



قياس الأداء المستدام لجامعة الكوفة

باستعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدام

أ.م. قيصير علي عبيد جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد	أ.م. إنعام محسن غدير جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد	م.م. علي جاسم عبيد رئاسة جامعة الكوفة	أ.م. د كرار عبد الله عزيز جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد
---	--	---	---

المستخلص

يهدف البحث الى قياس وتقييم الاداء المستدام لجامعة الكوفة وفق مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن المستدام، وبيان قدرتها على خدمة المجتمع من خلال مؤشرات الاداء الاجتماعية والبيئية . اذا يعتبر التوجه المستدام ضروري في بيئة الاعمال المعاصرة لما يعكس من وضوح الاهداف الاستراتيجية وادوار العمل للكوادر التدريسية والساندة في سبيل تحقيق خدمات تعليمية متميزة ذات جودة عالية ودعم القدرات الابداعية وتحقيق سمعة علمية رصينة لتكون الجامعة عنصر مهم لحاجة سوق العمل. اعتمد البحث على البيانات المالية وغير المالية للفترة (2017-2018) وتم قياس النتائج وفق منهجية دراسة الحالة. بينت النتائج ان جامعة الكوفة قادرة على التحول من المنظور التشغيلي الى المنظور المستدام من خلال التركيز على المؤشرات الاجتماعية والبيئية وانها في اتجاه تحقيق الاداء المستدام لتعزيز جودة خدماتها. وجاءت توصيات البحث بضرورة اهتمام القيادات الجامعية بالعوامل البيئية والاجتماعية عند تبني استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي بالإضافة الى فتح نوافذ عمل متعددة مع السوق والمجتمع .

الكلمات المفتاحية: الاداء المستدام، المنظور المالي ، المنظور الاجتماعي ، المنظور البيئي ، جودة الخدمات التعليمية.

Abstract

The research aims to measure and evaluate the sustainable performance of kufa university according to the sustainable balanced scorecard indicators, and to show its ability to serve society through social and environmental performance indicators. Therefore, sustainable orientation is considered necessary in the contemporary business environment because it reflects the clarity of the strategic objectives and work roles of the teaching and support staffs for achieving educational services of high quality, and for supporting creative capabilities , which is making a university an important factor for the work market. The methodology research depended on the financial and non-financial data from (2017-2018) . The results were measured according to the case study of kufa university. The results showed that the university of kufa is able to transform from an operational perspective to a sustainable performance focusing on social and environmental indicators. The kufa university is started to achieving sustainable performance to enhance the quality of its services. The research recommendations advice university leaderships to make more interesting to environmental and social factors when adopting strategies for higher education and scientific research, in addition to create multiple lines with the market and society.

Keywords: Sustainable performance, financial perspective, social perspective, environmental perspective, quality of educational services.



مقدمة

ان وجود فجوة تتعلق بعملية التطبيق والقياس ما بين الاستراتيجيات المخططة و المطبقة في ارض الواقع ، تحتاج عملية تجاوز هذه الفجوة الى استخدام ادوات تساعد على ترجمة الاستراتيجية الى خطط عمل و قياس لمحاور الاداء على مستوى المؤسسة ، فألزمت الحاجة الى سد هذه الفجوة من خلال ظهور بطاقتها الاداء المتوازن ، لتواجه التحديات المعاصرة والتحوليات المطلوبة في بيئة العمل من تطورات تكنولوجية وضغوطات مالية ، وكذلك لصياغة وتحقيق اهداف مناسبة عبر تأمين الاستخدام الامثل للمواد المتاحة وفق الظروف المتاحة بعد معرفة الغرض والمخاطر الخارجيه ، ومعرفة الوضع الخارجي من خلال نقاط الضعف و القوة .

اذ يعتبر الاداء المستدام من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين في القرن العشرين سواء من الناحية الاقتصادية او الاجتماعية او البيئية ، اذ يعد الاداء المستدام نمط تنموي يسعى الى تحقيق رفاه المجتمع دون الاضرار بالموارد الطبيعية كونها ملكية مشتركة للأجيال الحالية والمستقبلية . وتعتمد الوحدات الاقتصادية التي تسعى الى تطبيق وقياس الاداء المستدام على عدة مؤشرات وهي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لتعزيز جودة الخدمات المقدمة . بعد ان كان مقصورا على الاداء المالي الذي عانى وفق اراء اغلب الباحثين من تقييم وقياس اداء الوحدات الاقتصادية ، لذا حاول البحث تسليط الضوء على الاطر المحاسبية ذات الصلة في تحقيق الاداء المستدام في الجامعة والذي من الممكن يعزز جودة الخدمات التعليمية.

وعليه تم تنظيم البحث الى ثلاثة محاور تناول المحور الاول منهجية البحث ودراسات سابقة فيما تناول المحور الثاني مفهوم الاداء المستدام وابعاده ، اما المحور الثالث فاختص بالجانب التطبيقي للدراسة ، واخيرا تناول البحث الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول : منهجية البحث ودراسات سابقة

المحور الاول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

بسبب التغييرات المعاصرة في استراتيجيات المؤسسات التعليمية وأدارتها نحو التفكير المستدام اذ ظهرت الاستدامة كاستراتيجية مؤسسية وجعلها جزء لا يتجزأ من اعمال الوحدة الاقتصادية . اذ تعد ادارة الاستدامة بشكل شامل تحديا وتتطلب اطارا اداريا سليما يدمج الاداء البيئي والاجتماعي مع اداء جامعة الكوفة لقياس الاداء المستدام الذي يتضمن التحول من المؤشرات المالية وغير المالية المنظورة الى غير المنظورة وتكمن مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤلات التالية :

- أ- هل هنالك امكانية لتحقيق الاداء المستدام المتضمن المؤشرات البيئية والاجتماعية في جامعتنا ؟
- ب- ماهي الاساليب الممكن اضافتها لتحقيق الاداء المستدام في جامعتنا ؟

2- اهداف البحث

يتبنى البحث الاهداف التالية :

- أ- بيان مدى سعي الجامعة لتحقيق الاداء المستدام .
- ب- قياس الاداء المستدام في الجامعة من خلال مؤشرات القياس المعتمدة.



3- أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية البحث من خلال الآتي:

- أ- أهمية قياس الأداء المستدام للجامعة لما لها من ريادة في مجال البحث العلمي .
- ب- أهمية الإفصاح عن معلومات الأداء المستدام باعتباره حاجة ملحة للأطراف المستفيدة والمجتمع.
- ت- العمل على رفع مستوى أداء الجامعة بنواحي الأداء جميعاً للوصول إلى الأداء المستدام.
- ث- إثارة اهتمام مجتمع وعينة الدراسة والمهتمين في حقل الأداء المستدام، وإمكانية الاستفادة من النتائج والتوصيات التي سيتوصل إليها.

4- فرضية البحث

يعتمد البحث على فرضية أساسية " هناك أداء مستدام لجامعة الكوفة يعتمد التوجه نحو المؤشرات المالية وغير المالية المستدامة التي تتمثل بجودة الخدمات التعليمية".

5- عينة البحث

يمثل قطاع التعليم مجمع للبحث وجامعة الكوفة عينة مختارة للبحث لأهميتها في قطاع التعليم ومركزها العلمي المتقدم في سوق العمل باعتماد البيانات المالية وغير المالية للفترة (2017- 2018).

المحور الثاني : دراسات سابقة

1-دراسة عبد الرضا , مصطفى : 2017 " اثر الوعي البيئي لدى المصارف الاهلية العراقية في تحقيق التنمية المستدامة "

اذ هدفت الدراسة الى بيان دور المصارف في تقليل المخاطر الناتجة عن التلوث البيئي على العاملين وافراد المجتمع والبيئة . وتحديد مدى فاعلية المعلومات البيئية والمحاسبية في صنع واتخاذ القرارات التي تساهم وتساعد في درء الخطر ومعالجته من خلال تقديم معلومات اقتصادية ومحاسبية لازمة لذلك , وقد تضمنت الدراسة مناقشة لتطور المؤشرات ونظم قياس الاداء المستدام لتتناسب مع طبيعة العمل المصرفي وصولا الى تقويم الاداء . واخيرا ناقشت الدراسة ماهية استدامة المصارف ودمج المعلومات البيئية للوصول الى النتائج المرجوة.

2- دراسة المشهداني , النعيمي : 2019 "تقويم الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة "

هدفت الدراسة الى تحديد المفهوم الاشمل لبطاقة العلامات المتوازنة ودور المناظير التي تتضمنها في تقويم الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية , واقترحت الدراسة مجموعة من المؤشرات اللازمة لتقويم الاداء المستدام . اذ تضمنت الدراسة عدة مناظير للأداء يمكن من خلال مؤشراتها تقويم الاداء المستدام , كما وتناولت الدراسة ثلاثة ابعاد وهي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي .وعليه وضفت الدراسة المناظير الاربعة الاساسية في بطاقة العلامات المتوازنة فضلا عن منظور المخاطر وتطبيق المؤشرات المقترحة في تقييم الاداء المستدام في الوحدات عينة البحث .

3- دراسة المسعودي , علي : 2019 "استعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لتقويم الاداء الاستراتيجي المستدام "



هدفت الدراسة الى بيان مدى سعي الوحدات الاقتصادية الى العمل على تحقيق الاداء المستدام , وقياس الاداء الاستراتيجي المستدام للمصارف العراقية باستعمال تقنية بطاقة الاداء المتوازن المستدامة , وكذلك تحديد مدى فاعلية نظام المعلومات المحاسبية الادارية لتوفير المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة ببيئة الاعمال التي تساعد في صنع القرارات الهادفة الى تحقيق فهم واضح لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية , فضلا عن تحقيق تمايز للوحدة الاقتصادية في مجالات عدة كالعمل على تقديم خدمات جديدة واتباع عمليات انتاجية جديدة وتوليد قدرات ابداعية لدى العاملين تسهم في تقليل المشاكل البيئية والاجتماعية وبالتالي تحقيق الاداء المستدام .

4-دراسة Jassem,et al. :2018 "Impact of Sustainability Balanced Scorecard Types on Environmental Investment Decision-Making"

هدفت الدراسة لاختبار تاثير معرفة الكفاءة البيئية بين العلاقة لبطاقة الاداء المتوازن المستدام وصنع قرارات الاستثمار البيئية , لتسليط الضوء على الادب المحاسبي في كيفية مساهمة معرفة الكفاءة البيئية وبطاقة الاداء المتوازن المستدام تحقق الاهداف البيئية للوحدات الاقتصادية. توصلت الدراسة الى وجود تاثير ايجابي لكل من معرفة الكفاءة البيئية وبطاقة الاداء المتوازن المستدام على تحقيق قرارات بيئية فعالة.

5-دراسة Kefe, Irem:2019 "The determination of performance measures by using a Balanced Scorecard framework."

هدفت الدراسة الى اظهار منافع نماذج بطاقة الأداء المتوازن لتنظيم العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأنشطة والفعاليات للوحدات الاقتصادية . لبناء استراتيجية اداء تساهم في تحديد الأولويات في إطار رؤية وأهداف تساعد في اتخاذ القرارات بالتوقيت المناسب. توصلت الدراسة الى ان الوحدات التي تتبنى بطاقة الاداء المتوازن تحقق نهج فعال في تحديد علاقة الأنشطة بالأهداف ومساهمتها في تحقيق الأهداف في سياق العلاقات بين السبب والنتيجة وتحقيق ارتباط افضل بين مختلف المستويات الادارية.

وفق ما تقدم اعلاه استفاد البحث من الدراسات السابقة بإبراز اهمية الاداء المستدام وضرورة قياسه بهدف تقويم الاداء، اذ تميز البحث بقياس الخدمة التعليمية المستدامة لجامعة الكوفة وتركيزه على الابعاد غير المنظورة (الاجتماعية والبيئية) مما يضيف قيمة للجامعة لدى الاطراف المستفيدة من جودة خدماتها.

المبحث الثاني : مدخل نظري للاداء المستدام

اولا : مفهوم الاداء المستدام

من المقبول عموماً أن الفكرة المعاصرة للاستدامة تنطلق من مؤتمر الأمم المتحدة في ستوكهولم حول البيئة في عام 1972 والتي كانت ناتجة عن التبلور والوتيرة المتصاعدة للتنمية الاقتصادية وما يترتب عليها من استنزاف للموارد والتلوث البيئي والانبعاثات التي تهدد النظام البيئي برمته (Warhurst,2002:7) لقد شهد تسعينيات القرن الماضي زيادة مهمة في البحث العلمي حول استراتيجيات وممارسات الاعمال المستدامة وادوات الوحدات الاقتصادية ذات الصلة في تحقيق هذه الاستدامة (Herzig& Schaltegger,2006:303) اذ اصبحت ادارة القضايا البيئية والاجتماعية



والاقتصادية عنصرا أساسيا لضمان بقاء الوحدة الاقتصادية على المدى المتوسط الى الطويل والمساهمة في قدرتها على خلق قيمة لأصحاب المصلحة (Chousa&Csstor,2006).

ويشير (Schaltegger&Wagher,2006) سؤالاً حيويًا حول الاداء المستدام لان انشطته قد تؤدي الى انشاء وحدة موازية داخل الوحدة الاقتصادية تتعامل مع القضايا غير الاقتصادية وقياس الجوانب غير الاقتصادية للأداء .

ويذكر (Epstein,2008) ان الادارة تسال بشكل متزايد عن كيفية قيام الوحدة الاقتصادية بتحسين اداء الاستدامة وبشكل اكثر تحديا , كيف يمكنها تحديد وادارة وقياس محركات تحسين الاستدامة والانظمة والهياكل التي يمكن تبنيها لتحسين قياسات الاداء المستدام , وبالتالي يجب ان يشمل قياس اداء الاستدامة عدة عوامل بناء على القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية .

وعليه تم تعريف الاداء المستدام من قبل (Waddock & Bodwell,2017:7) وهو تعريف يتم الاستشهاد به غالبا على انه تحسين نوعيه الحياة اثناء العيش ضمن القدرة الاستيعابية للنظم البيئية الحية . وعرفه فريدمان على انه عملية تشاركية تخلق وتوسع الى رؤية المجتمع الذي يحترم ويستخدم بحكمة جميع موارده الطبيعية .البشرية . الاجتماعية . الثقافية . العلمية. بالإضافة الى ذلك وصفه (Seelos&Mair,2005:241) بأنه المسار المتوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق العدالة عبر الزمن بما يكفل تحقيق العيش بكرامة .

وعليه فان الاستدامة تسعى الى ضمان ان تحقق الاجيال الحالية درجة عالية من الامن الاقتصادي مع الحفاظ على سلامة النظم البيئية التي تعتمد عليها جميع اشكال الحياه وكل الانتاج . وفي نفس الوقت تحمل المسؤولية تجاه الاجيال القادمة على امل ان تكون لديهم الحكمة والذكاء لاستخدام ما يتم توفيره بطريقة مناسبة .

ثانيا : ابعاد الاداء المستدام

يقاس الاداء المستدام من خلال عدة ابعاد وهي البعد الاقتصادي , والبعد الاجتماعي , والبعد البيئي وقد استخدمت هذه الابعاد في عدة دراسات منها (Sara,2012; Medel et al ,2016) وسميت بالركائز الثلاثة للاستدامة ,لأنها تساعد في قياس وتقييم الاداء المستدام للوحدة الاقتصادية كما وتقدم معلومات مفيدة لصناع القرار (المواجدة , 2019: 24)

1. البعد الاقتصادي : وهو قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الاهداف المالية لاصحاب المصلحة والمساهمين من خلال معادلات مرضية لاستثماراتهم . وتعد الاهداف المالية الاساس لقياس البعد الاقتصادي للوحدة , اضافة الى ذلك يبين نتائج الاداء المستدام وتنفيذ خطط التحسين . كما وان البعد الاقتصادي يساهم في قياس اداء الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة ما وتحديد قدراتها في الامد الطويل (القريشي , 2017 : 18)

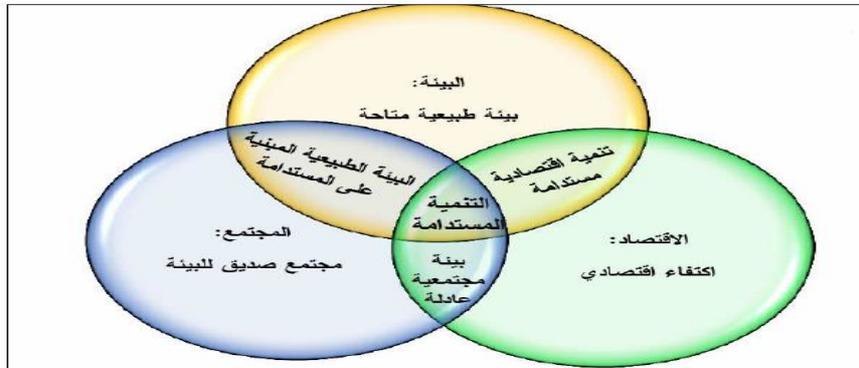
2. البعد الاجتماعي : كان دور المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية في تغطية مسؤوليات الوحدة التي تتناول العلاقات الطوعية أو الاختيارية للوحدة مع أصحاب المصلحة البيئيين والمجتمعيين قيد المناقشة (Enquist et. al, 2007). في أوائل الستينيات ، بدأ الوعي بالمشاكل البيئية لتحفيز ظهور رؤية "إيكولوجية" جديدة للمجتمع. على الرغم من حجة فريدمان (1970) ضد مسؤوليات العمل تجاه عوامل أخرى غير مسؤولية زيادة أرباحها. أصبحت هذه الرؤية الجديدة جزءًا من العولمة وتداول

الأسواق ، مما أدى إلى ظهور الاستدامة للبعد الاجتماعي وتأثير أعمال تلك الوحدات على المجتمعات التي تعمل بها . وتذكر (المواجدة ,2019:26) ان البعد الاجتماعي يتم من خلال الحفاظ على تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والانتاجية للفرد والمجتمع ,من خلال استخدام الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة لتعزيز التنمية الاجتماعية الناشئة من اداء الوحدات الاقتصادية

ويذكر (المسعودي وعلي ,2016:201) ان الوحدات الاقتصادية تحقق الاداء المستدام من حيث مدى قدرتها على توليد قيمة للمنتجات او الخدمات المقدمة للمجتمع , وذلك من خلال تحقيق الجودة العالية للمنتج او الخدمة وبسعر مناسب لكافة فئات المجتمع وبأقل العيوب وبالتالي نحصل على ولاء تلك المجتمعات للوحدة الاقتصادية .

3. البعد البيئي : يعرف على انه الاستخدام الامثل للموارد الطبيعية ,بمعنى ان تعمل الوحدة الاقتصادية بطريقة مسؤولة تجاه حماية النظام البيئي والاستخدام الكفاء للموارد وتقليل النفايات والتخلص منها (عمارة ,2019: 18) تظهر مؤشرات الاداء البيئي للوحدات الاقتصادية من خلال تأثير تلك الوحدات على النظم البيئية الطبيعية وتساعد في تحديد التأثيرات البيئية الاكثر اهمية . بالاضافة الى جعل الاسعار معقولة بما يؤدي الى اشباع الحاجات والرغبات لدى الافراد ورفع المستوى المعيشي وحفظ استهلاك الموارد وترشيدها بما يضمن استمراريتهما للاجيال القادمة (Liu et al ,2011:2211). يوضح الشكل (1) ابعاد الاداء المستدام وتركيزه على الابعاد الاجتماعية والبيئية لما تضيفه في التوجه المستدام لتقويم اداء الوحدات الاقتصادية.

شكل (1) ابعاد الاداء المستدام



Source: Sara Zavodna, Lucie.(2012)" KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR EASURING SUSTAINABILITY". University Tomas BativeZline.p, 55.

ثالثا : بطاقة الاداء المتوازن المستدام ومؤشراتها

تم اشتقاق بطاقة الاداء المتوازن المستدام من المفهوم التقليدي للبطاقة استجابة للقضايا البيئية والاجتماعية في ظل تحديات بيئة الاعمال المستدامة لتجاوز اوجه القصور في المنهج التقليدي لتحقيق الاهداف البيئية والاجتماعية(الوالموسوي،2020: 7). اذ ان ترجمة وتوجيه انشطة وفعاليات الوحدات الاقتصادية تتم من خلال بطاقة الاداء المتوازن بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات الاداء المالي وغير مالي والمتمثلة (المالي، الزبون، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البيئي والاجتماعي) لتحقيق الاهداف المستدامة (Jassem&et al.,2018:3). ويؤكد (Kaplan and Northon) ان بطاقة الاداء المتوازن هي نظام اداري استراتيجي لأنها تساعد الوحدة الاقتصادية على ترجمه اهدافها والخطط المعتمدة وليس فقط لقياس الاداء (Kaplan &Norton 1996:291). تواجد ثلاث مداخل



لتعريف بطاقة الأداء المتوازن ، الاول: باعتبارها منهج قابل للارتباط المستقبلي لتصنيف النشاطات البيئية والاجتماعية التي تساهم في الاداء المالي ويحقق التكامل بين الادارة البيئية والاجتماعية وادارة الاعمال لتحديد الاوليات الخاصة بالاهداف المحددة. الثاني : باعتبارها مدخل متكامل للاداء المستدام تعمل على ارتباط السبب والنتيجة ومشاركة مستويات ادارية اوسع لتساعد على ربط الاهداف البيئية والاجتماعية بعلاقات السبب والاثر ، الثالث: تكاملها مع منهج سيكما من خلال اعادة النظر بالمؤشرات المالية والزيائن بالشكل الذي يحقق توسعة منظور الاستدامة ونتائجه على التنمية المستدامة والاداء الاقتصادي(المسعودي وعلي، 2019: 199). ويمكن توضيح مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن المستدام بالاتي (Jassem& al.,2018:3)، (الوائلي والموسوي، 2020: 11)،(المشهداني والنعمي، 2019:20):

منظور الأداء المالي

يمثل أحد المنظورات التي تلخص الأداء من خلال مقاييس مالية مترابطة، وبما أن استراتيجية الوحدة الاقتصادية في النمو من خلال تحقيق وتعظيم الأرباح، فإنه يمكن تحديد مؤشرات تقييم الأداء في السوق على النحو التالي:

1- معادل العائد على الاصول

2 - معدل نمو ايراد الخدمات المقدمة للغير : يمكن تجسيد وإثبات أحد الأهداف الأساسية للوحدة الاقتصادية الذي يمثل تطور ونمو الأرباح المحققة من سنة إلى أخرى وهو ما يعبر عن الصحة المالية للوحدة الاقتصادية من جهة وتحقيق ما تخطط إليه الوحدة الاقتصادية من جهة أخرى.

3 - ربحية الايرادات: تحصل الوحدة الاقتصادية على صافي الربح بعد تغطية كلف ايراداتها والمصاريف والفوائد والقروض ويعد صافي الربح مؤشرا هاما على قدرة الوحدة الاقتصادية على ادارة انشطتها بنجاح وهو مايمكنها في تحقيق الايرادات الكافية لتغطية كافة المصاريف. وتتم الزيادة من خلال الاتي:

- زيادة ايراد الخدمات.

- وتخفيض المصاريف الى ادنى حد.

4- مؤشر خفض كلف الخدمات و تحقيق الكلفة المستهدفة

5- مؤشر تحسين معدلات الانتاجية

منظور الزبون

1 - معدل نمو الحصة السوقية: وهو ما يعبر عن الزيادة في حجم المخرجات، أي أن الوحدة الاقتصادية تحقق اهدافها، وبالاستمرارية من جهة أخرى ويمكن زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة حجم مخرجات العمل على إشراك الوحدة الاقتصادية بأكملها في عملية تقديم الخدمات ومتطلباتها، الاهتمام بالقيمة المضافة من خلال التميز في حزمة الخدمات المقدمة له من الوحدة الاقتصادية وكذلك بسياسة العمل وجعلها أكثر تنافسية مع المنافسين.

2 - معدل نمو حجم الخدمات المقدمة : قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم خدمات متميزة باستمرار ويمكن حسابه من خلال المعادلة الاتية:



- 3- معدل نمو القدرة على التعامل مع الزبائن: المحافظة على الزبون وكسب ولأئه: يقاس بمعدل احتفاظ الوحدة الاقتصادية بالزبون/الطلبة المتصلين بها بشكل مباشر ومستمر، وقدرتها على زيادة عدد الزبون.
- 4- معدل نمو عدد الزبائن: مؤشر مهم يوضح قدرة الوحدة الاقتصادية على استقطاب زبائن جدد باستمرار.

منظور العمليات الداخلية

- 1 - معدل نمو إنتاجية الموظف: وان الهدف من هذا المقياس يقيس مدى تحسين إنتاجية الموظف قياس الإنتاجية بدقة أكثر من خلال حساب الخدمات التي يتم تنفيذها وكذلك عدد الموظفين وعدد ساعات العمل او دقائق العمل.
- 2 - معدل تطور وقت انجاز الخدمات: يقيس القدرة على تقديم خدمات متعددة بأوقات محدودة ليعكس الكفاءة التي يتمتع بها الموظفين.
- 3- جودة الخدمات: يقيس مستوى الخدمات المقدمة وحدثتها ليعكس قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم خدمات جديدة.

منظور التعلم والنمو

- 1 - معدل دوران الموظفين: إن تنافسية الوحدة ترتبط علاوة عن اعتمادها أسلوب التصرف الناجح في الموارد البشرية بتحسين مؤشر معدل الدوران العاملين .
- 2 - معدل التدريسيين الى الطلبة: يوضح تقارب التدريسيين الذين هم على اتصال مباشر بالزبون/ الطالب سوف ينعكس بتعزيز الموارد والسمعة للوحدة الاقتصادية وبالتالي رضا الطالب وقيمة الخدمات المقدمة.
- 3- معدل تطوير القدرات: يهتم بتدريب وتطوير الكوادر العاملة لكسب ولائهم للوحدة الاقتصادية وبالتالي تقديم اعلى مستوى ممكن من الخدمات .
- 4- معدل التواصل المعلوماتي: مقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على التواصل مع العالم لتعزيز امكانيات كوادرها والمأمهم باخر المستجدات .
- 5- معدل تنفيذ المقترحات والنتائج: يساعد في قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق وتنفيذ مقترحاتها والخطط التي يتم اعدادها.

- 6- معدل ابتكار وتطوير الخدمات: يقيس قدرة الوحدة الاقتصادية على ابتكار خدمات جديدة تتلائم ورغبات زبائنهم بشكل متطور .

المنظور البيئي والاجتماعي

- 1- معدل تطور الاداء البيئي: يعكس مدى اهتمام الوحدة الاقتصادية بحماية البيئة والمساهمة مع الوحدات الاخرى بتحسين مستوى الاداء البيئي.
- 2- معدل نمو خدمة الموارد البشرية: اهتمام الوحدة الاقتصادية بحماية كوادرها ودعمهم اجتماعيا كجزء من المساهمة الاجتماعية لدعم الافراد العاملين.
- 3- معدل توفير فرص عمل جديدة: يقيس قدرة الوحدة الاقتصادية في توفير فرص عمل جديدة من خلال استقطاب موظفين جدد .



4- المساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية: يقيس مساهمة الوحدة الاقتصادية في ضمان حقوق كوادرها من خلال توفير الضمان الاجتماعي لهم .

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يتضمن المبحث الثالث نبذة تعريفية عن جامعة الكوفة كعينة للبحث ومن ثم قياس الاداء المستدام للجامعة من خلال المؤشرات المالية وغير المالية المستدامة لبطاقة الاداء المتوازن التي تتضمن البعد البيئي والاجتماعي ضمن النموذج المعتمد.

المحور الاول: التعريف بجامعة الكوفة

تأسست جامعة الكوفة في 23 كانون الاول/ديسمبر 1987 وكانت تضم كليتي الطب و التربية للبنات، وجدير بالذكر ان كلية الطب كانت قد تأسست قبل ذلك بعقد تقريبا وكانت تابعة للجامعة المستنصرية. عام 1989 تم تأسيس كلية الآداب وكانت تشتمل على قسمين فقط هما: اللغة العربية وقسم التاريخ، وفي عام 1991 ألغيت الجامعة ولكن بعد سنتين أعيد تأسيسها لتبدأ مسيرة التوسع الأفقي والعمودي في كلياتها واقسامها العلمية، فأُسست كليتا الادارة والاقتصاد والعلوم عام 1993، ثم كلية الزراعة عام 1997 تبعتها الصيدلة عام 1999، وفي عام 2004 أصبحت القانون كلية مستقلة بعد ان كان قسما تابعا لكلية الادارة والاقتصاد. كما شهد عام 2006 تأسيس كليتين هما طب الاسنان والطب البيطري، واعدة فتح كلية الفقه لتي كانت قد أسست عام 1958 وألغيت عام 1991 وفي عام 2008 أسست كلية الرياضيات والحاسوب وكلية التربية الرياضية اما في عام 2009 تم افتتاح كليتي التربية المختلطة والتربية الاساسية وفي عام 2011 شهدت الجامعة افتتاح كليتي التخطيط العمراني والاثار والتراث. اذ اصبحت جامعة الكوفة اليوم تضم 22 كلية في اختصاصات مختلفة ومتنوعة وتتطلع الجامعة لتحقيق المزيد من الانجازات والمكتسبات لطلبتها واساتذتها من خلال العمل الدؤوب على تحقيق التوسع في كلياتها واقسامها العلمية لتشمل التخصصات النادرة التي يحتاجها سوق العمل.

المحور الثاني : قياس الاداء المستدام لجامعة الكوفة

لغرض تحليل المؤشرات الخاصة ببطاقة الاداء المتوازن المستدام في جامعة الكوفة والتي تتضمن (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور التعليم والنمو، منظور العمليات الداخلية ، المنظور البيئي والاجتماعي)، تم الاعتماد على التقارير السنوية للفترة (2017-2018) وكالاتي:-

اولا: منظور الأداء المالي

يمكن تحديد مؤشرات تقييم الأداء المالي من خلال الاتي:

1- معادل العائد على الاصول: يتميز بكونه مؤشر لقياس القوة الارادية، حيث يقيس الربحية على مستوى الوحدة الاقتصادية ككل، كما يستخدم كمؤشر رقابي وتخطيطي ويمكن زيادة معدل العائد على الاصول من خلال تبني منهج ادارة التكاليف ودعم مستوى الإيرادات ويحسب بالمعادلة الاتية:

$$\text{العائد على الاصول} = \frac{\text{صافي الارباح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الموجودات}} * 100$$

2 - معدل نمو ايراد الخدمات المقدمة للغير: هي النسبة السنوية للتغير في الإيرادات حيث تظهر التغيرات السنوية على الإيرادات ومعدل نموها ، وتستخدم هذه النسبة في قياس أداء الوحدات الاقتصادية



وتحتسب من خلال طرح إيرادات السنة السابقة من إيرادات السنة الحالية ومن ثم قسمة الناتج على إيرادات السنة السابقة ومن ثم ضرب الناتج بالرقم 100 للحصول عليه كنسبة مئوية. يمكن تجسيد وإثبات أحد الأهداف الأساسية للوحدة الاقتصادية الجدول (1) الذي يمثل تطور ونمو الأرباح المحققة من سنة إلى أخرى وهو ما يعبر عن الصحة المالية للوحدة الاقتصادية من جهة وتحقيق ما تخطط إليه الوحدة الاقتصادية من جهة أخرى، وتحسب الزيادة كما يلي:

$$\text{نسبة نمو إيرادات الخدمات المقدمة للغير} = \frac{\text{إيرادات الخدمات المقدمة للسنة الحالية} - \text{إيرادات الخدمات المقدمة للسنة السابقة}}{\text{إيرادات الخدمات المقدمة للسنة السابقة}} * 100$$

والزيادة في مؤشر نمو إيرادات الإيرادات تعود الى الاسباب الآتية:

زيادة في الخدمات المقدمة

تتحقق بالطلب المتزايد على الخدمة المقدمة المطلوبة

وزيادة عدد الطلبة والتدريسيين الراغبين في الحصول على الخدمات المقدمة

3- ربحية الإيرادات:

تحصل الوحدة الاقتصادية على صافي الربح بعد تغطية كلف إيراداتها والمصاريف والفوائد والقروض ويعد صافي الربح مؤشراً هاماً على قدرة الوحدة الاقتصادية على إدارة انشطتها بنجاح وهو ما يمكنها في تحقيق الإيرادات الكافية لتغطية كافة المصاريف وإن المؤشر العالي لهذا المؤشر يدل على نجاح الوحدة الاقتصادية وتسعى دائماً الوحدة الاقتصادية الى زيادة ربحيتها من المبيعات والجدول رقم (1) يوضح الزيادة التي حصلت ويتم حساب الربحية وفق المعادلة الآتية:

$$\text{ربحية الإيرادات} = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{صافي الأرباح}} * 100$$

وتتم الزيادة من خلال الآتي

زيادة إيرادات الخدمات.

وتخفيض المصاريف الى ادنى حد.

$$\text{4- مؤشر خفض كلف الخدمات وتحقيق الكلفة المستهدفة} = \frac{\text{تكاليف الكوادر الوظيفية}}{\text{اجمالي الدخل المتحقق}}$$

$$\text{5- مؤشر تحسين معدلات الانتاجية} = \frac{\text{مجموع المصروفات}}{\text{مجموع الإيرادات}}$$

جدول (1) مؤشرات الأداء المالي لجامعة الكوفة

ت	المؤشر	النسبة 2017	النسبة 2018	الناتج
1	مؤشر العائد على الأصول	3.1	3.6	0.5
2	مؤشر نسبة نمو إيرادات الخدمات المقدمة للغير	12	13.4	1.4
3	مؤشر ربحية الإيرادات	6.5	7.25	0.75
4	مؤشر خفض كلف الخدمات وتحقيق الكلفة المستهدفة	8.1	8.4	0.3
5	مؤشر تحسين معدلات الانتاجية	8.7	9.2	0.5

المصدر : اعداد الباحثين



يبين الجدول رقم (1) مؤشرات الاداء المالي لجامعة الكوفة لعامي (2017 - 2018) اذ تشير كافة النسب الى ان هنالك زيادة وان الجامعة قد رفعت من قدراتها لتحقيق الاداء المالي المستدام اذ بلغ مؤشر العائد على الاصول (3.6) لسنة 2018 محقق زيادة عن العام 2017 الا ان هذه الزيادة دون المستوى المطلوب اما مؤشر ربحية الايرادات فهو الاخر حقق زيادة في العام 2018 مقارنة بالعام 2017 اذ بلغ (7.25) وهذا يدل ان الجامعة تدير انشطتها بنجاح وتحقق ايرادات من خلال تلك الانشطة بالإضافة الى انها وحدة اقتصادية خدمية غير هادفة للربح. بالإضافة الى ذلك يتضح من خلال مؤشر الانتاجية تحسن ملموس في الاداء من (8.7 الى 9.2) أي بفارق ايجابي مقداره (0.5) .

ثانيا : منظور الزبون

1 - معدل نمو الحصة السوقية: وهو ما يعبر عن الزيادة في حجم المخرجات، أي أن الوحدة الاقتصادية تحقق اهدافها، وبالأستمرارية من جهة أخرى ويمكن زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة حجم مخرجات العمل على إشراك الوحدة الاقتصادية بأكملها في عملية تقديم الخدمات ومتطلباتها، الاهتمام بالقيمة المضافة من خلال التميز في حزمة الخدمات المقدمة له من الوحدة الاقتصادية وكذلك بسياسة العمل وجعلها أكثر تنافسية مع المنافسين. ويحدد هذا المؤشر بالمعادلة الآتية:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{حجم المخرجات الكلية}}{\text{حجم المخرجات الكلية لقطاع التعليم}} * 100$$

2 - معدل نمو حجم الخدمات المقدمة : قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم خدمات متميزة باستمرار ويمكن حسابه من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{معدل نمو حجم الخدمات المقدمة} = \frac{\text{حجم الخدمات المقدمة للسنة الحالية} - \text{حجم الخدمات المقدمة للسنة السابقة}}{\text{حجم الخدمات المقدمة للسنة السابقة}} * 100$$

3- معدل نمو القدرة على التعامل مع الزبائن: المحافظة على الزبون وكسب ولأئه: يقاس بمعدل احتفاظ الوحدة الاقتصادية بالزبون/الطلبة المتصلين بها بشكل مباشر ومستمر، وقدرتها على زيادة عدد الزبون/الطلبة الجدد، حيث يمكن قياسه من خلال : عدد الزبون او الطلبة الجدد / عدد الزبون او الطلبة الموجودين.

5-معدل نمو عدد الزبائن : مؤشر مهم يوضح قدرة الوحدة الاقتصادية على استقطاب زبائن جدد باستمرار ويقاس من خلال المعادلة الآتية = عدد الزبون او الطلبة الجدد للسنة الحالية- عدد الزبون او الطلبة الجدد للسنة السابقة / عدد الزبون او الطلبة الجدد للسنة السابقة.

جدول (2) مؤشرات الاداء من وجهة نظر الزبون

ت	المؤشر	النسبة 2017	النسبة 2018	النتائج
1	معدل نمو الحصة السوقية	2.64	3.33	0.69
2	معدل نمو حجم الخدمات المقدمة	11.7	13.4	1.7
3	معدل نمو القدرة على التعامل مع الزبائن	24.4	30.6	6.2
4	معدل نمو عدد الزبائن	22.1	23.4	1.3

المصدر: اعداد الباحثين



يبين الجدول رقم (2) مؤشرات الاداء لجامعتنا للعامي (2017-2018) حيث ان هنالك زيادة ملحوظة لعام 2018 وعلى كافة المؤشرات اذ بلغ معدل نمو الحصة السوقية لسنة 2018 (3.33) من مجموع المخرجات لقطاع التعليم ككل وهذا يدل على جودة في الخدمات التعليمية المقدمة من قبل جامعتنا , اما نمو القدرة على التعامل مع الزبائن (الطلبة) فهو حقق زيادة واضحة اذ بلغ (30.6) في عام 2018 بفارق (6.2) عن العام 2017 وهذا يدل ان جامعتنا تكسب ولاء الطلبة ولديها القدرة على استيعاب الطلبة بالإضافة الى معدل نمو الطلبة المتزايد في الجامعة وهذا يؤشر مستوى الجودة في الخدمات التعليمية المقدمة في جامعة الكوفة .

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية

1 - معدل نمو انتاجية الموظف: وان الهدف من هذا المقياس يقيس مدى تحسين انتاجية الموظف قياس الإنتاجية بدقة أكثر من خلال حساب الخدمات التي يتم تنفيذها وكذلك عدد الموظفين وعدد ساعات العمل او دقائق العمل.

ويحسب حسب المعادلة الآتية:-

$$\text{انتاجية الموظف} = \text{عدد الخدمات المنجزة} / \text{عدد ساعات العمل} * 100$$

2 - معدل تطور وقت انجاز الخدمات : يقيس القدرة على تقديم خدمات متعددة بأوقات محدودة ليعكس الكفاءة التي يتمتع بها الموظفين من خلال المعادلة الآتية :

$$= \text{وقت عمليات الخدمة} / \text{وقت المخرجات}$$

3- جودة الخدمات : يقيس مستوى الخدمات المقدمة وحدثتها ليعكس قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم خدمات جديدة ويقاس بالآتي :

$$= \text{عدد الخدمات الجديدة المقدمة} / \text{مجموع الخدمات المقدمة}$$

جدول (3) مؤشرات الاداء العمليات الداخلية

ت	المؤشر	النسبة 2017	النسبة 2018	النتائج
1	معدل نمو انتاجية الموظف	33.2	38.8	5.6
2	معدل تطور وقت انجاز الخدمات	3.9	4.1	0.2
3	جودة الخدمات المقدمة	0.3	0.4	0.1

المصدر: من اعداد الباحثين

يبين الجدول رقم (3) مؤشرات الاداء المستدام العمليات الداخلية للعامين (2017-2018) اذ بلغ معدل نمو انتاجية الموظف (38.8) لسنة 2018 محقق طفرة نوعية في انتاجية الموظفين من خلال الخدمات التي يقدمها الموظفين وان جامعتنا تسير بخطى ثابتة لتحقيق افضل انتاجية وبفارق (5.6) . اما مؤشرات معدل تطور وقت انجاز الخدمات وجودة الخدمات حققت معدلات اعلى من العام 2017 لكنها بوتيرة اقل وتحتاج لدعم واهتمام اكثر .

رابعاً: منظور التعلم والنمو

1 - معدل دوران الموظفين: إن تنافسية الوحدة ترتبط علاوة عن اعتمادها أسلوب التصرف الناجح في الموارد البشرية بتحسين مؤشر معدل الدوران العاملين ، ويمكن تحديد هذا المؤشر بالمعادلة الآتية:

$$\text{معدل دوران الموظفين} = \text{عدد الموظفين تاركي العمل} / \text{العدد الاجمالي للموظفين} * 100$$



2 - **معدل التدريسيين الى الطلبة:** يوضح تقارب التدريسيين الذين هم على اتصال مباشر بالزبون/ الطالب سوف ينعكس بتعزيز الموارد والسمعة للوحدة الاقتصادية وبالتالي رضا الطالب وقيمة الخدمات المقدمة ويتم قياس لمؤشر وفق المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة العاملين} = \text{عدد التدريسيين} / \text{العدد الكلي للموظفين} * 100$$

3- **معدل تطوير القدرات :** يهتم بتدريب وتطوير الكوادر العاملة لكسب ولأهم للوحدة الاقتصادية وبالتالي تقديم اعلى مستوى ممكن من الخدمات ويقاس من خلال الاتي :

$$= \text{ساعات تدريب وتأهيل الموظفين} / \text{اجمالي ساعات الدورات التدريبية} * 100$$

4- **معدل التواصل المعلوماتي :** مقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على التواصل مع العالم لتعزيز امكانيات كوادرها والمأمهم باخر المستجدات ويمكن تحديده بالاتي :

= مشاركة مؤتمرات وندوات وورش عمل للسنة الحالية- مشاركة مؤتمرات وندوات وورش عمل للسنة السابقة / مشاركة مؤتمرات وندوات وورش عمل للسنة السابقة

5- **معدل تنفيذ المقترحات والنتائج :** يساعد في قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق وتنفيذ مقترحاتها والخطط التي يتم اعدادها من خلال الاتي :

$$= \text{عدد المشاريع المنفذة} / \text{عدد المشاريع الكلية}$$

6- **معدل ابتكار وتطوير الخدمات :** يقيس قدرة الوحدة الاقتصادية على ابتكار خدمات جديدة تتلائم ورغبات زبائنها بشكل متطور من خلال الاتي:

= مصاريف البحث والتطوير للسنة الحالية - مصاريف البحث والتطوير للسنة السابقة/ مصاريف البحث والتطوير للسنة السابقة

جدول (4) مؤشرات الاداء المستدام لمنظور التعلم والنمو

ت	المؤشر	النسبة 2017	النسبة 2018	النتائج
1	معدل دوران الموظفين	2	2.2	0.2
2	معدل التدريسيين الى الطلبة	47	49.1	2.1
3	معدل تطوير القدرات	59	67	8
4	معدل التواصل المعلوماتي	19	22	3
5	معدل تنفيذ المقترحات والنتائج	0.13	0.17	0.4
6	معدل ابتكار وتطوير الخدمات	0.42	0.47	0.05

المصدر: اعداد الباحثين

يبين الجدول رقم (4) مؤشرات الاداء لمنظور التعلم والنمو اذ بلغ معدل دوران الموظفين لسنة 2018 (2.2) محقق زيادة طفيفة عن عام 2017 , اما معدل التدريسيين الى الطلبة فبلغ لسنة 2018 (49.1) محقق زيادة عن العام 2017 وهذا يدل على ان الجامعة تحقق تقدم ملحوظ في كسب رضا الطلبة لديها والقدرة على توظيف كوادر تدريسية , اما معدل ابتكار وتطوير الخدمات فانه على الرغم من الزيادة في انفاق الجامعة على مصاريف البحث والتطوير الا ان الزيادة دون المستوى المطلوب لتحقيق الاستدامة وهذا مؤشر مهم لدعم امكانيات التعليم والبحث العلمي في الجامعة واعداد خطط تتلائم ومستوى التطور في بيئة التعليم العالي على المستوى الدولي.



خامسا: المنظور البيئي والاجتماعي

5- معدل تطور الاداء البيئي : يعكس مدى اهتمام الوحدة الاقتصادية بحماية البيئة والمساهمة مع

الوحدات الاخرى بتحسين مستوى الاداء البيئي ويقاس من خلال الاتي:

= انفاق مشاريع البحث والتطوير لحماية البيئة لمسنة الحالية - انفاق مشاريع حماية البيئة لمسنة السابقة /انفاق مشاريع حماية البيئة لمسنة السابقة

6- معدل نمو خدمة الموارد البشرية: اهتمام الوحدة الاقتصادية بحماية كوادرها ودعمهم اجتماعيا

كجزء من المساهمة الاجتماعية لدعم الافراد العاملين ويقاس من خلال الاتي:

= الانفاق على خدمة العاملين في السنة الحالية - الانفاق على خدمة العاملين في السنة السابقة /الانفاق على خدمة العاملين في السنة السابقة

7- معدل توفير فرص عمل جديدة: يقيس قدرة الوحدة الاقتصادية في توفير فرص عمل جديدة من

خلال استقطاب موظفين جدد ويقاس من خلال الاتي:

= عدد العاملين الجدد / مجموع عدد العاملين

8- المساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية: يقيس مساهمة الوحدة الاقتصادية في ضمان حقوق

كوادرها من خلال توفير الضمان الاجتماعي لهم من خلال الاتي :

= مساهمة الضمان الاجتماعي للسنة الحالية - مساهمة الضمان الاجتماعي للسنة السابقة / مساهمة الضمان الاجتماعي للسنة السابقة

جدول (5) مؤشرات الاداء المستدام المنظور البيئي والاجتماعي

ت	المؤشر	النسبة 2017	النسبة 2018	النتائج
1	معدل تطور الاداء البيئي	0.9	0.11	(0.79)
2	معدل نمو خدمة الموارد البشرية	0.02	0.04	0.02
3	معدل توفير فرص عمل جديدة	0.04	0.01	(0.03)
4	المساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية	0.042	0.021	(0.021)

المصدر: اعداد الباحثين

يبين الجدول رقم (5) مؤشرات الاداء البيئي والاجتماعي اذ من الواضح من النتائج ان هنالك تباين في مؤشرات الاداء البيئي والاجتماعي للجامعة، وهذا يدل على ان الجامعة تحاول تحقيق الاداء المستدام على المستوى البيئي والاجتماعي الا ان انفاقها ليس بالمستوى المطلوب ، اما مؤشر تحقيق الرفاهية الاجتماعية فسجل انخفاض لسنة 2018 اذ بلغ (0.021) وهذا يعود الى القوانين السائدة على الضمان الاجتماعي والمحددات الحكومية .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

1. ان تبني الاداء المستدام يحقق تمايزا واضحا ويساعد في ايجاد خدمات وعمليات جديدة ويدعم سمعة الجامعة ويحقق منافع للمجتمع .
2. تسعى الجامعة الى تحسين ادائها الاقتصادي والاجتماعي فضلا عن ادائها البيئي , وبذلك يشار الى انها تسعى ان تكون سباقة في العمليات التنموية وتحقيق الاستدامة للسنوات القادمة، على الرغم من النتائج البسيطة التي تضمنت الاداء البيئي والاجتماعي .
3. اظهرت النتائج الى ان هنالك تحسن طفيف من عام 2018 الى 2017 ويعود ذلك الى الظروف السياسية والاقتصادية بالرغم من التباين في المؤشرات البيئية والاجتماعية التي سجلت انخفاضا في الاداء .
4. تحقيق التوازن في بطاقتي الاداء المتوازن من خلال خلق توليفه من المقاييس المالية وغير المالية المتناغمة التي تفرز بعضها البعض وتحقيق التفاعل والترابط والتكامل فيما بينها لبيان مساهمه الأنشطة والافراد والإدارة للوصول الى هدف المنشأة.
5. تسهم عملية تقويم الاداء في الكشف عن قدرات وطاقات العاملين وتوزيع المسؤوليات والاداء في العمل وفقا لتلك الطاقات والقدرات البشرية، اذ اوضحت النتائج هناك اهتمام واضح لدى الجامعة بتطوير قدراتها الاجرائية لتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة.
6. هناك اهتمام بالثقافة والقيم التنظيمية بشكل قوي والتوجه المستقبلي وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على مقاييس الاداء بشكل دائم وفي جميع المجالات.

التوصيات:

1. لا بد للجامعة من تدريس محاور التنمية المستدامة لمواكبة التطور الحاصل في مجال قياس الاداء المستدام لتعزيز جودة الخدمات التعليمية.
2. على الرغم من اهمية الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية والمجتمع الا ان الممارسات البيئية لم تحقق الاهتمام المطلوب , لذلك لا بد من توعية العاملين بأهمية مراعاة العوامل البيئية عند وضع الاستراتيجيات الخاصة بالجامعة ، وان تكون هناك اهداف بيئية واجتماعية واعدة.
3. الافصاح عن البيانات المالية الخاصة بالأداء المستدام ضمن بند مستقل ليسهل الحصول على البيانات بسرعة ودقة اكبر .
4. يفضل اهتمام ادارة الجامعة بإدخال موظفيها دورات تدريبية عن نظام بطاقتي الاداء المتوازن من اجل تعريفهم بالنظام وكيفية تطبيقه.
5. نوصي بتطبيق بطاقتي الاداء المتوازن كأداة تخطيط وتقييم وقياس للأداء كونها تعزز جودة الخدمة التعليمية.
6. تتكيف الكوادر العليا والوسطى بان التقنيات التي تقدمها ادارة الكلفة الاستراتيجية لتقديم المعلومات المفيدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وبما يلائم التقنيات التي تتم صياغتها في اطار كامل وشامل.



قائمة المصادر

1. عبد الرضا، مصطفى سلام .مصطفى ، هبة الله (2017) اثر الوعي البيئي لدى المصارف الاهلية العراقية في تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة جامعة بابل /العلوم الصرفة والتطبيقية / العدد (6) المجلد (25).
2. القرشي ، ياسر شاكر ياسر (2017). تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ، جامعة القادسية . كلية الادارة والاقتصاد
3. المسعودي، حيدر علي ،السيد علي ، هبة الله (2016). استعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لتقويم الاداء الاستراتيجي المستدام ، مجلة الادارة والاقتصاد العدد(109) .
4. المشهداني ، بشرى نجم عبد الله ، النعمي ، نادية شاكر حسين (2019) تقويم الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة ، جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد .
5. المواجدة ، اسيل .(2019). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الاداء المستدام في منظمات الاعمال الالكترونية :دراسة تطبيقية في منظمات الاعمال الالكترونية ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط عمان _ الاردن
6. الوائلي ، امير عزيز ، الموسوي ، عباس نوار (2020) إطار نظري لإضافة منظور الاستدامة لبطاقة الأداء المتوازن وانعكاسه في استراتيجية الوحدة الاقتصادية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد (12) المجلد (37).
- 7.Enquist, B., Edvardsson, B. and Petros S., (2007), Values Based Service Quality for Sustainable Business, Managing Service Quality, Vol. 17, No. 4, pp. 385-403
- 8.Herzig C and Schaltegger S (2006), Corporate Sustainability Reporting. An Overview in Schaltegger S, Bennett M and Burritt R (Eds), Sustainability Accounting and Reporting, Dordrecht, Springer, pp. 301-324.
- 9.Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). Impact of Sustainability Balanced Scorecard Types on Environmental Investment Decision-Making. Sustainability, 10(2), 541.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. California management review, 39(1), 53-79.
11. Kefe, I. (2019). The determination of performance measures by using a Balanced Scorecard framework. Foundations of Management, 11(1), 43-56.
12. Liu, Z. G., Liu, T. T., McConkey, B. G., and Li, X. (2011). Empirical analysis on environmental disclosure and environmental performance level of listed steel companies. Energy Procedia, 5, 2211-2218.
13. Medel-González, F., García-Ávila, L. F., Salomon, V. A. P., Marx-Gómez, J., & Hernández, C. T. (2016). Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case. Production, 26(3), 527-539.
14. Sara Zavodna, Lucie." Key Performance Indicators For Easuring Sustainability". Univerzita Tomas BativeZline, Fakulta management uaeconomiky, ustav podnikoveekonomiky zavodna@fame.utb. 2012, 55.
15. Sebhatu, Samuel.(2006), Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting, Service Research Centre Karlstad University, Karlstad, Sweden, Journal of Marketing pp75-87 .
16. Seelos, Christian&Mair, Johanna,Paper,(2005)," Sustainable Development:How Social Entrepreneurs Make It Happen", Iese Business School, University Of Navarra.
17. Seelosa, Christian., Mair, Johanna.(2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor,Business Horizons ,p 241-246.
18. Waddock, S. and Bodwell, C., (2007), Total Responsibility Management: The Manual. Greenleaf Publishing: Sheffield, UK.
19. Warhurst,A. (2002), Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management, thesis , Warwick Business School ,University of Warwick, UK.