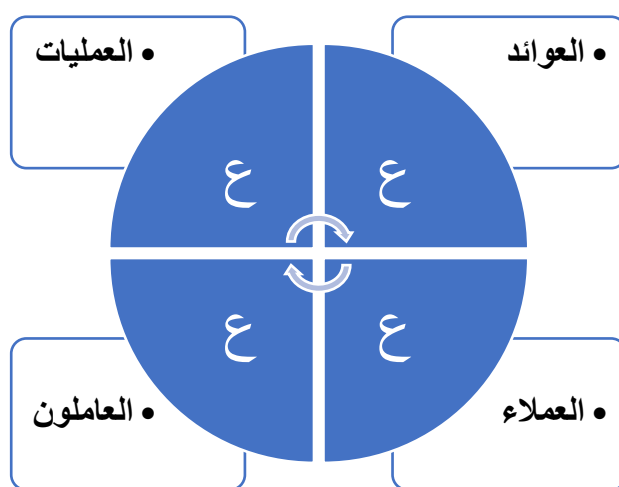
وفقاً لأهداف هذا البحث، فيما يتعلق بأحدث الأدبيات التي تتناول تنفيذ BSC في قطاع التعليم في الدول العربية، يلخص هذا القسم الفرعي بشكل تحليلي مجموعة الأدبيات باستخدام معايير ومحددات تحقق أهداف البحث وتجيب على أسئلته المتعلقة بماهية بطاقة الأداء المتوازن وما واقع استخدامها في قطاع التعليم وما هي أهم استخداماتها وما أثرها على العملية التعليمية (الجانب الإداري)؟

4.1 - بطاقة الأداء المتوازن

قبل أن نبدأ بالتحدث عن بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن نتطرق إلى تعريف الأداء ويعرف الأداء "بأنه تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" (AI-



(Dawoodi, 2013). كما عرف الباحث مفهوم تقويم الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها وخاصة جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعه مسبقاً". وبسبب تغير الظروف المحيطة بالمؤسسات وبسرعة ذلك التغير بات من الضروري إيجاد علاقة بين الغاية الأساسية للمؤسسة ورؤية هذه المؤسسة وكيفية تحقيق تلك الغاية، من هنا جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن فهي وسيلة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في تقويم نشاطات أي مؤسسة لتحديد مستوى أدائها واستراتيجياتها، وقد عرفها Al-Malikawi (2009) كما جاء في Al-Dawoodi (2013) بأنها " و مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة"، وتتكون البطاقة من أربعة أبعاد كما جاء في Al-Malikawi (2009):



شكل (7) : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

وتم توضيح طريقة عمل بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات العمومية كما جاء في دراسة (Bounqib, 2016):

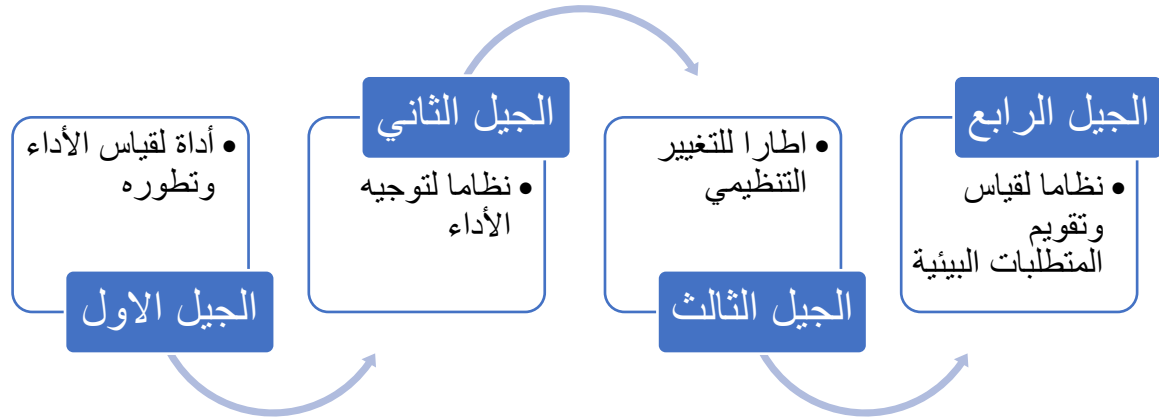
تعمل البطاقة على معالجة القصور في أنظمة تقييم الأداء، بمكوناتها الأربعة وقد تم تطبيق البطاقة في العديد من المجالات منها الصحية والحكومية والصناعية، لذا فهي تختلف من قطاع الى قطاع لارتباطها بالرؤية والرسالة

الخاصة بذلك القطاع، وفيما يلي ملخصاً لمكوناتها في مؤسسات التعليم العالي الحكومي:

- **المنظور المالي (العوائد):** لا تهتم المؤسسات التعليمية الحكومية بالجانب المالي كأرباح، بل تهتم به بما يتعلق بضمان الدعم المالي لتنفيذ الأنشطة الداخلية بما في ذلك البحث العلمي.
- **منظور التعلم والنمو (العاملون):** يتعلق بتطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المهارات اللازمة، كما يتعلق رأس المال المعرفي من خلال الارتقاء بنوعية التعليم، وأيضاً رأس المال التنظيمي من خلال التحفيز والتشجيع.
- **منظور العمليات الداخلية:** وهو العلاقة التفاعلية بين الأستاذ والطالب، وتقديم نوعية عالية الجودة من التعليم والبحث.
- **منظور العملاء:** خدمة المجتمع واولياء الأمور والعلماء الرئيسيين من خلال انتاج البحوث الإبداعية. وتأتي ضرورة قياس الأداء بأبعاد البطاقة الأربعة ضرورة وذلك نظراً للتغيرات الحاصلة في بيئات الأعمال الحديثة،

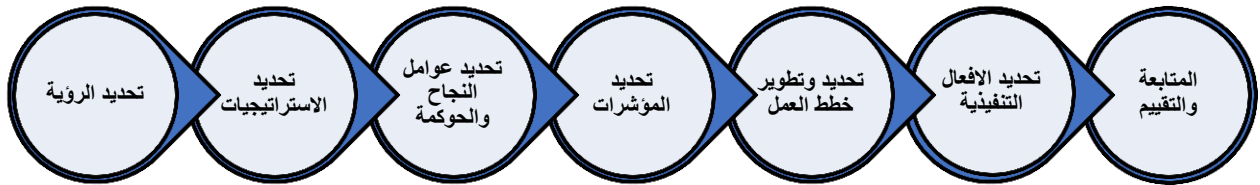


بحيث أصبح القياس شاملا لكافة العناصر الملموسة وغير الملموسة (Ahmad، 2022). كما أوضحت الباحثة مخطط لمرحل تطور بطاقة الأداء المتوازن بأجيالها الأربعة كالتالي:



شكل (8) الأجيال الأربعة لبطاقة الأداء

وجاء في دراسة Onis (2016) أن لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الخطوات تظهر في الشكل (9):



شكل (9) خطوات بطاقة الأداء المتوازن

خلاصة القول أنّ العديد من المؤسسات فشلت وذلك لتجاهلها للأبعاد الأربعة التي تحقق أهدافها الاستراتيجية حيث كان تركيزها فقط على البعد المالي لذا فبطاقة الأداء متوازن هي الحل الذي يربط جميع الأهداف معا بشكل يعكس كيفية تحقيق أهداف ورؤية وغاية المؤسسة.

4.2- واقع استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي.

بعد تحليل الأبحاث التي انطبقت عليها محددات هذه الدراسة، اتضح أن هناك ما يقارب ستة مجالات رئيسية لأهداف وغايات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الوطن العربي وهي:

4.2.1. بطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط استراتيجي.

حيث تضمن 3 دراسات هدفت التعرف على الأسس النظرية والتخطيط الاستراتيجي وتقديم نموذج تطبيقي لبطاقة الأداء المتوازن كاستراتيجية وكأداة تخطيط كما درست واقع قياس الأداء الاستراتيجي في ضوء الأداء المتوازن، وأظهرت دراسة Al-Aamiri (2019) امكانية الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كمدخل وكطريقة من طرق التخطيط الاستراتيجي داخل الجامعات لما يحققه استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب للتخطيط



الاستراتيجي في الجامعات من فوائد متنوعة، وأضاف Al-Shuhail (2019) أنه يجب على الجامعات السعودية حديثة التأسيس تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتخطيط الاستراتيجي، دون الالتفات إلى الصعوبات أو التردد في ملاءمتها، لأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن مدعوم بالدراسات العلمية في المنظمات بغض النظر عن النشاط. الممارسة، أو حجم المنظمة كما يجب على الجامعات السعودية المنشأة حديثاً تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وإضافة أبعاد جديدة إلى الأبعاد الأربعة المستخدمة في نموذج جامعة المجمعة، غير أن Abdul Aal (2019) كان له رأي في أهمية ادراك أبعاد البطاقة على نظام الإدارة الاستراتيجية حيث أوضح أن هناك إدراك متدني في مجمل أبعاد البطاقة، وهذا يدل على أن الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن موجودة بصورة متدنية كما تراها عينة الدراسة، وكانت من بين توصيات الدراسة أنه يجب على الإدارة العليا لجامعة سوهاج أن تقوم بتوعية جميع العاملين وأعضاء هيئة التدريس بها بأهمية اعتماد نظام الإدارة الاستراتيجية على بطاقة الأداء المتوازن، مع ضرورة قيام إدارة جامعة سوهاج بتشخيص دقيق لظروف الحياة الطلابية والجامعية، ولوحظ ان هذا الموضوع درس فقط في السعودية ومصر وجميعها في عام 2019 بدراستين من مصر، كما لوحظ ان جميع هذه الدراسات كان في التعليم العالي، مما يدل على عدم اهتمام الباحثين في إيجاد العلاقة بين البطاقة والتخطيط الاستراتيجي او ان وجود هذه العلاقة يعتبر من المسلمات التي لا ضرورة للبحث فيها.

4.2.2. بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقرارات الإدارية.

وجد من ضمن عينة الدراسة 3 دراسات تحدثت عن دور بطاقة الاداء المتوازن في المساهمة والتأثير في القرارات الإدارية سواء من حيث علاقة البطاقة في تحسين تلك القرارات او للتعرف على درجة استخدام مديري المدارس للبطاقة بالنسبة لدرجة المسائلة لديهم، او للتعرف على درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد البطاقة وعلاقتها باتخاذ القرارات، وظهر في دراسة Abu Musamah (2016) ان وزن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية فيما يتعلق بتحسين اتخاذ القرارات بلغ 66.5% أي بدرجة متوسطة، وأكد على هذه الدرجة Al-Shawabka (2019) عندما أظهرت دراسته ان الدرجة الكلية لاستخدام بطاقة الأداء لدى مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة أي بمتوسط 3.63، وأضاف Abu Musamah (2016) في دراسة ثانية له انه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة لدرجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية ومستوى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، ولوحظ ان هذا الموضوع دُرِس فقط في فلسطين والأردن وفي عامين فقط هما 2016 بدراستين لنفس الباحث ودراسة أخرى في عام 2019، كما لوحظ ان إحدى هذه الدراسات كان في المدارس (الدراسة الأردنية)، مما يدل على عدم اهتمام الباحثين كثيراً في إيجاد العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن واتخاذ القرارات.

4.2.3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الاداء.

أظهرت الدراسات الثمانية التي درست أثر البطاقة على تحسين الأداء أن ثلاثة منها (al hamed، 2020؛ jad allah، 2020؛ al hamed، 2017) تتفق في أن مقومات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتطوير أداء الجامعات قد توفرت بنسبة متوسطة، كما اتفقت أربعة دراسات هي: (Sadqi، 2022؛ Bounqib، 2016؛ و Bani Mustafa، 2016؛ Al-Muzaffar، 2016) حيث وجدت هذه الدراسات أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها على تحسين الأداء في تلك الجامعات ومنها ما دل على الأداء المالي والأداء التشغيلي، أما الدراسة الأخيرة في هذه المجموعة فكانت دراسة لبيبة Nayyid Wadhahawi (2021). حيث أظهرت الدراسة تدني مستوى التطبيق لبطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الليبية في مجال تحسين الأداء. ولوحظ وجود الدراسات التي بحثت في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء على مدار الحدود الزمنية لهذه الدراسة كما لوحظ وجودها في دول عربية مختلفة. وبذلك يتضح لنا أن هناك مقومات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات وفي حال تم استخدامها في المؤسسات التعليمية، ستحقق تحسين أداء بدرجة متوسطة ومن وجهة نظرنا فهذه نسبة تحسين جيدة.



4.2.4. أهداف استخدامات بطاقة الأداء المتوازن في التعليم. وجد في عينة الدراسة عدد 9 من الأبحاث التي تناولت طبيعة وكيفية استخدام البطاقة في المؤسسات التعليمية، وجاء في دراسة Ahmad (2022) بأن بطاقة الأداء المتوازن تعد أحد أساليب التخطيط الاستراتيجي الحديثة التي تستند إلى فلسفة واضحة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف. فهي تتميز بتعدد استخداماتها نتيجة ما لحق بها من تطوير مستمر؛ حيث يمكن استخدامها كنظام لقياس الأداء وتقويمه. كما تستخدم كأداة لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تركيزها على تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف إجرائية ومؤشرات أداء. كما يمكن استخدامها كأداة اتصال وربط داخل المؤسسة بهدف توصيل الاستراتيجية لكافة أقسامها وتحديد المسؤولية الخاصة بكل فرد داخل كل قسم تجاه تحقيق الاستراتيجية، وقد أيد Al-Otaibi (2018) ضرورة أن هناك حاجة عالية لتطبيق البطاقة في الجامعات وهذا يوحي بأن الجهات التي طبقت قياس الأداء في الجامعات قد استشعرت هذه الحاجة وقامت بقياس أداؤها مما أعطى انطبعا إيجابيا لديهم وأكد على ذلك Ma'ash (2021) بأن الجامعات تتمتع بقابلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بدرجة متوسطة. أضاف Ameen (2017) أنه لتطبيق البطاقة لزم تحديد عدد من المتطلبات، منها: (1) نشر ثقافة تنظيمية داخل الجامعات تقبل التغيير وتدعم الاتجاه نحو المستقبل، عن طريق إعادة هيكلة البرامج والخطط الدراسية، وتطوير برامج التدريب وتنمية العاملين وأعضاء هيئة التدريس. (2) تحديد الحاجة الفعلية وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن والمؤثرات الرئيسة في كل أبعاد البطاقة. (3) ترسيخ مبدأ عدم وجود حلول معيارية تناسب جميع الجامعات، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة عليها. (4) مشاركة جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية للجامعة بفاعلية. (5) توفير البيانات الكافية الضرورية لتعطي مؤشرا دقيقا للأداء. (6) مراجعة أهداف التعليم الجامعي بما يتلاءم مع السمات المميزة والفريدة للجامعات. (7) ضمان ارتباط المؤشرات المالية بجودة الأداء. (8) ربط مقاييس الأداء برؤية ورسالة الجامعة، وكان Sharqi (2016) قد طور خمسة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن البعد المالي وبعد الزيوت والعمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والبعد المجتمعي وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير نموذج متوازن يركز على محاور ومؤشرات متنوعة في تقييم وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، وفيما يتعلق بتوافر أنشطة البطاقة أوضح Al-Fadhli (2016) أن وجود أنشطة بطاقة الأداء المتوازن جاءت بدرجة متوسطة، وكنتيجة لتطبيق البطاقة في جامعة العلوم والتكنولوجيا وتفاوتت الاستجابات فيما يتعلق بدرجة تطبيق الأبعاد بحيث تفاوتت بين 71% إلى 80% خرجت بتوصية لضرورة تدريس نظام بطاقة الأداء المتوازن ضمن مقررات الجامعة (Mahdi (2014)، وأيدتها بنفس النتيجة دراسة almassri (2016)، وفي دراسة Al-Twejiri (2019) ظهر متوسط درجة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بدرجة ضعيف.

وخرجت بعض الدراسات بمعوقات لتطبيق البطاقة منها عدم وجود مناخ ملائم لتطبيق البطاقة، وصنفها yousif (2014) إلى عائق الرؤية وعائق الأفراد وعائق الإدارة وعائق العمليات. يتضح تنوع استخدامات البطاقة في المؤسسات التعليمية (الجامعات والمدارس) وأن هذه الاستخدامات متوسطة في المعدل، لذا وجب العمل على إزالة التحديات والمعوقات التي تحد من استخدامها.

4.2.5. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم مدرء المدارس.

وجدت دراستان حديثتان في كل من الأردن والكويت لمعرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم مدرء المدارس حيث جاء في دراسة alreshedi (2021) أن أداء مديري مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت ككل في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن جاء بدرجة كبيرة، وأن أبعاد بطاقة الأداء بالترتيب التالي: رضا الطلبة، يليه بعد العمليات الداخلية، ثم بعد التعلم والنمو، وأخيرا البعد المالي، وجاءت جميعها بدرجة كبيرة. وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، بينما لا توجد فروق حول الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء. كما أظهرت النتائج وجود فروق حول جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تعزى لمتغيري المؤهل وسنوات الخبرة لصالح دراسات عليا وذوي الخبرة (1-5 سنوات)، كما وضح Al-Ajlouq wal-Shurafaat (2023) أن واقع تقويم مديري المدارس باستخدام البطاقة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين.



4.2.6. بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء. جاء ما نسبته 55% من الأبحاث في عينة الدراسة بهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عمليات التقييم والذي يشمل القياس والتحسين والتطوير وبواقع 33 دراسة من أصل 60، منها 5 دراسات تقييم أداء المدارس و28 لتقييم أداء الجامعات.

ففي دراسة Al-Hutaybi waziyadat (2014) أوضح الباحثان ادراك الموظفين في الجامعات الأردنية الرسمية أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الجامعات وأنها تفي بمتطلبات أبعاد البطاقة الأربعة، ما عدا في المالي : تحقيق الأرباح، وفي بعد العملاء : متابعة أوضاع الخريجين، وفي عقد برامج تدريبية في بعد التعلم والنمو، وأكد Ahmad et al (2014) إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن عوضاً عن المقاييس الحالية، وإن الجامعة قادرة على التحول من المنظور التشغيلي إلى المنظور المستدام لتعزيز جودة خدماتها من خلال بطاقة الاداء المتوازن (Azeez et al, 2021).

وعكس Hammam wal-Jarahi (2013) وجود علاقة سببية معنوية علاقة السبب بالنتيجة بين محددات الأداء والأداء الكلي للمدرسة تتلخص كالتالي: تؤثر كل من الإدارة المالية والتعلم والنمو تأثيراً إيجابياً على مستوى العمليات الداخلية وتؤثر كل من الإدارة المالية والتعلم والنمو والعمليات الداخلية تأثيراً إيجابياً على مستوى التوجه بالعمل وتؤثر كل من الإدارة المالية والتعلم والنمو والعمليات الداخلية والتوجه بالعمل بالتفكير الإيجابي على مستوى الأداء الكلي للمدرسة. ومن الدراسات الهامة ما قدمه awad (2023) بوجود علاقة ارتباط عالية بين بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق رؤية 2023 في الجامعات السعودية، وفي نفس السياق أكدت دراسة Al-Mutayrib (2013) في الكويت أن استخدام البطاقة في تقييم الجامعات الكويتية جاء بدرجة كبيرة.

وتنوعت نتائج الدراسات فيما يتعلق بتقييم أداء المؤسسات التعليمية وكان هناك حاجة لإدراك العاملين بهذه المؤسسات بالتغيير لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بدلاً من المقاييس التقليدية، كما بينت معظم الدراسات أن تقييم المؤسسات بهذه البطاقة جاء متوسطاً.

وأوصت بعض الدراسات كدراسة نوفل و Boutoura (2017)، أنه يجب على المختصين إيصال فكرة استخدام البطاقة لتقييم الأداء لأن تعريفهم بنتائج القياس سيخلق لديهم الرغبة في انشاء نظام متكامل لمؤشرات الأداء تعكس الرؤية الاستراتيجية وتساعد في التقييم الذاتي، كما أوصت دراسة Abu Ghubn (2019) ضرورة أن تبذل إدارة الجامعة جهوداً في سبيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها منهجاً شاملاً و متكامل لتقييم الأداء لما تحققه هذه البطاقة من ميزات في جميع المجالات و الأبعاد.

بما أن هذه الدراسة تفردت بعمل دراسة منهجية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الوطن العربي في المؤسسات التعليمية للفترة المحددة من 2013- إلى 2023، فقد اتفقت مع جميع الدراسات السابقة بأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عمليات التخطيط والقياس والتقييم والتحسين والتطوير لأهداف المؤسسة التعليمية، واختلفت معها في طريقة البحث حيث كانت الأبحاث إما كمية أو نوعية أو دراسة حالة ولم نجد أي بحث اتبع الدراسة المنهجية للمنطقة العربية، علماً بأننا لم نجد أي بحث استهدف قياس مدى انتشار استخدام البطاقة في المؤسسات التعليمية. كما اتضح لنا أن هناك قلة في الأبحاث التي درست هذا الموضوع سواء من حيث شموليتها أو من حيث منهجيتها حيث وجدت دراسات فقط في عشر دول عربية.

التوصيات:

إن المتتبع للدراسات السابقة في بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية في الوطن العربي يتضح له أن هناك شح في الدراسات التي تطرقت لذلك خصوصاً في المدارس. ويلاحظ من الدراسات أن ثقافة استخدام الأساليب الإدارية وعلى رأسها بطاقة الأداء المتوازن غير فعال في هذه المؤسسات. كما أن هناك حاجة لتدريب الموظفين والكوادر على كيفية التعامل مع بطاقات الأداء المتوازن لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. لذلك نوصي بضرورة نشر ثقافة استخدام بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات التعليمية جميعاً بما في ذلك المدارس. ونوصي أيضاً بضرورة تدريب وتأهيل الكوادر العاملة في المؤسسات التعليمية على كيفية تصميم والتعامل مع بطاقات الأداء المتوازن بما يخدم الأهداف المحددة لهذه المؤسسات. كما ندعو للمساهمة في عمل بحوث مستقبلية حول تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ودراسها من حيث مدى تطبيقها في المؤسسات التعليمية ومدى تمكن



كوادرها من التطبيق ومدى أثرها على التحسين المنشود لهذه المؤسسات. ونلاحظ أن الدراسات قليلة في الوطن العربي، حيث أن التطرق لهذا الموضوع ودراسته بشكل جيد يساهم في ردم الفجوة في الدراسات ويساهم في انتشارها لتشمل جميع الدول العربية.

المراجع

1. Al-Shammari, G. M. (2017). Bina' Bitaqat Li Taqwim al-Adā' al-Mutawāziyah Ll-Aqsaam al-'Ilmiyyah bAl-Jāmi'āt al-Sa'ūdiyyah Bistikhdam Aslub al-Tahlil al-Hirami. Majallah al-'Ulūm al-Tarbiyyah. Issue 10, 2017. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=246194>)
2. Khawlah bint 'Abd Allah bin Muhammad al-Mufayyiz (July 01, 2016). Taqwim Adā' Kulliyat al-Dirāsāt al-Tatbīqiyyah wa Khidmat al-Mujtama' bi-Jāmi'at al-Malik Sa'ūd Bistikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah = Performance Evaluation of the Applied Studies and Community Service College at King Saud University: A Study Using the Balanced Scorecard. Al-Majallah al-Tarbiyyah al-Dawliyyah al-Mukhtaṣṣah, 2016 Vol.5 Issue 7, pp.304-332. [Link](<http://search.mandumah.com/Record1>)
3. Al-Hadi, Sh. A. (2017). Taqwim al-Adā' al-Istirātiḡī bi-Jāmi'at al-Qaṣīm Bistikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah (BSC) min Wajhat Naẓar al-Qiyādāt al-Akādīmiyyah. Majallah al-'Ulūm al-Tarbiyyah. Issue 12. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=246220>)
4. Sulayman, A. B., Abu Sha'aysha', M. A., Hatatah, A. M. (2021). Taqwim Adā' al-Madāris al-Thanauiyyah al-Fanīyah fi Dhaw' Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah: Dirāsah Mīdāniyyah bi-Muḥāfazat Kafr al-Shaykh. Majallah Kulliyat al-Tarbiyyah, Issue 102, pp. 209-239. [Link](<http://search.mandumah.com/Record1192312>)
5. Ḥamd, A. Abu al-Wafā, J. M., Zaki, F. A., Abd al-'Azīm, H. S. (2014). Taqwim Adā' al-Jāmi'āt al-Miṣriyyah Bistikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah. Majallah Kulliyat al-Tarbiyyah, Vol. 25, Issue 99-163, pp. 186. [Link](<http://search.mandumah.com/Record6>)
6. 'Azīz, K. 'A., Al-Jubūrī, 'A. J., Al-Mūsawī, E. M., Al-Fatli, Q. 'A. (2021). Qiyās al-Adā' al-Mustadam li-Jāmi'at al-Kūfah Bistima'al Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah al-Mustadam. Majallah al-Gharī li-l-'Ulūm al-Iqtisādiyyah wa-l-Idārīyyah, Vol. 17, Special Issue, pp. 86-101. [Link](<http://search.mandumah.com/Record/1321665>)
7. Al-Buḥayrī, A. M. (2016). Istikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah fi Taqwim Adā' Mu'assasāt al-Ta'līm al-'Alī: Dirāsah Tatbīqiyyah 'alā Kulliyat al-Tarbiyyah Jāmi'at al-Malik Khālid. Majallah Jāmi'at al-Malik Khālid li-l-'Ulūm al-Tarbiyyah, Issue 23. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=257639>)
8. Himam, A. S., Al-Jārāhī, I. M. (2013). Iṭār Muqarrar li-Istikhdam Madkhal Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah fi Tahṣīn Fi'ālat Qiyās wa Iḡarat al-Adā': Dirāsah Tatbīqiyyah 'alā Qiṭā' al-Ta'līm Qabla l-Jāmi'i bi-Madīnat al-Ṭā'if. Idārat al-A'māl, Issue 142, pp. 65-75. [Link](<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/506482>)



9. Al-Daīhānī, S. G. (2017). Imaqānat Taḥdīd Mawqū' al-Adā' fi Kulliyat al-Tarbiyyah bi-Jāmi'at al-Kuwayt Bistikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah min Wajhat Naẓar A'dā' Hiyāt al-Tadrīs. Majallah al-Dirāsāt al-Tarbiyyah wa-l-Nafsīyah. Vol. 11, Issue 3. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=121648>)
10. 'Alī, M. 'A., Ādam, M. A. (2015). Thar Istikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah fi Adā' al-Jāmi'at al-Sūdāniyyah al-Ahliyyah: Dirāsah Mīdāniyyah min Wajhat Naẓar A'dā' Hiyāt al-Tadrīs fi-l-Fitrāh 2004-2014. Risālat Dukturāh, Jāmi'at Umm Durmān al-Islāmiyyah, Umm Durmān. [Link](<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/791334>)
11. Al-Muhtasib, A. A. (2015). Athar Istikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah 'ala Taqwīm Jūd al-Adā': Dirāsah Tatbīqiyyah fi Jāmi'at al-Ḥusayn bin Ṭalāl. Jāmi'at al-'Ulūm al-Islāmiyyah al-'Ālamiyyah. [Link](<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/860860>)
12. Ahmad 'Ali Ahmad Al-Muhtasib (2015). Athar Istikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah 'ala Taqwīm Jūd al-Adā': Dirāsah Tatbīqiyyah fi Jāmi'at al-Ḥusayn bin Ṭalāl = The Impact of Using Balanced Scorecard on Evaluating the Quality of Performance: An Empirical Study at Al-Hussein Bin Talal University. Jāmi'at al-'Ulūm al-Islāmiyyah al-'Ālamiyyah.
13. 'Ubayd, M. A. (2023). Athar Fā'ilīyat Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah fi Taqwīm Jūd al-Khidmah al-Jāmi'iyyah al-Lā-Mulammūshah min Wajhat Naẓar al-Mustafidīn: Dirāsah Ḥālāh Ṭullāb Bakālūriyūs Jāmi'at al-'Ulūm wa al-Tiknūlūjiyā Fir' al-Ḥudaydah. Majallah Jāmi'at al-'Ulūm wa al-Tiknūlūjiyā li-l-'Ulūm al-Idārīyyah wa al-Insāniyyah. Vol. 1, Issue 1. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=319431>)
14. Rafa'ī, 'A. M. (2015). Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah ka-Madkhal li-Taqwīm al-Adā' al-Idārī lil-Mudīrī Madāris al-Mutafaūqīn fi al-'Ulūm wa al-Tiknūlūjiyā (STEM) bi-Jumhūriyyat Miṣr al-'Arabīyah. Majallah Kulliyat al-Tarbiyyah - Jāmi'at al-Azhar. Vol. 34, Issue 162, Part 1. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=248490>)
15. 'Abūd, Y. Z. (2017). Taqwīm al-Adā' bi-Jāmi'at al-Malik Fayṣal fi Dhaw' Ab'ād Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah. Dirāsāt Nafsīyah wa Tarbawīyah. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=126884>)
16. Aḥmad, Aḥmad Ibrāhīm, Abū al-Wafā, Jamāl Muḥammad, Zaki, Fatimah Aḥmad, Ḥusayn, Salāmah 'Abd al-'Azīm (2014). Taqwīm Adā' al-Jāmi'at al-Miṣriyyah Bistikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah. Majallah Kulliyat al-Tarbiyyah, Vol. 25, Issue 99-163, p. 186. [Link](<http://search.mandumah.com/Record/com.mandumah.search//:http>)
17. Al-Dawsarī, M. Ḥ. (2021). Taqwīm Adā' Madāris al-Ta'līm al-'Ām bi-Duwal al-Kuwayt fi Dhaw' Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah. Majallah al-'Ulūm al-Tarbiyyah bi-Kulliyat al-Tarbiyyah bi-l-Ghardaqah. Vol. 4, Issue 1. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=313349>)



18. Al-Shammari, Kh. M. (2020). Taqiym al-Adā' al-Istirātījī fi Jāmi'at Shaqra' Bistikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah (BSC) min Wajhat Naẓar 'Azhā'at Hiyāt al-Tadris fiha. Majallah Kulliyat al-Tarbiyyah - Jāmi'at al-Azhar. Vol. 39, Issue 187, Part 5. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=304174>)
19. Muḥammad, Sulwā Darrā Awad (2023). Athar Idārat al-Jūdah al-Shāmilah wa Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah fi Taḥqīq Ahdāf Ru'yah 2030 ma'a al-Jāmi'āt al-Sa'ūdiyyah. Majallah Ramāḥ li-l-Buḥūth wa-l-Dirāsāt, Issue 79, pp. 59-91. [Link](<http://search.mandumah.com/Record/1384247>)
20. Al-Dawood, M. A. (2020). Darajah Tawāfir Ab'ād Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah min Wajhat Naẓar al-Qiyādāt al-Nisā'iyyah fi Jāmi'at al-Imām Muḥammad bin Saud al-Islāmiyyah. Majallah al-'Ulūm al-Tarbiyyah. Vol. 23, Issue 2. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=298202>)
21. Hijāzī, M. H. (2015). Dawr Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah fi Taḥqīq Mabādi' al-Jāmi'ah al-Mustamdāmah fi al-Jāmi'ah al-Islāmiyyah bi-Ghazzah. (Ṭarwiḥah Mağistīr). Jāmi'ah al-Islāmiyyah, Falastīn (Qitā' Ghazzah). [Link](<https://search.emarefa.net/detail/BIM-616083>)
22. Ṭābit, Muḥammad 'Iṣām Fathī. (2016). Dawr Tatbīq Bitaqat Qiyās al-Adā' al-Mutawāziyah fi Raf' Kifāyat al-Idārah al-Mihniyyah li-l-Mudīr al-Dākhil: Dirāsah Mīdāniyyah 'ala Dawā'ir al-Tadqīq al-Dākhilī fi al-Jāmi'āt al-Filastīniyyah fi Qitā' Ghazzah. (Ṭarwiḥah Mağistīr). Jāmi'ah al-Islāmiyyah, Falastīn (Qitā' Ghazzah). [Link](<https://search.emarefa.net/detail/BIM-724596>)
23. Mudhūnī, Hindah. (2017). Ra's al-Māl al-Basharī fi al-Jāmi'ah Bayn Āliyat al-Istimār fihi wa Ishtikālah Qiyās 'Adā'ih: Namūdhaj Muqtaraḥ li-l-Qiyās wa Fīqāh Bitaqat al-Taqyīm al-Mutawāziyah. Jāmi'ah Zayān 'Ashūr. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=279613>)
24. 'Abd al-'Āl, 'A. M. (2019). Madkhal Bitaqat Qiyās al-Adā' al-Mutawāziyah: Dirāsah Mīdāniyyah 'ala al-Adā' al-Istirātījī bi-l-Jāmi'āt al-Miṣriyyah fi Ḍaw' Jāmi'ah Sūhāj. Al-Majallah al-Tarbiyyah li-Kulliyat al-Tarbiyyah bi-Jāmi'ah Sūhāj. Issue 62. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=309796>)
25. Abu Ghabn, N. S. (2016). Madā Imkāniyyah Istikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah (BSC) li-Taqwīm Adā' Jāmi'at al-Aqsā: Dirāsah Tatbīqiyyah. (Ṭarwiḥah Mağistīr). Jāmi'ah al-Islāmiyyah, Falastīn (Qitā' Ghazzah). [Link](<https://search.emarefa.net/detail/BIM-686802>)
26. Nūfal, S. wa Būṭūrah, F. (2017). Mustawā al-Adā' al-Jāmi'ī bi-istikhdām Bitaqat Mutawāziyah li-l-Adā': Dirāsah Mīdāniyyah lil-Jāmi'ah Tabṣah - al-Jazā'ir. Al-Majallah al-'Arabiyyah li-Ḍamān Juwdah al-Ta'lim al-Jāmi'ī. Vol. 10, Issue 27. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=115121>)
27. Al-Muṭṭiribī, N. M. (2013). Minhaj Muqtaraḥ li-Taqwīm Adā' Jāmi'at al-Kuwayt bi-istikhdām Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah. Idārat al-A'māl, Issue 143, pp. 88-95. [Link]([/506564Record/com.mandumah.search://http](http://506564Record/com.mandumah.search://http))
28. Lurfā'ah, 'Umar 'Alī. (2023). "Namūdhaj Muqtaraḥ li-istikhdām Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah fi Qiyās al-Adā' al-'Ām li-Jāmi'at al-Imām Muḥammad bin Saud al-



Islāmiyyah." Majallah Jāmi'at Tabūk li-l-'Ulūm al-Inṣānīyah wa-l-Ijtimā'iyyah. Vol. 3, Issue 1: 183-212. [Link](<http://search.mandumah.com/Record1>)

29. Ḥasan, A. M., al-Shukhaybī, 'A. Ā., 'Abd al-'Azīz, A. M., Aḥmad, Ḥ. I., Imām, I. A. (2019). Namūdhaj Muqtarah li-Tahsīn al-Adā' al-Istirātījī li-Kulliyāt al-Tarbiyyah fi Ḍaw' Matālib al-Tanmīyah al-Mustadamah (Risālah Mağistīr). Jāmi'at 'Ayn Shams. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=264099>)

30. Al-Hamid, F. A., & Al-Omari, B. M. (2018). Wāqī' al-Adā' al-Idārī li-Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Azīz fi al-Su'ūdiyyah fi Ḍaw' Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah min Wajhat Naẓar al-Qiyādāt al-Akādīmiyyah fihā. Al-Majallah al-Tarbiyyah al-Urdunnīyah. Vol. 3, Issue 1, pp. 209-234. [Link](993756/Record/com.Mandurah.search//:http)

31. Amin, M. A. (2017). Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah li-Taḥqīq Mīzah Tanāfīsiyyah li-l-Jāmi'āt al-Miṣriyyah. Mustaqbal al-Tarbiyyah al-Sam'iyyah. Vol. 24, Issue 106. [Abstract](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=126260>)

32. Al-Tuwaijri, F. A. (2019). Taṣawwur Muqtarah li-Tatbīq Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah bi-Jāmi'at al-Imām 'Abd al-Raḥmān bin Faysal. Majallah Kulliyat al-Tarbiyyah fi al-'Ulūm al-Tarbiyyah. Vol. 43, Issue 4. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=281393>)

33. Al-'Ajlawq, M. H., & Walshrafat, S. S. (2023). Qawim Adā' Mudīrī al-Madāris al-Asāsiyyah fi Mudīriyyat al-Tarbiyyah wa al-Ta'īm li-l-Wā' al-Bādīyah al-Shamāliyyah bi-istikhdām Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah min Wajhat Naẓar al-Mu'allimīn. (Mājistīr Ghayr Munsha'at). Jāmi'ah Āl al-Bayt, al-Mafraq. [Link](<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1401383>)

34. Abu Msameh, H. S. (2016). Darajah Tatbīq al-Jāmi'āt al-Filasīniyyah li-Ab'ād Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah wa 'Alāqatihā bi-Tahsīn Iktisādāt al-Qurārāt al-Idārīyyah. (Ṭarwiḥah Mağistīr). al-Jāmi'ah al-Islāmiyyah, Filasṭīn (Qitā' Ghazzah). [Link](<https://search.emarefa.net/detail/BIM-725764>)

35. Bani Mustafa, A. A., & Al-Sleihat, N. A. (2016). Athar Istikhdām Bitaqat al-Taqyīm al-Mutawāziyah fi Tahsīn Adā': Dirāsah Ḥāl fi Jāmi'ah 'Uman al-'Arabiyyah. (Mājistīr Ghayr Munsha'at). Jāmi'at 'Uman al-'Arabiyyah. [Link](<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/788919>)

36. Muḥammad, M. A. (2021). Khitāt Tanfīdhīyah Muqtarahah li-Tatwīr Adā' Marākiz Ḍamān al-Jūdah bi-l-Jāmi'āt al-Miṣriyyah fi Ḍaw' Namūdhaj Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah. Al-Majallah al-Tarbiyyah li-Kulliyat al-Tarbiyyah bi-Jāmi'ah Sūhāj. Issue 92, Vol. 2. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=304769>)

37. Bani Mustafa, A. A., & Al-Sleihat, N. A. (2016). Athar Istikhdām Bitaqat al-Taqyīm al-Mutawāziyah fi Tahsīn Adā': Dirāsah Ḥāl fi Jāmi'ah 'Uman al-'Arabiyyah. (Mājistīr Ghayr Munsha'at). Jāmi'at 'Uman al-'Arabiyyah. [Link](<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/788919>)

38. Muḥammad, M. A. (2021). Khitāt Tanfīdhīyah Muqtarahah li-Tatwīr Adā' Marākiz Ḍamān al-Jūdah bi-l-Jāmi'āt al-Miṣriyyah fi Ḍaw' Namūdhaj Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah. Al-Majallah al-Tarbiyyah li-Kulliyat al-Tarbiyyah bi-Jāmi'ah Sūhāj. Issue 92, Vol. 2. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=304769>)



39. Bani Mustafa, A. A., & Al-Sleihat, N. A. (2016). Athar Istikhdam Bitaqat al-Taquyim al-Mutawāziyah fi Taḥsīn Adā': Dirāsah Ḥāl fi Jāmi'ah 'Uman al-'Arabiyyah. (Mājistīr Ghayr Munsha'at). Jāmi'at 'Uman al-'Arabiyyah. [Link](<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/788919>)
40. Al-Amri, F. A. (2019). Istikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah ka-Madkhal li al-Takḥṭī al-Istirātījī fi al-Jāmi'āt. Al-Thaqāfah wa al-Tanmīyah. Vol. 20, Issue 240, pp. 146-209. [Link](<http://search.mandumah.com/Record10>)
41. Jad Allah, B. S. (2020). Al-Adā' al-Mu'sisī li al-Akādīmiyyah al-Miḥānīyah bi-Miṣr fi Ḍaw' Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah (BSC): Dirāsah Taqwīmīyah. Majallat al-'Ulūm al-Tarbiyyah. Vol. 28, Issue 3, Part 2. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=287128>)
42. Al-Shawabkeh, R. M., Dradkeh, A. M., Abu Kareem, A. F., & Alimat, S. N. (2019). Imaḳānat Istikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah Lada Mudīrī al-Madāris al-Thānawīyah al-Ḥukūmīyah wa 'Alāqatihā bi-Dirājah Mumarasatihim li-l-Musā'alah al-Idārīyyah min Wajhat Naẓar al-Mu'allimīn. (Risālah Maḡistīr). Jāmi'at al-Sharq al-Awsaṭ, Kulliyyat al-Tarbiyyah. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=259291>)
43. Al-Muzaffar, A. M., & Al-Sleihat, N. A. (2016). Athar Istikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah 'ala Taḥsīn al-Adā': Dirāsah Ḥāl fi Jāmi'at 'Uman al-'Arabiyyah Ghayr Munsha'ah. Jāmi'at 'Uman al-'Arabiyyah.
44. Al-Muzaffar, A. (2016). Athar Istikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah 'ala Taḥsīn al-Adā': Dirāsah Ḥāl fi Jāmi'at 'Uman al-'Arabiyyah. [Not available]
45. Maḥdi, A. A. (2014). Athar Tatbiq Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah 'ala Istrātījīyat al-Jāmi'āt al-Khāṣṣah: Dirāsah Tatbīqīyah 'ala Jāmi'at al-'Ulūm wa al-Tiknūlūjīyā - al-Yaman. Jāmi'at al-'Ulūm wa al-Tiknūlūjīyā (al-Yaman). [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=112227>)
46. Al-Hamid, D. A., & Al-Omari, B. M. (2017). Taṣawwur Muqtarah li-Tatwīr al-Adā' al-Idārī li-l-Jāmi'āt al-Su'ūdiyyah al-Ḥukūmīyyah bi-Istikhdam Madkhal Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah (Risālah Dukturāh Ghayr Munsha'ah). Al-Jāmi'ah al-Urdunnīyah. [Link](<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1223687>)
47. Al-Suhail, M. S. (2019). Tatbiq Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah Utīlā lil-Takḥṭī al-Istirātījī fi Jāmi'at al-Majma'ah Anmūthajān lil-Jāmi'āt al-Nāshi'ah bi-al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'ūdiyyah. Majallat al-'Ulūm al-Tarbiyyah.
48. N. A. Al-Rashidi, A. F. Al-Azmi, and B. A. Al-Rashidi** (2021). *Taqqim Adā' Mudīrī Madāris al-Marḡalah al-Thānīyah bi-Dawlat al-Kuwayt fi Ḍaw' Ab'ād Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah.* **Majallat al-Buḥūth fi al-Ta'lim wa 'Ilm al-Nafs, Vol. 36, No. 1, Pt. 2.** [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=313729>)
49. Hameed Abdul Karim Salman Abu Masmeh. (2016). Darajah Tatbiq al-Jāmi'āt al-Filasṭīniyyah li Ab'ād Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah wa 'Alāqatihā bi-Taḥsīn Ittikḥādh al-Qurārāt al-Idārīyyah. Al-Jāmi'ah al-Islāmiyyah.



50. Al-Nayyadi, A. A., Duhawi, B. M., Mustafa, A. H. (2021). Tatwir al-Adā' al-Idārī bi-l-Jāmi'āt al-Lībiyyah fi Ḍaw' Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah. Majallat Kulliyat al-Tarbiyyah bi-al-Isma'īliyah. Issue 51, pp. 224-252. [Link](<http://search.mandumah.com.qulib.idm.oclc.org/Record/1307955>)
51. Al-Otaibi, T. M. (2018). Mutatāwirāt Tatbīq Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah "BSC" fi al-Jāmi'āt al-Su'ūdiyyah. Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Dirāsāt al-Amniyah. Vol. 34, Issue 3, pp. 386-404. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=1053080>)
52. Yousif bin Muhammad Al-Thuwaini (October 01, 2014). Mutatāwirāt Qiyās al-Adā' al-Mutawāziyah fi Mu'assasāt al-Ta'līm Qabl al-Jāmi'ī bi-Mantiqah Ḥā'il wa Ma'āqibihā. Al-Majallah al-Tarbawiyah al-Dawliyah al-Mukhtaṣṣah. 2014 Vol.3 Issue 10, pp. 34-46.
53. Abdelaal, Antar Mohamed Ahmed. (2019). Madkhal Bitaqat Qiyās al-Adā' al-Mutawāziyah: Dirāsah Mīdāniyah 'ala al-Adā' al-Istrātijī bi-l-Jāmi'āt al-Miṣriyah fi Ḍaw' Jāmi'at Suhāj. Al-Majallah al-Tarbawiyah. Vol. 62, pp. 415-479. [Link](<http://search.mandumah.com/Record/961368>)
54. Lafadli, Naser Ayyad Suleiman. (2016). Mawqī' Tawāfir Anshāt Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah wa Atharuhā fi al-Takhtīt lil-Masār al-Wizāfi: Dirāsah Tatbīqiyyah - Jāmi'at Tabuk fi al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su'ūdiyyah. (Master's Thesis). Mutah University, Jordan. [Link](<https://search.emarefa.net/detail/BIM-731656>)
55. Sharqi, K. (2016). Namūdhaj Muqtarah li-Taqyim Adā' Mu'assasāt al-Ta'līm al-'Āli al-Jazā'iriyyah Bistikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah al-Mustadām. Majallat Mīlāf lil-Buḥūth wa al-Dirāsāt. Issue 4. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=279226>)
56. Eiman Ahmed Al-Hanini & Mohammed Ziadat (December 01, 2014). *Istikhdam Bitaqat Qiyas al-Adā' al-Mutawāziyah fi Taqyim Adā' al-Jamā'āt: Dirāsah Mīdāniyah 'ala al-Jamā'āt al-Urdunīyah al-Rasmīyah = Evaluating the Universities' Performance by Using Balanced Score Card: A Field Study on Public Jordanian Universities.* Majallat al-'Ulūm al-Iqtisādīyah wa al-Tasīr wa al-'Ulūm al-Tijārīyah, 2014 Issue 12, pp.1-14. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=127075>)
57. Osama Hussein Farag Shukshuk (2023). *Al-Takhtīt al-Istrātijī wa Atharuhu fi Taḥqīq al-Tanmiyah al-Mustadāmah: Dirāsah Mīdāniyah 'ala al-Jāmi'ah al-Usmāriyyah al-Islāmiyyah.* Majallat al-Andalus lil-'Ulūm al-Insāniyyah wa al-Ijtimā'iyyah, Issue 66, pp. 197-221. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=1345416>)
58. Ashraf Mahmoud Sedky (2022). *Istikhdam Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah fi Taḥsīn Adā' Mu'assasāt al-Ta'līm al-'Āli: Dirāsah Mīdāniyah 'ala al-Ma'āhid al-'Ilmīyah al-Khāṣṣah.* Al-Majallah al-'Ilmīyah lil-Dirāsāt al-Muḥāsabiyyah. [Link](https://journals.ekb.eg/article_228791.html)
59. Mohammed Taysir. (Accessed on 10/23/2023). *Kayfiyat Kitabat Waraqah al-Murāja'ah al-Manhajīyah "Systematic Review".* [Link](<https://blog.ajsrp.com/?p=35050>)



60. T. Hajar and K. Murad (2013). *Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah bayn al-Nazariyah wa al-Tatbīq – Dirāsah Ḥālāh Mu'assasat Mataḥīn Sīdī Argīs.* Jāmi'at al-'Arabī bin Mahīdī. [Link](<http://univ-oeb.dz/handle/123456789/4072>)
61. Sawsan Bint Saud Bin Abdullah Bin Rashed Al-Yaqoubia. *Al-Takhtīt li-Tatbīq Bitaqat al-Adā' al-Mutawāziyah li-Da'm al-Adā' al-Idārī bi-Madāris al-Ta'lim Mā Ba'd al-Asāsī fī Sulṭānah 'Umān.* al-Thaqāfah wa al-Tanmīyah, Issue 20, No. 153 (2020): 253 - 278. [Link](<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=1058594>)
62. Isaias De Jesus Alvares Mendes Junior Junior & Maria Do Céu Alves (2023) The balanced scorecard in the education sector: A literature review, Cogent Education, 10:1, DOI: 10.1080/2331186X.2022.2160120.
63. Abdali, Seja. (2017).Performance evaluation for private higher education institutions using a balanced scorecard.Al-Balqa for Research and Studies. Vol. 20, no. 1.<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=256328>