



The role of the sustainable balanced grades card in achieving sustainable performance of educational institutions in Iraq by employing quality assurance and academic accreditation standards for Arab universities

دور بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تحقيق اداء مستدام للمؤسسات التعليمية في العراق
بتوظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي للجامعات العربية

*م.م.أمنة محمد منصور *م.م.سرى رباح عواد *م.م.دنيا مجيد موزان

.Abstract :

The research aims to measure the performance of the College of Administration and Economics / Al-Mustansiriya University in accordance with the standards of quality assurance and academic accreditation within the dimensions of the sustainable balanced score card to diagnose its areas of weakness and to improve educational, administrative and financial performance to achieve sustainable college performance. The most important conclusions are that quality assurance and academic accreditation standards can be employed as measurement indicators in addition to other quantitative indicators and weights in comparison between the data of two study years. As for the most important recommendations, they were centered around the need to apply quality assurance and academic accreditation standards within the four basic dimensions of the card to identify and diagnose deviations and to indicate the proposed ways to address Those deviations with capabilities and resources available to the college .

*وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/الدائرة الادارية والمالية

الملخص :

يهدف البحث الى قياس اداء كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية وفق معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي ضمن ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لتشخيص مناطق الضعف لديها والارتقاء بالاداء التعليمي والاداري والمالي لتحقيق اداء مستدام للكلية ، لذا تم اتباع المنهج الاستنباطي للجانب النظري والمنهج الاستقرائي للجانب العملي ، وكانت اهم الاستنتاجات هي انه يمكن توظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي كمؤشرات قياس بالإضافة الى مؤشرات واوزان كمية اخرى بالمقارنة بين بيانات عامين دراسيين ، اما اهم التوصيات فكانت تتمركز حول وجوب تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي ضمن الابعاد الاساسية الاربعة للبطاقة للوقوف على الانحرافات وتشخيصها وبيان السبل المقترحة لمعالجة تلك الانحرافات بإمكانيات وموارد متاحة للكلية

المقدمة :

تتقدم الامم والشعوب بارتقاء اداء التعليم لديها، حيث تضخ المؤسسات التعليمية الاف الطلبة الخريجين للمجتمع المحملين بمؤشرات تأهيلية كالمؤهلات العلمية تمنحهم حق العمل بكافة ميادين ومجالات المجتمع، حيث تكونت علاقة ثلاثية الابعاد بين مكونات المجتمع ومؤسسات التعليم العالي والطلاب الخريجين ، بحكم تلك العلاقة ، تحتم على تلك المؤسسات التعليمية ان توفر بنية تحتية لأداء مهامها على اتم وجه من بنائات ومرافق وكوادر تدريسية وقاعات وانشطة اخرى تعزز ادائها المهني والاكاديمي الذي ينعكس بدوره على جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب الخريجين وتأهيلهم بشكل يتوافق مع معايير اتحاد الجامعات العربية وسوق العمل بكافة مجالاته وميادينه ، اقترح الباحثون ان يعززوا اداء تلك الجامعات والكليات بمعايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي وتوظيفها كمقاييس ضمن ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة لقياس اداء عينة البحث المتمثلة بكلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية لتحقيق اداء مهني واكاديمي مستدام وفق مؤشرات غير مالية ومالية مستدامة ، تناول المبحث الاول من البحث على منهجية البحث ودراسات سابقة والمبحث الثاني تضمن الجانب النظري المتمثل بدور بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تحقيق اداء مستدام بتوظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي للمؤسسات التعليمية والمبحث الثالث كان توظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي للجامعات العربية والعراقية لتحقيق اداء مستدام للمؤسسات التعليمية ضمن ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة .

المبحث الاول - منهجية البحث ودراسات سابقة :

أولا - منهجية البحث :

١- مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث بكيفية ارتفاع اداء العمليات العلمية والادارية والمالية لكلية الادارة والاقتصاد وكيفية امتلاك كوادر علمية اكاديمية ومهنية كأدوات للنهوض بمهامها وتعزيز بنيتها التحتية لتنشئة طلاب يتمتعون بالعلمية والمهنية الكافية عند زجهم باسواق عمل تناسب تخصصاتهم العلمية .

٢- اهمية البحث :

تحقيق التقدم العلمي والارتقاء باداء الجامعات العراقية بشكل عام وكلية الادارة والاقتصاد على وجه الخصوص يتحقق بالوقوف على نقاط الضعف والانحرافات لتشخيصها ومعالجتها وتحقيق اداء مهني واكاديمي ومستدام للكلية.

٣- هدف البحث :

يهدف البحث الى توظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي كمقاييس ضمن ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لتشخيص الانحرافات باداء الكلية وتحديد المعالجات .

٤- فرضية البحث :

"امكانية توظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي لاتحاد الجامعات العربية كمقاييس ضمن ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لتشخيص الانحرافات باداء الكلية ومعالجتها بالمكانيات والموارد المتوفرة وتحقيق كفاءة وفاعلية وجودة الخدمة التعليمية والمهنية لكلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية" .

٥- حدود البحث :

تمركزت حدود البحث بالعام الدراسي (٢٠١٩) و (٢٠٢٠) بتطبيق البيانات الكمية وفق المعايير بالإضافة الى تطبيق البيانات للمقارنة بين العام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩) والعام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠).

ثانيا - دراسات سابقة :

١- دراسة هندل، ٢٠١٦، " تدقيق اداء مؤسسات التعليم العالي في ظل معايير توكيد الجودة

والاعتماد الاكاديمي / انموذج مقترح "

تهدف الدراسة الى قياس وتقويم اداء المؤسسات التعليمية باستخدام مؤشرات مستندة الى معايير توكيد الجودة والاعتماد الاكاديمي ويتحقق ذلك من خلال تبني برنامج تدقيق اداء مقترح خاص بالمؤسسات التعليمية ، وكانت اهم الاستنتاجات ان عملية تحديد المؤشرات الخاصة بقياس مستوى الاداء ركنا اساسيا ومهما لغرض مراقبة الاداء وتحسينه والتحري عن اسباب الانحرافات لاتخاذ الاجراءات التصحيحية السليمة بتوظيف مؤشرات توكيد الجودة والاعتماد الاكاديمي اما اهم التوصيات كانت

ضرورة تبني مؤشرات توكيد الجودة والاعتماد الاكاديمي لتدقيق اداء المؤسسات التعليمية وقياس مستوى كفاءة العملية التعليمية فضلا عن شمولية هذه المعايير وما تحتويه على مؤشرات للجودة التي تعد ضرورية لتحسين الاداء.

٢- دراسة المندلوي، ٢٠١٨، "استعمال بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تحسين كفاءة الموارد " تهدف الدراسة الى توظيف مؤشرات ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لتحسين كفاءة اداء المؤسسات التعليمية بتوظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي لاتحاد الجامعات العربية لتشخيص نقاط القوة والضعف في تلك المؤسسات ، كانت اهم الاستنتاجات إن اعتماد بطاقة علامات متوازنة مستدامة ودمجها بأبعاد وقضايا مستدامة ومقارنة بالواقع الفعلي للكلية بمعايير الاعتماد الأكاديمي ومؤشرات كمية كالنسب والأوزان لتشخيص مواضع القوة والضعف ومعالجة الضعف منها للارتقاء بالعملية التعليمية ، اما اهم التوصيات كانت إتباع بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لقابليتها على تضمين جوانب وأبعاد الاستدامة وصياغة بطاقة علامات متوازنة مستدامة تعزز عملية تحسين كفاءة موارد كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية .

المبحث الثاني – الجانب النظري :

دور بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تحقيق اداء مستدام بتوظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي للمؤسسات التعليمية :

١- مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة :

تعود جذور تقنية بطاقة العلامات المتوازنة الى دراسة لمجموعة من العاملين في شركة جنرال الكتريك (General Electric) لتطوير مقاييس الاداء في خمسينات القرن الماضي وقد استخلص فريق العمل بان كل قسم يقاس بمجموعة من المقاييس المالية وغير المالية كالربحية والحصة السوقية والانتاجية وقيادة المنتج والمسؤولية العامة المتمثلة بالسلوك القانوني والاخلاقي والموزعين والمجتمع وتطوير الافراد (Kaplan,2010:1254) ، فقد تم تعريفه من قبل كابلن ونورتن على انها مجموعة من المقاييس المالية التي تبين نتائج النشاطات الفعلية والمقاييس التشغيلية المتعلقة برضا الزبون والعمليات الداخلية والنمو والتعلم التي من خلالها تكسب مديري المنظمات نظرة مستدامة لمستقبل المنظمة (Kaplan & Norton, 1992:71) ، بينما Atkinson عرفها بانها البطاقة التي تتضمن نظام العمليات التي تنمي وتوثق علاقة المنظمات بالعملاء والانظمة المصممة لزيادة الربحية في المستقبل وبالتالي تمكين اصحاب العلاقة من تتبع ورصد العمليات والنتائج المالية وغير المالية بان واحد (Atkinson, et.al., : 2007, 396) ، وترى الرمحي على انها منهج لقياس اداء المنظمات بتوظيف مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية وفقا لمنهج استراتيجية المنظمة (الرمحي ، 2013 : 310) ، بينما اشار هورنجرن على انها فلسفة ادارة التكلفة الاستراتيجية بتحليل مؤشرات تقرير

بطاقة العلامات المتوازنة لتقديم افضل قيمة للزبون مقابل تكلفة محددة هذه القيمة لا تتحقق الا بتحقيق مجموعة من الانشطة والعمليات بكفاءة وفاعلية لكسب ميزة تنافسية مرغوبة لصالح المنظمة (Horngren, et al.,2015:472) .

٢- ماهية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة :

الاستدامة هي كيفية توجيه مسار الافراد والمنظمات والمجتمع نحو تعزيز راس المال البشري والفكري والمعرفي والمالي لتحقيق رفاهية الاجيال الحالية والمستقبلية (Morad & Alsalmani , 4506 : 2020) بينما اشار محمد الى ان الاستدامة هي تلبية احتياجات الجيل الحالي بشكل لا يسبب ضرراً بإمكانيات الاجيال اللاحقة لتلبية احتياجاتهم (محمد ، ٢٠٠٩ : ٣١) .

اشار كل من (Epstein & Roy) ان بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة هي ترجمة رسالة ورؤيا المنظمة الى افعال تتأثر بالعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تتأثر بقضايا وابعاد الاستدامة كالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، لذا وجبت على المنظمات الاعتناء والاهتمام بعملية اختيار مؤشرات القضايا المستدامة ذات العلاقة بعمليات المنظمة (Epstein & Roy , 585 : 2001) ، بينما توجه بلوچر الى ان اغلب المنظمات الرائدة تسعى الى تحقيق نمو مستدام لكسب المزيد من الزبائن من خلال تطوير الاسواق ودعم الازدهار الاقتصادي وتحقيق نوعا من العدالة الاجتماعية والبيئية من خلال تعزيز التواصل بين ابعاد الاستدامة لبطاقة العلامات المتوازنة (Blocher, 2010 : 46) ، فقد اقترح كل من فوك ونيك وبيكر وهان و ووكنر الى تصميم بطاقة علامات متوازنة مستدامة بدمج منظور جديد الى الابعاد الاربعة الاساسية للبطاقة (المندلاوي ، ٢٠١٨ : ١٦-١٧) ، بينما Boerrigter عرف بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة على انها اداة للتعلم تمنح قيمة للمنظمة باشارك جميع العاملين والموظفين برسم هيكلية واطار العمل التشغيلي بالتعبير عن اهداف الاقسام وصياغة رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة للارتقاء بأدائها التشغيلي والتنظيمي وبالتالي تحقيق الاهداف العامة للمنظمة (Boerrigter,2015 : 5) .

٣- مقومات دمج بطاقة العلامات المتوازنة ذات الابعاد الاربعة الاساسية بابعاد الاستدامة :

تتجسد مجموعة من المقومات الاساسية التي هيأت الارضية المناسبة لدمج ابعاد الاستدامة مع بطاقة العلامات المتوازنة وهي كما يلي (Schaltegger & Ludeke - Freund , 2011:11) :

أ- ان بطاقة العلامات المتوازنة ذات الابعاد الاربعة الاساسية هي نظام مفتوح (open system) لاضافة مناظير ومؤشرات ومقاييس جديدة .

ب- اثبتت الكثير من البحوث العلمية قدرة البطاقة على دمج موارد ملموسة وغير ملموسة لتمثل نظام متكامل لاداء الادارة المستدامة .

ت- تمثل البطاقة نظام عاكس لادراج اهتمامات اصحاب المصلحة لإنجاح استراتيجيات اعمال المنظمة .

ث- تسعى منظمات الرائدة والمتقدمة بتوجيه شعب واقسام ادارة البحوث بالبحث عن اساليب لتطوير ادوات وتقنيات حديثة في مقدمتها البطاقة لقدرتها على ترجمة رؤية المنظمة الى مخرجات مستقبلية مضمونة على ارض الواقع .

ج- تمثل البطاقة من الادوات المتطورة لادارة موجوداتها ومواردها كرضا الزبون وجودة العمليات والبنية التحتية والمعرفة والابداعات والابتكارات للحفاظ على ديمومة المنظمات حاليا ومستقبلا .

ح- تمثيلها الصادق والمعبر لعرض الجوانب المالية وغير المالية ذات الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية .

خ- كون بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة اداة ادارية فكرية حديثة تهتم باستدامة المنظمات ، وبما ان المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمنظمات شبه مفقودة واسعار السلع على الاغلب غالية هذه الظواهر خلفت مخاوف اجبرت المنظمات على انتهاج تقنية بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة باعتبارها اداة مهمة لدمج الاستدامة .

٤- مؤشرات اداء ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة :

ظهر انموذج حديث يساعد المنظمات على تحقيق الاداء المستدام يتكون من عناصر مهمة ثلاث يسمى "خط القاع الثلاثي Triple- bottom line " ، يتضمن مؤشرات تغطي البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ولكل بعد مؤشرات (عبد الحليم ، ٢٠٠٥ : ٢١) كالآتي :

١- مؤشرات الاداء الاقتصادي: تتمثل بالمؤشرات ذات الصلة بالعمليات والمعاملات المالية والاقتصادية للمنظمة ومساهمتها في تحقيق ازدهار اقتصادي ومن اهم مقاييس الاداء المالي :

- الإيرادات التشغيلية والنفقات التشغيلية .

- الإدارة المالية .

- بناء صندوق للتبرعات .

- واردات العطاءات السنوية .

- التخصيصات الاعتمادات المالية .

- الاعتمادات والتكاليف المالية .

- الاستخدام الكفء للموارد المالية وتحقيق النجاح المالي .

٢- مؤشرات الاداء الاجتماعي: تتمثل بالمؤشرات ذات الصلة والتاثير بالفرد والمجتمع ضمن الواقع الذي تعمل به المنظمة وتشمل (Blocher , et.al.,2010 : 45) :

- مؤشرات تقيس سلامة العمال وعدد الاصابات والفرص ضمن ظروف العمل مثل ساعات التدريب.

- مؤشرات تقيس عدد المبادرات التطوعية التوعوية للمنظمات والمشاركة بالاعمال الانسانية .
- المؤشرات التي تقيس الاعمال الخيرية ودرجة مساهمة المنظمات للمبادرات والجمعيات الخيرية .
- مؤشرات اخرى تخص توعية وتدريب العاملين وتوفير برامج التدريب الأخلاقي .
- ومن اهم مقاييس الاداء الاجتماعية :
- معالجة المرضى على نفقة المنظمة .
- انشاء المستشفيات .
- المساهمة على إنشاء المدن الإسكانية المتكاملة .
- تقديم الدعم والتمويل اللازم للمنظمات الخيرية ودور الأيتام .
- إيجاد فرص عمل وإقامة الدورات التدريبية وتطوير إمكانيات المجتمع .

- ٣- **مؤشرات الاداء البيئي:** تتمثل بالمؤشرات ذات الصلة بقياس تأثير المنظمات على البيئة وارتباطها بالأنظمة الطبيعية الحية وغير الحية كالنظم البيئية الحيوية (الأرض والهواء والماء) (Eco systems) وكيفية تحقيق الأهداف البيئية للمنظمات وتشمل (4507 : Morad & Alsalmani , 2020)
- مؤشرات تشغيلية : هي المؤشرات التي تقيس مخلفات المحركات والغازات السامة والغير سامة ، وملوثات الآبار ، ملوثات الحرب .
 - مؤشرات إدارية : هي المؤشرات التي تقي الطرق والجهود المتبعة لتقليل تأثيرات السلبية للمنظمة على البيئة مثل الساعات المخصصة لتدريب العاملين على البرامج البيئية .
 - مؤشرات الحالة البيئية تقيس تركيزات التلوث البيئي .

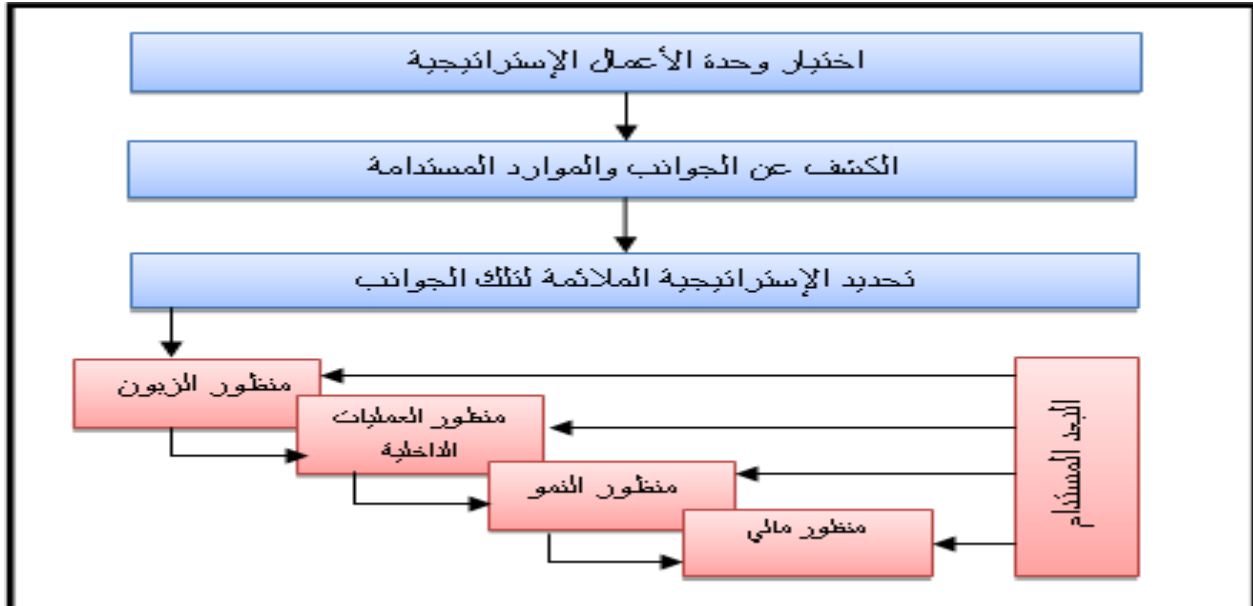
ومن اهم مقاييس الأداء البيئية :

- تلوث الهواء والمياه ..
- تلوث وتدهور التربة .
- التلوث السمعي (الضوضاء) .
- التلوث الكهرومغناطيسي .

٥- بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة للمنظمات غير الهادفة للربح :

تتبع المنظمات الهادفة للربح مؤشرات ومقاييس تهدف الى تحقيق مردود مالي عكس المنظمات غير الهادفة كمنظمات التعليم التي لا تسعى الى تحقيق مردود مالي بل العكس تسعى لتحقيق نتائج تنمية

اقتصادية وبيئية واجتماعية للمجتمع بكافة شرائحه والمؤسسة التعليمية ، تؤكد العديد من البحوث أن بطاقة العلامات المستدامة ذات الجوانب التنموية تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها غير المالية لتحقيق اداء استراتيجي مستدام للعمليات الحالية والمستقبلية (Rahman&Chin,2011:20-21) & (Eisenberg,2016:1-7) كما موضح بالشكل (١) :



الشكل (١) "ترتيب ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة للمنظمات غير الهادفة للربح" المصدر : المندلاوي ، بيان جوامير ، ٢٠١٨ " استعمال بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تحسين كفاءة الموارد" ، رسالة ماجستير في تخصص المحاسبة ، كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية .

استعمال بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة بات امرا جديا وملحا على المنظمات اتباعها لقدرتها على ما يلي (Schaltegger , 2010:6) (Bieker,2002:3) :

- الكشف عن التأثيرات والعلاقات البيئية والحقائق النوعية للمنظمة .
- اداة للتخطيط ، تعزز الجوانب والامكانات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنظمة .
- اداة للادارة المستدامة ، باضافة قيمة للمنظمة لاستيعابها واحتوائها الامكانات والموارد .
- قدرتها على ترجمة الاستراتيجيات الى افعال وتحديد مؤشرات وموجهات ذات دور وتأثير في تحقيق استدامة للمنظمات ضمن اطار هيكل معرفي مستدام هي SBSC .
- قدرة البطاقة على تحفيز الرقابة الادارية المستدامة وتقديم منهجا للادارة الاستراتيجية المستدامة لامتلاكه مؤشرات الاداء الاساسية للمنظورات للقياس اداء المنظمة (مالي ، زبون ، عمليات ، نمو وتعلم ، والمستدام - غير السوقى - "non - market") .

وترى الباحثات الثلاث ان تباين ترتيب الابعاد الاربعة الاساسية لبطاقة العلامات المتوازنة بين المنظمات الهادفة للربح والاخرى غير الهادفة للربح سببه، ان في الاولى تتمركز البعد المالي في قمة

الهرم المناظيري للبطاقة لتحقيق هدفها المالي الاساسي المنشود من تأسيس المنظمة اما في الثانية تأتي البعد العمليات والزبون والنمو والتعلم وحتى الاجتماعي والبيئي في مقدمة الهرم المناظيري للبطاقة ، هذا يدل على نوع طبيعة العمل للمنظمات اما ان تكون هادفة للربح او غير هادفة للربح وفقا لطبيعة نشاطها.

٦- **توظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي للجامعات العربية والعراقية لتحقيق اداء مستدام للمؤسسات التعليمية ضمن ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة :**

شرح اتحاد هيئة ضمان الجودة للجامعات العربية بتطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي لضمان قيام مؤسسات التعليم العالي بتوفير خدمات تعليمية عالية الجودة لمجتمع الطلبة والكادر الاكاديمي والمجتمع (www.khda.gov.ae)، اكد الاتحاد بوضع اطارا عربيا موحدا لمعايير توكيد النوعية والجودة في مؤسسات التعليم العالي العربية التي تطرح برامجها للتعليم عن بعد يمكن تطبيقه في وقت الازمات، وأشار الى ان معايير ضمان جودة التعليم العالي هي وسيلة للتحقق من ان معايير الاعتماد الاكاديمي مستوحاة من رؤية ورسالة المنظمة بما يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء اقليميا او عالميا ما يسهم في زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي العربية على التنافس مع نظيراتها إقليمياً ودولياً لتحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية وخلق بيئة تعليمية مستدامة <http://www.edu> . لذا تم تبويب معايير الاعتماد الأكاديمي وفقاً لمعايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي لاتحاد الجامعات العربية بشكل يتوافق مع ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لغرض تقويم أداء المؤسسات التعليمية وقياس مستوى جودة الخدمات التعليمية كونها معايير شاملة ومواكبة للتطورات العلمية وتحقيق اداء مستدام ، (دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي، ٢٠٠٩ : ١٢-٢٦) و (هندل، ٢٠١٦ : ٧٥-٨٥) .

تم تصنيف مؤشرات منظمات التعليم العالي إلى مجموعة من مؤشرات الأداء المهمة (Binden, 2014:38) كما يلي :

١- مؤشرات الأداء التعليمي : ويشمل الجزء المهم من العملية والمكونات الأكاديمية والذي يتم تقسيمه على :

أ- مؤشرات المدخلات : تقيس المدخلات (الخريجين، طلبة الدراسات الأولية، طلبة الدراسات العليا، عدد أعضاء الهيئة التدريسية ... الخ).

ب- مؤشرات العمليات : وتشمل (رضا الطلاب، كفاءة الدراسة، معدل الاحتفاظ، معدل التسرب ... الخ).

ج- مؤشرات النتائج : وتشمل (عدد الخريجين، رضا الخريجين، وعدد الوظائف المقدمة ... الخ).

٢- مؤشرات أداء البحوث : هي جزء من المكونات الأكاديمية والتي تمثل عائد للجامعة والكلية وتشمل :

أ- مؤشرات المدخلات البحثية : وتشمل (عدد الباحثين، عدد البحوث والتطبيقات الناجحة، عدد العلاقات الاستراتيجية الناجحة ... الخ).

ب- مؤشرات عمليات البحث: وتشمل (عدد المنشورات، عدد الدكتوراه الممنوحة، عدد الأساتذة المتميزين، كفاءة استغلال الممتلكات الفكرية ... الخ).

ج- مؤشرات نتائج البحوث : وتشمل (قياس قيمة البحوث ،عضوية ومجلس البحوث ،المحررين لمجلات المعهد، الجوائز وتسلسل وترتيب البحوث محلياً واقليمياً ودولياً).

٣- مؤشرات أداء الإدارة : بعد حين وآخر يتم تغيير معظم رؤساء الجامعات وعمداء الكليات وهم ليسوا بدراية تامة عن عمليات تطوير الخطط ولا يملكون معلومات كافية عن المستقبل الضبابي لذا هناك فئتان من مؤشرات أداء الإدارة :

أ- مؤشرات الأداء المالي .

ب- مؤشرات تختص بالموارد البشري .

المبحث الثالث

دور بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في تحقيق اداء مستدام في كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية بتوظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي
للكشف عن مدى مساهمة بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة في كيفية تحقيق اداء تنموي مستدام لكلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية ، ستعرض الباحثة في هذا المبحث محوران يتناول الاول منه على نبذة تعريفية عن كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية والثاني يتناول كيفية استخدام تلك المعايير كمقاييس لتشخيص مستوى اداء الكلية والوقوف على مناطق الضعف فيها وتحديدها لمعالجتها :

المحور الاول – نبذة مختصرة عن كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية :

تأسست كلية الادارة والاقتصاد عام ١٩٦٨م كان قسم الاقتصاد، المحاسبة وادارة الاعمال اللبنة الاساسية للكلية، وفي عام ١٩٧٠/١٩٧١م استحدثت دراسة دبلوم في التعاونيات الزراعية وتم استحداث قسم الاحصاء عام ١٩٧١/١٩٧٢م ودبلوم في السياحة وإدارة الفنادق تابع لقسم المحاسبة وإدارة الأعمال وفي عام ١٩٧٥/١٩٧٦م استحدثت دراسة الدبلوم في تخصصات التسويق، إدارة المخازن، المحاسبة، وفي عام ١٩٨١/١٩٨٢م أُلغيت شهادة الدبلوم للتخصصات التسويق، إدارة

المخازن والمحاسبة، أما في عام ١٩٨٨/١٩٨٧ م فقد تم فصل تخصص المحاسبة عن إدارة الأعمال ، وفي عام ١٩٩٣ / ١٩٩٤ م استحدثت دراسات عليا لمنح شهادة الماجستير والدكتوراه في الاقسام (المحاسبة، إدارة الأعمال، الإحصاء، الاقتصاد، السياحة) وفي عام ٢٠١١/٢٠١٢ م استحدث قسم العلوم المالية والمصرفية وفي عام ٢٠١٣ / ٢٠١٤ م، فقد تم انفصال قسم السياحة إلى كلية السياحة وإدارة الفنادق .

تتكون الكلية من العميد ومعاونيه للشؤون الادارية ولشؤون الطلبة والتسجيل وللشؤون العلمية والدراسات العليا والاقسام العلمية انفة الذكر اعلاه والشعبة الادارية والشعبة المالية وشعبة التسجيل والقانونية والاعلام والمتابعة والرقابة والتدقيق الداخلي وشعبة ضمان الجودة والاداء الجامعي وشعبة المكتبة ومجانية التعليم وشعبة التخطيط والمتابعة وشعبة الحاسبة والانترنت وشعبة البحث والتطوير وشعبة ابن سينا .

تسعى سياسة واجراءات الكلية الى ان تقدم للطلاب معلومات وتدريب وموضوعات بهدف الوصول بالخيرج إلى المستوى المطلوب للمساهمة في دفع عجلة التنمية والقيام بدوره في تحقيق النهضة الشاملة في جميع مجالات العمل العامة والخاصة ورفع كفاءة الأداء ، كل ذلك من أجل ان تتأقلم الكلية ومتطلبات الحياة الجديدة وتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا المعاصر .

المحور الثاني – معايير الاعتماد الاكاديمي لكلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية لتحقيق اداء مستدام ضمن ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة :

يتم استخدام معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي كمقاييس لتشخيص مستوى اداء الكلية والوقوف على مناطق الضعف فيها وتحديدها :

١- منظور اصحاب المصالح : يهتم بخدمة الاكاديميين اعضاء الهيئة التدريسية والطلبة ، ويتكون هذا المنظور من فئتين حسب معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي :

اولا – التدريسين ويقاس بمعيار عدد المؤهلات العلمية لحملة الماجستير نسبة الى الدكتوراه =

المعيار : عدد حملة شهادة الماجستير = ٢٠ % × عدد حملة شهادة الدكتوراه

٢٠ تدريسي (ماجستير) معياري = ٢٠ % × ١٠٥

جدول (١) مؤهلات اعضاء الهيئة التدريسية

السنة الدراسية	عدد حملة شهادة الماجستير	عدد حملة شهادة الدكتوراه	عدد حملة شهادة الدبلوم العالي	عدد حملة الماجستير إلى الدكتوراه المعياري
2015-2016	77	103	3	20

نلاحظ بالجدول (١) مخالفة الكلية بتخصيص كوادر تدريسية وفق المعيار المعني بعدد حملة الماجستير والتي يجب ان تكون بنسبة ٢٠% من العدد الكلي الفعلي لحملة الدكتوراه والبالغ ٢٠ تدريسي حامل شهادة الماجستير والموجود الفعلي كان ٧٧ تدريسي وهذا يؤثر سلبا على جودة العملية التعليمية المقدمة للطلبة .

ثانيا - عدد الالقاب العلمية للكوادر التدريسية ويكون على فئتين لكل فئة معيار :

١- الكوادر التدريسية حامل لقب استاذ = ٥٠ % × مجموع التدريسين

٣٧ تدريسي بلقب استاذ معياري = ٥٠ % × ٧٤

٢- الكوادر التدريسية حامل لقب استاذ مساعد = ٢٥ % × مجموع التدريسين

١٨ تدريسي بلقب استاذ معياري = ٢٥ % × ٧٤

جدول (٢) عدد الالقاب العلمية للكوادر التدريسية

العام الدراسي	عدد أعضاء الهيئة التدريسية بلقب استاذ واستاذ مساعد	عدد لقب استاذ الفعلي	عدد لقب استاذ المعياري	عدد لقب استاذ مساعد المعياري	مدرس
٢٠١٩-٢٠٢٠	74	27	37	47	18
					4

نلاحظ من الجدول (٢) تباين واختلاف عدد التدريسين ذو الالقاب العلمية من استاذ بلغ عددهم الفعلي (٢٧) استاذ والمفروض ان يكون المعياري (٣٧) استاذ اما بالنسبة للقب العلمي ذو استاذ مساعد كانت عددهم الفعلي (٤٧) استاذ مساعد والمعياري (١٨) استاذ مساعد، هذا يدل على جمود تدرج الألقاب والمراتب العلمية للتدريسين والحركة البطيئة والسبب من قبل التدريسيين لعدم اتمام معاملاتهم للترقية العلمية اصف الى ذلك تأخر انجاز العديد من المعاملات بوزارة التعليم العالي العراقية .

٢- منظور العمليات الداخلية : يركز على خلق قيمة للطلاب والتدريسين أي زيادة قيمة أصحاب المصالح باستعمال الوسائل التي تميز الخدمات المقدمة من قبل الكلية بالابتكار والإبداع والتميز وتخصص بفئتين لكل فئة معيار خاص بها كما يلي :

اولا - معدل عدد الطلبة الاولية المعياري = عدد الطلبة الفعلي ÷ عدد أعضاء الهيئة التدريسية :

١٨ طالب معياري = ٣٠١٨ ÷ ١٧٤

جدول (٣) عدد الطلبة المعياري الواجب تواجدهم نسبة الى عدد التدريسيين الاجمالي

العام الدراسي	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	عدد الطلبة الفعلي	المعدل الفعلي	المعدل المعياري
٢٠٢٠-٢٠١٩	١٨٠	٣٢٢٦	١ : ١٨	1 : 20

نلاحظ من الجدول (٣) تواجد عدد من الطلبة المعياري نسبة الى عدد التدريسيين الاجمالي والبالغ (١٨) طالب الى كل تدريسي وفق المعيار المعني الواجب توفر (٢٠) طالب او دون ذلك لكل تدريسي من الدراسة الاولى لعام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ .

ثانيا - معدل عدد طلبة الدراسات العليا المعيارية = عدد الطلبة الفعلي ÷ عدد أعضاء الهيئة التدريسية المسموح لهم التدريس بالدراسات العليا (أستاذ وأستاذ مساعد) :

المعدل المعياري = ١٢ طالب لكل عضو تدريسي واحد للدراسات العليا (التخصصات العلمية)

جدول (٤) معدل عدد طلبة الدراسات العليا المعيارية

العام الدراسي	عدد الطلبة الفعلي للدراسات العليا	عدد الاساتذة الفعلي للدراسات العليا بلقب استاذ واستاذ مساعد	المعدل الفعلي	عدد لقب أستاذ مساعد المعياري
٢٠٢٠-٢٠١٩	١٠٢	٧٤	١ : ٤	1 : 12

نلاحظ من الجدول (٤) تواجد عدد من الطلبة المعياري نسبة الى عدد التدريسيين الاجمالي والبالغ (٤) طالب الى كل تدريسي وفق المعيار المعني الواجب توفر (١٢) طالب او دون ذلك لكل تدريسي من الدراسة العليا لعام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ .

ثالثا - عدد الطلاب نسبة للقاعات الدراسية للدراسة الأولية : هذا المقياس يقيس معدل استيعاب القاعات الدراسية لعدد الطلبة للدراسة الأولية في الكلية وعلى مستوى جميع الأقسام للدراستين الصباحية والمسائية وفقا لمعايير الاعتماد وكما موضح بالجدول (٥) :

جدول (٥) معدل استيعاب القاعات الدراسية لطلبة الدراسة الاولى

الأقسام	عدد القاعات		عدد الطلبة الفعلي		معدل الاستيعاب الفعلي لكل قاعة (3/1)	معدل الاستيعاب الفعلي لكل قاعة (4/2)	الفرق	معدل الاستيعاب المعياري	الفرق
	ص (١)	م (٢)	ص (٣)	م (٤)	ص				
ادارة الاعمال	17	17	861	575	51	34	11	40	6
الإقتصاد	16	10	824	529	52	53	12	40	13
الإحصاء	9	3	407	113	45	38	15	40	2
المحاسبة	16	12	681	478	43	40	13	40	
العلوم المالية والمصرفية	8	7	453	202`	57	29	17	40	11

نلاحظ من الجدول (٥) عدم التزام الكلية بإشغال القاعات الدراسية لطلبة الدراسة الصباحية ولكل المراحل كانت تتراوح بين (٤٣-٥٧) طالب ، اما لطلبة الدراسة المسائية فكانت الكلية ملتزمة بإشغال القاعات الدراسية وفق العدد المعياري المطلوب (٤٠) طالب لكل قاعة او ما دون ذلك لعام ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ .

٣ - منظور النمو والتعلم : يهتم بقدرات الموظفين ومدى امتلاكهم المعرفة والتعلم والمهارة حيث انها تسعى الى تحسين نوعية العمليات الداخلية المقدمة الى منظور اصحاب المصالح وتقاس بالمقاييس التالية :

اولا - عدد الموظفين (المنتسبين) نسبة الى المؤهلات العلمية والشهادات في الكلية : يبين هذا المقياس عدد منتسبي الكلية نسبة لما يملكوه من مؤهلات علمية تؤهله لممارسة اعباءهم المهنية والاكاديمية كما موضح بالجدول (٦) :

السنة	ملاك	ملاك	عقد	ملاك	عقد	ملاك	عقد	ملاك	عقد	ملاك	عقد	ملاك	عقد	ملاك	عقد
الدكتوراه	الماجستير	الدبلوم العالي	بكالوريوس	دبلوم فني	الإعدادية	دون الإعدادية	المجموع الكلي								

2018-2019	104	90	3	3	116	6	21	5	19	5	61	٤٦	414	65
-٢٠١٩	108	85	0	4	108	4	21	4	18	3	69	٨1	413	92
نسبة نمو %	4%	-6%	0%	33%	-7%	33%	0%	33%	-7%	1%	14%	24%	0.03%	64%

نلاحظ من الجدول (٦) نلاحظ زيادة بعدد منتسبي الدكتوراه بنسبة ٤ % والدبلوم العالي بنسبة ٣٣ % و دبلوم الفني بنسبة ٣٣ % والاعدادية بنسبة ١ % وكانت دون الاعدادية زيادة ملحوظة بنسبة ١٤ % ودون الاعدادية بنسبة ٢٤ % هذا يدل على التقدم بالمؤهلات العلمية لصالح المنتسب بالإضافة الى زيادة التعيينات خلال هذه الفترة اما بقية المؤهلات العلمية لوحظت بها انخفاض .

ثانيا - عدد الدورات التدريبية للموظفين :

يقيس هذا المقياس عدد الدورات التدريبية المعدة من قبل الكلية للموظفين لأنها تعمل على زيادة كفاءة ومهارة الموظف وبالتالي تحقيق هدف التميز بالمهارات الوظيفية وكما يلي :

جدول (٧) عدد الدورات التدريبية للموظفين في الكلية

عدد الدورات				عدد المشتركين			
العام الدراسي	إجمالي الدورات	عدد الدورات	التدريبية (١)	إداريين	فنيين	المجموع	نسبة 2/1
2019 -2018	18	6	14	٢٢	٦٠	33 %	
٢٠٢٠ – ٢٠١٩	16	6	٧	١٠	٣٩	٣٧ %	

نلاحظ من الجدول (٧) انخفاض عدد الدورات التدريبية للعام (٢٠١٩-٢٠٢٠) عن العام (٢٠١٨-٢٠١٩) بسبب قلة الموارد المالية المخصصة وهذا له مردود سلبي على مهارات المهنية والاكاديمية للمنتسبين في الكلية .

ثالثا - عدد الإجازات الدراسية والايفادات داخل وخارج العراق .

يقيس هذا المقياس عدد الإجازات الدراسية داخل وخارج العراق الممنوحة من قبل الكلية للموظفين وعدد الايفادات لأنها تعمل على زيادة كفاءة ومهارة هذا المورد المهم وبالتالي تحقيق هدف التميز بالمهارات الوظيفية للموظف وكما موضح في الجدول :

١- عدد الاجازات الدراسية والايفادات داخل العراق :

جدول (٩) عدد الإجازات الدراسية والایفادات داخل العراق

السنة الدراسية	عدد الإجازات الدراسية داخل العراق	عدد الايفادات للموظفين
2014-2015	٥	٢
2015-2016	٤	٣
نسبة النمو %	-24%	150 %

نلاحظ من الجدول (٩) انخفاض عدد الاجازات الدراسية داخل القطر وعدد الايفادات وهذا يدل ضعف دعم وتحفيز منتسبين الكلية للارتقاء بمؤهلاتهم العلمية هذا يؤثر على جودة العملية التعليمية في الكلية .

٤- منظور الموارد المالية :

يعد المنظور المالي من أهم مناظير SBSC حيث له دور رئيس في تحقيق الأهداف المالية وغير المالية كونه مورداً مالياً يعمل على تغذية جميع الأنشطة الإدارية والخدمية للكلية لذلك وضع آخر منظور وتم اختيار المقاييس التالية حسب ما متوفر في ميدان التطبيق (قسم الشؤون المالية) في الكلية ، وفقاً للمقاييس الآتية :

اولا - نسبة جاري التمويل إلى التمويل المخصص .

يقيس مدى إمكانية الكلية بترشيد استخدام مواردها المالية لتسيير أنشطتها التعليمية والإدارية والخدمية وكما مبين بالجدول (١٠) :

جدول (١٠) نسبة جاري التمويل إلى التمويل المخصص

البيان	٢٠١٩	٢٠٢٠	نسبة التغير
إجمالي جاري التمويل (١)	٨٩٥١١٩٤٣٤	٧٨٩٤١١٢٩٣	12%
إجمالي الموارد المالية المخصصة (٢)	٩٦٤٣٩١٢٤٣	٩٥١٢١٩٣٨٧	-2%
٢÷١ النسبة	٩٣ %	83%	١٠- %

نلاحظ من الجدول (١٠) جودة استهلاك الموارد المالية المخصصة لعامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ كانت النسبة سالبة الا ان لها دلالة ايجابية اي انها تدل على حسن ادارة الاموال في الكلية وكيفية ترشيد استعمالها ضمن ابوابها المخصصة لتغطية نفقات الكلية .

٢- نسبة المصروفات الفعلية إلى الموارد المالية المخصصة .

كانت نسبة النفقات الفعلية إلى الموارد المالية المخصصة كانت كما موضح بالجدول (١١) حسب المعادلة:

$$\text{نسبة الصرف} = \frac{\text{التكاليف التشغيلية الفعلية خلال السنة}}{\text{الموارد المالية المخصصة}} \times 100$$

جدول (١١) نسبة التكاليف الفعلية إلى الموارد المالية المخصصة

البيان	٢٠١٩	2020	نسبة التغير
الموارد المالية المخصصة	٩٦٤٣٩١٢٤٣	٩٥١٢١٩٣٨٧	٢%-
النفقات التشغيلية الفعلية	940243107	843156289	10%-
نسبة الصرف بالموازنة	97%	88%	٩%-

نلاحظ من الجدول (١١) كانت نسبة صرف النفقات التشغيلية لعام ٢٠١٩ اكبر من عام ٢٠٢٠ بسبب اوضاع الوباء المتفشي وزيادة النفقات المالية لتطبيق اجراءات الوقاية والحماية من الوباء الا ان التمعن بالنسب (٩٣%) و (٨٣%) كانت نسبا جيدة لتغطية النفقات الكلية من الموارد المالية المخصصة الا ان نسبة التغير (- ٩ %) في نسبة الصرف بالموازنة انخفضت لعام ٢٠٢٠ بلغت (٨٨ %) عن عام ٢٠١٩ والتي كانت ٩٧ % دلالة على تخفي ض منافذ الصرف الحقيقية بسبب موازنة التقشف وعدم اقرار موازنة عام ٢٠٢٠ ولحد الان .

وبالتالي تحقق اثبات الفرضية التي مفادها "امكانية توظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي لاتحاد الجامعات العربية كمقاييس ضمن ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لتشخيص الانحرافات باداء الكلية ومعالجتها بإمكانيات وموارد المتوفرة وتحقيق كفاءة وفاعلية مستدامة لاداء كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية " .

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات :

أولا - الاستنتاجات :

١. ان توظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي يحقق اداء مستدام للمؤسسات التعليمية ضمن ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة، بتشخيص وتحديد نوع المخالفات والاجراءات وفق كل معيار مختص ببعد البطاقة المعني .

٢. كلما كان عدد المؤهلات العلمية للكوادر التدريسية في الجامعات العراقية من حملة شهادة الدكتوراه وفق المعيار المعني انف الذكر اعلاه ، اكتسبت جودة بالعملية التعليمية ونوع الخدمات المقدمة للطلبة .

٣. كلما كان عدد الالقاب العلمية ذو لقب الاستاذية للكوادر التدريسية في الجامعات العراقية وفق المعيار المعني انف الذكر اعلاه، تميزت مخرجات العملية التعليمية بكفاءة وجودة نوعية الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة .

٤. قبول عدد الطلبة المتخرجين للمراحل الاعدادية وفق العدد المعياري المتوافق مع عدد القاعات والكوادر التدريسية للجامعات العراقية لان أي زيادة وتباين بذلك العدد يؤثر سلبا باداء عمل التدريسيين بسبب زخم الطلبة في القاعات مما يسبب ضررا بدرجة استيعاب المادة العلمية لدى الطلبة وبالتالي يؤثر بشكل عام على الاداء التعليمي والاداري للكلية .

٥. اعتماد اليات ادارية تعمل بأنسيابية في منح الترقيات العلمية للتدريسيين ومنح الدرجات الوظيفية وفق سنوات الخدمة للموظفين بحيث توفر بنية تحية مستدامة للارتقاء بالعمليات الادارية للكلية .

٦. توجيه منافذ الصرف وفق ابوابها المعيارية المطابقة للتعليمات والقوانين اي الصرف بدون هدر او فساد بأموال وايرادات الكلية من صندوق دعم التعليم للدراسات المسائية يدل على حسن ادارة الموارد المالية .

ثانيا - التوصيات :

١. تبني توظيف معايير ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي وتوظيفها ضمن ابعاد بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لقدرتها على تحديد مناطق الضعف في الكلية وفقا لتلك المعايير وبالتالي تحقيق اداء مستدام على الجانب العلمي والاداري والمالي والعمليات .

٢. دعم الكلية للكوادر التدريسية من حملة شهادة الماجستير بمنحهم مقاعد دراسية خاصة بالتعليم للدكتوراه داخل القطر او خارجهم لرغد وانعاش الكلية بالكوادر العلمية وفق المعايير العالمية والعربية .

٣. متابعة عمل لجان الترقية في الكلية والجامعات المركزية وبناء اليات ادارية مع وزارة التعليم العالي لتسهيل معاملات الترقية للتدريسيين في الكلية ومعالجة ثغرات متطلبات الترقية الصعبة والحصول على القابهم العلمية الاعلى وفق تدرج المؤهل العلمي وسنوات اكتساب المرتبة العلمية بعد اخر ترقية .

٤. تخصيص موارد مالية من صندوق التعليم الخاص لبناء قاعات دراسية تقلل من الضغط المتزايد لأعداد الطلبة لكل قاعة بشكل يتوافق عدد الطلبة مع عدد التدريسيين لكل قاعة لخلق بيئة تعليمية مناسبة وتحقيق اداء تعليمي مستدام .

٥. زج الموظفين بدورات تدريبية وتخصيص مبالغ من التخصيصات المالية ضمن حدود النفقات الممولة من تخصيصات التمويل المالي لموازنة الكلية وتهيئتهم لاداء وظائفهم المهنية الادارية .

ثالثا - المصادر :

المصادر العربية :

أ - الكتب :

- الرمحي،نضال ، محمود ، 2013 ، SAWYERS / JACKSON/ JENKINS ،
المحاسبة الإدارية ترجمة وتعريب ، عمان ، الزرقاء ، دار الفكر للنشر .

ب- الرسائل والاطاريح :

١- هندل ،خالد صباح ،٢٠١٦، " تدقيق اداء مؤسسات التعليم العالي في ظل معايير توكيد الجودة والاعتماد الاكاديمي / انموذج مقترح " ، مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل شهادة المحاسبة القانونية .

٢- المندلوي ، بيان جوامير ،٢٠١٨، " استعمال بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لتحسين كفاءة الموارد " ، رسالة ماجستير في كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية تخصص المحاسبة .

٣- محمد، أثير عبد الخالق، "استراتيجيات مكافحة الفقر الوطنية في إطار الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة"، رسالة ماجستير / كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية .

ت- البحوث والمجلات والدوريات :

- عبد الحليم، نادية راضي، (٢٠٠٥) "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة العلامات المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (عدد خاص)، العدد الثاني المجلد واحد وعشرون، كلية التجارة جامعة الأزهر (فرع البنات) .

Foreign References

- books

1. Atkinson, Anthony A.& Kaplan , Robert S.& Matsumura , Ellamae & Young , Mark S. , 2007 " Management accounting " 5 th . ed . , Pearson education
2. Bieker, Thomas,2002," Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management",oikosPhD summer academy "Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements .

3. Blocher , Edward J. & Stout , David E. & Cokins , Gary, 2010 " Cost Management " 5 th . ed . , Mc Graw Hill
4. Boerrigter , Shannon,2015 " The use of the Sustainability Balance Scorecard Framework for Dutch SMEs as a tool For measuring the performance of their sustainability strategy " , University of Twente,The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences http://essay.utwente.nl/67287/1/boerrigter_BA_bms.pdf
5. Eisenberg,Paul,2016 "The Balanced Scorecard and Beyond Applying Theories of Performance Measurement, Employment and Rewards in Management Accounting Education" Available online at <http://www.irjmsjournal.com> ISSN 2147-964X.
6. Epstein , Marc j.& Roy , Marie , Jose, 2001,"Sustainability in Action : Identifying and Measuring the Key Performance Drivers " LRP long range planning NO. 34,p 585-604, www.lrpjournal.com .
7. Horngren, Charles T.& Datar , Srikant M. & Rajan , Madhav , 2015 " Cost Accounting A Managerial Emphasis", 15 th . ed . , Pearson .
8. Kaplan , Robert S., 2010 , " Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard ",Harvard Business School, Harvard University , Volume3, https://www.hbs.edu/.../10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7pdf .
9. Kaplan, Robert S. and Norton, David P.; (1992); " The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan. – Feb.pp.74 , <https://umei007-fall10.wikispaces.com/.../Kaplan%26Nortonbalanced>.
10. Morad, Bayan Jowmer Maykan & Alsalmani , Qabas Abdulrazzaq Ahmed , 2020 , "Designing a Balanced Scorecard for Fitting the Requirements of Sustainability: Applied Study at the Iraqi Ministry of Education – Baghdad Education Directorate " , International Journal of Psychosocial Rehabilitation ISSN:1475-7192, Volume: Volume 24 Issues: Issue 8, DOI: 10.37200/IJPR/V24I8/PR280468 Pages: 4505-4524.

11. Rahman, Md. Habibur & Chor Chin, Hoong, 2011: " Sustainable urban Transporinsingapore A Balanced scorecard " ISSN 1923-6662 (online). Available at <http://www.ssrn.com/link/OIDA-Intl-Journal-Sustainable-Dev.html> .
12. -Schaltegger , Stefan & Ludeke - Freund , Florian , 2011 " The Sustainability Balanced Scorecard " Center for Sustainability Management (CSM) Leuphana Universitat Luneburg Electronic, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/bse.339> .
13. Schaltegger, Stefan, 2010, " Sustainability as a Driver for Corporate Economic Success " Chair for Sustainability Management, Universität Lüneburg , [www.lwuphana . de / csm/](http://www.lwuphana.de/csm/).
 - Periodicals and foreign articles :
14. Sidiropoulos, M. & Mouzakis, Y. & Adamides E. & Goutsos S. , 2004 "Applying Sustainable Indictors to corporate strategy: The Eco balanced Scorecard", Environmental Research, Engineering and Management .

- Internet Resources :

- 1- ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي <https://www.khda.gov> .
- 2- اتحاد الجامعات العربية يضع إطاراً عربياً موحدًا لمعايير الجودة - [https://www.edu. see](https://www.edu.see). EIBALAD, ENGLISH .