

دور بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة ودورها في تحسين كفاءة الموارد

- دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية

The Role of a Balanced Scorecard and its Role in Improving the Efficiency of Resources

Applied Study in the Faculty of Management and Economics, - University of Mustansiriyah

إعداد الباحثة : بيان جوامير مايخان أ . م . د . بثينة راشد حميدي الكعبي

Bayan jwameer maykhan

Buthaina Rashed Hamidi Al Kaabi

المستخلص :

في ظل الظروف التي تعيشها المنظمات بشكل عام ومنظمات التعليم العالي على وجه الخصوص من (عولمة ، وتطور تكنولوجي ، وحاجة المجتمع إلى خدمات ومخرجات ذات جودة عالية ، والمنافسة الشديدة الخ) ، لم تعد عملية تقييم الأداء المالي هي الحل النموذجي لديمومة المنظمات بل الاعتماد على أساليب تعمل بدورها على إعادة تغذية المنظمات بالخطوات والإجراءات والأساليب الإستراتيجية المهمة التي من شأنها استدامة المنظمات بشكل عام ومنظمات التعليم العالي على وجه الخصوص ، لذا هدف البحث تصميم وتطبيق بطاقة علامات متوازنة مستدامة تضمن دمج موارد وأبعاد وقضايا الاستدامة تلائم الجامعات العراقية بشكل عام وكلية الإدارة والاقتصاد على وجه الخصوص بتحديد مواضع القوة والضعف لتحسين كفاءة مواردها من خلال تقويم الأداء الإستراتيجي لكلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية وذلك بإتباع المنهج الاستنباطي والاستقرائي من خلال تحليل البيانات الكمية والوصفية للكلية ، وأهم ما توصل إليه هذا البحث من استنتاجات هو عدم اعتماد عينة البحث بطاقة علامات متوازنة مستدامة تضمن بدورها دمج موارد وأبعاد الاستدامة سيتم تقييم أدائها والوقوف على مواضع القوة والضعف التي تعمل على تحسين كفاءة مواردها .

Abstract

In the context of the conditions of organizations in general and of higher education organizations in particular (globalization - technological development - the need of the community for services and outputs of high quality - and intense competition ... etc.), the financial performance

evaluation is no longer the typical solution for the sustainability of organizations But rely on methods that in turn re-feed the organizations with the important strategic steps, procedures and methods that will sustain the organizations in general and higher education organizations in particular. Therefore, the objective of the research is to design and implement a balanced balanced scorecard that ensures the integration of resources, The University of Iraq in general and the Faculty of Management and Economics in particular to identify the strengths and weaknesses to improve the efficiency of its resources through the evaluation of the strategic performance of the Faculty of Management and Economics at Mustansiriya University by following the deductive and inductive method through the analysis of quantitative and descriptive data of the college, and the main findings of this research conclusions Is the lack of adoption of the research sample balanced balanced scorecard which in turn ensure the integration of resources and dimensions of sustainability will be evaluated performance and identify the strengths and weaknesses that improve the efficiency of resource .

المقدمة :

تطور أشكال وأنماط نظم قياس الأداء التقليدية إلى نظم قياس أداء إستراتيجية كانت نتيجة الانفتاح الكبير في السوق وسهولة دخول المنظمات إلى هذه الأسواق وازدياد حدة المنافسة وقصر حياة المنتج ،، هذه النظم تجمع بين المقاييس غير المالية مع المقاييس مالية لإعطاء صورة أكثر وضوحاً وتكاملاً لأداء المنظمات الهادفة للربح وغير الهادفة للربح كمنظمات التعليم العالي والبحث العلمي حيث ساهمت بطاقة العلامات المتوازنة أساسية في إعطاء تصور عما يمكن أن تكون عليه منظمات التعليم العالي في المستقبل لكن هذا القدر من المساهمة لم يمنع من ظهور فجوة بين (BSC) وبين التحديات والضغوطات والمنافسة للبيئة الداخلية والخارجية لتلك المنظمات ، حيث كان لتلك الفجوة أثر على إستراتيجياتها لتأخذ موقعاً ودوراً تنافسياً إستراتيجياً للمستقبل ، وعلى هذا الأساس يأتي هذا البحث في هذا السياق إذ يعمل على تصميم وتطبيق بطاقة علامات متوازنة مستدامة تضمن دمج قضايا وأبعاد الاستدامة بالبطاقة الأساسية بصياغة أهدافها وقياس تحقيقها بمؤشرات ومقاييس من خلالها نتحقق من مستوى تحقيق الأهداف للعمل على تحسين كفاءة الموارد وعليه قسم البحث إلى : المحور الأول :

المحور الأول يتكون من منهجية البحث ودراسات سابقة أما المحور الثاني : بطاقة علامات متوازنة مستدامة المفهوم والأهداف وكيفية صياغتها والمحور الثالث : كفاءة الموارد وأنواعها والمحور الرابع : تصميم وتطبيق بطاقة علامات متوازنة مستدامة كأداة للتقييم وتحديد مواضع القوة والضعف لتحسين كفاءة موارد كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية وأخيراً المحور الخامس الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

منهجية البحث وبعض دراسات سابقة وإسهامات البحث الحالي

منهجية البحث :

أولاً - مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في عدم قياس وتقييم كفاءة موارد الجامعات العراقية باعتماد تقنيات وأساليب إدارة إستراتيجية حديثة كبطاقة علامات متوازنة مستدامة لاكتشاف المواقع التي تحتاج إلى تحسين كفاءتها بشكل يلبي احتياجات مجتمعية لتحقيق تحقيق استدامة الجامعات العراقية .

ثانياً- هدف البحث : يهدف البحث إلى :

- ١- صياغة بطاقة علامات متوازنة مستدامة تتضمن موارد وأهداف ومؤشرات ومقاييس وأبعاد الاستدامة خاصة بكلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية .
- ٢- تطبيق واستخدام بطاقة علامات متوازنة مستدامة كأداة لتحسين كفاءة موارد عينة البحث من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف واقتراح معالجتها .

ثالثاً- أهمية البحث :

تتجسد أهمية البحث من خلال أهمية موضوع الأداء المستدام الذي تؤديه المنظمات بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة وأهمية استغلال مواردها المتاحة بكفاءة من خلال تقويم أدائها إستراتيجياً وتحديد المواضع التي تحتاج إلى تحسين كفاءتها وتبسيط الضوء عليها .

رابعاً - فرضية البحث :

إن تصميم وتطبيق أهداف ومؤشرات ومقاييس بطاقة علامات متوازنة مستدامة تسهم بدمج أبعاد وجوانب مستدامة كأساس في تحسين كفاءة استخدام موارد كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية .

خامساً- حدود البحث :

- ١- الحدود المكانية : مجتمع البحث هو الجامعات العراقية كافة وعينة البحث كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .
 - ٢- الحدود الزمانية : تم الاعتماد على كافة بيانات كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية للسنتين الدراسيتين (٢٠١٤-٢٠١٥) و (٢٠١٥-٢٠١٦) المتعلقة بالمقاييس الكمية [الأوزان - الأعداد المحددة - النسب]
- سادساً- منهج البحث وأسلوب جمع البيانات والمعلومات :

١- **الجانب النظري** : تم استخدام المنهج الاستنباطي في الجانب النظري حيث تم استنباط الحقائق من الكتب والمراجع والعربية والأجنبية فضلا عن الرسائل والأطاريح والدوريات الجامعية ذات العلاقة ، فضلا عن البحث والتصفح والإطلاع على مواقع البحث الالكترونية في الشبكة العنكبوتية التي تتضمن معلومات ذات علاقة بموضوع البحث .

٢- **الجانب التطبيقي** : استخدام المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي لتحليل ودراسة واستقراء بيانات عينة البحث من أجل تحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضياته حيث تم جمع معلومات من سجلات شعب ووحدات وأقسام الكلية فضلا عن الجرد الميداني (المكتبة ولقاعات الدراسات العليا و الأولية وعلى مستوى كافة الأقسام ومكاتب التدريسيين ومركز ابن سينا و شعبة الهندسية... الخ) ، وإجراء المقابلات الشخصية مع رؤساء الأقسام وموظفيها والمسؤولين في كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

بعض دراسات سابقة

سنعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث حسب علاقتها بمحاور البحث وتسلسلها التاريخي بدا من الدراسات (المحلية – العربية – الأجنبية) وكما يلي :

دراسات ذات علاقة ببطاقة العلامات المتوازنة المستدامة :

١- دراسات عربية :

دراسة (مريم ، ٢٠١٤) ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحية بالميلية / الجزائرية

نوع الدراسة	رسالة ماجستير / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، قسم إدارة مالية - جامعة قسنطينية .
هدف الدراسة	توظيف المنظورات الأساسية لـ SBSC ودراسة كيفية تطبيقها وبيان مدى مساهمتها في إستراتيجية المؤسسة من خلال صياغة المنظورات الخاصة بالبطاقة المستدامة والتعرف على تقنية المقارنة المرجعية لمساهمتها في تحسين مستوى أداء المؤسسة .
أهم الاستنتاجات	SBSC من التقنيات الإدارية الحديثة لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة ومتابعة تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإجراء التصحيحات اللازمة ، بتطبيق تقنية المقارنة المرجعية التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة المؤثرة في القيمة المستدامة للمنظمة
المنهج المتبع	إتباع منهج الاستنباطي للجانب النظري أما التطبيقي تمثل بتصميم البطاقة وتطبيقها على عينة البحث وإجراء مقارنة مرجعية بين نتائجها وبين النتائج الفعلية لمؤسسة الخزف الصحية الجديدة بالغزوات "سيراميك" .

٢- دراسات أجنبية :

دراسة (Bagdoniene' , Daunoriene' & SIMANAVIČIENĖ , ٢٠١١)
Integration of Sustainable Development Principles into The Balanced

Scorecard

دمج مبادئ التطور المستدام ببطاقة العلامات المتوازنة (شركة الاتصالات ليتودانيا البرازيلية)

Vol. 5, No. 3(11) Kaunas University of Technology, LT- 44309, Kaunas, Laisvės)	نوع الدراسة
إمكانية دمج مبادئ التطور المستدام ببطاقة العلامات المتوازنة وعملية تحويلها إلى منظمة مستدامة .	هدف الدراسة
التركيز على التعامل مع القضايا الاجتماعية المستدامة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية وتحديد الأهداف الإستراتيجية من خلال الخارطة الإستراتيجية .	أهم الاستنتاجات
بإضافة منظورين هما (البيئة والمجتمع ، رضا الزبون) إضافة إلى منظور (المالي ، العمليات الداخلية ، الزبون ، النمو والتعلم) الأساسية وتصميم الخارطة الإستراتيجية للشركة	المنهج المتبع

إسهام البحث الحالي وتميزه عن الدراسات السابقة :

تناولت بالجانب النظري شرحا وافيا عن بطاقة علامات متوازنة مستدامة وأما ما يخص الجانب التطبيقي بحثت عن كيفية تطبيقها كأداة تخطيط إستراتيجي بتصميم وتطبيق بطاقة مستدامة ذات أهداف و مؤشرات ومقاييس تضم أبعاد وموارد الاستدامة تصب في تحديد مستوى أداء كلية الإدارة والاقتصاد ، أما عينة البحث كانت لمنظمة غير هادفة للربح ككلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية .

المبحث الثاني**المحور الأول****بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة**

أولا - مفهوم بطاقة علامات متوازنة مستدامة Concept of sustainability
:balanced scorecard

قبل الخوض بتوضيح مفهوم SBSC أود أن أشير إلى معنى الاستدامة "هي القياس والإبلاغ عن التأثيرات البيئية للمنظمات بطريقة شفافة ومناسبة تمكن أصحاب العلاقة على فهمها والاستفادة منها بسهولة" (Sidiropoulos et.al.,2004: 21)، بينما عرفها (محمد ، ٢٠٠٩ : ٣٠) "بأنها تلبية احتياجات الجيل الحالي بشكل لا يسبب ضررا بمقدرة وإمكانات الأجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتهم".

كما معروف أن بطاقة علامات متوازنة هو أول إطار كلاسيكي تقليدي وضع من قبل Kaplan و Norton حيث إنها الطريقة التي يقاس بها أداء اغلب الأجزاء المهمة من المنظمة بطريقة نظامية منهجية (Boerrigter,2015:P3) ، أن النمو المستدام يسعى لكسب المزيد من الناس في العالم كزبائن وذلك من خلال تطوير الأسواق لتعزيز ودعم الازدهار الاقتصادي والعدالة الاجتماعية والبيئية ، وفي هذه الحالة ستتحقق بشكل واضح استدامة المنظمات من خلال (Blocher ,2010:46) الاتصال بين أبعاد الإستدامة وبين تعزيز أو تحسين نموذج BSC المستدام (Moller & Schaltegger , 2002: 75,76) .

سبق وان ذكر كل من (Epstein & Roy) أن BSC هي ترجمة لإستراتيجية المنظمة إلى أفعال وهذا ليس بالعمل السهل كونه تتأثر بقضايا الاستدامة (البيئية ، الاجتماعية ، الأخلاقية ، الاقتصادية الخ) لذا يتحتم على المنظمات تحديد مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي والأخلاقي الخ بعناية (Epstein & Roy,2001:585) ، ولقد خلص كل من (Nike & Ford Motor) إلى تقديم مقترح دمج الاستدامة بـ BSC أما من خلال إضافة منظور جديد أو إضافة مقاييس ضمن المناظير الأساسية التقليدية الأربعة (Blocher (Bieker,2002, Hahn & Wagnar2001) ، واقترح كل من (et.al., 2010: 46) نموذج SBSC بإضافة منظور جديد خامس إما (بيئي أو اجتماعي) لـ BSC التقليدية تحت عنوان (الاستراتيجيات الموجهة للإدارة المستدامة) ، أما Moller & Schattegger (2004, and Sidiropoulos et. at., 2005) فقد اجروا تطبيقات لـ SBSC على شركات صناعية ووجدوا إمكانية إضافة منظور بيئي لـ BSC التقليدية (Huang, et.al., 2011: 9-10) واقترح (Butler et.al.) ضمن إطار BSC ربط وتوصيل المدراء بقضايا الاستدامة وتنسيق الأهداف الاستدامة مع إستراتيجية الشركة (Nortje, et.al., 2014: 54) .

ثانياً – تعريف بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة Concept of Sustainability : Balanced Scorecard

تطور مفهوم BSC إلى SBSC كمفهوم للإدارة الإستراتيجية المستدامة حيث يقوم نموذج SBSC على النموذج التقليدي لبطاقة العلامات المتوازنة المستند للإدارة المستدامة (Bieker:2003:I) ، وعرفت من قبل الأستاذ البروفسور كراهام هوبارد وهو أستاذ في جامعة اديلويد حيث يوصي بان تدمج تقرير الاستدامة ضمن BSC التقليدية الأساسية ذات المناظير الأربعة بإضافة فئتان من المقاييس لقياس الأداء البيئي والأداء الاجتماعي (Garrison, et.at,2010:491) .

يوجد ثلاث مداخل يمكن من خلالها تعريف SBSC (Gminder & Bieker, 2002:4-5) و (Boerrigter,2015 : 5) وكما يلي :

١- أداة للتعليم (Learning Tool) : تمكن هذه الأداء قدرة وحدات وشعب وأقسام المنظمة على استعدادها لإضافة قيمة لها من خلال تحقيق أهداف تشغيلية تصب في تحقيق أهداف إستراتيجية ، حيث إنها تجعل عملية التعبير عن أهداف تلك الأقسام أسهل بواسطة تنوع المواهب والمسؤوليات وإنشاء القيم العامة للمنظمة ككل ، هذه العملية تنتهج من خلال بطاقة أخرى هي " بطاقة العلامات المتوازنة الشخصية " "PBSC" التي هي جزء من SBSC حيث يتم إشراك جميع وحدات وشعب المنظمة من تنفيذ العملية الإستراتيجية المستدامة حيث تمكن أداة PBSC من ربط رؤية

ورسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة وقيمها الأساسية برؤية ورسالة وإستراتيجية الأفراد الشخصية وقيمهم الأساسية وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

٢- " أداة للتخطيط " Planning Tool : ينظر إلى بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة على إنها تساعد على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية الإستراتيجية للمنظمة وتحديد الوسائل الممكنة وكيفية توظيف مواردها بكفاءة وفاعلية لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي تتولد الخريطة الإستراتيجية للإدارة المستدامة .

٣- أداة للإبلاغ " Reporting Tool " : يسمح بإبلاغ الأطراف الخارجية (المعنية) ذات الصلة بالمنظمة للتعرف على المؤشرات الخاصة بـ SBSC وتزويدهم بالمعلومات المهمة والحيوية (كالمساهمين) .

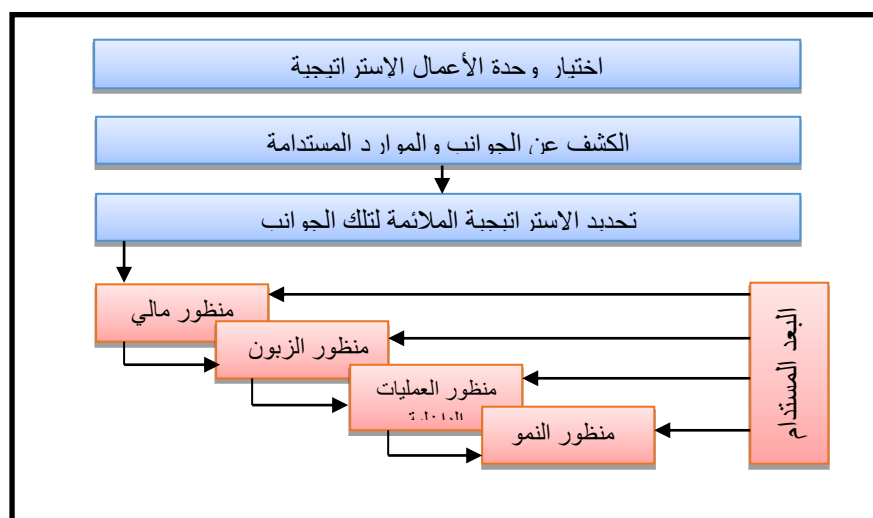
ثالثاً : خطوات صياغة بطاقة علامات متوازنة مستدامة Steps to Formulation Sustainability Balanced Scorecard

يمكن تلخيص خطوات صياغة SBSC وكما يأتي :

الخطوة الأولى : تفترض هذه الخطوة وجود منظمة بغض النظر عن حجمها فبعضها صغيرة ومنها متوسطة وأخرى كبيرة كالمنظمات متعددة الجنسية ، المهم الإيفاء بالمتطلبات الداخلية والخارجية لكافة شرائح المنظمة (Figge & et.al., 2002: 11)

الخطوة الثانية : الكشف عن الجوانب البيئية والاجتماعية الملائمة للمنظمة وإعداد قائمة شاملة بتلك الجوانب للإيفاء باحتياجاتها من أجل ضمان تصميم بطاقة علامات متوازنة مستدامة ، هذه الجوانب تعد هي المسؤولة عن التأثيرات (الإيجابية و السلبية) في المنظمة ، حيث أن التأثيرات الإيجابية هي تصميم المبادرات والخطط لتلك التأثيرات (الجوانب والمشكلات البيئية والاجتماعية) أما التأثيرات السلبية هي عند إهمال وضع الخطط Hahn & Wagner, (2001: 4-5) .

الخطوة الثالثة : تحديد الإستراتيجية الملائمة لتلك الجوانب ، وهي خطوة أساسية الغرض منها ترجمة لفظية للإستراتيجية التي صيغت للمنظمة من أجل ربط الأهداف وتنفيذ الخطط من خلال الانتقال والتحرك بين المناظير لعملية تشبه السلسلة بدءاً من المنظور المالي (هرمياً) إلى المنظور الغير السوقي (البيئي ، المجتمعي) وتتبع العلاقة البيئية للجوانب الملائمة إستراتيجياً وهذا ما يطلق عليه خارطة الإستراتيجية وكما موضح بالشكل (1) (Schaltegger & Ludeke – Freund ,2011: 15)



الشكل (١) خطوات صياغة بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة للمنظمات غير الهادفة للربح

الشكل من اعداد الباحثة بالاعتماد على :

Source: Figge, Frank, Hahn, Tabias, Schaltegger, Stefan, Wager Marcus, "The Sustainability Balanced Scorecard linking sustainability Management to Business Strategy", University of Luneburg, Germany, 2002:277 .

المحور الثاني : الموارد

أولاً- كفاءة الموارد :

قبل البدء لا بد من التطرق إلى الكفاءة (Efficiency) بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة والتي يمكن قياسها من خلال العلاقة ما بين مدخلات العملية ومخرجاتها" (الجوهر، ١٩٩٩ : ٥١) وترى (الشهريلي، ٢٠١٠ : ٨٦) بأنها "نسبة المدخلات إلى المخرجات".

تستند فلسفة تحليل والكشف عن موارد المنظمة على كون هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات والإمكانات وتشخيص البيئة الخارجية من (فرص و تهديدات) لوحدها ليست كافية لتوفير الميزة التنافسية حيث ينظر إلى الموارد الداخلية كعوامل إستراتيجية للمنظمة والتي تتضمن (القوة و الضعف) وفهم طبيعة الأصول الغير الملموسة لما لها من قدرة على تأمين عوائد مستدامة (Rae,2006:14) وعليه يمكن تعريف الموارد (Hunger&Wheelen,1998:82) هي "الموجودات و المهارات والعمليات والمعرفة التي تتم متابعتها من قبل المنظمة، لأنها تكون بمثابة نقطة قوة إذا ما وفرت ميزة تنافسية مستدامة وبمثابة نقطة ضعف إذا لم توفر تلك الميزة". ويعرفها (Dess, et.al., 2008:88) "تمثل الموارد الملموسة وغير الملموسة عناصر إستراتيجية أساسية ومهمة تستند عليها في اختيار خياراتها وأداء أنشطتها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفؤ لزيادة القدرة التنافسية المستقبلية لكافة أنحاء المنظمة ومجالاتها.

والمنظمة الناجحة هي التي تمتلك إستراتيجيات لتوليد الموارد وكيفية الكشف عنها وتضمينها واستخدامها باستثمار المؤشرات والمقاييس (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ... الخ) من خلال SBSC حيث تسمى بالاستدامة الخضراء (Green Sustainable) أو الصناعة الخضراء (Mello, 2011 : 55). وعملية تضمين وتوظيف موارد المنظمة التي تم الكشف عنها بالتحليل الإستراتيجي بمحاور SBSC بمساعدة 5Ms الأساسية وهي (الشهريلي، ٢٠١٠ : ٥٦) :

١. الطاقة البشرية Manpower .
٢. المواد Materials .
٣. الطرق والوسائل Methods .
٤. آلات والمعدات Machine .

٥. الأموال Money .

وبالمقابل لا ننسى إن لهذه الموارد صفات مميزة (Rae,2011:14) و (Dess et.al.,2008:88) و (Hunger&Wheelen,1998:82)

✓ لتخلق قيمة مستدامة يجب أن تكون قيمة (Value) تبعد التهديدات وتستغل الفرص بواسطة تحليل SWOT للموارد.

✓ نادرة لا تمتلكها الشركات المنافسة (Rareness).

✓ من الصعوبة محاكاتها "تقليدها" أي فريدة من نوعها (Imitated).

مجالات تحليل البيئة الداخلية حسب (Dess, et.al., 2008 :89) والكرخي، ٢٠٠٩ : ١٧٢ والسنهوري، ٢٠١٢ : ١٤٦-١٤٧ والغالبى وإدريس، ٢٠٠٩ : ٢٩٨) تشمل:

المجموعة الأولى – الموارد

☒ الموارد الملموسة : وتشمل الموجودات الثابتة والمتداولة للمنظمة وتؤثر في تمويلها وبناء قدرات مستدامة لها من حيث العمل والاستمرار .

☒ الموارد غير الملموسة : لم تشكل الموجودات غير الملموسة أهمية تذكر للمنظمات سواء الربحية وغير الربحية حيث جل اهتمامهم كان على الموجودات الملموسة، حيث يرى كل من (المعاني وآخرون، ٢٠١١ : ٢٢٣) إنها تشمل :-

أ- رأس المال الفكري : كان صاحب هذا المصطلح (Ralph Stayer) مدير شركة فيلي للأطعمة الذي قال "أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم الموجودات كانت الثروة الطبيعية، بعد ذلك أصبح النقد والموجودات الثابتة أهم مكونات المنظمات والمجتمع، أما الآن فقد حل رأس المال الفكري محل تلك المصادر الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الأمم" والتي تستخدم في خلق القيمة وتحقيق قدرات تنافسية مستدامة. وقد عرف (Youndet) "بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة قيمتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات الأخرى". بدأ الاهتمام بهذا المصطلح في ثمانينيات القرن الماضي في هولندا، وبعدها في البرازيل وأمريكا ثم استراليا في عام (٢٠٠٠) .

ب- رأسمال الاجتماعي : بدأ الاهتمام برأس المال الاجتماعي خلال العلاقات التي يقيمها العاملين مع بعضهم ومع أصحاب المصالح المختلفين باعتبارها جزءاً من رأسمال الاجتماعي الذي يجلبه الأفراد للمنظمة ويسخرونها لخدمة لمصالحها، يمكن تعريفه من قبل (جرادات) كفهم مهم في عملية تنمية المجتمعات "مجموعة من القيم والأخلاق الاجتماعية التي تسهل عمليات التفاعل الاقتصادي والاجتماعي، وتتجسد تلك القيم والأخلاق في هياكل اجتماعية تدعم مصالح أعضائها وتعزز تماسكها". وهناك موارد أخرى كسمعة المنظمة ورضا الجمهور ومجالات الإبداع الأخرى .

ت- رأس المال البشري : أصبح العنصر البشري بعد دخول التكنولوجيا وما يمتلكه من رأس مال أخلاقي والتي هي "عقيدة الفرد بخطأ أو صواب موقف ما" (Moorhead & Griffin, 2012 : 46) المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات وتشمل المهارات

والخبرات والقدرات المكتسبة وثقافتهم حيث يتم توظيفها من قبل المنظمة وتحويلها إلى عوائد مستدامة.

رأس المال البشري = معرفة الموظفين + المهارات + الخبرة + المبادرة " الابتكارات " (Beames,2011:8). ويعرف من قبل (6 : 2004 : Kaplan&Norton) "المعرفة والمهارات والإمكانات والتعليم والخبرة وأخلاق من أجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام الوظيفية المناطة بهم. لذا ترتب على الإداريين التخطيط لتوظيف الموارد البشرية لما تمتلكه من عناصر ملموسة وغير ملموسة كإنشاء برامج تدريب أخلاقي (سلوكي) ومهني (تعليمي) وبرامج للحوافز والمكافآت وتنمية المهارات والقدرات (Pynes, 2004:394). الموارد البشرية مرتبطة ب SBSC حيث تتبع وتعزز الأداء البيئي التنظيمي وتضيف المنظمات مؤشرات ومقاييس أداء مستدامة تجعل المستقبل أكثر استدامة " الأداء الأخضر & Rae "Green Performance" (126 : 2006 : et.al.).

المجموعة الثانية – القدرات والثقافة التنظيمية :

من المعروف أن الموارد ليست منتجة بحد ذاتها إذ لم تكن هناك وسائل لتشغيلها كالعلاقات التنظيمية للقدرات والإمكانات وما تمتلكه من ثقافة تنظيمية حيث عرفها (Scott&et.al.,2003:924) "مزيج من علم النفس التنظيمي، علم النفس الاجتماعي والأنثرو بايولوجيا الاجتماعية"، وأيضاً هي "مجموعة من القيم المشتركة المكتسبة والتي تساعد العاملين والمنظمة والمجتمع لفهم أي الأفعال مقبولة أو العكس" (Moorhead&Griffin,2012:32) وبالتالي تحويلها إلى مخرجات وفق أهداف محددة تضعها في خطتها خلال فترة زمنية محددة. ويتم توزيع قدرات المنظمة حسب وظائفها .

المحور الثالث

تصميم وتطبيق بطاقة علامات متوازنة مستدامة لتحسين كفاءة موارد كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

اعتمدت منظمات التعليم العالي في العديد من الدول على إتباع سياسات وإجراءات مختلفة تمثلت بخطوات إستراتيجية لتعزيز ودعم العملية التعليمية للجامعات العربية والعراقية لضمان جودة التعليم وضمان التواصل المعرفي بين الجامعات والطلاب من جهة والجامعات والمجتمع من جهة أخرى باستعمال بطاقة علامات متوازنة مستدامة كأداة لإدارة وتحسين موارد الجامعة وذلك بتوظيف مؤشرات ومقاييس للتحقق من مدى تحقيق أهدافها ، هذه المؤشرات (كمية) تمكن من معرفة كفاءة وفاعلية النظام الأكاديمي والمهني والطلبة في المنظمة التعليمية بشكل عام وكلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية على وجه الخصوص وعليه ساعتمد على الخطوات المتسلسلة التالية :

المبحث الأول: صياغة بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة ، بالاعتماد على المراحل التالية :
المرحلة الأولى : تحديد عينة البحث ومعرفة نبذة تاريخية عنها .
المرحلة الثانية : الكشف عن مواردها المتاحة .
المرحلة الثالثة : الكشف عن جوانب الاستدامة الإستراتيجية لعينة البحث .
المرحلة الرابعة : صياغة بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة .

المبحث الثاني : تنفيذ مؤشرات ومقاييس البطاقة المصممة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والوقوف على مواضع القوة والضعف ومعالجة الضعف منها أي تحسين كفاءة مواردها .
المرحلة الأولى - نبذة تاريخية عن نشوء كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية :

نوع المورد	مكونات المورد	المنظور المختص
أولاً :- الطاقة البشرية Man Power	- الطلاب - أولياء الأمور - الجامعة - الخريجين - الموظفين	- أصحاب المصالح + العمليات - أصحاب المصالح - أصحاب المصالح + عمليات + نمو وتعلم - أصحاب المصالح - أصحاب المصالح + عمليات + نمو وتعلم
ثانياً :- المواد Materials	- البحوث العلمية - المجالات	- منظور العمليات الداخلية - منظور النمو والتعلم والعمليات الداخلية
ثالثاً :- الطرق والوسائل والإجراءات Methods	- البرامج والتطبيقات والتكنولوجيا الحديثة - مشروعات التعليم - الدورات - ورش العمل	- أصحاب المصالح + النمو والتعلم + العمليات - أصحاب المصالح + العمليات - أصحاب المصالح + النمو والتعلم - منظور النمو والتعلم
رابعاً :- الآلات والمعدات Machine	- الحواسيب - المولدات - تجهيزات (مكتب العميد - القادة - أعضاء الهيئة التدريسية - الطلاب)	- منظور النمو والتعلم + العمليات - منظور النمو والتعلم + العمليات - منظور النمو والتعلم + العمليات
خامساً :- المالي Money	- التبرعات - الإيرادات التشغيلية - الإدارة المالية والنفقات التشغيلية	- المنظور المالي - المنظور المالي - المنظور المالي

تأسست كلية الإدارة والاقتصاد مع تأسيس الجامعة المستنصرية عام ١٩٦٣ وحتى عام ١٩٦٨ كانت خدماتها مقتصرة على ما تقدمه من دراسات مسائية في تخصصات (الاقتصاد، المحاسبة وإدارة الأعمال)، ثم صدور قرار بتحويل الدراسة في الكلية من الدراسات المسائية إلى الدراسات الصباحية جاء مواكبا مع تأسيس كلية الإدارة والاقتصاد رسميا عام ١٩٦٨ وذلك بدمج قسم إدارة الأعمال التابع لجمعية الاقتصاديين العراقيين بقسمي (الاقتصاد، المحاسبة وإدارة الأعمال) حيث يُعدان اللبنة الأساسية للكلية. وفي العام الدراسي ١٩٧٠/١٩٧١ استحدثت دراسة دبلوم في التعاونيات الزراعية، ودبلوم في السياحة

وإدارة الفنادق تابع لقسم المحاسبة وإدارة الأعمال ، وفي العام الدراسي ١٩٧٢/١٩٧١ استحدث قسم الإحصاء واستحدثت دراسة البكالوريوس في التعاونيات الزراعية في العام الذي تلاه . وفي العام الدراسي ١٩٧٥/١٩٧٤ ألغي دبلوم التعاونيات الزراعية ، وفي العام الدراسي ١٩٧٥/١٩٧٦ استحدثت دراسة الدبلومات في تخصصات (التسويق ، إدارة المخازن ، المحاسبة) ، وفي العام الدراسي ١٩٨١ / ١٩٨٢ ألغيت شهادة الدبلوم لباقي التخصصات وهي (التسويق، إدارة المخازن والمحاسبة). وفي العام الدراسي ١٩٨٥ / ١٩٨٦ استحدث قسم السياحة وإدارة الفنادق. أما في العام الدراسي ١٩٨٧/١٩٨٨ فقد تم فصل تخصص المحاسبة عن إدارة الأعمال وأصبح كل منهم قسماً قائماً بحد ذاته. وفي العام الدراسي ٢٠١١ / ٢٠١٢ استحدث قسم العلوم المالية والمصرفية. أما في العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤ فقد تم انفصال قسم السياحة إلى كلية السياحة وإدارة الفنادق.

ومن الخطوات المهمة التي تم إنجازها للكلية استحداث الدراسات العليا لعام ١٩٩٣/١٩٩٤ للأقسام (المحاسبة، إدارة الأعمال، الإحصاء، الاقتصاد، السياحة) لمنح درجة الماجستير والدكتوراه .

المرحلة الثانية - الكشف عن مواردها المتاحة

الجوانب المستدامة	المنظور المختص
جذب طلاب ذوي جودة عالية لبرامج (البكالوريوس - الدبلوم العالي - الماجستير - الدكتوراه) تنمية طلاب بجودة عالية. رضا الطلاب والاحتفاظ بهم . تنمية وتطوير المجتمع . التفوق الأكاديمي . تحسين صورة الكلية . كفاءة وفاعلية الخريجين .	- أصحاب لمصالح . - أصحاب لمصالح . - أصحاب لمصالح . - أصحاب لمصالح . - أصحاب لمصالح . - أصحاب لمصالح . - أصحاب لمصالح . - أصحاب لمصالح .
- التفوق العلمي والتميز الأكاديمي . - التميز في العملية التعليمية من تقديم ابتكارات في المناهج وطرق تدريس حديثة . - تحسين بيئة التعلم المادية وقدرات تكنولوجية متطورة . - جودة عالية وتميز بالبحوث العلمية . - التميز والابتكار في التدريس واستخدام التكنولوجيا .	- العمليات الداخلية . - العمليات الداخلية . - العمليات الداخلية . - العمليات الداخلية . - العمليات الداخلية . - العمليات الداخلية .
- (قياس ومكافأة وتقييم) تحقيق وتحصيل الأهداف . - كفاية المرافق المادية . - كفاءة الآلات والمعدات والمختبرات. - بناء صندوق للتبرعات .	- النمو والتعلم . - النمو والتعلم . - النمو والتعلم . - النمو والتعلم .

- زيادة التمويل .	- المالي .
- الواردات العطاءات السنوية .	- المالي .
- زيادة المنح البحثية .	- المالي .
- زيادة التخصيصات الاعتمادات المالية للدولة .	- المالي .
- زيادة رسوم الطلاب .	- المالي .
- تخفيض الاعتمادات والتكاليف المالية .	- المالي .
- تغطية كافة تكاليف العملية التعليمية .	- المالي .
- الاستخدام الكفء للموارد .	- المالي .
- تحقيق النجاح المالي .	- المالي .

تقوم الباحثة بالكشف عن موارد كلية الإدارة والاقتصاد بما يحقق أهدافها الإستراتيجية، حيث يتم توظيف موارد عينة البحث ضمن محاور SBSC ، وبمساعدة 5MS والتي تعني الموارد الأساسية الخمسة لأي منظمة وكما بالجدول (١) :

جدول (١) توظيف موارد الكلية ضمن مناظير SBSC

المرحلة الثالثة : الكشف عن الجوانب المستدامة الإستراتيجية :

وهي عملية الكشف عن القضايا المستدامة المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية سواء كانت بيئية ، اقتصادية ، اجتماعية ٠٠٠ الخ، ولها تأثير مباشر على كفاءة وفاعلية الكلية وبإمكانها صنع مستقبل استراتيجي للكلية وكما موضح بالجدول (٢) :

جدول (٢) تضمين الجوانب المستدامة ضمن SBSC

بناءً على ما تم توضيحه آنفاً من كشف لموارد الكلية وكشف لجوانبها المستدامة تعمل على خلق مستقبل استراتيجي مشرق للكلية سيتم تضمين هذه الجوانب ضمن SBSC ، متفقاً على ما تم طرحه من الجانب النظري وصياغة SBSC مستوحاة من دراسة ومسح قامت به الباحثة بناءً على تطبيقات لجامعات عالمية للبطاقة وبما يتفق مع موارد عينة البحث وجوانبها المستدامة .

المرحلة الرابعة : صياغة بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة .

عملية صياغة SBSC تتكون من المراحل التالية :

- ١- ترجمة رؤية رسالة المنظمة إلى أهداف إستراتيجية .
- ٢- مؤشرات ومقاييس لقياس مدى تحقيق الهدف .
- ٣- تضمين الموارد والجوانب المستدامة ضمن البطاقة .
- ٤- وضع معايير لمقارنتها مع الوضع الفعلي لتحديد نقاط القوة والضعف تكون هذه المعايير بمثابة وضع خطة إستراتيجية لتحديد مدى كفاءة استثمار موارد الكلية وتحسين وضعها وكما موضح في المبحث الثاني :

المبحث الثاني : خطوات تنفيذ SBSC مؤشرات ومقاييس وعملية تحسين كفاءة الموارد وتحديد نقاط القوة والضعف لكلية الإدارة والاقتصاد بتطبيق معايير جودة الاعتماد الأكاديمي للجامعات العربية والعراقية وهي بمثابة خطة إستراتيجية مستقبلية لذا يمكن الربط بين مراحل تصميم بطاقة علامات متوازنة مستدامة كأساس للتخطيط الإستراتيجي لتحسين كفاءة الموارد بمراحل التخطيط الإستراتيجي .

١- منظور أصحاب المصالح

يهتم هذا المنظور بخدمة أصحاب المصالح من الطلبة والمجتمع وأعضاء الهيئة التدريسية والخريجين والكلية بتوظيف مجموعة من المقاييس لقياس البيانات الفعلية لكلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية .

المورد الاستراتيجي الأول – الطلاب .

الهدف الاستراتيجي – تنمية طلاب بجودة عالية .

المؤشرات – جودة التعليم .

المقاييس - أولا : تقييمات الخريجين :

يبين عدد الطلبة الخريجين وحسب تقييماتهم (امتياز – جيد جدا- جيد – متوسط – مقبول) وعلى مستوى الكلية ككل .

السنة الدراسية	عدد الطلبة المتخرجين	درجة امتياز	النسبة	درجة جيد جدا	النسبة	درجة جيد	النسبة	درجة متوسط	النسبة	درجة مقبول	النسبة
2014-2015	841	3	%1	39	%5	153	%18	357	%42	289	%34
2015-2016	973	1	%1	61	%6	208	%21	450	%46	253	%26

جدول (٣) تقييمات الطلبة المتخرجين من الدراسة الأولية

يتضح من الجدول (٣) إن الطلاب الحاصلين على درجة امتياز للسنوات الدراسية (٢٠١٤-٢٠١٥) و(٢٠١٥-٢٠١٦) ولجميع أقسام الكلية البالغة ٤ أقسام وللدراسات الصباحية والمسائية بنسبة (1% و 1%) وهي نسبة قليلة مقارنة بعدد الطلبة المتخرجين، وقلة عدد الطلبة الحاصلين على تقدير جيد جدا إذ تراوحت بين (٥%-٦%) للسنوات الدراسية وتناقصها بين السنتين وإن نسبة حصول الطلبة على تقدير جيد مقارنة بتقديري (الامتياز وجيد جدا) حيث ازدادت إلى (١٨% و ٢١%)، وتزايد نسب النجاح بتقدير متوسط ومقبول بشكل ملحوظ إذ تراوحت بين (٢٦%- ٤٦%) للأعوام الدراسية أعلاه .

إن مقياس تقييمات الطلبة المتخرجين يصب في قياس مدى تحقيق هدف جذب طلاب ذو جودة عالية بدلالة التقييمات المتوصل إليها، ويعتبر مجموع نسب الامتياز وجيد جدا (٦%- ٧%) إلى نسبة عدد الطلبة المتخرجين ضئيلة جدا ، وبجمع تقدير جيد للسنوات أعلاه مع الامتياز وجيد جدا سنحصل على نسب تتراوح (٢٤%-٢٨%) وهي قليلة مقارنة بالعدد الكلي للطلبة المتخرجين .

ثانياً : مقياس نسب النجاح للدراسة الأولية :

$$\text{نسب النجاح (الرسوب)} = \frac{\text{عدد الطلبة الناجحين (الرسوب)} \times 100}{\text{عدد الطلبة المشاركين الكلي}}$$

جدول (٤) نسب النجاح للدراسة الأولية

السنة الدراسية	عدد المشتركين (١)	عدد الناجحين (٢)	نسبة ١÷٢	عدد الرسوب (بالمواد) (٣)	نسبة ١÷٣	عدد الرسوب بالغش (٤)	نسبة
لعام ٢٠١٤-٢٠١٥	4635	3276	71%	1341	26%	18	3%
لعام ٢٠١٥-٢٠١٦	4113	2718	66%	1390	33%	5	1%

يتضح من الجدول (٤) انخفاض نسب النجاح للطلبة المشتركين بالامتحانات النهائية للكلية ولجميع المراحل وعلى مستوى الأقسام بين (٧١%-٦٦%) للسنوات أعلاه ويلاحظ تزايد نسب الرسوب بالمواد للسنة الدراسية (٢٠١٥-٢٠١٦) عن السنة السابقة ، أما تناقص نسب الرسوب بالغش فهو مؤشر ايجابي والتي كانت (٣%) وأصبحت (١%) .

- مقياس نسب النجاح للدراسات العليا

نسب النجاح (الرسوب) = = $\frac{\text{عدد الطلبة الناجحين (الرسوب)}}{\text{عدد الطلبة المشاركين الكلي}} \times 100$

جدول (٥) نسب الطلبة الناجحين للدراسات العليا

السنة الدراسية	عدد المشتركين (١)	عدد الناجحين (٢)	نسبة ١÷٢	عدد الرسوب (بالمواد) (٣)	نسبة ١÷٣
2014-2015	72	64	89%	8	11%
2015-2016	84	19	23%	65	77%

يتضح من الجدول (٥) انخفاض نسب نجاح طلبة الدراسات العليا لسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) من (٨٩%) إلى (٢٣%) وهذا يؤثر انخفاض مستوى المدخلات للدراسات العليا ويعزى سبب هذا الانخفاض ، إن تزايد نسب الرسوب من (١١%-٧٧%) للسنوات الدراسية أعلاه مؤشر سلبي يدل على عدم جذب طلاب ذوي جودة عالية أي تدني مستوى المدخلات للدراسات العليا

ثالثاً : مقياس دور التخرج :

يقيس عدد الطلبة الناجحين وحسب الأدوار لبيان نسبة النجاح لأي دور أعلى وعلى مستوى الدراسة الصباحية والمسائية لسنة (٢٠١٤-٢٠١٥) و (٢٠١٥-٢٠١٦) .

جدول (٦) دور التخرج للطلبة المتخرجين للدراسة الأولية

السنة الدراسية	عدد المتخرجين (١)	الدور الأول (٢)	النسبة ١÷٢	الدور الثاني (٣)	النسبة ١÷٣	الدور الثالث (التكميلي) (٤)	النسبة ١÷٤
----------------	-------------------	-----------------	------------	------------------	------------	-----------------------------	------------

2014-2015	841	505	60%	277	33%	59	7%
2015-2016	973	702	72%	211	22%	60	6%

يتضح من الجدول (٦) عدد الطلبة الخريجين الناجحين بالدور الأول تزايدت حيث كانت (٦٠%-٧٢%) ، وتناقصت للدور الثاني وكانت (٣٣%-٢٢%) وهو مؤشر ايجابي بالسنة الدراسية (٢٠١٤-٢٠١٥) و(٢٠١٥-٢٠١٦) ، ونسب النجاح كانت متقاربة حسب الدور التكميلي بالسنتين الدراسيتين أعلاها .

المورد الاستراتيجي الثاني - أولياء الأمور والمجتمع .

الهدف الاستراتيجي - تنمية وتطوير المجتمع .

المؤشرات - رضا المجتمع وأولياء الأمور .

المقاييس :- الأنشطة المقدمة من قبل الكلية إلى المجتمع .

يقيس مدى مساهمة الكلية ودورها في تطوير المجتمع من قبل مشاركات ومساهمات وتبرعات وخدمات استشارية ومشاريع تنموية ومجالات خاصة بخدمة المجتمع وكما موضح بالجدول (٧).

السنة الدراسية	دورات تدريبية لخدمة المجتمع	الاستشارات التي تقدمها المكتب الاستشاري	عدد التبرعات والمساهمات	الأخبار المنشورة والنشاطات في الموقع الالكتروني
2014-2015	11	لا يوجد مكتب استشاري	1	73
2015-2016	5	لا يوجد مكتب استشاري	2	78

جدول (٧) الأنشطة المقدمة من قبل الكلية إلى المجتمع

يتضح من الجدول (٧) أن برنامج الدورات التدريبية المقدمة من قبل الكلية إلى المجتمع انخفض من (١١) دورة تدريبية للسنة الدراسية (٢٠١٤-٢٠١٥) إلى (٥) دورة تدريبية للسنة الدراسية (٢٠١٥-٢٠١٦) وهو مؤشر سلبي يدل قلة تفاعل الكلية بمتطلبات المجتمع من جانب ومن جانب آخر هي ملتزمة بالموارد المالية المخصصة لها مقابل تلك الدورات ، أما المكتب الاستشاري كان يقدم خدمات استشارية إلا أن ظروفًا ما طرأت آنذاك أجبرت الكلية على غلق المكتب الاستشاري ، أما المساهمات والتبرعات أخذ بالتزايد وهذا يدل على بناء علاقات مجتمعية وبيئية بين الكلية والمجتمع ، أن توثيق العلاقة بين الكلية والمجتمع من المتطلبات الأساسية لاستدامة الكلية ومن خلال تكوين صفحة خاصة بالإنترنت تنشر من خلالها أنشطتها وكما مبين أعلاه يعد مؤشر إيجابي على ما أنجزته الكلية وبالتالي يقيس هذا المقياس مدى تحقيق هدف تنمية وتطوير المجتمع وكسب رضا الطلاب وأولياء الأمور وهو مؤشر مستدام للكلية .

المورد الاستراتيجي الثالث - الجامعة .

الهدف الاستراتيجي - التفوق الأكاديمي .

المؤشر الأول - جودة أعضاء الهيئة التدريسية .

المقاييس : أولاً : المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية :

يقيس مدى مساهمة الكلية في المؤتمرات العالمية والندوات وإقامة الحلقات الدراسية لتحقيق من مدى تحقيق هدف

التفوق الأكاديمي ، كما موضح بالجدول (٨) .

جدول (٨) المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية للكلية

عدد المؤتمرات			عدد الندوات العلمية			عدد ورش العمل			عدد الحلقات الدراسية		
مخطط	منجز	نسبة المنجز إلى المخطط	مخطط	منجز	نسبة المنجز إلى المخطط	مخطط	منجز	نسبة المنجز إلى المخطط	مخطط	منجز	نسبة المنجز إلى المخطط
1	0	0%	10	9	90%	6	5	85%	8	5	65%
1	2	200%	12	14	117%	8	7	88%	5	5	100%

يتضح من الجدول (٨) إن نسبة المنجز من عدد المؤتمرات وعدد الندوات وعدد ورش العمل وكذلك عدد الحلقات الدراسية لسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) ارتفع عن سنة (٢٠١٤-٢٠١٥) التي كانت من (٠%) إلى (٢٠٠%) ومن (٩٠%) إلى (١١٧%) ومن (٨٥%) إلى (٨٨%) ومن (٦٥%) إلى (١٠٠%) على التوالي وهو مؤشر إيجابي يدل على مساهمة الكلية بتلك الأنشطة التي تقيس مدى تحقيقها لهدف التفوق الأكاديمي .

ثانياً : نسبة عدد الكتب المنهجية والمؤلفين إلى عدد التدريسيين

جدول (٩) نسبة عدد الكتب وعدد المؤلفين إلى عدد أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية

السنة	عدد التدريسيين (١)	عدد الكتب (٢)	نسبة عدد ١÷٢	عدد المؤلفين (٣)	نسبة عدد ١÷٣
2014-2015	183	2	2%	2	1%
2015-2016	185	0	0%	0	0%

يتضح من الجدول (٩) انخفاض نسبة عدد الكتب المنهجية وعدد المؤلفين للسنة الدراسية (٢٠١٤-٢٠١٥) فكانت النسبة تتراوح بين (٢% - ١%) ، أما عن سنة (٢٠١٥-٢٠١٦) فإن نسبة عدد الكتب المنهجية وعدد المؤلفين كانت (٠%) وهو مؤشر سلبي يؤثر على هدف التفوق العلمي لمؤشر جودة أعضاء الهيئة التدريسية والسبب قلة الدعم المالي ، وما يخص عدد الكتب المترجمة وعدد الكتب المؤلفة ومطبوعات علمية أخرى غير الكتب للتدريسيين للسنتين الدراسيتين أعلاه كانت غير موجودة .

ثانياً : عدد التدريسيين الذين يشرفون على رسائل وأطاريح لطلبة الدراسات العليا:
يقيس هذا المقياس

عدد التدريسيين الذين لهم إشراف على رسائل وأطاريح لطلبة الدراسات العليا كتدريسيين من داخل الكلية وتدريسيين من خارج الكلية وكما موضح بالجدول (١٠):

جدول (١٠) عدد إشراف التدريسيين

السنة الدراسية	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	الإشراف من داخل الكلية	النسبة (١÷٢)	الإشراف من خارج الكلية
2014-2015	183	42	23%	1
2015-2016	185	108	58%	11
نسبة التطور		157%		1000%

يتضح من الجدول (١٠) ارتفاع عدد إشراف التدريسيين على رسائل وأطاريح لطلبة الدراسات العليا من داخل الكلية بنسبة (٢٣%-٥٨%) على التوالي للسنتين الدراسيتين وهو مؤشر ايجابي يدل على زيادة جودة أعضاء التدريسية وتحقيق هدف التفوق العلمي للكلية.

ثالثاً : عدد البحوث المنجزة إلى عدد التدريسيين :

يقيس عدد البحوث العلمية المنشورة لأعضاء الهيئة التدريسية ونسبة عدد البحوث لكل عضو تدريسي .

$$\text{نسبة البحوث العلمية} = \frac{\text{عدد البحوث المنشورة}}{\text{عدد التدريسيين}} \times 100\%$$

جدول (١١) نسبة عدد البحوث المنجزة المنشورة إلى التدريسيين في الكلية

السنة	عدد التدريسيين (١)	عدد المجالات	عدد التدريسيين للبحوث المنجزة المنشورة	عدد البحوث المنشورة	عدد البحوث المقبولة للنشر	مجموع عدد البحوث
2014-2015	183	2	73	18	28	46
2015-2016	185	2	71	50	29	79
نسبة التغيير	0	0	-3%	177%	3%	71%

يتضح من الجدول (١١) إن نسبة تغيير البحوث المقبولة للنشر والمنشورة للتدريسيين ارتفعت حيث تشكل (١٧٧%) و (٣%) وعلى التوالي للسنوات (٢٠١٤-٢٠١٥) و (٢٠١٥-٢٠١٦) وهو مؤشر ايجابي للتدريسيين وبالتالي فهو قوة دعم للعملية التعليمية ، وإن زيادة عدد البحوث المنشورة من قبل التدريسيين مؤشر ايجابي يدل على زيادة جودة أعضاء التدريسية وتحقيق هدف التفوق العلمي للكلية.

الهدف الإستراتيجي الثاني : تحسين صورة الكلية :
المؤشر الأول : الجامعة وحدة خدمية .

المقياس : عدد المشاركات الملائمة لأنشطة للكلية

يقيس هذا المؤشر عدد مشاركات الكلية بالأنشطة والمشروعات باعتبارها وحدة خدمية تخدم موارد داخل الكلية وموارد خارج الكلية من حيث تعود عليها بالنفع وكما موضح بالجدول أدناه:

جدول (١٢) عدد المشاركات الملائمة لأنشطة للكلية

السنة الدراسية	إقامة المعارض	الندوات الثقافية	أنشطة المهام التطويري الإداري	أنشطة المهام لتطوير المناهج	أنشطة التوجيه	أنشطة رياضية وفنية
2014-2015	2	9	4	2	9	11
2015-2016	2	5	8	11	2	2

يتضح من الجدول (١٢) برزت دور الكلية في تحسين صورتها من خلال مجموعة من الأنشطة تمارس من أجل تحسين صورة الكلية منها إقامة المعارض والندوات الثقافية وأنشطة المهام التطويري الإداري وأنشطة المهام لتطوير المناهج وعدد الشكاوى وأنشطة التوجيه وأنشطة رياضية وفنية والتصنيف العالمي للكلية ، كلها مقاييس تهدف إلى تحسين صورة الكلية وهو مؤشر ايجابي لفاعليتها في تحقيق تلك الأنشطة .

المورد الاستراتيجي الخامس – الخريجين .

الهدف الاستراتيجي – كفاءة وفاعلية الخريجين .

المؤشر – جودة الطلبة المتخرجين وقياس كفاءة إنتاجية الطالب المتخرج .

المقاييس :

أولاً : نسبة عدد الدورات المقدمة للخريجين الى إجمال عدد الدورات المقامة من قبل الكلية ويقاس بالقانون التالي :

$$\text{نسبة عدد الدورات للخريجين} = \frac{\text{عدد الدورات المقدمة للخريجين}}{\text{إجمالي عدد الدورات للكلية}} \times 100$$

جدول (١٣) عدد الدورات المقدمة للخريجين في الكلية

السنة الدراسية	الدورات الإجمالية للكلية (١)	عدد دورات الخريجين (٢)	النسبة ١÷٢
2015-2014	16	11	70%
2016-2015	14	5	36%

يتضح من الجدول (١٣) انخفاض نسبة عدد الدورات المقدمة إلى الخريجين للسنة الدراسية (٢٠١٥-٢٠١٦) عن سنة (٢٠١٤ – ٢٠١٥) وهو مؤشر سلبي لأن عند مقارنة عدد الدورات التدريبية الإجمالية للكلية نلاحظ إنها انخفضت حيث كانت (١٦) دورة لسنة (٢٠١٤ – ٢٠١٥) إلى (١٤) دورة في سنة (٢٠١٥-٢٠١٦) وبالتالي أثرت على عدد الدورات المقدمة للخريجين والسبب الموارد المالية المخصصة لم ترصد لإعداد دورات تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية الخريجين .ثانياً

: عدد الملحقين بالدورات المقدمة للخريجين

ويقاس من خلال القانون التالي وكما موضح بالجدول أدناه :

$$\text{نسبة عدد الملحقين بالدورات للخريجين} = \frac{\text{نسبة عدد الملحقين}}{\text{العدد الكلي للخريجين}} \times 100$$

جدول (14) عدد الملتحقين بالدورات المقدمة للخريجين في الكلية

السنة	عدد الخريجين (١)	عدد الملتحقين (٢)	النسبة ١÷٢
2015-2014	842	55	7%
2016-2015	973	23	2%

يتضح من الجدول (١٤) انخفاض عدد ونسبة الملتحقين بالدورات التدريبية من (٧%) إلى (٢%) لسنوات (٢٠١٤-٢٠١٥) و (٢٠١٥-٢٠١٦) وهو مؤشر سلبي يبين عدم وعي وإدراك الطلاب المتخرجين بالاستفادة من تلك الدورات وعدم وجود إعلانات تخص تلك الدورات تحول دون وصول معلومات عن الدورات المعدة للطلبة المتخرجين لتؤهلهم لسوق العمل.

المنظور الثاني العمليات الداخلية (Internal Process):

يركز منظور العمليات الداخلية على خلق قيمة للزبائن وزيادة قيمة أصحاب المصالح مجموعة من الوسائل لتنفيذ الإستراتيجيات والتي من خلالها يتم تمييز الخدمات المقدمة من قبل الكلية بالابتكار والإبداع والتميز والتطبيق على البيانات المتعلقة بتنفيذ هذا المنظور وكما يلي :

المورد الأول : التميز الأكاديمي والتعليمي .

الهدف الإستراتيجي : التفوق العلمي والتميز الأكاديمي .

المؤشرات : رضا الطلاب ورضا أولياء الأمور .

المقاييس - نسبة عدد مشاركات الأقسام بالأنشطة والمشروعات إلى العدد الكلي لأقسام الكلية

يقيس نشاطات ومشاركات أقسام الكلية من خلال مبادرات الطلبة للمشاركة بالمسابقات والأعمال الخيرية وإقامة المعارض الفنية والعلمية وكما موضح أدناه :

$$\text{عدد الأقسام المشاركة بالأنشطة والمشروعات} = \frac{\text{عدد مشاركات الأقسام}}{\text{العدد الكلي للأقسام}} \times 100$$

جدول (١٥) عدد مشاركات وجوائز الأقسام المشتركين بالأنشطة والمشروعات الطلابية

السنة الدراسية	العدد الكلي للأقسام (١)	عدد مشاركات الأقسام (٢)	النسبة ٢ ÷ ١	عدد الجوائز المحلية
2014-2015	4	5	125%	13
2015-2016	4	3	75%	3

يتضح من الجدول (١٥) انخفاض عدد مشاركات طلبة الأقسام العلمية بالأنشطة والمشروعات الطلابية لسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) عن سنة (٢٠١٤-٢٠١٥) الخاصة بمعرض للفنون التشكيلية واليدوية وللصور الفوتوغرافية والرسم ومسابقات رياضية والمبادرة الزراعية وتوزيع مبالغ مالية ومساعدات لعوائل الشهداء بينما الأنشطة الخاصة بسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) كانت عبارة عن مسابقات رياضية ومعرض علمي وحملة للتبرع بالدم للقوات العراقية البطلة ، وانخفاض عدد الجوائز المحلية للكلية لسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) مقارنة بسنة (٢٠١٤-٢٠١٥) والتي كانت (١٣ - ٣) على التوالي بسبب نقصان مشاركات الأقسام بالأنشطة والمشروعات في الكلية، إن تحقيق هدف التفوق العلمي والتميز الأكاديمي يؤدي إلى تحقيق هدف تحسين صورة الكلية ضمن المورد الرابع (الجامعة) وهدف تنمية وتطوير المجتمع لمنظور أصحاب المصالح وهو بدوره يقود إلى خارطة إستراتيجية لتحقيق الأهداف بين موارد الكلية من أجل تحسين كفاءة مواردها .

المورد الثاني : التفوق بالوسائل والمواد والبرامج الدراسية المبتكرة .

الهدف الإستراتيجي : تحسين بيئة التعلم المادية وقدرات تكنولوجيا متطورة .

المؤشرات : التطور التعليمي والتكنولوجي .

المقاييس : أولاً- خطة قبول الطلبة للدراسة الصباحية والمسائية .

يوضح الجدول (١٦) عدد الطلبة المخطط قبولهم والمقبولين فعلاً للدراسة الأولية ووفقاً للقانون التالي :

$$\text{نسبة تحقيق خطة القبول لطلبة الدراسة الأولية} = \frac{\text{عدد الطلبة المقبولين}}{\text{عدد الطلبة المخطط قبولهم}} \times 100\%$$

جدول (١٦) خطة قبول الدراسة الأولية

السنة الدراسية	عدد الطلبة المخطط قبولهم (١)	عدد الطلبة المقبولين (٢)	النسبة ١÷٢
2015-2014	1100	1156	105%
2016-2015	940	729	78%

يتضح من الجدول (١٦) تذبذب خطة قبول الطلبة ما بين السنتين أعلاه حيث ارتفع عدد الطلبة المقبولين عن المخطط قبولهم والتي كانت بنسبة (١٠٥ %) لسنة (٢٠١٥-٢٠١٥) وانخفضت بنسبة (٧٨ %) لسنة (٢٠١٦-٢٠١٥) مما يدل على عدم التخطيط المسبق للقبول للسنة الدراسية وهنا يبرز تساؤل هل إن هذه الخطة تمثل إمكانات كلية الإدارة والاقتصاد .

ثانياً- خطة قبول طلبة الدراسات العليا :

يقيس الجدول (١٧) نسبة تحقيق خطة قبول طلبة الدراسات العليا للأعوام المتبعة وفقاً للتخصصات (الدبلوم العالي – الماجستير – الدكتوراه) .

جدول (١٧) خطة قبول طلبة الدراسات العليا

السنة الدراسية	عدد الطلبة المخطط قبولهم			عدد الطلبة الفعلي				النسبة 2/1
	د.ع	ماجستير	دكتوراه	المجموع المخطط (١)	د.ع	ماجستير	دكتوراه	المجموع الفعلي (٢)
2014-2015	11	25	20	45	23	38	10	71
2015-2016	10	30	23	53	24	39	19	82

يتضح من الجدول (١٧) زيادة نسبة قبول طلبة الدراسات العليا في الخطة وبنسبة أكثر من ٥٠ % وذلك بسبب زيادة القبول بفئات الشهداء وبمعدل ٤ مقاعد لكل دراسة علماً أن الكلية تضم ١٠ دراسات وبالتالي عدد المقاعد تكون ٤٠ مقعد .

المورد الثالث : جودة البحوث العلمية .

الهدف الإستراتيجي الأول : جودة عالية وتمييز بالبحوث العلمية .

المؤشرات : جودة العملية التعليمية .

المقاييس :

أولاً : عدد مشاركات التدريسيين في المؤتمرات العلمية الدولية وعدد براءات الاختراع وحاملين جوائز عالمية

جدول (١٨) عدد مشاركات التدريسيين في المؤتمرات وعدد براءات الاختراع وحاملين جوائز عالمية

السنة الدراسية	عدد أعضاء الهيئة التدريسية	عدد مشاركات التدريسيين في المؤتمرات العالمية والإيفادات	النسبة
2014-2015	183	8	4%
2016-2015	185	3	2%

يتضح من الجدول (١٨) انخفاض عدد مشاركات التدريسيين في سنة (٢٠١٥-٢٠١٦) عن سنة (٢٠١٤-٢٠١٥) والتي كانت بنسبة (٤%-٢%) من عدد التدريسيين والذين كانوا من قسم المحاسبة والاقتصاد والإحصاء على التوالي وهو مؤشر سلبي يدل على عدم إقامة الكلية علاقات عن بعد بينها وبين جامعات دولية ويتضح أيضا انه لا توجد براءات اختراع وحاملين جوائز عالمية عالميا من الكادر التدريسي .

ثالثاً : البعثات والإجازات الدراسية لأعضاء الهيئة التدريسية :

جدول (١٩) البعثات والإجازات الدراسية لأعضاء الهيئة التدريسية

الزمرات			البعثات			الإجازات الدراسية خارج العراق			النفقة الخاصة خارج العراق		
مخط	منج	نسب	مخط	منج	نسب	مخط	منج	نسب	مخط	منج	نسب
ط	ز	ب	ط	ز	ب	ط	ز	ب	ط	ز	ب
4	1	25%	4	0	0	3	0	0	3	0	0
الاعارات			الإجازات الدراسية داخل العراق			النفقة الخاصة داخل العراق			التفرغ العلمي خارج العراق		
مخط	منج	نسب	مخط	منج	نسب	مخط	منج	نسب	مخط	منج	نسب
ط	ز	ب	ط	ز	ب	ط	ز	ب	ط	ز	ب
2	0	0	15	9	60%	4	0	0	5	1	20%
الزمرات			البعثات			الإجازات الدراسية خارج العراق			النفقة الخاصة خارج العراق		
مخط	منج	نسب	مخط	منج	نسب	مخط	منج	نسب	مخط	منج	نسب
ط	ز	ب	ط	ز	ب	ط	ز	ب	ط	ز	ب
4	1	25%	4	0	0	8	0	0	3	0	0

الاعارات			الاجازات الدراسية داخل العراق			النفقة الخاصة داخل العراق			التفرغ العلمي خارج العراق		
مخط	منج	النسبة	مخط	منج	النسبة	مخط	منج	النسبة	مخط	منج	النسبة
٢	٠	٠	١٨	٦	33 %	٤	٠	٠	٥	٠	٠

يتضح من الجدول (19) انخفاض عدد الطلبة المبتعثين لتوقف العمل به بسبب عدم توفر الموارد المالية المخصصة ولا يمكن الحكم على الكلية بضعف هذا المقياس ، أن نسبة المنجز إلى المخطط للبعثات والإجازات الدراسية خارج العراق والإجازة على النفقة الخاصة خارج العراق والإعارات كانت رديئة جدا وهي صفر وللسنتين الدراسيتين أعلاه ، أما نسبة المنجز إلى المخطط للزمالات كانت (٢٥ %) للسنتين الدراسيتين أعلاه وللإجازات الدراسية داخل العراق فقد انخفضت من (٦٠ % - ٣٥ %) وعلى التوالي وللتفرغ العلمي أيضا انخفضت من (٢٠ % - ٠) مما سبق أعلاه أن التخطيط لم يكن بأسلوب علمي أي يستند إلى موازنة مالية تخطيطية لتغطية نفقات البنود أعلاه وبشكل معقول .

رابعاً : عدد الترقيات لأعضاء الهيئة التدريسية .

يبين هذا المقياس عدد الترقيات العلمية للتدريسيين وللسنوات المبينة بالجدول أدناه و كلما امتلكت الكلية تدريسيين بألقاب علمية عالية كلما ازدادت جودة العملية التعليمية وبالتالي جودة عالية ومميزة بالبحوث العلمية المنجزة من قبل التدريسيين وطلبة الدراسات العليا.

جدول (20) الترقيات لأعضاء الهيئة التدريسية

السنة	عدد أعضاء الهيئة التدريسية (١)	عدد الترقيات الكلية (٢)	لقب مدرس	لقب أستاذ مساعد	لقب أستاذ	النسبة ٢÷١
2015-2014	183	9	2	5	2	5%
2016-2015	185	9	1	7	1	5%

يتضح من الجدول (٢٠) أن عدد الترقيات العلمية للتدريسيين للسنوات أعلاه متساوية حيث بلغت (٩) ترقية لكلتا السنتين إلا أن عدد الترقيات بلقب مدرس ولقب أستاذ قد انخفض لسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) عن السنة السابقة والتي كانت (٢-١) على التوالي ، وقد لوحظ أن هناك زيادة بلقب أستاذ مساعد في سنة (٢٠١٥-٢٠١٦) عن السنة السابقة وهو يدل على زيادة الكفاءة العلمية للتدريسيين .

خامساً : عدد الرسائل والاطاريح لطلبة الدراسات العليا :

تطور وزيادة عدد الرسائل والاطاريح لطلبة الدراسات العليا يدل على كفاءة وجودة العملية التعليمية وبالتالي تحقيق هدف التميز بالبحوث العلمية لان للطلاب جانب في تلك البحوث . وكما موضح بالجدول أدناه .

نسبة النمو = عدد الرسائل والاطاريح للسنة المقارنة $\times 100$

عدد الرسائل والاطاريح للسنة الأساس

جدول (٢١) عدد الرسائل والأطاريح للدراسات العليا

السنة	العدد الكلي	الدبلوم العالي	الماجستير	الدكتوراه
2015-2014	٦١	١٩	32	10
2016-2015	٧٨	٢١	42	15
نسبة النمو	٢٨%	١٠%	31%	50%

يتضح من الجدول (٢١) أن هناك ازدياد ملحوظ لعدد الرسائل والأطاريح لطلبة الدراسات العليا حيث كانت نسبة تطورها ٢٨% لسنة (٢٠١٦-٢٠١٥) عن السنة السابقة وهو مؤشر ايجابي لما يمتلكه الطلبة من قيمة علمية من جانب وما قدمه التدريسيين من جودة وإخلاص وكفاءة بالعملية التعليمية .

٣-منظور التعلم والنمو (Learning and growth perspective):

يهتم هذا المنظور بقدرات الموظفين من حيث المعرفة والتعلم والمهارة ويهتم بالمباني والمرافق الأكاديمية لأنها تصب في تحسين نوعية العمليات الداخلية المقدمة لأصحاب المصلحة ، وتم الحصول على بيانات هذا المنظور من قبل شعبة التخطيط والمتابعة وبيانات تم جمعها من قبل الباحثة من المقابلات مع موظفين المكتبة وجولات ميدانية للباحثة وعلى مستوى الأقسام .

المورد الأول : الموظفين .

الهدف الإستراتيجي الأول : جودة المؤهلات العلمية .

المؤشر الأول : عدد منتسبين الكلية .

المقاييس :

أولاً : عدد الموظفين .

- عدد منتسبين الكلية نسبة إلى المؤهلات العلمية .

يبين هذا المقياس عدد منتسبين الكلية نسبة لما يمتلكه من مؤهلات علمية تؤهله لممارسة وظيفته

الخاصة والمناسبة بتلك المؤهلات وكما موضح بالجدول (٢٢) :

جدول (٢٢) عدد منتسبين الكلية وحسب المؤهلات العلمية

السنة	الدكتوراه	الماجستير	الدبلوم العالي	بكلوريوس	دبلوم فني	الإعدادية			دون الإعدادية		
	ملاك	ملاك	عقد	ملاك	عقد	ملاك	عقد	ملاك	عقد	ملاك	عقد
2015-2014	102	85	1	3	111	6	16	3	14	2	56
2016-2015	106	80	0	4	103	4	16	2	13	0	64
نسبة النمو %	4%	-6%	100%	33%	-7%	-33%	0%	-33%	7%	-100%	14%

يتضح من الجدول (٢٢) انخفاض نموهم ما عدا دون الإعدادية والعقد وذلك بسبب عدم إمكانية الاستغناء عن الخدمات المقدمة من قبلهم رغم إيقاف التعيينات على باقي الفئات بسبب انعدام الموارد المالية المخصصة لغرض التعيين .

- عدد الموظفين الإداريين نسبة إلى العنوان الوظيفي :

يبين هذا المقياس عدد منتسبين الكلية نسبة لما له من عناوين وظيفية حسب المؤهل العلمي الذي يمتلكونه وكما يلي :

جدول (٢٣) عدد الموظفين الإداريين نسبة إلى العنوان الوظيفي

العنوان الوظيفي للموظفين الإداريين	2015-2014	2016-2015	نسبة النمو %
باحث (م.باحث - باحث أقدم - م. رئيس أبحاث - رئيس أبحاث)	19	17	-11%
ملاحظ (م.ملاحظ - - رئيس ملاحظين)	51	32	-37%
م.قانوني	3	3	0%
مدير (م.مدير حسابات- م. رئيس - م.مدير حسابات - مدير حسابات - مدقق)	9	23	44%
محاسب (م.محاسب - محاسب أقدم	17	19	6%
كاتب (م.رئيس كاتب - رئيس كاتب	5	7	40%
أمين مخزن(أمين مخزن أقدم)	2	4	100%
المجموع	106	105	1%

يتضح من الجدول (٢٣) انخفاض في نسبة النمو لعدد الموظفين ذوي العنوان الوظيفي (باحث ،ملاحظ) والتي كانت (١١% ،-٣٧%) على التوالي لسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) مقارنة بالسنة السابقة وازدياد عدد الموظفين ذوي العنوان الوظيفي (مدير ، محاسب ، كاتب ، أمين مخزن) وبنسبة زيادة (٤٤% ،٦% ،٤٠% ،١٠٠%) وعلى التوالي مقارنة بالسنة السابقة تفسير هذا التغيير يعزى إلى تغيير عناوينهم وهو مؤشر جيد يعني سنوات خدمتهم كبيرة وهم ذوي خبرة جيدة .

- عدد الموظفين الفنيين نسبة إلى العنوان الوظيفي :

يبين هذا المقياس عدد منتسبين الكلية نسبة لما له من عناوين وظيفية حسب المؤهل العلمي الذي يمتلكونه وكما في الجدول (٢٤) :

جدول (٢٤) عدد الموظفين الفنيين نسبة إلى العنوان الوظيفي

العنوان الوظيفي للموظفين الفنيين	2015-2014	2016-2015	نسبة النمو %
ملاحظ (ملاحظ فني - م.ملاحظ فني)	14	12	-14%
إحصائي (م.إحصائي - إحصائي أقدم - رئيس	15	14	-7%

إحصائيين - م.رئيس إحصائيين - رئيس إحصائي أقدم			
ميرمج (م.ميرمج)	6	5	-17%
فيزيائي أقدم	1	1	0%
مهندس	1	1	0%
امين مكتبة (م.رئيس امعاء مكتبة ، رئيس امعاء مكتبة)	3	4	33%
م.مدرسين فنيين	1	2	100%
مترجم (م.مترجم ، م.ر. مترجمين)	2	1	-50%
م.مختبر بايولوجي	2	1	-50%
المجموع	45	42	-7%

يتضح من الجدول (٢٤) انخفاض في نسبة النمو لعدد الموظفين ذوي العناوين الوظيفية الفنية مقارنة بالسنة السابقة وهذا دليل على دوران العمل في الكلية .

- عدد الموظفين الخدميين نسبة إلى العنوان الوظيفي :

يبين هذا المقياس عدد منتسبين الكلية نسبة لما له من عناوين وظيفية حسب المؤهل العلمي الذي يمتلكونه وكما في الجدول أدناه :

جدول (٢٥) عدد الموظفين الخدميين نسبة إلى العنوان الوظيفي

العنوان الوظيفي للموظفين الخدميين	2015-2014	2016-2015	نسبة النمو %
سائق (سائق ثاني- رئيس سواق - رئيس سواق أقدم)	2	4	100%
حرفي (حرفي أول - حرفي أقدم - م.رئيس حرفي أقدم - رئيس حرفيين أقدم)	40	38	-5%
مشرف (مشرف فني أول- مشرف فني ثاني)	7	7	0%
حارس أول	4	5	25%
المجموع	53	54	2%

يتضح من الجدول (٢٥) تغيير في نسبة النمو لعدد الموظفين ذوي العنوان الوظيفي (سائق، حارس) والتي كانت (١٠٠%، ٢٥%) وعلى التوالي لسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) مقارنة بالسنة السابقة مما يدل على اهتمام الكلية بأمن الكلية وانخفاض طفيف في عدد الموظفين ذوي العنوان الوظيفي (حرفي) ونسبة (-٥%) مقارنة بالسنة السابقة أما بعنوان وظيفي (مشرف) كانت النسبة متوازنة للسنتين الدراسيتين .

ثانياً : عدد الموظفين الفعلي إلى المخطط .

السنة الدراسية	عدد الموظفين المخطط				عدد الموظفين الفعلي			
	الإداريين	الفنيين	الخدميين	المجموع (١)	الإداريين	الفنيين	الخدميين	المجموع (٢)
2015-2014	111	45	63	219	107	42	55	204
2016-2015	107	47	63	217	103	40	58	201
نسبة النمو %					-4%	-5%	5%	-1%
نسبة ١÷٢								93%

موارد بشرية لها دور مهني كجانب وظيفي ولها دور مجتمعي كجانب مادي وبالتالي توفير التعيينات يعكس الترف المادي للمجتمع وهي أحد العوامل المستدامة وكما موضح بالجدول التالي عدد الموظفين الفعلي نسبة إلى المخطط تعيينهم .

جدول (٢٦) عدد الموظفين في الكلية

يتضح من الجدول (٢٦) ارتفاع مجموع عدد الموظفين المخطط للسنتين الدراسيتين (٢٠١٥-٢٠١٤) و(٢٠١٦-٢٠١٥) من عدد الفعلي للموظفين حيث أن نسبة عدد الموظفين الفعلي الى المخطط كانت للسنتين متساوية (٩٣%) والسبب هو التزام الكلية بالموارد المالية المخصصة والظروف الاقتصادية الصعبة للبلاد .

الهدف الإستراتيجي الثالث : التمييز بالمهارات الوظيفية للموظف .

المؤشر الأول : جودة وكفاءة وجدارة الموظفين .

المقاييس :

أولاً: 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 (٢٧) عدد الدورات التدريبية للموظفين داخل العراق

السنة الدراسية	إجمالي الدورات التدريبية (1)	عدد الدورات التدريبية للموظفين (2)	عدد المشتركين		المجموع	نسبة 1÷2
			إداريين	فنيين		
2014-2015	16	4	48	24	72	25%
2015-2016	14	7	7	0	7	50%

يتضح من الجدول (٢٧) تحسن نسبة عدد الدورات التدريبية للموظفين لعام (٢٠١٥-٢٠١٦) والتي كانت (٥٠%) لنسبة المنجز من إجمالي الدورات عن العام السابق وهذا مؤشر ايجابي لأنها تعمل على زيادة المهارات الوظيفية للموظفين ، ويلاحظ أيضا انخفاض مجموع

المشاركين بالدورات المقامة في الكلية لسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) عن السنة السابقة حيث كان (٧٢-٧٢) على التوالي وقد يعود سبب ذلك إلى حالة التقشف في الموارد المالية المخصصة التي تعاني منها كافة مفاصل الكلية وعدم إمكانية رفع أجور الدورات .

ثانياً : عدد الأيفادات الإجازات الدراسية داخل وخارج العراق .

يقيس هذا المقياس عدد الإجازات الدراسية داخل وخارج العراق الممنوحة من قبل الكلية للموظفين وعدد الإيفادات لأنها تعمل على زيادة كفاءة ومهارة هذا المورد المهم وبالتالي تحقيق هدف التميز بالمهارات الوظيفية للموظف وكما موضح أفي الجدول (٢٨) :

جدول (٢٨) عدد الإجازات الدراسية والايافادات داخل العراق

السنة الدراسية	عدد الإجازات الدراسية داخل العراق	عدد الايفادات للموظفين
2015-2014	7	0
2016-2015	6	1
نسبة النمو %	-24%	100%

يتضح من الجدول (٢٨) أن نسبة النمو بالإجازات الدراسية داخل العراق انخفضت لسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) عن السنة السابقة، وعدد الايفادات للموظفين كانت صفر % لسنة (٢٠١٤-٢٠١٥) وللسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) ازدادت لتصبح ١ موظف ، وهو يدل على ضعف اهتمام الكلية بموضوع بمنح الإجازات دراسية والإيفادات ويؤكد أن إمكانات الكلية قد شكل عائقاً في تطورها الكلية وهذا بدوره يؤثر على المهارات الوظيفية للموظفين .

٤- منظور الموارد المالية :

يعتبر المنظور المالي من أهم مناظير SBSC حيث له دوراً رئيسياً في تحقيق الأهداف المالية وغير المالية كونه مورداً مالياً يعمل على تغذية جميع الأنشطة الإدارية والخدمية للكلية لذلك وضع آخر منظور كونه يضم العديد من وتم اختيار المقاييس التالية حسب ما متوفر في ميدان التطبيق (قسم الشؤون المالية) في الكلية ويتم تحليل وتطبيق البيانات المتوفرة من وجهتين ، أي حسب طبيعة التمويل حيث يقسم إلى (التمويل المركزي الخاصة بالدراسة الصباحية والتمويل الذاتي الخاصة بالدراسة المسائية) ضمن المنظور المالي وفقاً للمقاييس الآتية :

المورد الإستراتيجي : الإدارة المالية .

الهدف الإستراتيجي الأول : تخفيض التكاليف والاعتمادات المالية .

المؤشر الإستراتيجي : مبالغ التمويل المالي .

المقياس :نسبة جاري التمويل إلى التمويل المخصص .

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

جدول (٢٩) نسبة جاري التمويل إلى التمويل المخصص

البيان	2015 د	2016 د	نسبة التغير
إجمالي جاري التمويل (١)	9584902249	8651508548	-10%
إجمالي الموارد المالية المخصصة (٢)	10426509634	10322852594	-1%
٢ ÷ ١ النسبة	92%	84%	

يتضح من الجدول (٢٩) أن نسبة التغير بإجمالي جاري التمويل للسنتين الدراسيتين أعلاه (٢٠١٥ و ٢٠١٦) كانت متراجعة وهو مؤشر سلبي يدل على قلة تمويل وهو نقطة ضعف على الكلية وانعكس ذلك على تدني باقي المقاييس المتراجعة كتعيينات وإيفادات وإجازات دراسية وإعارات للتدريسيين والموظفين ودورات تدريبية للتدريسيين والموظفين والطلبة المتخرجين... الخ

الهدف الإستراتيجي الثاني : الاستخدام الكفاء للموارد الغير المالية بتسخير الموارد المالية .
المؤشر الإستراتيجي : النفقات التشغيلية .

المقياس - أولاً : نسبة التكاليف الفعلية إلى الموارد المالية المخصصة .
كانت نسبة التكاليف التشغيلية الفعلية إلى الموارد المالية المخصصة للدراسة الصباحية فقط حيث كانت كما موضح بالجدول (٣٠) والمقاس بالمعادلة :

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

جدول (٣٠) نسبة التكاليف الفعلية إلى الاعتمادات المالية

المخصصة

البيان	2015	2016	نسبة التغير
الموارد المالية المخصصة	10426509634	10322852594	-1%
النفقات التشغيلية الفعلية	10150243107	8431562890	-17%
نسبة الصرف بالموازنة	97%	82%	

يتضح من الجدول (٣٠) أن هنالك انخفاضاً كبيراً في نسبة الكلف التشغيلية الفعلية إلى الموارد المالية المخصصة من (٩٧%) إلى (٨٢%) بسبب تغيير عملية الصرف بالتمويل حيث انعكس ذلك على نسبة التغير للكلف التشغيلية الفعلية بين السنتين الماليتين والتي كانت بمقدار (١٧%) ، أما نسب التغير للموارد المالية المخصصة (١-%) بسبب الظروف الاقتصادية للبلد .

الهدف الإستراتيجي الثالث : تغطية كافة تكاليف العملية التعليمية المطلوبة .

المؤشر الإستراتيجي : النفقات التشغيلية .

المقياس : - نسبة التكاليف التشغيلية الفعلية (النوع) إلى التكاليف التشغيلية الفعلية الإجمالية .

يقيس هذا المقياس تكاليف العملية التعليمية الفعلية ومقارنتها بالتكاليف التشغيلية الإجمالية لتحديد نقاط تمرکز الصرف وكما مبين بالجدول (٣١) أدناه :

جدول (٣١) التكاليف الفعلية للخدمات التعليمية والبرامج للدراسة الصباحية

نسبة التغير	الصباحي		أوجه الصرف السنة
	2016	2015	
-17%	8431562890	10150243107	إجمالي التكاليف الفعلية
-91%	1803000	21337000	صيانة (المباني والتأسيسات المائية والكهربائية والحدائق)
	0.018	0.25	النسبة
-90%	44302250	46119250	التجهيزات واللوازم
	0.53	0.45%	النسبة
-100%	صفر	1042250	المؤتمرات والندوات
	0	0.01	النسبة
-100%	صفر	175000	البحث العلمي
	0	0.0002	النسبة
-100%	صفر	1192000	الاحتفالات والمعارض العلمية
	0	0.02	النسبة
-74%	24336000	95219000	أجور المحاضرين التدريسيين
	0.29	0.1	النسبة
-94%	81950000	1497110000	منحة الطلبة
	10%	15%	النسبة
-92%	745000	9403750	أجور الامتحانات واللجان
	0.01	0.09	النسبة
100%	185000	صفر	تدريب وتأهيل التدريسيين والإداريين
	0.002	0.00%	النسبة

يتضح من الجدول (٣١) أن نسبة التغير في التكاليف التشغيلية الفعلية الإجمالية لسنة (٢٠١٥-٢٠١٦) كانت (-١٧%) ، أما نسبة التغير حسب تفاصيل النوع إلى التكاليف التشغيلية الفعلية الإجمالية كانت ذات مؤشر سلبي دلالة على تخفيض جوانب الصرف وتخفيض الموارد المالية بسبب الظروف الاقتصادية للبلاد وأيضا تبين أن نسب التكاليف الفعلية للخدمات التعليمية والبرامج إلى التكاليف الفعلية الإجمالية وللسنتين الدراسيتين أعلاه متدنية جدا والسبب عمليات الصرف كانت متمركزة بتعويضات الموظفين وبالأخص الرواتب ، وبسبب قلة التمويل للحسابات الصباحية تم الاعتماد على إيرادات الدراسات المسائية لمعالجة الاختناقات التي تحصل في متطلبات العملية التعليمية كما موضح بالجدول (٣٢) :

جدول (٣٢) التكاليف الفعلية للخدمات التعليمية والبرامج للدراسة المسائية

نسبة التغيير	المسائي		السنة التفاصيل
	2016	2015	
-1%	351382945	351735000	إجمالي المصروفات الفعلية
44%	23577500	16372500	صيانة المباني والأجهزة
7%		5%	النسبة
10%	42174195	38226250	التجهيزات واللوازم
12%		10%	النسبة
69%	178133000	105175250	تدريب وتأهيل التدريسيين والإداريين
50%		30%	النسبة
210%	7762750	2500000	البحث العلمي
3%		0.7%	النسبة
-2%	1152000	1170000	الإيفاد العلمي
0.32%		0.33%	النسبة
-47%	98583500	188291000	أجور المحاضرين التدريسيين
28%		54%	النسبة

المورد الثاني : الإيرادات التشغيلية .

الهدف الإستراتيجي : تحقيق النجاح المالي .

المؤشر الإستراتيجي : الموارد المالية المخصصة .

المقياس :

أولاً : مقارنة بين الإيرادات السنوية على مستوى الدراساتين :

يتم تحصيل الإيرادات في الكلية من (إيجار مباني سكنية ، إيرادات متنوعة ، الأموال والديون الساقطة بالتقادم الزمني ، تضمين الموظفين [عقوبات] ، نفقات مستردة من مصروفات أخرى عن سنوات سابقة) وكما موضح أدناه :

جدول (٣٣) الإيرادات السنوية للكلية وعلى مستوى الدراساتين

البيان	2015	2016	نسبة التغيير
الإيرادات السنوية للدراسة الصباحية	7750417	5337406	-13%
الإيرادات السنوية للدراسة المسائية	1147792000	749043500	-35%

يتضح من الجدول (٣٣) أن إيرادات الكلية من الدراسة الصباحية والمساوية لسنة (٢٠١٦) انخفضت عن السنة السابقة بنسبة (-١٣%) و(-٣٥%) على التوالي .

ونلاحظ زيادة كبيرة بإيرادات الدراسة المسائية للسنتين أعلاه من إيرادات الدراسة الصباحية وهذا يؤكد مساهمة الكلية بتغطية كافة التكاليف التشغيلية من إيرادات الدراسة المسائية وهو يدعم ويساند الوضع الاقتصادي للبلد بهذا الإنجاز .

تصميم بطاقة علامات متوازنة مستدامة بمؤشرات ومقاييس وأهداف من الممكن التحقق من مستوى تحقيقها وتضمين موارد الكلية ضمنها تعمل على تحديد وتشخيص مواضع القوة والضعف وإيجاد بعض الحلول لمواضع الضعف منها تمكن عينة البحث من تحسين كفاءة مواردها وعلى تم إثبات الفرضية الأساسية وكالاتي : (إن تصميم وتطبيق أهداف مؤشرات ومقاييس بطاقة علامات متوازنة مستدامة تسهم بدمج أبعاد وجوانب مستدامة كأساس في تحسين كفاءة موارد كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية) وبالاتماد على نتائج الجانب التطبيقي للبحث تم التوصل الى البطاقة المصممة التالية :

جدول (٣٤) بطاقة علامات متوازنة مستدامة لكلية الإدارة والاقتصاد
لتحسين كفاءة مواردها
أولا - منظور أصحاب المصالح

الموارد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	المقاييس	الوضع الحالي	المستهدف
١- الطلاب	١- طلاب بجودة عالية ٢- تنمية طلاب بجودة عالية	عدد الطلاب	- تقييمات الطلاب أولية - نسب النجاح أولية	ضعيف (امتياز، جيد جداً، جيد)	العمل على زيادة تقييمات لـ (امتياز، جيد جداً، جيد) زيادة نسبة النجاح الاهتمام بنوعية المدخلات زيادة نسب النجاح
			- نسب النجاح عليا - دور التخرج	ضعيف جيد	زيادة نسبة النجاح من الدور الأول والحفاظ على مستواه ومتابعته.
	جودة التعليم		- برامج التدريب للتدريسيين	ضعيف	العمل على زيادة تلك البرامج التدريبية.
٢- أولياء	تنمية وتطوير	رضا	- أنشطة مقدمة	- ضعيف	زيادة ومتابعة تلك

الأمور والمجتمعات	المجتمع	المجتمع وأولياء الأمور	من الكلية إلى المجتمع.	الأنشطة .
٣- الجامعة	١-التفوق الأكاديمي	١-جودة التدريسيين ٢	- المؤتمرات والندوات والملفات الدراسية. - نسبة الكتب المنهجية والمؤلفة وعدد المؤلفين إلى عدد التدريسيين - عدد التدريسيين المشرفين - عدد البحوث المنجزة والمنشورة - عدد المشاركين (معارض ، ندوات، أنشطة رياضية ... الخ)	-الحفاظ والمتابعة. -زيادة الدعم المالي بهدف زيادتهم -الحفاظ والمتابعة. -الحفاظ والمتابعة. -متابعة واهتمام لزيادتها.
٤- الخريجين	كفاءة وفاعلية الخريجين	- جودة الطلبة المتخرجين ن وقيا س كفاءة إنتاجية لطلاب المتخرجين.	- عدد الدورات التدريبية. - عدد الملتحقين تلك الدورات.	-قلة الدعم المالي بحاجة إلى زيادة. -بحاجة إلى زيادة.

ثانيا - منظور العمليات الداخلية

الموارد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	المقاييس	الوضع الحالي	المستهدف
١- التميز الأكاديمي والتعليمي	- التفوق العلمي والتحفيز الأكاديمي	- رضا الطلاب وأولياء الأمور.	- مشاركات الأقسام إلى عدد الأقسام.	- ضعيف	- حاجة إلى زيادة.
٢- التفوق بالوسائل والمواد والبرامج الدراسية المبتكرة.	٢- تحسين بيئة التعلم المادية وقدرات تكنولوجيا متطورة.	التطور التعليمي والتكنولوجي	- خطة قبول الدراسة الأولية.	- متذبذبة (ضعيف)	- حاجة إلى تخطيط مسبق .
٣- جودة البحوث العلمي	- جودة البحوث العلمية ، عالية وتميز .	- جودة العملية التعليمية	- عدد مشاركات التدريسيين في المؤتمرات والندوات العالمية.	- ضعيف	- حاجة إلى دعم مالي لزيادتها.
			- عدد البعثات والإعارات والزمالات التدريسيين.	- جيد	- حاجة إلى دعم مالي لزيادتها.
			- عدد الترقيات.	- جيد جداً	- اهتمام أكثر لزيادة عدد الترقيات العلمية للتدريسيين.
			- عدد الرسائل والأطاريح.		- المحافظة والمتابعة.

ثالثا - منظور التعلم والنمو

الموارد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	المقاييس	الوضع الحالي	المستهدف
١- الموظفين	- جودة المؤهلات العلمية	- عدد منتسبين الكلية	- منتسبين الكلية إلى المؤهلات العلمية.	- ضعيف	- قلة الدعم المالي وعدم الاستغناء عن الموظفين.
			- عدد الموظفين الإداريين إلى العنوان الوظيفي.	- جيد (نمو)	- المحافظة والمتابعة.
			- عدد الموظفين الفعلي إلى المخطط	- انخفاض	- قلة الدعم المالي.
			- عدد الدورات التدريبية	- جيد (نمو وتعلم)	- المحافظة والمتابعة.
			- عدد الإيفادات والإجازات الدراسية داخل العراق	- ضعيف	- ضعف إمكانيات الكلية وبالتالي زيادة اهتمام بتلك الأنشطة.

رابعاً - منظور الموارد المالية :

الموارد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	المقاييس	الوضع الحالي	المستهدف
١- الإدارة الإستراتيجية	١- تخفيض التكاليف والموارد المالية. ٢- الاستخدام الكفء للموارد المالية تسعير الموارد المالية. ٣- تغطية كافة تكاليف العملية التعليمية المطلوبة.	- مبالغ التحويل المالي - النفقات التشغيلية - النفقات التشغيلية	- نسبة جاري التحويل إلى التحويل المخصص. - نسبة التكاليف الفعلية إلى الموارد المالية المخصصة. - نسبة التكاليف التشغيلية الفعلية (الفرع) إلى تكاليف تشغيلية فعلية إجمالية.	- تخفيض. - تخفيض. - تخفيض. - ضعف.	- بسبب الحالة الاقتصادية للبلد. - بسبب الحالة الاقتصادية للبلد. - محدودة التمويل. - معالجة اختناقات التكاليف الفعلية للدراسة الصباحية بإيرادات الدراسة المسائية.
الإيرادات التشغيلية	تحقيق النجاح المالي	- الموارد المالية المخصصة	- المقارنة بين الإيرادات السنوية على مستوى الدراساتين.	- نمو إيرادات المسائي عن الصباحي	- المتابعة والمحافظة.

المحور الخامس الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات :

توصل البحث إلى نتائج وضعت في ضوئها استنتاجات وكما يلي :

- ١- عدم اعتماد الكلية على أساليب إدارية حديثة كبطاقة علامات متوازنة مستدامة وتوظيف مكوناتها لتحديد مواضع القوة والضعف وتشخيصها للوقوف عليها ومعالجة الضعف منها بهدف تحسين كفاءة موارد العينة .
- ٢- عدم اعتماد أسلوب تقييم الأداء الإستراتيجي للكلية والاكتفاء بتقييم أداء الأساتذة .
- ٣- تردي مستوى عدد الدورات التدريبية المقدمة من قبل الكلية للتدريسيين والتي تؤثر سلباً على تنمية وتطوير مهاراتهم الأكاديمية التي تنعكس في جودة العملية التعليمية وبالتالي عدم تحقيق هدف تنمية الطلاب بجودة عالية.
- ٤- ضعف الأعمال الطوعية مبادرة الطلبة للمشاركة بالمسابقات والأعمال الخيرية وإقامة المعارض الموجهة نحو خدمة المجتمع وتعويدهم على الشعور بالمسؤولية لأنها تحقق هدف تنمية وتطوير المجتمع وإقامة علاقات مجتمعية بينهما .

٥- يلاحظ أن نسبة المنجز من المخطط للندوات المؤتمرات والحلقات الدراسية وورش العمل كانت جيدة .

٦- يلاحظ زيادة في نسبة عدد البحوث العلمية المنشورة ومقبولة النشر والذي يؤدي إلى زيادة الجودة العلمية للتدريسيين وبالتالي تحقيق هدف التفوق العلمي .

٧- زيادة عدد الأنشطة كإقامة المعارض الفنية والعلمية والندوات الثقافية وأنشطة مهام التطوير الإداري وأنشطة المهام لتطوير المناهج وعدد الشكاوى وأنشطة التوجيه وأنشطة رياضية وفنية والتي أدت إلى تحسين صورتها وقيمتها .

٨- انخفاض نسبة الدورات التدريبية لتأهيل الخريجين لسوق العمل والذي يحقق هدف التفوق العلمي والتميز الأكاديمي ضمن المورد الأول لمنظور العمليات الداخلية والذي يصب بتحقيق هدف تنمية وتطوير المجتمع المورد الثاني لمنظور أصحاب المصالح مما يؤكد على وجود خارطة إستراتيجية

٩- قلة مساهمة التدريسيين في المؤتمرات والندوات والنشر في المجالات العلمية ذات معامل التأثير

١٠- انخفاض مشاركة التدريسيين بالبعثات والإجازة الدراسية والزمالات و الاعارات .

١١- ضعف مستوى الترقيات العلمية للكلية والتي تعد مؤشراً للجودة وتحقيق كفاءة علمية عالية .

١٢- ضعف مشاركة الكلية بالدورات التدريبية .

١٣- ضعف مشاركة موظفي الكلية بالدورات التدريبية .

١٤- ضعف تمتع الموظف بكفاءات علمية نتيجة المؤهل العلمي ومهنية نتيجة لممارسته اختصاصه الوظيفي بما يلاءم المؤهل الذي يمتلكه والذي ينعكس على قيمة الموظف وبالتالي الكلية ، وقلة كتب الشكر والمكافآت الممنوحة لهم ذات التأثير السلبي على رضاهم وحبهم وولائهم الوظيفي .

١٥- أن (تعويضات الموظفين ، المستلزمات السلعية ، المستلزمات الخدمية ، النفقات الرأسمالية ، المنح والإعانات وخدمة الدين و م.أخرى ، مصاريف الصيانة) هي موارد غير ملموسة يتم تغذيتها وتمويلها وإبراز وتعزيز دورها من خلال الموارد المالية .

١٦- أن نسبة الصرف للخدمات التعليمية والبرامج إلى التكاليف الفعلية الإجمالية وللسنتين الدراسيتين أعلاه متدنية جداً حيث كانت جوانب الصرف متمركزة في الرواتب والأجور .

ثانياً : التوصيات

بناءً على ما تم الوصول إليه من نتائج ووضعت في ضوئه من استنتاجات تم اقتراح التوصيات التالية:

- ١- إتباع بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لقابليتها على تضمين جوانب وأبعاد الاستدامة وصياغة بطاقة علامات متوازنة مستدامة تعزز عملية تحسين كفاءة توظيف موارد

الجامعات العراقية بشكل عام وكلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية على وجه الخصوص بتطبيق معايير الجودة الاعتماد الأكاديمي كأساس للمقارنة بينها وبين نتائج تطبيق البيانات الفعلية لكلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية.

٢- تعتمد الكلية على أساليب وتقنيات لها القدرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية من شأنها تحسين كفاءة مواردها بتحديد مواضع القوة والضعف كبطاقة علامات متوازنة مستدامة تتضمن أهداف ومؤشرات ومقاييس إستراتيجية وجوانب وقضايا الاستدامة .

٣- زيادة الاهتمام بتقييمات الطلبة للدراسة الأولية وبنسب النجاح للدراسات العليا ودراسة الأسباب التي تؤدي إلى تراجعها .

٤- زيادة عدد الدورات التدريبية للتدريسيين لأنها تعمل على تنمية كفاءاتهم ومهاراتهم التي تنعكس ايجابياً في جودة الطلبة وبالتالي تحسين صورة الكلية وزيادة قيمتها .

٥- توجيه جهود الكلية نحو الأعمال الطوعية في خدمة المجتمع كزيادة عدد التبرعات والمساهمات وعدد الخدمات الاستشارية وتعليم الطلبة انتهاج هذا المنهج كونه يزرع لدى الطلبة روح الشعور بالمسؤولية .

٦- تشجيع الأساتذة على المشاركة بالندوات والمؤتمرات كونه يعكس اهتمام الاساتذة في المساهمة بحل مشاكل واقعية تعقد مؤتمرات لها أو مطالبة الأساتذة ببحثين سنوياً على الأقل .

٧- المرونة في إنجاز معاملات الترقية للأساتذة وربطها بما يرفع مستوى الجودة للجامعات .

٨- ضرورة دفع الموظفين إلى المساهمة بالدورات التدريبية وتثقيفهم في مجالات أعمالهم لأنها تخلق لديهم حافز الإبداع والابتكار.

٩- تخصص الكلية موارد مالية أكثر لإعداد مؤتمرات وندوات وحلقات دراسية و دورات تدريبية للخريجين وأن تزداد عدد البحوث المنجزة والمنشورة للتدريسيين لأنها تسعى في تحقيق هدف التفوق الأكاديمي للكلية وزيادة عدد مشاركة التدريسيين بالمؤتمرات العالمية وعدد البعثات والإجازات الدراسية لأنها تحقق هدف جودة عالية وتميز بالبحوث العلمية .

١٠- مزاولة كل موظف عمله كل حسب المؤهل العلمي والوظيفي .

١١- منح الموظفين كتب شكر ومكافآت مالية .

١٢- تتولى الإدارة المالية بتخصيص مالي أكبر من المخصص المالي المتوفر للسنتين الدراسيتين أعلاه للموارد الغير المالية لأنها تحقق أهداف مناظير البطاقة المتسلسلة والمترابطة كخارطة إستراتيجية .

١٣- أعداد جداول إحصائية تختص بعدد كتب الشكر والمكافآت للتدريسيين والموظفين .

١٤- إنشاء صندوق خاص بالشكاوى ومتابعتها من خلال فريق عمل مخصص لذلك .

١٥- إنشاء سجل خاص بعدد استشارات والزيارات من كليات وجامعات لأكاديميين الكلية .

١٦- إعداد كشوفات وحسابات ختامية لحصر إيرادات وتكاليف متعلقة بجانب التمويل الذاتي لتشخيص مناطق تمرکز الصرف وتمرکز الإيراد وحسب (النوع) .

المصادر :

أولاً - المصادر العربية :

أ- الوثائق الرسمية :

١. جداول المصروفات لعام ٢٠١٥، ٢٠١٦ - كلية الإدارة والاقتصاد .
٢. جداول الإيرادات لعام ٢٠١٥، ٢٠١٦ كلية الإدارة والاقتصاد.
٣. جداول وكشوفات لعام ٢٠١٥، ٢٠١٦ كلية الإدارة والاقتصاد.
٤. جداول بالحسابات الختامية لعام ٢٠١٥، ٢٠١٦ كلية الإدارة والاقتصاد.
٥. دليل ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وفق معايير اتحاد الجامعات العربية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، قسم الجودة والاعتمادية .

ب- الكتب العربية والعراقية :

١. الجوهر ، كريمة علي كاظم ، (١٩٩٩) " الرقابة المالية " ، بغداد - العراق ، المكتبة الوطنية .
٢. السنهوري ، محمد مصطفى ، (٢٠١٣) " الإدارة والإستراتيجية - النظرية والتطبيق " الطبعة الأولى ، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر .
٣. الشهريلي ، أنعام علي توفيق ، (٢٠١٠) " أساليب قياس قيمة المعلومات " ، عمان - الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٤. الغالبي ، طاهر محسن منصور .إدريس ، وائل محمد صبحي ، (٢٠٠٩) " سلسلة الأداء الإستراتيجي / المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء التقييم المتوازن " ، الطبعة الأولى (عمان الأردن ، دار وائل للنشر .
٥. الكرخي ، مجيد محمد ، (٢٠٠٩) " التخطيط الاستراتيجي " ، عرض نظري تطبيقي ، عمان - الاردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع.
٦. المعاني، احمد إسماعيل و عريقات، احمد يوسف و الصالح، أسماء رشاد و جرادات، ناصر محمد سعود، و الدرة، عبد الباريا، (٢٠١١) " قضايا إدارية معاصرة "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.

ج - الرسائل والأطاريح :

- ١- الربيعي، ميعاد حميد علي، (٢٠١٦) " محاسبة استهلاك الموارد في ظل تدفق القيمة وانعكاسها على الاستغلال الأمثل للطاقة " أطروحة دكتوراه / كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة - جامعة بغداد .
- ٢- السعدون، هدى مؤيد حاتم، (٢٠١٧) " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي لجامعة القادسية " رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية .
- ٣- محمد، دعاء سعد عبد الحليم، (٢٠١٤) " تقييم فعالية محاسبة تكلفة النشاط وتحسينها من خلال نظام مقترح لمحاسبة استهلاك الموارد "، رسالة ماجستير / كلية التجارة - جامعة بني سويف.

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

٥- مريم، بودودة، (٢٠١٤) " استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة "، رسالة ماجستير تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسطنطينية الجزائر .

Foreign References

First : books

- 1- Blocher , Edward J. & Stout , David E. & Cokins , Gary, 2010 " Cost Management " 5 th . ed . , Mc Graw Hill
- 2- Dess , Gregory & G.T. (Tom) Lumpkin & Eisner , Alan B. , 2012 "Strategic Management: Creating Competitive Advantages " , McGraw Hill .
- 3- Garrison , Ray H.& Noreen , Eric W. & Brewer, Peter C. , 2010 " Management Accounting " , 3th . Ed. , McGraw Hill
- 4- Hunger, DavidJ. &Wheelen, Thomas L. ,1998 "strategic management " 6 th . ed . , Addison – Wesley .
- 5- Mello , Jeffrey A., 2011 "Strategic Management of human resources " , 3th . ed. , South –Western Cengage Learning.
- 6- Moorhead, Gregory& Griffin , Ricky W., 2012 "Managing Organization, Behavior " , 101h . ed., South –Western
- 7- Warren ,Kim , 2008 " Strategic Management Dynamicsh " , 5th . ed. ,John Wiely and Sons Ltd .

Second: Periodicals and foreign articles

- 1- Abdrabou , Ola A. Elgeuoshy M. , 2016 "STRATEGIC PLANNING IN EGYPTIAN HIGHER EDUCATION FROM SOWT TO BALANCED SCORECARD : THE CASE OF ITIL" , , Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Egypt , ISSN 2327-7017 Volume IX Number 5-2015.
- 2- Bieker , Thomas , 2003 "Sustainability Management with the Bal- anced Scorecard " , Institute For Economy and the Environment at the University of st.Gallen (IWOE - HSG) <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?rep=rep1&type=pdf&doi=10.1.1.200.9541>.
- 3- 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

<https://pdfs.semanticscholar.org/.../42afae1151061c9c3bf7b34fbe3ae> .

- 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- Bagdoniene, Diana &DaunorieneA,iene Asta & Simanaviciene Ausra ,2011" **INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO THE BALANCED SCORECARD**" Vol. 5, No. 3(11), p. 460–47 , https://www.mruni.eu/upload/iblock/d22/09_bagdoniene_daunoriene_simanaviciene.pdf .
- 6- Beames,Colin,2011," **Beyond Workforce Planning Why Your Organization Now Needs a Human Capital Strategic Plan**", <https://www.scribd.com/document/330381128/Human-Capital>
- 7- 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 .
- 8- - Figge , Frank & Hahn , Tabias & Schaltegger, Stefan & Wager Marcus , 2002 " **The Sustainability Balanced Scorecard linking sustainability Management to Business strategy**", Business Strategy and the Environment NO. 11, p. 269–284 online in Wiley Inter Science www.interscience.wiley.com . , DOI:10.1002/bse.339 .
- 9- -Farid , Daryush , Nejati , Mehran , Headar , Mirfakhredini ,2008 " **Balanced Scorecards Application in universities higher education institutes : implementation guide in an Iranian context** " , Series ,Nr. 2, 31-45, Yazd University Iran , <http://ssrn.Com/en/> .
- 10- Gminder , Carl Ulrich & Bieker . Thomas, 2002"**Managing Corporate Social Responsibility by using the Sustainability Balanced Scorecard**", Institute for Economy and the Environment (IWOe-HSG), <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.577.9490&rep=rep1&type=pdf>

- 11- Hahn , Tobias & Wanger, Marcus , 2001" **Sustainability Balanced scorecard Center For Sustainability Management**" Centre Sustainability Management University Luneburg , www.uni-luneburg.de/csm .
- 12- Harnanda, Silma, Luthfika,2016," **Performance measurement of sustainable supply chain management (SSCM) in newly established cocoa-processing company in Southeast Sulawesi, Indonesia**",ISSN 1923-6654, www.oidaijsd.comAlso available at <http://www.ssrn.com/link/OIDA-Intl-Journal-Sustainable-Dev.html>.
- 13- Huang , Tairan (Kevin) , Pepper, Matthew, P., Bowrey, Graham D., , 2011"**Implementing a Sustainability balanced Scorecard dashboard approach to assess organizational legitimacy**" , This journal article is available at Research Online: <http://ro.uow.edu.au/commpapers/1512>.
- 14- Kaplan, Robert S. & Norton , David P., 2004" **STRATEGY MAPS Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**" "Concentrated Knowledge for the Busy Executive , www.summmary.com ,Vol. 26, No. 4 (2 parts) Part 1, April • Order # 26-09 .
- 15- Moller ,. Andreas & Schaltegger Stefan , 2002 "**The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis**", University of Lueneburg ,Germany , <http://mitpress.mit.edu/jie> , volume 9, Number 4,.
- 16- - Nortje ,chantelle &Middelberg , Sanlie L.& Oberholzer , Merwe & Buys, pieter W., 2014 " **Developing a sustainable balanced Scorecard for the oil and gas sector**", Environmental , Economics, Volume 5 , Issue4, <https://businessperspectives.org/.../environmental-economics/issue-22>.
- 17- Pynes , Joan E., 2004, " **The Implementation workforce and Succession planning in the public sector**" , public personal Management Volume33 No.4 , <https://www.ok.gov/.../The%20Implementation%20of%20Workforce>
- 18- Rae, Kirsten, Sands, John and Gadenne, David,2006" **A BALANCED SCORECARD STUDY OF THE EFFECTS OF EMPOWERMENT, COMMITMENT AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ENVIRONMENTAL PERFORMANCE**", Human Resource Management ,Vo.44 ,pp.129–136, <http://www.citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.924> .

- 19- 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>
- 20- Sidiropoulos,M.& Mouzakitis, Y. & Adamides E. & Goutsos S. , 2004 "**Applying Sustainable Indictors to corporate strategy: The Eco-balanced Scorecard**", Environmental Research, Engineering and Management,https://www.researchgate.net/.../228426761_Applying_sustainable_in.
- 21- Scott,Tim, Mannion, Russell, Davies, and Marshal, Martin, 2003, " **The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments**" HSR: Health Services Research,No.38(3),pp:45-923, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1360923/> .
- 17- Wang , yanhui & Zhuang , Yanqing ,2009 " **Study on the Application of (RCA) in College Education cost Accounting** " North Eastern University,[Vol:4,No5](http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v4n5p84) ,DOI: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v4n5p84>.