

## نموذج مقترح لتبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن بهدف تقييم الأداء في الجامعات الحكومية

دراسة حالة في جامعة تكريت(\*)

أ.د. علي إبراهيم حسين  
جامعة تكريت  
كلية الإدارة والاقتصاد  
[ali544@tu.edu.iq](mailto:ali544@tu.edu.iq)

الباحث: ماجد حميدي خلف  
جامعة تكريت  
كلية الإدارة والاقتصاد  
[cade.2021.108@st.tu.edu.iq](mailto:cade.2021.108@st.tu.edu.iq)

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.1.5>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٧/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/١/٢٤

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/١/٦

### المستخلص

هدف البحث إلى وضع نموذج لتبني تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية على نفس النهج المتبع في القطاع الخاص، وذلك بغرض تقييم أداء تلك الجامعات. وقد اعتمد البحث على البيانات الفعلية المستخرجة من جامعة تكريت، وعلى المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة قيد البحث كمياً ونوعياً عن طريق جمع المعلومات وتحليلها من واقع سجلات الجامعة المتكونة من (22) كلية و(101) قسم وفرع للأعوام الدراسية (٢٠١٩-٢٠٢٠/٢٠٢٠-٢٠٢١)، وفق إطار نظري يسنده مجموعة من الأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت تبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية. وتوصل البحث إلى أن تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى قياس وتحليل وتقييم الأداء في الجامعات الحكومية من خلال تطبيق التقنية في جامعة تكريت الذي أدى إلى توفير معلومات عن أداء الجامعة بصورة عادلة ودقيقة. وأوصى البحث بضرورة أن تقوم الجامعات الحكومية باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن بهدف قياس وتحليل وتقييم وإدارة الأداء للجامعات، مما يؤدي إلى توفير معلومات تمكن المديرين في جميع المستويات على اتخاذ قرارات استراتيجية، فضلاً عن تلبية طلب الجامعة للتحسين المستمر وإدارة العمليات التي تؤدي لإرضاء اصحاب المصالح.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، القطاع العام، الجامعات الحكومية.



مجلة اقتصاديات الأعمال  
المجلد (٥) العدد (١) ٢٠٢٣  
الصفحات: ٨٩-١٠٩

(\*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

## **A proposed model for adopting the balanced scorecard technique in order to assess performance in public universities**

### **A case study at the Tikrit University<sup>(\*)</sup>**

**Researcher: Majid Humeedi Khalaf**

Tikrit University

Economy College of Administration and

[cade.2021.108@st.tu.edu.iq](mailto:cade.2021.108@st.tu.edu.iq)

**Prof. Dr. Ali Ibrahim Hussein**

Tikrit University

College of Administration and Economy

[ali544@tu.edu.iq](mailto:ali544@tu.edu.iq)

---

### **Abstract**

The research aimed to identify the role of the processes of determining and measuring the quality costs of the University of Tikrit in rationalizing control decisions. The research relied on the actual data extracted from the University of Tikrit, and on the descriptive analytical approach to describe the phenomenon under study quantitatively and qualitatively by collecting and analyzing information from the university records consisting of (22) colleges and (101) departments and branches for the academic years (2019-2020/2020-2021), according to a theoretical framework supported by a group of Arab and foreign researches that dealt with the adoption of quality costing technology in public universities. The research concluded that the processes of determining and measuring the costs of the quality of services provided by the University of Tikrit have a fundamental role in providing information that contributes to the rationalization of supervisory decisions.

**Key words:** Balanced Scorecard, Public Sector, Public Universities.

---

(\*) The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

## المقدمة:

تواجه الجامعات الحكومية بعض القضايا المحاسبية التي تحيط بعملية إدارة التكلفة من قياس وتحليل وتقييم للأداء عن الخدمات التعليمية المقدمة، وفي ظل البيئة الحديثة والتطورات المتلاحقة فيها، فإن الجامعات الحكومية تتعرض لضغوط متزايدة من أجل تقديم أفضل الخدمات التعليمية والارتقاء بالواقع العلمي، ولتغلب على ذلك وتواكب التطورات الحديثة، وتحقيق أهدافها فهي بحاجة إلى تبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لما تملكه من إمكانات ومقاييس تم تطبيقها سابقاً في وحدات مختلفة سواءً في القطاع الخاص، أو في القطاع العام الذي يعاني من الكثير من المشاكل المتعلقة بأداء وحداته وعجز الأدوات التقليدية لقياس أداء تلك الوحدات وتقييم كفاءة وجودة مخرجات عملياتها، ومن ثم فإن هناك الكثير من العوامل والخصائص التي تؤثر في عملية تبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن، وهذا ما يحاول الباحثان تسليط الضوء عليه من خلال وضع نموذج لتبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية وتسليط الضوء على ماهية الجامعات الحكومية ووضع إطار لتبني تطبيق التقنية فيها من خلال آلية تبين مراحل عملية التطبيق والخطوات اللازمة اتباعها نظراً لإختلاف طبيعة الوحدات الحكومية في القطاع العام.

## المحور الأول: الإطار المنهجي:

### أولاً: منهجية البحث:

#### ١/١. مشكلة البحث:

تركز معظم دراسات التكاليف والمحاسبة الإدارية على قضايا المحاسبة في شركات القطاع الخاص الصناعية، إذ لا يوجد تركيز على وحدات القطاع العام وخاصة الجامعات الحكومية، ونظراً للتطورات الهائلة التي تحدث في البيئة المعاصرة سواء للوحدات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح، فإن ذلك نتج عنه توجه العديد من الوحدات الحكومية نحو تبني تقنيات المحاسبة الإدارية الحديثة وتطويرها لتناسب هذه الوحدات، ولعل الجامعات الحكومية تعد إحدى الجهات التي بدأت تهتم بتطبيق تلك التقنيات، ومع ذلك فإن تطبيق تقنيات وضعت بالأساس لخدمة القطاع الخاص قد تواجه بعض التحديات وتتطلب تعديلات جوهرية أو ثانوية لتناسب بيئة الجامعات الحكومية، وقد ظهرت العديد من المبادرات لتطويع تقنيات المحاسبة الإدارية للقطاع العام منها بطاقة الأداء المتوازن لغرض المساهمة في تقييم الأداء وفق بيانات محاسبية ضمن إطار محاسبة التكاليف والإدارية، واختبار مدى فاعلية هذه التقنية في تقييم الأداء في بيئات مختلفة وفي ضوء اطر مقترحة متنوعة، وعلى ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث الرئيسة من خلال طرح التساؤل الآتي: هل يؤدي تبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن الى تحسين تقييم الأداء في الجامعات الحكومية؟

#### ٢/١. هدف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في وضع نموذج لتبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية، وذلك لتحسين تقييم الأداء في تلك الجامعات، وباستناد جامعة تكريت كدراسة حالة ومحل للبحث الحالي، وينبثق عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:  
١. إبراز ماهية الجامعات الحكومية وأبعادها وخصائصها.

٢. التعريف بتقنية بطاقة الأداء المتوازن، وأهم إيجابيات ومحددات العمل بها في الجامعات الحكومية. وإبراز أهمية تقييم الأداء لجامعة تكريت باعتماد إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية والمتمثل ببطاقة الأداء المتوازن.

#### ٣/١. أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من حاجة الجامعات الحكومية إلى قياس الأداء من قبل الجامعات نفسها ومن قبل الجهات العليا المتمثلة بالدولة والمسؤولة عن أدائها، ومن ثم فإنها تحتاج إلى تبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن للحصول على معلومات دقيقة عن أداء موظفي الجامعة والعاملين فيها، والقضاء على التباطؤ وقلّة الإنتاجية، فضلاً عن مواكبة التطور السريع في عصر المعرفة والتصنيفات الدولية، ولغرض تقديم الخدمات التعليمية وتحسينها باستمرار، التي تعد من الوظائف الأساسية التي توفرها الجامعات الحكومية للمجتمع.

#### ٤/١. فرضية البحث:

يقوم البحث على فرضية أساسية تمثل الجواب على مشكلتها، وهي (يؤدي تبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين تقييم الأداء في الجامعات الحكومية).

#### ٥/١. حدود البحث:

قيد نطاق البحث بحدود معينة اطرت طريق البحث، وهذه الحدود هي:

١. الحدود الموضوعية: وضع نموذج مقترح لتطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية.

٢. الحدود المكانية: جامعة تكريت.

٣. الحدود الزمنية: العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ و ٢٠٢٠-٢٠٢١.

كما اعتمد البحث بجانبه التطبيقي على البيانات الفعلية المستخرجة من واقع سجلات جامعة تكريت، إذ قام الباحثان بدراسة كليات جامعة تكريت، وتم اختيار جامعة تكريت بسبب انتماء الباحثان إليها، وكذلك لأنها من بين الجامعات العراقية التي تحتوي على جميع الكليات والأقسام والاختصاصات، فضلاً عن الكليات الفرعية التابعة لها في عموم محافظة صلاح الدين، فضلاً عن موقعها الجغرافي المهم.

#### ٦/١. أسلوب البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة قيد البحث كمياً ونوعياً عن طريق جمع المعلومات وتحليلها، إذ قسم الباحثان البحث على قسمين: المنهج النظري وفيه اعتمد الباحثان على الأدبيات المحاسبية لاسيما ما يتعلق منها بالجانب النظري، وذلك بالاعتماد على الرسائل الجامعية والبحوث والمؤتمرات العلمية والكتب والمقالات والأبحاث من المواقع الإلكترونية العربية والأجنبية المتاحة، أما القسم الثاني المنهج التطبيقي: وفيه قام الباحثان بإجراء البحث التطبيقي على جامعة تكريت.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات (عبدالرحمن، ٢٠١٤)، (Camilleri,2021)، إمكانية تقييم أداء الجامعات الحكومية باعتماد بطاقة الأداء المتوازن كإحدى تقنيات المحاسبة الإدارية، وقد تم اختبار إمكانية التقييم في بيئات مختلفة، وبمناذج مقترحة مختلفة أيضاً. إذ هدفت دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٤) إلى التعرف على مفهوم قياس الأداء المتوازن ومدى إمكانية تطبيقه في تقويم أداء الجامعات السودانية ودراسة وتحليل نظام تقويم أداء الجامعات المطبق حالياً وتحديد نقاط قوته وضعفه وبيان مدى ملاءمته لحاجة الجامعات، وكذلك التعرف على التأثير الذي يحدثه قياس الأداء المتوازن على استراتيجية الوحدة الاقتصادية، واقتراح نظام التقويم الأداء يعالج المشكلات التي تواجهه نظام التقويم الحالي باعتماد منظور بطاقة الدرجات المتوازنة، بمحاوره الأربعة (الملاء، المالي، العمليات الداخلية، والتعليم والنمو) تناولت الدراسة مجتمع الجامعة الإفريقية العالمية وتمثلت عينة الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية بالكليات، يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، فضلاً عن منهج التحليل الإحصائي، مستخدماً الاستبانة والمقابلات كأداة بيانات أولية، ولجمع بيانات الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة مكونة من أربعة محاور وزعت على عينة الدراسة وأخضعت البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة إلى اختبارات إحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، فضلاً عن الاعتماد على الكتب والمراجع والدوريات، الدراسات السابقة، والنشرات كمصدر بيانات ثانوي. توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة تشجع وتدعم نمط العمل بروح الفريق الواحد وإن مواردها يتم استخدامها في تحقيق أهداف الجامعة، وإن الطلاب يتم معاملتهم بعدالة دون تمييز، وبينت الدراسة أن جودة الخدمات المقدمة للطلاب متدنية، كما إن إدارة الجامعة تحرص على تطوير قدرات العاملين عن طريق برامج التدريب.

في حين هدفت دراسة (Camilleri,2021) إلى تقديم مراجعة نقدية للأدبيات ذات الصلة بالإدارة وتقييم الأداء في التعليم العالي. وتناولت الدراسة جلسات مقابلة شبه منظمة مع أعضاء هيئة التدريس، وفيه اعتمدت الدراسة التفسيرية على تقنية بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، إذ قامت بتقييم آراء المشاركين وتصوراتهم حول عملاء وحدات التعليم العالي (HEI) والقدرات الداخلية والتنظيمية ووجهات النظر المالية. وتوصلت الدراسة إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف في استخدام المقاييس المالية وغير المالية (BSC) لتقييم الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين، وفيه أشارت النتائج إلى أن محادثات الأداء المستمرة مع الموظفين الأكاديميين ستساعد قادة وحدات التعليم العالي على تحديد أنشطة خلق القيمة لوحدهم.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أنه توجد دراسات تناولت استخدام (BSC) في الجامعات الحكومية، واتفقت الدراسات على حاجة الوحدات الخدمية والجامعات على وجه الخصوص إلى تطبيق (BSC) لتستطيع مواكبة التطورات المتسارعة في البيئة الحديثة، إلا أنه لا توجد دراسات تناولت نموذج مقترح لتبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن بهدف تقييم الأداء في الجامعات الحكومية العراقية (حسب علم الباحثان)، وعليه يرى الباحثان أن البحث الحالي يمكن أن يستفاد من الدراسات السابقة في تحديد وبناء الجانب النظري الخاص بمتغيرات البحث، عليه فإن تميز البحث الحالي سيكون في تقديم نموذج مقترح لتبني أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بهدف تقييم الأداء في الجامعات الحكومية العراقية، فضلاً عن إجراء دراسة الحالة على بيانات فعلية.

## المحور الثاني: ماهية الجامعات الحكومية وأهمية تقنية بطاقة الأداء المتوازن فيها:

تتعرض وحدات التعليم العالي لضغوط متزايدة من أجل تقديم أفضل للخدمات التعليمية لأصحاب المصلحة الخارجيين من المجتمعات والخريجين والطلاب والارتقاء بالواقع العلمي، ولتغلب على تلك الضغوط وتواكب التطورات الحديثة والمتسارعة، وتحقيق أهدافها فهي بحاجة إلى تبني التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية، وذلك لما تملكه تلك التقنيات من إمكانيات ومقاييس تم تطبيقها سابقاً في وحدات مختلفة سواء في القطاع الخاص والذي ابتكرت لأجله، أو في القطاع العام الذي يعاني من الكثير من المشاكل المتعلقة بأداء وحداته وعجز الأدوات التقليدية لقياس أداء تلك الوحدات وتقييم كفاءة وجودة مخرجات عملياتها، ومن ثم فإن الإدارات لا تحصل على المعلومات المناسبة لترشدها عند اتخاذ القرارات.

### ١/٢ . مفهوم الجامعات الحكومية:

الجامعات الحكومية أو الوطنية هي إحدى وحدات التعليم العالي التي تقدم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية. وتعتمد على التمويل الحكومي، سواء كلياً أو جزئياً. ومن ثم فإنها تكون خاضعة للقوانين والتشريعات الحكومية، بشأن إدارتها والنظام المحاسبي الحكومي فيها، كما ينطبق عليها الكثير مما ينطبق على الوحدات الحكومية بصفة عامة، إلا أن هناك ما يميزها عن تلك الوحدات، فهي تخضع لقانون خاص يمنحها درجة من الاستقلال الجامعي (Lutilsky & Dragija, 2012:41). كما أنها تعمل في بيئة متطورة، وتتأثر أهدافها واستراتيجياتها بالنمو والتطور في متطلبات هذه البيئة، واهتمامها بالتحسين المطلوب لجودة الخدمة التعليمية، والرغبة في تطبيق المعايير الأكاديمية المحلية والدولية، التي يتوافر من خلالها تحقيق الجودة التعليمية المتميزة والأداء التشغيلي المرتفع، فقد أصبح الأداء التشغيلي للجامعات المرجع الرئيسي لأصحاب المصالح في اختيار إحدى الجامعات التي تحتل مكاناً متميزاً بين الجامعات التنافسية، المحلية والعالمية (مصطفى، ٢٠١٧: ١٠)، (جادو، ٢٠١٣: ١١٧٥).

فضلاً عن أن للجامعات الحكومية خصائص وسمات تميزها وتنفرد بها عن غيرها من الوحدات، من ناحية مخرجاتها الناتجة عن أنشطتها المتعددة، ومن الخدمات المتنوعة التي تقدمها التي تؤدي إلى إنتاج منتج نهائي يتمثل في الخدمة غير الملموسة المقدمة إلى أصحاب المصلحة كما أن الجامعات كحال الوحدات الحكومية الأخرى ترتبط بالموازنة العامة للدولة لتمويل الأنشطة التي تقوم بها، فهي بذلك غير مستقلة مالياً، ومن ثم فإنها لا تهدف للربح، إذ أن هذه الجامعات تقوم بأداء أنشطتها المختلفة في ظل ندرة الموارد المتاحة، فذلك يتطلب ضرورة الاستخدام الأمثل والكفاءة لهذه الموارد بكفاءة وفعالية، إذ أن مفهوم الكفاءة والفعالية يعقدان مفهومين مترابطين لا يمكن الفصل بينهما، ويجب أن تكون هناك قواعد وأسس متبعة في عملية إنتاج الخدمة الحكومية بطريقة تبرز مدى كفاءتها ومدى فعاليتها (أبو الليف، ٢٠١١: ٥٥)، إذ أن مفهوم قياس وتقييم الأداء مرتبط بهاذين المفهومين.

### ٢/٢ . دوافع قياس وتحليل وتقييم الأداء في الجامعات الحكومية:

ينطوي مفهوم قياس وتحليل وتقييم الأداء على العديد من المفاهيم الجوهرية ذات العلاقة بالنجاح والفشل والكفاءة والفاعلية والمخطط والفعل كما ونوعاً، فقياس وتقييم الأداء يميز ويفصل العمل الجيد عن العمل السيئ بهدف تطوير العمل وتحسينه ويعد أحد الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (عبدالعال، ٢٠١٩: ٤٣١). وعليه فإن عملية قياس

- وتقييم الأداء في الجامعات ليست فقط غاية بل وسيلة لتحسين الأداء وتطويره، لذا تعد ذات أهمية بالغة للعديد من الأطراف التي تتأثر بهذا الأداء، وتتباين أهمية قياس وتحليل وتقييم الأداء بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لها مصالح مختلفة التي تتمثل في الآتي: (حسن، ٢٠٠٥: ٢٤) (أبو الليف، ٢٠١١: ٥٨)، (Mahmood & Hussein, 2020)، (Hoang, et.al., 2020: 879)
١. تساعد إدارة الجامعة على التأكد من مدى تحقيق الإدارة لأهدافها الاستراتيجية، إذ يعد تحقيق الأهداف مقياس لمدى قدرة الجامعة على تحقيق مركز تنافسي متميز مقارنة بالغير، كما أنها تمثل مقياساً لدرجة رضا الطلاب على الجامعة، ومدى قدرة الجامعة على البقاء والاستمرار.
  ٢. يوفر معلومات تساعد وزارة التعليم العالي للتأكد من تحقيق أهدافهم في الأجل القصير والطويل، وهي الربحية والأمان، إذ أن هناك مراكز جامعية ذات طابع خاص، فضلاً عن اهتمام وزارة التعليم عادة بتعظيم قيمة الجامعات.
  ٣. التأكد من تلبية احتياجات الطلاب سواء الجدد أو القدامة واكتساب رضائهم، إذ يعد تحقيق رضا الطلاب والمحافظة عليهم وإضافة طلاب جدد أهداف استراتيجية، كما يمكن من خلاله للجامعة تحقيق أهداف أخرى، مثل التوسع والقدرة على الاستمرار.
  ٤. يوفر معلومات تساعد الإدارة التنفيذية للتأكد من مدى تحقيق أهداف الجامعة والاستخدام الأمثل للموارد، وذلك من خلال قياس وتقييم مدى تنفيذ الجامعة للخطط والبرامج الإنتاجية والتسويقية، وقياس مهارات الموظفين سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس أو العاملين.
  ٥. تساهم في إيصال رسالة اطمئنان إلى المجتمع عن مستوى الأداء الاجتماعي للجامعة، ممثلة بتلك المقاييس التي تكشف عن علاقة الجامعة بالبيئة الاجتماعية الخارجية باعتبار أن الجامعة جزء من الكيان الاجتماعي ويجب أن تتفاعل معه بإيجابية.

### ٣/٢. أبعاد الخدمات التعليمية للجامعات الحكومية:

- تعد حرية الفكر والتعبير عن الرأي في المجتمعات الجامعية من الأمور الضرورية التي لا غنى عنها، كذلك فإن مهمة التعليم الجامعي هي وضع ثمرات العلم والمعرفة في خدمة المجتمع، وترشيده، وتبصيره، فمن واجب الجامعات أن تساعد المجتمعات على تفهم المشكلات التي تواجهها والمساعدة في حلها، ومن هنا نجد أن أبعاد التعليم الجامعي متعددة وتشمل جوانب كثيرة هي: (سالم، ٢٠٠١: ٧٥)، (أبو الليف، ٢٠١١: ٤٣)
١. **البعد الاجتماعي:** هو امتداد رسالة الجامعة بحيث تشمل كل نواحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية مما جعل من أهم واجبات التعليم الجامعي بحث حاجات المجتمع والاستجابة لمتطلباته.
  ٢. **البعد الفكري:** والمقصود أن الهوية الحضارية والأيدلوجية الفكرية عنصر أساسي في فلسفة التعليم الجامعي. إذ لا بد أن تكون منتمية فكرياً وحضارياً، ويتجلى ذلك الانتماء بصورة واضحة للمجتمع.
  ٣. **البعد الإنساني:** والمقصود بذلك أن التعليم الجامعي يصنع من الفرد إنساناً متكامل البناء: بالعلم والمعرفة والثقافة، وبالقيم الدينية، وبالتربية السلوكية.
  ٤. **البعد العلمي:** والمقصود بذلك أن البحث العلمي يعد عنصر مهم وحيوي في حياة الجامعة كمؤسسة علمية فكرية، إذ يعد من أهم المقاييس المتداولة لدى قيام الجامعات بدورها القيادي في المجالات العلمية والمعرفية، كما أن سمعة الجامعات مرتبطة بالأبحاث التي تنشرها.

٥. **البعد الثقافي:** إن الفئة الموجهة في أي مجتمع هي من خريجي الجامعات المشتغلين بالمهن الرفيعة كالطب والهندسة والتدريس والصحافة والمحاسبة وغير ذلك، إذ يجب أن تتمتع هذه الطبقة بقدر من الثقافة أو الفهم المشترك لحياة المجتمع ومشكلاته أو الفهم لأثر علومهم ومهنتهم في الحياة الإنسانية.

٦. **البعد العقلي:** إن الطلاب عندما يلتحقون بوحدة التعليم الجامعي في حاجة إلى مناخ يطلق طاقاتهم الكامنة ويحرر عقولهم من أسر الجمود الفكري، ويدربهم على ممارسة النقد الذاتي القائم على الحجة والدليل المنطقي والتفكير الإبداعي.

#### ٤/٢. معوقات تقييم وقياس الأداء في الجامعات الحكومية:

يشكل قياس وتقييم الأداء في الجامعات الحكومية صعوبة بالغة لأنها تعد أقل مرونة بالنسبة لثقافة التغيير، وأنها تتوجه نحو مقابلة احتياجات المجتمع، وتحسين رفاهيته، وتتسم مواردها بالندرة، ولا تسعى إلى تعظيم الأرباح لانتهاء هدف تحقيق الربح لديها (Ogawa & Tanahashi, 2008: 56). وتتمثل أهم معوقات قياس الأداء في الجامعات الحكومية بالآتي: (أبو الليف، ٢٠١١: ٤٠-٤٢).

(Pereira & Melão, 2012: 921)، (Hussein & Mahmood, 2021)، (٤٢)

١. **صعوبة التعبير عما تحققه الأنشطة بصورة كمية أو نقدية:** تهدف الأنشطة والبرامج الحكومية إلى تحقيق آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية غالباً ما يصعب التعبير عنها في صورة كمية أو نقدية، والحقيقة أن هذه الأنشطة لم توجد من أجل تحقيق الأرباح، وإنما وجدت بصفة أساسية لتعمل على دفع عجلة التنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع.

٢. **عدم مقابلة الخدمة بتكلفة إنتاجها:** تقوم غالبية الوحدات الحكومية بتقديم خدمات ضرورية وحيوية لمواجهة حالات غير مرغوب فيها داخل المجتمع أو لدى فئة معينة منه، وهذه الخدمات ليست في الغالب محل تبادل بالأسواق، كما يتم تقديمها دون مقابل أو بمقابل رمزي ليس له علاقة بتكلفة إنتاجها، وهذه من أهم المشاكل التي تواجه الجامعات الحكومية.

٣. **الحكومة مصدراً للتمويل:** يتم تمويل الأنشطة والبرامج الحكومية (الخدمية) عن طريق تخصيص اعتمادات مالية مقترحة من السلطة التنفيذية معتمدة من السلطة التشريعية في الموازنة العامة التي تحدد سنوياً حسب حاجة الأنشطة والبرامج لها. وبالإضافة للموارد السيادية قد يكون المصدر التمويلي لهذه الأنشطة والبرامج ممثلاً في التبرعات أو المنح والإعانات والهبات المقدمة من الأفراد أو الوحدات المختلفة، والتي بمجرد تقديمها تصبح ممتلكات عامة لا يتمتع مقدمها بأية حقوق تجاه هذه الوحدات، ويترتب على ذلك صعوبة إيجاد معيار عام للمفاضلة بين البدائل المتاحة، ومن ثم صعوبة قياس كفاءة وفعالية الأداء.

٤. **القيود القانونية المفروضة على استخدام الموارد:** يتم اعتماد الموازنة العامة للدولة من السلطة التشريعية ومن ثم تصبح قانون واجب التنفيذ، وإلى جانب قانون الموازنة تصدر بعض القوانين واللوائح والتعليمات المنظمة للإنفاق والتحصيل والتي أهمها عدم تجاوز الاعتمادات المخصصة لكل نوع من أنواع الاستخدامات ويترتب على ذلك صعوبة تحديد وتحليل عناصر التكاليف وعدم المرونة في استخدام المدخلات، ومن ثم صعوبة إيجاد علاقة بين المدخلات والمخرجات بما يؤثر بطبيعة الحال على قياس وتقويم الكفاءة والفعالية.

٥. **عدم توافر نظام محاسبي ملائم لإعداد التقارير يوفر المعلومات الملائمة واللازمة للرقابة على الأداء:** إذ أن أهم المشاكل المحاسبية التي تواجه هذه النوعية من الوحدات تتمثل في محدودية



المعلومات التي تصف أداءها، إذ يتم الحصول عليها من القوائم المالية فقط، وهذه عادة ما يصعب فهمها وتفسيرها، وأحياناً ليس من السهل الحصول عليها. وبناءً على ما سبق يرى الباحثان أن عملية تقويم وقياس وتحليل وتقييم الأداء ستساعد الجامعات على التحقق من أن الأقسام المختلفة فيها تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة، من خلال المعلومات التي تتوفر للإدارات والتي تساعدها على اتخاذ القرارات الملائمة والرشيده.

#### ٥/٢. أهمية تقنية بطاقة الأداء المتوازن في الجامعات الحكومية:

تعاني الجامعات من مشكلات صعوبة قياس وتحليل وتقييم الأداء لأسباب عديدة منها عدم وجود حافز للربح، وضعف عملية الرقابة، وعدم العمل بروح الفريق، مما يؤدي إلى تعارض الأهداف بين الإدارات والأقسام المختلفة فيها، كذلك أدت الحاجة إلى التكامل والعولمة في قطاع التعليم إلى زيادة الضغط التنافسي على الجامعات الحكومية، فضلاً عن أن سياسة زيادة استقلالية الجامعات الحكومية جعلت إدارات هذه الجامعات تنظر في تطوير نظام محاسبة التكاليف فيها من خلال تطبيق تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بهدف توفير معلومات مفيدة لاتخاذ القرار (Hoang, et.al., 2020:878)، إذ يوفر تبني تلك التقنيات عند قياس وتقييم أداء الجامعات الحكومية، تحديد الأطراف المهمة بعملية القياس والتحليل والتقييم، ومعرفة أهداف هذه الجامعات، فضلاً عن تحديد الأهمية النسبية لكل هدف وذلك لترشيد إدارتها عند اتخاذ القرارات، ومن بين أهم التقنيات المستخدمة في التقييم هي (BSC)، إذ يمكن ان يتحقق التقييم الكامل والسليم للأداء من خلال هذه التقنية، وأنها تهتم بالأداء المالي وغير المالي، وتساهم في التوضيح الدقيق لأهداف الجامعات الحكومية من خلال تحديد الاستراتيجية المناسبة، بجانب توضيح توازن جهد هذه الجامعات مع استراتيجية (عبدالعال، ٢٠١٩: ٤٣٦). مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ومن خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يتم استخدام المعلومات التي تعطي صورة مفصلة ودقيقة عن وضع الجامعة الحكومية، فضلاً عن حاجة الجامعات الحكومية لبذل جهود كبيرة في تحديد تكاليف منتجاتها وخدماتها بدقة أكبر، وقياس وترشيد تكلفة الخدمات التعليمية، وتوفير المعلومات اللازمة في مجال ترشيد القرارات الإدارية، كما تدعم إدارة الوحدات التعليمية عند التفاوض مع الوحدات الممولة، فضلاً عن توفيرها معلومات تساعد على التخطيط للعمليات الداخلية ومراقبتها (Jiménez, et.al., 2020:16).

إذ تعد معلومات التكلفة أساسية لدعم التحسين المستمر الفعال، وإعداد الموازنة، والتنبؤ، وتحليل الأداء، ولأن الجامعات تعد من أهم الوحدات التي تقدم خدماتها للمجتمع، لأنها ترفد جميع الوحدات الأخرى بالكوادر البشرية ذات الكفاءة العلمية والمهنية والتي من خلالها يمكن تنمية المجتمعات اقتصادياً وثقافياً وسياسياً، واستكمالاً لسعيها كما جميع الوحدات الأخرى سواء كانت صناعية أو خدمية حكومية أو خاصة، للحصول على مكانة متميزة على الصعيد المحلي أو العالمي أو كلاهما معاً.

#### ٦/٢. مزايا ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في الجامعات الحكومية:

يؤدي تصميم بطاقة الأداء المتوازن وفقاً لاستراتيجية الجامعة إلى تحسين وتطوير الأداء والاتصالات والحوافز، إذ أن الاهتمام بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة التعليمية، مما يؤدي إلى مزيد من رضا وولاء أصحاب المصالح، وسيولد ذلك بالتتابع نتائج إيجابية متمثلة في العديد من المنح، والمركز المتقدم بين الجامعات المحلية والعالمية، ينتج عن (٩٧)

ذلك المزيد من النمو والتطوير، وعلى ذلك فإن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتحقق منه قياس وتقييم الأداء وإدارة الاستراتيجيات للجامعات الحكومية، فضلاً عن العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما يأتي: (Farid, et al., 2008:348) (O'Neill (Pereira & Melão, 2012:923) & Palmer, 2004:41) (جادو، ٢٠١٣: ١١٦٥)

١. أنها وسيلة للاتصال داخل الهيكل التنظيمي للجامعي لمعرفة مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية مقارنة بالجامعات المنافسة.
  ٢. تحقيق التوازن بين الأبعاد الأربعة المكونة للبطاقة، إذ يتم إحداث التوازن بين إنجازات الطلاب ونمو المستخدمين، وتحسين الكفاءات التشغيلية، والحصول على ثقة المجتمع.
  ٣. التحفيز على ضرورة مشاركة المستخدمين على كافة المستويات وتوفير أساس لوضع نظام الحوافز.
  ٤. توفير الوسائل التي يمكن من خلالها التقرير عن مختلف مجالات تطوير الطلاب، وملاح نظام الجامعة الذي يؤثر على أداء الطلاب، مثل تطوير الخبرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس، ورضا أصحاب المصالح، من خلال تفعيل دور الإدارة في الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
  ٥. الترويج لاستراتيجية التحسين بجانب نظام إدارة الأداء الاستراتيجي، بتوفير كافة المعلومات المتعلقة بالنتائج، والتدريس الفعال واستراتيجيات التعلم.
  ٦. توثيق الطرق التي توضح مدى مساهمة الأفعال والتصرفات، تجاه تحقيق رسالة ورؤية الجامعة في توفير بيئة تعليمية تحقق التميز الأكاديمي. وتطوير طرق التدريس وتطوير الاستراتيجية نتيجة التغذية المرتدة والمراجعات للأداء كل فترة زمنية.
- ويمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة مساعدة تسمح في تحقيق التفوق الجامعي باستخدام مقاييس تعكس وبشكل واسع رسالة الجامعة وعوامل النجاح الحاسمة. إذ أن النقطة الأهم في التعليم الجامعي هي التميز في البحوث العلمية والبرامج الأكاديمية، التي تقدم التفوق في الأبداع والمشاركة في المعرفة التي توصف بمصطلحات التعليم، بالزمالات والبعثات، والخدمة العامة للمجتمع. وبالمقابل هناك مجموعة من المعوقات والعوامل المؤثرة في تقييم وقياس الأداء الجامعي التي يمكن إجمالها في الآتي: (عبدالرحمن، ٢٠١٤: ٧٥-٧٦) (عبدالحميد ومنصور، ٢٠١٥: ٦٨)
١. تتأثر عملية تقييم وقياس الأداء الجامعي وفق بطاقة الأداء المتوازن بالمفاهيم الثقافية السائدة في الجامعات وتاريخها، وبالقيم التي تسعى إدارات الجامعات إلى تحقيقها، وكذلك صعوبة توجيه سلوك كل العاملين باختلاف ثقافتهم وآرائهم نحو الهدف المشترك.
  ٢. يعد أسلوب الإدارة السائد من العوامل الأساسية المؤثرة في تحديد نظام تقويم الأداء مثل تقنية بطاقة الأداء المتوازن أو غيرها من التقنيات وطرق تنفيذها، مثلاً أن معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مرتبطة بالمقاييس المالية فقط. إذ تكون مكافآت العاملين بناء على تحقيقهم للأرباح المباشرة.
  ٣. طبيعة وانماط العلاقات الاجتماعية المتوافرة داخل الجامعات او مع البيئة المحيطة من نقابات وأصحاب مصالح والموردين تحدد نظام تقويم الأداء، إذ أن التوقعات الخاصة بتطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الأطراف المتعاملة مع الجامعة.
  ٤. إن إغفال المقاييس غير المالية عند تقييم أداء الوحدة والعاملين بها سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أداءهم عند التقييم، ويهملون ويقلصون من أهمية هذه المقاييس.

٥. صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس وكيفية اختيارها بشكل يتناسب ويتسق مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وهناك بعض الوحدات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها واستراتيجيتها.

### المحور الثالث: نموذج مقترح لتطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في جامعة تكريت: ١/٣. لمحة تاريخية عن جامعة تكريت<sup>(١)</sup>:

جامعة تكريت هي إحدى الجامعات العراقية، تقع في مدينة تكريت مركز محافظة تكريت إحدى محافظات شمال العراق، وهي مركز لمحافظة صلاح الدين، تقع على الضفة اليمنى لنهر دجلة (180) كم شمال بغداد على الطرف الشرقي لهضبة الجزيرة وعلى الطريق الرابط بين العاصمة بغداد والموصل شمال العراق، وكذلك فهي تحيط بها مراكز عراقية عديدة، كما عرفت جامعة تكريت بجامعة كل العراقيين لأنها الجامعة التي يدرس على مقاعدها طلبة من كل محافظات العراق، لقد سعت الجامعة ومنذ تأسيسها على تطبيق معايير الجودة حتى حصلت على مراكز متقدمة في التصنيف المحلي والدولي، إذ تمنح الجامعة كل عام المنح الجامعية كل عام المنح من طلبتها شهادة البكالوريوس في مختلف العلوم والآداب والفنون وكذلك بالنسبة للدراسات العليا من (الماجستير والدكتوراه).

### ٢/٣. رؤية جامعة تكريت:

تتمثل رؤية الجامعة بتخريج دفعات متميزة من الطلبة متطورة بحثياً وأكاديمياً وتكنولوجياً، تسعى إلى الابتكار لصالح المجتمع محلياً وعالمياً ويتم الاعتراف بها كرائدة في التعليم عالي الجودة وتطبيق المعرفة لصالح مجتمع محلي متطور، فضلاً عن الريادة والتميز كمؤسسة تعليمية مهنية، تعمل الجامعة على تأهيل وتخريج قوى بشرية وطنية على قدر عالٍ من الكفاءة لرفد سوق العمل، وأن تكون مصدراً رئيساً للبحوث التطبيقية الداعمة للعملية الاقتصادية والمشاركة في الرعاية الاجتماعية.

### ٣/٣. رسالة جامعة تكريت:

تعمل الجامعة على تحقيق رسالتها بتوفير تعليم عالي متميز وفق المعايير العالمية لسد متطلبات سوق العمل بالمهارات العلمية والتربوية والحرص والاهتمام بالبحث العلمي الرصين وأخلاقياته، بما يضمن تحقيق التميز للجامعة عالمياً وخدمة المجتمع المحلي لحل المشاكل ورفع مستوى أداء المؤسسات.

### ٤/٣. النظام المحاسبي في جامعة تكريت:

يعرف النظام المحاسبي بأنه مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي وتنظيم وانجاز الدورة المحاسبية الكاملة، إلى جانب إعداد الموازنات الخاصة بالوحدات، مما يؤدي إلى تزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة للحكم على كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف (المطيري، ٢٠١١: ١٧). ومن ثم فإنه يجب على إدارة الجامعة أن تضع النظام المحاسبي موضع التنفيذ وبتفاصيله كافة، من أجل تحسين إدارة الموارد البشرية، وتخصيص الموارد، لتنفيذ ممارسات إدارية أكثر فاعلية وفعالية من أجل المنفعة العامة للوحدة الجامعية (Spathis & Ananiadis, 2004: 203).

(١) تم جمع المعلومات عن جامعة تكريت عينة البحث من خلال المقابلات الشخصية والملاحظة، فضلاً عن منشورات الجامعة.

يُمكن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور في الجامعات من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعد إحدى مرتكزات رقابة وتقييم الأداء، كما أنه يسهم في بيان مدى تقييد الوحدات الحكومية بالقواعد التشريعية المطبقة وذلك لأن الجامعات هي من ضمن الوحدات الحكومية التي تطبق التشريعات التي تصدر عن الدولة في ما يخص النظام المحاسبي والتخصيصات المالية، إذ أن الجامعات وعلى ضوء المعلومات التي حصل عليها الباحثان من الشؤون المالية، فإنها تطبق النظام المحاسبي الحكومي في إعداد حساباتها وبذلك فهي مقيدة بما يمليه ذلك النظام المشرع بما فيه من قيود إدارية ومالية تحييد إدارات الجامعات بكثير من الجوانب، بمعنى أن إدارات الجامعات الحكومية العراقية لا تمتلك الحرية والاستقلال بالجوانب المالية وحتى الإدارية منها، ومن ثم يجب أن يوفر النظام المحاسبي المطبق في الجامعات التسهيلات المناسبة عند أعداده لغرض إجراء عمليات التدقيق والرقابة بصورة تعبر فعلاً عن واقع الجامعات المالي والإداري.

### ٥/٣. تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في جامعة تكريت:

بطاقة الأداء المتوازن تتمثل بأنها مجموعة من المقاييس المختارة بعناية والمستمدة من استراتيجية الجامعة، إذ تمثل المقاييس المختارة أداة يستخدمها المديرين للتواصل مع الموظفين داخل الوحدة ومع أصحاب المصالح خارجها لغرض إعلامهم بالمرجات وبمحركات الأداء، والتي ستعمل الجامعة من خلالها على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وبذلك قام الباحثان ومن خلال رسالة وأهداف الجامعة الاستراتيجية بتحديد مجموعة من مقاييس الأداء لغرض تطبيق تقنية (BSC) من خلال منظوراتها الأربعة.

### ١/٥/٣. منظور أصحاب المصالح:

يركز هذا المنظور على الطلبة باعتبارهم زبائن الجامعة والمستفيدين من خدماتها، وعلى الأنشطة التي تلبي احتياجاتهم، وتم تطبيق هذا المنظور في جامعة تكريت بالاعتماد على البيانات الفعلية التي حصل عليها الباحثان من قسم شؤون الطلبة والتسجيل وقسم والتخطيط في الجامعة ومركز ابن سينا للتعليم الإلكتروني وشعبة التأهيل والتوظيف والمتابعة وقسم الشؤون الإدارية والمالية / الحسابات<sup>(٢)</sup>، وذلك لقياس رضا الطلبة وأولياء أمورهم وانعكاس ذلك على المجتمع ككل، وكذلك التعرف على فرص النمو للموظفين والتدريسين في المجالات التدريسية وغير التدريسية في كليات الجامعة وأقسامها ومراكزها، وقد تم اختيار ثلاث مقاييس للأهداف الاستراتيجية الخاصة بهذا المنظور وهي:

١. تقييم خريجي كليات جامعة تكريت وذلك من خلال التعرف على عدد الخريجين الذين حصلوا على فرص في سوق العمل سواءً في القطاع العام أو الخاص في عام (٢٠٢١)، إذ بلغ العدد (385) خريج بنسبة (5.3%) من العدد الكلي للخريجين وبنسبة أقل من عام (٢٠٢٠) التي كان عدد الخريجين فيها (518) خريج حاصل على فرص عمل، بما نسبته (8.3%) من العدد الكلي للخريجين.

٢. الزيادة في رواتب التدريسين والموظفين من خلال معرفة نسبة الزيادة بين العام التي تجرى عليها البحث عن عام (٢٠٢٠)، إذ بلغت النسبة (0.3%) أقل من عام (٢٠٢٠) التي كانت نسبتها (6%) عن العام التي سبقتها، وذلك لتقييم فرص النمو في الأقسام الدراسية والوظيفية.

(٢) قسم شؤون الطلبة والتسجيل (الأستاذ حسام حمد مجيد)، ومدير مركز ابن سينا للتعليم الإلكتروني (الأستاذ ماجد حامد علي)، مدير شعبة التأهيل والتوظيف والمتابعة (الأستاذ احمد مطر عبد).

٣. عدد خريجي جامعة تكريت من خلال معرفة عدد خريجي كليات الجامعة البالغ عددها (22) كلية، إذ بلغ عدد الخريجين (7246) لعام (٢٠٢١)، مرتفعاً بنسبة (14%) عن عام (٢٠٢٠) التي بلغ عدد الخريجين فيها (6239) خريج، وهي منخفضة عن العام الدراسية التي سبقتها التي كانت نسبة الخريجين فيها (9.3%)، إذ بلغ عدد الخريجين لعام (٢٠١٩)، (6872) خريج، وذلك لتقييم مدى مساهمة الجامعة في المواطنة الجيدة للمجتمع.

### ٢/٥/٣. منظور العمليات الداخلية:

يقصد به جميع الفعاليات والأنشطة الداخلية التي تتميز بها الجامعات عن غيرها من الوحدات الحكومية، وتم تطبيق هذا المنظور في جامعة تكريت بالاعتماد على البيانات الفعلية التي تم الحصول عليها من قسم التخطيط وقسم ضمان الجودة والأداء الجامعي<sup>(٣)</sup>، وقسم شؤون الطلبة والتسجيل، إذ يمكن أن يقيس هذا المنظور درجة مهارات الموظفين الإداريين والتدريسين بالجامعة والطريقة التي يتم فيها تقديم الخدمات التعليمية والبحثية وذلك بهدف قياس الأداء الداخلي والتقييم الذاتي للجامعة. وقد تم اختيار ثلاث مقاييس للأهداف الاستراتيجية لهذا المنظور وهي:

١. الخدمات الجديدة التي تم اضافتها بهدف تطوير الخدمات المقدمة لأصحاب المصالح وتم استخدام نسبة التغيير في المناهج الدراسية للتعرف على مستوى تطوير تلك الخدمات، إذ بلغ متوسط نسبة التغيير في المناهج الدراسية بنسبة (20%) بزيادة عن عام (٢٠٢٠) التي بلغت نسبتها (12%) عن التي سبقتها.

٢. عدد الأقسام والفروع الدراسية في كليات الجامعة التي بلغت (70 قسم، 31 فرع) بنسبة زيادة عن العام السابقة بلغت (5.9%) بنسبة زيادة عن العام السابقة التي بلغت (3.6%)، إذ تم استحداث بعض الفروع والأقسام في عام (٢٠٢٠)، وذلك لتقييم مستوى التخصيص للمنهج الدراسي المعتمد.

٣. زمن الاستجابة لطلبات أصحاب المصالح من خلال معرفة عدد المعاملات المنجزة للطلاب، إذ بلغت (1800) معاملة بنسبة تغير عن العام السابقة تبلغ (23%)، في حين بلغت عدد المعاملات للعام السابقة (1386) معاملة منخفضة عن التي قبلها بنسبة (15%)، وذلك لتقييم مستوى التحسين للخدمات التي تقدمها الجامعة لأصحاب المصالح.

### ٣/٥/٣. منظور التعلم والنمو:

يُعدّ هذا المنظور بتنمية قدرات ومهارات الموظفين في الجامعة من أجل تطوير الجامعة واستمراريتها على المدى الطويل، وتم تطبيق هذا المنظور في الجامعة بالاعتماد على البيانات الفعلية التي تم الحصول عليها من قسم الدراسات والتخطيط والمتابعة وقسم الشؤون العلمية ومركز التعليم المستمر<sup>(٤)</sup>، إذ يُمكن منظور التعلم والنمو من قياس الرضا الوظيفي، وقد اختار الباحثان ثلاث مقاييس للأهداف الاستراتيجية لتطبيق هذا المنظور في الجامعة وهي:

١. عدد المؤتمرات التي تم حضورها، إذ بلغت (68) مؤتمر بنسبة زيادة عن عام (٢٠٢٠) بلغت (36.76%)، وكانت نسبة عام (٢٠٢٠) عن عام (٢٠١٩)، بالزيادة (46.5%) وذلك لقياس مدى التقدم الحرفي في الأقسام العلمية.

(٣) قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي (الأستاذ رائد رشاد جاسم).

(٤) مدير قسم الشؤون العلمية (الدكتور غسان جايد زيدان)، مركز التعليم المستمر (الأستاذ عباس خالد انور).

٢. عدد الدورات التدريبية التي تستخدم التكنولوجيا الحديثة التي بلغت (32) دورة تدريبية بنسبة زيادة عن العام السابقة بلغت (36%)، والتي كانت نسبتها (21.8%)، بالزيادة عن التي قبلها. وذلك بهدف تقييم مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة عند تقديم الخدمات التعليمية.

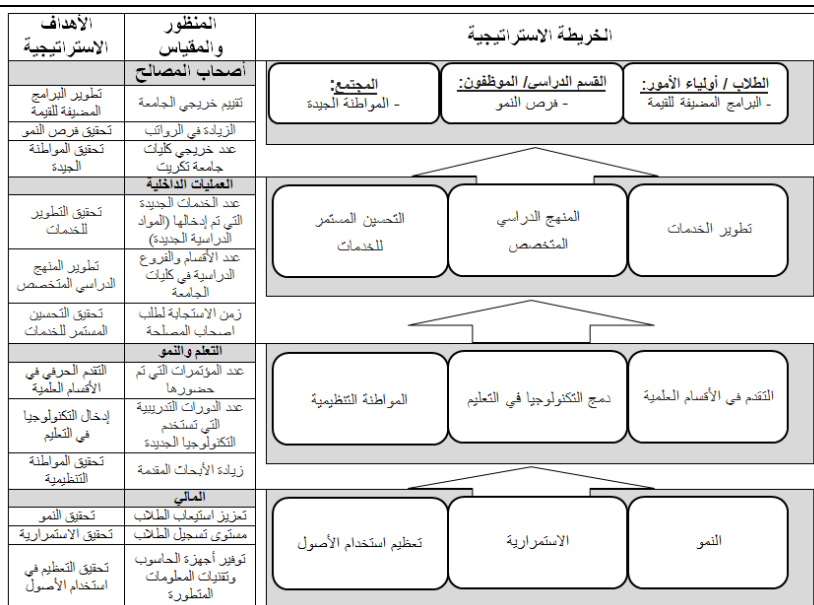
٣. معرفة الزيادة في الأبحاث المقدمة لمكتبات الجامعة من خلال مقارنة عدد الأبحاث المخطط تقديمها وبين المقدمة فعلياً لعام (٢٠٢١) إذ بلغ عدد الأبحاث المخطط تقديمها (1830) والمقدمة فعلياً (1318)، وبه تكون نسبة انخفاض المخطط عن الفعلي (28%)، أما عام (٢٠٢٠) فإن الفرق بين المخطط (1570)، والفعلي (1279)، فقد كانت نسبة انخفاض المخطط عن الفعلي (18.53%). وذلك بغرض قياس وتقييم المواطنة التنظيمية للجامعة.

#### ٤/٥/٣. المنظور المالي:

يركز هذا المنظور على الجوانب المالية لقياس وتقييم وإدارة الأداء، إذ يقاس النجاح في الجامعات الحكومية بمدى فعالية وكفاءة هذه الوحدات في الاستخدام الأمثل للموارد والتخصيصات الممنوحة من الحكومة، مما يؤدي إلى قيام الجامعة بمقابلة احتياجات طلابها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن. ومن ثم فإن منظور التعلم والنمو يُمكن الإدارة العليا من قياس الرضا الوظيفي في الجامعة. وتم تطبيق هذا المنظور في الجامعة بالاعتماد على البيانات الفعلية التي تم الحصول عليها من قسم شؤون الطلبة والتسجيل وقسم الشؤون الإدارية والمالية / الحسابات، وعليه تم اختيار ثلاث مقاييس للأهداف الاستراتيجية لتطبيق هذا المنظور في الجامعة وهي:

١. مدى توفير موجودات الجامعة لتقديم الخدمات لأصحاب المصالح مثل أجهزة الحاسوب وتقنيات المعلومات المتطورة، وقد بلغ عددها (1870) جهاز بنسبة زيادة عن العام السابقة بلغت (24.86%) والتي بلغت نسبتها عن التي قبلها بالزيادة بنسبة (20%) وذلك بهدف التعرف على مدى قيام الجامعة بتعظيم استخدامها لموجوداتها.
  ٢. تعزيز استيعاب الطلاب من خلال التعرف على عدد الساعات الإضافية التي يقدمها التدريسين لتعليم الطلاب والتي بلغت (796) ساعة بنسبة زيادة عن نصاب الساعات الفعلية تبلغ (14.2%)، في حين بلغت نسبة الزيادة عن النصاب في عام ٢٠٢٠ بما نسبته (16.3%) وذلك بهدف تقييم النمو عند استخدام الموارد المالية في الجامعة.
  ٣. التعرف على مستوى تسجيل الطلاب في كليات الجامعة والمقارنة بين مخطط الجامعة لاستقبال الطلاب لعام (٢٠٢١) الذي كان (5636) طالباً وبين التسجيل الفعلي بلغ (10396) طالباً بما نسبته (146%)، في حين بلغ الفرق بين المخطط والفعلي للعام (٢٠٢٠) نسبة (149%) وذلك بغرض تقييم مدى استمرارية الجامعة. ومن ثم فإن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، التي تؤدي إلى معرفة مدى التقدم في النتائج النهائية للجامعة.
- وبناءً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلها فإنه بالإمكان تطبيق مناهج بطاقة الأداء المتوازن في جامعة تكريت كما هو موضح في الشكل (1) الذي يترجع في منظور أصحاب المصالح على قمة العلاقات الهرمية للخريطة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن للجامعة يليها منظور العمليات الداخلية ثم منظور التعلم والنمو، وأخيراً وفي قاعدة هذه العلاقة الهرمية المنظور المالي.

نموذج مقترح لتبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن بهدف تقييم الأداء في الجامعات الحكومية



الشكل (1) نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن متضمنة الخريطة الاستراتيجية لجامعة تكريت

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

ويظهر الجدول (1) نتائج القيم الكمية والوسط الحسابي لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن لعامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١ التي تم اختيارها كفترة اختبار للبحث الحالي، وقد تم تقسيم هذه القيم إلى أربع مستويات حسب الوسط الحسابي وهذه المستويات هي (40% من الوسط الحسابي)، (80% من الوسط الحسابي)، (100% من الوسط الحسابي)، (12% من الوسط الحسابي)، وذلك كنقطة انطلاق مقترحة وأساس معتمد من قبل الباحثان تقويم درجة بطاقة الأداء حسب كل مقياس ومنظور ومن ثم للبطاقة ككل.

الجدول (1) القيم الكمية لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن لعامي ٢٠٢٠-٢٠٢١

المقياس	2020	2021	الوسط	40%	80%	100%	120%
تقديم خريجي الجامعة	0.0830	0.0530	0.06800	0.0272	0.05440	0.06800	0.08160
الزيادة في الرواتب	0.0610	0.0030	0.03200	0.0128	0.0256	0.03200	0.0384
عدد خريجي كليات الجامعة	0.0930	0.1400	0.11650	0.0466	0.0932	0.11650	0.13980
عدد الخدمات الجديدة التي تم إدخالها (المواد لدراسية الجديدة)	0.1200	0.2000	0.16000	0.0640	0.1280	0.16000	0.19200
عدد الأقسام والفروع الدراسية في كليات الجامعة	0.0360	0.0590	0.0475	0.0019	0.0038	0.0475	0.0570
زمن الاستجابة لطلب اصحاب المصلحة	0.1500	0.2300	0.26500	0.10600	0.212	0.26500	0.31800
عدد المؤتمرات التي تم حضورها	0.4650	0.3676	0.41630	0.16652	0.33304	0.41630	0.49956
عدد الدورات التدريبية التي تستخدم التكنولوجيا الجديدة	0.2180	0.3600	0.28900	0.11560	0.2312	0.28900	0.3468
زيادة الأبحاث المقدمة	0.1853	0.2800	0.23256	0.093024	0.186048	0.23256	0.279072
تعزيز استيعاب الطلاب	0.1630	0.1420	0.1525	0.061	0.122	0.1525	0.183
مستوى تسجيل الطلاب	1.4900	1.4600	1.47500	0.59000	1.1800	1.47500	1.7700
توفير أجهزة الحاسوب وتقنيات المعلومات المتطورة	0.2000	0.2486	0.22430	0.08972	0.17944	0.22430	0.26916

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ويتم احتساب الدرجات الترجيحية (2،4،6،8،10) الخاصة بالبطاقة باعتماد الوسط الحسابي للمقاييس، إذ تعطى الدرجة (2) إذا كان المقياس يساوي (أقل من 40% من الوسط الحسابي)، وتعطى الدرجة (4) إذا كان المقياس يساوي (من 40% إلى أقل من 80% من الوسط الحسابي)، وتعطى الدرجة (6) إذا كان المقياس يساوي (من 80% إلى أقل من 100% من الوسط الحسابي)، وتعطى الدرجة (8) إذا كان المقياس يساوي (من 100% إلى أقل من 120% من الوسط الحسابي)، وتعطى الدرجة (10) إذا كان المقياس يساوي (120% من الوسط الحسابي أو أكثر).  
وبناءً على الدرجات الترجيحية يتم قياس الدرجة النهائية لكل بطاقة أداء متوازن ولكل لعام بشكل منفرد، وهذا ما يمثله الجدول (2).

**الجدول (2) الدرجات الترجيحية والنسب المعتمدة بالتوزيع لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن**

النسب المعتمدة بالتوزيع	الدرجة	2021	2020	المقياس
0.0816 فأكثر	10	0.0530	0.0830	تقييم خريجي الجامعة
أقل من 0.0816-0.068	8			
أقل من 0.068-0.0544	6			
أقل من 0.0544-0.0272	4			
أقل من 0.0272	2			
0.0384 فأكثر	10	0.0030	0.0610	الزيادة في الرواتب
أقل من 0.0384-0.03200	8			
أقل من 0.03200-0.02560	6			
أقل من 0.02560-0.0128	4			
أقل من 0.0128	2			
0.13980 فأكثر	10	0.1400	0.0930	عدد خريجي كليات جامعة تكريت
أقل من 0.13980-0.11650	8			
أقل من 0.11650-0.0932	6			
أقل من 0.0932-0.0466	4			
أقل من 0.0466	2			
0.19200 فأكثر	10	0.2000	0.1200	عدد الخدمات الجديدة التي تم إدخالها (المواد الدراسية الجديدة)
أقل من 0.19200-0.16000	8			
أقل من 0.16000-0.1280	6			
أقل من 0.1280-0.6400	4			
أقل من 0.6400	2			
0.0570 فأكثر	10	0.0590	0.0360	عدد الأقسام والفروع الدراسية في كليات الجامعة
أقل من 0.0570-0.0475	8			
أقل من 0.0475-0.0038	6			
أقل من 0.0038-0.0019	4			
أقل من 0.0019	2			
0.31800 فأكثر	10	0.2300	0.1500	زمن الاستجابة لطلب اصحاب المصلحة
أقل من 0.31800-0.26500	8			
أقل من 0.26500-0.212	6			
أقل من 0.212-0.1060	4			
أقل من 0.1060	2			
0.49956 فأكثر	10	0.3676	0.4650	عدد المؤتمرات التي تم حضورها
أقل من 0.49956-0.41630	8			
أقل من 0.41630-0.33304	6			
أقل من 0.33304-0.16652	4			
أقل من 0.16652	2			
0.3468 فأكثر	10	0.3600	0.2180	عدد الدورات التدريبية التي تستخدم التكنولوجيا الجديدة
أقل من 0.3468-0.28900	8			
أقل من 0.28900-0.2312	6			
أقل من 0.2312-0.11560	4			
أقل من 0.11560	2			



نموذج مقترح لتبني تقنية بطاقة الأداء المتوازن بهدف تقييم الأداء في الجامعات الحكومية

النسب المعتمدة بالتوزيع	الدرجة	2021	2020	المقياس
0.279072 فأكثر	10	0.2800	0.1853	زيادة الأبحاث المقدمة
أقل من 0.279072-0.23256	8			
أقل من 0.23256-0.186048	6			
أقل من 0.186048-0.93024	4			
أقل من 0.93024	2			
0.183 فأكثر	10	0.1420	0.1630	تعزيز استيعاب الطلاب
أقل من 0.1525-0.183	8			
أقل من 0.122-0.1525	6			
أقل من 0.061-0.122	4			
أقل من 0.061	2			
1.7700 فأكثر	10	1.4600	1.4900	مستوى تسجيل الطلاب
أقل من 1.47500-1.7700	8			
أقل من 1.1800-1.47500	6			
أقل من 0.5900-1.1800	4			
أقل من 0.5900	2			
0.26916 فأكثر	10	0.2486	0.2000	توفير أجهزة الحاسوب وتقنيات المعلومات المتطورة
أقل من 0.22430-0.26916	8			
أقل من 0.17944-0.22430	6			
أقل من 0.08972-0.17944	4			
أقل من 0.08972	2			

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

وبعد تحديد الدرجة الترتيبية المناظرة لكل قيمة من قيم مقاييس بطاقة الأداء المتوازن المثبتة في الجدول (2)، يتم بعد ذلك جمع الدرجات الترتيبية بقيمه النهائية لكل بطاقة كما هو موضح في الجدول (3).

الجدول (3) توزيع الدرجات النهائية المقابلة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن

2021	2020	المقياس	المنظور
4	10	تقييم خريجي الجامعة	أصحاب المصالح
2	10	الزيادة في الرواتب	
10	4	عدد خريجي كليات جامعة تكريت	
16	24	المجموع	
10	4	عدد الخدمات الجديدة التي تم إدخالها (المواد الدراسية الجديدة)	العمليات الداخلية
4	10	عدد الأقسام والفروع الدراسية في كليات الجامعة	
6	4	زمن الاستجابة لطلب أصحاب المصلحة	
20	18	المجموع	
6	8	عدد المؤتمرات التي تم حضورها	التعلم والنمو
10	4	عدد الدورات التدريبية التي تستخدم التكنولوجيا الجديدة	
10	4	زيادة الأبحاث المقدمة	
26	16	المجموع	
6	8	تعزيز استيعاب الطلاب	المالي
6	6	مستوى تسجيل الطلاب	
8	6	توفير أجهزة الحاسوب وتقنيات المعلومات المتطورة	
20	20	المجموع	
82	78	إجمالي المنظورات	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

بعد تحديد درجة الترتيب لبطاقة الأداء المتوازن لعامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢١ في جامعة تكريت ضمن الجدول (2)، فإن الجدول (4) يظهر الدرجات الاجمالية للبطاقة ولكل عام.

(١٠٥)

**الجدول (4) ترتيب السنوات حسب الدرجات التقويمية**

العام	الترتيب	الدرجات المتحصل عليها
2020	2	78
2021	1	82

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ولكي يتم إعطاء حكم على مستوى أداء الجامعة حسب الدرجات الترتيبية لبطاقة الأداء المتوازن، فإن الجدول (5) يظهر الحكم المقترح لطبيعة الأداء وطبيعية التوجهات والاحتياجات التي تستلزمها الجامعة عند كل مستوى مقترح.

**الجدول (5) طبيعة مستويات الأداء**

إجمالي الدرجات التقويمية	طبيعة الأداء	طبيعة التوجهات والاحتياجات
أقل من 50	ضعيف	يحتاج الأداء إلى تعديلات جذرية
من 50 إلى أقل من 60	مقبول	يحتاج الأداء إلى تحسينات بدرجة عالية
من 60 إلى أقل من 70	متوسط	يحتاج الأداء إلى تحسينات طفيفة
من 70 إلى أقل من 80	جيد	يحتاج الأداء إلى الرقابة المستمرة
من 80 إلى أقل من 90	جيد جداً	يحتاج الأداء إلى الدعم والتحفيز
من 90-100	ممتاز	يحتاج الأداء إلى الدعم للاستمرار

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ومن خلال إعطاء مراجعة سريعة لما تم سابقاً فإنه يلاحظ أن الجدول (3) أوضح توزيع الدرجات النهائية المقابلة لمقاييس بطاقة الأداء المتوازن للعاميين الدراسي (٢٠٢٠/٢٠٢١) على ضوء الدرجات التقويمية التي ظهرت في الجدول (4) فإنه يمكن التعرف على مستوى وطبيعة أداء الجامعة وطبيعة التوجهات والاحتياجات كما في الجدول (5)، إذ حصلت في العام الدراسي ٢٠٢٠ على (78) درجة التي تشير إلى أن مستوى الأداء جيد لكن يحتاج إلى الرقابة المستمرة لغرض تحسينه والحصول على درجات أعلى، في حين حصلت في العام الدراسي (٢٠٢١) على (82) درجة، مما يشير إلى أن الأداء العام في الجامعة جيد جداً لكن يحتاج إلى الدعم والتحفيز لغرض الحفاظ على المستوى الحالي والسعي دائماً للحصول على درجات أعلى في السنوات القادمة.

من خلال ما تقدم يرى الباحثان بأنه يمكن إعداد وتطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في الجامعات الحكومية على الرغم من المعوقات والحاجة إلى موارد مالية كبيرة فضلاً عن موارد بشرية ذات معرفة ورغبة جادة في قياس وتقويم أداء وحدة من وحدات القطاع العام الغير هادفة للربح، إذ يحتاج الإعداد والتطبيق إلى الجهد والوقت اللازم لإعدادها وتنفيذها في الجامعة ككل، أو حتى على مستوى كل كلية، إذ يمكن أن يكون أعداده أكثر سهولة ولقد أكد الجانب النظري للبحث ذلك، إذ أن تطبيق (BSC) يعد أسهل وتكاليف تطبيقه أقل في الوحدات الصغيرة والمتوسطة إذا ما اعتبرنا أن كل كلية هي وحدة فرعية من الجامعة، وهذا لا يعني أنه غير ممكن التنفيذ في الجامعة بكاملها، ولكن ذلك يتطلب وقتاً وجهداً وتكاليفاً أكبر.

**٦/٣. الحكم على نتائج اختبار فرضية البحث:**

بناء على ما تم تناوله في تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في جامعة تكريت، فإنه يمكن الحكم على نتائج اختبار فرضية البحث التي مفادها "تؤدي آليات تطبيق منظورات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إلى تحسين عمليات تقييم الأداء في الجامعات الحكومية"، بقبول هذه الفرضية،

نظراً لكون أن تقنية (BSC) التي تتكون من أربع منظورات مرتبطة فيما بينها بمقاييس السبب والنتيجة، قد مثلت المقاييس المختارة فيها، أداة يستخدمها المديرين للتواصل مع الموظفين داخل الجامعة ومع أصحاب المصالح (الطلاب، أولياء الأمور) خارجها لغرض إعلامهم بالمرجات وبمحركات الأداء، ومن ثم سنقوم إدارة الجامعة من خلال تلك المعلومات التي توفرها نتائج مقاييس (BSC) على تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. ومن ثم فإن تطبيق (BSC) يؤدي إلى مساعدة المديرين لاتخاذ القرارات المختلفة.

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

##### أولاً: الاستنتاجات:

١. قد تشكل خصائص الجامعات الحكومية تحدياً لتطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن فيها، إذ يتأثر تطبيقها بخصائص وطبيعة الجامعات الحكومية والبيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بها، كما أن الجامعات الحكومية تعمل في سياق سياسي نتيجة ارتباطها بالحكومة والتشريعات الصادرة عنها مما يؤثر على كل من التخطيط والتنفيذ لاستراتيجيات الجامعات.
٢. تحتاج تقنية بطاقة الأداء المتوازن لإعادة صياغة ومرونة أكبر للتعامل مع الجامعات الحكومية وذلك لتحقيق أهدافها، إذ يساعد تطبيقها على فهم مهمة ورؤية الوحدة في جميع المستويات الإدارية وتركيز جميع الجهود على هذا الوعي، ومن ثم فإن بطاقة الأداء المتوازن عملياً تشجع المديرين في جميع المستويات على اتخاذ قرارات استراتيجية، فضلاً عن تلبية طلب الجامعة للتحسين المستمر وإدارة العمليات التي تؤدي لإرضاء اصحاب المصالح.
٣. تتبع أهمية تقويم وقياس وتحليل وتقييم الأداء بواسطة تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن من إمكانية المساهمة على التحقق من أن كليات واقسام الجامعة تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة، فضلاً عن انها توضح طبيعة العلاقات المتبادلة بين تلك الأقسام.
٤. يؤدي تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إلى تعزيز عملية تقييم الأداء في الجامعات الحكومية، وذلك عبر وجود إمكانية على التعديل على منظورات بطاقة الأداء المتوازن لتناسب مع خصائص وطبيعة وحدات القطاع العام وذلك للحصول على نتائج دقيقة تعبر بصورة عادلة عن مستوى الأداء في جامعة تكريت.

##### ثانياً: التوصيات:

١. ضرورة أن تقوم الجامعات الحكومية باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن بهدف معالجة مشاكل القصور في أنظمة المحاسبة التقليدية وتلافي الصعوبات والمشكلات التي تواجه تلك الجامعات نتيجة التطورات المتسارعة في البيئة الحديثة.
٢. وجوب تبني الجامعات الحكومية لتقنية بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم وإدارة الأداء والتي بالإمكان تعديل ابعادها ومحاورها بما يتناسب وطبيعة الجامعات الحكومية الغير هادفة للربح والخاضعة للتشريعات والأنظمة المحاسبية الحكومية، وما للمعلومات التي يوفرها تطبيق التقنية من دور وأهمية في إجراء عمليات التخطيط، والتنبؤ، والرقابة، وتقييم الأداء.
٣. ضرورة توجيه العديد من البحوث التطبيقية لتطوير وزيادة الثقة في استخدام تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في وحدات القطاع العام، وبيان إمكانية تطبيقها على أنشطة وعمليات

الوحدات في القطاع العام بما فيها الجامعات الحكومية ومدى أهمية المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس وتقييم الأداء وإدارة الأداء، فضلاً عن التعرف على مستوى الخدمات المقدمة.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر العربية:

١. أبو الليف، إيهاب أحمد محمد، (٢٠١١)، استخدام الأدوات التحليلية الحديثة في قياس وتقييم أداء الجامعات الحكومية "دراسة تطبيقية على كليات التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
٢. جادو، سماسم كامل موسى إبراهيم، (٢٠١٣)، مدى فعالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء الجامعات الحكومية: دراسة تطبيقية بكلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلة العلمية لكلية التجارة، ١٩ (٢).
٣. حسن، محمد عبدالرحمن علي، (٢٠٠٥)، مدخل مقترح لتقييم أداء المنشأة باستخدام المقاييس المالية وغير المالية في ظل متغيرات البيئة الاقتصادية والصناعية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير محاسبة غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.
٤. سالم، صالح حسن علي، (٢٠٠١)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
٥. عبدالحميد، معتصم فضل عبدالرحيم والحسن، فتح الرحمن الحسن منصور. (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، ١٦، (٢).
٦. عبدالرحمن، مدني سوار الذهب محمد. (٢٠١٤)، تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية (٢٠٠٨-٢٠١٣)، مجلة كلية الاقتصاد العلمية-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية السياسية، ١، (٤).
٧. عبدالعال، عنتر محمد أحمد، (٢٠١٩). مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ٦٢ (٦٢).
٨. مصطفى، محمد وليد، (٢٠١٧)، أثر اختلاف مداخل المراجعة الخارجية على إدراك أصحاب المصالح في الجامعات الحكومية لفعالية الدور الرقابي للجهاز المركزي للمحاسبات: دراسة ميدانية وتجريبية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
٩. المطيري، مشعل جهز، (٢٠١١)، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

10. Camilleri, Mark & Camilleri, Mark Anthony. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. Management in Education.
11. Farid, D., Mirfakhredini, H. & Nejati, M. (2008) Prioritizing Higher Education Balanced Scorecard Performance Indicators Using Fuzzy Approach in an Iranian Context. Lex ET Scientia International Journal, 15.
12. Hoang, T.B.N., Pham, D.H., Nguyen, T.M.G. & Nguyen, T.T.P. (2020). Factors affecting activity-based costing adoption in autonomous Public Universities in Vietnam. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(12).
13. Hussein, A.I., & Mahmood, S.M. (2021). Accounting for the future: Technology contributions from a local perspective. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 17(54 part 2).
14. Jiménez, V., Afonso, P. & Fernandes, G. (2020). Using agile project management in the design and implementation of activity-based costing systems. Sustainability, 12(24).
15. Lutilsky, I.D., Vašiček, V. & Vašiček, D. (2012). Cost planning and control in Croatian public sector. Economic research-Ekonomska istraživanja, 25(2).
16. Mahmood, S.M. & Hussein, A.I. (2020). Accounting education on the financial and social impacts of drug abuse and the costs of reducing it in Salah al-Din Governorate Case Study. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 16(Special Issue part 1).

17. O'Neill, M.A. & Palmer, A. (2004), "Importance- performance analysis: a useful tool for directing continuous quality improvement in higher education", *Quality Assurance in Education*, V. 12 N. 1.
18. Ogawa, H. & Tanahashi, K. (2008). Effect of new public management: Data envelopment analysis. *Government Auditing Review*, 15.
19. Pereira, M.M. & Melão, N.F. (2012). The implementation of the balanced scorecard in a school district: Lessons learned from an action research study. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
20. Spathis, C. & Ananiadis, J. (2004). The accounting system and resource allocation reform in a public university. *International Journal of Educational Management*.

