

Using the Modified Balanced Scorecard in Strategic performance Evaluation : Anbar University as a Case Study

Ayad khalid Mahdi 

Email: ayad.k.mahdi@aliraqia.edu.iq

Iraqi University / College of Administration and Economics

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.169643.1257>

ABSTRACT

Cite as:

Aljorani, A. K. M. (2026). Using the modified balanced scorecard in strategic performance evaluation: Anbar University as a case study. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 18(2)



©Authors, 2026, College of Administration and economics, University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0

license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

Received: 2026 / 02 / 24

Accepted: 2026 / 04 / 16

Published: 2026 / 06 / 30

Print ISSN:1998-8141

Online ISSN:2706-6010

The research aims to determine the possibility of using the modified Balanced Scorecard. In Strategic Performance Evaluation In Al-Anbar University, This method is one of the best tools available to modern organizations To access the best strategic performance Because it is based on an integrated set of financial and non-financial measures of performance, The assessment was based on the assumption that the use of the modified balanced scorecard has a statistically significant effect in evaluating the strategic performance of Anbar University. The research adopted the descriptive analytical method; was used by constructing a questionnaire as a study tool, which was distributed to the study sample of (59) leaders in Anbar University (50) of them were retrieved and analysis was done via SPSS, The One Sample t-test and Ridge Regression analysis were used.and came up with the results. Most important were: The level of application of the dimensions of the Balanced Scorecard was achieved at an average degree in the financial dimension, after customer satisfaction related to educational services, after internal operations, after learning and growth, and after the environment and society related to diagnosing the needs of society. According to the results, the researcher presented a set of recommendations that are expected to contribute to improving the level of strategic performance of the University of Anbar, according to the dimensions of the modified balanced scorecard.

Keywords : Strategic Performance, Balanced Scorecard, Al-Anbar University

استخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تقييم الأداء الاستراتيجي جامعة الأنبار نموذجاً

اياد خالد مهدي 

الايمل : ayad.k.mahdi@aliraqia.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية

المستخلص:

يهدف البحث إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الأنبار، إذ يعد هذا الأسلوب من أفضل الأدوات المتاحة للمنظمات الحديثة للوصول إلى أفضل أداء استراتيجي لأنه يستند إلى مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية للأداء. وتم الاستناد إلى افتراض وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الأنبار، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استبانة كأداة للبحث وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (59) فرداً قيادياً في جامعة الأنبار وتم استرجاع (50) منها تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدام اختبار (One Sample t-test) تحليل (Ridge Regression) وتم اتوصل للناتج التي من أهمها: أن مستوى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تحقق بدرجة متوسط البعد المالي وبعد رضا العملاء المتعلق بالخدمات التعليمية وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وبعد البيئة والمجتمع المتعلق بتشخيص حاجات المجتمع. ووفقاً للناتج قدم الباحث جملة من التوصيات التي من المتوقع أن تسهم في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي لجامعة الأنبار وفقاً لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

الكلمات المفتاحية: الأداء الاستراتيجي , بطاقة الأداء المتوازن المعدلة , جامعة الأنبار

المقدمة

يعد موضوع الأداء الاستراتيجي من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية، فضلاً عن اهتمام جميع المنظمات باعتباره من أهم التحديات التي تواجهها تلك المنظمات والذي يحتم عليها العمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين الأداء وإستراتيجية المنظمة. ويرجع ذلك إلى إن بيئة الأعمال تتميز بسرعة التغير سواء في البيئة الخارجية او الداخلية، ولمواكبة ذلك التغير يتطلب من المنظمات فهم البيئة المحيطة بها والتكيف معها والبراعة في استثمار الفرص واستغلالها والقيام بمراجعة وتقييم الاستراتيجيات والرقابة على تنفيذها باستمرار، والبحث المستمر عن نموذج الأداء الملئم مع التنفيذ المثالي لإستراتيجيتها، ومن بين الأدوات التي تستخدم في مجال تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة والتي تجمع بين مختلف المقاييس المالية وغير المالية نجد ان بطاقة الأداء المتوازن المعدلة تعد أداة تتسم بالنظرة

الشمولية وتقديم تقييم متكامل للأداء الاستراتيجي للمنظمة، فهي تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى نظام لقياس الأداء يغطي الملامح الرئيسة لعملية الإدارة الإستراتيجية.

وتضمن البحث أربع محاور تناول الأول منهجية البحث، وتضمن الثاني التأطير النظري لمتغيرات البحث، واستعرض الثالث الجانب العملي، واشتمل الرابع على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث والتوصيات.

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

بات الأداء مؤشراً تتخذ على أساسه العديد من القرارات الهامة وإن تقييم الأداء للجامعات بشكل عام والجامعات المحلية بشكل خاص، بحاجة إلى مؤشرات ومقاييس تمكن من تقييم الأداء بما يتوافق مع الخطط الإستراتيجية لتلك الجامعات. الأمر الذي دعا الجامعات إلى البحث المتواصل عن نموذج الأداء الملائم لتنفيذ الإستراتيجية على امثل وجه. وتبذل الجامعات وبضمنها جامعة الانبار، جهوداً كبيرة من أجل تحقيق الأهداف ورفع مستوى أدائها، والبحث عن الحلول والمعالجات للحد من المعوقات والتحديات، ومن الوسائل التي تسهم في تحقيق ذلك، ما يطلق عليها بطاقة الأداء المتوازن ، فهي توفر وسائل لقياس الأداء بناءً على أولويات الحطة الإستراتيجية

وفي ضوء ما ورد أعلاه يمكن التعبير عن مشكلة البحث بإثارة التساؤل الرئيس الذي مفاده (كيف يمكن تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر بطاقة الأداء المتوازن؟) والذي يتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى توافر تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟
2. ما مدى تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار؟

ثانياً: أهداف البحث

يركز البحث الحالي على تحقيق هدفه الأساس المتمثل بالإجابة عن التساؤلات المثارة في مشكلة البحث و المتمحورة حول بيان إمكانية تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر بطاقة الأداء المتوازن المعدلة. إذ يمكن تحقيق ذلك الهدف عبر تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

1. التعرف على مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة، عبر عرض الأطر الفكرية والأدبيات المعرفية التي تمحورت حول هذا المفهوم
2. تسليط الضوء على واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة الانبار عبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة.
3. الوقوف على مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في قياس الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار.
4. الخروج باستنتاجات وتوصيات قد تساعد الجامعة محل البحث، على اكتشاف نقاط القوة والضعف في تقييم أدائها الاستراتيجي بما يمكنها من تطوير ذلك الأداء عبر تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

ثالثاً: أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث الحالي من أهمية الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والمتغيرات التي يبحثها، إذ يسلط الضوء على عملية في غاية الأهمية ألا وهي عملية تقييم الأداء الاستراتيجي، وأحد الأساليب الحديثة المستخدمة في هذه العملية وهي بطاقة الأداء المتوازن ، التي تعد من أهم أدوات تقييم الأداء الحديثة التي تساعد على التطبيق الجيد للإستراتيجية. فضلاً عن ان تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعة سوف يسهم في تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية الخاصة بها، وتبسيط الضوء على واقع الأداء الاستراتيجي للجامعة، والوقوف على مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في قياس الأداء الاستراتيجي للجامعة واكتشاف نقاط القوة والضعف في تقييم أدائها الاستراتيجي لرفع مستوى جودة الخدمات في الجامعة.

رابعاً: فروض البحث

وفي ضوء مشكلة البحث وللإجابة عن الأسئلة التي وردت فيها و لبلوغ أهداف البحث، اعتمد الباحث الفروض الرئيسة الآتية:

الفرض الرئيس الأول:

تتوافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بأبعادها الخمسة والذي ينبثق عنه الفروض الفرعية الآتية:

الفرض الفرعي الأول: تتوافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

الفرض الفرعي الثاني: تتوافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام مؤشرات بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

الفرض الفرعي الثالث: تتوافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام مؤشرات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

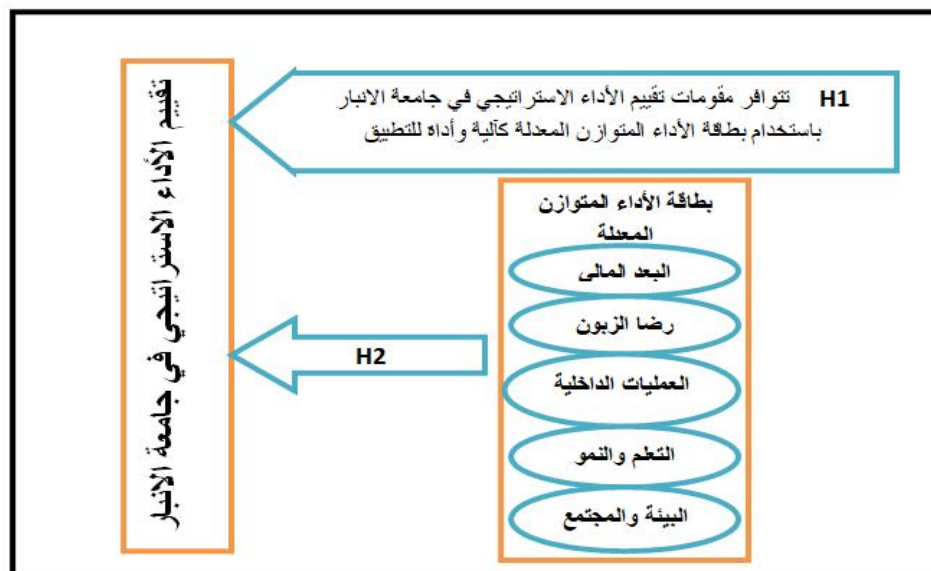
الفرض الفرعي الرابع: تتوافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

الفرض الفرعي الخامس: تتوافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام مؤشرات بعد البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

الفرض الرئيس الثاني للبحث الذي مفاده: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار

خامساً: الإنموذج الفرضي للبحث:

يمثل الشكل (1) ادناه صورة معبرة لفروض البحث .



الشكل (1) الأنموذج الفرضي لبحث
المصدر : من إعداد الباحث

سادساً: مجتمع وعينة البحث

ضم مجتمع البحث الأفراد الذين يشغلون المناصب القيادية في جامعة الانبار وتم توزيع الاستبانة على العينة القصدية للدراسة البالغة (59) فرداً قيادياً في جامعة الانبار من هم بدرجة عميد ومعاون عميد ورئيس قسم وتم استرجاع (54) منها وتم استبعاد (4) منها غير صالحة للمعالجة ليتبقى منها (50) وتم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

سادساً: منهج البحث

استند البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أحد أبرز المناهج المهمة المستخدمة في الدراسات العلمية ومناهج البحث العلمي للتعرف على ظاهرة البحث، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها ، ومن ثم الحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في سلوك خارجي للظواهر، و الوصف الكمي الذي يتمثل في الوصول إلى أرقام تتعلق بالمشكلة .للوصول إلى النتائج والاستنتاجات ، وبلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات والمقترحات لإنهاء الجدل الذي يتضمنه متن البحث.

المحور الثاني: الإطار النظري

توطئة

يعكس أداء المنظمات النتيجة المبتغاة من مختلف الأنشطة الخاصة بها، وبما أن عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تعتمد عليها المنظمة في الكشف عن نقاط القوة والضعف ليتسنى لها تحسين الأداء عبر تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. فقد أضافت الرؤى والتوجهات الإستراتيجية الحديثة بعداً جديداً في قياس الأداء من خلال استخدام مقاييس غير مالية من شأنها التأثير في الأداء وتحسينه، إلى جانب المقاييس المالية التقليدية التي تركز على الأداء المالي فقط

الأداء الاستراتيجي

أولاً: تعريف الأداء الاستراتيجي

يعرف الأداء بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن يتم انجازها او وفق ما مخطط لها (Asare & Conger, 2018: 27). إما الأداء الاستراتيجي فهو "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل أهدافها الإستراتيجية المستقبلية ووسيلة تحقيقها (Dobrin et al., 2012: 311). في حين يوجد من يعرف الأداء الاستراتيجي بأنه عبارة عن "انعكاس لقدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات بيئتها الداخلية (مثل الموارد) والخارجية (مثل رضا الزبون وولائه، المسؤولية الاجتماعية) على مستوى . المدى القريب والمدى البعيد مقارنة بالمنافسين في إطار تبنى استراتيجيات معينة" (مختاري، 2013: 31) كما يمكن القول بأن الأداء الاستراتيجي يمثل السلوك الثابت في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة لفترة زمنية معينة بكفاءة وفعالية ومستوى معياري من الجودة (Mongare, 2016: 3). وهناك من يرى بأن الأداء الاستراتيجي هو بمثابة: عنصر اساس في التحول الهيكلي والنمو المستمر عبر التركيز على ثلاث عناصر رئيسة يمثل الأول بيئة المنظمة والثاني العوامل الاجتماعية اما الثالث فهو خصائص الزبائن (Brixiova et al., 2020: 3). وعليه يرى الباحث بأن الأداء الاستراتيجي يعبر عن مدى تناغم الإستراتيجية مع البيئة الخارجية والداخلية وملائمتها للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة وإمكانية تنفيذها بكفاءة وفعالية. فضلاً عن مدى مرونة تلك الإستراتيجية للتكيف والاستجابة للتغيرات البيئية.

ثانياً: أهمية الأداء الاستراتيجي

تأتي أهمية الأداء الاستراتيجي من كونه يوفر مقياساً لمدى نجاح المنظمة، وهو يظهر مدى إسهام المنظمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو يوضح المركز الاستراتيجي للمنظمات في إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وهو يؤدي إلى إيجاد نوع من المنافسة بين المنظمات والذي بدوره يدفع المنظمة لتحسين مستوى أدائها، وهو يعكس درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة (الحسيني، 2000: 224). أما (خليل، 2006: 73) فيرى أن أهمية الأداء الاستراتيجي تأتي من كونه يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد، ويساعد على التأكد من قيام الوحدات بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة، فضلاً عن انه يساعد على توجيه العاملين في أداء أعمالهم وتوجيه الإدارة العليا.

وتبرز أهمية الأداء الاستراتيجي من كونه يقدم صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء المنظمة، ويعزز مبدأ المساءلة استناداً إلى أدلة موضوعية، ويساعد على تحديد مدى المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات وعلاقتها بالبيئة التنافسية (السيبي، 2010: 355)

ويكتسي الأداء الاستراتيجي أهميته من عدة جوانب من بينها ما ذكره (راضي و حسني، 2014: 13) بأن الأداء الاستراتيجي يمثل محور مركزي لتحسين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها أو مخططاتها الاستراتيجية، ويركز على ما يجب انجازه ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات المناسبة لتحقيق الأهداف

ثالثاً: العناصر الأساسية للأداء الاستراتيجي

توجد بعض العناصر أو المتغيرات التي لها تأثير واضح على الأداء الاستراتيجي وتعد جوانباً أساسية للأداء الاستراتيجي. وهي:

1. **الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية :** الرؤية تعبر عن ما تطمح المنظمة أن تكون عليه، أو الوضع المستقبلي الذي ترغب المنظمة الوصول إليه، فهو عبارة عن طموح ورغبة وتحدي في وقت واحد (حيرش، 2012: 76). أما رسالة المنظمة فهي تهدف إلى بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة، فهي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها (حذفاني، 2012: 49). أما الأهداف الإستراتيجية فهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والتي ترتبط مباشرة برؤية المنظمة.
2. **قيم المنظمة:** التي تميز المنظمات عن بعضها كونها تمثل مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحدد عمل المنظمة، التي تنبع من القيم الدينية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
3. **القيادة :** ترتبط القيادة بالأداء فهي احد مفاتيح الأداء العالي للمنظمة إذ تمثل القدرة على الإسهام والتحفيز وقوة التأثير والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين وخلق الدافع لديهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة.
4. **الالتزام:** أشار (Porter) إلى أن الأداء العالي ناتج عن نوعين من الالتزام الأول الالتزام الموجه وهو الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل الجهود من أجل تحقيقها. أما الثاني الالتزام السلوكي وهو البقاء الفعلي مع المنظمة والاستمرار معها لتحقيق أهدافها (Torrington & Hall , 1998: 284) .
5. **التمكين:** منح الموظف المسؤولية والسلطة اللازمة بهدف تمكينه من استثمار مهارته لخدمة المنظمة. والاستفادة من الآثار الإيجابية للتمكين على الأداء الوظيفي والذي ينعكس بدوره على الأداء الاستراتيجي للمنظمة ورفع مستوى قدرتها على المنافسة.
6. **التعلم :** الذي يعد أحد الوسائل الهامة في تعزيز الأداء الاستراتيجي وتوسيع الميزة التنافسية. فهو يعبر عن البحث والكشف عن الأخطاء والانحرافات ومن ثم العمل على تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات. والمنظمة المتعلمة تسعى دوماً إلى التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة وتحسين أدائها الاستراتيجي.
7. **المرونة :** من أبرز السمات المميزة للأداء الاستراتيجي هي التكيف مع المتغيرات البيئية، والذي يمكن المنظمة من التكيف هو مدى امتلاكها للمرونة

رابعاً: قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي

أن التغير في بيئة الأعمال اجبر المنظمات على الاهتمام بتقييم ادائها الاستراتيجي، ليكون ذلك التقييم بمثابة المحدد الأساس للتوجه نحو التغيير والتحسين المستمرين للتكيف مع ذلك التغير والاستمرار. ويعد قياس الأداء الاستراتيجي جزءاً تنظيمياً هاماً وجوهرياً لأي منظمة، فهو أداة رئيسة لقياس المؤشرات التي تظهر كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها. فهو نظام يسمح بترجمة استراتيجيات الأعمال إلى نتائج يمكن تحقيقها، فهو يحتوي مؤشرات مالية وتشغيلية واستراتيجية، بهدف تقييم

مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (Franco, 1991: 2007) ويشير (الطرش، 2018: 103) إلى أن لقياس الأداء أهمية بالغة تأتي من ما يوفره من معلومات هامة عن سير مختلف نشاطات المنظمة تعكس واقع أداء المنظمة ووضعها التنافسي، وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية ، وبيان مدى كفاءة المنظمة في إدارة مواردها، فضلاً عن دعم عمليات اتخاذ القرار عبر ما يوفره من معلومات.

أما تقييم الأداء الاستراتيجي فهو نظام يسمح بترجمة استراتيجيات الأعمال إلى نتائج يمكن تحقيقها، يتضمن مؤشرات مالية وتشغيلية واستراتيجية، لتقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (Franco, 1991: 2007). ويشير إليه (رشيد وجلاب، 2008: 404) بوصفه نشاط المدراء الخاص بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية (الفعلية) مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف (المخطط). وهناك من يرى بأنه تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة، والتي ينتج عنها تحديد اتجاهات الأداء السابقة واللاحقة وبما يمكن من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسار المنظمة وأهدافها وكل ما يتعلق ببرامجها الإستراتيجية (دودين، 2010: 17).

إذاً هو ربط الإستراتيجية (المخططة) بالتنفيذ (الفعلي) عبر مجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض.

ولا يعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن النموذج الوحيد لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، فقد اعتمدت العديد من النماذج في هذا المجال ومن تلك النماذج (الرملي، 2017: 303):

1. **النموذج التقليدي:** ويتضمن المقاييس التقليدية لقياس القدرة على تحقيق الأرباح، ألا أن هذا النموذج لم يثبت كفاءته كون المقاييس المستخدمة لا يمكن الاعتماد عليها في قياس القيمة الاقتصادية للمنظمة.

2. **نموذج Delancy & Huselid, 1996:** الذي يتم قياس الأداء بموجبه وفق مقياسين الأول يقيس الأداء المنظمي باعتماد مؤشرات الجودة والقدرة على التطوير ورضا الزبون ورضا العاملين. اما الثاني فيركز على أداء السوق ومؤشرات الأنشطة التسويقية كالربحية ونمو المبيعات والحصة السوقية

3. **نموذج أصحاب المصالح:** يركز على المقاييس الخاصة باهتمامات أصحاب المصالح، فكل فئة منهم مجموعة من المقاييس الخاصة لتحديد كيفية أداء المنظمة، وعلى الإدارة العليا أن تضع واحداً أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة للمحافظة على جذب اهتمامهم.

4. **نموذج المقارنة المرجعية:** الذي يعتمد على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفقاً لمجالات التركيز على الزبون والجودة والموارد وخلق القيمة. وهو من ضمن المدخل المقارن (Approach Comparative) الذي يعد من المداخل المعاصرة في قياس و تحسين الاداء الاستراتيجي ، إذ يعمد الى قواعد مقارنة مع شركات الصنف العالمي، أو الأفضل في الصنف لتقييم الأداء ((Bhagwat & Sharma, 2007 : 61

5. **نموذج القيم التنافسية:** الذي يعتمد على مؤشرين إذ يحدد المؤشر الأول فيما اذا كان الأداء داخلياً او خارجياً انطلاقاً من علاقة المنظمة بالبيئة، اما المؤشر الثاني فيركز على الهيكل فيما اذا كان مستقراً او مرناً. (De, 2013: 53)

6. **نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية:** يتكون من ستة مجموعات تمثل مؤشرات تقييم الأداء الاستراتيجي، وهي المؤشرات البيئية ومؤشرات السوق والعملاء والمؤشرات التنافسية ومؤشرات العمليات الداخلية ومؤشرات الموارد البشرية والمؤشرات المالية. (سرور و صالح، 2013: 111)

7. نموذج هرم الأداء: ترجمة أهداف المنظمة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، بالاستناد إلى الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، ومن ثم ترجمة المقاييس من أسفل الهرم التنظيمي نحو الأعلى (الطرش، 2018: 104)

خامساً: تحديات تقييم الأداء الاستراتيجي

أشار (Kulatunga, 2007: 162) إلى أن تحديات تقييم الأداء الاستراتيجي تتمثل بالآتي:

1. عدم وضوح الاستراتيجيات.
2. القيود على المعلومات المتاحة.
3. مقاومة التغيير والتطوير
4. التركيز على الطرق التقليدية للتقييم وعدم الرغبة في استبدالها بالطرق المستحدثة والمبتكرة
5. تعارض الأولويات والأهداف والضغوط الخارجية
6. ضعف المنافسة بسبب غياب الربحية (بالنسبة للجامعات الحكومية)

أما (حسين، 2019: 42) فيشير في هذا السياق إلى عدد من المشاكل والتحديات منها تهدد وتعارض الأهداف والأولويات، الازدواجية في بعض الأعمال التي تؤديها المنظمات، غلبة الروتين وغياب المرونة، المستويات التنظيمية غير الضرورية في بعض الهياكل التنظيمية، غياب المعيار الكمي لبعض المخرجات مما يشكل صعوبة قياسها، القياس المظلل الذي يولد الازدواجية في القياس.

بطاقة الأداء المتوازن

قدم (Kaplan & Norton, 1992) نموذجاً لبطاقة الأداء المتوازن، لمعالجة القصور في الأنظمة التقليدية لقياس الأداء، وهي باختصار عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تزود الإدارة العليا بصورة واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المنظمة.

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

قدم الباحثون الكثير من التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن، إذ عرفها (Kaplan & Norton, 1992: 2) بأنها إطار عملي يستخدم كمدخل أساسي يهدف إلى تحسين الأداء الحالي والمستقبلي من خلال مقاييس متعددة ضمن أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو. أما (Divandri & Yousefi, 2011: 19) فيشير إلى أنها عبارة عن نظام إداري يستخدم من قبل جميع المنظمات الحكومية منها والخاصة، الربحية وغير الربحية بهدف مواءمة الأنشطة مع الرؤية والاستراتيجية، فضلاً عن كونها أداة فاعلة لقياس المركز التنافسي للمنظمات. في حين يرى (حسين، 2019: 46) بأنها نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي يشمل المؤشرات المالية وغير المالية ويغطي أربعة أبعاد هي: البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي.

ومن وجهة نظر الباحث يمكن تعريفها بأنها أداة تعتمد المنهج الاستراتيجي في قياس الأداء عبر تحديد الأهداف الإستراتيجية والغايات المستهدفة بشكل موضوعي وشامل باستخدام مقاييس ذات مؤشرات مالية وغير مالية. من الجدير بالذكر بأنه قد ظهرت العديد من المحاولات لدمج عناصر استدامة المنظمات في بطاقة الأداء المتوازن التقليدية لتظهر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (Sustainability Balanced Scorecard (SBC)، وفي هذا الإطار أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة إضافة بعد خامس ألا وهو البعد البيئي الاجتماعي لقياس مدى إسهام المنظمة في التنمية الاجتماعية والمحافظة على البيئة، باعتبار أن كل منظمة هي جزء من المجتمع الذي تعمل فيه. إذ يرى (السعدون، 2017: 39) أن الأداء الاجتماعي هو التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي. وبما أن الجامعات من المؤسسات التي تؤثر في مجتمعاتها عبر أدائها الاجتماعي بات من الضروري قياس ذلك الأداء. إذ أن المناسب جداً قياس الأداء الاستراتيجي للجامعات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (المعدلة)، وهو ما اعتمدته الباحث في البحث الحالي.

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن من منافع استخدامها في تقييم الأداء الاستراتيجي، فهي تركز على جهود التغيير، فإذا ما تم التحديد المناسب للأهداف والمقاييس، فمن المحتمل أن يكون التنفيذ ناجحاً، على عكس ما لم يتم تحديدها بشكل مناسب فيؤدي ذلك إلى ضياع جهود التغيير (Kaplan & Norton, 1992: 148). وهي تمكن المنظمات من تنفيذ إستراتيجيتها من خلال توفير نظام قياس أداء يركز على الإستراتيجية ويوجه انتباه المديرين إلى عوامل النجاح الحاسمة، ومكافأتهم على تحقيق تلك العوامل (Blocher et al., 2010: 42). وكذلك تساهم في تحسين الأداء على المدى الطويل عبر توسيع أهداف الوحدات إلى أبعد من الأداء الاقتصادي البسيط وبذل الجهد لتعزيز الطاقة الداخلية والاستثمار في المورد البشري و في المنظمة وكذلك الإجراءات (Khrawish, 2011: 81). وهي تقدم نظرة متوازنة لتقييم الأداء تشمل العوامل المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، الكمية والنوعية بهدف بلوغ رؤية وأهداف المنظمة وتوضيح وترجمة استراتيجيتها إلى أفعال (Ray, 2012: 22). كذلك تساهم المعايير المستخدمة في بطاقة الأداء المتوازن، في تقييم الإستراتيجية عبر كشف الانحرافات في تطبيق الإستراتيجية وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على تعديل تلك الانحرافات للوصول إلى تحقيق الأهداف (حبيب، 2017: 106).

ثالثاً: المراحل الأساسية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.

اختلف الكتاب والباحثين وتعددت آراؤهم حول الخطوات الأساسية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي. ويعزى ذلك الاختلاف إلى اختلاف المنظمات عن بعضها البعض حسب طبيعة وعمل وفلسفة المنظمة وتفكيرها الاستراتيجي. لكن وفق المنظور العام للإدارة الإستراتيجية فهناك خطوات أساسية لجميع المنظمات، لا بد من توافرها مهما اختلفت أو تعددت تلك الخطوات، وتلك الخطوات هي:

1. **تحديد رؤية واستراتيجية المنظمة :** تنطلق بطاقة الأداء المتوازن من الرؤية (Future Vision) التي تعبر عن الصورة التي سوف تكون عليها المنظمة مستقبلاً، وكلما كانت هذه الرؤية واضحة كلما تم توضيح العناصر الأخرى ضمن البطاقة. أما الإستراتيجية فتتألف من مجمل الأفعال والإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق أهداف المنظمة (ذيب ودادان، 2021: 775)

2. **تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.** وهو المحور الأساس في إستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ويجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية مرتبطة بميزة تنافسية، وقابلة للتطوير، وقابلة للقياس وفق مقاييس مناسبة، وأن تتوفر الموارد المطلوبة لتحقيقها (عوض، 2009: 73).

3. **تحديد مؤشرات الأداء والمعايير الملائمة لقياسها.** وتعد أهم خطوة، إذ تتصف عملية صياغة المقاييس والمعايير التي يشتمل عليها نموذج (BSC) بالصعوبة والتعقيد والتداخل، وعدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء فضلاً عن صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية ذات الأبعاد المتعددة، مما يدعو إلى تحديد الأهداف الثانوية التي تمثل موجبات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية (Banker et al, 2005: 42).

4. **التنفيذ:** في هذه الخطوة يتم الانتقال بالخطوة إلى الواقع العملي، إذ تتطلب توزيع وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات وتدعيم البرامج. ويتم التنفيذ من خلال ربط المقاييس بقواعد البيانات وأنظمة المعلومات. (حسين، 2019: 63).

5. **متابعة وتقييم تنفيذ عمل البطاقة** للتأكد من أنها تتجزز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة. ودراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية

رابعاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

قدم (Kaplan & Norton , 1992: 9) بطاقة الأداء المتوازن بأربعة أبعاد تتضمن مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات الخاصة بالأداء، وكل بعد مقسم إلى أربع محاور هي:

1. **الأهداف:** فلكل بعد أهداف يؤثر تحقيقها في الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

2. **المؤشرات:** التي تقيس البعد ومدى تحقيق الأهداف.

3. **الغايات:** ما يجب الوصول إليه من نتائج عبر إنجاز الأهداف.

4. **المبادرات:** ما يجب تنفيذه من البرامج والمشاريع التشغيلية، بغية تحقيق الهدف.

وعلى الرغم من التعقيد الناتج عن هذه التفرعات إلا أنها تعمل في إحداث التوازن في قياس الأداء الاستراتيجي، وهو الغاية الأساسية التي أعدت من أجلها البطاقة. وإدناه أبعاد البطاقة المقترحة من قبل (Kaplan & Norton) مضافاً إليها البعد البيئي الاجتماعي، توافقاً مع (ابو قمر، 2009: 38) في إضافة هذا البعد ووجوب اهتمام بطاقة الأداء المتوازن بالمجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة نظراً لوجود العلاقة التبادلية والمصلحة المشتركة بين المنظمة ومجتمعها. بناءً على ذلك ستمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في البحث الحالي بالآتي:

1. البعد المالي:

يعد البعد المالي البعد الرئيس لبطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمنظمات الربحية كونه يقيس مدى كفاءة العمليات المالية والفرق بين الإيرادات والنفقات. إذ يمكن للمنظمات تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاث أساليب: الأول نمو الإيرادات ومزيج المنتجات، الثاني تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، إما الثالث فهو استغلال الأصول (Kaplan & Norton, 1992: 49) ويرى (Chow, 1998: 21) بأن الأهداف المالية تستند إلى مقاييس متعددة من بينها الزيادة في حصة السوق والقيمة الاقتصادية المضافة. ومن خلال هذا البعد يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في القرارات المالية، قدرة الجامعة على النمو والابتكار والتأكد من مدى توظيف الجامعة لمواردها بكفاءة عالية (Niven, 2011: 235).

وكل الأدبيات حول هذا البعد ركزت على الأرباح المباشرة الناجمة عن المبيعات وهو كما أشرنا بدايةً هدف أساسي للمؤسسات الربحية، وبما أن جامعة الانبار جامعة حكومية غير هادفة لهذا النوع من الأرباح وإنما تتمثل أرباحها بزيادة الحصة السوقية والقيمة المضافة المتمثلة برأس المال الفكري الذي تمتلكه الجامعة. فالمهم هنا معرفة كيفية تقليل النفقات التشغيلية للأنشطة التي توصل إلى تحقيق مثل هكذا أرباح.

2. بعد رضا الزبائن

يشكل هذا البعد جزءاً مهماً من مقاييس البطاقة، إذ يسهم في تحديد الطرق المتبعة لخلق قيمة للزبون. ويكتسي أهميته من مدى تأثيره في تحقيق المنظمة للجودة التنافسية لمخرجاتها وإن اغلب الجامعات تعتبر إرضاء الطلاب وإشباع حاجاتهم من الأهداف الاستراتيجية التي يجب أن تعطى أولوية عند صياغة استراتيجية المنظمة. فقد اشار (عوض، 2009: 102) الى مقياس القيمة من وجهة نظر الزبون باعتبار أن الثقة في العلاقة مع الزبون والسمعة وسمات المنتج أو الخدمة جميعها عوامل تؤثر في رضا الزبون الذي يوصل الى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين فضلاً من امتلاك زبائن جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

وتوجد مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر الزبون وهي كما اشار اليها (عابدين، 2013: 12):

أ. جودة وكفاءة الخدمات.

ب. علاقات الزبون

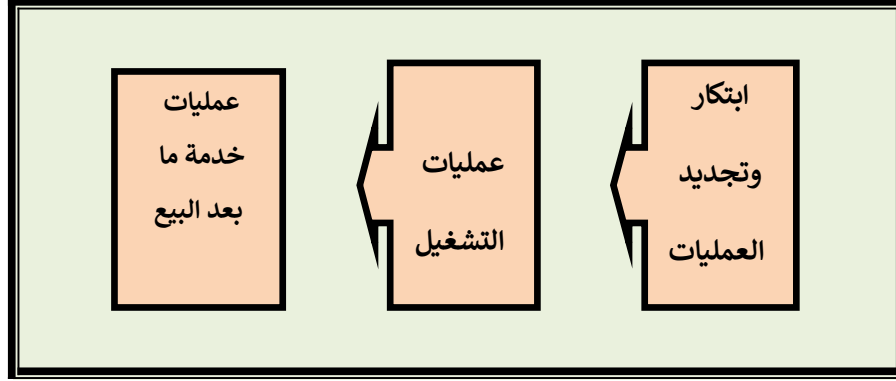
ج. السمعة أو الشهرة المتمثلة في قدرة المنظمة بالتعريف عن نفسها وإبراز السمات التي تميزها عن باقي المنظمات.

اما (الهادي و الشايع، 2018: 259) فإشار الى ان عناصر هذا البعد تتمثل بالآتي:

أ. عدد الطلاب المقبولين وفق المواصفات والشروط العالمية.

ب. توفر بيئة تعليمية جاذبة.

ج. رضا الطلاب عن الأداء الأكاديمي والإداري والخدمي.



الشكل (2) نموذج سلسلة القيمة لبعـد العمليات الداخلية

Source: Kaplan S. Robert., Norton P. David, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

3. بعـد العمليات الداخلية

كل منظمة تسعى الى تحقيق النجاح عبر استثمار وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية. إذ يتم تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة مقارنةً مع منافسيها. وأشهر مدخل في هذا المجال هو مدخل سلسلة القيمة الذي قدمه (Porter, 1985). وهذا البعد يركز على وجوب تحديد الإمكانيات التي تسهم في وصول المنظمة الى التميز، ودمج تلك الإمكانيات في بطاقة الأداء المتوازن إذ اقترح (Kaplan & Norton, 2004: 13) نموذجاً لسلسلة القيمة يتضمن ثلاث دورات أساسية موضحة بالشكل ارقم (2).

4. بعـد التعلم والنمو

تسعى المنظمات ومنها الجامعات الى التعلم بهدف خلق المعرفة وتقويم الأساليب والأنظمة الحالية وتطويرها بما يتلاءم والمرحلة ومواكبة التغيير. إذ يعتمد نجاح المنظمة على مدى قدرتها على اكتساب المعرفة والمهارات بشكل مستمر. ويعتبر (ابو النجاه، 2013: 76) هذا البعد أساس تنشئة وتعزيز الأبعاد السابقة كونه يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة المنظمة على الاستمرار في توليد القيمة وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال إذ يعمل المديرون خلال هذا البعد على تحديد مهارات وقدرات الأفراد والتكنولوجيا والمناخ التنظيمي المطلوب لدعم إستراتيجية المنظمة. إذاً فهذا البعد يكتسب اهميته من كونه يسهم في تمكين المنظمة والأفراد من تحسين وتطوير الأداء للاستمرار والنمو بعيد المدى.

5. بعـد البيئة والمجتمع

يتميز بعـد البيئة والمجتمع بصعوبة القياس والتقييم نسبةً إلى باقي الأبعاد، وعلى الرغم من ذلك فالمنظمات تحتاج إلى قياس وتقييم أدائها الاجتماعي ومدى تلبية احتياجات المجتمع، وتشير المنافع الاجتماعية الى المزايا أو المردود الذي يحصل عليه المجتمع نتيجة قيام المنظمة بأنشطتها الاقتصادية والاجتماعية من خلال وفائها بالتزاماتها تجاه كل من

العاملين لديها والمنتفعين من مخرجاتها والبيئة المحيطة. فهي من جانب تمثل تكاليف تتحملها المنظمة في سبيل تحقيق الأهداف الاجتماعية، ومن جانب آخر تمثل منافع اجتماعية مكتسبة نتيجة لوفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه المجتمع (محمد وآخرون، 2018: 4)

ان بطاقة الأداء المتوازن المعدلة هي نسخة محدثة عن بطاقة الأداء المتوازن التقليدية المكونة من أربع أبعاد، ولأهمية بعد البيئة والمجتمع في تقويم أداء المنظمات وخصوصا الجامعات، تم إضافته كبعد خامس مكمل للأربع أبعاد أنفة الذكر، لتظهر بطاقة الأداء المتوازن المعدلة او المستدامة (SBSC). إذ يشير (الزريقات، 2012: 294) إلى أن إخفاق المنظمات في الاستجابة لمتطلبات البيئة والمجتمع، أدى إلى نمو وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية فقد أصبحت المنظمات تواجه تطورات جديدة ووعياً اجتماعياً وبيئياً ومفاهيم أخرى مرتكزة إلى المسؤولية الاجتماعية مراعاةً لمصالح المجتمع والاطراف الاخرى.

المحور الرابع: الجانب التطبيقي للبحث

قبل الولوج في الجانب العملي لابد من ذكر ولو شيء مختصر لأبرز المعلومات عن جامعة الانبار مجال البحث وانموذحه. إذ تأسست عام 1987م، وبدأت الدراسة الفعلية فيها عام 1988-1989، وهي جامعة رائدة في العراق، وتحقق مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية (مثل QS والتايمز، وتضم مجموعة واسعة من الكليات العلمية والإنسانية، وتتسعى لتكون بيئة علمية صحية وجاذبة، وتتميز بكونها مركزاً علمياً يخدم جميع شرائح المجتمع، وتضم تدريسيين وطلبة من مختلف القوميات والطوائف، وفقاً لتوجهاتها الرسمية.

ولغرض تحليل البيانات استعان الباحث ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) اذ تم اعتماد الأساليب الإحصائية المتمثلة بمعامل الفا كرونباخ لقياس درجة الثبات، والأوساط الحسابية التي تظهر درجة توافق أفراد العينة في الإجابات، والانحراف المعياري الذي يحدد مدى تشتت الإجابات عن قيمة الوسط الحسابي، اختبار (One Sample t-test)، تحليل (Ridge Regression).

أولاً: الصدق والثبات

تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وكانت النتائج كالاتي:

جدول (1) اختبار الثبات وفق معامل الفا كرونباخ

عدد العناصر	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق
52	0.823	0.907

بالامكان اعتبار الاستبيان يمتاز بالصدق والثبات وفقاً لنتائج الجدول (1)، إذ بلغ معامل الفا كرونباخ قيمة (0.823) وهي اكبر من النسبة المقبولة إحصائياً (0.60)، وبلغت قيمة معامل الصدق (0.907).

ثانياً: عرض نتائج ومؤشرات الاحصاء الوصفي لأبعاد البحث

للتحقق من صحة الفرض الفرعي الاول وبالرجوع الى بيانات الجدول (2) التي تظهر قيمة الوسط الحسابي الكلي للبعد المالي بلغت (3.759) مما يدل على توافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام مؤشرات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة. فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.805) اي ان الاجابات كانت قريبة من الوسط وتدني تشتتها، وكانت ابرز الفقرات التي تعكس ذلك هي الفقرة (9) التي تنص على ان الجامعة تعمل على ترشيد الإنفاق في الجوانب غير الهامة وغير الملحة، إذ بلغ وسطها الحسابي (4.421) بانحراف معياري قيمته (0.606)، وهذه النتيجة تعطي مؤشراً على انخفاض معدلات الانفاق على الخدمات الغير ضرورية .

الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الاجابات لفقرات البعد المالي

ت	فقرات البعد المالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات
1	تمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها المالية	3.946	0.704	اتفق
2	تعمل الجامعة على استغلال مواردها المالية بكفاءة ورشد	3.894	0.936	اتفق
3	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات عن مواردها المالية المتاحة والمطلوبة	4.001	0.745	اتفق
5	توفر الجامعة الموارد المالية الكافية للبحث العلمي	3.315	1.056	محايد
6	تربط ادارة الجامعة نتائج مقاييس الأداء بنظام الحوافز والمكافآت	4.199	0.418	اتفق
7	تعمل الجمعة على تحسين وتطوير الأنظمة المحاسبية بصورة دورية	3.024	1.043	محايد
8	تعمل الجامعة على تقدير الكلفة المالية المستقبلية للعمليات التعليمية بشكل مناسب	4.105	0.657	اتفق
9	تعمل الجامعة على ترشيد الإنفاق في الجوانب غير الهامة وغير الملحة	4.421	0.606	اتفق تماماً
10	تحرص الجامعة على توفير المخصصات المالية الكافية لدعم أنشطة البحث والتطوير	3.001	1.004	محايد
12	يتوافق مستوى ومعدل الاداء المالي بالجامعة مع خططها الاستراتيجية	3.683	0.885	اتفق
		3.759	0.805	

وللتحقق من صحة الفرض الفرعي الثاني وبالرجوع الى بيانات الجدول (3) التي تظهر قيمة الوسط الحسابي الكلي لبعء الزبائن بلغت (3.912) مما يدل على توافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام مؤشرات بعد رضا الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة. فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.654) اي ان الاجابات كانت قريبة من الوسط وتدني تشتتها، وكانت ابرز الفقرات التي تعكس ذلك هي الفقرة (13) التي تنص على ان سياسة قبول الطلاب في الجامعة تتفق مع رسالتها واهدافها الاستراتيجية ، إذ بلغ وسطها الحسابي (4.369) بانحراف معياري قيمته (0.598)، وهذه النتيجة تدل على ان الجامعة تسير على وفق المخطط والمتاح من معدلات القبول وبما يتناسب والطاقة الاستيعابية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة بجودة التعليم.

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الاجابات لفقرات بعد رضا الزبائن

ت	فقرات بعد رضا الزبائن	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات
13	تتفق سياسة قبول الطلاب في الجامعة مع رسالتها واهدافها الاستراتيجية	4.369	0.598	اتفق تماماً
14	تقوم الجامعة بالاستجابة لشكاوي الطلاب وتعمل على معالجة الخلل	3.791	0.855	اتفق
15	تعمل الجامعة على تحقيق درجة رضا عالية	3.948	0.404	اتفق
16	تلبى الخدمات التعليمية الجامعية الاحتياجات الفعلية للطلاب	3.735	0.653	اتفق
17	تقوم الجامعة بالتعرف على آراء الطلاب حول الاداء الاكاديمي لاعضاء هيئة التدريس	4.106	0.658	اتفق
18	تقوم الجامعة بالتعرف على آراء الطلاب حول الاداء الاداري للاداريين	3.227	1.006	محايد
19	يتم تقديم الدعم المناسب للطلاب عن طريق الارشاد الاكاديمي كي يلبي حاجاتهم الاساسية	4.211	0.536	اتفق تماماً
20	تحرص الجامعة على تحقيق درجة عالية من العدالة والمساواة بين الطلاب	4.106	0.459	اتفق
21	تعمل الجامعة على تطوير العلاقة مع خريجها ومتابعة اوضاعهم	3.135	1.053	محايد
22	تعمل الجامعة على تهيئة الاجواء المناسبة التي تساعد الطلاب على تطوير مهاراتهم	4.269	0.562	اتفق تماماً
23	تتوافر بالجامعة الاماكن المناسبة لممارسة الانشطة الطلابية المختلفة	4.217	0.538	اتفق تماماً
24	تعمل الجامعة على تطوير انظمتها واجراءاتها التنظيمية التي تؤدي الى تحقيق الاهداف الخاصة برضا الطلاب	3.735	0.653	اتفق
25	تحرص الجامعة على الاهتمام الكافي بذوي الاحتياجات الخاصة من طلابها	4.006	0.404	اتفق
		3.912	0.654	

وبالرجوع الى بيانات الجدول (4) للتحقق من صحة الفرض الفرعي الثالث نجد ان قيمة الوسط الحسابي الكلي لبعـد العمليات الداخلية بلغت (3.895) مما يدل على توافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام مؤشرات بعـد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة. فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.828) وذلك يدل على قرب الإجابات من الوسط وتدني تشتتها، وكانت ابرز الفقرات التي تعكس ذلك هي الفقرة (31) التي تنص على ان تراعي الجامعة شروطاً محددة في التوظيف تستند الى المعرفة في مجال الاختصاص..، إذ بلغ وسطها الحسابي (3.917) بانحراف معياري قيمته (0.741)، وهذه النتيجة تدعو إلى تفعيل دور إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل كونها الإدارة التي يقع على عاتقها وضع الشروط المناسبة لاستقطاب واختيار وتوظيف الأفراد الجدد.

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الإجابات لفقرات بعـد العمليات الداخلية

ت	فقرات بعـد العمليات الداخلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات
26	تضع الجامعة معايير واضحة لتقويم الخدمات التعليمية في الجامعة	3.812	0.916	أتفق
27	تعمل الجامعة على تطوير نوعية الخدمات التعليمية بشكل مستمر.	3.743	0.932	أتفق
28	تتيح الجامعة لمنسوبيها الفرصة في المشاركة بفعالية في عمليات التطوير والتحديث.	3.565	0.808	أتفق
29	تنفذ كليات الجامعة خططها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.	3.878	0.961	أتفق
30	تدعم ادارة الجامعة اساليب العمل الجماعي.	3.865	0.957	أتفق
31	تراعي الجامعة شروطاً محددة في التوظيف تستند الى المعرفة في مجال الاختصاص.	3.917	0.741	أتفق
32	تعمل الجامعة على تطوير مجالات البحث العلمي التي يحتاجها المجتمع	3.905	0.834	أتفق
33	تحرص الجامعة على الحصول على عوائد استثمارية من البحث والتطوير	3.891	0.741	أتفق
34	تحرص الجامعة دائماً على استقطاب الكفاءات والقدرات المتميزة للعمل في مفاصلها الاكاديمية والادارية.	4.422	0.607	اتفق تماماً
35	تعمل الجامعة على تعميم استخدام التكنولوجيا الحديثة في اداء عملياتها التشغيلية.	3.951	0.781	أتفق
		3.895	0.828	

تظهر بيانات الجدول (5) قيمة الوسط الحسابي الكلي لبعء التعلم والنمو البالغ (4.012) مما يدل على تحقق الفرض الفرعي الرابع الذي مفاده: تتوافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام مؤشرات بعء التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة. فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.749) وذلك يدل على تمحور الاجابات حول الوسط وبتشتت قليل، وكانت ابرز الفقرات التي تعكس ذلك هي الفقرة (38) التي تنص على ان شعبة التعليم المستمر تسعى الى اعداد برامج تدريبية متخصصة...، إذ بلغ وسطها الحسابي (4.209) بانحراف معياري قيمته (0.916)، وهي نتيجة تعكس مدى اهتمام شعبة التعليم المستمر بالبرامج التدريبية الفاعلة التي تلبي الاحتياجات والمتطلبات.

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الاجابات لفقرات بعء العمليات التعلم والنمو

ت	الفقرات بعء التعلم والنمو	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات
36	تتوافر بالجامعة برامج فعالة للتدريب الميداني للطلاب بناءً على احتياجاتهم الفعلية.	4.061	0.705	أُتفق
37	تعمل ادارة الجامعة على عقد الدورات التدريبية لتهيئة خريجها للاندماج في سوق العمل.	4.003	0.744	أُتفق
38	تسعى شعبة التعليم المستمر الى اعداد برامج تدريبية متخصصة.	4.209	0.916	اتفق تماماً
39	تؤدي البرامج التي تقدمها شعبة التعليم المستمر الى ترسيخ ثقافة المعرفة التقنية.	3.841	0.957	أُتفق
40	تحرص ادارة الجامعة على قياس نتائج التدريب المقدم لمنسوبيها.	3.893	0.961	أُتفق
41	تعمل البرامج الاكاديمية التي تقدمها شعبة التعليم المستمر على تطوير الكفاءة العلمية والمهنية.	3.895	0.808	أُتفق
42	تحرص الجامعة على توفير بيئة جاذبة للنمو والتطوير المهني.	3.911	0.741	أُتفق
43	يتم تقويم وتطوير اداء اعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة.	4.051	0.706	أُتفق
44	يتوافق تصميم البرامج التعليمية في الجامعات مع حاجات ومتطلبات سوق العمل.	4.104	0.459	أُتفق
45	تتوافر مصادر التعلم الملائمة لتطوير العملية التعليمية وتحقيق النتائج المستهدفة	4.158	0.502	أُتفق
		4.012	0.749	

فيما يخص الفرض الفرعي الخامس فإن بيانات الجدول (6) تمكنا من التحقق صحته او عدمها، إذ يظهر قيمة الوسط الحسابي الكلي لبعء البيئة والمجتمع البالغة (4.068) مما يدل على صحة الفرض والذي ينص على: تتوافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام مؤشرات بعء البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

وهذا ما أكدته قيمة الانحراف المعياري الكلي البالغة (0.718) أي ان الاجابات كانت قريبة من الوسط وقليلة التشتت، وكانت ابرز الفقرات التي تعكس ذلك هي الفقرة (46) التي تنص على ان تحقيق اهداف الجامعة يعد تحقيقاً للاهداف العامة للدولة في الوصول الى رفاهية المجتمع، إذ بلغ وسطها الحسابي (4.582) بانحراف معياري قيمته (0.608) واتجاه الاجابات نحو الاتفاق التام من قبل افراد العينة، وهذه النتيجة تدل على ان الجامعة تعد جزءاً مهماً من المجتمع وباعتبارها احدى مؤسسات الدولة وان تحقيقها لاهدافها يسهم في تحقيق التنمية المجتمعية التي تتوافق ومتطلبات المجتمع.

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاه الاجابات لفقرات بعد البيئة والمجتمع

ت	فقرات بعد البيئة والمجتمع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابات
46	يعد تحقيق اهداف الجامعة تحقيقاً للاهداف العامة للدولة في الوصول الى رفاهية المجتمع.	4.582	0.608	اتفق تماماً
47	تتخذ ادارة الجامعة اجراءات تتضمن تطبيق اخلاقيات العمل والمهنة والالتزام بها من قبل المنسوبين.	3.993	0.899	أتفق
48	تسهم الجامعة في حملات دعائية ذات منفعة عامة للمجتمع .	3.947	0.622	أتفق
49	تسهم الجامعة في رعاية نشاطات رياضية وثقافية واجتماعية مختلفة.	4.111	0.658	أتفق
50	تقوم الجامعة بنشاطات خيرية مختلفة لمساعدة افراد المجتمع.	4.106	0.659	أتفق
51	تنظم الجامعة نشاطات للمحافظة على البيئة .	3.862	0.824	أتفق
52	تشارك الجامعة بفعالية في عمليات التنمية المستدامة.	3.881	0.756	أتفق
		4.068	0.718	

يظهر الجدول (7) ان قيمة الوسط الحسابي العام قد بلغت (3.929) وان قيمة (t المحسوبة) اقل من قيمة (t الجدولية) وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو اصغر من مستوى الدلالة المحدد (0.05) وذلك يعني صحة الفرض الرئيس الاول الذي نص على: تتوافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي لجامعة الانبار عبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بأبعادها الخمسة.

الجدول (7) اختبار (One Sample t-test)

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	T الجدولية	Sig
3.929	0.749	49	9,673	1.679	0.000

ثالثاً: تحديد تأثير استخدام بطاقة الاداء المتوازن المعدلة في تقييم الاداء الاستراتيجي

لغرض اختبار الفرض الرئيس الثاني للبحث الذي مفاده: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستخدام بطاقة الاداء المتوازن المعدلة في تقييم الاداء الاستراتيجي لجامعة الانبار، تم استخدام اسلوب تحليل (Ridge Regression) الذي هو عبارة عن اضافة معاملات الى دالة الخسارة الاصلية للنموذج الخطي بناءً على نموذج الانحدار الآتي:

$$\text{الاداء الاستراتيجي} = \beta_0 + \beta_1 * \text{البعد المالي} + \beta_2 * \text{بعد الزبائن} + \beta_3 * \text{بعد العمليات الداخلية} + \beta_4 * \text{بعد التعلم والنمو} + \beta_5 * \text{بعد البيئة والمجتمع} + e$$

إذ ان : $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ ثوابت وتمثل معاملات نموذج الانحدار الخطي ، اما e فتتمثل حد الخطأ ($e \geq 0$).

ونتائج اختبار الانحدار تتوضح في الجدول (8) الذي يظهر بأن قيمة (F) المحسوبة دالة احصائياً بمستوى دلالة اقل من (0.05) ، وان قيمة معامل التحديد (R^2) تبلغ (0.523) الذي يشير الى ان المتغيرات الداخلة في النموذج قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع بنسبة (52.3%) اما باقي التفسير يرجع لمتغيرات اخرى لم يتم إدخالها في النموذج. فقد كان تأثير بعد التعلم والنمو اكثر الابعاد تأثيراً بدلالة المعامل المعياري البالغ (0.188) ومعامل (B) البالغ (0.174)، يليه بعد العمليات الداخلية الذي اكده المعامل المعياري البالغ (0.173) ومعامل (B) البالغ (0.149)، يليه بعد البيئة والمجتمع بمعامل معياري بلغ (0.163) ومعامل (B) البالغ (0.162) ، يليه البعد المالي بتأكيد المعامل المعياري بقيمة (0.108) ومعامل (B) بقيمة (0.088) ، وأخيراً بعد الزبائن بمعامل معياري بلغت قيمته (0.101) ومعامل (B) الذي بلغت قيمته (0.079) .

. الجدول (8) نتائج تحليل (Ridge Regression)

معامل التباين بعد (VIF) المعالجة	معامل التباين قبل (VIF) المعالجة	قيمة (F)	مستوى الدلالة الاحصائية Sig	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta المعياري	معامل Beta	ابعاد بطاقة الاداء المتوازن المعدلة
0.705	126.054	6.842	0.015	0.043	0.108	0.088	البعد المالي
0.575	136.054	6.476	0.011	0.047	0.101	0.079	بعد الزبائن
0.502	172.792	23.559	0	0.035	0.173	0.149	بعد العمليات الداخلية
0.419	292.851	13.545	0.001	0.051	0.188	0.174	بعد التعلم والنمو
0.462	252.616	12.611	0.001	0.047	0.163	0.162	بعد البيئة والمجتمع
							$R^2 = 0.523$
							$\alpha = 1.451$
							$N = 50$
							$F = (6.418)$

ويبين الجدول (9) معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية للبحث، وبما ان جميع الأبعاد الفرعية مترابطة بشكل كبير. فان ذلك يعزز التأكيد على صحة المقياس.

الجدول (9) معاملات الارتباط لأبعاد البحث

الأبعاد	البعد المالي	بعد الزبائن	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	بعد البيئة والمجتمع	اجمالي الأبعاد
البعد المالي	1					
بعد الزبائن	0.68**	1				
بعد العمليات الداخلية	0.71**	0.75**	1			
بعد التعلم والنمو	0.62**	0.68**	0.79**	1		
بعد البيئة والمجتمع	0.55**	0.49**	0.61**	0.58**	1	
اجمالي الأبعاد	0.84**	0.85**	0.91**	0.87**	0.75**	1

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث إلى عدة استنتاجات وبنيت على أساسها عدة توصيات وعلى النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

1. تضطلع عملية تقويم الأداء الاستراتيجي بأهمية كبيرة كونها تسهم في تحديد مدى تحقيق الأهداف ومتابعة تنفيذ الخطة، فضلاً عن الإسهام في تحسين وتطوير الأداء عبر تحقيق الهدف الأساس لعملية تقويم الأداء المتمثلة بالكشف عن نقاط القوة والضعف والسعي الى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
2. تعد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة اسلوب استراتيجي حديث يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تسهم في تقديم صورة واضحة وشاملة عن الأداء الاستراتيجي للمنظمة تمكن الإدارة من تصحيح الانحرافات والسلبيات في الأداء وتعزيز الجوانب الايجابية للوصول إلى الأداء الأفضل. فهي بمثابة وسيلة رقابية تستخدمها الإدارة الإستراتيجية.
3. تتمتع بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بالمرونة الكافية للاستجابة إلى التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ومجارات التطورات في أساليب قياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات.
4. يتطلب استخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة مستلزمات محددة من ضمنها وضوح الرؤية والإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ، فضلاً عن التعبير الكمي عن الأهداف وقابلية قياسها وفقاً لمقاييس محددة تتوافق مع ظروف وواقع المنظمة.
5. تشير النتائج المتحققة إلى توافر مقومات تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعة عينة البحث عبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن المعدلة بإبعادها الخمسة المتمثلة بالبعد المالي وبعد رضا الزبائن وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وبعد البيئة والمجتمع. وهذا ما تم افتراضه في الفرض الرئيس الأول ممن فروض البحث.

6. أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير متفاوت لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تقييم الأداء الاستراتيجي، فقد كان تأثير بعد التعلم والتعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية أكثر الأبعاد تأثيراً.

ثانياً: التوصيات

1. تشجيع الجامعات على ضرورة تبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن المعدلة كمنهج استراتيجي في تقييم ادائها الاستراتيجي.
2. توظيف متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في الجامعة، بشكل أكثر فاعلية لتعزيز تأثيرها الإيجابي في تحفي وتقييم الأداء الاستراتيجي.
3. العمل على توضيح هدف بطاقة الأداء المتوازن المعدلة المتمثل بالسعي للبحث عن التوازن بين المقاييس، وفهم علاقة السبب والنتيجة التي تربط بين تلك المقاييس، وإن مخرجات مقياس معين تمثل مدخلات لمقياس آخر وصولاً للمخرجات المتمثلة بتحسين الأداء الشامل للمنظمة.
4. العمل على حث المنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص على تعزيز المبادرات الاجتماعية التي تدعم المجتمع في جميع المجالات، لما لها من دور فاعل في إبراز الدور الاجتماعي للمنظمة والذي ينعكس على تعزيز مركز المنظمة التنافسي.

References

- 1.Abu Al-Najah, Ahmed (2013). Balanced Measurement under the Application of the Total Quality Management Approach for the Effectiveness of Achieving Quality Cost Control in Service Establishments (An Applied Study), Published Master's Thesis, Sadat Academy for Administrative Sciences, Cairo. <https://alqashi.com/th/th125.pdf>
- 2.Habib, Jaafar Hassan. The Role of Modern Management Accounting Methods in Planning and Controlling the Production Process, 2017, PhD Dissertation, University of Shendi, Sudan. pp. 106-107. <https://shorturl.at/cFRv4>
- 3.Hadhfani, Amir, The Organizational Environment and Strategic Decisions, 2012, Dar Al-Shaymaa for Publishing and Distribution, First Edition, Batna, Algeria. <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/bitstream>.
<https://www.scribd.com/document/>.
- 4.Hussein, Ramez Ramadan Muhammad, Using the Balanced Scorecard in Measuring and Evaluating Institutional Performance in Public Organizations, 2019, Journal of the College of Administrative Sciences, Volume 10, Issue 4, Part 1, pp. 28-76. [10.21608/jces.2019.69158](https://doi.org/10.21608/jces.2019.69158)
- 5.Al-Husseini Falah Hassan, Strategic Management (Concepts, Approaches, Processes, Contemporary), 2000, Dar Wael Publishing, Amman, Jordan, p. 224
<https://www.noor-book.com/book/review/591050>
- 6.Hirsh, Issa, Modern Strategic Management, 2012, Dar Al-Huda for Printing, Publishing and Distribution, Ain M'lila, Algeria, p. 72. <https://shorturl.at/PEHpb>
- 7.Khalil Nabil Morsi, Senior Management Strategies (Preparation - Implementation - Review), 2006. Modern University Office, Alexandria, p. 73. <https://shorturl.at/1zJqS>
- 8.Doudin, Ahmed Yousef, "The Balanced Scorecard and the Obstacles to its Use in Business Organizations", 2010, First Edition, Dar Jalees Al Zaman for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, p. 17.
<https://shorturl.at/xuzUQ>
- 9.Dheeb, Hussein, and Dadan, Abdelghani, The contribution of the Balanced Scorecard (BSC) to the evaluation of strategic performance in building materials manufacturing companies in Algeria, 2021, Journal of Business Administration and Economic Studies, Volume 7, Issue 1, pp. 768-791. [10.51842/2179-007-001-042](https://doi.org/10.51842/2179-007-001-042)
- 10.Radhi, Jawad Mohsen and Hosni, Ahmed Abdul Nasser. The Impact of Human Resource Management Practices on Strategic Performance: An Analytical Study of the Opinions of University Leaders in the Colleges of Al-Qadisiyah University, 2014. Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences.
<https://shorturl.at/McC1F>
- 11.Rashid, Saleh Abdul-Redha and Jalab, Ihsan Dahash, "Strategic Management: An Integrated Approach," 2008, Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, p. 404.
<https://www.neelwafurat.com/itempage.aspx?id=lbb174476-137417&search=books>
- 12.Al-Ramli, Hamza, Measuring the Strategic Performance of the Saidal Pharmaceutical Manufacturing Complex in Algeria: A Model for Measuring Strategic Performance Based on the Third-Generation Balanced Scorecard, 2017, Journal of Strategy and Development, Issue 7, p. 303. [10.34276/1822-000-012-012](https://doi.org/10.34276/1822-000-012-012)
- 13.Al-Zuraiqat, Khalid Khalaf Salem, "The Impact of Strategic Orientation on Achieving Social Responsibility", 2012, Baghdad College of Economic Sciences University Journal, Issue Thirty-One.
<https://search.mandumah.com/Record/1274158>
- 14.Sorour, Manal Jabbar and Saleh, Sabiha, "Using Quality Costs in Strategic Performance Evaluation", 2013, Al-Rafidain University College of Science Journal, Issue 32, Baghdad, Iraq, p. 111. [10.55562/jruacs.v32i2.325](https://doi.org/10.55562/jruacs.v32i2.325)
- 15.Al-Sisi, Salah El-Din Hassan, Supervision of Banking and Business Organizations, Measuring Bank Performance and Electronic Risks, 2010, First Edition, Dar Al-Kitab Al-Hadith, Cairo, Egypt.
<https://shorturl.at/1lcWK>
- 16.Al-Tarsh, Walid. The role of the balanced scorecard in measuring and evaluating strategic performance: A case study of the mobile phone service sector in Algeria, 2018. Thesis submitted to the degree of Doctor of Commerce, Mohamed Boudiaf University, M'sima, Algeria. <https://shorturl.at/1TnXm>
- 17.Awad, Fatima Rushdi, 2009. The Impact of Linking and Integrating the Balanced Scorecard (BSC) and Activity-Based Costing (ABC) on Improving the Performance of Palestinian Banks: A Case Study of Bank of Palestine. Unpublished Master's Thesis, Faculty of Commerce. <https://search.mandumah.com/Record/542632>
- 18.Mohamed, Safir, Yamina, Hamana and Boualam, Moulay, Mechanisms for measuring the social performance of institutions and methods of disclosing it, 2018, Al-Muntada Journal for Economic Studies and Research, Issue Four. <https://shorturl.at/yESCk>
- 19.Al-Hadi, Sharaf bin Ibrahim and Al-Shaya, Ali bin Saleh, Strategic Performance Evaluation at Qassim University Using the Balanced Scorecard from the Perspective of Academic Leaders, 2018, Journal of Educational Sciences, Issue Twelve, pp. 333-444. [10.12816/0046471](https://doi.org/10.12816/0046471)

- 20.Asare, E., & Conger, S. (2018). Analyzing the Impact of Strategic Performance Management Systems and Role Ambiguity on Performance: A Qualitative Approach. In *Developments and Advances in Intelligent Systems and Applications* (pp. 15-27). Springer.
[10.1007/978-3-319-58965-7_2](#)
- 21.Banker, R. D. , Chang, H. & Natarajan, R. (2005) . «Productivity Change, Technical Progress, and Relative Efficiency Change in the Public Accounting Industry». *Manage. Sci.* ,51,291- 304. [10.1287/mnsc.1040.0324](#)
- 22.Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), [10.1016/j.cie.2007.04.001](#)
- 23.Blocher, Edward J. et al. , *Cost Management : A Strategic Emphasis*, 2010 5ed , New York , McGraw – Hill / Irwin. [10.2308/iace.2009.24.1.1](#)
- 24.Brixiová, Zuzana, Thierry Kangoye, and Mona Said , "Training, human capital, and gender gaps in entrepreneurial performance", *Economic Modelling*.(2020). Vol. 85. 1-31. [10.1016/j.econmod.2019.11.006](#)
- 25.Chow, Chee W, Haddad, Kamal M and Williamson, James E., " Applying the Balanced scorecard to Small Company" , 1998, *Management Accounting*, August, , p. 21. [10.1097/00115514-199805000-00010](#)
- 26.De Waal, A. (2013). *Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach*. 2nd ed., Palgrave [10.1007/978-1-137-34918-7_13](#)
- 27.Divandri, A. and Yousefi, H. (2011), “Balanced Scorecard: A Tool ForCompetitive Advantage Of Ports With Focus On Container Terminals”, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, vol. 2, No.6, December. [10.7763/ijtef.2011.v2.151](#)
- 28.Dobrin.C, Popescu.G, Popescu.V, Popescu.C. (2012).The concept of performance in business organization - case study on the employee performance in Romanian business organizations),performance of the 6th buc Bucharest ,Romania. [10.5171/2012.722585](#)
- 29.Franco-Santos, M. (2007). Towards a definition of business performance measurement system. *International journal of operations production management*, 27(8), pp. 784-801. [10.1108/01443570710763778](#)
- 30.Husni Ali Khrawish: Determinants of commercial banks performance, evidence from Jordan, 2011, *International Research Journal of Finance and Economics*, Issus 81. [10.15208/beh.2010.10](#)
- 31.Kulatunga, U., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2007). Performance measurement in the construction research and development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(8), 673-688. [10.1108/17410400710832994](#)
- 32.Mongare,anne.(2016).strategic alliances and performance of information communication technology compamies in Kenya ,a research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of Master of business administration School of business of university nairopi. [https://2u.pw/7O0sie](#)
- 33.Niven, P. R. (2011). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons. [10.1002/9781119197287](#)
- 34.Ray Sarbapriya, *Balanced Vision from Balanced Scorecard for Corporate Strategic Management*, *Journal of Expert Systems*, Vol. 1, No. 1, 201. [https://2u.pw/HXgVtA](#)
- 35.Torrington , D. & Hall , L. , (1998) , “ *Human Resources Management* “ Prentice Hall Eurape, England. [10.1111/j.1748-8583.1998.tb00158.x](#)