

## *Using the sustainable balanced scorecard to measure the sustainable performance of Al-Qasim Green University*

Ilham A. Al-Muslimawi<sup>1\*</sup>, Karrar A. Al-Khalidi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>College of administration and economics, University of Kufa, Najaf, Iraq

<sup>2</sup>College of administration and economics, Al-Qasim green university, Babylon, Iraq

[Ilham@uoqasim.eda.iq](mailto:Ilham@uoqasim.eda.iq) , [Karara.alkhalidi@uokufa.edu.iq](mailto:Karara.alkhalidi@uokufa.edu.iq)

### **\*Corresponding author:**

Ilham A. Al-Muslimawi

[Ilham@uoqasim.eda.iq](mailto:Ilham@uoqasim.eda.iq)



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### **Abstract:**

The aim of this research is to measure the sustainable performance of Al-Qasim Green University based on the indicators of the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC), and to assess the university's ability to serve the community through social and environmental performance indicators. Sustainable orientation is essential in today's business environment, as it reflects the clarity of strategic objectives and the roles of faculty and support staff in delivering high-quality, distinguished educational services. It also supports creative capacities to build a strong academic reputation, making the university a key contributor in meeting labor market needs.

The study adopted a case study methodology focusing on Al-Qasim Green University, using both financial and non-financial data for the period (2018–2019). The results were measured and analyzed accordingly. Findings indicate that the university is capable of enhancing sustainable performance, provided that improvements are made in cost and managerial accounting systems. These improvements should aim to provide decision-makers with relevant information that reflects the university's economic, environmental, and social realities.

The research recommendations emphasized the importance of university leadership giving due attention to environmental and social factors, alongside economic ones, in adopting higher education and scientific research strategies. It also called for creating multiple channels of engagement with the labor market and the community.

**Keywords:** Sustainable balanced scorecard, sustainable performance, financial perspective, social perspective, environmental perspective, Al-Qasim green university.

### **Conclusions:**

1. Adopting sustainable performance creates clear differentiation, helps develop new services and operations, supports the university's reputation, and achieves social benefits aligned with the core purpose of the university.
2. Sustainable performance is a long-term approach based on integrated principles represented by economic, social, and environmental dimensions, which collectively aim to meet needs and satisfy all stakeholders.
3. The Balanced Scorecard (BSC) is considered one of the most important modern tools; however, the traditional four perspectives of the BSC had neglected sustainability issues, which have now become a pressing necessity. Therefore, adding environmental and social (sustainability)

perspectives to the BSC expands its role in performance evaluation, making it an essential part of an economic unit's strategy.

4. Al-Qasim Green University is considered one of Iraq's leading green educational institutions, characterized by an infrastructure and academic specializations with lower environmental impact. It provides educational services to both staff and non-staff through student enrollment and the dissemination of research locally, regionally, and globally. The university also possesses a range of advanced technologies that support its educational, research, and developmental services.
5. Difficulty in allocating costs to specific activities due to the absence of clearly defined economic, environmental, and social activities within the university's organizational structure.
6. The university demonstrated performance improvement from 2018 to 2019, mainly due to increased environmental and social performance indicators, reflecting the university's commitment to social and environmental responsibility.
7. Achieving balance in the Balanced Scorecard requires creating a mix of financial and non-financial metrics aligned with educational activities to highlight the contribution of individuals, activities, and management toward achieving the university's goals.
8. The performance evaluation process helps identify employee capabilities, enabling better task allocation based on human potential and enhancing performance. It also shows the university's clear interest in developing its operational capacity to improve the quality of educational services provided.
9. There is a need for alternative funding sources to generate financial returns for the university and reduce its full dependence on government funding, thereby improving its financial position and supporting institutional development.
10. There is a shortage of green curricula, also known as green education or green universities, which represent modern education for sustainable development. Emphasizing such education is necessary to keep pace with technological advancements and to apply them effectively in the learning process in line with environmentally friendly standards.

## استعمال بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لقياس الأداء المستدام لجامعة القاسم الخضراء

الهام عبد الحسين المسلماوي<sup>1\*</sup>، كرار عبد الاله الخالدي<sup>2</sup>  
<sup>1</sup> كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القاسم الخضراء، بابل، العراق  
<sup>2</sup> كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف الاشرف، العراق

[Iham@uoqasim.eda.iq](mailto:Iham@uoqasim.eda.iq) , [Karara.alkhaldy@uokufa.edu.iq](mailto:Karara.alkhaldy@uokufa.edu.iq)

### المستخلص:

يهدف البحث إلى قياس الأداء المستدام لجامعة القاسم الخضراء وفق مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وبيان قدرة الجامعة على خدمة المجتمع من خلال مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي. لذلك يعتبر التوجه المستدام ضرورياً في بيئة الأعمال المعاصرة لأنه يعكس وضوح الأهداف الاستراتيجية وأدوار عمل أعضاء هيئة التدريس والمساندة من أجل تحقيق خدمات تعليمية متميزة ذات جودة عالية، ودعم القدرات الإبداعية لتحقيق سمعة علمية رصينة مما يجعل الجامعة عنصراً هاماً في تلبية احتياجات سوق العمل. اعتمد البحث منهج دراسة الحالة لجامعة القاسم الخضراء من خلال البيانات المالية وغير المالية للفترة (2018 – 2019) وتم قياس النتائج وتحليلها. وأظهرت النتائج أن جامعة القاسم الخضراء قادرة على تعزيز الأداء المستدام في الجامعة في حال حققت التحسينات في أنظمة محاسبة الكلفة والإدارية وبالشكل الذي يساعد متخذي القرار لتوفير معلومات ملائمة تلبي احتياجاتهم تعكس الواقع الاقتصادي والبيئي والدعم الاجتماعي للجامعة. وجاءت توصيات البحث من منطلق ضرورة اهتمام قيادات الجامعة بالعوامل البيئية والاجتماعية اسوة بالاقتصادية لتبني استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي، إضافة إلى فتح نوافذ متعددة للعمل مع السوق والمجتمع.

### \*المؤلف المراسل:

الهام عبد الحسين المسلماوي  
[Iham@uoqasim.eda.iq](mailto:Iham@uoqasim.eda.iq)



هذا العمل مرخص بموجب المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY) 4.0

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، الأداء المستدام، المنظور المالي، المنظور الاجتماعي، المنظور البيئي، جامعة القاسم الخضراء.

### المقدمة

يعتبر الأداء مفهوم أساس ومهم للوحدات الاقتصادية وهو يمثل اهتمام الباحثين وعنصر مهم فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية للوحدات الاقتصادية ينبع الاختلاف في تعريف مفهوم الأداء من الاختلاف في المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة وقياس الأداء والتي يستخدمها المدراء والوحدات وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن معظم الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي حققته الوحدة في تحقيق أهدافها وقد تضاعفت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين في هذا المجال ومن الصعوبة الاقتصادية الوصول إلى مفهوم شامل يتعلق بالأداء فلكل منهم وجهة النظر الخاصة (السعدون: 2017، 49). ويقصد بالأداء بشكل عام هو أداء الوحدة الاقتصادية في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتناسب مع الخطط والأهداف الموضوعية من خلال الاستعمال الأمثل للموارد موضوعية تحت تصرفها (رزيقة، 2012: 3).

وفقاً لما ذكره يتبين أن الأداء المستدام هو التخطيط والأشراف والتنظيم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لتحقيق الأهداف التي تسعى لها الوحدة الاقتصادية في تحقيق قيمة للزبائن والحصول على ميزة تنافسية مع الحفاظ على المنتجات والخدمات المقدمة دون المساس بالمنافع البيئية والاجتماعية. إذ ينظر إلى الأداء المستدام على أنه منهج تكامل بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة وجميع القرارات والإجراءات التي تتخذها الوحدات الاقتصادية يومياً من أجل القيام بالأعمال من ناحية، ومن جهة أخرى تدخل الوحدات الاقتصادية مرحلة جديدة تتمثل في كيفية تحويلها إلى كيانات تخدم المصلحة البيئية والاجتماعية والاقتصادية مع الحفاظ على الزبائن في نفس الوقت (القرشي، 2017: 38). لذلك نجد أن الوحدات الاقتصادية تتبنى فلسفة الأداء المستدام بغرض تحويلها إلى وحدات اقتصادية رائدة تتفوق على منافسيها بخطوات على الرغم من حقيقة أن العديد من الوحدات الاقتصادية أخذت زمام المبادرة في الحفاظ على البيئة من خلال أعمالها ذات طابع تنموي اجتماعياً واقتصادياً ولكن مع ذلك نجد أنه يتطلب جهوداً كبيرة في هذا المجال للوصول للغرض المنشود من الأداء المستدام (Soboleva et al, 2018: 1).

وتعد الجامعات مسؤولة عن قيادة المجتمع نحو مستقبل مستدام من خلال توفير المعرفة والتدريب وتنقيف القادة وتعزيز التقدم والمشاركة المجتمعية ومن خلال محاكاة المجتمعات المستدامة في حرمها الجامعي كمختبر للتعلم وإجراء البحوث لتحقيق الاستدامة (Waas et al, 2012: 8). وذكر Ting الجامعة المستدامة بصفتها مؤسسة تعليم عالي تشارك محلياً أو عالمياً في الحد من التأثيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والصحية السلبية الناتجة عن استثمار مواردها في تحقيق مهامها مثل التدريس والبحث العلمي طرائق التوعية والشراكة والإدارة. تصميم داخلي يساعد المجتمع على تبني أسلوب حياة مستدام (Ting et al, 2012: 209). وتم تعريف الجامعات المستدامة هي المؤسسات التعليمية التي تعمل على تقليل التأثيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية السلبية على الصحة إلى الحد الأدنى عندما تستخدم مواردها ووظائفها الأساسية في التدريس والبحث والتوعية والإشراف والشراكة من أجل مساعدة المجتمع على التحول نحو نماذج الحياة المستدامة (Too, 2015: 57-71).

أصبح التحول إلى جامعة مستدامة حاجة ماسة وليس كما يزعم البعض أنها رغبة وستنتهي، إذ إنها تساهم في تحول الجامعة إلى نمط مستدام في تحقيق التنمية المستدامة وخفض النفقات ورفع مستوى الجودة وفتح فرص العمل والاستثمار للطلاب والعاملين بالجامعة وأصحاب المصلحة خارج أسوار الجامعة، فإن الجامعة في الفكر الأخضر المستدام ليست مجرد وحدة اقتصادية تعليمية بحثية تمنح الشهادات فقط، بل هو أكثر وأكثر من ذلك إذ أنه محرك عجلة العمل فإنه يلعب دوراً اقتصادياً مهماً وينشر الفكر الأخضر ويربط في المجتمع طرائق ووسائل جودة الحياة (عبده و خليل، 2021: 215-216).

من خلال ما تقدم يبرز الدور المهم والرائد للجامعات على إحداث التغيير على المستوى العلمي والاجتماعي والمحلي والدولي، وتركز على القضايا البيئية الحالية والضرورية كالتغير المناخي وتدهور الموارد الطبيعية، فضلاً عن القضايا الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وهي مسؤولة عن تعريف المجتمع بأحداث الطرائق والأدوات فالنهج المستدام في أداءها يجب أن يشمل الجانب البيئي والاجتماعي فضلاً عن الجانب الاقتصادي والبنى التحتية نحو جامعات مستدامة وجيل تعليمي مستدام.

## المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة.

### المحور الأول: منهجية البحث

#### 1. مشكلة البحث

تأتي مشكلة البحث نتيجة التغيرات المعاصرة في استراتيجيات المؤسسات التعليمية وإدارتها نحو الفكر المستدام، إذ برزت الاستدامة كاستراتيجية مؤسسية وجعلتها جزءاً لا يتجزأ من عمل الوحدة الاقتصادية. لذا أصبحت إدارة الاستدامة تحدياً على الجامعات يتطلب دمج الأداء البيئي والاجتماعي مع الأداء الاقتصادي، وهذا ما تعاني منه جامعة القاسم الخضراء من عدم القدرة على التحول من المؤشرات المالية وغير المالية المرئية إلى مؤشرات غير مرئية. وتكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية:

1. كيف يمكن قياس الأداء المستدام لجامعة القاسم الخضراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام؟
2. ما هي النتائج المترتبة على تطبيق مؤشرات الأداء المستدام في جامعة القاسم الخضراء؟

#### 2. أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية البحث في النقاط التالية:

- المساهمة في تطوير المعرفة حول كيفية قياس الأداء المستدام في المؤسسات التعليمية.
- تشجيع المؤسسات التعليمية على تطبيق مؤشرات الأداء المستدامة لتحسين أدائها البيئي والاجتماعي.
- تمكين الجامعات من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تحسين أدائها في مجال الاستدامة.

#### 3. أهداف البحث

ويتبنى البحث الأهداف التالية:

- توعية المجتمع بأهمية الأداء المستدام للجامعات.
- تشجيع الجامعات الأخرى على تطبيق مؤشرات الأداء المستدامة لتحسين أدائها في مجال الاستدامة.
- تطوير المعرفة حول كيفية قياس الأداء المستدام في المؤسسات التعليمية.

#### 4. فرضية البحث

يرتكز البحث على فرضية أساسية وهي: "تحقق جامعة القاسم الخضراء أداء مستدام يعتمد على التوجه نحو مؤشرات مالية وغير مالية مستدامة تنعكس على جودة الخدمات التعليمية".

#### 5. عينة البحث

"يمثل قطاع التعليم مجعماً بحثياً وجامعة القاسم الخضراء عينة مختارة للبحث نظراً لأهميته في قطاع التعليم ومكانته العلمية المتقدمة في سوق العمل وذلك استناداً إلى البيانات المالية وغير المالية للفترة (2017 - 2018)".

### المحور الثاني: الدراسات السابقة

1. دراسة: (الزويني، 2022)	
عنوان الدراسة	أموذج مقترح لتكامل تحليل السبب والنتيجة وبطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لتنفيذ استراتيجيات إدارة التكاليف
نوع الدراسة	دراسة تطبيقية في مصنع النسيج والحياسة التابع للوحدة الاقتصادية العامة للصناعات النسيجية والجلدية في محافظة واسط /رسالة ماجستير - كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة واسط.
هدف الدراسة	تسليط الضوء على إمكانية تطبيق استراتيجيات إدارة التكلفة في الوحدات الاقتصادية العراقية من خلال التكامل بين تحليل التنبؤ والنتائج وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة.
اهم الاستنتاجات	تقوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بإعداد جميع الأنشطة التشغيلية بما يتفق مع الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى للوحدة الاقتصادية، ولكي تكون الأبعاد الخمسة السابقة متوازنة ومنكاملة، فقد أصبح من الضروري للوحدة الاقتصادية أن تأخذ في الحسبان التغيرات البيئية والاجتماعية وكيفية إدارتها من خلال عدد من المؤشرات . تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المستدام مقاييس الأداء المالي وغير المالي معاً وتعمل على سد الفجوة الناشئة عن استعمال المقاييس المالية فقط، وكذلك قياس الأداء وتحسينه كوحدة اقتصادية تريد الاستفادة من المزايا المعتمدة التي تربط استراتيجيات الوحدات الاقتصادية بكل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة .
2. دراسة: (رشوان، 2021)	

عنوان الدراسة	تأثير ممارسات التصنيع الأخضر على الأداء المستدام: دور الوسيط والتكامل وإدارة سلسلة التوريد الخضراء
نوع الدراسة	دراسة تجريبية عن الشركات الصناعية في مصر/رسالة ماجستير - كلية التجارة- الجامعة الإسكندرية.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق ممارسات التصنيع الخضراء وتكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء والحد من التلوث البيئي.
اهم الاستنتاجات	هناك تأثير إيجابي لممارسات التصنيع الأخضر على الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية قيد الدراسة، ويلعب متغير تكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء دور الوسيط الكامل في العلاقة بين ممارسات التصنيع الأخضر والأداء الاقتصادي المستدام. فضلا عن ذلك الوسيط الجزئي للعلاقة بين ممارسات التصنيع الأخضر والأداء الاجتماعي المستدام إنها ليست وسيطاً للعلاقة بين ممارسات التصنيع الأخضر وقابلية التشغيل البيئي المستدام.
3. دراسة: (2021, Hao et al)	
عنوان الدراسة	Effects of lean production and servitization of manufacturing on sustainable performance تأثير الإنتاج الرشيق وخدمة التصنيع على الأداء المستدام
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية في 178 مصنع صيني/بحث منشور.
هدف الدراسة	يهدف إلى بيان كيفية تأثير الإنتاج الرشيق (في الوقت المناسب، وإدارة الجودة الشاملة، والموارد البشرية، ممارسات الإدارة) وتقديم الخدمات على الأداء المستدام لغرض استدامة الوحدات الاقتصادية.
اهم الاستنتاجات	أن تأثيرات الممارسات الفردية على الأداء المستدام ليست دائماً إيجابية وبالمقارنة فإن تكامل الخدمة والحزم الثلاث الصغيرة تعزز بشكل كبير الأداء المستدام. تأثير الحزم البسيطة والخدمة على الأداء المستدام أكثر تعقيداً مما كان يعتقد سابقاً وهناك دور لقيمة التفكير التكميلي في معالجة استدامة الوحدات الاقتصادية.

أكدت الدراسات السابقة على أهمية دور بطاقة قياس الأداء المتوازن المستدامة في قياس الأداء المستدام، أذ تعمل على سد الفجوة الناشئة عن استعمال التدابير المالية فقط، وتحقيق التفاعل والترابط والتكامل فيما بينها لبيان مساهمة الأنشطة والأفراد والإدارة في المجتمع للوصول إلى هدف الوحدة الاقتصادية . لذا قياس وتحسين الأداء المستدام من خلال تحقيق التحسينات المستمرة في ادارة تكاليف المنتجات أو الخدمات ولا يركز اهتمامه على خفض التكاليف فقط بل يركز بدلاً من ذلك على تقديم منتجات او خدمات مميزة تلبي متطلبات واحتياجات الزبائن . وتميز البحث الحالي عن البحوث الاخرى

1. تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بأبعادها السبعة في المؤسسات التعليمية مما يقدم مدخل جديد في الادب المحاسبي.
2. أغلب الدراسات المحلية والعربية لم تعتمد تطوير الخدمات التعليمية من خلال تحديد الأثر الاجتماعي والبيئي المستدام.
3. البحث الحالي يؤكد على ضرورة ربط الادب المحاسبي مع العلوم الأخرى مثل علم البيئة والهندسة والمناخ والزراعة والأغذية لتوظيفها بالشكل الذي ينعكس على تحسين المنتجات او الخدمات من أجل تحقيق الاستدامة للأجيال القادمة.

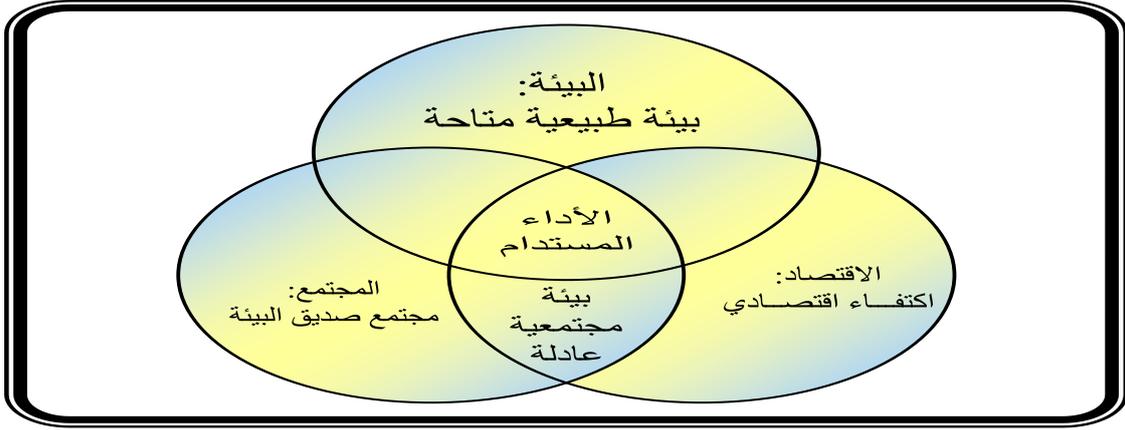
### المبحث الثاني: قياس الأداء المستدام الاداء المستدام ومقاييسه

يعتمد قياس الأداء المستدام على عدة نماذج التي تستخدمها الوحدات الاقتصادية لقياس أدائها المستدام، وذلك لأهميتها الكبيرة في هذه الوحدات الاقتصادية ، لغرض تحديد وقياس وتقييم أدائها ومقارنتها مع الوحدات الأخرى المنافسة (al, Maletic et2012: 223).

1. نموذج الأداء ثلاثي الأبعاد (اقتصادي - بيئي - اجتماعي):

صاغت Elkington "خط الأساس الثلاثي" (TBL) في عام 1994 واستخدمته في عام 1997 كمصطلح جديد للترويج للاستدامة. يُطلق عليه أيضاً "نموذج الأعمدة

الثلاثة" أو "نموذج الدوائر الثلاث". اكتسب مفهوم (TBL) شعبية واسعة وقبولاً عاماً تقريباً في الدوائر المتعلقة بالأداء المستدام، وقد تناولته العديد من الدراسات كقياس للأداء المستدام، أذ يضيف اثنين مقاييس إضافية لقياس التأثيرات الاجتماعية والبيئية لأنشطة أعمال الوحدة الاقتصادية (الفتلاوي وآخرون، 2022:231). والنهج الذي تتبعه الوحدات الاقتصادية بغرض تحقيق أداء اقتصادي طويل الأجل من خلال تجنب العمليات قصيرة الأجل التي تؤدي إلى الإضرار بالبيئة والمجتمع. كيف تقيس الوحدات أدائها حسب الزبائن مع مراعاة المقاييس البيئية والاجتماعية والاقتصادية(راضي، 2021:88). ويوضح الشكل (1) نموذج الأداء الثلاثي.

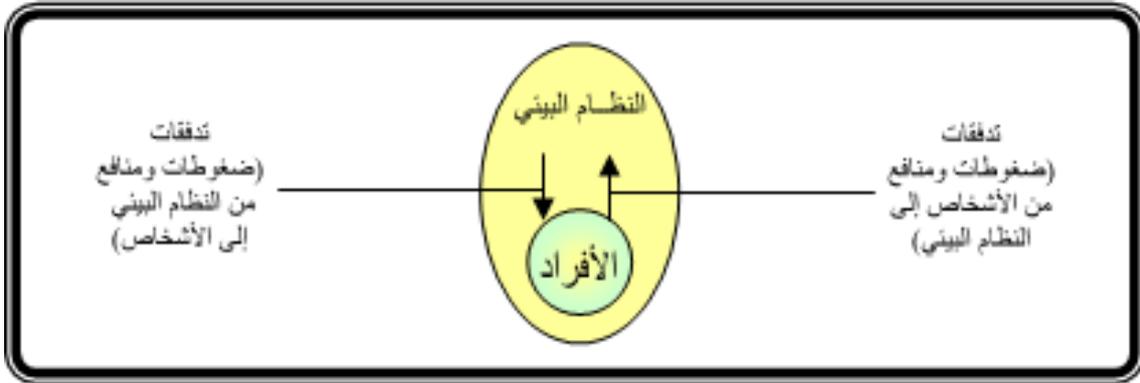


الشكل (1) نموذج الأداء الثلاثي

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

2. نموذج بيضة الاستدامة  
يمكن انتقاد النماذج الأخرى لأنها لا تولي سوى القليل من الاهتمام للبعد البيئي بالنسبة للكثيرين البيئة هي الشرط المسبق لتنمية رفاه الإنسان. تتطلب وجهة النظر هذه نموذجاً للاستدامة يضع البيئة في المركز ويقترح مركز أبحاث التنمية الدولية (IDRC 1997) استبدال الرسومات المكونة من ثلاث ركائز أو دوائر متشابكة للمجتمع والاقتصاد والبيئة بـ "بيضة الاستدامة"، التي صممها الاتحاد الدولي في الأصل عام 1994 من أجل الحفاظ على الطبيعة مصدر

بيضة الاستدامة يوضح العلاقة بين الأفراد والنظم البيئية كدائرة داخل أخرى، أذ يوضح هذا النموذج أن الناس جزء من النظام البيئي ويظهر أن هناك اعتماداً واضحاً بين الاثنين كما في حالة البيضة، أذ البيضة في الحدث إن فساد أي من عنصرى الصفار أو البيض سوف يفسد الكل ومن ثم، فإن رفاهية المجتمع تعتمد على تحسين الناس والنظام البيئي(القرشي،2017:42). والشكل رقم (2) يبين خطوات عمل بيضة الاستدامة.



الشكل (2) خطوات عمل بيضة الاستدامة

Source: Keiner, M. (2005). History, definition (s) and models of sustainable development. ETH Zurich.

3. نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة  
تم طرح فكرة دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية للأداء لمراعاة التأثيرات البيئية لأنشطة الوحدات الاقتصادية عند قياس أدائها تم تطوير هذه الفكرة من خلال اقتراح ثلاثة بدائل لدمج الجوانب البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن وكالاتي(الفتلاوي وآخرون، 2022: 232) .  
1. تكامل معايير الاستدامة (الاجتماعية والبيئية) في الإطار الأولي لوجهات النظر الأربعة BSC  
2. وضع بطاقة أداء متوازن ذات أداء اجتماعي وبيئي مستقل ومتربط.  
3. إضافة عناصر غير سوقية إلى بطاقة الأداء المتوازن : على سبيل المثال إضافة المقاييس البيئية والاجتماعية كمربعات منفصلة أو درجات على عجلة الأداء في

وقت لاحق اقترح بطاقة أداء متوازن مستدام مع ستة مجالات كمؤشر للأداء المستدام (العمليات المالية والعمليات الداخلية والزبائن / الأسواق والتعلم والتطوير والأداء الاجتماعي والأداء البيئي).  
تعرضت بطاقة الأداء المتوازن التقليدية BSC بأبعادها الأربعة للعديد من الانتقادات لأنها أهملت الأبعاد البيئية والاجتماعية للوحدات الاقتصادية، ونتيجة لأهمية هذين البعدين ظهرت بطاقة قياس الأداء المتوازن المستدامة بعد دمج الأبعاد الخمس بعد ذلك إضافة البعد البيئي والاجتماعي وآليات الاستدامة وحماية البيئة والمجتمع (المسعودي والموسوي،2021: 40). أذ أن ترجمة وتوجيه أنشطة وفاعليات الوحدات الاقتصادية تتم من خلال بطاقة الأداء المتوازن القائمة على مجموعة من مؤشرات الأداء المالية

مستدامة (Jassem et al., 2018: 3). يوضح الشكل (3) تطور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

وغير المالية (المالية، والزبون، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية، والمخاطر، والبيئية والاجتماعية) لتحقيق أهداف



الشكل (3) تطور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

المصدر: الزويني، مريم شويطي كيطان، 2021، "نموذج مقترح للتكامل لتحليل السبب والنتيجة وبطاقة العلامات المتوازنة المستدامة لتنفيذ استراتيجيات إدارة التكاليف"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، ص 31.

#### ابعاد بطاقة الاداء المتوازن المستدامة

إمكانية توظيف مؤشرات بطاقة المتوازن المستدامة في قياس أداء المؤسسات التعليمية وإمكانية توفير متطلباتها، سيتم اعتمادها لتحقيق أهداف البحث . يمكن توضيح المؤشرات السبعة لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة كالآتي (عزير وآخرون، 2021: 11)؛ (الثويني، 2014: 56)؛ (السامرائي والزامل، 2012: 168-172):

#### المؤشر الأول: منظور الأداء المالي

تعد مقاييس المنظور المالي من المكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، إذ تنجح هذه الإجراءات نحو تحقيق الأهداف من أجل تحديد مستويات الأرباح المحققة لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية من خلال العمل على خفض التكاليف مقارنة بالمنافسين، فضلا عن هدف النمو في المبيعات والذي يعد من المبادرات الاستراتيجية ومن ثم يسعى هذا المنظور إلى تحقيق أكبر عائد على الاستثمار

#### الجدول (1) مؤشرات قياس الأداء المالي

المؤشرات	الأهداف
1. معدل العائد على الأصول	نمو الإيرادات
2. معدل نمو إيرادات الخدمات التعليمية المقدمة للغير	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية
3. معدل ربحية الإيرادات	الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة
4. معدل تحسين معدلات الإنتاجية	
5. معدل خفض كلف الخدمات التعليمية وتحقيق التكلفة المستهدفة	

6. معدل النفقات الفعلية لحساب المستلزمات السلعية	لحساب	النفقات الفعلية لحساب المستلزمات السلعية
إجمالي تخصيص المستلزمات السلعية		
7. معدل النفقات الفعلية لحساب المستلزمات الخدمية	لحساب	النفقات الفعلية لحساب المستلزمات الخدمية
إجمالي تخصيص المستلزمات الخدمية		
8. معدل نمو تخصيص الخدمات التعليمية المقدمة	تخصيص الخدمات	تخصيص المستلزمات السلعية والخدمية للسنة الحالية- تخصيص المستلزمات السلعية والخدمية للسنة السابقة
تخصيص المستلزمات السلعية والخدمية للسنة السابقة		
9. معدل الأنفاق الفعلي على الصيانة		النفقات الفعلية لحساب الصيانة
إجمالي تخصيص الصيانة		
10. معدل نمو التمويل		تمويل السنة الحالية- تمويل السنة السابقة
تمويل السنة السابقة		

المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

المختارة يجب أن تكون مبنية على تحليلات تصف التفاصيل لمنحهم الأولوية وتأتي المقاييس كنتيجة طبيعية للاختيار الاستراتيجي، والتي ستزود الوحدة الاقتصادية برؤية شاملة لمحور الزبون والجدول (2) يوضح مؤشرات منظور الزبائن.

### المؤشر الثاني: منظور الزبائن

هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة الأداء المتوازن، لأنه إذا لم تستطع الوحدات الاقتصادية التعليمية توفير ما يطلبه الزبون الداخلي والخارجي بشكل كافٍ فسوف يتلاشى في ظل المنافسة، ويجب أن تستند التحليلات قدر الإمكان إلى واقع حقيقي. الوعي بمتطلبات الزبون والاستراتيجيات

### الجدول (2) مؤشرات قياس منظور الزبائن

المؤشرات	الأهداف
1. معدل نمو الحصة السوقية	تحسين مستوى رضا الزبائن (الطلبة)
2. معدل نمو حجم الخدمات التعليمية المقدمة	اكتساب زبائن جدد الاحتفاظ بالزبائن
3. معدل نمو القدرة على التعامل مع الطلاب	
4. معدل نمو عدد الطلاب	
5. معدل الخدمات التعليمية المقدمة لتطوير قدرات الطلاب	
6. معدل الأنفاق على مخصصات منح وبعثات الطلاب	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

### المؤشر الثالث: منظور العمليات الداخلية

يقصد به كافة الأنشطة والفاعليات الداخلية التي تميز الوحدة الاقتصادية التعليمية عن غيرها. هذا المنظور يقيّم درجة نجاح الوحدة الاقتصادية وقدرتها على تلبية متطلبات الزبائن. يقيس درجة مهارات التدريسين والإداريين في الوحدة الاقتصادية وطريقة تقديم الخدمات التعليمية من أجل قياس الأداء الداخلي للوحدة الاقتصادية وتعد نظم المعلومات

من بين العوامل التي تساعد الوحدات الاقتصادية التعليمية في الأعمال الإلكترونية على تحقيق ذلك مع الدقة والسرعة المطلوبة. يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من محور الزبون من خلال خلق قيمة للزبائن والمحور المالي عن طريق زيادة ثروة المساهمين. تحديد الحلقات التي من شأنها تحسين الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية من أجل

اقتصادية التعليميّة، وهذا البعد يمكن أن يحسن الأهداف ويعالج أوجه القصور في تنفيذها ومؤشرات هذا المنظور موضحة في الجدول (3).

إرضاء الزبائن والمساهمين. وهكذا فإن هذا القول ينطبق على الوحدات الاقتصادية التعليميّة في أن هذا البعد يعزز قيمة الطلاب وأفراد المجتمع المحلي كزبائن للوحدات

**الجدول (3) مؤشرات قياس منظور العمليات الداخلية**

المؤشرات	الأهداف
1. معدل نمو إنتاجية الموظف	عدد الخدمات التعليميّة المنجزة عدد ساعات العمل
2. معدل تطور وقت إنجاز الخدمات التعليميّة	وقت مدخلات الخدمة التعليميّة وقت المخرجات الخدمة التعليميّة
3. معدل الخدمات التعليميّة الإلكترونيّة	عدد الخدمات التعليميّة الإلكترونيّة إجمالي الخدمات
4. معدل جودة الخدمات التعليميّة	عدد الخدمات التعليميّة الجديدة المقدمة مجموع الخدمات التعليميّة المقدمة
5. معدل النمو في مخصصات البنى التحتية	البنى التحتية للسنة الحالية - البنى التحتية للسنة السابقة البنى التحتية للسنة السابقة
6. معدل تخصيص صيانة المباني	تخصيص صيانة المباني أجمالي تخصيص الصيانة
7. معدل الأجهزة الإلكترونيّة إلى عدد الطلاب	الأجهزة الإلكترونيّة عدد الطلاب
8. معدل النمو في تخصيص الأجهزة	تخصيص السنة الحالية - تخصيص السنة السابقة تخصيص السنة السابقة
9. معدل الأنفاق على الأجهزة الإلكترونيّة	نفقات الأجهزة الإلكترونيّة أجمالي تخصيصات الأجهزة الإلكترونيّة

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

**المؤشر الرابع: منظور التعلم والنمو**

تعتمد على تدريب الموظفين ودمج مواقفهم الثقافية مع تطوير الوحدة الاقتصادية على حد سواء وبما أنه وفقاً للمخزون الرئيسي للمعرفة في المناخ التنظيمي الحالي للتغيرات التكنولوجية فإنها تدعو الموظفين إلى الاهتمام في التطوير المستمر لأنفسهم خاصة وأن منظور التعليم والنمو

تشكل حجر الزاوية في النجاح في أي وحدة اقتصادية تهتم بموظفيها. أن التعلم أهم من التدريب وهذا يتطلب من الوحدة الاقتصادية أن يكون لديها مستشارون ومدربين، فضلا عن تسهيل عملية الاتصال بين الموظفين حتى يتمكنوا من الحصول على المساعدة في حل المشكلة بشكل سريع ويوضح الجدول (4) مؤشرات قياس منظور التعلم والنمو.

**الجدول (4) مؤشرات قياس منظور التعلم والنمو**

المؤشرات	الأهداف
1. معدل دوران الموظفين	عدد الموظفين تاركي العمل العدد الإجمالي للموظفين
2. معدل التدريسيين إلى الطلبة الأولية	عدد التدريسيين عدد الطلاب الأولية
3. معدل التدريسيين إلى طلاب العليا	عدد التدريسيين عدد الطلاب العليا
4. معدل نمو التواصل المعلوماتي	عدد المؤتمرات وندوات وورش العمل للسنة الحالية- عدد المؤتمرات والندوات وورش العمل للسنة السابقة
5. معدل تنفيذ المقترحات والنتائج	عدد المشاريع المنفذة عدد المشاريع الكلية
6. معدل نمو نفقات ابتكار وتطوير الخدمات التعليميّة	نفقات البحث والتطوير للسنة الحالية - نفقات البحث والتطوير للسنة السابقة

نفقات البحث والتطوير للسنة السابقة	7. معدل تخصيص السفر والإيفاد لغرض التدريب والورش والمؤتمرات
أجمالي تخصيص السفر والإيفاد	
نفقات المؤتمرات والندوات	8. معدل الأنفاق على المؤتمرات والندوات
تخصيص المؤتمرات والندوات	
التدريسيين والموظفين المجازين	9. معدل التدريسيين والموظفين المجازين
أجمالي عدد الموظفين	
عدد البحوث ذات الصلة بالاستدامة	10. معدل البحوث ذات الصلة بالاستدامة
أجمالي البحوث	
عدد المشاركين	11. معدل المشاركين في الدورات التدريبية
أجمالي عدد الموظفين	
نفقات الكتب للسنة الحالية - نفقات الكتب للسنة السابقة	12. معدل نمو نفقات الكتب
نفقات الكتب للسنة السابقة	
عدد الحصص الإلكترونية	13. معدل الحصص التعليمية وخطط التدريس الإلكترونية
أجمالي عدد الحصص	
عدد دورات تأهيل وتطوير قدرات الطلاب	14. معدل دورات تأهيل وتطوير قدرات الطلاب
أجمالي عدد الدورات	
نفقات الدورات التدريبية	15. معدل الأنفاق على الدورات التدريبية
تخصيص الدورات التدريبية	
المكتبات الإلكترونية	16. معدل المكتبات الإلكترونية
أجمالي المكتبات	

المصدر : من أعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

#### المؤشر الخامس: المنظور الاجتماعي

تم انتقاد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لتجاهلها المعلومات المتعلقة بتقييم المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية. أذ أصبحت المسؤولية الاجتماعية أحد المحركات الأساسية والضرورية للوحدة الاقتصادية التي ترغب في البقاء والنمو والاستمرار وبذلك أعتبر المسؤولية الاجتماعية إلزامية في بعض جوانبها القانونية وغيرها. وهي حشد كل طاقات الوحدة الاقتصادية للمساهمة بشكل إيجابي

#### الجدول (11) مؤشرات قياس المنظور الاجتماعي

المؤشرات	الأهداف
1. معدل نمو مخصصات الضمان الاجتماعية للموظفين	تحسين مستوى رضا الأساتذة والباحثين والعاملين
2. معدل الخدمات التعليمية الصحية المقدمة	المساهمة في تنمية المجتمع المحلي
3. معدل النمو في تخصيص المكافاة والمنح والمزايا التشجيعية	
4. العدالة بين الذكور والإناث في التوظيف	
5. معدل النمو في تخصيص الفاعليات التطوعية والأعمال الإنسانية وتوعية والمحافظة على المجتمع	
6. معدل الأنفاق على توفير المدارس ورياض الأطفال	
7. العدالة بين الذكور والإناث في توزيع المناصب	
8. معدل تخصيص صيانة وسائط النقل	

المصدر : من أعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

#### المؤشر السادس: المنظور البيئي

ومراقبة وتقييم أدائهم البيئي كما بدأوا في استعمال المعايير التي توفرها الهيئات المهنية الدولية لمساعدة الوحدات الاقتصادية في تحديد مؤشرات قياس الأداء البيئي. تحاول الوحدات الاقتصادية بممارسة أنشطتها بشكل يقلل أو يلغي

تحتاج الوحدات الاقتصادية إلى قياس وتقييم أدائها البيئي لتلبية الرغبات من داخل الوحدة الاقتصادية وخارجها. ومن ثم فقد تحولوا إلى أنظمة الإدارة البيئية كأدوات لإدارة

والهواء والماء وتساعد هذه المؤشرات في تحديد أكثر التأثيرات البيئية أهميةً توضيح الصلة بين الأهداف البيئية للمنشآت وتنمية الموظفين ومؤشرات هذا المنظور موضحة في الجدول (5).

التأثيرات السلبية أذ يجب عليها الحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئية الحيوية للأجيال الحالية والمستقبلية. تهتم مؤشرات الأداء البيئي بتأثير الوحدة الاقتصادية على النظم الطبيعية الحية وغير الحية بما في ذلك النظم البيئية مثل الأرض

**الجدول (5) مؤشرات قياس المنظور البيئي**

المؤشرات	المعادلات	الأهداف
1. معدل تطور الأداء البيئي	اتفاق مشاريع البحث والتطوير لحماية البيئة لسنة الحالية - اتفاق مشاريع البحث والتطوير لحماية البيئة لسنة السابقة	تحسين الأداء البيئي
2. معدل تخصيص صيانة الحدائق والمنتزهات داخل الجامعة	اتفاق مشاريع البحث والتطوير لحماية البيئة لسنة السابقة	
3. معدل تخصيص على الطاقة	تخصيص الحدائق والمنتزهات أجمالي تخصيص	
4. معدل الأنفاق على الطاقة البديلة	تخصيص الطاقة الكهربائية أجمالي التخصيص	
5. معدل الأنفاق على تقنيات تقليل هدر المياه	نفقات الطاقة البديلة أجمالي تخصيص الطاقة	
6. معدل نمو استهلاك الوقود	نفقات تقنيات تقليل هدر المياه تخصيص تقنيات تقليل هدر المياه	
7. معدل الأنفاق على الوقود	استهلاك الوقود للسنة الحالية- استهلاك الوقود للسنة السابقة	
8. معدل الأنفاق على القمامة	استهلاك الوقود للسنة السابقة نفقات الوقود	
9. معدل الأنفاق على تدوير القمامة	تخصيص الوقود نفقات القمامة	
10. معدل المشاركين في الدورات التدريبية البيئية	تخصيص القمامة نفقات تدوير القمامة	
11. معدل المؤتمرات والندوات والورش البيئية	تخصيص القمامة	
12. حماية البيئة من التلوث	عدد المؤتمرات والندوات البيئية أجمالي عدد الندوات والمؤتمرات والورش	
	المساحات الخضراء	
	المساحة الكلية	

المصدر : من أعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

**المؤشر السابع: منظور المخاطر**

هناك بعض المخاطر التي تصاحب الوحدات الاقتصادية عند مزاولتها لأنشطتها، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن هذه المخاطر لها آثار سلبية على كل من التكاليف والإيرادات وحصص السوق مما يعرضها للخطر، ومن الضروري إضافة منظور آخر للبطاقة وهو منظور المخاطر لتوسيع دورها في عملية تقييم الأداء من خلال وضع مجموعة من الأهداف والمقاييس المتعلقة بهذا المنظور مستمدة من رؤية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية بأذ يتم تحديد المخاطر التي

تواجه هذه الوحدة ومدى تجنبها لهذه المخاطر وتسعى الوحدات الاقتصادية إلى الحد من المخاطر التي قد تتعرض لها، لذلك يجب عليها اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على المعلومات عنها لتلافيها، مع ملاحظة أن التكاليف المرتبطة بتقليل المخاطر يجب أن تكون أقل من تكلفة المخاطر نفسها، كما يُنظر إلى المخاطر على أنها انعكاس أو تعبير عن حالة عدم اليقين الذي ينطوي عليه المستقبل. وكما زاد تشتت القيم المتوقعة للمخرجات زادت المخاطر والجدول (6) يوضح مؤشرات هذا المنظور.

**الجدول (6) مؤشرات قياس منظور المخاطر**

المؤشرات	المعادلات	الأهداف
1. مخاطر الملكية الفكرية	عدد مخالفات الملكية الفكرية أجمالي المخالفات	حماية الوحدات والعاملين من المخاطر
2. معدل توفير فرص عمل جديدة	عدد الموظفين الجدد مجموع عدد الموظفين	
3. معدل مخصصات حماية الموظفين	نفقات مخصصات الخطورة	

أجمالي مخصصات	4.مخاطر التمويل
تخصيص الجامعة	
أجمالي تخصيص قطاع التعليم	
عدد قضايا مخالفات عدم المعرفة بالقوانين والأنظمة والتعليمات	5.مخاطر عدم المعرفة بالتقنيات والأنظمة والتعليمات
أجمالي عدد القضايا	
عدد الحوادث في المختبرات	6.مخاطر المواد الكيميائية في المختبرات
أجمالي عدد الحوادث	
الحوادث البيولوجية	7.مخاطر بيولوجية
أجمالي الحوادث	
مخالفات تقنية المعلومات	8.مخاطر تقنية المعلومات
أجمالي مخالفات تقنية المعلومات	
عدد التدريسيين تاركي العمل	9.مخاطر الهيئة التدريسية
أجمالي عدد التدريسيين	

### المبحث الثاني: قياس الأداء المستدام لجامعة القاسم الخضراء

يهتم المبحث بقياس الأداء المستدام لجامعة القاسم الخضراء من خلال مؤشرات المنظور المالي ومؤشرات منظور الطلبة ومؤشرات منظور العمليات الداخلية ومؤشرات منظور التعلم والنمو ومؤشرات المنظور الاجتماعي ومؤشرات المنظور البيئي ومؤشرات منظور المخاطر.

#### أولاً: مؤشرات المنظور المالي

يركز هذا المنظور على النجاح المالي من أجل تحقيق جامعة مستدامة هناك اختلاف في الأهداف بين الحكومية والخاصة الأهداف المالية في الخاصة تعمل بشكل عام على المدى الطويل هي تعظيم صافي الربح، ومن ثم فإن البعد المالي يهتم بكيفية الإدارة الفاعلة لموارد الجامعة في النهاية تهدف للمحافظة على استمرارية أنشطتها من خلال الحفاظ على وجود موارد كافية.

تمويل السنة الحالية - تمويل السنة السابقة  
تمويل السنة السابقة

الجدول رقم (7) يعرض خلاصة نتائج قياس الأداء المالي لجامعة القاسم الخضراء

#### الجدول (7) مؤشر قياس المنظور المالي لجامعة القاسم الخضراء لسنة 2019

ت	المؤشر	الاداء 2018 %	الاداء 2019 %	النتائج %	الملاحظات
1	معدل العائد على الأصول	3.07	2.93	-0.14	انخفاض المؤشر
2	معدل نمو إيرادات الخدمات التعليمية المقدمة للغير	10.95	-12.80	-23.75	انخفاض المؤشر
3	معدل ربحية الإيرادات	3.23	3.03	-0.20	انخفاض المؤشر
4	معدل تحسين معدلات الإنتاجية	96.76	96.91	0.15	ارتفاع المؤشر
5	معدل خفض كلف الخدمات التعليمية وتحقيق التكلفة المستهدفة	88.85	84.76	-4.09	انخفاض المؤشر
6	معدل النفقات الفعلية لحساب المستلزمات السلعية	72.77	49.91	-22.86	انخفاض المؤشر
7	معدل النفقات الفعلية لحساب المستلزمات الخدمية	88.57	78.36	-10.21	انخفاض المؤشر
8	معدل نمو تخصيص الخدمات التعليمية المقدمة	22.04	-8.41	-30.45	انخفاض المؤشر
9	معدل الأنفاق الفعلي على الصيانة	85.92	80	-5.92	انخفاض المؤشر
10	معدل نمو التمويل	4.92	15.06	10.14	ارتفاع المؤشر
	أجمالي معدل مؤشرات المنظور المالي	47.708	38.975	-8.733	

المصدر: بالاعتماد على الحسابات الختامية والجدول المصروفات والإيرادات والمقابلات والإحصائيات للسنوات 2017، 2018، 2019.

انخفاض نسبي هو وهذا يدل ان الجامعة تدير أنشطتها وتعمل على تحقق إيرادات من خلال تلك الأنشطة فضلا عن انها وحدة اقتصادية خدمية غير هادفة للربح. فضلا عن ذلك يتضح من خلال مؤشر الإنتاجية تحسن ملموس في الأداء بفارق إيجابي مقداره (0.15%)، أما معدل نمو تخصيص المستلزمات السلعية والخدمية انخفض مقارنة بالعام 2018 أذ يكون مؤشر سلبي في تحسين الخدمات التعليمية وجعلها مستدامة، أما مؤشر نمو التمويل أذ تمت

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (7) ان مؤشرات المنظور المالي لجامعة القاسم تشير كافة النسب إلى ان هنالك تذبذب في الأداء المستدام بين السلب والإيجاب وان الجامعة تعمل على رفع قدراتها لتحسين الأداء المالي، مؤشر العائد على الأصول انخفض في 2019 سبب قلة التمويل وزيادة التكاليف، أما مؤشر إيرادات الخدمة التعليمية انخفض وذلك بسبب الظروف في البلد وتعطيل الدوام أذ توقفت اغلب الخدمات التعليمية المقدمة وعدم وجود المراجعين أدى إلى انخفاض الإيرادات، أما مؤشر ربحية الإيرادات فهو الآخر

المنظور على جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تلبي احتياجات ورغبات الطلبة وفق استراتيجية الجامعة، إذا يعتمد نجاح أي جامعة على وضع متطلبات واحتياجات الطالب ضمن أهم أولويات الجامعة لأن لهذا المنظور أهمية كبيرة تنعكس في نجاح الجامعة وقدرتها على مواجهة منافسيها وبقيائها. والجدول رقم (8) يعرض خلاصة نتائج قياس الأداء المالي لجامعة القاسم الخضراء

زيادة بمقدار (10.14%) وهو مؤشر إيجابي في دعم جهود تحسين الأداء المستدام.

#### ثانياً. مؤشرات منظور الطلبة

تتجلى أهمية هذا المنظور في أن إدارة الجامعة تسعى لتحقيق أعلى درجات رضا الطلبة، إذ تؤثر درجة الرضا على معدل الحصول على طلبية جدد والقدرة بالحفاظ على الطلبة الحاليين ومن ثم زيادة حصتها في السوق، إذ ينعكس هذا

#### الجدول (8) مؤشر قياس منظور الطلبة لجامعة القاسم الخضراء لسنة 2019

ت	المؤشر	الأداء 2018 %	الأداء 2019 %	النتائج %	الملاحظات
1	معدل نمو الحصة السوقية	0.49	0.47	-0.02	انخفاض المؤشر
2	معدل نمو حجم الخدمات التعليمية المقدمة	3.45	26.67	23.22	ارتفاع المؤشر
3	معدل نمو القدرة على التعامل مع الطلاب	33.04	18.02	-15.02	انخفاض المؤشر
4	معدل نمو عدد الطلاب	-1.86	15.60	17.46	ارتفاع المؤشر
5	معدل الخدمات التعليمية المقدمة لتطوير قدرات الطلاب	17.58	23.57	5.99	ارتفاع المؤشر
6	معدل الأنفاق على مخصصات منح وبعثات الطلاب	0	0	0	لا يوجد تغيير
	أجمالي متوسط معدل منظور الطلبة	8.783	14.055	5.272	

المصدر: بالاعتماد على الحسابات الختامية والجدول المصروفات والإيرادات والمقابلات والإحصائيات للسنوات 2017، 2018، 2019.

التعليمية المقدمة والسعي إلى إرضاء الطلبة من خلال تقديم تحقيق التقدم المعرفي والأكاديمية للطلاب من خلال زيادة مؤشر الخدمات التعليمية وزيادة مخصصات بعثات الطلبة.

#### ثالثاً: مؤشرات منظور العمليات الداخلية

يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تدعم كلا من جانب الطالب من خلال خلق قيمة للطلبة والجانب المالي عن طريق زيادة قيمة الجامعة. تحدد الجامعات أهدافاً لتحسين العمليات الداخلية بعد المقارنة مع المنافسين الأساسيين، ويساعد هذا النشاط الجامعات أيضاً على تقدير التكاليف المنافسين. لذلك فإن الهدف من بُعد العمليات الداخلية هو تحقيق الكفاءة والفاعلية وإدارة الجودة الشاملة والاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات.

والجدول رقم (9) يعرض خلاصة نتائج قياس الأداء المالي لجامعة القاسم الخضراء.

يبين الجدول رقم (8) مؤشرات الأداء ومدى اهتمام جامعة القاسم بالطلاب إذ ان هنالك زيادة ملحوظة لعام 2019 ولكن ليس كل المؤشرات إذ بلغ معدل نمو الحصة السوقية لسنة 2019 (0.48) من مجموع المخرجات لقطاع التعليم ككل المؤشر متساوي لسنة 2018 و2019 السبب قلة عدد الطلاب المقبولين لكونها جامعة مستحدثة وتحتاج إلى فترة من الوقت لتحسين هذا المؤشر، أما نمو القدرة على التعامل مع الطلبة فهو حقق زيادة نسبية وهذا يدل ان الجامعة تعمل لكسب ولاء الطلبة ولديها القدرة على استيعاب الطلبة بأعداد أكثر ولكن تحتاج إلى جهود بتعريف بأهمية الجامعة في قطاع العمل فضلاً عن معدل نمو الطلبة اخذ بالنقص في الجامعة إذ لا يوجد مسمى وظيفي لبعض كليات وعموض حول مستقبل بعض الكليات الموجودة في الجامعة هنالك زيادة واضحة في مؤشر الخدمات التعليمية المقدمة وهذا مؤشر سعى الجامعة على زيادة جودة الخدمات

#### الجدول (9) مؤشر قياس منظور العمليات الداخلية لجامعة القاسم الخضراء لسنة 2019

ت	المؤشر	الأداء 2018 %	الأداء 2019 %	النتائج %	الملاحظات
1	معدل نمو إنتاجية الموظف	83.33%	83.33	0.00	لا يوجد تغيير
2	معدل تطور وقت إنجاز الخدمات التعليمية	66.67	50	-16.6	انخفاض المؤشر
3	معدل الخدمات التعليمية الإلكترونية	33.33	28.95	-4.38	انخفاض المؤشر
4	معدل جودة الخدمات التعليمية	3.33	21.05	17.72	ارتفاع المؤشر
5	معدل النمو في مخصصات البنى التحتية	0.00	6.98	6.98	ارتفاع المؤشر
6	معدل تخصيص صيانة المباني	55.39	59.88	4.49	ارتفاع المؤشر
7	معدل الأجهزة الإلكترونية إلى عدد الطلاب	13.21	15.95	2.74	ارتفاع المؤشر
8	معدل النمو في تخصيص الأجهزة	108.89	205.83	96.94	ارتفاع المؤشر
9	معدل الأنفاق على الأجهزة الإلكترونية	85.32	82.01	-3.31	انخفاض المؤشر
	أجمالي متوسط معدل منظور العمليات الداخلية	49.941	61.553	11.612	

المصدر: بالاعتماد على الحسابات الختامية والجدول المصروفات والإيرادات والمقابلات والإحصائيات للسنوات 2017، 2018، 2019.

ويشمل تدريب الموظفين وتفعيل برامج التطوير المهني للأفراد في الجامعة لتحقيق أهداف الجامعة على المدى الطويل، وكذلك تعديل مواقفهم وقيمهم أذ يمكنهم التعامل مع عمليات التحديث والتطوير بشرط أن تكون هذه البرامج متوافقة مع متطلبات العمل في المستقبل ومع احتياجات الأفراد أنفسهم، مع وجود نظام حوافز يميز الأفراد حسب أدائهم فضلا عن تعزيز القيم والأخلاق المهنية والوظيفية، ويركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للموظفين والطلاب، ومستويات مهاراتهم والعمل بما يرضيهم، ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم والاهتمام بنظم المعلومات والإجراءات الإدارية. وينعكس هذا البعد بشكل أساس على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وعلى تطوير الأجهزة العلمية التي تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعة. ويشمل إنشاء الكليات الجديدة وتطوير مخرجات الجامعة البحثية، وتطوير المكتبة والمختبرات، وعملية بناء المعلوماتية. يسعى هذا المحور إلى ضمان التوسع المستقبلي للخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال توافر ثقافة قائمة على الأداء واكتشاف المؤهلات والقدرات المتميزة، واستثمار الموارد إلى أقصى حد والتقدم المحرز في تنوع التعليم.

والجدول رقم (10) يعرض خلاصة نتائج قياس منظور التعلم والنمو لجامعة القاسم الخضراء

يبين الجدول رقم (9) مؤشرات الأداء المستدام العمليات الداخلية للعامين (2018-2019) أذ بلغ معدل نمو إنتاجية الموظف (83.33%) لسنة 2019 محققة نفس المستوى في إنتاجية الموظفين من خلال الخدمات التعليمية التي يقدمها الموظفون وان جامعتنا تسير بخطى ثابتة لتحقيق افضل إنتاجية. أما مؤشرات معدل تطور وقت إنجاز الخدمات التعليمية وجودة الخدمات التعليمية حققت معدلات اعلى من العام 2018 لكنها بوتيرة اقل وتحتاج لدعم واهتمام اكثر. أما مؤشر الخدمات التعليمية الإلكترونية محقق زيادة وذلك بسبب اللازمة الصحية وتحول اغلب الخدمات التعليمية إلى الإلكترونية. حقق مؤشر البنى التحتية زيادة وذلك لاهتمام الجامعة بالمختبرات وضرورة توفيرها لغرض النهوض بالعملية التعليمية وتقديم افضل الخدمات التعليمية للطلبة. أما مؤشر عدد الطلاب إلى الأجهزة الإلكترونية ان عدد الأجهزة لا يغطي عدد الطلب أذ تبين المعدل الحاجة إلى زيادة عدد الأجهزة الإلكترونية أذ يظهر تخصيص الأجهزة زيادة إيجابية ومن ثم لا بد من زيادة عدد الأجهزة والمعدات الإلكترونية وما يتناسب مع عدد الطلاب. أما مؤشر الصرف على الأجهزة يدل على الاستغلال الجيد للتخصيص وشراء الأجهزة والمعدات الإلكترونية لدعم الأداء المستدام في الجامعة.

رابعاً. منظور التعلم والنمو

الجدول (10) مؤشر قياس منظور التعلم والنمو لجامعة القاسم الخضراء لسنة 2019

ت	المؤشر	الاداء 2018%	الاداء 2019%	النتائج %	الملاحظات
1	معدل دوران الموظفين	0.97	4.12	3.15	ارتفاع المؤشر
2	معدل التدريسيين إلى الطلبة الأولية	12.78	11.05	-1.73	انخفاض المؤشر
3	معدل التدريسيين إلى طلاب العليا	76.71	48.28	-28.43	ارتفاع المؤشر
4	معدل نمو التواصل المعلوماتي	133.33	68.13	-65.20	ارتفاع المؤشر
5	معدل تنفيذ المقترحات والنتائج	100	100	0	لا يوجد
6	معدل نمو نفقات ابتكار وتطوير الخدمات التعليمية	0	0	0	لا يوجد
7	معدل تخصيص السفر والإيفاد لغرض التدريب والورش والمؤتمرات	24.62	18.59	-6.03	انخفاض المؤشر
8	معدل الأنفاق على المؤتمرات والندوات	27.26	16.87	-10.39	ارتفاع المؤشر
9	معدل التدريسيين والموظفين المجازين	2.54	5.57	3.03	ارتفاع المؤشر
10	معدل البحوث ذات الصلة بالاستدامة	15.87	19	3.13	ارتفاع المؤشر
11	معدل المشاركين في الدورات التدريبية	30.27	36.32	6.05	ارتفاع المؤشر
12	معدل نمو نفقات الكتب	-74.60	0	-74.60	انخفاض المؤشر
13	معدل الحصص التعليمية وخطط التدريس الإلكترونية	0	71.26	71.26	ارتفاع المؤشر
14	معدل دورات تأهيل وتطوير قدرات الطلاب	7.69	6.54	-1.15	انخفاض المؤشر
15	معدل الأنفاق على الدورات التدريبية	0	0	0	لا يوجد
16	معدل المكتبات الإلكترونية	0	16.67	16.67	ارتفاع المؤشر
	أجمالي متوسط معدل منظور التعلم والنمو	22.34	26.4	4.06	

المصدر: بالاعتماد على الحسابات الختامية والجدول المصروفات والإيرادات والمقابلات والإحصائيات للسنوات 2017، 2018، 2019.

الجامعة تحقق تقدم ملحوظ في كسب رضا الطلبة لديها والقدرة على توظيف كوادر تدريسية، أما معدل التدريسيين إلى طلبة العليا هناك انخفاض من خلال ذلك الجامعة فيه نقص فيما يخص شهادة الدكتوراه، أما مؤشر تطوير القدرات التدريبية والمشاركة من قبل الموظفين أظهرت

يبين الجدول (10) مؤشرات الأداء لمنظور التعلم والنمو وتوجد زيادة في اغلب المؤشرات معدل دوران الموظفين لا يوجد زيادة أو نقص وهذا يبين التعامل الجيد مع الموظفين من قبل الجامعة، أما معدل التدريسيين إلى الطلبة فيبلغ لسنة 2019 (19) محقق زيادة عن العام 2018 وهذا يدل على ان

البحوث والدراسات من قبل الموظفين في الجامعة هناك زيادة إيجابية ولكن مؤشر دعم هذا البحث مؤشر سلبي بحاجة توفير التخصيص من أجل تقديم أفضل ما لديهم. مؤشر خدمات التدريس هناك تطور إيجابي من خلال زيادة المؤشر والتحول نحو الخدمات التعليمية الإلكترونية. أذ يظهر مؤشر شراء الكتب تذبذب واضحة يحتاج إلى استغلال التخصيص بشكل أفضل وتوفير أفضل الكتب والمراجع. أما مؤشر المكتبات الإلكترونية يظهر زيادة في المكتبات الإلكترونية ويحتاج إلى تحويل المكتبات أذ تكون متاحة للجميع.

#### خامسا. مؤشرات المنظور الاجتماعي

فائدة الجامعات ليست مقصورة على تحقيق الأهداف التعليمية أذ لديهم مجموعة أخرى من الأهداف لا بد من الاهتمام بها منها الاجتماعية التي يجب عليهم تنفيذها من أجل تعزيز أسباب بقائهم واستمراريتهم في تنفيذ أنشطتهم داخل البيئة التنافسية. قد تستخدم بعض الجامعة مراكز استشارية لقياس رأي الموظفين الطلبة وفي الجامعات التي تستخدم معدل كبيرة من البريد الإلكتروني لموظفيها والشبكات الداخلية كل يوم يمكن بث الاستبيانات وجمعها بسهولة وبسرعة عبر الإنترنت. في العديد من الجامعات توجد بالفعل قياسات يمكن استعمالها كمؤشرات لرأي الموظفين بشأن رؤسائهم في العمل على سبيل المثال أو المناخ السائد في الجامعة. والجدول (11) يعرض خلاصة نتائج قياس المنظور الاجتماعي لجامعة القاسم الخضراء

مؤشراً إيجابياً في دور الجامعة في تطوير القدرات والمهارات لمواكبة سوق العمل وتحسين الأداء المستدام، أما معدل ابتكار وتطوير الخدمات التعليمية فإنه على الرغم من الزيادة في انفاق الجامعة على نفقات البحث والتطوير إلا أن الزيادة دون المستوى المطلوب لتحقيق الاستدامة وهذا مؤشر مهم لدعم إمكانيات التعليم والبحث العلمي في الجامعة وأعداد خطط تتلائم ومستوى التطور في بيئة التعليم العالي على المستوى الدولي، أما مؤشر التعاون والاتفاقيات ويرتبط بها الطلاب الدوليين تبادل الخبرات التعليمية والبحثية مع الجامعات الأجنبية المرموقة من أجل رفع المستوى التعليمي في الجامعة والرقابة وضمان جودته، من أجل الحصول على الاعتماد الدولي واستضافة أساتذة ومحاضرين مؤهلين وذوي خبرة عالية للمساهمة في العمل التدريسي والعلمي. البحث في الجامعة. رفع كفاءة أساتذة الجامعات من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب الأساتذة في الجامعات المتفوق عليها. تأمين وتسهيل عمليات القبول لخريجي في مراحل الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه). تفعيل التبادل الطلابي مع الجامعات المتفوق عليها بأذ توفر الجامعة لطلابها فرصاً لدراسة بعض الدورات أو إقامة ورش عمل في هذه الجامعات. تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل وندوات البحث العلمي المشترك. العمل على ربط مخرجات الجامعة بالمجتمع من خلال توجيه وربط أنشطة الجامعة البحثية والتعليمية بمتطلبات واحتياجات المجتمع. تطوير المبادرات البحثية والعلمية والدراسات الإحصائية بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. أما مؤشر

#### الجدول (11) مؤشر قياس المنظور الاجتماعي لجامعة القاسم الخضراء لسنة 2019

ت	المؤشر	الأداء 2018%	الأداء 2019%	النتائج%	الملاحظات
1	معدل نمو المخصصات الضمان الاجتماعية للموظفين	98.15	99.43	1.28	ارتفاع المؤشر
2	معدل الخدمات التعليمية الصحية المقدمة	2	1.58	-0.42	انخفاض المؤشر
3	معدل النمو في تخصيص المكافاة والمنح والمزايا التشجيعية	-2.60	0	2.60	ارتفاع المؤشر
4	5- العدالة بين الذكور والإناث في التوظيف	35.23	35.23	0	لا يوجد تغيير
5	معدل النمو في تخصيص الفاعليات التطوعية والأعمال الإنسانية وتوعية والمحافظة على المجتمع	0	0	0	لا يوجد تغيير
6	معدل الأنفاق على توفير المدارس ورياض الأطفال	0	0	0	لا يوجد تغيير
7	معدل شغالي المناصب من الإناث	17.95	16.67	-1.28	انخفاض المؤشر
8	معدل تخصيص صيانة وسائط النقل	0.15	0.19	0.04	ارتفاع المؤشر
	أجمالي متوسط معدل المنور الاجتماعي	18.86	19.14	0.28	

المصدر: بالاعتماد على الحسابات الختامية والجدول المصرفيات والإيرادات والمقابلات والإحصائيات للسنوات 2017، 2018، 2019،

للموظفين كما هو عليه في 2018، أما مؤشر المنح والمكافاة انخفض بشكل سلبي ويعد من الشروط الهامة اللازمة لتحقيق رضا الموظفين وتحسين أدائهم من خلال طريقة منحهم المكافآت والحوافز من أجل تشجيع الأداء المتميز للموظفين مما يساهم في نجاح الجامعة وتقدمها في تحقيق أهدافها. الأمر الذي يدفع الموظفين إلى بذل أقصى جهدهم من أجل

يوضح الجدول (11) المؤشرات الاجتماعية أذ ومساهمة الجامعة في هذا الجانب تحتاج إلى تخطيط وتخصيص مبالغ هنالك زيادة في مؤشر الضمان الاجتماعي ويظهر بين الموظفين والجامعة، أما توفير فرص العمل الجامعة بحاجة إلى موظفين ولكن سبب الأزمة المالية وسياسية التشف لا توجد تعيينات. مساهمة الجامعة في توفير الرعاية الصحية

والصديقة للبيئة. يجب على الجامعة أن تحاول ممارسة أنشطتها بطريقة تقلل أو تقضي على التأثيرات البيئية السلبية وتعظم التأثيرات الإيجابية كما يجب عليها الحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئية الحيوية للحيل الحالي. ولتحقيق ذلك لا بد من ضبط وتقليل تكاليف الأداء البيئي وتبني الجامعة برنامجاً منظماً لتقليل المخلفات الخطرة والتداعيات السلبية ودراسة التكاليف البيئية ووضع استراتيجيات لتحسين الأداء البيئي من خلال الاهتمام بالمنظور البيئي من خلال المناهج الدراسية والأبحاث العلمية واستعمال الموارد والمستلزمات الصديقة للبيئة. والجدول رقم (12) يعرض خلاصة نتائج قياس المنظور البيئي لجامعة القاسم الخضراء

تطوير مهاراتهم وتأهيلهم للحصول على هذا الدعم الممنوح من قبل إدارة الجامعة أما مؤشر التوظيف والمناصب يحتاج إلى زيادة من خلال دعم المرأة في توزيع الدرجات الوظيفية وعند توزيع المناصب أما مؤشر توفير الدعم للأيتام والمشاركة في الأعمال التطوعية والإنسانية مع جميع أفراد المجتمع ويظهر هذا المنظور دعم الجامعة لتحسين الأداء المستدام.

#### سادساً مؤشرات المنظور البيئي

يتعلق هذا المنظور بتحديد الأعمال والأنشطة والتي لها تأثير كبير على البيئة، تعد البيئة أحد الأبعاد المهمة للغاية في الوقت الحاضر خاصة بعد اتجاه الأخير للوحدات الاقتصادية العالمية نحو تبني مفهوم المشاريع الخضراء

#### الجدول (12) مؤشر قياس المنظور البيئي لجامعة القاسم الخضراء لسنة 2019

ت	المؤشر	الأداء 2018 %	الأداء 2019 %	النتائج %	الملاحظات
1	معدل تطور الأداء البيئي	0	0	0	لا يوجد
2	معدل تخصيص صيانة الحدائق والمتنزهات داخل الجامعة	0.25	0.38	0.13	ارتفاع المؤشر
3	معدل تخصيص على الطاقة	0.28	0.25	-0.03	انخفاض المؤشر
4	معدل الأنفاق على الطاقة البديلة	0	0	0	لا يوجد
5	معدل الأنفاق على تقنيات تقليل هدر المياه	0	0	0	لا يوجد
6	معدل نمو استهلاك الوقود	38.58	-26.29	-64.87	انخفاض المؤشر
7	معدل الأنفاق على الوقود	96.34	44.89	-51.45	انخفاض المؤشر
8	معدل الأنفاق على القمامة	87.45	77.16	-10.29	انخفاض المؤشر
9	معدل الأنفاق على تدوير القمامة	0	0	0	لا يوجد
10	معدل المشاركين في الدورات التدريب البيئية	33.50	41.67	8.17	ارتفاع المؤشر
11	معدل المؤتمرات والندوات والورش البيئية	9.89	12.74	2.85	ارتفاع المؤشر
12	حماية البيئة من التلوث	13.64	13.64	0	لا يوجد
	أجمالي متوسط معدل المنظور البيئي	23.33	13.70	-9.62	

المصدر: بالاعتماد على الحسابات الختامية والجدول المصرفيات والإيرادات والمقابلات والإحصائيات للسنوات 2017، 2018، 2019،

والتطوير البيئي محط اهتمام كليات الزراعة في تقديم الحلول الزراعية المستدامة لبناء جامعة رائدة في تقديم الحلول البيئية في الزراعة وتطوير الواقع الزراعي في البلد، ومؤشر المشاركين في الدورات التدريبية هو مؤشر زيادة واضحة في عدد المشاركين لرفع مستوى الوعي بالجانب البيئي بين الموظفين وتحسين الأداء المستدام. مؤشر الطاقة الكهربائية تزداد الحاجة إلى الطاقة الكهربائية بسرعة عالية ومن الضروري إيجاد مصدر بديل للطاقة (يسمى الطاقات الخضراء) بدلاً من الوقود الأحفوري تهدف الطاقات الخضراء البديلة إلى أن تكون بديلاً صديقاً للبيئة للوقود الأحفوري وتقلل من استهلاك الوقود وتكون ذات كفاءة عالية ومتجددة ومستدامة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح والماء وغيرها على الجامعة الاهتمام في توفير مثل هذا الطاقة من أجل طاقة تأثير بيئي أقل وتكاليف أقل.

الماء هو سر الوجود وأساس الحياة ويشكل تحقيق الأمن المائي تحدياً كبيراً على الصعيدين الوطني والدولي يجب أن يكون مؤشر المياه في الجامعة من أهم أولوياتها ويجب أن

يجب خلق بيئة تساعد على التعلم والبحث العلمي وخدمة المجتمع تأكيداً على جديتها والتزامها وسعيها المستمر للتعلم تدرك الجامعة مسؤوليتها عن التأثيرات البيئية لأنشطتها المختلفة من أجل تهيئة البيئة المحيطة بها لتحقيق ما تطمح إليه. وعليه يجب ان تبني سياسة الاستدامة البيئية في عدة مجالات، من أجل ضمان تنظيم علاقتها بالبيئة المحيطة. للحفاظ عليها من جهة، والمحافظة على موارد الجامعة ومرافقها من جهة أخرى. يتطلب تنفيذ هذه السياسة توزيعاً دقيقاً للأدوار بين منتسبي الجامعة لضمان تنفيذ الإجراءات بدقة، وفي نفس الوقت يتطلب توحيد الجهود والمهارات المتضافرة بين الجميع، من أجل تحقيق حرم جامعي آمن بيئياً وصديق للبيئة حوله.

من هذا المنظور يظهر الواقع البيئي أذ زيادة بعض المؤشرات واستمرار بقاء بعض المؤشرات على حالها يحتاج البعض إلى دعم مالي أذ لا يوجد تخصيص ويحتاج البعض الآخر إلى تخطيط واستعمال الموارد بشكل أفضل للمساعدة في تقليل التأثير البيئي واحتلال الصدارة من أذ الاهتمام بالبيئة، يجب على الجامعة أن تجعل مؤشر البحث

**سابعاً. مؤشرات منظور المخاطر**

هناك بعض المخاطر التي تصاحب الجامعة عندما تمارس نشاطها وهذه المخاطر لها آثار سلبية على كل من النفقات والإيرادات. تسعى الجامعات إلى تقليل المخاطر التي قد تتعرض لها لذلك يجب عليها اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على معلومات عنها لتلافيها، مع ملاحظة أن النفقات المرتبطة بتقليل المخاطر يجب أن تكون أقل من تكلفة المخاطر نفسها. والجدول رقم (13) يعرض خلاصة نتائج قياس منظور المخاطر لجامعة القاسم الخضراء

تتبنى الجامعة سياسة خاصة لإدارة المياه واستدامتها والحفاظ عليها وحث الباحثين والتدريسيين وطلبة الدراسات العليا على توجيه بحثهم بتجاه معالجة هدر المياه مثل تجميع مياه الأمطار واستعماله في المساحات الخضراء وكذلك استعمال الصنابير ذات التحكم الأوتوماتيكي التي تمنع استهلاك المياه من قبل الطلاب والموظفين. أما فيما يخص استعمال الوقود أذ هنالك استهلاك كبير للوقود وتقليل منها باستعمال مستهلكات الوقود الصديقة للبيئة واستعمال الوقود الأخضر نحو حرم جامعي مستدام في الأداء والخدمات التعليمية والبنى التحتية.

**الجدول (13) قياس منظور المخاطر في جامعة القاسم الخضراء 9201**

ت	المؤشر	الأداء 2018%	الأداء 2019%	النتائج %	الملاحظات
1	مخاطر الملكية الفكرية	0	0	0	لا يوجد
2	معدل توفير فرص عمل جديدة	0	0	0	لا يوجد
3	معدل مخصصات حماية الموظفين	0.46	0.77	0.31	ارتفاع المؤشر
4	مخاطر التمويل	0.70	0.65	0.05-	ارتفاع المؤشر
5	مخاطر عدم المعرفة بالقوانين والأنظمة والتعليمات	1	1	0	لا يوجد
6	مخاطر المواد الكيميائية في المختبرات	0	0	0	لا يوجد
7	مخاطر بيولوجية	0	0	0	لا يوجد
8	مخاطر تقنية المعلومات	0	0	0	لا يوجد
9	مخاطر الهيئة التدريسية	0	0	0	لا يوجد
	أجمالي متوسط معدل منظور المخاطر	0.24	0.26	0.06	

المصدر: بالاعتماد على الحسابات الختامية والجدول المصروفات والإيرادات والمقابلات والإحصائيات للسنوات 2017، 2018، 2019.

الاستراتيجية باسم فقدان استراتيجية التحكم أو نقل مسؤولية المخاطر إلى طرف ثالث وغالباً ما تكون شركات التأمين من مهام إدارات إدارة المخاطر لحماية أصول الجامعات (البشرية - المادية - المالية) من خلال منع الحوادث السلبية من خلال التدريب والتعليم والمراقبة. التعاقد مع شركات التأمين لتأمين موجودات الجامعة التعامل مع القضايا والمطالب الإدارية بإنصاف ومسؤولية. يوضح الجدول (14) سيكون لكل منظور وزن نسبي من 100 ليتم من خلاله قياس الأداء الكلي وفق نتائج مناظير بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لجامعة القاسم الخضراء.

يبين هذا المنظور سعي الجامعة إلى حماية الموظفين من المخاطرة من خلال زيادة مؤشر مخصصات حماية الموظفين ومؤشر الشكاوى يظهر التزام الجامعة في توفير بيئة نظيفة وتقليل التلوث على الجامعة التحديد المستمر لأهم المخاطر الرئيسية التي تنشأ من العمليات وتحديد أولويات المخاطر على أساس احتمال حدوثها وتأثيرها المحتمل وتطبيق استراتيجيات للحد من المخاطر ورصد فاعلية جهود إدارة المخاطر. إدارة الجامعات للمخاطر من خلال مجموعة من استراتيجيات لمنع توقف النشاط الذي يولد تلك المخاطر وقبول الحفاظ على الوضع الراهن والمجازفة مع اتخاذ الاحتياطات. الحد من احتمالية وتأثير المخاطر تُعرف هذه

**الجدول (14) نتائج الأداء المستدام وفق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لجامعة القاسم الخضراء**

تسلسل	المناظير	الأداء المستدام 2018%	الأداء المستدام 2019%
1	المنظور المالي 15%	7.156	5.846
2	منظور الطلبة 15%	1.318	2.108
3	منظور العمليات الداخلية 15%	7.491	9.233
4	منظور التعلم والنمو 15%	3.351	3.96
5	المنظور الاجتماعي 15%	2.829	2.871
6	منظور الأداء البيئي 15%	3.499	2.055
7	منظور المخاطر 10%	0.24	0.26
	أجمالي معدل الأداء المستدام	25.88	26.33

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على الجداول (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13).

وان الجدول أعلاه يوضح وجود انخفاض كبير في مستوى الأداء المستدام لجامعة القاسم الخضراء نتيجة لعدم

ذات العلاقة بالأنشطة التعليمية لبيان مساهمة الأنشطة والأفراد والإدارة للوصول إلى هدف الجامعة.

8. تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن قدرات وطاقت العاملين وتوزيع المسؤوليات والأداء في العمل وفقاً لتلك الطاقات والقدرات البشرية، إذ يتضح هناك اهتمام واضح لدى الجامعة بتطوير قدراتها الإجرائية لتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة.

9. هناك ضرورة لوجود تمويل آخر يوفر العوائد المالي للجامعة وتقليل الاعتماد الكلي على تمويل الدولة لغرض توفير الأموال والنهوض بواقع الجامعة

10. قلة المناهج الدراسية الخضراء وهي التعليم الأخضر ما يسمى بالمدرسة الخضراء أو الجامعة الخضراء، الذي يمثل التعليم الحديث للتنمية المستدامة ومواكبة التطور التكنولوجي والاستفادة منه في العملية التعليمية بكفاءة وفقاً للمعايير الصديقة للبيئة.

#### التوصيات:

1. ضرورة تبني منهج الجامعة الخضراء من خلال التركيز على عدة مجالات أساسية كالطاقة والشراء المستدام.
2. أقامت الدورات التدريبية والتطويرية لموظفي الحسابات والجهات المسؤولة في هذه الجامعة عند تبني التقنيات الحديثة للمساعدة في فهم آلية عملها وتوفير متطلبات وإجراءات تطبيقها.
3. توفير التخصيصات للأبحاث والابتكارات والتي يتم من خلالها يتم إنتاج وتكوين رأس المال الفكري المنسجم مع مبادئ التنمية المستدامة.
4. اعتماد مفهوم التنمية المستدامة في كافة مناهج التعليم الجامعي للأقسام العلمية لمواكبة التطور الحاصل في مجال قياس الأداء المستدام لتعزيز جودة الخدمات التعليمية.
5. اهتمام جامعة القاسم الخضراء بدراسة النظم والأدوات الحديثة مثل خارطة تدفق القيمة الخضراء وبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لتعزيز التواصل مع الزبائن بهدف معرفة رغباتهم وتحويلها إلى تدفق قيمة لتحقيق قيمة للخدمات المقدمة.
6. عرض البيانات المتعلقة بالأداء المستدام ضمن بند منفصل لتسهيل الحصول على البيانات بمزيد من السرعة والدقة.
7. نوصي باستعمال تقنيات كلفوية وإدارية معاصرة مثل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة تخطيط وقياس للأداء كونها تعزز جودة الخدمة التعليمية.
8. تفعيل دور الانتساب إلى المؤسسات العالمية من أجل الإعداد للموارد والقدرات المادية والبشرية الاستراتيجية والاستفادة من خبرات المؤسسات العالمية الرائدة من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل المتقدمة بالتنسيق مع المنظمات البحثية والتدريبية المتخصصة والاستفادة من البرامج التدريبية للتخصصات والمهارات التي تحتاجها المنظمة.
9. ينبغي توجه إدارة الجامعة في اتجاه مستدام وبناء مؤسسات صديقة للبيئة من خلال تقليل النفقات وتقليل

توفر اغلب متطلبات التنمية المستدامة فضلاً عن قلة الاهتمام الحكومي بدعم الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. لكن وجود تحسن بسيط بمستوى الاداء للجامعة .

من خلال نتائج البحث يتعزز دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة بعد تحديد التزاماتها بتحسين وتطوير مستوى أدائها في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في ظل بيئة تتسم بمتغيرات متسارعة من بينها زيادة الوعي بأهمية الأداء البيئي والاجتماعي للوحدة الاقتصادية، الأمر الذي يتطلب قياس أدائها في ثلاث أبعاد هي البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي تعد بطاقة العلامات المتوازنة من التقنيات الحديثة التي يمكن الاستناد إليها في قياس ومن مناظير مختلفة وهي المنظور المالي ومنظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور النمو والتعلم، فضلاً عن المناظير التي تعكس مدى مساهمتها في تعزيز الاستدامة. ولدعم وتعزيز الأداء سيكون بحاجة إلى تطبيق التقنيات الكفوية التي تساعد على توفير المعلومات المطلوبة لقياس الأداء المستدام.

#### الاستنتاجات:

1. ان تبني الأداء المستدام يحقق تمايزاً واضحاً ويساعد في إيجاد خدمات وعمليات جديدة ويدعم سمعة الجامعة ويحقق منافع اجتماعية تحقق الغرض الرئيسي من الجامعة.
2. يتضح أن الأداء المستدام هو أداء طويل الأمد يركز على مبادئ متكاملة تتمثل في الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تؤدي إلى إشباع الحاجات وإرضاء جميع الأطراف المعنية.
3. تعد بطاقة الأداء المتوازن واحدة من أهم الأساليب الحديثة التي أهملت المناظير التقليدية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المعلومات المتعلقة بقضايا الاستدامة والتي أصبحت اليوم ضرورة ملحة، إضافة المنظور البيئي والاجتماعي (الاستدامة) إلى بطاقة الأداء المتوازن لتوسيع دورها في عملية تقييم الأداء والتي تشكل جزءاً أساسياً من استراتيجية الوحدة الاقتصادية.
4. تعد جامعة القاسم الخضراء من المؤسسات التعليمية الخضراء والأولى في العراق إذ يكون للبنية التحتية والتخصصات تأثير بيئي أقل وتوفير الخدمات التعليمية لجميع العاملين وغير العاملين في الجامعة من خلال استقبال الطلاب ونشر البحوث محلياً وعربياً وعالمياً وتمتلك عدد من الأجهزة الحديثة المتطورة لتقديم الخدمات التعليمية والبحثية والتطويرية.
5. صعوبة تخصيص التكاليف لكل نشاط من الأنشطة وذلك لعدم تحديد الأنشطة الاقتصادية والبيئة والاجتماعية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.
6. تحقق الجامعة تحسن بالأداء من عام 2019 إلى 2018 ويعود ذلك إلى التباين في المؤشرات البيئية والاجتماعية التي سجلت ارتفاعاً في الأداء، مما يعكس ان الجامعة أخذت على عاتقها المسؤولية الاجتماعية والبيئية.
7. تحقيق التوازن في بطاقة الأداء المتوازن من خلال خلق توليفه من المقاييس المالية وغير المالية المتناغمة

- the economic unit]. Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Wasit.
4. Raziqa, T. (2015). Taqyim al-ada' al-mali lil-mu'assasah al-iqtisadiyah: Dirasat halat Mu'assasat al-Tajhizat al-Manziliyya EDIED [Evaluation of financial performance of the economic enterprise – Case study of EDIED]. Master's Thesis, Institute of Economic, Commercial and Management Sciences.
  5. Al-Samarrai, M. J. S., & Al-Zamili, A. A. H. (2012). Bitaqat al-'alamat al-mutawazin: Al-madkhal al-mu'asir litaqwim al-ada' al-istirateji [The balanced scorecard: A contemporary approach for strategic performance evaluation]. Majallat Al-Idarah wal-Iqtisad, Issue 93.
  6. Al-Sa'doun, H. M. H. (2017). Isti'mal bitaqat al-ada' al-mutawazin fi taqwim al-ada' al-istirateji fi Jami'at Al-Qadisiyyah [Using the balanced scorecard in evaluating strategic performance at the University of Al-Qadisiyyah]. Master's Thesis, College of Administration and Economics, University of Al-Qadisiyyah.
  7. Abdu, M. I., & Khalil, M. A. M. (2021). Al-jami'ah al-mustadamah: Madkhal lidaman jawdat al-ta'lim al-'ali fi daw' ba'd al-tajarb al-'alamiyyah [The sustainable university as an approach to ensuring the quality of higher education in light of global experiences]. International Conference on Quality Assurance of Higher Education Institutions, 213–225.
  8. Aziz, K. A. I., Obeid, A. J., Ghadeer, A. M., & Obeid, Q. A. (2021). Qiyas al-ada' al-mustadam li-Jami'at al-Kufa bi-isti'mal bitaqat al-ada' al-mutawazin al-mustadam [Measuring the sustainable performance of the University of Kufa using the Sustainable Balanced Scorecard]. Majallat Al-Ghari lil-'Ulum Al-Iqtisadiyah wal-Idariyah, pp. 86–101. <https://journal.uokufa.edu.iq/index.php/ghjec/article/view/1804>
  9. Al-Quraishi, Y. S. Y. (2017). Ta'thir al-rashaqah al-istiratejiyyah fi al-ada' al-mu'assasi al-mustadam [The impact of strategic agility on sustainable institutional performance]. High Diploma

استعمال الطاقة والمياه وتقديم أفكار مبتكرة لحل المشكلات البيئية وتعزيز الابتكار الأخضر.  
10. السعي الجاد في تعدد وتنوع مصادر التمويل ويكون من خلال الاستثمار في المطبعة المركزية وتفعيل دور المراكز البحثية وإنتاج المنتجات الزراعية والغذائية من خلال كلية الزراعة وعلوم الأغذية وإقامة عيادة بيطرية لكلية الطب البيطري .

#### توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

#### تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

#### مصادر التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

#### شكر وتقدير:

لا أحد أو ذكر اي شخص اخر.

#### References:

1. Al-Fatlawi, M. H., Al-Dulaimi, M. F., & Hussein, S. A. (2022). Mumarasat idarat al-jawda al-shamila wa ta'thiiruha fi al-ada' al-tanzhimi al-mustadam: Dirasah tahliyyah li-ara' aynah min muntisibi sharikat al-Furat al-'amma lil-sina'at al-kimya'iyya wal-mubidat [Total quality management practices and their impact on sustainable organizational performance: An analytical study of a sample from Al-Furat General Company for Chemical Industries and Pesticides]. Majallat Al-Kulliyah Al-Islamiyyah Al-Jami'ah, Issue 63, Part 1.
2. Al-Thuwaini, Y. M. (2014). Mutatalibat qiyas al-ada' al-mutawazin fi mu'assasat al-ta'lim al-jami'i: Mintaqat Hail wa mu'iqatuh [Requirements and obstacles of balanced performance measurement in higher education institutions – Hail Region]. Al-Majallah Al-Duwaliyah Al-Mutakhasisah, 3(10).
3. Radi, D. M. F. (2021). Ta'thir al-muhasaba 'an al-takaleef al-bi'iyah fi taqwim al-ada' al-mustadam lil-wihdah al-iqtisadiyah [The impact of environmental cost accounting on evaluating the sustainable performance of

- business entity from the position of analyzing its business potential. *Revista .Espacios*, 39(33), 31
13. Ting Sheau, L., Hakim Bin Mohammed, A., & Wai Choong, W. (2012). Proposed implementation strategies for energy sustainability on a Malaysian university campus. *Business Strategy .214-Series*, 13(5), 208
  14. Too, L., & Bajracharya, B. (2015). Sustainable campus: engaging the community in sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
  15. Waas, T., Hugé, J., Ceulemans, K., Lambrechts, W., Vandenabeele, J., Lozano, R., & Wright, T. (2012). Sustainable Higher Education. *Understanding and Moving Forward* Research, College of Administration and Economics, University of Al-Qadisiyyah.
  10. Al-Masoudi, H. A. J., & Al-Mousawi, M. H. A. (2021). Ahmiyyat bitaaqat al-ada' al-mutawazin al-mustadam (SBSC) fi tahqiq al-ada' al-mustadam lil-wihdat al-iqtisadiyyah [The importance of the Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) in achieving sustainable performance for economic units]. *Majallat Warath Al-'Ilmiyyah*, Issue 3.
  11. Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). Impact of Sustainability Balanced Scorecard Types on Environmental Investment Decision-Making. *Sustainability*, 10(2), 541
  12. Soboleva, Y. P., Polyanin, A. V., Leonova, O. V., Korgina, O. A., & Merkulov, A. V. (2018). Strategic approach to performance evaluation of a