

أثر بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ : دور تعزيز الشفافية كمتغير وسيط

The Impact of the Balanced Scorecard on Spending Efficiency at Saba Region University: The Mediating Role of Transparency Enhancement

10.35781/1637-000-183-006

د/ توفيق علي صالح أبو عسر*
أ.م.د/ عبد السلام محمد مهدي عينا**

*أستاذ المحاسبة المساعد، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إقليم سبأ، مأرب، اليمن.

عنوان المراسلة: tabuasr@gmail.com

**أستاذ المحاسبة والتمويل المشارك، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إقليم سبأ، مأرب، اليمن.

البريد الإلكتروني: ainaaabdulslam@usr.edu.ye ainaaabdulslam@gmail.com

الملخص:

حيث فسرت ما نسبته (42.4%) من التغير في كفاءة الإنفاق. كما أظهرت النتائج أن الشفافية لا تتوسط العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الإنفاق، مما يشير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمتلك تأثيراً مباشراً مستقلاً في تحسين كفاءة الإنفاق. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أبرزها: تعزيز تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتحسين العمليات الداخلية، وترسيخ ثقافة الشفافية، وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية لضبط الإنفاق.

الكلمات الدلالية: بطاقة الأداء المتوازن، تعزيز الشفافية، كفاءة الإنفاق، جامعة إقليم سبأ.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق من خلال تعزيز الشفافية بجامعة إقليم سبأ. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان مجتمع وعينة الدراسة المسؤولين عن إدارة التكلفة بجامعة إقليم سبأ، حيث تم توزيع (80) استبانة، وكانت الاستبانات الصالحة (63) استبانة. وقد توصلت إلى الدراسة إلى أن مستوى بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الشفافية وكفاءة الإنفاق جاءت بنسب (66.21%، 60.60%، 62.50%) على التوالي. كما أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الشفافية وفي كفاءة الإنفاق، وتبين أن تعزيز الشفافية تُعد عاملاً مؤثراً بقوة في كفاءة الإنفاق،

The Impact of the Balanced Scorecard on Spending Efficiency at Saba Region University: The Mediating Role of Transparency Enhancement

Dr. Tawfiq Ali Saleh Abu Asr*

Dr. Abdulsalam Mohammed Mahdi Aina'a**

*Assistant Professor of Accounting and Funding ,Faculty of Administrative and Financial Sciences ,University of Saba' Region ,Mareb ,Yemen

**Associate Professor of Accounting and Funding ,Faculty of Administrative and Financial Sciences ,University of Saba' Region , Mareb ,Yemen.

Abstract:

This study aims to measure the impact of the Balanced Scorecard on spending efficiency through enhanced transparency at Saba Region University. The study employed a descriptive–analytical methodology and collected data using a questionnaire administered to cost-management personnel at the university. A total of 80 questionnaires were distributed, of which 63 were valid for analysis. The findings revealed that the levels of Balanced Scorecard implementation, transparency enhancement, and spending efficiency were moderate and tended toward improvement. The results further demonstrated a positive effect of the Balanced Scorecard on both transparency and spending efficiency. Enhanced transparency was found to be

a strong determinant of spending efficiency, explaining 42.4% of its variance. Moreover, the analysis showed that transparency does not mediate the relationship between the Balanced Scorecard and spending efficiency, indicating that the Balanced Scorecard exerts a direct and independent influence on improving spending efficiency. The study concludes with several recommendations, most notably strengthening the implementation of the Balanced Scorecard, improving internal processes, fostering a culture of transparency, and reinforcing internal control systems to regulate spending.

Keywords: Balanced Scorecard, enhancing transparency, spending efficiency, Saba Region University.

مقدمة:

تواجه المؤسسات التعليمية الحكومية تحديات متزايدة، تتعلق بارتفاع التكاليف التشغيلية وصعوبة زيادة أسعار خدماتها أو تمويلها؛ مما يصعب عليها المحافظة على مركزها التنافسي وتحقيق أهدافها، وأمام ذلك يتحتم على المؤسسات تطوير إمكانياتها وقدراتها وتعزيز الشفافية فيها، لأجل المحافظة على الموارد المتاحة والاستغلال الأمثل لها وتقليل الهدر والإسراف في الجهد والوقت والتكاليف. وفي ظل هذه التحديات، برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية تساهم في تحسين الأداء، وتقديم مؤشرات واضحة لقياس مستوى التحسن، كما تعزز بطاقة الأداء المتوازن الشفافية من خلال تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس والمتابعة من خلال إتاحة معلومات دقيقة وموضوعية حول مستوى الإنجاز؛ مما يقلل من الاعتماد على التقديرات الشخصية ووضوح البيانات أمام أصحاب المصلحة. ومن خلال هذا التكامل بين الشفافية وبطاقة الأداء المتوازن، تتمكن المؤسسات من تحقيق كفاءة مالية مستدامة، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، مما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. ومع ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت أثر بطاقة الأداء المتوازن في الشفافية أو كفاءة الإنفاق سواء في البيئة الربحية وغير الربحية والعلاقة الوسطية للشفافية بينهما، يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة المشتركة بين بطاقة الأداء المتوازن والشفافية، وكيف يساهمان معاً في كفاءة الإنفاق داخل المؤسسات.

● مشكلة الدراسة:

تُعد الميزانيات المخصصة للتعليم الجامعي محدودة وغير كافية لتلبية الاحتياجات المتنامية لمؤسسات التعليم الجامعي (مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية، 2024). مما فرض على الجامعات الحكومية مواجهة ارتفاع التكاليف المصاحب لقصور التمويل الحكومي؛ إذ لجأت بعض منها إلى استخدام أساليب تقليدية إزاء ذلك، كالحد من سياسة القبول للطلبة، وزيادة رسوم التعليم على الطلبة، وفرض إجراءات على المرافق، وتخفيض النفقات غير المباشرة (مخلص، 2017)، وعلى الرغم من تلك الإجراءات، فإنها لم تحل المشكلة عموماً وتقليل عدد الطلبة خصوصاً؛ وذلك لأن الجامعات ليس لديها القدرة أصلاً على استيعاب جميع المتخرجين من الثانوية العامة؛ حيث إن نسبة عدد الطلبة بالجامعات البنية إلى إجمالي عدد طلبة الثانوية للعام 2024-2025 لا تتجاوز 30% (الجهاز المركزي للإحصاء، 2024). كما يتطلب تشغيل المرافق التعليمية والبحثية والرياضية والإسكانية إلى توظيف مئات من العمال الفنيين والإداريين؛ مما يشكل ضغطاً على ميزانية المؤسسات التعليمية (البشر، وآخرون، 2024). هذه من جهة، ومن جهة أخرى، تعاني المؤسسات التعليمية من ضعف في الشفافية، حيث وضحت دراسة (الحربي، 2025) أن من المشاكل التي تعانيها المؤسسات التعليمية ضعف وجود نظم محاسبية مما يقلل الشفافية، ودراسة (حميد، 2015) بأن درجة ممارسة الشفافية الإدارية بدرجة قليل

في وزارة التربية والتعليم. بالإضافة إلى ذلك تؤكد التقارير والدراسات أن موقع اليمن في أدنى المستويات وفقاً للتصنيفات العالمية ذات العلاقة الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية والخاصة، والأقل شفافية في العالم حسب تقرير منظمة الشفافية العالمية للعام (2024) حيث سجلت اليمن 13 درجة من 100 وضمن أضعف خمس دول على مستوى العالم (منظمة الشفافية العالمية، 2025). كما تأثر التعليم في اليمن سلباً نتيجة تداعيات الحرب القائمة (الصلاحي، 2025).

مما يوجب على المؤسسات التعليمية الاستغلال الأمثل لمواردها مع المحافظة عليها، وحيث أثبتت الدراسات والأبحاث أن بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي تعمل على تحسين الأداء والاستغلال الأمثل للموارد، حيث أظهرت نتائج العديد من الدراسات كدراسة (المدهون، 2021)، (Tursunaliev, 2025) إلى وجود علاقة وتأثير إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن في العديد من المجالات الإدارية والمالية. كما لبطاقة الأداء المتوازن القدرة على معالجة الفساد الإداري من خلال تحسين الشفافية والمساءلة (Alzoraiki, al et, 2024). هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فقد طبقت جامعة إقليم سبأ لخطتها الاستراتيجية الأولى لعام 2020-2025 على أساس بطاقة الأداء المتوازن. وبحسب علم الباحثين ندرة الدراسات والأبحاث التي تناولت أثر وعلاقة بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق من خلال تعزيز الشفافية في البيئة الربحية أو البيئة غير الربحية (الخدمية)، ومن ثم تتمحور مشكلة الدراسة حول قياس أثر بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق من خلال تعزيز الشفافية بجامعة إقليم سبأ، ومقارنة ذلك مع نتائج الدراسات السابقة لمعرفة مدى تأثير النتائج باختلاف البيئة والمجتمع، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ من خلال تبسيط تعزيز الشفافية؟" ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية كما يأتي:

1. ما أثر بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ؟
2. ما أثر بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الشفافية بجامعة إقليم سبأ؟
3. ما أثر تعزيز الشفافية في كفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ؟
4. ما مدى توسط تعزيز الشفافية للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ؟

• أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. اختبار أثر بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ.
2. اختبار أثر بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الشفافية بجامعة إقليم سبأ.
3. اختبار أثر تعزيز الشفافية في كفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ.
4. معرفة مدى توسط تعزيز الشفافية للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ.

• أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يأتي:

1. ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الإنفاق في البيئة غير الربحية، أو العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الشفافية في البيئتين الربحية وغير الربحية، أو العلاقة بين الشفافية وكفاءة الإنفاق في المؤسسات الخدمية؛ مما يجعل الدراسة الحالية إضافة علمية تسد فجوة واضحة في الأدبيات.
2. تمثل النتائج المتوقعة للدراسة إثراء معرفياً في مجال الإدارة المالية والحوكمة في الجامعات اليمنية، إذ توفر معلومات علمية جديدة عن واقع الشفافية وكفاءة الإنفاق في البيئة اليمنية، يمكن أن تُبنى عليها دراسات مستقبلية في السياقات التعليمية وغير الربحية.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يأتي:

1. تسليط الضوء على الدور المحوري لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الشفافية ورفع كفاءة الإنفاق، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
2. إبراز أهمية شفافية مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن ومساءلة الإدارة عنها، بوصفها أدوات تقييم موضوعية تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
3. تنبيه الإدارة العليا في جامعة إقليم سبأ إلى ضرورة تعزيز ممارسات الشفافية في مختلف العمليات الإدارية والمالية، لما لذلك من أثر مباشر في رفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة والمحافظة على الموارد.
4. مساعدة إدارة الجامعة في تحديد أولويات المعالجات والتدخلات المناسبة التي من شأنها دعم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتعزيز الشفافية، وتحسين كفاءة الإنفاق، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام.

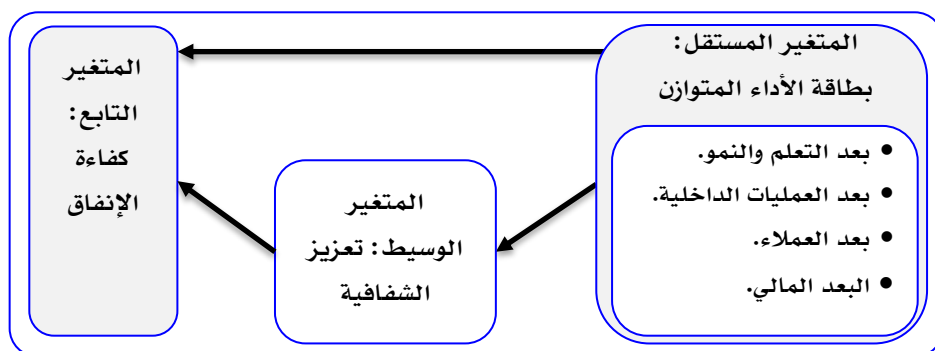
• فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الشفافية بجامعة إقليم سبأ.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الشفافية في كفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ.

○ الفرضية الرابعة: تتوسط تعزيز الشفافية العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ.

• أنموذج الدراسة:

الشكل (1): النموذج المعرفي



• حدود الدراسة: وتتمثل هذه الحدود فيما يأتي:

✓ الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة المتغير المستقل والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي)، وكذلك المتغير الوسيط والمتمثل في الشفافية، والمتغير التابع والمتمثل في كفاءة الإنفاق.

✓ الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على جامعة إقليم سبأ بمدينة مارب - الجمهورية اليمنية.

✓ الحدود البشرية: تمثل في (رئيس الجامعة ونوابه والأمين العام والمساعد، وعمداء الكليات ونوابهم، والمدراء العموم ومدراء الإدارات).

✓ الحدود الزمنية: خلال الفترة الزمنية 2026م.

• مصطلحات الدراسة:

- بطاقة الأداء المتوازن: تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، وتُستخدم هذه المؤشرات كأداة من قبل المديرين لتوصيل نتائج الأداء إلى الموظفين وأصحاب المصلحة، بما يمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (Niven, 2003, 31)، وإجرائياً: أداة لترجمة استراتيجية جامعة إقليم سبأ إلى أهداف ومقاييس عملية، من خلال التوازن بين البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، بما يحسن أداء الجامعة ويحقق استراتيجيتها.

- **الشفافية:** تعني ممارسة الإدارة لأنشطتها مع الإفصاح الدقيق والمكاشفة عن المعلومات والإجراءات المتبعة، بما يساهم في تبسيط الإجراءات، وبتيح للمعنيين المشاركة في تحسين القرارات، ويعمل على تجسيد وتفعيل دور الأجهزة الرقابية (بالحبيب، 2017، 9). وإجرائيا: إفصاح الجامعة عن المعلومات والبيانات المرتبطة بقراراتها وأنشطتها بطريقة واضحة ومفهومة للجمهور، بما يعزز الثقة ويساهم في بناء علاقات مستدامة وصحية بينها وأصحاب المصلحة.
- **كفاءة الإنفاق:** تعظيم الأثر مقابل الصرف، ويكون ذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ومعالجة أنواع الهدر المختلفة بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية السعودية - EXPRO، 2022). وإجرائيا: استخدام الجامعة لمواردها بطريقة تحقق أعلى قيمة ممكنة بأقل تكلفة، من خلال ترشيد استخدام الموارد، والحد من الهدر والإسراف وإلغاء الأنشطة غير ذات القيمة.

• الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، كانت كما يأتي:

توصلت دراسة (Amarna, et al, 2025) إلى عن وجود ارتباط إيجابي كبير بين الشفافية المالية وجودة الخدمات المالية والمصرفية في القطاع المصرفي الفلسطيني، ويكمن التأثير الأكثر أهمية في توفير معلومات دقيقة. وتسلط النتائج الضوء على الأهمية القصوى للشفافية في تعزيز كفاءة العمل وثقة العملاء وكفاءة الإنفاق العام. وتوصلت دراسة (Malik, 2025) من خلال تحليل ومراجعة الأدبيات السابقة إلى أن الشفافية في أسعار الخدمات الصحية تقلل الهدر المالي وتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة، وتطبيقها يواجه تحديات تنظيمية. وتوصلت دراسة (Jugo, Armas, 2025) إلى إضافة أبعاد أخرى لبطاقة الأداء المتوازن (تحسين جودة التعليم، الاستدامة المالية) لتعزيز الحوكمة الرشيدة وأداء الجامعات الحكومية في الفلبين. وتوصلت دراسة (Tursunaliev, 2025) من خلال تحليل ومراجعة الدراسات السابقة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعزز وضوح التكاليف مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية. وتوصلت دراسة (Wenjing, 2025) من خلال تحليل ومراجعة الدراسات السابقة إلى وجود مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة الإنفاق والتشغيلي وتعزيز الشفافية وجودة اتخاذ القرار. وتوصلت دراسة (البشر، وآخرون، أ 2024) إلى تعزيز تقنيات الذكاء الاصطناعي في كفاءة الإنفاق في مرافق المؤسسات التعليمية بشكل كبير، ويساهم الذكاء الاصطناعي في ترشيد النفقات من خلال المساعدة على اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط وتنفيذ المرافق التعليمية الجديدة، كما أن الذكاء الاصطناعي يُوفر الكثير من النفقات. وتوصلت دراسة (المراغيه، 2024) إلى أن الشفافية المالية تساهم في تحسين الإدارة المالية للبلديات، وتعزز الثقة المجتمعة، وتخفض فرص الفساد وسوء الاستخدام للموارد وتقليل الهدر والتكاليف بالتطبيق على البلديات الأردنية. وتوصلت دراسة (Putranti, 2024)

إلى أن الشفافية المالية في المؤسسات غير الربحية أدت إلى تحسين تخصيص الموارد وتقليل النفقات غير الضرورية، كما زيادة الشفافية يعزز ثقة الممولين؛ مما حسن التمويل بالتطبيق على المؤسسات غير الربحية بإندونيسيا. وتوصلت دراسة (يونس، إبراهيم، 2024) إلى أن هناك تأثيراً كبيراً لأبعاد الشفافية التنظيمية عن توفير بيئة ضريبية ملائمة في المجتمع تساهم في كفاءة الأداء الضريبي بالتطبيق على الإدارة الضريبية بالعراق. وتوصلت دراسة (Kumar, et al, 2024) من خلال تحليل ومراجعة الدراسات السابقة إلى وجود علاقة لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة الإنفاق والإداري ما في ذلك كفاءة الإنفاق. وتوصلت دراسة (Alzoraiki, al et, 2024) من خلال تحليل الدراسات السابقة إلى أن دمج المقاييس المحاسبية في بطاقة الأداء المتوازن يقلل بشكل كبير من حالات الفساد الإداري. وتوصلت دراسة (Alabi, Truce, 2024) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن ساهمت بشكل كبير في تعزيز الحوكمة المؤسسية والشفافية في البنوك الفلسطينية. وتوصلت دراسة (Alamry, Al-Attar, Salih, 2024) إلى وجود توجد علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الأداء المهني للمحاسبين والمراجعين بالمؤسسات الحكومية العراقية، وكذلك علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ومكافحة الفساد المالي والإداري، وهناك نقص في الشفافية والحياد لدى الموظفين المسؤولين عن وضع مقاييس بطاقة الأداء المتوازن. وتوصلت دراسة (العتوم، 2023) إلى أن الرقابة المالية في البلديات الأردنية تساعد بتخفيض التكاليف التشغيلية وكفاءة الإنفاق للبلديات. وتوصلت دراسة (Algobaisi, Sweiti, 2023) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، ومنظور الطلاب، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، ومنظور الشراكة المجتمعية) وتقييم كفاءة الإنفاق في الجامعات الحكومية السعودية. وتوصلت دراسة (Rahayu, et al, 2023) إلى وجود علاقة وتأثير لبطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المؤسسات الحكومية بإندونيسيا، وكان بعد العمليات الداخلية أكبر تأثير من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتساهم بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الشفافية وكفاءة وجودة الأداء والإنفاق. وتوصلت دراسة (المدهون، 2021) إلى أن هناك أثراً لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في فلسطين. وتوصلت دراسة (Matteo, Kirk, Douglas, 2021) من خلال تحليل الدراسات السابقة إلى أن الشفافية في سلاسل الإمداد تؤدي إلى تقليل تكاليف المخزون بنسبة قد تصل إلى 20٪، كما تبادل المعلومات بين الموردين والمؤسسات يقلل من التأخير والهدر في العمليات. وتوصلت دراسة (Chen, Ganapati, 2021) من خلال تحليل الدراسات السابقة إلى وجود علاقة سلبية بين الشفافية والفساد. وتوصلت دراسة (العريفي، سيف، المفيز، 2022) إلى أن للحوكمة دوراً فاعلاً في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام، ولها تأثير كبير في تحقيق كفاءة الإنفاق بالجامعات السعودية، وأن تطبيق الحوكمة بالجامعات يسهم إيجاباً في تحديد السلطات، والمسؤوليات بوضوح وشفافية.

التعليق على الدراسات السابقة:

وبعد إيراد الدراسات السابقة يمكن للباحثين تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كما يأتي:

1. دراسات (المدهون، 2021) و(Tursunaliev, 2025) تناولت أثر بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة وتخفيض التكاليف في البيئة الربحية، وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة في المتغير المستقل والتابع، بينما تختلف عنها في اعتماد متغير وسيط وفي كون الدراسة الحالية ضمن بيئة غير ربحية.
2. دراسات (Aljobaisi, Sweiti, 2023)، (Rahayu et al., 2023)، (Kumar et al., 2024)، (Wenjing, 2025)، (Jugo, Armas, 2025) تناولت أثر بطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق في البيئة غير الربحية، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية، إلا أنها لم تتناول الشفافية كمبتغير وسيط.
3. دراسات (Rahayu et al., 2023)، (Alzoraiki et al., 2024)، (Alamry, Al-Attar, Salih, 2024)، (Alabi, Truce, 2024)، (Wenjing, 2025)، (Jugo, Armas, 2025) درست أثر بطاقة الأداء المتوازن في الحد من الفساد وتعزيز الشفافية والحوكمة، وهو ما يتقاطع مع هذه الدراسة، غير أن الشفافية فيها جاءت كمبتغير تابع وليس وسيطاً.
4. دراسات (Matteo, Kirk, Douglas, 2021)، (يونس وإبراهيم، 2024)، (Malik, 2025)، (Amarna et al., 2025) تناولت أثر الشفافية في الإنفاق وتخفيض التكاليف وكفاءة الأداء في البيئة الربحية، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية، لكنها تختلف عنها في أن الشفافية متغير وسيط وفي أن البيئة غير ربحية.
5. دراسات (المراغيه، 2024)، (Putranti, 2024) تناولت أثر الشفافية في الإنفاق وتخفيض التكاليف في البيئة غير الربحية، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية، لكنها تختلف عنها في أن الشفافية متغير وسيط وليس مستقلاً أو تابعاً.
6. دراسات (العريفي، سيف، المفيز، 2022)، (العتوم، 2023)، (البشرب، وآخرون، 2024) تناولت كفاءة الإنفاق كمبتغير تابع مرتبط بمتغيرات مستقلة مثل الحوكمة والرقابة المالية وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية في المتغير التابع، لكنها تختلف عنها في المتغير المستقل وفي وجود متغير وسيط.
7. ركزت الدراسات السابقة على تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن أو الشفافية أو كفاءة الإنفاق من خلال مراجعات نظرية، بينما تتناول هذه الدراسة الموضوع من خلال دراسة ميدانية تطبيقية.
8. ركزت معظم الدراسات السابقة على البيئة الربحية أكثر من البيئة غير الربحية، مما يجعل الدراسة الحالية إضافة نوعية في سياق المؤسسات التعليمية غير الربحية.

9. تُظهر الدراسات ندرة واضحة في تناول العلاقة المشتركة بين بطاقة الأداء المتوازن والشفافية وكفاءة الإنفاق في بيئة واحدة، سواء الربحية أو غير الربحية، وخاصة في المؤسسات التعليمية أو في البيئة اليمينية.
10. تُعد هذه الدراسة من الدراسات الأولية التي تربط بين بطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الشفافية وكفاءة الإنفاق في جامعة يمنية حكومية، بحسب علم الباحثين.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

بطاقة الأداء المتوازن:

مع استمرار تطور التكنولوجيا، أصبحت بيئة الأعمال أكثر اضطراباً، بالإضافة إلى كونها متقلبة وغير مؤكدة (Lim, 2022). حيث تحتاج جميع المؤسسات إلى إدارة التكاليف بطريقة استراتيجية، لكي تتمكن من متابعة وتحقيق أهدافها المطلوبة، حيث ينظر إلى هذا النوع من الإدارة الاستراتيجية على أنه تطور لأساليب إدارة التكاليف (Silva, 2016). ومن هذه الأساليب بطاقة الأداء المتوازن، التي تعد منهج تفكير متوازن، وأداة عمل تنفيذية إدارية، تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل ومتوازن (Bazrkar, 2017)، وربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع العمليات التشغيلية والحصول على تغذية مرتدة عنها على النحو الذي يربط فيما بينها وبين العمليات والأنشطة (Ozmantar, 2016)، حيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن كخارطة لترجمة رؤية المؤسسة الاستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء وتحقيق ترابط الأعمال بالاستراتيجية والتنسيق التنظيمي وتحقيق الأهداف. هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فقد ارتفع مستوى استخدام وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من 44% في 2019 إلى 88% في 2020، كما وجدت 80% من منظمات القطاعين الخاص والعام التي شملتها الاستطلاع في 21 دولة أن بطاقة الأداء المتوازن كان مفيداً وأكثر مما كان عليه قبل جائحة كورونا (2GC, 2021). وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد كما يأتي (Algobaisi, 2023)، (Sweiti, 2023)، (Al Sawafi, et al, 2024)، (Mansour, et al, 2025):

- أولاً: بعد التعلم والنمو: تعد مقاييس بعد التعلم والنمو حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل من بعد الأبعاد الأخرى. وبمجرد تحديد المقاييس والمبادرات اللازمة لبعدي العملاء والعمليات الداخلية، سنكتشف المؤسسة بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية لمهارات العاملين، نظم المعلومات، المناخ التنظيمي، والمستوى المطلوب تحقيقه من نتائج مرجوة. فتساعد المقاييس المصممة لهذا البعد في سد هذه الفجوات، وتضمن أداءً مستمراً ومستقراً في المستقبل. ويهدف بعد التعلم والنمو لتحسين معرفة العاملين ومهاراتهم وتزويدهم بالدورات التدريبية اللازمة وورش العمل، والاستفادة من التحسين في عمليات العمل.

- **ثانياً: بعد العمليات الداخلية:** لا تركز بطاقة الأداء المتوازن على مدى النجاح في العمليات الداخلية القائمة فعلاً، بل تقترح مراحل جديدة وتطوير للمراحل القائمة، بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المالية المرتبطة بالبعد المالي، مما يعني ارتباط عملية الإصلاح بالهدف الاستراتيجي للمؤسسة. ويركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تُمكن المؤسسة من التميز، وتقويم مصادر القوة والضعف في عملياتها الداخلية، ومعرفة مجالات التحسين والتطوير، وكيفية ترشيد التكاليف، والتعرف على العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء وأصحاب الإدارة، وتعزيز ميزاتها التنافسية.
- **ثالثاً: بعد العملاء:** يشمل بعد العملاء تحديد الأهداف التي يجب أن تعمل المؤسسة جاهدة لتحقيقها للعملاء الحاليين أو المحتملين، لأجل تحقيق أعلى درجة لإرضائهم، إذ إن ذلك يؤثر في المحافظة على العملاء الحاليين ونسبة الحصول على عملاء جدد، وتستطيع المؤسسة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظرون بها للمؤسسة.
- **رابعاً: البعد المالي:** يقدم وصفاً ملائماً لما يتوقعه أصحاب المؤسسة فيما يتعلق، ويعد مدخلاً لتوضيح إذا ما كان تنفيذ الإستراتيجية والتحسينات في المستويات التنظيمية للمؤسسة سترتب عليها تحسن في كفاءة الإنفاق، ويتم استخدام المقاييس المالية مثل نمو الإيرادات وتخفيض التكاليف وغيرها من المقاييس المالية.

الشفافية:

تُعد الشفافية أحد أهم مبادئ الحوكمة الحديثة، إذ ترتبط بقدرة المؤسسة على الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية وإتاحتها لأصحاب المصلحة بطريقة واضحة، وفي الوقت المناسب. والشفافية مجموعة الأنشطة الأساسية التي تتسم بالوضوح والتدفق المستمر للمعلومات، التي يعد الحصول عليها من قبل الأفراد حق مكتسب لهم وجعلها متاحة للمستفيدين منها في الوقت المناسب والجودة المناسبة عبر الابتعاد عن الغموض والتشويش (فروانة، عليوة، فروانة، 2022). وتعمل الشفافية على تعزيز آليات مساءلة ومحاسبة المسؤولين عن القرارات المالية والإدارية، واتخاذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات. وتعزيز الثقة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، والحد من الفساد، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة، وتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف (عبد الكاظم، هندي، دحام، 2024). كما أن الشفافية تمثل قناة اتصال بين العاملين والإدارة، فهي تبين آلية عمل الإدارة والكيفية التي تتبعها في إهدار قدراتها، فضلاً عن كونها أداة لكشف الفساد الإداري. وتتلصق الشفافية بالإفصاح عن الميزانيات، أوجه الصرف، التقارير المالية، الالتزام بالمعايير المحاسبية، مؤشرات الأداء، نتائج التقييم، مدى تحقيق الأهداف (العموش، 2024). وهو ما يؤكد أهمية دور الشفافية في المؤسسات التعليمية التي تعتمد على التمويل العام، حيث تعد عنصراً أساسياً لضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، وتعزيز ثقة المجتمع (أبو حبيب، 2024). وتعمل الشفافية كحلقة

وصل بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الإنفاق، حيث يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين وضوح المعلومات ومؤشرات الأداء، وهذا الوضوح يعزز الشفافية والإفصاح، وبالتالي تقلل الشفافية بدورها الهدر، وتزيد دقة القرارات المالية؛ مما يرفع كفاءة الإنفاق.

كفاءة الإنفاق:

تُعد كفاءة الإنفاق بقدرة المؤسسة على استخدام مواردها بطريقة تحقق أعلى قيمة ممكنة بأقل تكلفة، من خلال ترشيد استخدام الموارد، وضبط التكاليف، بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وجودة عالية (البشر، وآخرون، 2024). إذا يعد ترشيد استخدام الموارد أحد أهم أبعاد كفاءة الإنفاق، إذ يركّز على تقليل الهدر وتجنّب الإنفاق غير الضروري وتحسين تخصيص الموارد وفق الأولويات الفعلية، ورفع كفاءة العمليات لتوجيه كل اعتماد مالي إلى الغرض الذي خصص من أجله، والابتعاد عن الإنفاق على الكماليات، والإقلاق عن إنفاق الاعتمادات المالية لمجرد استفادها؛ فهو لا يخرج عن تحقيق لأهداف المحددة بأقل تكلفة ممكنة (قدوري، ٢٠١٦). كما تشمل كفاءة الإنفاق بُعد كفاءة التكلفة الذي يركّز على قياس تكلفة الخدمات والمشاريع مقارنة بالعائد أو الفائدة المتحققة منها، بما يضمن أن تكون التكاليف مناسبة للأثر المتوقع، ويعد تحليل التكلفة والعائد أداة مركزية في تقييم كفاءة القرارات المالية، خصوصاً في المؤسسات التي تعمل في بيئات ذات موارد محدودة. وتعتبر كفاءة الإنفاق على التعليم تقليل المصروفات إلى أكبر قدر ممكن مع المحافظة على الجودة (البشر، وآخرون، 2024). ويُركّز في كفاءة الإنفاق، من حيث ترشيد استخدام الموارد تقليل الهدر، تجنب الإنفاق غير الضروري، وتحسين تخصيص الموارد (سيروب، 2022). أما كفاءة المخرجات والنتائج، فيرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على جودة مقبولة أو مرتفعة (UN OCHA, 2025). وتحقيق نتائج عالية الجودة مع خفض التكاليف يتطلب تحسين العلاقة بين الموارد المصروفة والنتائج المتحققة، إضافة إلى استخدام أدوات تقييم الأداء لضمان استدامة الكفاءة المالية (Pollitt, Bouckaert, 2026).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

• منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بحث الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

• أداة الدراسة

تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، ومتغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة كما يأتي:

جدول (1): متغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة

عدد الفقرات	المتغير التابع: كفاءة الإنفاق	المتغير الوسيط: تعزيز الشفافية	المتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن			
			المالي	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو
32	8	8	4	4	4	4

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Spss.

وقد اعتمدت الدراسة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي كما يأتي:

جدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

البديل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مقياس البديل	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Spss.

وقد تمّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط بحسب الجدول (3).

جدول (3): الأوساط المرجحة

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة (الأثر)
من 4.200 إلى 5	84% فأكثر	مرتفع بشدة
من 3.400 إلى 4.199	من 68% إلى 83.98%	مرتفع
من 2.600 إلى 3.399	من 52% إلى 67.98%	متوسط
من 1.800 إلى 2.599	من 36% إلى 51.98%	منخفض
من 1.000 إلى 1.799	أقل 35.80%	منخفض بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Spss.

صدق الأداة وثباتها:

1. الصدق الظاهري:

عُرِضَت عبارات المقاييس على عدد (5) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم، وتم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس، حيث كانت هناك عبارات يصعب فهم معانيها.

2. الاتساق الداخلي:

يقصد به قوة الترابط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية، ويعرض الجدول رقم (4) معاملات

كما يأتي:

الجدول (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات ومحاور محاور الدراسة

المتغير / البعد	أبعاد المتغير المستقل					المستقل	الوسيط	التابع
	التعلم والنمو	العمليات الداخلية	العملاء	المالي	بطاقة الأداء المتوازن	تعزيز الشفافية	كفاءة الإنفاق	
الارتباط	0.801	0.924	0.756	0.901	0.952	0.868	0.883	
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (4) إن الفقرات جميعها ترتبط مع الدرجة الكلية؛ مما يدل على وجود

اتساق داخلي بين فقرات ومحاور.

3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي النتائج نفسها

باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على العينة نفسها تحت الظروف، ويوضح الجدول رقم (5)

نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرنباخ لمفاهيم الدراسة.

جدول (5): نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقاييس محاور الدراسة

محاور الدراسة		عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية Alpha ^{3/4}
أبعاد المتغير المستقل	التعلم والنمو	4	0.950	97.47%
	العمليات الداخلية	4	0.941	96.99%
	العملاء	4	0.953	97.60%
	المالي	4	0.946	97.28%
المستقل	بطاقة الأداء المتوازن	16	0.936	96.76%
الوسيط	تعزيز الشفافية	8	0.949	97.40%
التابع	كفاءة الإنفاق	8	0.945	97.23%
قيمة ألفا كرنباخ للمحاور جميعها		32	0.966	96.69%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيم ألفا كرنباخ للمحاور جميعها أكبر من (60%)، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي للعبارات جميعهن سواءً كان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس، حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.966) وهو ثبات مرتفع، ومن ثم يمكن القول: إن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير المعرفة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها؛ مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

• مجتمع الدراسة وعينتها

اعتمدت الدراسة على العينة الشاملة، حيث تم اختيار جميع قيادات الجامعة والكليات والمراكز ومدراء العموم والإدارات بجامعة إقليم سبأ بمأرب بوصفهم يمثلون مجتمع الدراسة بالكامل، حيث تم توزيع (80) استبانة، وكانت الاستبانات الصالحة لتحليل الردود بعد استبعاد الاستمارات غير المستردة والصالحة (63) استبانة نسبة (78.75%)، وهو معدل يعتبر جيداً للخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان. وكان توزيع أفراد العينة بحسب الصفات الديمغرافية كما يأتي:

جدول (6): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب الصفات الديمغرافية

المسمى الوظيفي			سنوات الخدمة		
النسبة	العدد	الفئة	النسبة	العدد	الفئة
6.35%	4	رئاسة الجامعة	14.29%	9	أقل من 5 سنوات
31.75%	20	عمادة الكليات	47.62%	30	من 5 سنوات وأقل 10 سنوات
3.17%	2	عمداء المراكز	19.05%	12	من 10 سنوات وأقل من 15 سنوات
15.87%	10	مدير عام	12.70%	8	من 15 سنة وأقل من 20 سنة
42.86%	27	مدير إدارة	6.35%	4	أكثر من 20 سنة
المؤهل			التخصص		
النسبة	العدد	الفئة	النسبة	العدد	الفئة
55.56%	35	بكالوريوس	44.44%	28	علوم إدارية
3.17%	2	ماجستير	11.11%	7	علوم تربوية
41.27%	26	دكتوراه	7.94%	5	شريعة وقانون
			12.70%	8	علوم حاسوبية
			23.81%	15	أخرى

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول رقم (6) ما يأتي:

1. أعلى نسبة لسنوات الخدمة الوظيفية كانت للفئة (من 5 سنوات وأقل 10 سنوات) بنسبة 47.62٪، ثم الفئة (من 10 سنوات وأقل من 15 سنوات) بنسبة 19.05٪، ثم تأتي الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 14.29٪، ثم تأتي الفئة (من 15 سنة وأقل من 20 سنة) بنسبة 12.70٪، ثم تأتي الفئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة 9.03٪، وهذا يدل على أن الخدمة الإدارية مرتفعة حيث بلغت الخدمة الوظيفية لأكثر من 5 سنوات بنسبة 6.35٪. وتعد هذه النتيجة منطقية؛ نظرا لحدائث إنشاء الجامعة في عام 2016م.
2. أعلى نسبة لنوع الوظيفة كانت الفئة (مدير إدارة) بنسبة 42.86٪، ثم تأتي الفئة (عمداء الكليات ونوابهم) بنسبة 31.75٪، ثم تأتي الفئة (المدرء العموم) بنسبة 15.87٪، ثم تأتي الفئة (رئيس الجامعة ونوابه) بنسبة 6.35٪، ثم تأتي الفئة (عمداء المراكز) بنسبة 3.17٪، وهي نتيجة منطقية لتوزيع الوظائف في هيكل الجامعة.
3. أعلى نسبة للمؤهل الدراسي كانت الفئة (بكالوريوس) بنسبة 55.56٪، ثم تأتي فئة (دكتوراه) بنسبة 41.27٪، ثم فئة (ماجستير) بنسبة 3.17٪. ويدل على ضعف المستوى (الدراسات العليا) لأغلب مدرء العموم والإدارات، حيث رئاسة الجامعة ونوابه وعمداء الكليات والمراكز ونوابهم هم من حملة الدكتوراه بحسب القانون.
4. أعلى نسبة للتخصص كانت فئة (علوم إدارية) بنسبة 44.44٪، ثم تأتي فئة (أخرى) بنسبة 23.81٪، ثم فئة (علوم حاسوبية) بنسبة 12.70٪، ثم فئة (علوم تربوية) بنسبة 11.11٪، ثم فئة (شريعة وقانون) بنسبة 7.94٪، وهو ما يدل على أن ارتفاع نسبة المتخصصين في العلوم الإدارية من إجمالي العينة وذلك؛ نظرا لأن أغلب المهام الوظيفية مرتبطة بهذا التخصص.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: تحليل الدراسة:

- بناء على أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، فقد قُدمت النتائج وتحليلها من خلال استخدام التحليل الإحصائي ببرنامج (SPSS V.27)، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة:
1. نتائج تحليل (متغيرات الدراسة): يوضح الجدول (7) نتائج تحليل متغيرات الدراسة.

جدول (7): خلاصة نتائج تحليل (متغيرات الدراسة)

م	المحور	المتوسط	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	قيمة T	الدلالة
1	التعليم والنمو	3.34	%66.83	0.724	مرتفع	3.739	0.000
2	العمليات الداخلية	3.21	%64.29	0.729	مرتفع	2.332	0.023
3	العملاء	3.65	%72.94	0.549	مرتفع	9.347	0.000
4	المالي	3.04	%60.71	0.888	متوسط	0.319	0.751
س	بطاقة الأداء المتوازن	3.31	%66.21	0.618	مرتفع	3.992	0.000
و	تعزيز الشفافية	3.03	%60.60	0.796	متوسط	0.297	0.767
ت	كفاءة الإنفاق	3.12	%62.50	0.743	مرتفع	1.334	0.187

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) ما يأتي:

1. بلغ متوسط المتغير المستقل بطاقة الأداء المتوازن 3.31 بنسبة 66.21٪، وهو مستوى مرتفع، يدل على أن جامعة إقليم سبأ تطبق بطاقة الأداء المتوازن. وكان ترتيب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حسب المتوسطات: بعد العملاء جاء مرتفع 3.65، 72.94٪، يعكس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من الجامعة، ويشير إلى سعي الجامعة بتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية، والاستجابة لاحتياجات الطلاب والمجتمع المحلي. ثم بعد التعليم والنمو جاء مرتفع 3.34، 66.83٪، وهو يعكس اهتمام الجامعة بتتمية قدرات العاملين، وتطوير مهاراتهم، وتحسين بيئة التعلم. ثم بعد العمليات الداخلية جاء مرتفع 3.21، 64.29٪، وهو أقل من بعد العملاء والتعليم والنمو، مما يشير إلى وجود ممارسات جيدة في إدارة العمليات، إلا أن هناك حاجة لتعزيز إجراءات التشغيل، وتطوير نظم المتابعة، وتقليل الهدر في العمليات الداخلية. ثم بعد البعد المالي في الأخير كان متوسط 3.04، 60.71٪، لكنه يعكس وجود تحديات مالية تواجه الجامعة، مثل محدودية الموارد، أو ضعف كفاءة تخصيصها، أو الحاجة إلى تطوير آليات الرقابة المالية.
2. بلغ متوسط المتغير الوسيط تعزيز الشفافية 3.03، 60.60٪، مستوى متوسط، وأقل من المتوسط العام للمتغيرات، مما يشير إلى أن الجامعة تطبق ممارسات شفافية بدرجة جيدة، لكنها ليست بالمستوى الذي يحقق أعلى درجات الثقة والمساءلة. مما يدعو الحاجة إلى تعزيز نشر المعلومات،

وتوضيح إجراءات الصرف، وتطوير قنوات التواصل مع الجميع. كما بلغت قيمة T بلغت 0.297 ودالة عند مستوى (0.767)، مما يشير إلى أن المتوسط أعلى من القيمة الفرضية بشكل معنوي.

3. بلغ متوسط المتغير التابع كفاءة الإنفاق 3.12، 62.50٪، وهو مستوى مرتفع، ويدل على وجود جهود لتحسين استخدام الموارد المالية في الجامعة، لكنه ليس بالمستوى الأمثل. وتُفسر هذه النتيجة بوجود توجه نحو ترشيد الإنفاق، لكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر، كما يتأثر كفاءة الإنفاق بمستوى الشفافية، حيث إن انخفاض الشفافية نسبياً قد يحد من تحقيق كفاءة أعلى. كما بلغت قيمة T بلغت 1.334 ودالة عند مستوى (0.187)، مما يشير إلى أن المتوسط أعلى من القيمة الفرضية بشكل معنوي.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

1. اختيار الفرضية الأولى: التي تنص على: (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين كفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدول (8).

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الأولى.

الفرضيات الفرعية	الارتباط	R2	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T
التعلم والنمو	0.570	0.325	29.433	0.000	0.570	5.425	0.000
العمليات الداخلية	0.806	0.649	113.027	0.000	0.806	10.631	0.000
العملاء	0.611	0.374	36.389	0.000	0.611	6.032	0.000
المالي	0.670	0.449	49.767	0.000	0.670	7.055	0.000
بطاقة الأداء المتوازن	0.783	0.612	96.416	0.000	0.783	9.819	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول رقم (8) يتضح ما يأتي:

1. بينت معاملات الارتباط (R) وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي) وبين كفاءة الإنفاق، حيث تراوحت قيم الارتباط بين 0.570 و 0.806، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى 0.05. ويُعدُّ بُعد العمليات الداخلية الأعلى ارتباطاً بكفاءة الإنفاق، يليه البُعد المالي، ثمُّ البُعد العملاء، ثمُّ البُعد التعلم والنمو.
2. أظهرت نتائج الانحدار وجود تأثير مباشر دال إحصائياً لكل بُعد من الأبعاد الأربعة في تحسين كفاءة الإنفاق، حيث تراوحت قيم F بين 29.433 و 113.027، وجميعها دالة عند مستوى (0.05). ويُعدُّ بُعد العمليات الداخلية الأعلى تأثيراً بكفاءة الإنفاق، يليه البُعد المالي، ثمُّ البُعد العملاء، ثمُّ البُعد التعلم والنمو.

3. أظهر النموذج الكلي لبطاقة الأداء المتوازن علاقة إيجابية مرتفعة مع كفاءة الإنفاق، حيث بلغ معامل الارتباط 0.783، وهو مستوى مرتفع يعكس قوة الترابط بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.612$ ، مما يعني أن 61.2% من التغير في كفاءة الإنفاق يمكن تفسيره من خلال بطاقة الأداء المتوازن، وهو مستوى تفسير معتبر في الدراسات الاجتماعية والإنسانية. كما جاءت قيمة F 96.416 ودالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يؤكد أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد إطاراً استراتيجياً شاملاً لتحسين الأداء في جميع المجالات.

4. تتفق النتائج مع عدد من الدراسات، مثل: (المدهون، 2021)، (Algobaisi, Sweiti, 2023)، (Kumar, et al, 2024)، (Alzoraiki, al et, 2024)، (Alamry, Al-Attar, Salih, 2024)، (Tursunaliev, 2025) التي توصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد من أهم العوامل المؤثرة في كفاءة الإنفاق من خلال تحسين العمليات التشغيلية وتقليل الهدر والإسراف، والتركيز على الأولويات وإلغاء الأنشطة غير ذات القيمة.

5. استناداً إلى قوة معاملات الارتباط، ودلالة قيم T و F، وارتفاع معاملات التأثير المعياري، يمكن القول إن الفرضية الأولى قد جرى قبولها، وأن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر في كفاءة الإنفاق لدى جامعة إقليم سبأ.

2. اختيار الفرضية الثانية: التي تنص على: (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الشفافية بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدول (9).

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية وأبعادها.

الفرضيات الفرعية	الارتباط	R2	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T
التعلم والنمو	0.688	0.473	54.833	0.000	0.688	7.405	0.000
العمليات الداخلية	0.605	0.366	35.158	0.000	0.605	5.929	0.000
العملاء	0.544	0.295	25.582	0.000	0.544	5.058	0.000
المالي	0.652	0.426	45.202	0.000	0.652	6.723	0.000
بطاقة الأداء المتوازن	0.736	0.541	72.025	0.000	0.736	8.487	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول رقم (9) يتضح ما يأتي:

1. بيّنت معاملات الارتباط (R) وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، المالي) وبين تعزيز الشفافية، حيث تراوحت قيم الارتباط بين 0.544 و 0.688، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى 0.05. ويُعد بُعد التعلم والنمو

الأعلى ارتباطاً بكفاءة الإنفاق، يليه البُعد المالي، ثم بُعد العمليات الداخلية، ثم بُعد العملاء. ويشير ذلك إلى أن تعزيز قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم (التعلم والنمو) يرتبط بشكل أكبر بتحسين مستوى الشفافية في الجامعة مقارنة ببقية الأبعاد، وهو أمر منطقي؛ لأن الشفافية تعتمد على المعرفة، والمهارات، والوعي المؤسسي.

2. أظهرت نتائج الانحدار وجود تأثير مباشر دال إحصائياً لكل بُعد من الأبعاد الأربعة في تحسين كفاءة الإنفاق، حيث تراوحت قيم F بين 25.582 و 54.833، وجميعها دالة عند مستوى (0.05)، ويُعد بُعد التعلم والنمو الأعلى تأثيراً بكفاءة الإنفاق، يليه البُعد المالي، ثم بُعد العمليات الداخلية، ثم بُعد العملاء. ويشير إلى أن بُعد التعلم والنمو لا يُعد فقط الأعلى ارتباطاً بالشفافية، بل أيضاً الأعلى تأثيراً، مما يعكس أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية لرفع مستوى الشفافية المؤسسية.

3. أظهر النموذج الكلي لبطاقة الأداء المتوازن علاقة إيجابية مرتفعة مع تعزيز الشفافية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.736، وهو مستوى مرتفع يعكس قوة الترابط بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.541$ ، مما يعني أن 54.1٪ من التغير في تعزيز الشفافية يمكن تفسيره من خلال بطاقة الأداء المتوازن. كما جاءت قيمة F 72.025 ودالة إحصائياً عند مستوى 0.05. وتشير هذه النتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد إطاراً استراتيجياً فعالاً في تعزيز الشفافية داخل الجامعة، من خلال تحسين العمليات، وتطوير القدرات، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الإدارة المالية.

4. تتفق النتائج مع عدد من الدراسات، مثل: (Rahayu, et al, 2023)، (Alabi, Truce, 2024)، (Wenjing, 2025) التي أشارت إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يساهم في تحسين الإفصاح، وضبط العمليات، وتعزيز المساءلة، مما يرفع مستوى الشفافية.

5. استناداً إلى قوة معاملات الارتباط، ودلالة قيم F و T ، وارتفاع معاملات التأثير المعياري، يمكن القول إن الفرضية الثانية قد جرى قبولها، وأن بطاقة الأداء المتوازن تؤثر في تعزيز الشفافية لدى جامعة إقليم سبأ.

3. اختبار الفرضية الثالثة: التي تنص على: (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز الشفافية في تحسين كفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدول (10):

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

م الارتباط	R^2 م	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T
0.651	0.424	44.855	0.000	0.651	6.697	0.000

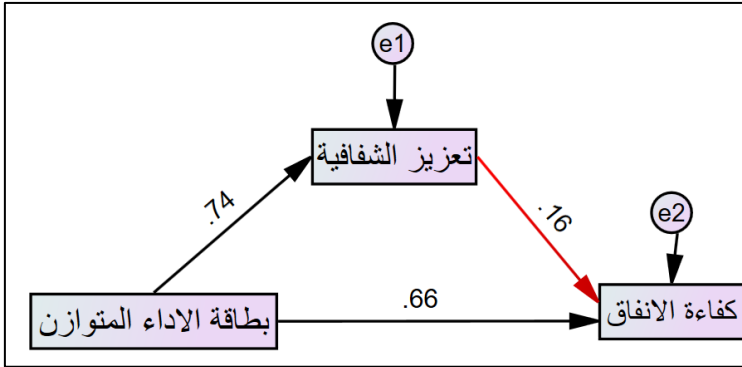
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول رقم (10) يتضح ما يأتي:

1. أظهر معامل الارتباط $R = 0.651$ وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى مرتفعة بين تعزيز الشفافية وكفاءة الإنفاق، وجاءت الدلالة الإحصائية أقل من مستوى 0.05، وهذا الارتباط يعكس الدور المحوري للشفافية في ضبط الموارد المالية، وتقليل الهدر، وتعزيز المساءلة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الإنفاق في المؤسسات التعليمية، ويشير ذلك إلى أن ارتفاع مستوى كفاءة الإنفاق في الجامعة يرتبط بارتفاع مستوى الشفافية.
 2. أظهرت نتائج الانحدار أن تعزيز الشفافية يمتلك تأثيراً إيجابياً متوسطاً إلى مرتفع في كفاءة الإنفاق، حيث بلغت قيمة $F = 44.855$ وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يعكس قوة النموذج وقدرته على تفسير التغير في كفاءة الإنفاق. كما بلغ معامل التأثير المعياري $\beta = 0.651$ ، وهو تأثير مرتفع نسبياً يشير إلى أن زيادة تعزيز الشفافية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة معتبرة في مستوى كفاءة الإنفاق. ويشير معامل التحديد $R^2 = 0.424$ إلى أن 42.4% من التغير في كفاءة الإنفاق يمكن تفسيره من خلال تعزيز الشفافية. وهذه النسبة تعكس الدور المحوري للشفافية في كفاءة الإنفاق، وأنها ليست مجرد قيمة أخلاقية، بل هي عنصر تنظيمي فعال يساهم في تحسين كفاءة التشغيل، وضبط المصروفات، وتوجيه الموارد نحو الأولويات.
 3. تتفق هذه النتائج مع عدد من الدراسات السابقة مثل: (Matteo, Kirk, Douglas, 2021)، (المراغية، 2024)، (Putranti, 2024)، (Malik, 2025)، (Amarna, et al, 2025) التي أكدت أن تعزيز الشفافية يُعد أحد أهم محددات كفاءة الإنفاق وخاصة في المؤسسات التعليمية. وإلى أن الشفافية في الإجراءات المالية والإدارية تساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر والحد من الفساد والحفاظ على المال العام.
 4. استناداً إلى قوة معامل الارتباط، ودلالة قيم T و F ، وارتفاع معامل التأثير المعياري، يمكن القول إن الفرضية الثالثة قد تم قبولها، وأن تعزيز الشفافية يُعد عاملاً رئيسياً في زيادة قدرة الجامعة على تحسين كفاءة الإنفاق. وتؤكد النتائج أن تعزيز الشفافية يمثل مساراً استراتيجياً لتعزيز كفاءة الإنفاق، ورفع كفاءة التشغيل، وزيادة قدرة الجامعة على إدارة مواردها بكفاءة، بما يعزز جودة الأداء المؤسسي، ويحد من الهدر المالي.
 4. اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص على: (تعزيز الشفافية تتوسط العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتحسين كفاءة الإنفاق بجامعة إقليم سبأ)، وتكون الواسطة كما يأتي:
1. وجود وساطة: إذا كان تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط دال إحصائياً مسار a ، وتأثير المتغير الوسيط في المتغير التابع دال إحصائياً مسار b ، وتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع دال إحصائياً مسار c ، فتكون الوساطة هنا جزئية، أما إذا كان مسار c غير دال إحصائياً، فتكون الوساطة كلية.

2. عدم وجود وساطة: إذا كان تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط دال إحصائياً مسار a، وتأثير المتغير الوسيط في المتغير التابع غير دال إحصائياً مسار b، وتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع دال إحصائياً مسار c.

ويوضح الشكل رقم (2) مدى تحقق هذه الشروط، ونوعية العلاقة، كما يأتي:
شكل (2): تحليل توسيط المتغير الوسيط تعزيز الشفافية



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج أموس.

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

الدالة	P	التأثير	طبيعة التأثير
دالة إحصائية	***	0.736	التأثير المباشر لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الشفافية
غير دالة إحصائية	0.154	0.164	التأثير المباشر لتعزيز الشفافية في كفاءة الإنفاق
دالة إحصائية	***	0.662	التأثير المباشر لبطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق
دالة إحصائية	0.000	0.121	التأثير غير المباشر لبطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق
دالة إحصائية	0.000	0.783	التأثير الكلي لبطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج أموس.

نلاحظ من الشكل رقم (2) والجدول رقم (11) ما يأتي:

1. بلغ التأثير المباشر لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الشفافية 0.736 وهو تأثير مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى (0.05)، وهي قيمة كبيرة تعكس قوة العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وارتفاع مستوى الشفافية في الجامعة، ويشير إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال تحسين العمليات، وتطوير القدرات، ورفع جودة الخدمات وتوفير معلومات دقيقة حول سير العمليات يسهم مباشرة في تعزيز الإفصاح، وضبط الإجراءات، ورفع مستوى الشفافية المؤسسية. وبلغ التأثير المباشر لتعزيز

الشفافية في كفاءة الإنفاق 0.164 وهو غير دال إحصائياً ($P = 0.154$)، ورغم أن الشفافية ترتبط نظرياً بتحسين كفاءة الإنفاق، إلا أن النموذج الإحصائي يشير إلى أن تأثيرها المباشر ليس قوياً بما يكفي ليكون معنوياً. وبلغ التأثير المباشر لبطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق 0.662 وهو دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، ويمثل هذا تأثيراً قوياً ومباشراً، ويعني أن بطاقة الأداء المتوازن تسهم مباشرة في تحسين كفاءة الإنفاق من خلال تحسين العمليات، وضبط الأداء، وتقليل الهدر، وتوجيه الموارد نحو الأولويات. وبلغ التأثير غير المباشر لبطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق عبر الشفافية 0.121 وهو دال إحصائياً، ولكن لا يُعتدّ بهذا التأثير في الحكم على الوساطة لأن: شرط الوساطة الأساسي أن يكون المسار b دال إحصائياً وهو غير دال في النموذج. وبالتالي، رغم دلالة التأثير غير المباشر، لا توجد وساطة؛ لأن الوسيط لا ينقل أثراً معنوياً إلى المتغير التابع. وبلغ التأثير الكلي لبطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق 0.783 وهو تأثير مرتفع جداً ودال إحصائياً. ويعكس ذلك أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد أحد أهم العوامل المؤثرة في كفاءة الإنفاق في جامعة إقليم سبأ، سواء عبر تأثيرها المباشر أو عبر تحسين بيئة العمل التي تسهم في رفع كفاءة الإنفاق.

2. لا توجد وساطة كاملة أو جزئية؛ لأن الشفافية لا تُحدث تأثيراً مباشراً معنوياً في كفاءة الإنفاق، وبالتالي لا تعمل كوسيط بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الإنفاق. وتبقى العلاقة بين المتغيرين علاقة مباشرة فقط دون مرور عبر الشفافية.
3. استناداً إلى ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الرابعة قد جرى عدم قبولها، وأن الشفافية لا تُعد متغيراً وسيطاً في العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الإنفاق.

الاستنتاجات:

- بناءً على نتائج الدراسة، فقد كانت أبرز الاستنتاجات كما يأتي:
1. وجود أثر إيجابي مرتفع لبطاقة الأداء المتوازن في كفاءة الإنفاق في جامعة إقليم سبأ. مما يؤكد أن تطبيق هذا بطاقة الأداء المتوازن تسهم في تحسين العمليات الداخلية، ورفع جودة الخدمات، وتقليل الهدر المالي، وتوجيه الموارد نحو الأولويات، وتعزيز الرقابة التشغيلية، وهذا يعكس أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد أداة قياس، بل آلية فعّالة لتحسين كفاءة إدارة الموارد المالية في الجامعة.
- وجود أثر إيجابي مرتفع لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الشفافية. وهو ما يعني أن تطبيقها يؤدي إلى تحسين الإفصاح المالي والإداري، ووضوح الإجراءات التشغيلية، ورفع مستوى المساءلة، وتوفير معلومات دقيقة حول سير العمليات، وتعزيز الثقة بين الإدارة والمستفيدين، وهذا يعكس أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد محركاً رئيسياً لرفع مستوى الشفافية المؤسسية.
- وجود أثر إيجابي متوسط إلى مرتفع لتعزيز الشفافية في كفاءة الإنفاق، ورغم أن تأثيرها المباشر لم يكن معنوياً في نموذج الوساطة، إلا أنها تظل عنصراً تنظيمياً مهماً في تحسين كفاءة الإنفاق.
- عدم وجود وساطة جزئية لتعزيز الشفافية بين البطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الإنفاق، وهذا يعكس أن بطاقة الأداء المتوازن تمتلك قوة تأثير ذاتية في تحسين كفاءة الإنفاق، بغض النظر عن مستوى الشفافية.
- وجود علاقة متوسطة إلى مرتفعة بين أبعاد البطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الإنفاق، وكان أعلى الأبعاد تأثيراً هو العمليات الداخلية، بينما كان أقلها تأثيراً بعد التعلم والنمو، مما يعكس أن تحسين العمليات التشغيلية هو العامل الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الإنفاق والإدارة الفعّالة للعمليات تسهم في تقليل الهدر وتحسين تخصيص الموارد، وتطوير القدرات البشرية (التعلم والنمو) مهم لكنه يحتاج إلى وقت ليظهر أثره المالي المباشر، وهذا يتسق مع طبيعة المؤسسات التعليمية التي تعتمد على كفاءة العمليات في ضبط الإنفاق.
- وجود علاقة مرتفعة بين أبعاد البطاقة الأداء المتوازن وتعزيز الشفافية، وكان أعلى الأبعاد تأثيراً هو التعلم والنمو، بينما كان أقلها تأثيراً بعد العملاء، مما يعكس أن: تطوير مهارات العاملين ورفع وعيهم المؤسسي هو العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الشفافية، والشفافية تعتمد على المعرفة، والمهارات، والقدرة على الإفصاح، وبعد العملاء أقل تأثيراً؛ لأنه يرتبط بالخدمات الخارجية أكثر من العمليات الداخلية، وهذا يعكس أن بناء القدرات البشرية هو الأساس في رفع مستوى الشفافية داخل الجامعة.

التوصيات والمقترحات:

1. تقدم الدراسة بناءً على النتائج التي توصلت لها عدد من التوصيات والمقترحات كما يأتي:
1. ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن كإطار استراتيجي شامل لتحسين الأداء، وربطها بخطة الجامعة التشغيلية لضمان رفع كفاءة الإنفاق وتعزيز الشفافية.
2. تأسيس وحدة أو قسم داخل الجامعة يتولى الإشراف على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومتابعة مؤشرات الأداء، وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا.
3. التركيز على تحسين العمليات الداخلية باعتبارها الأعلى تأثيراً في كفاءة الإنفاق، من خلال تبسيط الإجراءات، وتحديث النظم التشغيلية، وتقليل الهدر في الوقت والموارد. ورفع مستوى التعلم والنمو للعاملين عبر برامج تدريبية متخصصة في الإدارة المالية، والحوكمة، وإدارة الأداء، لما له من أثر مباشر في تعزيز الشفافية.
4. تعزيز ثقافة الشفافية داخل الجامعة عبر نشر الوعي المؤسسي، وتوضيح الحقوق والواجبات، وتفعيل قنوات التواصل المفتوحة بين الإدارة والعاملين. وتطوير آليات الإفصاح المالي، ونشر تقارير دورية حول الإنفاق والموارد، بما يعزز الثقة، ويزيد مستوى الشفافية داخل الجامعة.
5. تقوية أنظمة الرقابة الداخلية لضبط الإنفاق، وتحديد مواطن الهدر، وتفعيل أدوات التدقيق المالي والإداري.
6. إجراء تقييمات دورية لأداء الجامعة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتحديث المؤشرات وفق المتغيرات التشغيلية والمالية لضمان استدامة التحسين.
7. إجراء دراسات مستقبلية لاختبار متغيرات وسيطة أخرى بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الإنفاق، مثل: الحوكمة، جودة القيادة، التحول الرقمي. واقتراح إجراء دراسات مقارنة بين جامعة إقليم سبأ وجامعات يمنية أو عربية أخرى، لقياس أثر بطاقة الأداء المتوازن في بيئات تعليمية مختلفة.

المصادر المراجع

بالحبيب، فريدة. (2014). مبدأ الشفافية واثره على جودة القرارات الإدارية، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/28958>

البشر، سعود غسان، والقحطاني، ابتسام سعد عبد الله، وسواري، الحاج كرموا، والمطيري، حنان ساير، ال داوود، ماجد محمد الفوز، الغامدي، مازن علي. (أ 2024). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة الإنفاق في مرافق المنظمات التعليمية، المجلة العلوم التربوية والإنسانية، (37)، 79-94. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.37.2024.520>

البشر، سعود غسان، والشهري، أحمد بن جابر، وإبراهيم، حمزة عيسى، ولانين، عبد العزيز أديسا، والرويتع، عبد الإله بن عبد الله، والشمري، عبد الله بن فرحان فياض، واتارا، كريم. (ب 2024). مقترحات لتعزيز كفاءة الإنفاق على التعليم العام في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية السعودية 2030، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (58)، 166-180. <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.58.2024.719>

الجهاز المركزي للإحصاء. (2024)، كتاب الإحصاء السنوي لعام 2024، الجهاز المركزي للإحصاء، الجمهورية اليمنية. <https://tinyurl.com/23d4epmq>

الحربي، إيناس معيض المخلفي. (2025). تحديات تمويل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: جامعة طيبة أنموذجاً، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9(2)، 39-49. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E050824>

حميد، محمد عبد الله حسن. (2015). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر موظفي ديوان عام الوزارة. مجلة أبحاث، 4(4)، 169-211. <https://ojs.abhath-ye.com/index.php/OJSABAHATH-YE/article/view/298>

سيروب، رشا. (2022). أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق العام دراسة تطبيقية على الاقتصاد السوري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 38(1)، 113-141. <https://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/ecoj/article/view/3894/1290>

الصلاحى، رشيد عبد الله عبد العزيز. (2025). تداعيات الحرب والصراعات المسلحة على التعليم المستدام في الجمهورية اليمنية للفترة 2011-2024م، مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، عدد خاص، 431-458.

<https://mhru.edu.ye/mujournal/index.php/mjh/article/view/191>

- عبد الكاظم، محمد راضي؛ وهندي، وليد خالد؛ ودحام، جمال نوري. (2024). ممارسة محاسبة التكاليف بوصفها أداة الرقابة: نحو مزيد من الشفافية، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 3(3)، 143-128. <https://doi.org/10.58564/EASJ/3.3.2024.17>
- العتوم، نها أحمد علي. (2023). فاعلية الرقابة المالية على جودة الإنفاق في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2)، 250- . <https://doi.org/10.53796/hnsj4232>
- العريفي، دلال بنت عبد الرحمن، وسيف، ريما بنت سيف، والمفيز، خولة بنت عبد الله. (2022). دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 81(1)، 145-123. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.81.2022.699>
- العموش، ماهر علي. (2024). الشفافية والنزاهة ومكافحة الفساد، المؤتمر الدولي الرابع في الأطر القانونية والسياسية للحكومة الرشيدة، 385-393. <https://doi.org/10.24086/lir2023/paper.1058>
- فروانة، حازم، وعليوة، كامل، وفروانة، شريف. (2022). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد المالي في الشركات الصناعية في قطاع غزة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 7(1)، 179-198. <https://asjp.cerist.dz/en/article/187559>
- قدوري، طارق. (2016). مساهمة ترشيد الإنفاق الحكومي في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر. دراسة تطبيقية للفترة (1990-2014)، مجلة رؤى اقتصادية، 6(2)، 95-110. <https://asjp.cerist.dz/en/article/10322>
- مخلص، محمد محمدي. (2017). تصور مقترح لتطوير مشاركة كلفة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 10(27)، 32-3. <https://doi.org/10.20428/ajqahe.v10i27.1100>
- المدهون، خالد محمد. (2021). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين - . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(18)، 88-108. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K060321>
- المراغية، محمد فهد زعل. (2024). أثر الشفافية المالية في الإدارة المالية للبلديات على تعزيز الثقة المجتمعية، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، 73، 99-117. <https://tinyurl.com/2483utcd>
- مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية. (2025). تقرير عن تمويل التعليم العالي في الدول العربية، مكتب اليونسكو الإقليمي، بيروت.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391641_ara.locale=ar

منظمة الشفافية العالمية. (2025). تقرير منظمة الشفافية العالمية للعام (2024)،

https://images.transparencycdn.org/images/CPI2024_Report_Eng1.pdf

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (إكسبرو). (2022). مفهوم كفاءة الإنفاق في مؤسسات التعليم العالي. الرياض: هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.

<https://expro.gov.sa/expro-dictionary>

يونس، سامح محمد، وإبراهيم، مها صباح. (2024). تأثير أبعاد الشفافية التنظيمية في كفاءة الأداء،
مجلة دراسات محاسبية ومالية، 19 (66)، 349 - 359.

<https://jpagiafs.uobaghdad.edu.iq/index.php/JAFS/article/view/1421>

2GC. (2021). *Balanced scorecard usage survey 2020*, 2GC.
<https://2gc.eu/resources/survey-reports/2020-survey>

Al Sawafi, A., Hashim, M. W., Bystrov, I., & Valsala, S. (2024). *A Comparative Study of Higher Educational Institutions' Adaptation of the Balanced Score Card Approach. The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 31(2), 113–141. <https://doi.org/10.18848/2329-1656/CGP/v31i02/113-141>

Alabi, M., & Truce, J. (2024). *The Role of Balanced Scorecard in Enhancing Corporate Governance and Transparency in Palestinian Banks: A Regulatory Perspective. Journal of Management*, (7)16, 1-10.
<https://tinyurl.com/2y64pwt2>

Alamry, S., Al-Attar, H., & Salih, A. (2024). *The effect of using the Balanced Scorecard (BSC) on reducing the financial and administrative corruption in Iraqi Government Units. International Journal of Financial, Accounting, and Management (IJFAM)*, 4(1), 67- 83. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v4i1.732>

Algobaisi, A., & Sweiti, I. (2023). *The Role of the Balanced Scorecard in Evaluating the Efficiency of Spending in Saudi Public Universities: An Applied Study to the Colleges of Qassim University. Saudi J Econ Fin*, 7(2), 90-114.
https://saudijournals.com/media/articles/SJEF_72_90-114.pdf

Alzoraiki, M., Milhem, M., Ateeq, R. A., Alastal, A. Y. M., & Ali, S. A. (2024). *Employing the balanced scorecard to reduce administrative corruption in organizations. In Business Sustainability with Artificial Intelligence (AI): Challenges and Opportunities: 2*, 257-267. Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71318-7_24

Amarna, A., Hani, L. B., Mohsin, H., Al-daeef, H., Al-alawnh, N. A., & Samara, H. (2025). *The Impact of Financial Transparency on the Quality of Financial and Banking Services. An-Najah University Journal for Law and Economics*, 1(2), 151–168. <https://doi.org/10.35552/anujrle.1.2.2436>

- Bazrkar, A., & Iranzadeh, S. (2017). *Choosing a strategic process in order to apply in Lean Six Sigma methodology for improving its performance using integrative approaches of BSC and DEA. Journal of Business and Retail Management Research*, 11 (4), pp 114- 123. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V11IS04/CASPIOTAILSSMFIIPUIA0B AD>
- Chen, C., & Ganapati, S. (2021). *Do transparency mechanisms reduce government corruption? A meta-analysis. International Review of Administrative Sciences*, 89(1), 257-272. <https://doi.org/10.1177/00208523211033236>
- Jugo, R. R., & Armas, K. L. (2025). *Developing a balanced scorecard framework for enhancing governance and performance in a state university in the Philippines. International Review of Management and Marketing*, 15(4), 76-85. <https://doi.org/10.32479/irmm.18422>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C., & Bamel, U. (2024). *Balanced Scorecard: Trends, Developments, and Future Directions. Review of Managerial Science*. 18, 2397–2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Lim, W. M. (2022). *Ushering a new era of Global Business and Organizational Excellence: Taking a leaf out of recent trends in the new normal. Global Business and Organizational Excellence*, 41(5), 5-13. <https://doi.org/10.1002/joe.22163>
- Malik, S, A. (2025). *Enhancing healthcare cost transparency: assessing implementation challenges, criticisms, and alternative solutions, Health System Economics and Financing*, 4(2024) 1-6. <https://doi.org/10.3389/frhs.2024.1379416>
- Mansour, J., Ali, Z., Alsharif, D., & Almobasher, B. (2025). *The Impact of Implementing the Balanced Scorecard on Performance Evaluation at Sebha University. Journal of Pure & Applied Sciences*, 24(3), 140– 159. <https://doi.org/10.51984/jopas.v24i3.3963>
- Matteo, M., Kirk, P., & Douglas, C, W. (2021). *Supply chain transparency: A bibliometric review and research agenda, International Journal of Production Economics*, 238, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108152>
- Niven, P. R. (2003). **Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results.** John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119197287>
- OCHA. (2025). *Title of the report. UN OCHA.* <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2025-enarfres>
- Ozmantar, Z. & Gedikoglu, T. (2016). *Design Principles for the development of balanced scorecard, International Journal of Educational Management*, 30(5):622-634. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2015-0005>

- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2026). *Public management reform: A comparative analysis*. (Oxford, 2004; online edn, Oxford Academic, 31 Oct. 2023). <https://doi.org/10.1093/oso/9780199268481.001.0001>
- Putranti, E. C. (2023). *Transparency and accountability in the maintaining of nonprofit organization finances*, *DIVERSITY Logic Journal Multidisciplinary*, 2(1), 8–13. <https://doi.org/10.61543/div.v2i1.73>
- Rahayu, S., Yudi, Y., Rahayu, R., & Luthfi, M. (2023). *The relationship of balanced scorecard perspectives and government organization performance measurement*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72 (7), 1881–1902. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2021-0308>
- Silva, M. L. (2016). *Mapeamento de técnicas de controlo de gestão nas 500 maiores empresas Portuguesas: aplicação de Target Costing*, (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão). <http://hdl.handle.net/10400.5/12681>
- Tursunaliev, I, U. (2025). *The role of balanced scorecards in cost management accounting*. *American Journal of Business Management*, 3(4), 12-18. <https://advancedscienti.com/index.php/AJBM/article/view/1571>
- Wenjing, Li. (2025). *Effectiveness of the Balanced Scorecard in Enhancing Firm Performance*. *Journal of Human Resource Development*, 7, 44-50. <http://dx.doi.org/10.23977/jhrd.2025.070107>.



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

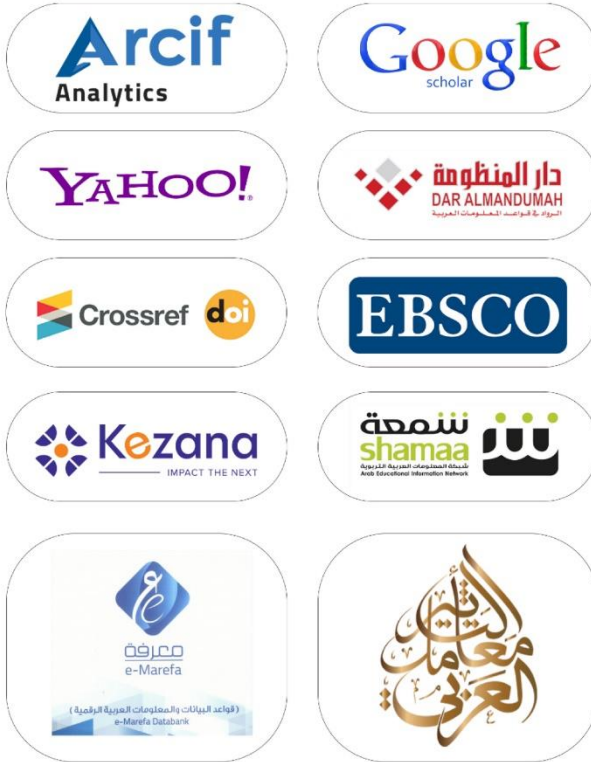
مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي