



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة  
كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال  
الدبلوم العالي / التخطيط الاستراتيجي

## مؤشرات تقييم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقات العلامات المتوازنة / دراسة تطبيقية في شركة نفط البصرة

بحث مقدم الى

مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

من قبل الطالبة تهاني عباس حسن

بإشراف

الدكتورة نضال ياسر عبدالله

2022 م

1443 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَالسَّمَاءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ الْمِيزَانَ ﴿٧﴾ أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ ﴿٨﴾

وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ ﴿٩﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة الرحمن

# الإهداء

إلى :

✿ وطن الأنبياء و الأوصياء و الأئمة الأطهار و العلماء و الأدباء ..  
وطني العراق .

✿ اللذان علماني الصبر و المثابرة و الإرادة .. أبي الذي يرقد  
بسلام و أمي أطال الله عمرها .

✿ رفيق الدرب و السند ..زوجي الغالي .

✿ اللذين أشد بهم أوزي ..أخوتي و أخواتي الأعزاء .

✿ عائلتي الثانية التي دعمتني في مسيرتي المهنية ..شركة  
نفت البصرة .

✿ كل من علمني حرفا منذ خطواتي الأولى في مسيرتي التعليمية .

الباحثة

## شكر وتقدير

الحمد لله و الشكر لله رب العالمين والصلاة والسلام على جميع الأنبياء والمرسلين و اخص منهم بالذكر محمد ﷺ و على آله الطيبين الطاهرين .

في البدء أتقدم بوافر الشكر والاحترام و التقدير الى من تابعت و شجعت و أسندت جهدي خلال هذا البحث المتواضع الدكتوراة : نضال ياسر التي تفضلت بالأشراف على هذا البحث داعية من الله تعالى أن يبارك لها في جهودها الكبيرة في خدمة العلم و طلابه .

و اتقدم بوافر الشكر و الاحترام و التقدير الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد ، رئاسة قسم ادارة الاعمال المتمثلة بالأستاذة الدكتورة شذى احمد علوان ، اساتذتي الذين درست على ايديهم في برنامج الدبلوم العالي التخطيط الاستراتيجي وفقهم الله جميعا و رعاهم .

كذلك اتقدم بوافر الشكر و الاحترام و التقدير للسادة الأساتذة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بمناقشة هذه الدراسة وإبداء ملاحظاتهم العلمية القيمة جزاهم الله خير الجزاء .

و ايضا اتقدم بوافر الشكر و الاحترام و التقدير للسادة (المستجيبين) على استبانة البحث و المتمثلين بالسادة مدراء الهيئات و الاقسام المستهدفة في شركة نفط البصرة على تعاونهم التام و اخلاصهم وفقهم الله و رعاهم .

كذلك يدعو واجب العرفان ايضا ان اتقدم بوافر الشكر و الاحترام و التقدير إلى شركة نفط البصرة و شركة النفط الوطنية و وزارة النفط العراقية على الموافقة على ترشيحي لهذه الدراسة و اعطائي الفرصة لإكمال دراستي في التخطيط الاستراتيجي .

كما اتقدم بوافر الشكر و الاحترام و التقدير لكل من مد لي يد العون و المساعدة في انجاز هذا البحث و الى كل من اعانني و لو بالكلمة الطيبة و وفقهم الله جميعا .

و اخيرا و ليس آخرا اسأل الله تعالى أن يجزي الجميع عني خير جزاء المحسنين وأن أكون قد وفقت في اعداد هذا البحث المتواضع و تحققت اهدافه العلمية و العملية .

## الباحثة



## ملخص البحث :

يهدف هذا البحث الى التعرف على مدى استخدام مؤشرات بطاقة العلامات المتوازنة (BSC) كأداة فعالة في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي في شركة نفط البصرة (BOC) ، و التعريف ببطاقة العلامات المتوازنة و مناظيرها الاربعة الاساسية و هي ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و النمو ) مضافا لها المنظور الخامس (منظور الاستدامة) للبحث على تبنيها من قبل المؤسسات الحكومية في العراق و بالأخص الشركات النفطية حيث تعتبر البطاقة من أدوات الادارة الاستراتيجية الحديثة التي تبنتها المنظمات و الشركات العالمية الكبرى الربحية و غير الربحية و استخدمتها في تقييم ادائها كونها اداة فعالة تقوم على الموازنة بين المؤشرات المالية و غير المالية في عملية تقييم الاداء الاستراتيجي ، و لتحقيق اهداف البحث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي و تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة البحث و هم نسبة من مدراء الشركة الذين تم استهدافهم حسب الهيئات و الاقسام التي تخدم موضوع البحث ، حيث تم توزيع 200 نسخة من الاستبانة و تم جمع 161 نسخة صحيحة و املت 39 نسخة لعدم اكتمال معلوماتها او عدم ارجاعها من المستجيبين ، و تم اختبار صدق الاستبانة بطريقتين ، الاولى عن طريق المحكمين حيث تم عرض الاستبانة على خمسة محكمين من الاساتذة المتخصصين في كلية الادارة و الاقتصاد في جامعة البصرة و الطريقة الثانية عن طريق حساب معامل الارتباط للدرجة الكلية لكل منظور و الدرجة الكلية للاستبانة و كانت النتيجة ان الاستبانة تتمتع بالصدق البنائي ، أما اهم استنتاجات البحث كانت هي ان شركة نفط البصرة تستخدم مؤشرات بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء الاستراتيجي ، و ان المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية كانت متوازنة في تقييم الأداء للشركة ، كما ان الشركة تسعى باستمرار الى تنمية ايراداتها و تعظيم ارباحها بمعدل جيد و بما يمكنها من تحقيق اهدافها الاستراتيجية المخطط لها و تنمية الاقتصاد الوطني الشامل في البلاد ، و ان من اهم اهداف الشركة الاستراتيجية التي تسعى و بشكل جيد الى تطوير الخطط و البرامج و المبادرات لتحقيقها هي رضا الزبائن ( الداخليين و الخارجيين ) و رفع قدرات العاملين في الشركة من خلال برامج التدريب و التطوير المستمرة و لمختلف الاختصاصات . و من التوصيات التي خرج بها البحث ضرورة اعتماد بطاقة العلامات المتوازنة و اعتمادها كنظام للإدارة الاستراتيجية في الشركة و ضرورة اقامة الدورات التدريبية و ورشات العمل المتخصصة في بطاقة العلامات المتوازنة من اجل تدريب العاملين على كيفية استخدام بطاقة العلامات المتوازنة و الاستعانة بالخبراء الاداريين و الاقتصاديين من اجل تنفيذ ذلك .

الكلمات المفتاحية : بطاقة العلامات المتوازنة , الاستراتيجية , تقييم الاداء , الشركة

### قائمة محتويات البحث

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية	1
ب	الإهداء	2
ت	شكر و تقدير	3
ث	ملخص البحث	4
ج - د	قائمة المحتويات	5
د	قائمة الإشكال	6
ذ	قائمة الجداول	7
2 - 1	المقدمة	8
16 - 3	الفصل الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة	
7 - 3	المبحث الاول : منهجية البحث	
4 _ 3	مشكلة البحث	1
4	اهداف البحث	2
5 _ 4	اهمية البحث	3
5	فرضيات البحث	4
5	مجتمع و عينة البحث	5
6	حدود البحث	6
6	منهج البحث	7
6	اساليب جمع بيانات البحث	8
7	انموذج البحث	9
16 - 8	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	
11-8	دراسات محلية	أولاً
14_11	دراسات عربية	ثانياً

15_14	دراسات اجنبية	ثالثا
16_15	مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	رابعا
66 - 17	الفصل الثاني : الاطار النظري و المفاهيمي	
45 - 17	المبحث الاول / بطاقة العلامات المتوازنة	
18 - 17	النشأة و التطور	1
21 - 19	مراحل بطاقة العلامات المتوازن	2
22	مفهوم بطاقة العلامات المتوازن	3
28 - 23	بطاقة العلامات المتوازنة و استخدامها كنظام للإدارة الاستراتيجية	4
30 - 28	أسباب ظهور بطاقة العلامات المتوازن	5
36 - 30	مناظير بطاقة العلامات المتوازنة	6
37 - 36	المحاور التي يحتوي عليها كل منظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة	7
38 - 37	علاقات السبب و النتيجة	8
39 - 38	الخرائط الاستراتيجية	9
41 - 40	مزايا بطاقة العلامات المتوازنة	10
42 - 41	التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة	11
43 - 42	القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة بنجاح	12
45 - 43	بناء بطاقة العلامات المتوازنة	13
51 - 46	المبحث الثاني / بطاقة العلامات المتوازنة للاستدامة	
47 - 46	الاستدامة	1
49 - 47	التنمية المستدامة	2
50_ 49	بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة	3
51 - 50	نماذج ادراج مقاييس الاستدامة إلى بطاقة الأداء المتوازن التقليدية	4
51	مقاييس و مؤشرات منظور الاستدامة	5
66 - 52	المبحث الثالث / تقييم الاداء الاستراتيجي	
53 - 52	مفهوم الأداء	1
55 - 53	عناصر الأداء	2

57 - 56	مفهوم الاداء الاستراتيجي	3
58	مفهوم تقييم الاداء الاستراتيجي	4
59 _ 58	أهمية تقييم الاداء الاستراتيجي	5
60 - 59	الفرق بين تقييم الأداء وتقييم الأداء	6
63 _ 60	قياس الاداء الاستراتيجي و اهميته	7
64 _ 63	مؤشرات الاداء الاستراتيجي	8
66 _ 64	نماذج قياس و تقويم الاداء الاستراتيجي	9
96 - 67	الفصل الثالث / تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نפט البصرة	
69 - 67	المبحث الاول : نبذة عن شركة نفط البصرة	
83 - 69	المبحث الثاني : التحليل الإحصائي الأولي لبيانات البحث	
71 - 69	اداة البحث الاستبانة	اولا
74 - 71	الوصف الاحصائي لبيانات عينة البحث	ثانيا
81 - 74	اختبار التوزيع الطبيعي	ثالثا
82 - 81	اختبار الصدق النهائي	رابعا
83	ثبات اداة الدراسة	خامسا
96 - 84	المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث	
86 - 84	الفرضية الفرعية : يستخدم المنظور المالي في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة	اولا
88 - 86	الفرضية الفرعية : يستخدم منظور الزبون في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة	ثانيا
90 - 88	الفرضية الفرعية : يستخدم منظور العمليات الداخلية في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة	ثالثا
93 - 91	الفرضية الفرعية : يستخدم منظور التعلم و النمو في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة	رابعا
95 - 93	الفرضية الفرعية : يستخدم منظور الاستدامة ( الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي) في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة	خامسا

96	الفرضية الأساسية : تستخدم بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نفط البصرة	سادسا
99 - 97	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	
98 - 97	الاستنتاجات	أولا
99 - 98	التوصيات	ثانيا
109 - 100	المصادر	
	الملاحق	
A	المستخلص باللغة الانكليزية	

### قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
7	نموذج البحث	1
21	تطور بطاقة العلامات المتوازنة	2
27	اوجه الادارة الاستراتيجية	3
37	بطاقة الاداء المتوازن توفر اطارا لترجمة الاستراتيجية الى مصطلحات تشغيلية	4
39	الخارطة الاستراتيجية	5
48	الاهداف الرئيسية للتنمية المستدامة	6
54	الاداء من منظور الكفاءة والفعالية	7
57	العلاقة بين الاداء الاستراتيجي ودورة حياة الشركة	8
71	توزيع افراد العينة حسب الجنس	9
72	توزيع افراد العينة حسب العمر	10
73	توزيع افراد العينة حسب التحصيل العلمي	11
74	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	12

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
62	مقاييس أصحاب المصالح على المدى القصير و الطويل	1
71	توزيع افراد العينة حسب الجنس	2
72	توزيع افراد العينة حسب العمر	3
73	توزيع افراد العينة حسب التحصيل العلمي	4
74	توزيع افراد العينة حسب الخدمة	5
76-75	نتائج الاختبار للمنظور المالي	6
77	نتائج الاختبار لمنظور الزبون	7
79-78	نتائج الاختبار لمنظور العمليات الداخلية	8
80-79	نتائج الاختبار لمنظور التعلم و النمو	9
81-80	نتائج الاختبار لمنظور الاستدامة	10
82	نتائج الصدق النهائي الداخلي	11
83	قيم ( Cronbach's Alpha ) لقياس ثبات ابعاد الدراسة	12
85-84	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المنظور المالي	13
87-86	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات منظور الزبون	14
90-88	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات منظور العمليات الداخلية	15
92-91	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات منظور التعلم والنمو	16
94-93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات منظور الاستدامة	17
96	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل منظور	18

## المقدمة

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات في قطاعات الأعمال المختلفة ، أصبحت المؤسسات النفطية مطالبة بتبني أساليب و أدوات إدارية حديثة و فعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية و الاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، و تساعدها في اختيار و تنفيذ و تقييم الاستراتيجيات التي تتبناها ، ولأن منتج النفط العراقي له اهمية استراتيجية كبيرة حيث كونه هو المصدر الرئيسي للإيرادات العامة في العراق و من اهم مصادر التنمية الاقتصادية للدولة ، و نظرا لما يواجهه قطاع الانتاجي النفطي عموما و شركة نفط البصرة خصوصا من تحديات و تغيرات اقتصادية و اجتماعية و سياسية سريعة و طارئة يتطلب تحركات حثيثة من قبل الشركة و بالتالي فأن هذا يفرض عليها تقييم استراتيجيات الشركة و اهدافها و ادائها الاستراتيجي بدون الاعتماد على المؤشرات و الارقام المالية التقليدية حيث ان هذه الاداة فسي التقييم لا تتلاءم مع التطور الحالي في الانظمة الادارية و السياسية و مجال التكنولوجيا و نظم المعلومات و المنافسة الشديدة في مختلف قطاعات الاعمال ، و عليه فان البحث الحالي سيعتمد نموذج بطاقات العلامات المتوازنة باعتبارها من اهم الادوات الحديثة و المهمة في تقييم الأداء الاستراتيجي . هذا و قد حظت هذه الأداة باهتمام واسع سواء من قبل الباحثين و رجال الأعمال و الشركات النفطية الكبرى ، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداة من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية ، ان أسلوب قياس بطاقة العلامات المتوازنة يمكن المنظمات على قياس الأداء الاستراتيجي ، بل و يذهب إلى ابعد من ذلك ، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة و ترجمة رؤية المنظمة إلى أهداف استراتيجية و ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس استراتيجية تحقق متابعة و تقييم الاداء الاستراتيجي ، وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائدا من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية ، بل هي تركز على قياس أربعة مناظير أساسية ، و

هي المنظور المالي ، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و النمو، مع اضافة المنظور الخامس البيئي الاجتماعي الاقتصادي حيث ترتبط هذه المناظير في ما بينها بعلاقات سببية وهذا من شأنه أن يحقق التوازن و يجنب المنظمة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط في تقييم الاداء .

ويتكون هذا البحث من الاتي :

- الفصل الاول منهجية البحث والدراسات السابقة يحتوي على مبحثين ، الاول منهجية البحث, الثاني الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني الاطار النظري و المفاهيمي يحتوي على ثلاثة مباحث ، المبحث الاول بطاقة العلامات المتوازنة ,المبحث الثاني بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة, المبحث الثالث تقييم الاداء الاستراتيجي .
- الفصل الثالث تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نفط البصرة يحتوي على ثلاثة مباحث ، المبحث الاول نبذة عن شركة نفط البصرة و المبحث الثاني التحليل الاحصائي الاول لبيانات البحث, المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث .
- الفصل الرابع الاستنتاجات و التوصيات .



## المبحث الاول

### منهجية البحث (Research Methodology)

#### (1.1.1). مشكلة البحث:

ان مشكلة البحث الحالي هي في عدم اعتماد المؤسسات العامة في العراق على التقنيات العلمية الحديثة في تقييم ادائها و التي لا تتسجم مع المرحلة الحالية و التغيرات الاقتصادية المفاجئة ، و كما هو الوضع في المؤسسات التي مازالت تستخدم الاساليب التقليدية ، حيث ذكر (Niven,2002:xi) في مقدمة كتابه مثل هذه المؤسسات مازالت تعتمد على المؤشرات المالية للأداء بشكل حصري و تركز وقتاً و طاقة و موارد بشرية و مالية كبيرة لقياس أدائها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية و اعتماد المقاييس المتعددة الكثيرة التي تشتت عملية تقييم الاداء و تجعلها غير دقيقة ، و على الرغم من هذا الجهد الكبير و التكاليف ذات الصلة الا ان هذه المؤسسات لديها شعور بعدم الرضا على انظمة القياس الخاصة بها و إن أنظمتها الخاصة بالتقاط معلومات الأداء و مراقبتها و مشاركتها بها عيوب خطيرة ، أن أساليب الأعمال الحديثة قد تغيرت بشكل كبير على مدى العقود الماضية ، و اصبحت الأصول غير الملموسة مثل معرفة العاملين و العلاقات مع الزبون و المورد و الثقافات المبتكرة هي المفتاح لإنتاج القيمة في اقتصاد اليوم و من هذه الاساليب الحديثة في تقييم الاداء ظهرت بطاقة العلامات المتوازنة كأداة فعالة لالتقاط الأصول غير الملموسة و وصفها و ترجمتها إلى قيمة حقيقية . ان هذا البحث يدرس شركة نفط البصرة\_ (Basra Oil Company-BOC) ( شركة نفط الجنوب سابقا ) كدراسة تطبيقية ، حيث تعتبر هذه الشركة أهم و اكبر الشركات الانتاجية النفطية في العراق و من اهم الشركات في الوطن العربي ، و بناء على الدور الاقتصادي الكبير الذي تلعبه الشركة في تنمية الاقتصاد الوطني في العراق لذا لا بد ان تكون الشركة تعتمد على الاساليب الحديثة في قياس و تقييم الاداء و منها بطاقة العلامات المتوازنة ، لهذا استخدمت الباحثة مؤشرات بطاقة العلامات المتوازنة و مناظيرها الاربعة الاساسية مع اضافة منظور الاستدامة ( الاقتصادي البيئي الاجتماعي ) لقياس و تقييم مستوى الاداء الاستراتيجي الذي تحقق لحد الان من الاستراتيجية التي تمت صياغتها و تنفيذها في الشركة ، و هذا مفيد ايضا للتعرف على نقاط القوة و الضعف في أدائها . و سنحاول من خلال هذا البحث الإجابة عن التساؤل التالي :

● هل تستخدم الشركة المبحوثة بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة ( المالي و الزبون و العمليات الداخلية و التعلم و النمو و الاستدامة ) (الاقتصادي البيئي الاجتماعي ) كأداة فعالة لتقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نفط البصرة و على أي منظور تعتمد أكثر ؟

### (1.1.2). اهداف البحث:

1. يهدف هذا البحث الى التعرف على مؤشرات استخدام بطاقة العلامات المتوازنة كأداة فعالة في قياس و تقييم الأداء الاستراتيجي في شركة نفط البصرة .
2. التعريف ببطاقة العلامات المتوازنة و مناظيرها والتي تعتبر من أدوات الادارة الاستراتيجية الحديثة التي ما زالت تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المؤسسات العامة وبالأخص وزارة النفط و شركة النفط الوطنية .
3. امكانية الاستفادة من نتائج هذا البحث في مساعدة شركة نفط البصرة للوقوف على نقاط الضعف والقوة في تقييم ادائها الاستراتيجي و تمكنها من صياغة و متابعة و تقييم استراتيجياتها بشكل أكثر تنظيماً.

### (1.1.3) اهمية البحث :

يمكن ايجاز اهمية البحث الحالي بالنقاط التالية :

1. ان اهمية هذا البحث تأتي من اهمية عملية تقييم الاداء في شركة نفط البصرة كونها الشركة الاكثر اهمية وحيوية للاقتصاد العراقي ، و استخدام الاساليب الحديثة متمثلة ببطاقة العلامات المتوازنة في هذه العملية خصوصا ان الشركات النفطية العالمية بدأت في التحول نحو الاساليب والتقنيات الحديثة والمبتكرة في إجراء تقييم الاداء الاستراتيجي و المراجعة لأنشطتها المختلفة .
2. وايضا تأتي اهمية هذا البحث من قلة البحوث والدراسات في استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في المجال النفطي في العراق و في عموم الدول العربية حسب حدود علم الباحثة، حيث يعد هذا البحث دراسة ذات أهمية في عرض دور بطاقة العلامات المتوازنة في عملية تقييم الاداء الاستراتيجي و تفعيل هذا النموذج في شركة النفط الوطنية عموماً وشركة نفط البصرة خصوصاً .

3. مساعدة شركة نفط البصرة في اظهار مراكز القوة لدعمها و مراكز الضعف لمعالجتها و تزويد الشركة بالمعلومات والمؤشرات والنتائج التي تخدم عملية اتخاذ القرارات.

#### (1.1.4). فرضيات البحث:

يعتمد هذا البحث على :

1. الفرضية الرئيسية : تستخدم بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نفط البصرة .  
و يتفرع من الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية و كالتالي :
  - أ. يستخدم المنظور المالي في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .
  - ب. يستخدم منظور الزبون في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
  - ت. يستخدم منظور العمليات الداخلية في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة.
  - ث. يستخدم منظور التعلم و النمو في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .
  - ج. يستخدم منظور الاستدامة ( الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي ) في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة .

#### (1.1.5) مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من شركة نفط البصرة اهم و اكبر فروع شركة النفط الوطنية في العراق من حيث حجمها و انتاجها و إيراداتها و تم اختيار عينة البحث و هم شريحة المدراء و مسؤولي الشعب الرأسية في شركة نفط البصرة و البالغ عددهم ما يقرب من 500 مدير و تم استهداف الهيئات الادارية و الفنية المهمة للبحث و اقسامها و التي تخدم موضوع البحث ، حيث وزعت 200 نسخة استبانة و كانت النسخ الصحيحة التي تم جمعها 161 نسخة و اهملت 39 نسخة بسبب عدم ارجاعها من قبل البعض و عدم اكتمال معلوماتها من قبل البعض الآخر .

**(1.1.6) حدود البحث :**

1. الحدود الزمانية:- تم اجراء البحث الحالي ابتداء من 2021/10/1 و تم اكماله في 2022/2/20 .
2. الحدود المكانية :-العراق -البصرة -شركة نفط البصرة .
3. الحدود البشرية :- عينة من المدراء و مسؤولي الشعب الراسية .
4. الحدود الموضوعية :-الاداء الاستراتيجي و بطاقة العلامات المتوازنة .

**(1.1.7) منهج البحث :**

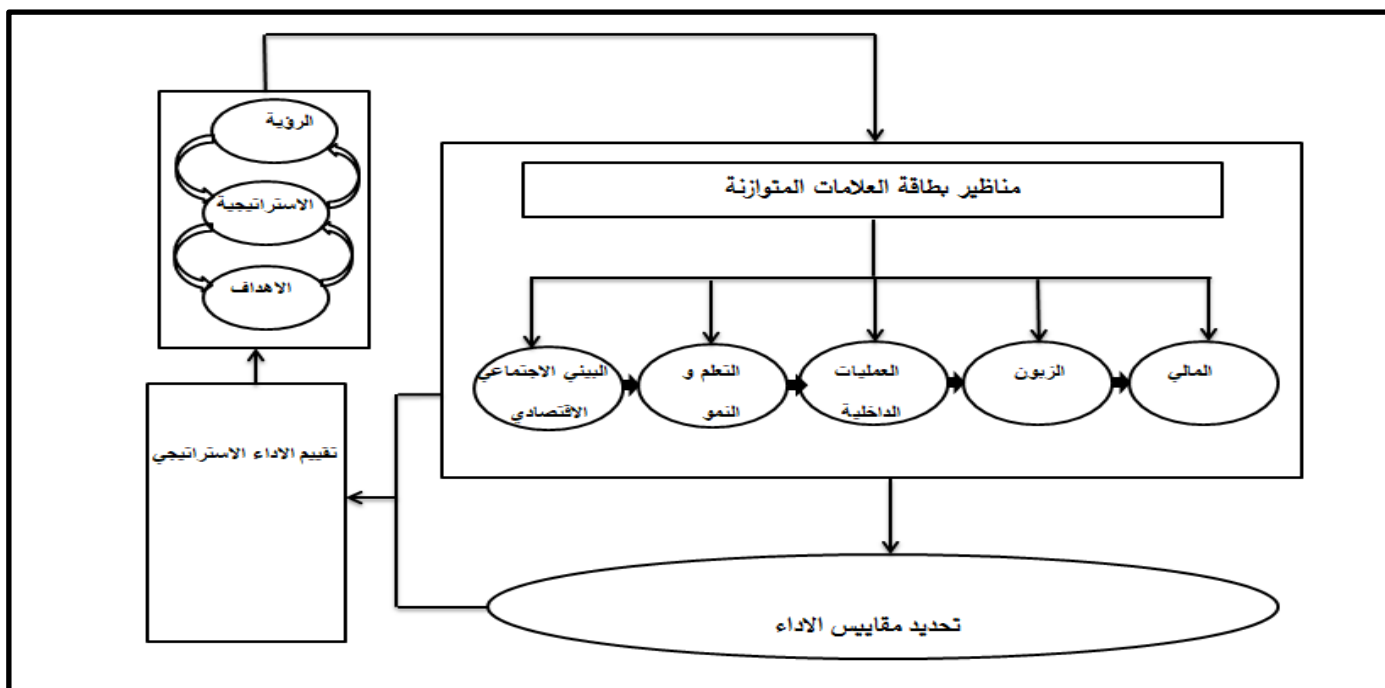
اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات و المعلومات التي تساعد على الوصف الدقيق للمشكلة و تحليلها للحصول على نتائج دقيقة .

**(1.1.8) اساليب جمع بيانات البحث :**

و اعتمدت الباحثة في جمع البيانات و المعلومات على الطرق التالية :

- في الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب ، والبحوث ، والاطاريح التي استطاعت الباحثة الحصول عليها ، اضافة الى المصادر المتوفرة على شبكة الانترنت .
- اما في الجانب التطبيقي فان الباحثة اعتمدت على اسلوب الاستبانة لتطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بمناظيرها الخمسة ، وهي المنظور المالي ، منظور الزبائن ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ، منظور الاستدامة (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ) ، وهذه الاستبانة معتمدة على خبرة وتجربة مدراء الهيئات والاقسام المستهدفة التابعة لشركة نفط البصرة ، ، والبالغ عددها ( 161 ) استمارة استبانة صحيحة من اصل ( 200 ) استمارة تم توزيعها .
- تم اعتماد اسلوب المقابلة مع مدراء الشركة للحصول على البيانات و المعلومات و كذلك الاجابة حول أي تفسيرات تطلب من قبل المستجيبين حول البحث و الاستبانة المصممة .

(1.1.9) أنموذج البحث :- تم صياغة نموذج البحث الموضح ادناه و كالتالي :-



شكل رقم (1) نموذج البحث

من أعداد الطالبة

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة (Previous studies)

يعرض هذا المبحث اهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وحسب تسلسلها التاريخي ( المحلية ،  
والعربية ، والاجنبية ) وكما يلي : -

#### اولا : دراسات محلية

##### 1- دراسة ( الكواز ، 2011 ) و عنوانها :

(دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي :دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار للفترة  
2004\_2008).

حيث هدفت هذا الدراسة نحو ابراز اهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن كواحدة من التقنيات المحاسبية الادارية  
الاستراتيجية لتقويم الاداء الاستراتيجي ، و اعتمدت على مؤشرات (مقاييس) مالية و غير مالية لتمنح صورة واضحة  
عن اداء الوحدات الاقتصادية ، و قد طبقت هذه الدراسة في مصرف الاستثمار العراقي للفترة ( 2004 - 2008 ) ، و  
ذلك لحاجته الى تقنية لتقويم ادائه بشكل شامل ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي في الجانب النظري و  
الاستنباطي في الجانب التطبيقي عن طريق تحليل البيانات الخاصة بمصرف الاستثمار العراقي .  
ومن اهم استنتاجات الدراسة كانت :

1. ان التغيرات التي شهدتها بيئة الاعمال المعاصرة و التي من ابرزها ، شدة المنافسة ، قد جعلت من الاسلوب  
التقليدي لتقويم الاداء الاستراتيجي غير مفيد لأنه يعتمد على مؤشرات مالية فقط دون الاخذ بالدور الذي يمكن  
ان تلعبه المؤشرات غير المالية في عملية تقويم الاداء الاستراتيجي وانعكاس ذلك على المزايا التنافسية .
2. ان بطاقة الاداء المتوازن هي احدى اهم و احدث التقنيات للمحاسبة الادارية الاستراتيجية و التي تفوقت على  
التقنيات التقليدية لتقويم الاداء بسبب انها تشمل مساحة واسعة من الاداء الاستراتيجي لاشتمالها على المقاييس  
المالية وغير المالية .

2- دراسة ( الموسوي ، 2013 ) و عنوانها :

(استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء :دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية ).

حيث هدفت هذه الدراسة نحو تقويم الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن عبر الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية ، ضمن مجموعة المناظير المختلفة والتي تعطي صورة واضحة على اداء المنشأة ، وقد كان مجتمع بحث الدراسة هو شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية .  
ومن اهم استنتاجات الدراسة كانت :

1. ان بطاقة الاداء المتوازن تعتبر نظام متكامل لتقويم الاداء الشامل و تتكون من مجموعة من المقاييس المالية التي لأنشطة الشركة .
2. مقاييس الاداء غير المالية تتكون من تفاعل ثلاثي الابعاد يركز على الأنشطة والعمليات الداخلية المميزة و ما تنتجه الشركة من منتجات تتمتع بجودة عالية وسعر مقبول من قبل العملاء و ما بين القدرات التنظيمية و الادارية التي تشمل الابتكار و تطوير المهارات والفعاليات لخلق قيمة للشركة ، ان هذه المناظير الثلاثة تقيس الاداء المالي المستقبلي للمنظمة فضلا عن قياس الاداء المالي الحالي للشركة في بطاقة الاداء المتوازن .
3. ان التوازن في بطاقة الاداء المتوازن يتحقق من خلال عمل توليفة من المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية ) والتي تعزز بعضها بعضا و تحقق التكامل فيما بينها لبيان مساهمة الانشطة والافراد والادارة لتحقيق اهداف الشركة .

3- دراسة ( عبدالله ، 2017 ) و عنوانها :

(مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الأداء في صناعة الاستخراج النفطي دراسة تطبيقية في شركة نفط البصرة)

حيث هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف أهمها تطبيق بطاقة الاداء المتوازن على شركة نفط البصرة لأغراض تقويم أدائها بهدف التعرف على مدى إمكانية تطبيق البطاقة ضمن بيئة صناعة استخراج النفط. اعتمدت

الدراسة على المنهج التحليلي عن طريق الاعتماد على بيانات شركة نفط البصرة للأعوام من 2010 الى 2014 عن طريق الاستعانة بالقوائم المالية والموازنات التشغيلية وبيانات الإنتاج وبيانات التدريب واتباع الباحث أسلوب الاوزان النسبية للمقاييس كافة ضمن محاور البطاقة  
ومن اهم استنتاجات الدراسة كانت :

1. ان البطاقة تسهم بشكل فعال في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي وعلى وجه الخصوص عند استخدام أسلوب (نسبة التحقق) (التي تقارن بين ما تحقق فعلا وما يجب تحقيقه لكل مقياس من مقاييس المحاور الأربعة للبطاقة اذ يمكن هذا الأسلوب الباحث من التعبير عن أداء سنة كاملة بشكل نسبة مئوية واحدة .

#### 4- دراسة ( السعدون، 2017 ) رسالة ماجستير و عنوانها :

( استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية )

حيث هدفت الدراسة نحو تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بستة مناظير ( وليس الاربعة ) و طبقت على جامعة القادسية لغرض تقييم ادائها و التعرف على نقاط الضعف والقوة في اداء الجامعة .  
ومن اهم استنتاجات الدراسة كانت :

1. ان التقنيات التقليدية لتقييم الاداء تفتقر الى امكانية توفير الاستفادة الاستراتيجية بسبب التغيرات السريعة في بيئة الاعمال التنافسية ، فظهرت الحاجة الى استخدام مجموعة مترابطة من المقاييس المالية و غير المالية في تقييم اداء الوحدات ينسجم مع تغيرات بيئة الاعمال المعاصرة .

2. يمكن استخدام البطاقة ستة مناظير في تقييم اداء الجامعة من اجل تشخيص نقاط القوة والضعف في الاداء الجامعي و القيام بتعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها ان وجدت .

3. ملاحظة تدني انجازات البحث العلمي للجامعة و ذلك من قلة عدد البحوث المخططة و المنجزة والمنشورة .



5- دراسة ( الربيعي و آخرون ، 2019 ) وهي بعنوان :

( استخدام تقنية بطاقة الاداء المتوازن ( BSC ) لتقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية / بحث تطبيقي في كلية الادارة والاقتصاد الدراسات المسائية / جامعة المثنى )

حيث هدفت هذه الدراسة نحو اظهار مزايا استخدام تقنية ( BSC ) والتي من ضمنها انها لا تركز فقط على قياس جانب معين من جوانب الاداء على حساب الجوانب الاخرى ، فهي تقيس الاداء في اربع مناظير وهي المالي ، الزبائن ، العمليات الداخلية ، والتعلم والنمو ، اضافة الى منظور خامس تم اضافته وهو البيئة المجتمعية ، كما تهدف الدراسة الى المساهمة في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن ( BSC ) في الكلية عينة البحث ، حيث ان مجتمع بحث الدراسة هو كلية الادارة والاقتصاد الدراسات المسائية / جامعة المثنى .

ومن اهم استنتاجات الدراسة كانت :

1. عدم تطبيق الكلية لمؤشرات بطاقة الاداء المتوازن المالية وغير المالية في تقويم اداء الدراسات المسائية .
2. عدم وجود رؤية استراتيجية في قسم الجودة والاداء الجامعي في الكلية واضحة المعالم اذ ان الموجود اهداف قصيرة الامد تسعى الكلية لتحقيقها ، كما عدم وجود مقارنة بين الاهداف القصيرة والمتحقق الفعلي وخاصة في المنظور المالي .
3. من اجل تطبيق بطاقة الاداء المتوازن بنجاح فذلك يحتاج الى توفر مجموعة من المتطلبات من اهمها ان تكون الاهداف الاستراتيجية قابلة للقياس الكمي بالإضافة الى وجود الحافز لدى عمادة الكلية والعاملين فيها لتطبيق بطاقة الاداء المتوازن .

ثانيا : دراسات عربية :

1- دراسة ( ابو قمر 2009 ) و عنوانها :

( تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن )

حيث هدفت هذه الدراسة الى تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن بمناظيرها الاربعة ، كما هدفت الى تطوير بطاقة قياس الاداء المتوازن عن طريق اضافة بعد خامس وهو ( البعد الاجتماعي ) والمتمثل في ان تبني المنظمة لدور اجتماعي يحقق مردودا ايجابيا واثرا معنويا كبيرا على الجميع ، كما يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي لها و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و على استبانة تم تصميمها لخدمة هدف الدراسة . وقد كان مجتمع الدراسة هو بنك فلسطين المحدود .  
ومن اهم الاستنتاجات التي خلصت لها هذه الدراسة :

1. ان ادارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الادارة الاستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الاداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية .
2. ان الاهداف الاستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول ابعاد بطاقة قياس الاداء المتوازن ، ويتم استخدام مقاييس اداء استراتيجية مالية وغير مالية ، وكل هذا لا يعني ان البنك يطبق بطاقة الاداء المتوازن .
3. يساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع ، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الاهمية للأبعاد الأخرى .

## 2- دراسة ( ابو جزر، 2012 ) و عنوانها :

مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني \_ دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين .

حيث هدفت هذه الدراسة الى بيان مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقويم اداء البنك الاسلامي الفلسطيني و بيان مدى ارتباط متغيرات الدراسة و هي (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، الدورات التدريبية) و التي جاءت من ضمن الاستبانة بأداء البنك المذكور اعلاه و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته .

ومن اهم الاستنتاجات التي خلصت لها هذه الدراسة :

1. وجود اثر ايجابي لجميع ابعاد بطاقة الاداء المتوازن على اداء البنك و بدرجة متفاوتة .
2. يطبق البنك مقاييس اداء مالية و اخرى غير مالية .
3. يوجد لدى البنك عدد جيد من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية و متميزة.

### 3- دراسة ( حجاج و رنو ، 2015 ) و عنوانها :

( دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود 2011 - 2014 )

حيث هدفت هذه الدراسة الى بيان دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية ، و تم اختيار مؤسسة نפטال كمجال للبحث و دراسة الحالة ، حيث اختيرت المؤسسة لسببين الاول : هو قلة البحوث و الدراسات في القطاع النفطي و الثاني لاعتبارها من بين المؤسسات الجزائرية الفاعلة في الاقتصاد لدولة الجزائر .  
ومن اهم الاستنتاجات التي خلصت لها هذه الدراسة :

1. تلعب بطاقة الاداء المتوازن دور هام في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة .
2. تساعد بطاقة الاداء المتوازن على تطوير الفهم العام لكيفية قياس الاداء الاستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة .

### 4- دراسة ( ملو العين ، 2015 ) و عنوانها :

( تقييم الاداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الاداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية - دراسة ميدانية )

حيث هدفت هذه الدراسة الى تقييم الاداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة بالمملكة العربية السعودية من خلال تطبيق الابعاد المختلفة لنموذج بطاقة الاداء المتوازن ، كما سعت الدراسة كذلك الى اختبار اثر الابعاد المختلفة لنموذج الاداء المتوازن على فعالية تقييم الاداء الاستراتيجي للشركات الصناعية محل الدراسة . سعت الدراسة كذلك الى استطلاع اراء عينة الدراسة حول امكانية تطوير نموذج بطاقة الاداء المتوازن من خلال اضافة بعد المسؤولية الاجتماعية .

ومن اهم الاستنتاجات التي خلصت لها هذه الدراسة :

1. توافر المقومات اللازمة بالشركات الصناعية المساهمة العامة لتطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن .
2. ان هناك اهتمام بتطبيق الابعاد المختلفة لنموذج بطاقة الاداء المتوازن في الشركات الصناعية المساهمة العامة .

3. ان هناك اثر ذو دلالة احصائية بين تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن بأبعاده المختلفة وفعالية تقييم الاداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة العامة .

5- دراسة ( سعيد ، 2019 ) و عنوانها :

( دور ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ( BSC ) في كفاءة وفعالية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن / دراسة مقارنة ) .

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور استخدام نموذج بطاقات الاداء المتوازن ( BSC ) في كفاءة وفعالية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن ، حيث اشتملت الاهداف على الاربعة الابعاد لبطاقات الاداء المتوازن فضلا عن البعد الاجتماعي الذي اضافة الباحث . وتمثل مجتمع الدراسة بالبنوك التجارية في اليمن البالغ عددها ( 18 ) بنك .

ومن اهم الاستنتاجات التي خلصت لها هذه الدراسة :

1. وجود اثر ذي دلالة احصائية للبعد المالي على كفاءة وفعالية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن من خلال المقاييس المتعلقة بهذا البعد .
2. وجود اثر ذي دلالة احصائية لبعد العملاء على كفاءة وفعالية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن .
3. وجود اثر ذي دلالة احصائية لبعد العمليات الداخلية على كفاءة وفعالية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن .

### ثالثا : دراسات اجنبية :

1- دراسة (Asrat, 2004) بعنوان :

**(Design and Implementation of Balanced Scorecard in the Development Bank of Ethiopia)- (تصميم و تنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة لتطوير بنك اثيوبيا)**

كان الهدف من الدراسة هو تقييم تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في بنك التنمية بإثيوبيا ، وبالتالي معرفة مدى ملاءمة الإجراء لتصميم بطاقة الأداء المتوازن ، ومدى نجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ، وتحديد التحديات الرئيسية التي تمت مواجهتها أثناء التصميم. وعملية التنفيذ ثم تقديم توصية بديلة للتحديات التي تم تحديدها. ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة أسلوب المسح الوصفي. و تم إعداد أسئلة الاستبيان و اختبارها بشكل تجريبي ووزعت على

رؤساء و مسؤول العمليات ، وموظفي عمليات الدعم ، وموظفي المهارات اليدوية والفنية. تم ملء ما مجموعه 120 (90%) من الاستبيانات وإعادتها بشكل صحيح ، و تم تحليل الوثائق ايضا ، و اشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن :

1. جاهزية البنك لتصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كانت جديدة بالثناء .
2. تمت مرحلة التصميم بشكل صحيح من حيث إعداد الخطة الإستراتيجية وتحديد الموضوع والمنظورات الاستراتيجية وأهداف الشركة وإعداد التدابير .
3. المشاكل الرئيسية هي الافتقار إلى المعرفة الكافية حول بطاقة الأداء المتوازن ، والمشاركة غير الكافية ، ونقص المراقبة والتقييم المتسقين ، والفجوات في تحديد القياس والأهداف في العملية المتتالية ، ومقاومة التغيير والقدرة على أتمتة عملية التنفيذ .

2- دراسة ( Greiling ,2010 ) بعنوان:

### ( Balanced Scorecard Implementation in German Non- Profit Organization )

#### ( تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية الألمانية )

اجريت الدراسة في عشرين منظمة غير ربحية و هدفت الدراسة إلى تقديم تقرير عن نتائج الدراسة الميدانية في المنظمات الغير هادفة للربح في ألمانيا فيما يتعلق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ ووجهات النظر والتحديات والعقبات الرئيسية .و اعتمدت اسلوب الاستبانة وتوصلت إلى أن معظم المنظمات غير الهادفة للربح هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، حيث تستخدمها بوصفها أداة قياس وليست نظام إدارة .

رابعا : مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة :- سنتطرق في هذا الموضوع إلى مقارنة دراستنا الحالية و هي بعنوان (مؤشرات تقييم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقات العلامات المتوازنة / دراسة تطبيقية في شركة نفط البصرة) مع الدراسات السابقة و بيان اوجه الاختلاف و التشابه :

● أوجه الاختلاف :- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يميزها من حيث الاهداف و الاهمية و مجتمع البحث و عينة البحث و سيتم عرض مميزات دراستنا عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. ان هذه الدراسة تمت على مستوى شركة نفط البصرة (Basra Oil Company-BOC) باعتبارها اكبر و اهم شركة انتاجية نفطية عامة في العراق و من كبرى الشركات الانتاجية النفطية في الوطن العربي و تميز مجال البحث بسعته و تعدد مواقعها و تباعدها حسب الرقعة الجغرافية و هي محافظة البصرة .
2. ان هذه الدراسة هي محاولة التعرف على مدى استخدام مؤشرات مناظير بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركات النفطية بشكل عام و شركة نفط البصرة بشكل خاص باعتبار البطاقة من أهم الادوات الحديثة في تقييم الأداء .
3. تناولت هذه الدراسة لجميع مناظير بطاقة العلامات المتوازنة و هي الاربعة الاساسية ( المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو ) و بالنسبة لمؤشرات الاستدامة تم استخدام طريقة اضافة منظور الاستدامة ( الاقتصادي البيئي الاجتماعي ) في البطاقة وربط مؤشرات هذا المنظور بالمناظير الأربعة الاساسية للبطاقة .
4. ركزت هذه الدراسة على ( تقييم الأداء الاستراتيجي) باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة حيث تناولت مستويين و هما قياس و تقييم الاداء في الشركة و هي تختلف عن الدراسات السابقة التي تناولت مصطلح (التقويم ) و سيتم عرض الفرق بين عمليتي (التقييم و التقويم ) حسب الادبيات التي تناولت هذا الفرق بين العمليتين في الفصل الثاني الذي يتناول الاطار النظري و المفاهيمي و في المبحث الثالث الذي يخص تقييم الاداء الاستراتيجي .

**● أوجه التشابه :-** يمكن بيان اوجه التشابه بين هذه الدراسة و الدراسات السابقة في النقطتين التاليتين :-

1. الهدف وهو الاتفاق العام حول ضرورة استخدام بطاقة العلامات المتوازنة كأداة حديثة في تقييم الأداء الفعلي مع الاختلاف في مجال تطبيقها ( مؤسسات انتاجية و مؤسسات اقتصادية و مؤسسات صناعية ، مؤسسات عامة و مؤسسات خاصة ، مؤسسات ربحية و غير ربحية ) .
2. ان المؤسسات التي تستخدم بطاقة العلامات المتوازنة في قياس و تقييم ادائها هي تختصر و تقنن مقاييس الاداء الكثيرة و المتعددة الابعاد التي تغرق بها المؤسسات الاخرى (التي لا تستخدم هذه الاداة ) و تركز على مقاييس الاداء المالي و غير المالي الذكية المتوازنة ذات الاهمية لرفع القيمة للمنتج او الخدمة والتي تعتبر مقاييس محركات النجاح الحرجة لهذه المؤسسات .

## المبحث الأول

### بطاقة العلامات المتوازنة (BALANCED SCORECARD\_BSC)

#### (2.1.1).النشأة و التطور (Rising And Developing) :-

في بداية الثمانينات تم انتقاد المقاييس المالية في قياس الاداء ، و جاء هذا الانتقاد على افتراض ان حصول المدراء على المعلومات المالية فقط يؤدي الى توجيه الجهود الى تحسين النتائج المالية قصيرة الأجل حتى لو كان هذا على حساب الأهداف الطويلة و المتوسطة الأجل للمؤسسة . و في عام (1983) كتب Kaplan عن كيف تقيس المؤسسة وذكر أن هناك أبعاد مهمة وأساسية لم يتم أخذها بعين الاعتبار في عملية قياس الأداء، وتتمثل في المقاييس غير المالية و ترجع فكرة بطاقة العلامات المتوازنة إلى عام (1987) عندما ظهرت في كتاب كل من Kaplan and Johnson بعنوان (Relevant) حيث كان استجابة للانتقادات التي وجهت للطرق التقليدية للموازنة و تقييم الاداء حيث استجاب مدخل قياس الاداء المتوازن الى استخدام مقاييس اخرى بالإضافة للمقاييس المالية لان الاعتماد على المعلومات المالية التاريخية فقط لا يساعد الادارة من اتخاذ القرارات الصحيحة و الفعالة (أونيس ، 2016: 37) .

ثم ظهرت بطاقة العلامات المتوازنة ايضا عام (1987) ، عندما قدم آرثر شنايدرمان (Arthur Schneiderman) نموذجا لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة في الشركة التي كان يعمل بها و هي شركة الاجهزة التناظرية في ولاية بوسطن حيث كان يعمل مساعد رئيس الشركة لشؤون الجودة و الانتاجية و تعمل الشركة على انتاج شبه الموصلات ، و كان النموذج الذي قدمه شنايدرمان يشبه بطاقة العلامات المتوازنة الا أنه ركز على وسائل تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة (السعد و آخرون ، 2012: 20) .

و يمكن إرجاع أصول نشأة بطاقة العلامات المتوازنة BSC إلى عام 1990 عندما رعى معهد نولان نورتون ، الذراع البحثية لشركة KPMG ، دراسة متعددة الشركات مدتها عام واحد ، بعنوان "قياس الأداء في منظمة المستقبل". كان الدافع وراء الدراسة هو الاعتقاد بأن مناهج قياس الأداء الحالية ، التي تعتمد في المقام الأول على تدابير المحاسبة المالية ، أصبحت عتيقة. و يعتقد المشاركون في الدراسة أن الاعتماد على مقاييس الأداء المالي الموجزة يعيق قدرة المنظمات على خلق قيمة اقتصادية مستقبلية وقد شغل ديفيد

نورتون (David. P.Norton)، الرئيس التنفيذي لشركة Nolan Norton، منصب قائد الدراسة وروبرت كابلان كمستشار أكاديمي. وعضوية ممثلين من اثنتي عشرة شركة، (Kaplan, Norton) 1996.

و في عام (1992) قام (Kaplan and Norton) بنشر مقالهما الشهير بعنوان "بطاقة العلامات المتوازنة لقياس دوافع الأداء" في العدد الخامس و السبعين من مجلة هارفارد للأعمال (Harvard Business Review) و اثارت مقالتهما الانتباه بالنسبة للكثير من المتخصصين، ان روبرت كابلان (Robert Kaplan) كان استاذاً في مدرسة اعمال هارفارد و رئيس الخبراء التنفيذيين في شركة (Palladium) ، حيث التحق بمدرسة اعمال هارفارد عام 1984 و من انجازاته قام بتأليف و المساهمة بتأليف 12 كتاباً و قدم 15 بحثاً و نشر 15 مقالة و اكثر من (120) ورقة بحثية، كما حصل على العديد من الجوائز و التكريمات، أما دافيد نورتون (David. P.Norton) فهو مؤسس و مدير شركة (Palladium) و من اهم انجازاته قام بتأليف (23) كتاباً ترجمت لعدة لغات، كما قام مع (Kaplan) بتطوير بطاقة العلامات المتوازنة BSC و ألفوا معاً خمسة كتب من بينها (بطاقة العلامات المتوازنة، المنظمة الموجهة بالاستراتيجية، الخرائط الاستراتيجية، و غيرها) و ايضا حصل على العديد من التكريمات و الجوائز. لقد قام (Kaplan and Norton) بتطوير بطاقة العلامات المتوازنة بناءً على رغبة العديد من الشركات الكبيرة و التي اقتنعت بعدم قدرة طرق قياس الاداء التقليدية على تحقيق الاهداف المطلوبة، اما بطاقة العلامات المتوازنة فتقوم على الموازنة بين كل من :-

● المقاييس المالية و المقاييس غير المالية ● الاهداف بعيدة المدى و الاهداف قصيرة المدى

● البيانات الكمية و الوصفية ● العلاقات العمودية و الافقية بين المناظير الاربعة للبطاقة

تعد مؤلفات (Kaplan and Norton) من أهم ما كتب عن بطاقة العلامات المتوازنة و من اكثر المؤلفات انتشاراً في العالم، و قد اقترحا في مؤلفاتهما الاولى من عام (1992\_1993) على ان تعتبر البطاقة (اطاراً مرجعياً لإدارة الاداء) اما مؤلفاتهما اللاحقة فتم التركيز على دور البطاقة المركزي في الادارة الاستراتيجية. و لابد من الإشارة الى ان جذور بطاقة العلامات المتوازنة تمتد الى الخمسينات و تحديداً الى تجربة شركة (General Electric) في انشاء ما يسمى بلوحة اشارات قياس الاداء في بداية القرن العشرين (السعد و آخرون، 2012: 9\_11).



## 2.1.2). مراحل بطاقة العلامات المتوازن (BSC Stages) :-

أن بطاقة العلامات المتوازنة تمتلك تاريخ ديناميكي على مدار السنوات الماضية ، حيث مرت بأكثر من مرحلة للتطور (2 : Johnson , Beiman,2007) يمكن توضيحها كآتي :

1. المرحلة الأولى (الجيل الاول ) : من عام 1990 إلى عام 1996 ، كان التركيز أكثر على كيفية

استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في قياس و تقييم الأداء (5: Johnson , Beiman,2007) ، بعد ان قام (Kaplan and Norton) بدراسة اجريت على شركات متعددة (اثنا عشر شركة) في كندا و الولايات المتحدة الامريكية بهدف تزويد المدراء بعوامل النجاح الرئيسية للأعمال و كيفية مواءمة العمليات التشغيلية مع الاستراتيجية الشاملة و تم استخدام ( اربعة مناظير من المقاييس و هي المقاييس المالية المعتمدة سابقا في تقييم الأداء و قاموا بأقناع المدراء بإضافة مقاييس لثلاثة مناظير اخرى و هي الزبائن ، العمليات الداخلية و التعلم و النمو) ، كما تم اقتراح الربط بين الرؤية و الاستراتيجية الموضوعية للمنظمات بمناظير البطاقة و ترجمة الرؤية و الاستراتيجية الى اهداف و مقاييس تشغيلية كنظام لتطوير الاداء ، و من سليات تطبيق البطاقة في هذه المرحلة ظهور بعض نقاط الضعف و ذلك بسبب اعتماد تطبيق البطاقة على افتراض علاقة خطية مباشرة بين مناظير البطاقة و الارتباط الضعيف بين الرؤيا و مناظير البطاقة الاربعة و اعتبار البطاقة أداة لتطوير الاداء وليس لقيادة الاداء و بالتالي اهمالها جانب مهم من المؤسسة (السعدون ،2017: 25).

2. المرحلة الثانية ( الجيل الثاني ) : من عام 1996 إلى عام 2000 ، في هذه المرحلة تم التركيز

على تحسين إدارة الأداء على المستوى التنظيمي (5: Johnson , Beiman,2007). في هذه المرحلة تم تجاوز المشاكل التي ظهرت في المرحلة الاولى و تم اعتبار بطاقة العلامات المتوازنة كنظام للإدارة و أداة فعالة لاتخاذ القرارات، و تطورت علاقة السبب و النتيجة التي تتولد من علاقة المناظير الاربعة مع بعضها البعض ، حيث تم افتراض علاقة غير خطية و ديناميكية بين المناظير الاربعة و مقاييس الاداء، و وضعت البطاقة المعايير المناسبة من اجل الاجابة على الاسئلة التالية التي تمثل كل من مناظيرها الاربعة وهذه الاسئلة كالتالي ( بلاسكة ، 2012 :21):

\_ للنجاح ماليا كيف يجب أن نبدو أمام اصحاب المصالح و المساهمين؟

-تحقيق رؤية المنظمة كيف يجب أن ندو أمام الزبائن وماذا ينتظرون منا؟

\_ ماهي العمليات الداخلية الأساسية التي نتميز فيها حتى نرضي الزبائن اصحاب المصالح ؟

-ماهي قدرة المنظمة على الابتكار و الابداع و التغيير ؟

3. المرحلة الثالثة ( الجيل الثالث ) : من عام 2000 حتى الوقت الحاضر ، تطورت بطاقة العلامات المتوازنة إلى عملية واضحة و مستمرة و قابلة للتكرار للإدارة الاستراتيجية ( Johnson , Beiman,2007:5). و كانت خارطة الاستراتيجية خطوة مميزة لهذه المرحلة حيث تكون نقطة البداية في وضع الاهداف و الغايات و المقاييس (السعد و اخرون ،2012 :16) . و نلاحظ في هذا النموذج من المرحلة الثالثة ان الشكل العام للبطاقة لم يتغير و انما تغيرت الفلسفة و طريقة العمل و اصبح اقل تعقيدا و أكثر دقة من المرحتين او الجيلين السابقين ، كما أنه اصبح يعتبر كإطار للتغيير التنظيمي لأنه يوضح الخطوات الخاصة بالتغيير من خلال تغيير الاستراتيجيات و يتميز نموذج هذه المرحلة بالعناصر التالية (بلاسكة ،2012:23).

-الارتباط و التدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر اهداف الاداء المالي بوضوح .

\_ استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الاستراتيجية.

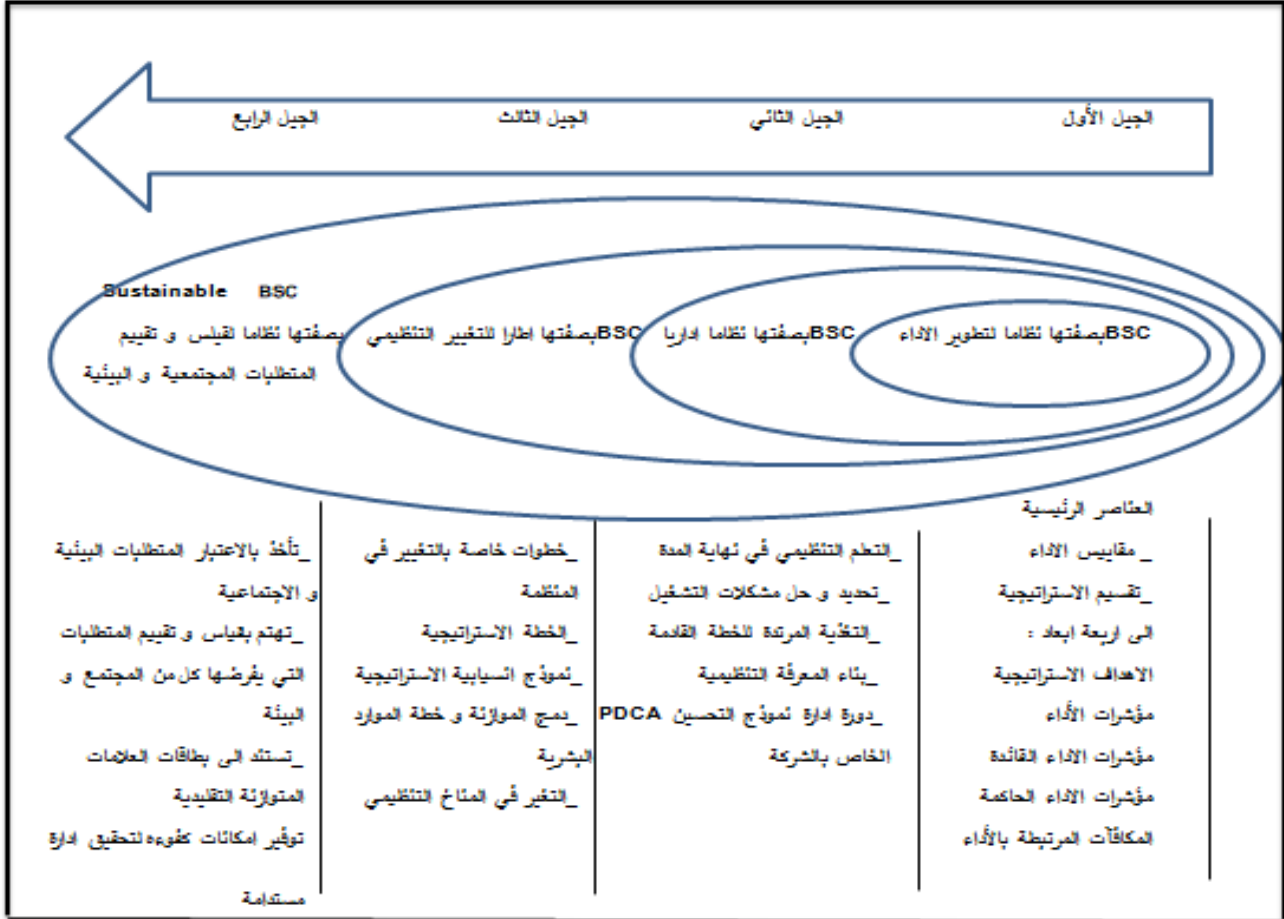
\_تدعيم قدرة الادارة العليا في مراقبة تطور المؤسسة في تحقيق الأهداف عن طريق تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف (أونيس ، 2016 :40).

\_ عندما تكون عملية التخطيط الاستراتيجي صحيحة فيتم عندها الوصول الى مؤشرات الأداء الحاكمة في عملية الرقابة الاستراتيجية و الادارية في المنظمة (السعد و آخرون، 2012:17).

4. المرحلة الرابعة ( الجيل الرابع ) : قام البعض بإضافة جيلا رابعا نتيجة لإضافة المنظور الخامس و

هو المنظور ( البيئي الاجتماعي الاقتصادي ) بعد توجه المنظمات و الشركات نحو فلسفة الاستدامة الجديدة ، فظهرت بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة (بلاسكة ،2012 :24) و التي سيتم التطرق اليها في الفقرة المخصصة لها في المبحث الثاني من الفصل الثاني.

• يوضح الشكل (1) مراحل تطور بطاقة العلامات المتوازنة وصولا الى بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة .



الشكل (2) تطور بطاقة العلامات المتوازنة

المصدر : السعد و آخرون ،(2012)، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة ، بيروت : دار الكتب العلمية، ص:13.

### (2.1.3). مفهوم بطاقة العلامات المتوازن (Balanced ScoreCard Concept) :

تعد بطاقة العلامات المتوازنة من احدى اهم الوسائل الادارية المعاصرة التي تحدد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة و تقييم و تقويم مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق اهدافها من خلال تقديم صورة واضحة عن المؤسسة في وضعها الحالي و المستقبلي و تعد البطاقة من اهم خمسة عشر مفهوما اداريا ظهر في الفترة الماضية (هاجر ، 2013: 42) ، و سنتطرق الى بعض اهم تعريفات بطاقة العلامات المتوازنة الواردة في المصادر ، عرفها (Kaplan & Norton) "على انها مجموعة مخصصة من مقاييس الأداء المالي وغير المالي وهي مستمدة من عملية من أعلى إلى أسفل و مدفوعة بمهمة واستراتيجية وحدة الأعمال و انها يجب أن تترجم مهمة وحدة العمل واستراتيجيتها إلى أهداف وإجراءات ملموسة، و تمثل هذه المقاييس توازنًا بين المقاييس الخارجية للمساهمين والعملاء والمقاييس الداخلية للعمليات التجارية الهامة ، والابتكار ، والتعلم والنمو كما تكون المقاييس متوازنة ايضا بين مقاييس نتائج الجهود السابقة – والمقاييس التي تدفع الأداء المستقبلي" (Kaplan , Norton, 1996) . و تم تعريفها على أنها "نظام إداري يهدف إلي مساعدة المنشأة علي ترجمة رؤيتها و استراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة" (المغربي ، 2006: 4) ، كما يشير دافيد بأن بطاقة العلامات المتوازنة هي " استراتيجية تقييم و رقابة تقنية تستمد اسمها من حاجة المؤسسات الى موازنة مؤشراتها المالية التي تستخدم في غالب الاحيان في تقييم الاستراتيجية مع المؤشرات غير المالية كنوعية المنتج و خدمة الزبون" (David, 2009:135) ، و عرفت على انها " نظام لإدارة الأداء تم استخدامه على نطاق واسع عالميًا ، و ان هذا النظام يمكن المنظمات من محاذاة جميع مستويات الموظفين حول استراتيجية واحدة بحيث يمكن تنفيذها بشكل أكثر نجاحًا" Johnson (2: 2007,Beiman) ، و ايضا عرفت على انها "إطار تنظيمي كامل او نظام تشغيل للمؤسسة حيث تستخدم المنظمات بطاقة العلامات المتوازنة كخرائط استراتيجية لإنجاز تحولات شاملة ومتكاملة ثم تطورت لتصبح أداة كاملة لإنشاء مؤسسة تركز على الاستراتيجية" (Harlem,2002:24) ، و تم تعريفها في دراسة سابقة على انها "طريقة جديدة مبتكرة لإدارة المنشأة نحو تحقيق اعلى ربحية و زيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح" (العين، 2015: 209) .

## (2.1.4).بطاقة العلامات المتوازنة و استخدامها كنظام للإدارة الاستراتيجية ( Balanced

### ScoreCard And Used As a Strategic Management System ) :

فتح تحالف بين ( Renaissance و Gemini Consulting ) في بداية التسعينات فرصًا لدمج بطاقة العلامات المتوازنة في برامج التحول الرئيسية، عملت هذه التجارب على تنقيح الروابط الاستراتيجية لبطاقة العلامات المتوازنة بشكل أكبر ، حيث أظهرت كيف أنه حتى (من 20 إلى 25 مقياسًا) عبر أربعة مناظير ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور النمو و التعلم ) يمكن أن تتواصل وتساعد في تنفيذ استراتيجية واحدة ، بدلاً من النظر إلى المقاييس المتعددة و التي تتطلب مقايضات معقدة ، مكّنت الروابط الاستراتيجية من ربط مقاييس بطاقة العلامات المتوازنة معًا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة. ان أهداف ومقاييس بطاقة العلامات المتوازنة مستمدة من رؤية المنظمة واستراتيجيتها، و تعرض اهداف و مقاييس الأداء التنظيمي من أربعة جوانب: المالية ، والعلاء ، العمليات الداخلية ، والتعلم والنمو. توفر المناظير الأربعة إطار عمل بطاقة العلامات المتوازنة ، توسع بطاقة العلامات المتوازنة مجموعة أهداف وحدة الأعمال بما يتجاوز المقاييس المالية الموجزة ، و يمكن للمديرين التنفيذيين للشركات الآن قياس كيف تخلق وحدات أعمالهم قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين وكيف يجب عليهم تعزيز القدرات الداخلية والاستثمار في الأفراد والأنظمة والإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل ، و تكشف بطاقة العلامات المتوازنة بوضوح محركات القيمة للأداء المالي والتنافسي المتفوق طويل الأجل .ان بطاقة الأداء المتوازن هي أكثر من مجرد عملية تكتيكية او نظام للقياس، تستخدم الشركات المبتكرة بطاقة العلامات المتوازنة كنظام للإدارة الاستراتيجية ، لإدارة استراتيجيتهم على المدى الطويل . إنهم يستخدمون تركيز القياس في بطاقة العلامات إلى إنجاز عمليات الإدارة الحرجة ( Kaplan , Norton, 1996 ) :-

1.توضيح وترجمة الرؤية و الاستراتيجية.

2. التواصل وربط الأهداف والتدابير الاستراتيجية.

3.التخطيط وتحديد الأهداف ومواءمة المبادرات الاستراتيجية.

4. تعزيز التغذية الراجعة للاستراتيجية والتعلم.

\_ و لابد من الاشارة الى تعريف بعض المصطلحات و المفاهيم المهمة كالرؤية الاستراتيجية و الرسالة الاستراتيجية و الاستراتيجية و الادارة الاستراتيجية للمنظمة :

● **الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision** :- "تمثل الرؤية الأفق الفكري الذي يحكم بصيرة وإدراك قادتها الاستراتيجيون, بل إنها الفضاء الرحب من الأفكار و الاحلام و الأهداف العظيمة, ان وجود الرؤية الاستراتيجية في المنظمات تعكس طموحات المنظمة واهتماماتها، وتزودها بنظرة ثاقبة (إلى أين نذهب) وتجسد هوية المنظمة وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل اتباعه ، و تعرف بأنها التصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة، وهي الفكرة القوية والقوة النافذة التي تملأ وتستحوذ على وجدان وعقل أفراد المؤسسة، وتشجذ مواهبهم وتقجر طاقاتهم لتمنحهم الارادة والتحدي و الانتصار في تحقيق احلامهم . وتأتي الرؤية لتجيب على الأسئلة التالية: من نحن؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل؟ وبماذا سنتميز مؤسستنا عن غيرها؟ ، وتمثل الرؤية الاستراتيجية الخطوة الجوهرية الأولى في صياغة الاستراتيجية" ، ونتيجة للظروف الطارئة التي قد تمر بها بيئة المنظمة و التغييرات في العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية ,وزيادة حدة المنافسة وتطوير نوعية الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المنظمات المنافسة ، وتغيير ثقافة المنظمة وقيمها وغيرها من التحديات لذلك كان لابد من مراجعة صياغة رؤية المنظمة الحالية بما يتناسب مع تلك التطورات ويمثل تطوير الرؤية جهداً جماعياً مشتركاً بين الإدارة العليا وبين فرق العمل من التخطيط الاستراتيجي الذي شكّل بعناية لهذه المهمة ( البلطة و بابر ، 2016: 46\_52).

● **الرسالة الاستراتيجية Strategic Mission** :- تأتي الرسالة عادة من ترجمة الرؤية الاستراتيجية، بحيث تُكتب بشكل مختصر توضح السبب الرئيسي من وجود المنظمة وتمثل الرسالة الطابع الخاص الذي تتفرد به المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، وتحدد المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وما هو مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، ويتضح من خلالها كيف ستحقق المنظمة رؤيتها ، وتعكس الرسالة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي أيضاً تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة بإسقاطها على الأفراد ، كما تمثل الرسالة وصفاً أكثر تحديداً لما تسعى إليه المؤسسة وما القيم التي تؤمن بها تجاه العاملين فيها والمجتمع وما هي الوسائل والأساليب المتبعة لتحقيق الرؤية. يعتبر بيان الرسالة أداة

مهمة جدا لتوجيه وتخطيط وتنفيذ جهود المنظمة حيث تصف وثيقة الرسالة العملاء والمنتجات والخدمات التي توفرها المنظمة وبالتالي فإن نص رسالة المنظمة نادرا ما يتغير (البطة و بابكر ، 2016: 55).

● **الاستراتيجية Strategy** : عرفها (Lynch, 2000: 8) بأنها " تحديد الاهداف و الغايات على المدى البعيد و تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاهداف و الغايات " ، عرفها (Porter, 1985) بأنها "خطة و مركز سوقي و انها تمثل جميع الوسائل و الإجراءات التي تعتمدها المنظمة للوصول الى الاهداف و الغايات الي تريد تحقيقها " . و ذكر (العيساوي و آخرون ، 2011 : 34-38) "ان استراتيجية المنظمة تعبر عن توجهاتها نحو المستقبل و كيفية استغلالها مواردها و امكاناتها الذاتية للوصول الى تحقيق اهدافها " ، كما ذكر ان الاستراتيجية هي موضوع رئيسي من مواضيع ميدان الدراسة الاشملى و هو الادارة الاستراتيجية و بين ان هناك ثلاثة نماذج من الاستراتيجية و هي الاستراتيجية الخطية Linear و الاستراتيجية المتكيفة Adaptive و الاستراتيجية التفسيرية Interpretive و يمكن توضيحها كالتالي :

1. الاستراتيجية الخطية Linear :- و يركز هذا النموذج على التخطيط و التنبؤ و تكامل الخطط و القرارات لتحقيق الاهداف و من خصائصها انها تعمل في بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها و الموارد تكون متاحة.

2. الاستراتيجية التكيفية Adaptive:- و يركز اهتمام المديرين في هذا النموذج على الوسائل و إحداث الموائمة و اهم خصائص هذا النموذج هي ان البيئة هي سبب رئيسي في اي تصرف للمنظمة و يتغير أداء المنظمة مع التغير البيئي و الادارة مضطرة لإحداث تطابق و تماثل مع البيئة .

3. الاستراتيجية التفسيرية Interpretive: في هذا النموذج الذي اعتبره المؤلفون شيئا مجازيا لا يمكن قياسه حيث يقوم الباحثون ببناء فرضياتهم على حقائق مستندة الى اساس اجتماعي ، و هو يتميز بتكوين بيئة مسالمة و يحدث ذلك من خلال بناء التحالفات بين المنظمة و بيئتها و ان وضع الاستراتيجية هو نشاط يخص جميع الاطراف في المنظمة .

كما ذكر ايضا بعض اهم معاني الاستراتيجية و مضامينها و التي لخصها (Mintzberg) في مقالته الشهيرة (Five Ps) و هي :-

1. خطة plan : و هي دالة مرشدة للتعامل مع حالة او موقف معين و هي صممت لإنجاز الاهداف .
2. مناورة Ploy: وهي خداع المنافسين و الالتفاف حولهم .
3. نمط Pattern: و يمكن التعبير عنه انه التناغم في السلوك المقصود او غير المقصود للوصول الى المركز .
4. وضع Position : و هو المكان المستقر في البيئة و يتصف بالديناميكية و الفاعلية .
5. منظور Perspective : و هو القدرة على رؤية و ادراك الاشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة .

● الإدارة الاستراتيجية Strategic Mngement : يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها

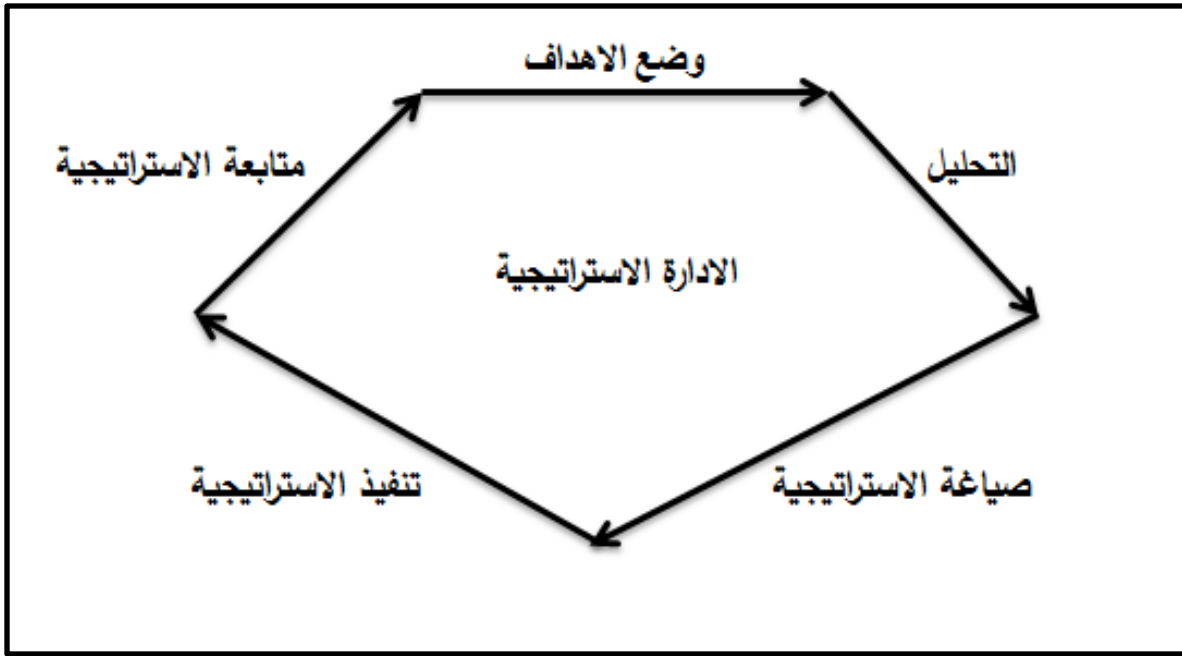
فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها . و يوحى هذا التعريف ، ان الإدارة الاستراتيجية تركز على دمج الإدارة ، والتسويق ، والتمويل / المحاسبة ، والإنتاج / العمليات ، والبحث والتطوير ، وأنظمة المعلومات لتحقيق النجاح التنظيمي . و يستخدم مصطلح الإدارة الاستراتيجية بشكل مرادف لمصطلح التخطيط الاستراتيجي. و يجدر الإشارة الى انه غالبًا ما يستخدم المصطلح الأخير في عالم الأعمال ، بينما يستخدم المصطلح الأول غالبًا في الأوساط الأكاديمية . و في بعض الأحيان يستخدم مصطلح الإدارة الاستراتيجية للإشارة إلى صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها ، اما التخطيط الاستراتيجي يشير فقط إلى صياغة الاستراتيجية . و الغرض من الإدارة الاستراتيجية هو استغلال وخلق فرص جديدة ومختلفة للغد، و في المقابل يحاول التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى تحسين اتجاهات اليوم للغد ( David,2011:6) . كما عرفها (Wheelen & Hunger, 2012:5) ان الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء الشركة على المدى الطويل. ويشمل المسح البيئي (الخارجي والداخلي) ، صياغة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي أو بعيد المدى) ، تنفيذ الاستراتيجية ، التقييم والمراقبة. لذلك ، تؤكد دراسة الإدارة الاستراتيجية على مراقبة وتقييم الفرص والتحديات الخارجية في ضوء نقاط القوة والضعف في الشركة. كما تتضمن الإدارة الاستراتيجية ، التي كانت تسمى في الأصل سياسة الأعمال ، موضوعات مثل التخطيط الاستراتيجي والمسح البيئي وتحليل الصناعة.

و من التعاريف اعلاه نجد ان الادارة الاستراتيجية تتضمن خمسة اوجه اساسية هي ( العيساوي و آخرون ،

2011: 87) ، انظر الشكل رقم (3) :



1. وضع الاهداف
2. التحليل
3. صياغة الاستراتيجية
4. تنفيذ الاستراتيجية
5. متابعة الاستراتيجية



الشكل (3) اوجه الادارة الاستراتيجية

المصدر : العيساوي ، محمد حسين و آخرون ،(2011)، الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة ،عمان ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، P16.

- فوائد و مزايا الادارة الاستراتيجية :- أشار ( الربيعي و آخرون ، 2019 :10) الى بعض مزايا الادارة الاستراتيجية في النقاط التالية : -

1. تزود الشركة بمرشد و توحد الجهود حول الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها و تزود المدراء و المسؤولين بأسلوب للتفكير الشامل بالشركة ككل .

2. تساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها و ايضا تقدير الفرص المستقبلية والمشكلات المتوقعة.
3. تساعد الشركة على تخصيص الموارد المتاحة بالشكل الامثل و تحديد طرق استخدامها.
4. تنظم تسلسل الخطط عبر المستويات الادارية المختلفة .
5. تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأمد البعيد.
6. تجعل المدير خلاقا و مبتكرا و يبادر بصنع الاحداث و ليس متلقيا لها.

### (2.1.5). أسباب ظهور بطاقة العلامات المتوازن (Reasons for the appearance

#### of the balanced score card) :-

طالما كانت الطريقة التقليدية لقياس الأداء هي طريقة مالية عن طريق تتبع سجلات المعاملات المالية التي تعود لسنين عديدة ، و في مطلع القرن العشرين كان القياس المالي حاسم لنجاح كبرى الشركات الصناعية الأوائل مثل جنرال موتورز ، و هذا ليس غريبا كون المقاييس المالية في ذلك الوقت كانت مثالية لفلسفة الإدارة في ذلك الوقت حيث كانت المنافسة محكومة بحجم الاقتصاديات و توفر المقاييس المالية معايير النجاح ، ثم تطورت المقاييس المالية للأداء ، و اصبح يسود مفهوم (القيمة الاقتصادية المضافة). يشير هذا المفهوم إلى أنه ما لم يتجاوز ربح الشركة تكلفة رأس المال ، فإنها في الحقيقة لا تحقق قيمة لمساهميها. لكن على الرغم من الزيادة في الأرباح ، قد تدمر الشركة قيمة المساهم إذا كانت تكلفة رأس المال للاستثمارات الجديدة مرتفعة بما فيه الكفاية. ومع بداية القرن الحادي و العشرين ووجهت الكثير من الانتقادات حول الاعتماد المفرط على المقاييس المالية لقياس الاداء في المؤسسات و الشركات و من هذه الانتقادات (Niven,2002:6-7):-

● ان الطريقة المالية التقليدية للقياس لا تتسجم مع واقع الأعمال اليوم. حيث ان إنشاء القيمة المضافة اليوم ليس في الأصول الثابتة الملموسة للشركة، بل تكمن القيمة في أفكار الأشخاص العاملين في جميع أنحاء الشركة و في علاقات الزبائن والموردين ، وفي قواعد البيانات الخاصة بالمعلومات الأساسية و ثقافات الابتكار و الجودة . تم تصميم المقاييس المالية التقليدية لمقارنة الفترات السابقة بناءً على معايير الأداء

الداخلية. ان هذه المقاييس لا تساعد كثيرًا في تقديم مؤشرات مبكرة عن الزبائن و الجودة و مشاكل الموظفين و غيرها .

● توفر المقاييس المالية مراجعة ممتازة للأداء والأحداث التاريخية السابقة في المنظمة. ومع ذلك ، فإنها ليس لها قوة تنبؤية للمستقبل. فأن النتائج المالية لمدة سنة مثلا لا تشير بأي حال من الأحوال إلى الأداء المالي المستقبلي.

● التركيز على المكاسب قصيرة الأجل و التضحية بالمكاسب طويلة الأجل ، فأن القيام بإجراءات شديدة لخفض التكاليف قد يكون لها تأثير إيجابي للغاية على البيانات المالية قصيرة الأجل للمؤسسة. ومع ذلك ، فإن جهود خفض التكلفة غالبًا ما تستهدف أنشطة إنشاء القيمة طويلة الأجل للشركة مثل البحث والتطوير ، وتطوير المنتسبين ، وإدارة علاقات العملاء و غيرها .

● المقاييس المالية ليست ذات صلة بالعديد من مستويات المنظمة فهي تخص الادارة و المستويات العليا للمنظمة ، بينما يحتاج الموظفون في جميع مستويات المنظمة إلى بيانات أداء يمكنهم العمل وفقًا لها و يجب أن تكون هذه البيانات مهمة لأنشطتهم اليومية .

و لذلك ولدت الحاجة الى الجمع بين مقاييس الأداء المالي و مقاييس الأداء غير المالية التي جاءت بها البطاقة و التي ترتبط باستراتيجية المؤسسة الشاملة ، اذا كان ظهور بطاقة العلامات المتوازنة هو لمواجهة القصور في انظمة الرقابة المالية و اساليب قياس الاداء التقليدية التي لم تعد ترضي طموح المؤسسات و الشركات الكبرى خصوصا في ظل التحديات المعاصرة على مستوى البيئة الخارجية و الداخلية و من هذه التحديات (ابو قمر ،2009: 54):-

\_ زيادة حدة المنافسة و ظهور التكتلات و التحالفات الاقتصادية الدولية و ازالة الحواجز و القيود الجمركية .

\_ الثورة التكنولوجية في مجال الانتاج و انظمة المعلومات .

\_ ظهور تغيرات جذرية في اهداف المؤسسات للاستمرار بقائها في ظل المنافسة الشديدة حيث اصبح من اهدافها الاساسية خدمة الزبون و الحفاظ عليه و الاهتمام ببرحية الزبون بالإضافة الى الاهتمام بالتحسين المستمر في الجودة و الاستجابة السريعة للزبائن

\_ حدوث تغييرات جذرية في نظام و فلسفة الادارة و تطبيق الادارة الاستراتيجية و ظهور نظام الجودة الشاملة و اسلوب تحليل سلسلة القيمة و هندسة القيمة .

و لذلك لجأت المؤسسات الى تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لمواجهة هذه التحديات ، و لمساهمة البطاقة في تحقيق الاهداف التالية (هاجر ، 2013 : 41\_42) :-

- تحديد و تطوير استراتيجية المؤسسة.
- تعميم استراتيجية المؤسسة على جميع المؤسسة ( اداة اتصال استراتيجية ).
- تجزئة الاهداف الاستراتيجية الى اهداف فرعية على مراحل متتالية .
- الربط بين الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل و القصيرة الاجل .
- متابعة و رقابة دورية لأداء المؤسسة و تحديد مواضع القصور و معالجتها .

### 2.1.6)مناظير بطاقة العلامات المتوازنة (Balanced Score Card

(Perspectives):- بينت الكثير من الادبيات المناظير الأربعة الرئيسية لبطاقة العلامات المتوازنة و اخترنا منها (Kaplan, Norton, 1996)،(Kaplan, Norton, 2001:2)، ( Kaplan, Norton, 2006: 43-77 ) ( السعد و آخرون ، 2012 : 41\_71 ) ، ( Briel,2013:10- ) (13) ، ( Larsson&Johansson,2015:11\_12 )، (فتيحة ، 2014 : 6\_9) و كالتالي :

أولا / المنظور المالي :- ان هذا هو احد اهم مناظير البطاقة و يتضمن مقاييس موجهة لتحقيق الاهداف حيث يركز على حجم و مستوى الدخل التشغيلي و العائد على راس المال المستثمر و النمو في حجم المبيعات و النمو في التدفقات النقدية المتولدة و المنظور المالي يشير الى مسألة فيما اذا كانت استراتيجية

المنظمة و تنفيذها يشاركان في تحسين المستويات التنفيذية فالأهداف المالية يجب ان تماشى مع الارباح و العائد المالي و النمو و تخفيض الكلفة و القيمة التي يرغبها اصحاب المصالح حيث يسهم هذا المنظور في قياس النتائج المالية لاستراتيجية الشركة و تحديد المركز المالي للشركة و اشار ( KAPLAN AND NORTAN ) الى ضرورة اهتمام المنظور بالبيانات المالية حسب التوقيت و الدقة و ان المديرين سوف يقومون بما هو ضروري لتوفيرها .

#### مكونات المنظور :-

1. يتكون المنظور من سلسلتين من المقاييس ، مقاييس الاداء الموجهة و تتضمن التوجه و الهدف الاستراتيجي ، و مقاييس الاداء الدافعة و تتضمن المستهدف و المبادرة الاستراتيجية.
2. مؤشرات مالية و غير مالية و يعمل على الملائمة بين المقاييس الكمية و غير الكمية الوصفية .
3. يعتمد على نسبة الاستخدام في الموجودات و خفض الكلفة .
4. يعمل على تحقيق الاهداف النهائية للخطة الاستراتيجية المتمثلة بكل من (الدخل ،العائد ،النقد ، القيمة المضافة ) .
5. مستوى العائد على الاستثمار لأصحاب المصالح و المالكين .

الاستخدام :- يستخدم هذا المنظور في قياس الاداء المالي بعيد المدى للشركة و يقيس مستوى انجاز استراتيجيات الاعمال من خلال النمو في العائد و خفض الكلفة و تحسين الانتاجية و الاستثمار في الموجودات ، و تشير مقاييسه الى مدى اسهام استراتيجية الشركة و عملياتها في تحسين الاداء المالي من خلال استخدام المؤشرات التالية :

- 1.الموجودات
- 2.الموجودات (الموظفين )
3. العائد على الموجودات
- 4.هامش الربحية
- 5.صافي الربح
- 6.العائد الكلي و مكوناته
- 7.السيطرة على التكاليف
- 8.العائد على راس المال
- 9.خلق القيمة
- 10.التصنيف الائتماني
- 11.القيمة السوقية للاسهم

ان مقاييس الاداء المالي تهدف الى :-

1. استمرار و بقاء المنظمة(توليد تدفقات نقدية تشغيلية )

2. نجاح المنظمة و تفوقها (تحقيق نمو سنوي في المبيعات و الدخل التشغيلي )

3. اهمية الزبائن للشركة و مشترياتهم

4. فهم حاجات الزبائن الحاليين و المتوقعين لاستمرار بقاء المنظمة

ثانيا/ منظور الزبون :- يجب وضع متطلبات و احتياجات و رغبات الزبائن في صميم استراتيجيات

منظمات الاعمال لأهميتها في نجاح المنظمة و قدرة المنظمة على تقديم السلع ذات الجودة العالية و

الاسعار المناسبة ، و لهذا المنظور دور محوري في بطاقة العلامات المتوازنة لأنها تمكن المديرين من

ترجمة رسالة المنظمة الخاصة بالزبائن الى مقاييس محددة تعمل على اشباع حاجاتهم و رغباتهم حيث

تحدد قطاعات الزبائن و السوق و مقاييس اداء الاعمال في هذه القطاعات المستهدفة

و تضم المقاييس الاساسية :

رضا الزبائن و الاحتفاظ بهم ، كسب زبائن جدد، ربحية الزبائن ، الحصة السوقية في القطاعات المستهدفة

يمكن قياس المؤشرات لهذا المنظور من خلال :

استطلاع اراء الزبائن ، التغذية العكسية ، الملاحظة و المشاهدة ، حجم المبيعات المتحقق فعلا للمنظمة

و يشير ( KAPLAN AND NORTAN ) الى تحليل سلسلة القيمة للزبون للتعرف على مستوى رضا الزبائن

و علاقة الشركة بزبائنها

القيمة = الخصائص المميزة للمنتج + انطباع الزبائن عن المنتج + علاقات الشركة مع الزبائن

أ.الخصائص المميزة للمنتج {التفرد ،الخصائص الوظيفية ، الجودة ، السعر ، زمن الانتاج و التسليم }

ب. انطباع الزبائن عن المنتج {العلامة التجارية التي تملكها المنظمة }

ج. علاقات الشركة مع الزبائن { زمن الاستجابة لطلب الزبون ، الثقة في التعامل ، شروط التعامل مع

الزبون }

مكونات المنظور:-

يتضمن المنظور خمسة مقاييس رئيسية 1. رضا الزبون ،2. الاحتفاظ بالزبون (الاحتفاظ بحصة الشركة في السوق او زيادتها ) ،3.كسب زبائن جدد ،4.حصة السوق ،5. الحصة المحاسبية ( محفظة الزبون ) حصة السوق المشتركة بين منظمات الاعمال ( الشركات ).

و هناك مقاييس مساندة للمقاييس الخمسة الرئيسية و هي :-

1. عدد شكاوى الزبائن ، 2.مدة الاستجابة لطلب الزبون ، 3.معدل عمر العلاقة مع الزبون .

الاستخدام :-

1. يشير البدران الى منظور الزبائن يعكس درجة قوة اداء المنظمة اتجاه البيئة الخارجية و قوة العلاقة

مع الاهداف السوقية و المجتمع

2. تعزيز مستوى العوائد المالية المستهدفة

3. يسهم المنظور في تحديد الاهداف الاستراتيجية للشركة و دعم بناء و صياغة استراتيجية ناجحة

للشركة

4. تمكين المديرين من تحديد اي المجالات تتفوق فيها منظماتهم

ثالثا/ منظور العمليات الداخلية :-

يقصد به جميع النشاطات و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها و يستهدف

المنظور ما يأتي:-

\*التسليم طبقا للقيمة المتوقعة للزبون .

\*الاستجابة الكاملة للحاجات و التوقعات لحملة الاسهم بأحسن المقاييس المالية .

وعليه فان مقاييس العمليات الداخلية لبطاقة العلامات المتوازنة تتبثق من عمليات الاعمال التي لها اثر على

رضا الزبائن و انجاز الاهداف المالية الاستراتيجية الخاصة بالزبائن و تحقيق توقعات المالكين في العوائد

المالية الجيدة ، و بهذا يجب على المنظمة ان تقرر اي العمليات و الكفاءات التي ينبغي ان تتفوق بها و تحديد مقاييس هذ التفوق و التميز ، كما يوجه هذا المنظور منظور التعلم و النمو عن طريق تحديد طبيعة البرامج و الإجراءات التي تحسن من اداء الموظفين و تشبع رضاهم .

#### مكونات المنظور :-

\*يتكون المنظور من ثلاث دورات ( دورة الابداع و هي تتمثل ب حاجات الزبائن و تسعى لخلق المنتجات و الخدمات التي تلبي هذه الاحتياجات ، دورة العمليات تمثل السلع و الخدمات التي تنتجها المنظمة و تسليمها ، اما الدورة الثالثة دورة خدمات ما بعد البيع تشمل البرامج التدريبية للزبائن و تقديم الايضاحات و المعلومات هذه الدورات تتبادل التكامل و الاعتمادية و تشكل سلسلة قيمة العمليات الداخلية ).

\*تعتمد مقاييس هذا المنظور بصفة عامة على قياس كفاءة و فاعلية العمليات الداخلية لمنظمة الاعمال

\*يتم تصميم المقاييس في ضوء مستوى تأثيرها في رضا الزبون

\*يضع المنظور في الاعتبار نظام المعلومات من اجل المساعدة على تجزئة المقاييس الرئيسية الى مقاييس فرعية

الاستخدام :- يستخدم هذا المنظور في قياس كفاءة و فاعلية العمليات الداخلية و في الكشف عن العمليات الاكثر تميزا في سلسلة القيمة و يعتمد على مجموعة من المقاييس و المؤشرات حددها بما يأتي :

زمن دورة الانتاج و التشغيل ،مستويات الجودة ،زمن الاستجابة ،التكلف ،المرونة و الانتاجية ، معدلات دوران المخزون ،التسليم الفوري ، معدلات اعادة الفحص و القبول التي تتطلب بناء العمليات التشغيلية الداخلية بشكل سليم وفعال ، معدل اشغال العاملين ،معدل الاستجابة لطلبات الزبائن ،قاعدة المعلومات عن الزبائن ، المنتجات الجديدة المقدمة

يؤدي هذا المنظور الى الكشف عن العمليات و النشاطات الاكثر اسهاما في تحسين الاداء التشغيلي للمنظمة من خلال اتجاهاين :-

\*الاول /التوجه نحو حاجات الزبون و قياس الاستجابة لها .



الثاني /توجيه منظور التعلم و النمو عن طريق تحديد نوع البرامج و الاجراءات التي تحسن من اداء الزبون الداخلي و تحقق رضاه.

#### رابعاً/ منظور النمو و التعلم :-

يركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين و مستويات مهاراتهم و نظم المعلومات و الاجراءات الادارية للمنظمة و تكشف عن الاستثمار في اعادة تدريب الموظفين و العاملين و متطلبات تقوية النظم و تكنولوجيا المعلومات و تنظيم اجراءات و مسارات العمل التنظيمية ، يعكس هذا المنظور مدى قدرة المنظمة على التجديد و الابداع و تكوين النمو البعيد المدى و تحسينه ، و يعتمد على الفكرة التي مفادها ان نجاح المنظمة يستند الى القيمة التي يولدها صعود الافراد الى اعلى الهرم التنظيمي و يتعامل هذا المنظور مع عمليات التحديث و التطوير التي تتم في العمليات التشغيلية الداخلية و هذا يؤدي الى رفع مستوى جودة المنتج و تحقيق رضا الزبائن و تحسين الوضع المالي للشركة

#### مكونات المنظور :-

يركز على ثلاث قدرات و هي :-

1. قدرات العاملين /كشف العوامل التي تقوي هذه القدرات و جعلها متميزة و على تهيئة مجال خصب للتحسين المستمر و تقاس هذه القدرات بمقاييس مستويات التعلم و المهارة لدى العاملين
2. قدرات نظام المعلومات /و تقاس بنسبة عمليات الانتاج ذات التغذية العكسية الفورية
3. التحفيز و التمكين و الاندماج في العمل / و تعتمد على الاجراءات التنظيمية التي تحقق الانسجام و التفاعل بين قدرات العاملين و مهاراتهم و جعلهم اكثر اندماجا في العمل و تقاس هذه الإجراءات بمدى رضا العاملين و نسبة العاملين في الانتاج و المبيعات و العاملين الاساسيين لإدارة العمليات.

#### الاستخدام :-

يستخدم المنظور مجموعة من مؤشرات القياس حددها (KAPLAN AND NORTAN) و هي :-

عدد المنتجات الجديدة التي تم تقديمها ، الوقت المقدر لأطلاق جيل جديد من المنتجات ، طول فترة التطوير و الابتكار و التجديد ، درجة تحقيق المرونة لتحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية ، عدد الاضافات التكنولوجية الحديثة و براءات الاختراع المسجلة ، مستوى تدريب العاملين ، مؤشر رضا العاملين ، الترقية من الداخل .

### (2.1.7).المحاور التي يحتوي عليها كل منظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة

The axes contained in each of the balanced score card )

:- (perspectives

يتضمن كل منظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة على عدة محاور تمت الاشارة اليها في الشكل رقم (4) و هي (1 الأهداف Objectives . 2) القياسات (المؤشرات) Measures . 3) المعايير) النتائج المستهدفة) Target (4) .المبادرات Initiatives). (المغربي، 2006)

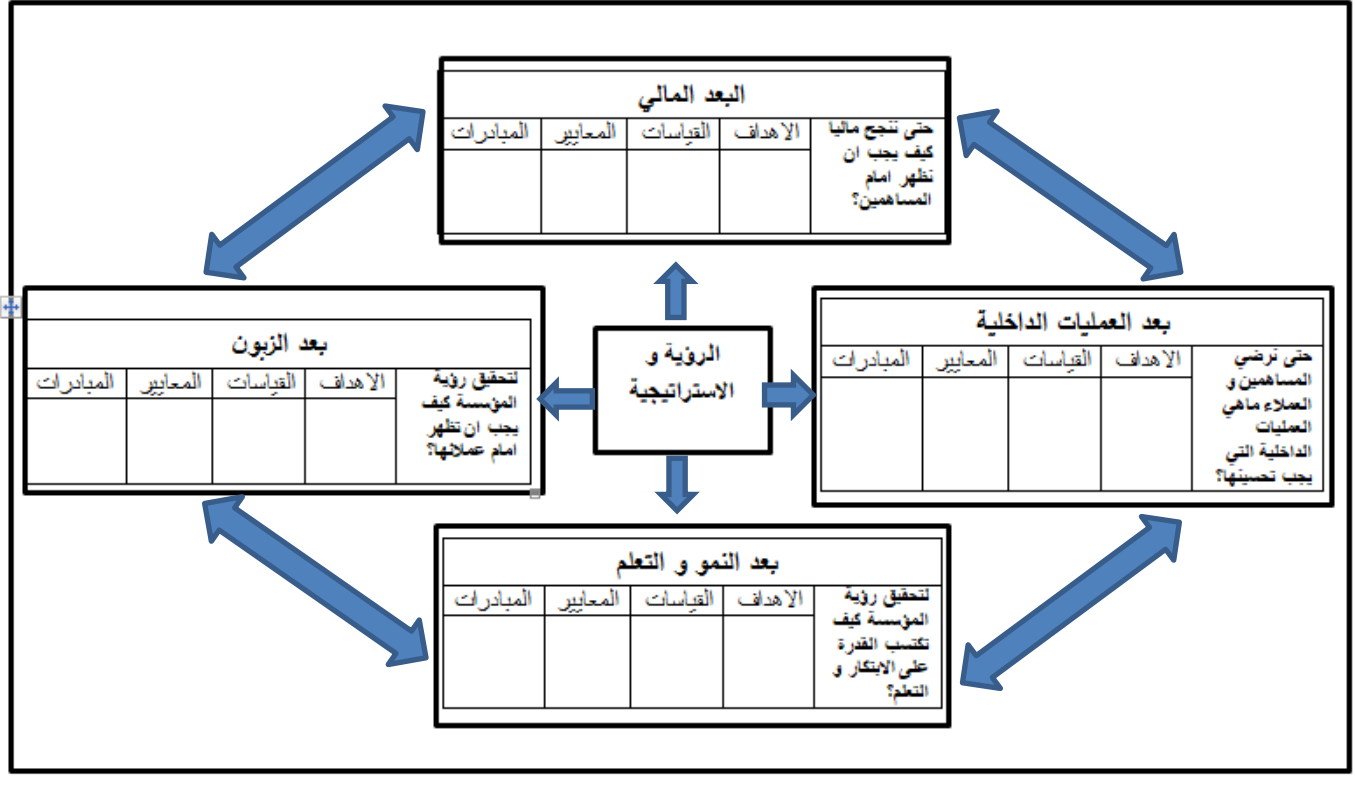
و سيتم تعريف المصطلحات التالية حسب ما ذكر (Mohan,2004:43) :

**1) الأهداف (Objectives) :** النتائج المنشود تحقيقها و تساهم في تحقيق رؤية و استراتيجية المؤسسة ، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها.

**2) القياسات او المؤشرات (measures or Indicators) :** تمثل المجس الذي يعكس مدى التقدم نحو الهدف المراد تحقيقه .

**3) المعايير (Targets):** و تمثل النتائج التي يجب الوصول اليها او تحقيقها و هي مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) .

(4) المبادرات (Initiatives): تشير المبادرات إلى البرامج او المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.



الشكل (4) بطاقة الاداء المتوازن توفر اطارا لترجمة الاستراتيجية الى مصطلحات تشغيلية

Source: Kaplan S. Robert and Norton P. David, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January–February 1996): 76. Reprinted with permission.

### (2.1.8). علاقات السبب و النتيجة (Cause-and-effect relationships) :- يتضمن

نموذج بطاقة العلامات المتوازنة سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بين مقاييس النواتج ومحركات أداء تلك النواتج . اي أن مقاييس التعلم والنمو تعد محركات لمقاييس العمليات الداخلية و التي تعتبر بدورها محركات لمقاييس الزبائن و التي تعتبر محركات للمقاييس المالية ، فعلاقة السببية تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل

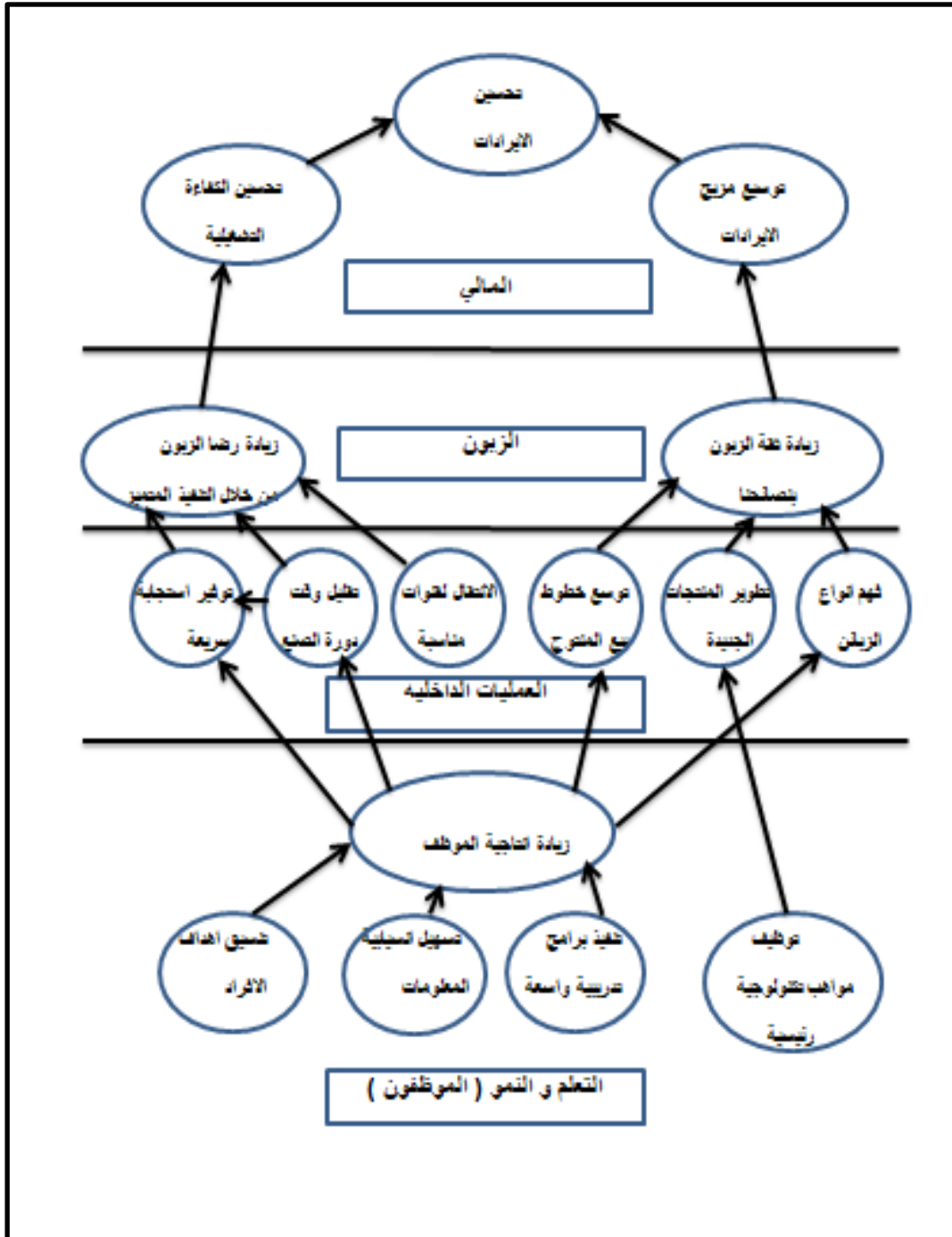
وتتكامل مع بعضها البعض ، أن الأهداف في منظور الزبون يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف في المنظور المالي ، وأن اختيار الأهداف في منظور العمليات الداخلية يكون على ضوء أهداف منظور الزبون و اهداف المنظور المالي ، كما أن اختيار أهداف منظور التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المناظير الثلاثة الأخرى إن القياس المتوازن للأداء هو عملية متكاملة تبدأ بوضع استراتيجية اداء لمجموعة مختلطة من المقاييس والنواتج و المحركات وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها، وتتسم هذه العملية بالترابط والتتابع . الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل مقاييس المناظير الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة (حمودي و محمد ، 2012: 6).

### **(2.1.9). الخرائط الاستراتيجية (strategy maps) :-** هي طريقة منطقية وشاملة لوصف

استراتيجية المنظمة بتنسيق رسومي ، تحدد الخرائط الاستراتيجية جميع روابط السبب والنتيجة بين استراتيجية المنظمة وما يفعله الجميع بشكل يومي، حيث هي أداة لكي يفهم الجميع في كل مستوى الاستراتيجية ويربطونها بأنشطتهم اليومية (KAPLAN, NORTON,2001). انظر الشكل رقم (4) الذي يوضح الخارطة الاستراتيجية .

#### ● الفوائد العملية لخرائط الاستراتيجية هي ، (KAPLAN, NORTON,2001) :

1. أنها تعزز العمل الجماعي لأن كل فرد في المنظمة سيعمل من أجل تحقيق هدف مشترك.
2. تعد خرائط الاستراتيجية طريقة منضبطة لتوصيل الاستراتيجية ، مما يزيد من احتمالية التنفيذ الناجح.
3. أنها تشكل صلة بين الأهداف والإجراءات التشغيلية.
4. توضح خرائط الاستراتيجية جميع علاقات السبب والنتيجة التي يُفترض أنها قابلة للتطبيق على المنظمة.
5. تشرح كيفية دمج الأصول الملموسة وغير الملموسة.
6. توضح الخرائط الاستراتيجية كيف تعترف المنظمة تمييز نفسها بطريقة مستدامة.



الشكل (5) الخارطة الاستراتيجية

المصدر : السعد و آخرون ،(2012)، بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة ، بيروت : دار

الكتب العلمية، ص: 159

### (2.1.10). مزايا بطاقة العلامات المتوازنة (Balanced Score Card Advantages)

ان تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة يحقق العديد من الفوائد منها (Kaplan & Norton, 2006) ، ( الربيعي و آخرون ، 2019 : 9) ، ( ابو شرح ، 2012 : 46 )، (عابدين ، 2013 : 16) :-

1. ترجمة رؤية المنظمة و استراتيجيتها الى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء فهي توفر اطار شامل لترجمة الاهداف الاستراتيجية الى مقاييس متكاملة و التي تنعكس كقياس للاداء الاستراتيجي
2. تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها.
3. توفير سياق للحوار والتعاون من خلال إشراك كافة المستويات الإدارية في القياس وتقييم الأداء والتواصل.
4. تقليل الإفراط بالمعلومات الى أدنى حد ممكن من خلال التركيز على أبعاد الاداء الرئيسية.
5. تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة و توفير فهم أفضل للمقاييس المالية و التشغيلية.
6. مواءمة الاهداف قصيرة الأجل بالاستراتيجيات طويلة الأجل.
7. تمد الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة و تعزز الوضوح و الاجماع داخل الإدارة العليا فيما يخص الاهداف المشتركة و الاولويات و تزودهم بالتغذية المرتجعة.
8. تسهم في ضمان إن الإداء التشغيلي الحالي الفعلي ينسجم مع استراتيجية المدى البعيد و قيم الزبون .
9. ربط جميع الوحدات الفرعية في جهد موحد لدعم الوصول للأهداف و الغايات جميعا .
10. توفر نتائج موثوقة الى الإدارة العليا بأن خططهم الاستراتيجية تصاغ و تنفذ بكفاءة و فاعلية.
11. اظهر علاقة السبب و النتيجة للأنشطة التشغيلية وانعكاساتها على نتائج المحور المالي بشكل مترابط.
12. تعقب أداء المؤسسة و توضح تطور الأداء وتضع تسلسلا للأهداف و توفر التغذية المرتجعة للاستراتيجية .
13. تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تفعيل تحفيز الموظفين على أساس الأداء .
14. تحث الإدارة العليا على تدريب أفراد الوحدة الاقتصادية على نشاطات و برامج العمل.

15. دعم التغذية المرتجعة و التعلم للتقدم الى الامام ، إذ ان اكتشاف الانحرافات بوقت مبكر عبر مقارنة الأداء الفعلي الحالي مع إطار بطاقة العلامات المتوازنة و ابلاغ الادارة العليا عبر التغذية المرتجعة يمكنها من تصحيح الانحرافات و تحسين الاستراتيجية .

16. تعالج النقص الموجود بأنظمة الإدارة التقليدية لعجزها عن ربط استراتيجيات الوحدة الاقتصادية المختلفة و عجزها عن ربط استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.

### **(2.1.11) .التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة) Challenges**

#### **(Facing Balanced Score Card Application) :تواجه منظمات الأعمال**

والمؤسسات الخدمية تحديات في تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بنجاح و من هذه التحديات ( ابو شرح ، 2012 : 47\_49)،( هاجر ، 2013 : 95) :-

1. عدم التزام الإدارة العليا والعاملين في عملية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة .
2. عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
3. عدم توافر الخبرات الفنية اللازمة لتصميم النظام و تطبيقه على الحاسوب و ربطه مع بقية الانظمة الالكترونية للمؤسسة و ارتفاع الكلف المادية لتطبيق النظام .
4. القصور في نظام المعلومات و الذي يؤدي الى عدم امكانية مراقبة و تتبع التقدم نحو تحقيق الاهداف بشكل دقيق.
5. التعقيد في نظام بطاقة العلامات المتوازنة والمدة الزمنية التي يتطلب تطويرها حيث إن التطوير يحتاج إلى أن يتضمن كافة المستويات الإدارية وأحياناً كافة الأفراد في المؤسسة .
6. إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعتبر نموذجاً هرمياً ( من الاعلى الى الاسفل ) لا يأخذ في الاعتبار عوامل عدم التأكد المرتبطة بالاستراتيجية والتي تتمثل في المخاطر المرتبطة بالأحداث التي قد تقع وتهدد أو تعوق تنفيذ الاستراتيجية الحالية أو جعلها غير سليمة ، حيث ان بطاقة قياس العلامات المتوازنة تقوم على فرض أن استراتيجية المنظمة قد تمت صياغتها بصورة سليمة، كما تفترض أيضاً أن الخطة سليمة.
7. صعوبة وضع و رسم خارطة الاستراتيجية .

8. صعوبة اختيار مقاييس الأداء و التوافق عليها .
9. مقاومة العاملين للتغيير .
10. تتطلب علاقات السببية وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير، ولكن لم يؤخذ ذلك في الاعتبار في بطاقة العلامات المتوازنة، حيث يتم قياس السبب والتأثير في نفس الوقت بدون الأخذ في الاعتبار أي فاصل أو بعد زمني.

### 2.1.12).القواعد الأساسية لتنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة بنجاح ( Building a

(balanced scorecard):- هناك عدد من القواعد أطلق عليها القواعد الذهبية لنجاح تنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة و هي ( ابو شرح ، 2012 :53):

1. دعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة العلامات المتوازنة على ان يكون الدعم واضح لكل العاملين لتحفيز الالتزام .
2. يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات لاختلاف العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر عليها.
3. يجب تحديد وفهم استراتيجية المؤسسة لأنها نقطة الانطلاق لمشروع بطاقة العلامات المتوازنة .
4. يجب إدراك صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك ينبغي أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.
5. يجب إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين .
6. يجب تحديد عدد محدود من الأهداف والمقاييس و عدم إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق القدرة التحليلية لها وما يترتب عليه من إعاقة العمل الإداري.
7. الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل التنظيم وذلك لإدراك التغيرات المستمرة .
8. دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات خاطئة إلى المستخدم النهائي للنظام .



9. منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه، وهذا يمثل دافعاً قوياً للمسؤولين عن تطبيق النظام .

10. عدم البدء بتحليلات عميقة ولكن يفضل أن تبدأ بتحليلات بسيطة وتقريبية ثم توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق .

### **(2.1.13). بناء بطاقة العلامات المتوازنة (Building a balanced scorecard):-**

هناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة العلامات المتوازنة (الغالبى و ادريس ,74,2009-88)و( ابو قمر ، 2009 :75\_80) و (الصغير,2014, 91-92)و(اونيس ، 2016 :46-48):

**أولاً / تكوين فريق العمل و تعليم و تدريب افراده بآلية بطاقة العلامات المتوازنة :-** يتم اختيار فريق العمل من داخل المؤسسة و من مستويات مختلفة ، كذلك من خارج المؤسسة كمستشارين وخبراء و يجب ان يتمتعون بقدرة على التفكير التحليلي والتخطيط الاستراتيجي وعلى إحداث التغييرات ، كما يجب تدريب فريق العمل وتوفير المعلومات التي تساعدهم على بناء بطاقة العلامات المتوازنة واستخدامها كأداة من أدوات المحاسبة الإدارية المتقدمة.

**ثانياً / تحديد الرؤية ورسالة المؤسسة:-** إن هذه الخطوة تتطلب تحديد رؤية ورسالة المؤسسة التي تعكس تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل ، مع وجوب مراجعتها وتحديثها باستمرار ، لذا ان هذا الأمر يتطلب متابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل. إن صياغة وتطوير رؤية المؤسسة يعد جهداً جماعياً من خلال جهود الإدارة العليا و فرق العمل التي شكلت بعناية لهذه المهمة و كذلك باشتراك خبراء و مختصين لهم تجارب في هذا المجال بهدف الحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول وضع المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية. وتمر عملية صياغة رؤية المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات المتتالية التي تشمل:

تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

تحليل المدراء والإمكانيات الداخلية للمؤسسة.

تحديد القيم الإدارية.

\_المتابعة والفحص المستمر .

**ثالثا / تحديد الاستراتيجيات:-** تعتبر الاستراتيجية عنصر مهم في إعداد و بناء بطاقة العلامات المتوازنة، ويمكن تعريفها على أنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف. إن عملية صياغة و تطوير الاستراتيجية تتطلب جهدا كبير من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنة بين المتغيرات والضغوطات التي ترد من البيئة الخارجية والداخلية.

**رابعا / تحديد عوامل النجاح الحاكمة(الحرجة):-** تعرف عوامل النجاح الحاكمة على انها تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة تلك البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة ، بمعنى آخر يجب ان تحدد المؤسسة ماهي اكثر المبادرات و العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بمنظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة و تتم في هذه المرحلة تحليل الاستراتيجية العامة وترجمتها في شكل أهداف استراتيجية لمحركات الأداء الخمسة (مناظير البطاقة الخمسة ) وهو ما يحقق الترابط الرئيسي لنظام تقييم الأداء بالإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الاستراتيجية من ناحية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الاستراتيجية من ناحية أخرى.

**خامسا / رسم وتطوير الخريطة الاستراتيجية:-** إن الخريطة الاستراتيجية تعمل على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها (محركات الأداء) ، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمقاييس والمبادرات، وبهذا توفر الخريطة الاستراتيجية تغذية عكسية.

**سادسا / تحديد المؤشرات:-** بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كميا عن طريق قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح ، و هذه المؤشرات تكون مشتقة من الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة حيث يتم التعبير عن كل هدف استراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل منظور من مناظير بطاقة العلامات المتوازنة .

**سابعا / تحديد وتطوير خطط العمل:-** في هذه الخطوة يتم تحديد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ورؤية المؤسسة ، و يتم من خلال هذه الخطوة وضع أهداف بالنسبة لكل مقياس مستخدم وتحتاج المنظمة لكل من الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب ، وينبغي أن يشارك في إعداد خطة العمل أفراد الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات وعلى جدول زمني لإعداد التقارير المرحلية والنهائية لبيان الانحرافات و تفادي حدوث أي مشكلات غير متوقعة .

**ثامنا / تحديد الأفعال التنفيذية:-** هي عبارة عن تحديد الأنشطة والأفعال الواجب في تنفيذها لتحقيق الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد و تحديد الادوات و البرامج و محاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا انها تؤثر في كل من العاملين والمديرين للمنظمة وتتأثر بهم .

**تاسعا / المتابعة والتقييم:-** يجب متابعة تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة بشكل مستمر للتأكد من انها تنجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة ، فبطاقة العلامات المتوازنة يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة ، حيث ستم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية التي تعدها مختلف المستويات بالمؤسسة، كما يجب أن تظل المؤشرات المختارة ولا سيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة للبحث وأن يتم استبدالها في الحالات المناسبة بأخرى ذات فعالية أكبر، كما إن متابعة تحقيق المقاييس وتقييم الأداء يتطلب إجراء مقارنه بين الأداء بعد استخدام بطاقة العلامات المتوازنة و الاداء الماضي ، وكذلك إجراء مقارنة بين أداء الوحدات التنظيمية ( الفروع ) ، و ايضا مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى وخاصة المنظمات المنافسة الرائدة .

**عاشرا / رقابة الاداء :-** الغرض من رقابة الأداء تحديد الأنشطة والعمليات التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، و تحديد الأنشطة والعمليات التي يستوجب استبعادها أو معالجتها . للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة كأداة ديناميكية للإدارة .

## المبحث الثاني

### بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة (SBSC) (The Sustainability Balanced Scorecard) ( Scorecard)

#### (2.2.1).الاستدامة (Sustainability):-

عرفها ( شريف و عبد الرحمن ، 2008 : 101 ) "انها النهج الهادف الى تحقيق النمو في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية عن طريق القضاء على الخلل والفوارق داخل المجتمع و تم تعريفها بأنها الموازنة بين أهداف الشركة على المدى القصير وأهدافها على المدى الطويل في الأبعاد الثلاثة للأداء الاجتماعي والبيئي والمالي" . أصبحت الاستدامة كلمة رئيسية في سوق الأعمال ويتم تعريفها على نطاق واسع بأنها تلبي احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، و في هذا العقد ، يبدو أن التركيز اصبح ينصب على الشركات الخضراء وكيف تقوم بتوسيع وتفسير الاستدامة في جوهر نموذج أعمالها. يتم تعريف الشركة الخضراء على " أنها شركة تعمل أو تدعي التصرف بطريقة تقلل من الأضرار التي تلحق بالبيئة"، أصبحت الاستدامة أيضًا علامة مقبولة اجتماعيًا فأن الشركات التي قبلت وفرضت مثل هذا المفهوم هي أكثر صلة بالثقافة ، من الشركات التي لا تفعل ذلك، تبنت هذه الشركات أيضًا مفهوم تقليل البصمة الكربونية ، ايضا تبنت الاستخدامات الفعالة و المثلى للموارد مثل الكهرباء والمياه والمواد الخام الأخرى و تبنت هذه الشركات أيضًا الحد من النفايات وإعادة تدوير المواد المستخدمة (Blocher,et,al,2010:14) .

﴿ و يطرح السؤال التالي : لماذا الاستدامة أمر حيوي لأداء الأعمال؟ (Arora, 2015).

يرى المستثمرون المخاطر في الشركات التي تستنفد الموارد الطبيعية و تلوث البيئة من خلال مياه الصرف الصحي والانبعاثات و ارتفاع أسعار الطاقة و زيادة تكلفة العمليات الانتاجية هي من العوامل التي دفعت الشركات إلى التفكير في الاستدامة في الأعمال كمقياس للأداء، يُنظر إلى الاستدامة على أنها وسيلة لإطلاق العنان لمصادر جديدة للإيرادات ، وجذب المستثمرين ، وخفض التكاليف وزيادة الكفاءة كما يمكن

إنشاء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والحفاظ على مصالح أصحاب المصلحة و المستثمرين من خلال سياسة التنمية المستدامة. وفقاً للميثاق العالمي للأمم المتحدة - الرئيس التنفيذي لشركة ( Accenture3 ) "نحن نتجه نحو عصر لن تركز فيه الشركات بعد الآن فقط على الربح والخسارة كوسيلة أساسية للتقييم ، بل تأخذ في الاعتبار أيضاً التأثيرات الإيجابية والسلبية على المجتمع والبيئة "

● تم تطوير العديد من الأدوات في العقود القليلة الماضية لقياس الاستدامة في منظمات الأعمال. بعض أهم الأدوات التي يتم استخدامها بنشاط من قبل منظمات الأعمال هي :

**1. ISO 14001**: تم تطوير ISO 14001 الذي نُشر لأول مرة في عام 1996 لتوفير نظام إدارة بيئية لمساعدة المؤسسات على تقليل تأثيرها على البيئة. يتم تطوير معايير ISO من خلال نهج قائم على توافق الآراء. تقوم كل دولة عضو في ISO بتطوير موقفها والتفاوض مع الدول الأعضاء الأخرى.

**2. تقييم دورة الحياة Life Cycle Assessment**: تُستخدم طرق تقييم دورة الحياة لمعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية ، حيث يقدم عملية لتطوير الاستراتيجيات البيئية باستخدام LCA والتفكير التصميمي LCA". و هو تجميع وتقييم المدخلات والمخرجات والآثار البيئية المحتملة لنظام المنتج طوال دورة حياته.

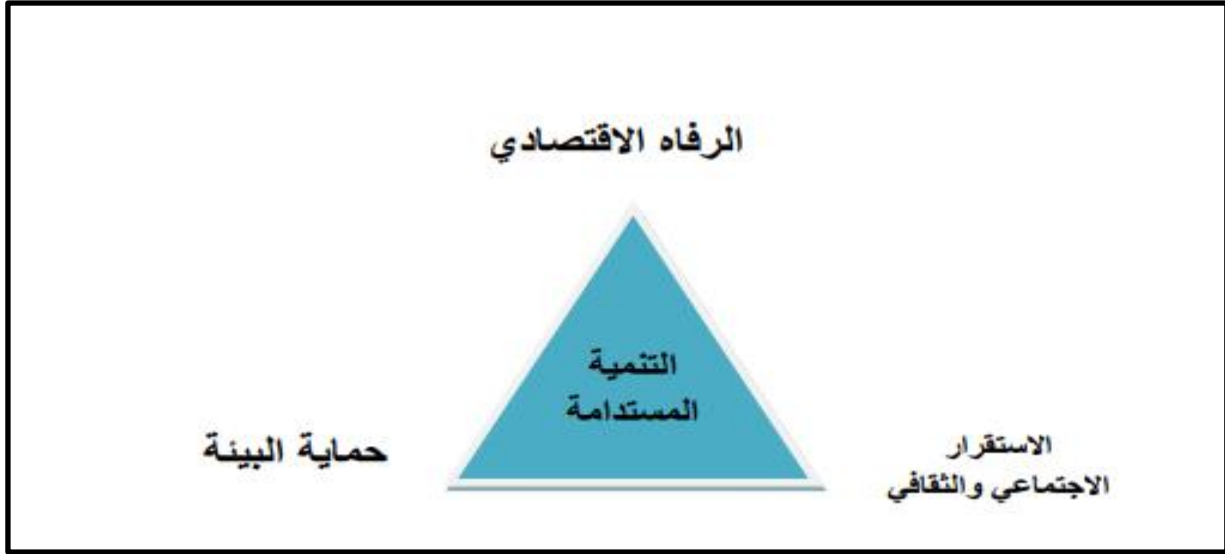
**3. أدوات اتخاذ القرار متعددة المعايير**: يتحدث عن أهمية أدوات المعايير المتعددة عندما يتم تضمين الكثير من المعايير في التقييم من الاستدامة. في دراستهم البحثية ، و يتم استخدام عملية التسلسل الهرمي التحليلي.

**4. رسم خرائط تدفق القيمة المستدامة**: إنه مبني على مخطط تدفق القيمة التقليدية الذي يعتمد على تقليل الأنشطة غير ذات القيمة المضافة ويركز على التصنيع الخالي من الهدر. تكتسب تقنيات التصنيع الخالي من الهدر أهمية متزايدة لقدرتها على تطوير استراتيجيات أفضل للتصنيع الأخضر والمستدام.

### (2.2.2).التنمية المستدامة ( Sustainable Development ):-

إن تعريف التنمية المستدامة الذي استعمل أول مرة في تقرير لجنة الأمم المتحدة للتنمية والبيئة عام 1987 ينص على أن التنمية المستدامة هي التطوير الذي يلبي حاجات الأجيال الحاضرة دون أن تضر بقدرات

الأجيال القادمة في الحصول على حاجاتهم (مخول وغانم ، 2009 : 38 ) ، و عرفها (الركابي و الذهبي ، 2014 : 16 ) " بأنها التنمية التي تسعى إلى تحقيق الرفاهية للأجيال الحالية مع إدامة وتنمية الموارد الاقتصادية والمحافظة على البيئة بما يمكن الأجيال القادمة من تلبية حاجاتهم ". يوضح الشكل رقم ( 5 ) الاهداف الرئيسية للتنمية المستدامة .



الشكل (6) الاهداف الرئيسية للتنمية المستدامة

Source: Orboi ,M & Banes,A & Pertroman ,I & Monea ,M & Balan,I (2010) " Sociological dimensions of sustainable development " Research Journal of Agric Hural Science 42(3) , p.752.

\_ كما تم تحديد بعض الأهداف العامة للتنمية المستدامة في استراتيجية الاتحاد الاوربي وهي

– (Orboi,et al,2010:730)

1. السيطرة على تغيرات المناخ و آثاره السلبية على المجتمع .
2. تعزيز نظام نقل يلبي الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمع ويقلل من آثاره السلبية.
3. تطوير انماط الانتاج و الاستهلاك المستدامة .
4. تطوير الاندماج الاجتماعي عن التضامن بين الأجيال.
5. تحقيق المساواة في الحصول على الصحة العامة .
6. وتجنب الإفراط في استغلال الموارد الطبيعية.

7. تحقيق رفاهية الفرد .

8. تعزيز نشاط التنمية المستدامة على نطاق واسع وضمان التنسيق بين السياسات الداخلية والخارجية للاتحاد الأوروبي مع التعاقدات الدولية بشأن التنمية المستدامة.

### (2.2.3). بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة ( Sustainable Balanced

#### -(SCORECARD \_SBSC

أن بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية تستبعد القضايا الاجتماعية والبيئية، أما مع الاستدامة كجزء من بطاقة العلامات المتوازنة للأعمال ، يتحول التركيز إلى ثلاث ركائز رئيسية للإنتاجية (المحصلة النهائية الثلاثية) ، و هي الفوائد البيئية والاقتصادية والاجتماعية. عندما تكون هذه العوامل جزءًا من بطاقة العلامات المتوازنة ، فستكون لديها إمكانات كبيرة لترجمة استراتيجيات استدامة الشركة إلى عمل ودمج الاستدامة في أنظمة الإدارة الأساسية للمؤسسة، و عرفت بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة بأنها عبارة عن عملية التكامل البيئي و الاجتماعي و الاقتصادي لتوفير الامكانات لتحقيق الادارة المستدامة ( Figge et al, 2001 ).

عرّف بينيت وجيمس قياس أداء الاستدامة وممارسات الإدارة على أنها " قياس وإدارة التفاعل بين الأعمال والمجتمع والبيئة " . و مع تطور بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة و تحول انظار الشركات اليها أصبح ينظر اليها الآن كأداة يمكن ان تساعد في تعيين موظفين من الدرجة الأولى والحفاظ عليهم ، وجذب و اهتمام المستثمرين وأصحاب المصلحة و الزبائن ، وكوسيلة للوصول إلى المجتمعات المحلية والعالمية كمواطنين صالحين و انها تساعد أيضًا في زيادة خيارات الشركة فيما يتعلق بالموردين ، وقد أظهر بشكل عام أن لها تأثيرًا ملحوظًا على النمو الاقتصادي للشركة من خلال تقليل النفقات والاحتفاظ بالموظفين والزبائن والتسويق ، كما ان حركة الاستدامة ستستمر في النمو في الاتجاهات الحالية و نماذج الأعمال في العالم ، حيث يبحث المجتمع العالمي عن وسيلة لتحسين ليس فقط أرباح صاحب العمل ، ولكن أيضًا لتحسين صحة الكوكب ، و تحسين مستقبل هؤلاء العمال الذين يدخلون للتو أو سينضمون إلى القوى العاملة في السنوات القادمة . نستج من ما سبق ان بطاقة الاعمال المتوازنة للاستدامة SBSC تركز بشكل خاص على المناظير الأربعة الرئيسية مع اضافة المنظور البيئي و الاجتماعي إلى رؤية الشركة المستقبلية كما أن

نجاح SBSC يتوقف على قدرة كل شركة على دمجها بنجاح في ثقافة العمل (Johansson & 2015, Larsson).

#### (2.2.4) . نماذج ادراج مقاييس الاستدامة إلى بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية

**Models) of incorporating sustainability measures into the**

**traditional (balanced scorecard** - هناك عدة طرق لإدراج الاستدامة ضمن بطاقة

العلامات المتوازنة و هي ( المسعودي ، 2017 : 74\_ 75 ) :

1. دمج مقاييس الاستدامة في المناظير الأربعة لبطاقة العلامات المتوازنة : في هذا النموذج يتم دمج

مقاييس الاستدامة في المناظير الأربعة التقليدية في بطاقة العلامات المتوازنة عن طريق روابط السبب والنتيجة بين استراتيجيات الشركة والاستدامة ، إذ إن المجالات البيئية والاجتماعية تدمج ضمن المناظير الأربعة عن طريق العناصر الاستراتيجية الجوهرية المعتمدة أو عن طريق دوافع الأداء وتوضع لها أهداف و مؤشرات تماما مثل مؤشرات البطاقة التقليدية.

2. بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة المنفصلة :النموذج الثاني لأدراج مقاييس الاستدامة في بطاقة

العلامات المتوازنة هو تصميم وتنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة منفصلة ، تستخدم بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة المنفصلة لتطوير استراتيجية الاستدامة ، و تتكون من أربع مناظير ، المنظور الأول والمتعلق بالازدهار الاقتصادي وجودة البيئة والعدالة الاجتماعية، ومنظور ( أصحاب المصالح ) ويحتوي على مقاييس أخلاقيات الأعمال التجارية و ممارسات العمل ، ومنظور (العمليات) يركز على العمليات الداخلية والخارجية للشركة، ومنظور (التعلم) ويؤكد على التأزر التنظيمي والتدريب والبحث والتطوير .

3. إضافة منظور خامس إلى بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية: في هذا النموذج يتم إضافة منظور

الاستدامة الى بطاقة العلامات المتوازنة التقليدية و هي الطريقة الأبسط للشركات التي ترغب في التأكيد على الاستدامة كقيمة رئيسية ، و يتكون منظور الاستدامة من مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي التي تربط مع المناظير الأربعة الأخرى لبطاقة العلامات المتوازنة التقليدية و يتم التأكيد على أهمية المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية كهدف استراتيجي من أهداف الشركات.



و هذا النموذج الثالث هو الطريقة التي اعتمدت في هذا البحث حيث تم إضافة منظور الاستدامة (الاقتصادي الاجتماعي البيئي ) الى المناظير الاربعة لبطاقة العلامات المتوازنة و ربطها باستراتيجية الشركة الشاملة لتطوير أداة تساعد على تقييم الاداء المستدام و فهم المخاطر الرئيسية وزيادة الوعي لتحسين الاداء البيئي و الاجتماعي.

### **2.1.5: مقاييس و مؤشرات منظور الاستدامة :** سنعرض ادناه بعض أهم المقاييس والمؤشرات

التي يتضمنها منظور الاستدامة (الساقي والنور, 2006, 201 ):

1. قياس مدى استغلال الشركة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة .
2. قياس مدى مساهمة الشركة في تحقيق الرفاه الاجتماعي والثقافي للبيئة المحيطة و المجتمع بشكل عام .
3. قياس مدى مساهمة الشركة في بحوث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة و زيادة المساحات الخضراء .
4. قياس مدى مساهمة الشركة في توفير الأمن الصناعي للعاملين .
5. قياس مدى مساهمة الشركة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة.
6. قياس مدى مساهمة الشركة في استقرار العمل في محيطها .

### المبحث الثالث

#### تقييم الأداء الاستراتيجي ( Strategic Performance )

كمدخل لتقييم الاداء الاستراتيجي لابد من تسليط الضوء على مفاهيم و مصطلحين مهمين في هذا الموضوع و هما الاداء ، و الاداء الاستراتيجي :-

#### (2.3.1). مفهوم الأداء (Performance concept) :-

يعتبر مفهوم الاداء من اكثر المفاهيم استخداما و شيوعا في حقل ادارة الاعمال و المنظمات و حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين و المفكرين خاصة في علم الاقتصاد و لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء و ذلك بسبب تباين وجهات النظر في هذا المجال ، ففريق من الباحثين اعتمد على الجوانب الكمية في تعريفه بينما ذهب فريق آخر الى اعتبار ان الاداء يتضمن جوانب تنظيمية و اجتماعية اضافة الى الجوانب الاقتصادية و لا يجب الاقتصار على النسب و الارقام في التعبير عن الاداء (الشيخ الداودي، 2010 ) ، "إن أصل كلمة الأداء يرجع إلى اللفظة اللاتينية Performer التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، و منها اشتقت اللفظة الإنجليزية Performance والتي تعني إنجاز العمل". ، (Oxford learner's pockt dictionary , 2003:318) .

و تم تعريف الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة، وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفاء وفعال" (الجبوري ، 2010 : 198) ، و عرف ايضا "هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها" ( الغالبي و ادريس ، 2009 : 38) و ايضا هو " قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة ، و الطويلة ، و مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة " (بلاسكة ، 2012 : 3) ، و يعرف الاداء بأنه " كل ما يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف ، حيث لا يمكن ان تكون الوحدة الاقتصادية ذات اداء اذا كانت تساهم في تخفيض التكاليف فقط او في رفع القيمة فقط ولكن تكون ذات اداء اذا ساهمت في تحقيق الهدفين معا" ( بو رقبة ، 2011 : 10) ، و بذلك يعد

الاداء للوحدات الاقتصادية و المؤسسات هو الضامن الأساسي لنجاحها و نموها و استمرارها وذلك من خلال السيطرة والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في ادائها.

ان متطلبات العصر الحالي و التغيرات البيئية المفاجئة و عدم التأكد و المنافسة القوية و التطورات التكنولوجية تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات و منظمات الاعمال و بالتالي على كفاءتها و استمراريتها فإن الإبداع و النجاح لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب، وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق و هو الأشخاص الموظفون و العاملون، حيث يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءاتهم و حسن أدائهم لأعمالهم ، وكيفية استثمار رأس المال البشري حيث يشكل العنصر البشري أهم مورد من موارد أية مؤسسة سواء كانت خاصة أم حكومية، كبيرة أم صغيرة، إنتاجية أم خدمية ، و بالتالي تحرص إدارة أية مؤسسة على استثمار هذا المورد بالشكل الأمثل و الاستفادة المثلى منه ( شاويش، 2005 ) .

### **(2.3.2). عناصر الأداء (Performance Elements) :-** تسعى المؤسسات إلى التميز في

أدائها بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة، من خلال استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق اهدافها المحددة ، وتنفيذ الخطط و الاستراتيجيات المعتمدة ( خليل ، 2018 ) ، و من هذا نجد ان هناك عدد من العناصر المرتبطة ارتباطا وثيقا بمفهوم الأداء و سنحاول ذكر أهم هذه العناصر و التفريق بينها و كالتالي :-

**1 . الفعالية:** تعرف الفعالية بأنها " تنفيذ الأهداف والتحقق الفعلي لأهداف وغايات ومنافع المشاريع الحكومية والمؤسسات المالية، وذلك بالاستعمال الفعلي لطرائق العمل المعتمدة في تنفيذ الخطط والسياسات المقررة " (البعاج و الكرعوي ، 2015 :290) ، و تعرف الفعالية ايضا أنها " الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها" و على أنها " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها وتحسب بالعلاقة التالية" (أونيس ، 2016 :14\_15 ) :

الأهداف المحققة

الفعالية =

الأهداف المحددة

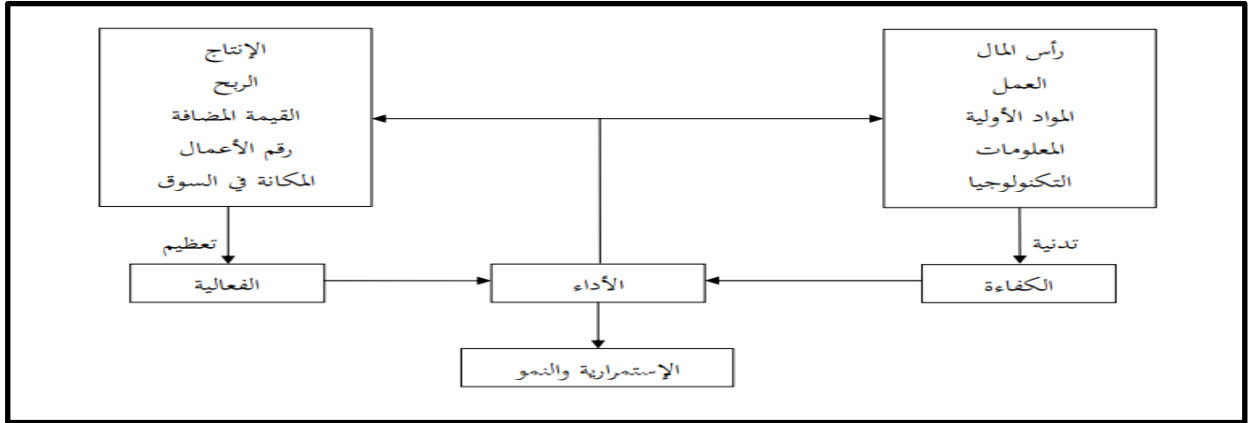
2 . **الكفاءة** : تعرف الكفاءة بأنها " الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنتاج سلع وخدمات تزيد منفعتها من قيمة ما استخدم في إنتاجها من موارد " ( السنفي و الشامي ، 2012 : 92) ، أما معهد القيادة والإدارة بلندن عرفها على أنها " قياسا لمدى النجاح في تحويل الموارد إلى مخرجات والعمل بشكل جيد مع تقليل نسبة الضياع، وتحقيق أكبر كمية من المخرجات من خلال ما تم استهلاكه من مدخلات، وإنتاج أقصى ما يمكن إنتاجه بأقل جهد ممكن، والاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق إنتاج السلع أو الخدمات" ( يحيوي و عشي ، 2016 : 287) ، وتعرف أيضا على أنها " قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال وتحسب بالعلاقة التالية " (أونيس، 2016 : 15) :

قيمة المخرجات

\_\_\_\_\_ = الكفاءة

قيمة المدخلات

و الشكل التالي رقم (6) يوضح العلاقة بين الفعالية و الكفاءة : -



الشكل (7) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية

المصدر :اونيس .(2016).مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة: مطاحن

الاوراس . الجمهورية الجزائرية ،جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير،P16.

● **الفرق بين الكفاءة والفعالية :** إن هاذان العنصران وجدا من أجل تنفيذ أهداف المؤسسات فالفعالية هي قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة و تركز على المخرجات، اما الكفاءة هي قياس للاستخدام الأمثل للموارد التي ترتبط بأهداف محددة و تركز على المدخلات، و ان معايير هذان العنصران معا هي معايير قياس نجاح المؤسسات ، و يمكن ان نفرق بين الكفاءة و الفعالية فنقول ان الفعالية تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة ترتبط بالوسيلة التي اتبعت في الوصول الى هذه النتائج ،كما ان العلاقة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة إيجابية فالمؤسسة التي تتسم بالفعالية في تحقيق الاهداف لا يعني بالضرورة ان تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد و العكس صحيح ( داوود و حازم ، 2016).

**3 . الإنتاجية :** "الإنتاجية مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات) وتعرف على انها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد، و بأقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية " (أونيس، 2016 : 16).

**4 . التنافسية :** " يمكن تعريف التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها أو خدماتها في الأسواق التي تتواجد بها ، وذلك من خلال تقديم قيمة كمية أو نوعية أفضل للمستهلكين تفوق ما يقدمه المنافسون لها، و بالتالي زيادة ربحيتها والمحافظة على بقائها واستمرارها وعرفت على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متمام ومستدام " ( أونيس، 2016 : 17).

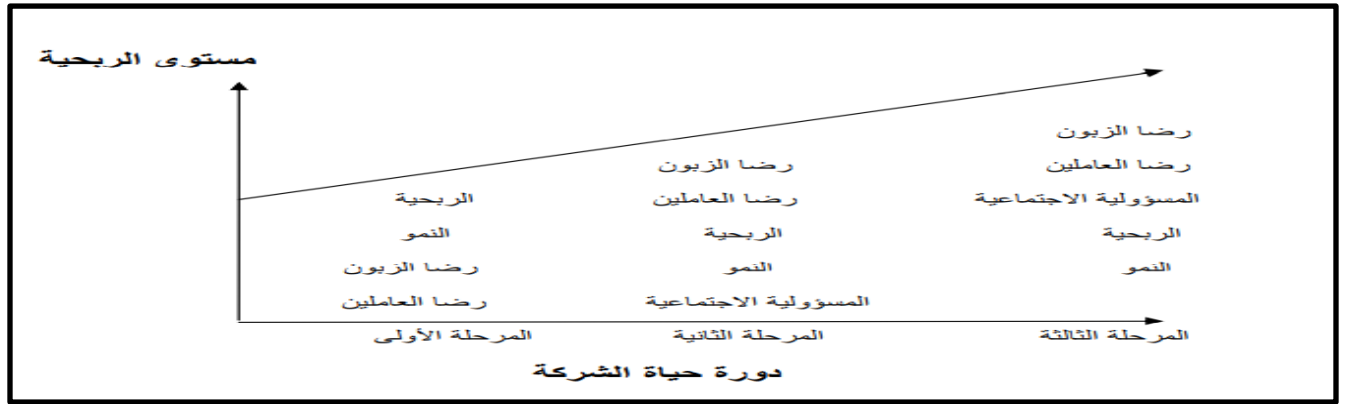
### (2.3.3). مفهوم الاداء الاستراتيجي ( strategic performance ) : في ظل البيئة

المتغيرة و الظروف المحيطة التي يكتنفها الغموض و عدم التأكد و المنافسة الشديدة اصبح مفهوم الاداء يأخذ بعدا استراتيجيا و اصبح الاهتمام بالأداء الاستراتيجي استثنائي من قبل المؤسسات و منظمات الاعمال لكي تواكب هذه التغيرات و تحقق ميزة تنافسية حيث اصبح الاداء يعكس صواب التوجه الاستراتيجي و انعكاسا لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد (داوود و آخرون ، 2016 ) ، إن حداثة مفهوم الأداء الاستراتيجي جعله من دون تعريف واضح ومحدد ومنتق عليه و لايزال البحث و التفكير بهذا المفهوم مستمرا و ذلك لأهميته لمختلف منظمات الاعمال حيث يعتمد عليه وجود المنظمة من عدمها و ان نجاح الاداء الاستراتيجي يعكس مدى فهم الادارة العليا للأهداف المخططة و كيفية قياس أدائها ( الملا و احمد ، 2016) ، تم تعريف الاداء الاستراتيجي على انه " مرآة تعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة المدى و هي البقاء ، النمو ، و التكيف ( Miller& Bromiley, 1990: 757 ) و" اشار Cokins عن الأداء الاستراتيجي بأنه النتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة على وفق النظرة الشاملة لعمل المنظمة وتصرفها، وعلى نحو يمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية" ( الجرجري ، 2012 ) ، و عرفه (الجبوري ، 2005 : 48 ) "أنه الفعل المطلوب من الشركة ككل لتحقيق الأهداف ، لذلك يكون أساسا لتحديد الأفكار والتصورات على وفق التحسينات المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف " ، و عرف ايضا على أنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية و البشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة " ( الفارس ، 2010) ، ان الأداء الاستراتيجي هو منظور واسع يشمل مؤشرات مالية وغير مالية و هو يتضمن الأداء التشغيلي ، الأداء المالي ، و الأداء الاجتماعي (إدريس والمرسي،2006) ، أما (نايف،2007: 88) فيذكر ان هناك منظورين للأداء الاستراتيجي و هما :

1. الأداء الذي يهتم بالجوانب الاقتصادية والذي يركز على عوامل السوق الخارجية مثل الموقف التنافسي للشركة.

2. الأداء الذي يهتم بالجوانب التنظيمية و يركز على الأساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملائمتها للبيئة التنظيمية.

و بين (عبيد، 2003: 102) بأن الاداء الاستراتيجي يمكن النظر اليه بمنظور موقفي تتحقق به الموازنة بين متطلبات البقاء بالأمد الاستراتيجي ، أذ إن للأداء الاستراتيجي أسبقيات يقيسها مؤشران هما دورة حياة الشركة ومستوى الربحية ، وكما هو مبين بالشكل رقم ( 7 ) و كالآتي :



الشكل (8) العلاقة بين الأداء الاستراتيجي ودورة حياة الشركة

المصدر : عبيد ، عبد السلام ابراهيم ،(2003)،"فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الاداء الاستراتيجي" ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ص 10

اذن نستنتج من ما سبق ان الاداء الاستراتيجي يعد مرآة الإدارة الاستراتيجية و عملياتها و مراحلها (الصيادي، 2008: 19 ) ، و يتمتع الأداء الاستراتيجي بخصائص عدة تميزه و من اهمها ( منهل و آخرون ، 2012 : 176):-

1. يصف الأداء الاستراتيجي الأداء الشامل على مستوى الشركة.
2. يحقق التوازن بين توجهات الشركة بعيدة وقريبة الأمد.
3. يقاس الأداء الاستراتيجي بمقاييس مالية وغير مالية في الوقت نفسه.
4. تتحقق أسبقيات ومؤشرات تطوره عن طريق العلاقة بين دورة حياة الشركة والتغير في الربحية.

### ( 2.3.4). مفهوم تقييم الاداء الاستراتيجي ( The Concept Of Strategic

**Performance Evaluation)** يعرف على أنه "العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة " (بلاسكة ، 2012: 6 ) ، كما يعرف على أنه "عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة " ( ابو شرح ، 2012 : 21) ، و ايضا عرف على انه " هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء " ( السعيد ، يحياوي ، 2012 : 30) ، ان التقييم يعد مفهوما اوسع و اشمل من القياس لأنه ينظر إلى الأسباب ويهتم بالأهداف ( الصغير ، 2014 : 21) .

و بين ( منهل و آخرون ، 2012 : 182 ) ان عملية تقييم الاداء الاستراتيجي تتم بنجاح و تحقق اهدافها المرجوة من خلال التحديد الدقيق للجهة المسؤولة عن هذه العملية و تحديد الاسس التي يجب توفرها في هذا المجال ، و هناك ثلاث جهات رئيسية مسؤولة عن عملية تقييم الاداء الاستراتيجي و هي :-

- الإدارة العليا : و تتمثل بمجلس الادارة ، الرئيس الاعلى ، و الرئيس التنفيذي .
- هيئة مستشاري التخطيط الاستراتيجي : و هي هيئة متخصصة لمساعدة الادارة العليا في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية و تزويدها بالمعلومات عن طبيعة النشاطات الكلية في المنظمة .
- الادارة المالية : المراقب المالي او مراقب الحسابات .

### ( 2.3.5).أهمية تقييم الاداء الاستراتيجي ( The Importance of Strategic

**Performance Evaluation ) :-** ان لتقييم الاداء اهمية بالغة لأنه يقدم تشخيصا للمشاكل التي



تواجه المؤسسة و كذلك يحدد كفاءتها في قيامها بأعمالها و يمكن بيان هذه الاهمية في النقاط التالية ( بلاسكة 2012 : 7 ) -

1. تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
2. يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
3. اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها .
4. تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
5. تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة الأساس في تحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلها .
6. يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.
7. ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة .
8. تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة .
9. تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
10. المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها.

### **(2.3.6).الفرق بين تقييم الأداء وتقييم الأداء ( The Difference Between**

### **- : Performance Evaluation And Performance Correction)**

-"يكثر الخلط بين هذين المصطلحين وخاصة في بعض الأدبيات العربية ويستخدمان كمرادفين لنفس العملية ، الا انه يوجد فرق بين العمليتين عملية تقييم الأداء هي عملية تعني إعطاء قيمة رقمية أو وصفية وذلك

عن طريق مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع وانتهاء بمرحلة تطوير الأداء ، و يجدر الذكر انه ما زالت هناك إشكالية بين العلماء حول التمييز بين عمليتي التقييم والتقويم، فمنهم من يرى أن أحد العمليتين هو أشمل وأعم من الآخر، في حين ترى أغلبية أخرى أن العمليتين متكاملتين، فالتقييم هو رصد لواقع الأداء الفعلي في الجوانب المختلفة للعمل، والتقويم يأتي كعملية إصلاحية يتم من خلالها اقتراح آليات تحسين الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة" ( ابو شرح ، 2012 : 22).

### (2.3.7). قياس الاداء الاستراتيجي و اهميته ) Measuring Strategic

**(Performance And Importance):** - يوفر قياس الاداء البيانات الكمية و النوعية التي يتم جمعها و تحليلها و استخدامها في اتخاذ قرارات الاعمال بالشكل المطلوب و قياس الاداء بوجه مختلف الاعمال و الانشطة للوحدات التنظيمية عن طريق التوزيع الامثل للموارد نحو تحقيق الاهداف المنشودة و تحديد نقاط القوة و الضعف و توفير التقييم الذاتي و توجيه عملية تحسين الاعمال للوحدات التنظيمية (ادريس و الغالي، 2009 : 68 ) ، و تم تعريفه على انه "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة و ذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر " ( Robert & Vijay , 461 : 1998) ، و ذكر ( منهل و آخرون ، 2012 : 177 ) "ان قياس الاداء يعد منهاجاً لتحديد كيف يمكن للمنظمات تحقيق اهدافها و يجب ان يغطي كافة المستويات داخل المنظمة مع التوجه نحو التحسين المستمر لأهدافها و يعتمد القياس على تكوين مقاييس الاداء و المؤشرات الكمية التي تبين الكيفية التي تحقق بها المنظمة أهدافها " .

كما بين ( منهل و آخرون ، 2012 : 178 ) ان مقاييس الاداء الاستراتيجية تصنف الى اربعة انواع من المقاييس و هي كالتالي :-

1. **المقاييس المالية** : تتضمن النسب المالية المختلفة ( نسب السيولة ، نسب الرفع المالي ، معدلات النشاط ، الربحية ، العائد على الاستثمار و غيرها ).
2. **مقاييس الانتاجية** : و تشمل العلاقة و التكامل بين (الانتاجية الجزئية ، الانتاجية متعددة العوامل ، الانتاجية الكلية ).
3. **مقاييس أصحاب المصالح** : و تشمل وجهات نظر اصحاب المصالح عن الاهداف المتوقعة على المدى القريب و المدى البعيد . انظر الجدول رقم (1).
4. **مقاييس القيمة المضافة** : هي مجموعة من المقاييس التي طورها ( Hofer,1983 ) و ركزت على قياس النمو و الكفاءة و استغلال الاصول .

جدول رقم (1) مقاييس أصحاب المصالح على المدى القصير و الطويل

اصحاب المصالح	مقاييس الاداء قصيرة المدى	مقاييس الاداء بعيدة المدى
الزبائن	المبيعات -الزبائن الجدد - عدد الحاجات المتوفرة للزبائن الجدد.	النمو في المبيعات ،معدل دوران الزبائن، المقدره على رقابة الأسعار.
الموردون	كلفة المواد الأولية -وقت تسليم المخزون -توفير المواد الأولية.	نسبة النمو لكلف المواد الاولية و وقت التسليم _ الافكار الجديدة للموردين .
الممولون	العائد على السهم - القيمة السوقية للسهم - العائد على حق الملكية.	القدرة على اقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة -النمو في العائد على حق الملكية.
الموظفون	عدد الاقتراحات -الإنتاجية -عدد الشكاوي.	عدد الترقيات من الداخل - معدل الدوران.
الهيئة التشريعية	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في الشركة- العلاقات مع الأعضاء والمستشارين.	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في الصناعة- مستوى التعاون الى حالات المنافسة.
هيئات حماية المستهلك	عدد الاجتماعات- عدد المواجهات غير الودية- عدد مرات تكوين التحالفات- عدد القضايا المرفوعة.	عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الهيئات
المدافعون عن البيئة	عدد الاجتماعات -عدد التحالفات -عدد الشكاوى -عدد النشاطات القانونية	عدد المطالبات بالمساعدة من المدافعين عن البيئة عدد مرات التغيير في السياسات بسبب المدافعين عن البيئة

Source: Wheelen ,Thomas L., Hunger, David, (2010) "Strategic Management and Business Policy" ,12 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey , P 385.

ـ ان أهمية قياس الاداء الاستراتيجي يمكن ايجازها في النقاط التالية ( ابو قمر ، 2009 : 23 ):-

- **التقرير:** إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
- **اتخاذ القرارات:** إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.
- **تنفيذ الخطط:** إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها والخطط المرسومة.
- **تطوير الأداء:** إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء .

### (2.3.8). مؤشرات الاداء الاستراتيجي (Strategic Performance Indicators): -

عرفتها ( العبودي ، 2013: 14) بأنها " مجموعة من المقاييس الكمية و النوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليه وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير ( و هي الانجاز المخطط او المستهدف ) " ، كما و انها استنتاجات يتم استنباطها من البيانات المقدمة و تتم مقارنتها مع نسب او اتجاهات عامة او احكام مبنية على اساس الخبرة الفنية ولكي تكون المؤشرات مفيدة في تقييم الاداء يجب ان تكون مباشرة و موضوعية و ملائمة و يتم تحديثها بانتظام ، و هناك اسس عامة يفضل توافرها في المؤشر و هي (السعدون ،2017: 62) :-

« حساسة و توفر معلومات بصورة سريعة .

« بسيطة و غير معقدة في القياس.

« واضحة و غير مضللة .

« الافضل ان تكون رقمية .

« يجب ان تعبر عن خاصية هامة لها تأثيرها الواضح على النتائج .

« يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات المعالجة للانحرافات .

● **أنواع مؤشرات الاداء الاستراتيجي:** - توجد أنواع كثيرة من مؤشرات الأداء تختلف حسب النموذج و الأداة المستخدمة في تقييم الاداء ، ففي نموذج بطاقة العلامات المتوازنة عدد المؤشرات أكثر هيكلية ومحدود مقارنة مثلا مع نموذج لوحة القيادة فقام كابلان و نورتن بترقية اختيار المؤشرات بحيث تكون أكثر انسجاما مع استراتيجية المؤسسة و تم تصنيفها استنادا إلى مبدأ الروابط السببية والرؤية المتوازنة في تحقيق الأداء إلى أربعة أصناف من المؤشرات و هي (Mateau: 97) :-

1. **مؤشرات النتائج المالية:** وهي تترجم ما ينتظره اصحاب المصالح من المؤسسة وتتوافق مع المؤشرات المالية التقليدية لقياس الأداء مثل ( نسب السيولة ، نسب ادارة الاصول ، نسب القروض ، نسب الربحية )
2. **مؤشرات الزبائن:** وهي تعني قياس الأداء لصالح الزبائن و تشمل ( مؤشر رضا الزبائن ، مؤشر ولاء الزبائن ) ، واستنادا إلى مبدأ السببية لكابلان ونورتن فمؤشرات هذا النوع تعني أن رضا الزبائن محدد للأداء المالي.
3. **مؤشرات العمليات الداخلية:** في هذا النوع يتم اعطاء اهمية خاصة لعملية الإنتاج و الإبداع ، وخدمات ما بعد البيع ، ومن امثلة هذه المؤشرات ( مؤشر سرعة الاستجابة للزبون ، مؤشر زيادة الانتاجية و غيرها ) و هذا النوع هو كذلك محدد لرضا الزبائن .
4. **مؤشرات التعلم:** و هو يخص كفاءات العاملين و كذلك كفاءة نظم المعلومات و من امثلة هذه المؤشرات ( مؤشر رضا العاملين ، مؤشر قدرات العاملين ) و هذه المؤشرات هي الاساس الذي تركز عليه جميع الانواع المذكورة سابقا .

### **2.3.9). نماذج قياس و تقييم الاداء الاستراتيجي ( Models for Measuring And**

**Evaluating Strategic Performance**): - توجد نماذج و تقنيات متعددة لعمليتي القياس و تقييم الاداء الاستراتيجي ، و سنتطرق فيما يلي الى أهم هذه النماذج و التقنيات كذلك سنبين الفرق بين مصطلحي التقييم و التقييم في الاداء الاستراتيجي .

« سنعرض نموذجين من اهم النماذج التي ذكرتها ( السعدون ، 2017: 66) وهي :

**1. نموذج لوحة القيادة (Tableau Du Board) :** و هي نموذج حديث لقياس و تقويم الاداء و تشبه تماما لوحة القيادة الموجودة في الطائرة او السيارة ، ظهرت في البداية في فرنسا حيث صمم مهندسو الانتاج لوحة قياس كأحد اساليب تقييم الاداء لعملية الانتاج و تحتوي على مؤشرات لقياس الأداء لمستوى العملية الانتاجية ، ثم قامت الادارة العليا بتطبيق نفس المبدأ و حددت مجموعة من المؤشرات تمكنها من تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية لجميع مستويات الوحدة و مقارنتها بالأهداف المحددة مسبقا ثم اختيار الإجراءات التصحيحية . و تصمم لوحة القياس لكل مستوى اداري بصورة مختلفة عن الاخر حسب مسؤولية المستوى الاداري و الهدف المراد تحقيقه و مسببات النجاح لهذا المستوى ثم تترجم الى سلسلة من مؤشرات الاداء المالية و غير المالية و توجد لوحة قياس عامة للوحدة ككل تكون عبارة عن سلسلة متشابكة من لوحات القياس على مختلف المستويات الادارية بالوحدة .

**2. نموذج لجنة معايير المحاسبة الادارية الامريكية :** و هو نموذج شامل يتضمن ستة مجاميع من المؤشرات ( مؤشرات بيئية ، مؤشرات السوق و المستهلك ، مؤشرات التشغيل الداخلية ، المؤشرات الخاصة بالمنافسين ، مؤشرات اداء الموارد البشرية ، المؤشرات المالية ) حيث تختار كل وحدة مؤشرات الاداء المناسبة لظروفها و احتياجاتها الاستراتيجية .

« كما عرض ( منهل و آخرون ، 2012 : 185\_188) خمسة نماذج لتقويم الاداء الاستراتيجي وهي :

**1. النموذج الهرمي المتدرج (الرأسي) :** و يهتم بالأداء المالي و غير المالي في مختلف المستويات ليصبح في النهاية اداء اقتصاديا ماليا يربط الانتاجية مع العائد على الاستثمار .

**2. نموذج سلسلة القيمة :** يعتمد هذا النموذج على العلاقة الداخلية بين عمليات المنظمة و على العلاقة الخارجية مع الزبون و المورد و يستخدم غالبا في المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية عالية و ترتبط مباشرة مع الزبائن و يساعدها على التأكد ان ان منتجاتها تكون متاحة دائما للزبائن في الوقت و المكان و السعر المناسب .

**3. نموذج ( Altman ) :** قدم (Altman) نموذجه لقياس الاداء عام 1977 و يعتمد النموذج على مزيج من المؤشرات المالية في قياس الاداء و هو مقياس لمدى تعرض المنظمة للإفلاس في المدى القريب و يستخدم دالة (Z-score) و التي تمثل مجموع المؤشرات او المقاييس و اوزانها حسب ما توصل اليه ( Altman ). يعتمد اداء المنظمة على قيمة هذه الدالة و يعتبر الرقم (1.81) الحد الأدنى لأداء المنظمات ، فالمنظمة التي تقل قيمة الدالة فيها عن هذا الرقم يتوقع ان تواجه الافلاس و يكون ادائها منخفض ، و يمثل الرقم ( 2.99 ) الحد الاعلى لأداء المنظمات فالمنظمة التي ترتفع قيمة الدالة فيها عن هذا الرقم لا يتوقع ان تواجه الافلاس في المدى القريب ويكون ادائها عاليا ، و المنظمة التي تكون قيمة الدالة بين هذين الرقمين يكون ادائها متوسطا ، و انتقد هذا النموذج لكونه يعتمد على المقاييس المالية اكثر من اعتماده على المقاييس غير المالية و تركيز النموذج على المصالح الشخصية للمساهمين و التي تتمثل بالربحية .

**4. نموذج (Delaney & Huselid,1996) :** قدم الكاتبان في هذا النموذج مقياسين ادراكيين لقياس اداء الشركات يتكون الاول من عدة مؤشرات تقيس ادراك المبحوثين لإداء الشركة و يسمى هذا المقياس بالإدراك المنظمي و يشمل جودة المنتج ، القدرة على تطوير المنتجات ، كسب رضا الزبائن ، القدرة على ادامة العلاقات الايجابية بين الادارة و العاملين و بين العاملين عامة . و المقياس الادراكي الثاني يتكون من اربعة مؤشرات تقيس ادراك المبحوثين لأداء الشركة و يسمى بمقياس ادراك اداء السوق و يشمل اداء الانشطة التسويقية ، نمو المبيعات ، الربحية ، الحصة السوقية .

**5. نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (BSC):** يمزج نموذج البطاقة بين الانواع المختلفة من الاداء عبر ابعاد البطاقة و هي ( المالية ، العمليات الداخلية ، الزبائن ، التعلم / النمو ) ، ترتبط في ما بينها بعلاقات و روابط سببية تظهر نتائج الاداء الاستراتيجي وفق نموذج البطاقة على شكل مجموعة من المقاييس تزود الادارة بتقارير عن الاداء المتحقق . و تحقق البطاقة تتابعا منطقيا بين المقاييس لأنها تحقق درجة عالية من الرضا لدى الزبائن و هذا يشجع على التحسين المستمر للعمليات في الشركة و يعد هذا مدخلا مناسباً للإبداع على مستوى المنتج او العمليات .



## المبحث الاول

### نبذة عن شركة نفط البصرة

حكومية	النوع
16حزيران 1969	تاريخ التأسيس
العراق - البصرة	المقر الرئيسي
وزارة النفط العراقية / شركة النفط الوطنية	الشركة الأم
تنقيب و إنتاج وعزل وتصدير النفط	الصناعة
نفط خام	المنتجات
<a href="http://www.boc.oil.gov.iq">www.boc.oil.gov.iq</a>	الموقع الالكتروني

#### ● التأسيس :- نقلا عن الموقع الالكتروني للشركة ([www.boc.oil.gov.iq](http://www.boc.oil.gov.iq))

انطلاقاً من اهداف القانون (80) لسنة (1961) تأسست شركة النفط الوطنية بموجب القانون رقم (11) لسنة (1964) للعمل داخل العراق وخارجه في الصناعات النفطية بمراحلها المختلفة بما في ذلك التحري والتنقيب عن النفط والمواد الهيدروكربونية و انتاج ونقل وتصفية وتخزين وصنع المواد المذكورة ومنتجاتها ومستخرجاتها والكيمياويات النفطية والصناعات المتعلقة بها والاتجار بهذه المواد كافة ، وعملت الشركة الوطنية على تهيئة متطلبات العمل في حقل الرميلة الشمالي وإقامة مراكز لها في النخيلة واستحداث مديرية عامة لها في محافظة البصرة عام (1969) لتتولى تنفيذ العمليات في الحقل ، و وضع حجر الاساس لمشروع تطوير واستثمار حقل الرميلة الشمالي في تموز (1969) ، و بذلك تأسست شركة نفط الجنوب و كانت إحدى التشكيلات الرئيسية لشركة النفط الوطنية العراقية وهي النواة الاساسية لعمليات للاستثمار الوطني المباشر في فترة السبعينات حيث كانت في هيكلتها مؤسسة تابعة للشركة الوطنية. و في (15) تموز (1970) بدأت وللمرة الأولى عمليات الحفر في البئر الأول في حقل الرميلة الشمالي تصاعدت الفعاليات و النشاطات بشكل كبير وبوتيرة متصاعدة بداية السبعينات إذ انجزت مراحل استثمار و تطوير حقل الرميلة الشمالي الثلاثة و وصلت طاقة الانتاج الى (42) مليون طن في السنة ، و تزامن معه التوسع في العمل في كافة النشاطات و بدأت مرحلة تطوير حقول جديدة في الصبة و نهران عمر و اللحيس و حقول نفط ميسان ومد انابيب التصدير و تطوير مرافق التصدير والبنى التحتية لمواقع الشركة مقترنا بتوفير السكن و العناية الصحية للمنتسبين و تأهيلهم و تطويرهم و اقامة معاهد ومراكز للتدريب و التطوير ، و في منتصف السبعينات صدر القرار بتأميم شركة نفط البصرة و نشاطات شركة

ايراب في ميسان وتم الحاق عملياتها النفطية ومنشاتها لشركة النفط الوطنية ويأتي تصنيف شركة نفط الجنوب بالمرتبة الأولى في العراق , وتأتي بالمرتبة الثامنة من حيث الإنتاج في تصنيف الشركات النفطية العالمية . وتغطي فعاليتها مساحة جغرافية بحدود (180) الف كم2 تمتد من الخليج العربي حتى حديثة. خلال عقد السبعينات بلغت طاقة الإنتاج القصوى من حقول الجنوب (2,75) مليون برميل في اليوم وكانت الخطط تهدف للوصول إلى طاقة بحدود (4) مليون برميل/اليوم ، لقد تعرضت مرافق الشركة ومكوناتها خلال حرب (1991) إلى اضرار كبيرة و كان مستوى الإنتاج قبل احداث عام (2) (2003) مليون برميل/اليوم . اما بعد احداث عام (2003) فتعرضت عموم الحقول و المرافق التابعة للشركة إلى اضرار كبيرة نجمت عن التخريب و السرقة و الحرق و التدمير ، حيث وصلت نسبة الدمار في عموم المنشآت ( 80-90 % ) و أصبح انتاج الشركة لا يتعدى (150) الف برميل/اليوم ، ثم بدأت حملة اعمار واسعة تمكنت الشركة و من خلال كوادرها و قدراتها الذاتية بالصعود بمعدلات الإنتاج ، و تمكنت من تحقيق معدل إنتاج (500) الف برميل/اليوم خلال شهر حزيران من نفس العام ثم قامت بتصدير أول شحنة نفط من موانئ الشركة خلال نفس الشهر ، و في بداية الربع الاول من عام ( 2004 ) وصل مستوى الانتاج الى معدل (2.15) مليون برميل / اليوم بعد إكمال إعمار كافة المنشآت الانتاجية.

● رؤية ورسالة واهداف الشركة:- نقلا عن الموقع الالكتروني للشركة ([www.boc.oil.gov.iq](http://www.boc.oil.gov.iq)).

**1. رؤية الشركة :**

تتطلع شركة نفط البصرة لتكون الشركة الاولى في معدلات انتاج النفط والغاز الطبيعي على مستوى العراق ورائدة في تطبيق أفضل الأنظمة العالمية.

**2. رسالة الشركة :**

تقديم نوعية منتج ممتاز والمساهمة الفعالة في رفد موازنة البلد بالمال وبناء قدرات بشرية كفؤة في مجال الصناعة النفطية.

**3. القيم الاساسية للشركة :**

- السلامة .
- روح التعاون و الفريق الواحد .
- الشفافية .
- النزاهة .

- الصدق .
- التميز .

#### 4. سياسة الجودة للشركة :

نحن شركة نפט البصرة نلتزم بمصادقية وإتقان لنكون رواداً في مجال صناعة استخراج النفط والغاز الطبيعي وتحقيق ثقة الزبائن رسالة منا والتزاماً بتطبيق نظام إدارة جودة يتواءم مع متطلبات المواصفة ISO 9001:2015 والاستمرار بمراجعة كفاءة النظام وتحسينه باستمرار لتحقيق التوجهات الاستراتيجية للشركة.

### المبحث الثاني

#### التحليل الإحصائي الأولي لبيانات البحث

#### أولاً : اداة البحث الاستبانة :-

قامت الباحثة بإعداد استبانة حول ( مدى استخدام بطاقة قياس العلامات المتوازنة كأداة لتقييم الاداء الاستراتيجي لشركة نפט البصرة ) ، و وزعت استمارة الاستبيان على عينة من مدرء الهيئات و الاقسام التي تم اختيارها من قبل الباحثة و حسب الحدود المسموح بها من قبل الشركة و حدود البحث الزمنية و بما يخدم موضوع البحث، و تكونت استبانة البحث من محورين و كالتالي :-

• محور البيانات الشخصية : تتضمن المعلومات الشخصية الخاصة بالمستجيب و هي استمارة تتضمن :-  
الجنس ، التحصيل العلمي ، العمر ، سنوات الخدمة .

• محور مجال البحث و الخاص بمناظير بطاقة العلامات المتوازنة و تتكون من 47 فقرة موزعة على خمس منظورات و كالاتي تم وضعها بالاستعانة بالمصادر التالية ( Kaplan and Norton , 1996 ) ، ( السعد و آخرون ، 2012 ) ، ( ملو العين ، 2015 ) ، ( ابو جزر ، 2012 ):

— المنظور المالي : و تتكون من عشر فقرات .

—منظور الزبون : و تتكون من سبع فقرات .

—منظور العمليات الداخلية : و تتكون من عشر فقرات .

—منظور النمو و التعلم : و تتكون من عشر فقرات .

—منظور الاستدامة ( الاقتصادي ، البيئي ، الاجتماعي ) : و تتكون من عشر فقرات .

« استخدم في الاستمارة مقياس ليكرت الخماسي من اجل قياس الاجوبة الخاصة بالمستجيبين لفقرات الاستبيان و المكون من خمس درجات لتحديد اهمية كل فقرة من فقرات الاستبانة و كالتالي : -

الاجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

« تم توزيع الاستبانة على الهيئات و الاقسام الرأسية في الشركة و ذلك بعد الموافقة على طلب الباحثة بتوزيع الاستبانة داخل الشركة من قبل الادارة العليا و القيام بكافة الاجراءات و التعهدات ، تم توزيع الاستبانة يدويا و الكترونيا و بحسب المتطلبات و التسهيلات المتوفرة و فيما يلي اسماء الهيئات و الاقسام الرأسية التي تم توزيع الاستبانة على مدراءها :-

1. الهيئة المالية بكافة أقسامها .
2. الهيئة الادارية بكافة أقسامها .
3. هيئة العمليات بكافة أقسامها .
4. هيئة المشاريع بكافة اقسامها .
5. هيئة الدراسات و التخطيط و المتابعة بكافة أقسامها .
6. هيئة العقود و المشتريات بكافة أقسامها .
7. هيئة الصحة و السلامة و البيئة بكافة اقسامها.
8. هيئة تشغيل الرميلة بكافة اقسامها .
9. هيئة تشغيل حقل الزبير بكافة اقسامها .
10. هيئة تشغيل حقل غرب القرنة / 1 بكافة اقسامها .
11. قسم العلاقات العامة .
12. القسم القانوني .
13. قسم الرقابة و التدقيق الداخلي .
14. قسم ادارة الجودة .

« تم توزيع 200 نسخة من الاستبانة على المستجوبين ، في حين تم استلام 161 استمارة صحيحة فقط .

« اهملت 39 استمارة و ذلك بسبب عدم ارجاع بعضها من قبل المستجوبين او بسبب كونها غير مكتملة المعلومات .

ثانيا: الوصف الاحصائي للبيانات لعينة البحث:-

### 1. توزيع العينة وفق الجنس :

جدول رقم ( 2 ) يبين توزيع افراد العينة من ناحية الجنس

الجنس	تكرار	%
ذكر	132	82.0
انثى	29	18.0
Total	161	100.0

نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة 82% كانت في عينه البحث من الذكور في حين كانت للإناث في العينة 18% .



شكل رقم ( 9 ) توزيع افراد العينة استنادا الى الجنس

من اعداد الباحثة

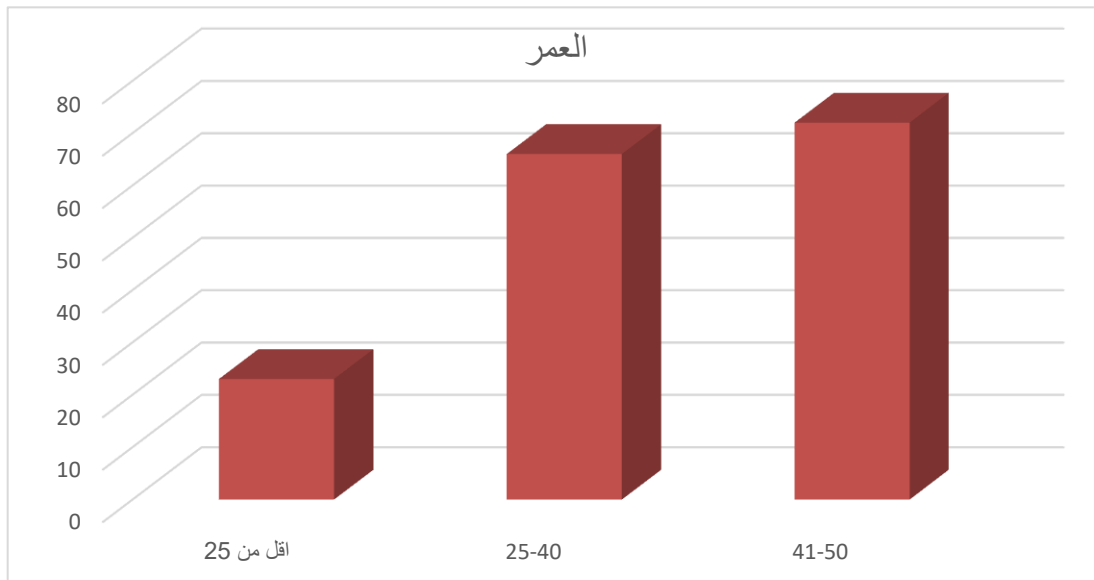
2. توزيع العينة وفق العمر :-

جدول رقم ( 3 ) يبين توزيع افراد العينة بحسب العمر

الفئة	التكرار	%
25-40	23	14.3
41-50	66	41.0
اكبر من 50	72	44.7
الكلي	161	100.0

المصدر: من اعداد الباحثة

نلاحظ من الجدول أعلاه ان اغلب افراد العينة كانوا من الفئة العمرية اكبر من 50 اذ بلغت نسبتهم %44.7 وكانت بالمرتبة الثانية الفئة العمرية (41-50) حيث كانت النسبة %41 اما فئة الشباب فكانت نسبتهم اقل بكثير عن الفئات الاخرى .



شكل رقم ( 10 ) يبين توزيع افراد العينة استنادا الى العمر

المصدر: من اعداد الباحثة

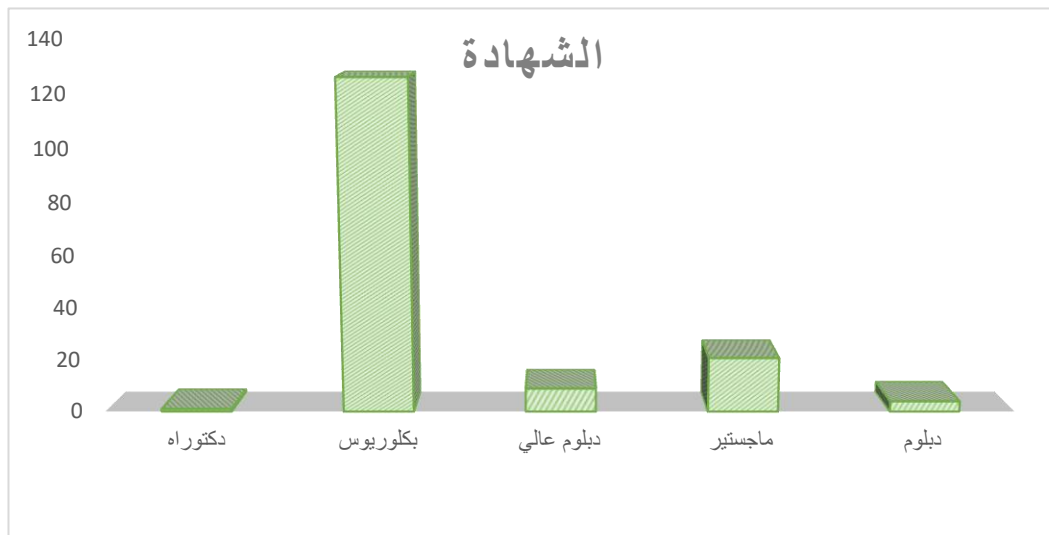
### 3. توزيع العينة وفق الشهادة :

جدول رقم (4) يبين توزيع افراد العينة استنادا الى التحصيل العلمي

التحصيل	التكرار	%
دكتوراه	1	.6
بكالوريوس	126	78.3
دبلوم عالي	9	5.6
ماجستير	21	13.0
دبلوم	4	2.5
الكلي	161	100.0

المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال الجدول نلاحظ اغلب افراد العينة كانوا من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة عالية اذ بلغت %78.3 وتليها شهادة الماجستير اذ بلغت نسبتها 13 % اما بقية الشهادات فكانت نسبتها قليلة .



شكل رقم (11) يبين توزيع افراد العينة استنادا الى التحصيل

المصدر: من اعداد الباحثة

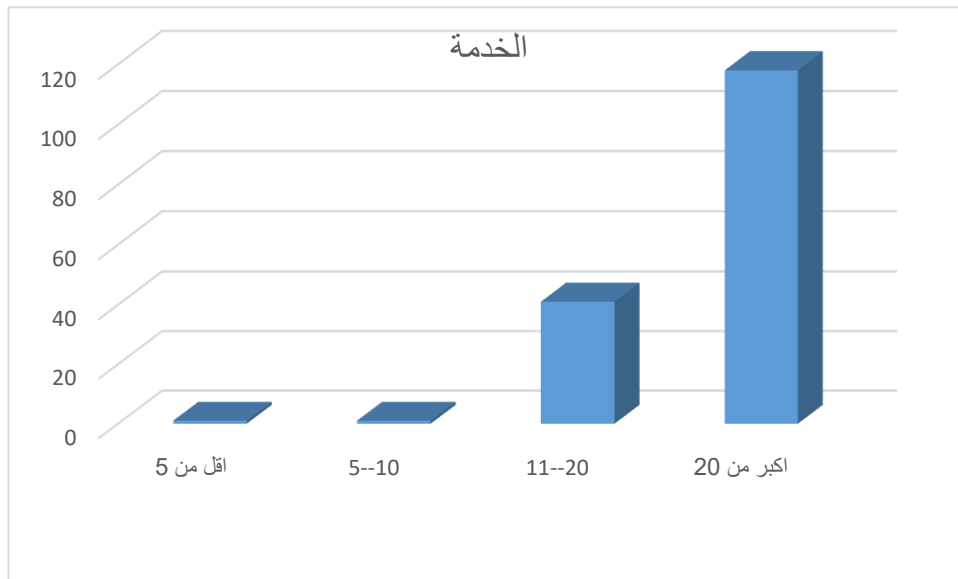
#### 4. توزيع العينة وفق الخدمة :

جدول رقم ( 5 ) يبين توزيع افراد العينة استنادا الى الخدمة

%	التكرار	
.6	1	اقل من 5
.6	1	10-5
25.5	41	20-11
73.3	118	اكبر من 20
100.0	161	الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة

يبين الجدول أعلاه ان توزيع العينة استنادا الى الخدمة فكانت اغلب افراد العينة هم ممن لديهم خدمة اكبر من 20 سنة حيث بلغت نسبتهم 73.3% ويليها ممن لديهم خدمة (11-20) بنسبة 25.5 .



شكل رقم ( 12 ) يبين توزيع افراد العينة بحسب الخدمة

المصدر: من اعداد الباحثة



### ثالثا : اختبار التوزيع الطبيعي:-

لغرض تطبيق الاختبارات الإحصائية التي تعطي نتائج دقيقة كالاختبارات المعلمية مثل اختبار (t) و اختبار anova يتطلب معرفة سلوك توزيع البيانات الخاصة بالبحث هل تتوزع توزيعا طبيعيا ام لا لان اعتماد هذه الاختبارات المعلمية على ان تكون البيانات المستخدمة في الدراسة تتوزع توزيع طبيعي وعلى هذا الاساس يجب اختبار توزيع هذه البيانات و يتم ذلك من خلال اختبار (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>) الذي يحدد فيما اذا كانت البيانات تتوزع توزيع طبيعي (Cooper & Sekaran & Bougie,2010:337-338).حيث ان فرضية الاختبار هي :

Ho: البيانات الخاصة بالبحث لا تسلك سلوك التوزيع الطبيعي .

H1 : البيانات الخاصة بالبحث تسلك سلوك التوزيع الطبيعي .

الجدول ادناه يوضح نتائج الاختبار لمعرفة توزيع البيانات و حسب فقرات استمارة الاستبانة .

#### ● الجدول رقم ( 6 ) نتائج اختبار المنظور المالي

ت	الفقرات	اختبار كولمكروف – سمرنوف	
		Test Statistic	Sig. (2 tailed)
Q1	الشركة تحقق سنويا الارباح بنفس المستوى المخطط له في الخطة الاستراتيجية للشركة او فوق المستوى المخطط له	0.621	0.421
Q2	توجد خطة استراتيجية ذات اهداف مالية واضحة لكافة الاطراف المعنية	0.542	0.235
Q3	الشركة تمتلك القدرة على توفير السيولة الكافية لتلبية كافة الحاجات والمتطلبات و التزاماتها التعاقدية و غير التعاقدية سنويا	0.243	0.542

0.421	161	0.214	تمتلك الشركة نظام مالي و محاسبي متكامل و كفوء يحقق رؤية واهداف الشركة	Q4
0.321	161	0.172	تطور الشركة سياسات و برامج للتحسين المستمر في نظامها المالي و المحاسبي و استثمار السيولة بالشكل المطلوب	Q5
0.521	161	0.356	تقوم الشركة بوضع سياسات و برامج مستمرة لتخفيض التكاليف الانتاجية و التشغيلية	Q6
0.202	161	0.428	تقوم ادارة الشركة باستغلال الموجودات الثابتة و المتداولة بكفاءة و مرونة عالية	Q7
0.452	161	0.583	احد اهداف الشركة الاستراتيجية تحسين جودة عمليات و تقنيات استخراج النفط الخام للحصول على قيمة اقتصادية مضافة	Q8
0.146	161	0.243	تحافظ الشركة عل مركزها المالي العالمي بالرغم من جميع التحديات و التغيرات السريعة و الطارئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية	Q9
0.421	161	0.452	الخطة الاستراتيجية في التعاقد مع شركات التراخيص ساهمت في رفع ايرادات الشركة سنويا و بالتالي تنمية الاقتصاد الوطني	Q10

### المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ من الجدول رقم ( 6 ) ان قيمة (sig) لجميع فقرات المنظور المالي اعلى من 0.05 مستوى المعنوي و يعني هذا ان البيانات الخاصة بالمنظور المالي تتوزع توزيعا طبيعيا أي تم قبول الفرضية البديلة وبإمكاننا اجراء الاختبارات العلمية الإحصائية عليه .

● **الجدول رقم (7) نتائج اختبار منظور الزبون**

Kolmogorov-Smirnov test			الفقرات	ت
Sig. (2 tailed)	N	Test Statistic		
0.123	161	0.31	تمتلك الشركة استراتيجية تنظيمية شاملة تركز على الحفاظ على الحصة السوقية للشركة او زيادتها	Q1
0.241	161	0.215	تطور الشركة من استراتيجياتها و سياساتها و اجراءتها و عملياتها بصورة مستمرة لتطوير ميزة تنافسية و تحقيق قيمة اعلى للزبون الداخلي و الخارجي	Q2
0.632	161	0.621	الشركة تقوم بتسليم المنتج او الخدمة للزبائن في الموعد المحدد بدون تأخير و تلتزم بكافة الشروط	Q3
0.321	161	0.412	تتعامل الشركة مع شكاوي الزبائن الحاليين و المستقبليين بسرعة عالية و تستثمرها في التغذية الراجعة لتحسين خطتها و سياساتها و اعمالها و خدماتها	Q4
0.214	161	0.241	ان الشركة تتبع نهج ادارة علاقات الزبائن و أتمتة (اي استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات) مبيعات النفط مع جميع مراحل دورة المبيعات و التحسين المستمر لهذا النهج في الشركة لإدارة التفاعل و تحسين العلاقات و رفع الثقة بين الشركة و الزبائن	Q5
0.251	161	0.842	تحاول الشركة جاهدة الى اشراك الزبائن في مناقشة الخطط المستقبلية و الاستراتيجية للشركة لتحقيق قاعدة ولاء عالية بين الزبائن و الرؤيا المستقبلية للشركة	Q6
0.632	161	0.321	الشركة رائدة في مجالها و لها دور استراتيجي واضح في التحكم بسعر المنتج (النفط الخام ) في السوق العالمي و المساهمة بتغيير الاسعار	Q7

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ من الجدول رقم ( 7 ) قد بلغت قيمة (sig) لجميع فقرات منظور الزبون اعلى من قيمة مستوى المعنوية 0.05 و هذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على ان البيانات منظور الزبون تتوزع توزيعا طبيعيا وبإمكاننا اجراء الاختبارات المعملية الإحصائية عليه .

### ●الجدول رقم ( 8 ) نتائج اختبار منظور العمليات الداخلية

Kolmogorov-Smirnov test			الفقرات	ت
Sig. (2 tailed)	N	Test Statistic		
0.251	161	0.415	ان اهم الاهداف الاستراتيجية للشركة زيادة امكانية الانتاج للنفط الخام سنويا و حسب الخطة الاقتصادية العامة لتنمية الاقتصاد الوطني	Q1
0.121	161	0.215	تبذل الشركة جهودا كبيرة لتطوير استراتيجياتها و خططها التشغيلية و موائمتها مع الهيكل التنظيمي ومع القضايا و الاهداف الاستراتيجية العامة	Q2
0.223	161	0.563	زيادة امكانية الانتاج في جميع الحقول النفطية التابعة للشركة سنويا بنفس المستوى المخطط له اعلى منه و تحديدا للفترة من سنة 2015 الى سنة 2021 .	Q3
0.154	161	0.241	تطور الشركة من نشاطاتها و فعاليتها و عملياتها الداخلية بصورة مستمرة لخفض الزمن المستغرق للإنتاج الفعلي	Q4
0.235	161	0.221	تستخدم الشركة و تطور باستمرار التقنيات التكنولوجية الحديثة لتخطيط و ادارة و تنفيذ المشاريع الانتاجية و الخدمية لتحقيق اهدافها الاستراتيجية	Q5
0.134	161	0.624	تقوم الشركة بعمليات الرقابة و التقييم الشامل و التطوير المستمر لهذه العمليات على مختلف المستويات الادارية و الفنية و وحدات الاعمال التابعة لها و تستخدم التغذية الراجعة لتقويم و تحسين الاداء العام للشركة و تقييم اهدافها الاستراتيجية سنويا	Q6
0.315	161	0.321	الالتزام بالمعايير و المواصفات العالمية و المحلية المطلوبة في ادارة و تنفيذ المشاريع الانتاجية و الخدمية	Q7

0.124	161	0.124	تهتم الشركة بأجراء دراسات ميدانية لإدارة المخاطر المتوقعة و تجاوز العقبات و حل المشكلات التي تعيق تنفيذ المشاريع او تؤخر تنفيذها عن الفترة المخطط لها في الجداول الزمنية للمشاريع	Q8
0.235	161	0.423	تدعم الشركة ماديا و معنويا البحوث و الدراسات التي تعمل على تطوير و تحسين النشاطات و الفعاليات و العمليات الداخلية للشركة لتحسين القدرة و الكفاءة الانتاجية	Q9
0.135	161	0.245	تشجع الشركة العمليات الابتكارية و الابداعية و التي تؤدي الى تحسين جودة الانتاج و الخدمات المقدمة	Q10

**المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات (spss.v.23)**

نلاحظ في الجدول رقم ( 8 ) ان قيمة (sig) لجميع فقرات منظور العمليات الداخلية كانت اعلى من قيمة مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على ان بيانات منظور العمليات الداخلية تتوزع توزيعا طبيعيا وبإمكاننا اجراء الاختبارات المعملية الإحصائية عليه .

**● جدول رقم ( 9 ) نتائج اختبار منظور التعلم و النمو**

Kolmogorov-Smirnov test			الفقرات	ت
Sig. (2 tailed)	N	Test Statistic		
0.115	161	0.124	تحرص الشركة على تدريب و تطوير الموظفين و العاملين بشكل مستمر على مدار السنة عن طريق توفير الدورات التدريبية اللازمة لتنمية مهاراتهم و قدراتهم.	Q1
0.145	161	0.423	الخطط الاستراتيجية للشركة و اهدافها واضحة و مفهومة لدى كافة العاملين بالشركة	Q2
0.112	161	0.245	من اولويات الشركة وضع الافراد بالمكان المناسب الذي يتناسب مع التحصيل العلمي و الاختصاص المباشر للفرد	Q3
0.123	161	0.521	توفر ادارة الشركة تقنيات تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأجهزة الحاسوب و الانترنت و اجهزة الاتصال الحديثة لجميع العاملين في الشركة	Q4

0.236	161	0.412	مستوى رضاك عن عملك الحالي عالي و انت تشعر بالعدالة في توزيع المهام	Q5
0.105	161	0.231	ان سياسة الشركة تسعى الى زيادة الحوافز المادية و المعنوية للعاملين و مكافأة الموظفين المتميزين و تكريمهم سنويا لرفع انتاجيتهم و استمرارهم في العمل	Q6
0.121	161	0.114	العلاقات بين العاملين في الشركة تتميز بالتعاون و الاحترام و الثقة و هي تمثل الثقافة السائدة في الشركة	Q7
0.231	161	0.214	تقوم الادارة العليا في الشركة باشتراك العاملين من كافة الاختصاصات في اتخاذ القرارات و وضع خطط الاعمال	Q8
0.111	161	0.322	تهتم الشركة اهتماما كبيرا بتسجيل براءات الاختراع و تشجع العاملين المخترعين و المبتكرين ماديا و معنويا	Q9
0.212	161	0.411	يتم اشغال المناصب المهمة و الادارية العليا في الشركة عن طريق الترقية الداخلية للعاملين ذوي الاداء الجيد	Q10

المصدر: اعداد الباحثة من مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ في الجدول رقم ( 8 ) ان قيمة (sig) لجميع فقرات منظور التعلم والنمو كانت اعلى من قيمة مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على ان البيانات منظور العمليات الداخلية تتوزع توزيعا طبيعيا وبإمكاننا اجراء الاختبارات المعملية الإحصائية عليه .

●الجدول رقم ( 10 ) نتائج الاختبار لمنظور الاستدامة ( الاقتصادي -الاجتماعي -البيئي)

Kolmogorov-Smirnov test			الفقرات	ت
Sig. (2 tailed)	N	Test Statistic		
0.412	161	0.468	من اهداف الشركة الاستراتيجية طويلة المدى تحقيق نمو اقتصادي شامل عن طريق تحقيق اكبر زيادة ممكنة في امكانية الانتاج و تحقيق اعلى معدلات الربح و خلق فرص استثمارية جديدة	Q1

0.325	161	0.345	من اهداف الشركة الاستراتيجية تطوير سياساتها و برامجها لدعم التعليم في العراق و مكافحة الفقر و تفشي الامراض و الاوبئة و حماية البيئة	Q2
0.322	161	0.142	تطوير سياسات الشركة و برامجها التي تدعم المرأة و تحارب التمييز بين الجنسين و تدعم ذوي الاحتياجات الخاصة و دعم الايتام و عوائل شهداء الحروب	Q3
0.214	161	0.325	تقوم الشركة بصورة مستمرة بتمويل و تنفيذ المشروعات الصغيرة و الكبيرة و التي تطور من الخدمات و البنى التحتية في البصرة تحديدا و العراق بصورة عامة	Q4
0.121	161	0.254	من اهداف الشركة و سياساتها الحفاظ و ادخار الموارد الطبيعية و الاقتصادية و الاجتماعية بما يلبي الحاجات الحالية و يحافظ على ثروة الاجيال القادمة	Q5
0.214	161	0.245	من اهداف الشركة و سياساتها تطوير البرامج و المشاريع التي تقلل من الاضرار البيئية الناتجة عن انبعاث الغازات و المواد الكيميائية الناتجة عن عملية استخراج النفط الخام من الارض	Q6
0.574	161	0.142	تحرص الشركة و تقوم بتعويض المتضررين ماديا و صحيا نتيجة عمليات استخراج النفط الخام من الارض	Q7
0.4755	161	0.124	من اهداف الشركة و سياساتها تمويل و دعم المشاريع الخضراء و الصديقة للبيئة	Q8
0.214	161	0.245	دعم و تمويل المنظمات الاهلية و الانسانية و منظمات المجتمع المدني	Q9
0.114	161	0.274	المشاركة في المؤتمرات و الندوات الخاصة بالتنمية المستدامة و حماية البيئة داخل و خارج العراق	Q10

المصدر: من اعداد الباحثة من مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ في الجدول رقم (10) ان قيمة (sig) لجميع فقرات منظور الاستدامة كانت اعلى من قيمة مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على ان البيانات منظور العمليات الداخلية تتوزع توزيع طبيعيا وبإمكاننا اجراء الاختبارات المعملية الإحصائية عليه .

رابعاً: اختبار الصدق النهائي :- يستخدم هذا الاختبار لمعرفة قياس درجة الصدق الداخلي في كل فقرة

من فقرات استمارة الاستبيان (Pallat,2007,P:98) ، حيث ان الفقرة التي لها درجة اكبر من 0.04 هذا

يعني انها ذات صدق و اتساق ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) نتائج اختبار الصدق والاتساق الداخلي

الفقرة	Corrected Item -Total Correlation	الفقرة	Corrected Item -Total Correlation	الفقرة	Corrected Item -Total Correlation
Q37	0.411*	Q19	0.254**	Q1	0.213**
Q38	0.276**	Q20	0.214*	Q2	0.421**
Q39	0.358**	Q21	0.984**	Q3	0.244*
Q40	0.867**	Q22	0.738**	Q4	0.123**
Q41	0.414**	Q23	0.425**	Q5	0.632*
Q42	0.203*	Q24	0.461*	Q6	0.147**
Q42	0.314*	Q25	0.214**	Q7	0.256**
Q44	0.332**	Q26	0.365**	Q8	0.424*
Q45	0.621**	Q27	0.247**	Q9	0.524**
Q46	0.425**	Q28	0.314*	Q10	0.142*
Q47	0.412**	Q29	0.264*	Q11	0.311**
		Q30	0.325**	Q12	0.211**
		Q31	0.258**	Q13	0.475*
		Q32	0.757**	Q14	0.476**
		Q33	0.114*	Q15	0.647**
		Q34	0.215**	Q16	0.332**
		Q35	0.584*	Q17	0.221**
		Q36	0.362**	Q18	0.317**

المصدر: مخرجات (spss.v.23)



### الفصل الثالث :..... تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نفط البصرة

من خلال الجدول رقم (11) يتبين ان جميع فقرات استمارة الاستبيان تتمتع بالصدق و الاتساق الداخلي إذ تعتمد احصائيا من خلال نتائج (Corrected Item–Total Correlation) لجميع الفقرات والتي تدل على ان لها دلالة معنوية وكانت قيمتها اكبر من (0.040) .

**خامسا: ثبات اداة الدراسة :-** يستخدم اختبار الفا كرومباخ ( Cronbach's Alpha ) لمعرفة فيما اذا كانت استمارة الاستبيان تتصف بالثبات ام لا ، أي ان عند تكرار الأسئلة بأوقات مختلفة على افراد العينة تعطي نفس النتائج حيث ان قيمة معامل ( Cronbach's Alpha ) التي توضح ثبات الاستمارة يجب ان تكون اكبر من 0.70 .(Morgan et al.,2004:122).و نتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (12) قيم (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات ابعاد الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	قيمة معامل Cronbach's Alpha
أولا : - <u>المنظور المالي</u>	10	0.821
ثانيا : <u>منظور الزبون</u>	7	0.854
ثالثا : <u>منظور العمليات الداخلية</u>	10	0.793
رابعا : <u>منظور التعلم و النمو</u>	10	0.787
خامسا : <u>منظور المسؤولية الاجتماعية و البيئية</u>	10	0.902
مجموع المحاور	47	0.832

المصدر: مخرجات (spss.v.23)

يتبين من خلال الجدول ان جميع المحاور الخاصة باستمارة الاستبيان كانت قيم معامل (Cronbach's Alpha) اكبر من 0.70 وهذا يعني ان النموذج الذي استخدم في البحث يتسم بالثبات .

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات البحث

لاختبار صحة الفرضية استخدم اختبار (t) للعينة الواحدة لتحليل فقرات الاستبانة لكل منظور إذ تكون الفقرة ايجابية بمعنى ان الافراد يوافقون على محتواها اذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الفرضية و البالغة ( 3 ) و مستوى المعنوية اقل من ( 0.05 ) و الوزن النسبي أكبر من 60% و تكون الفقرة سلبية اي لم يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اصغر من الفرضية و التي تساوي -3.0 و مستوى المعنوية اكبر من 05.0 و الوزن النسبي اقل من 60%.

● الفرضية الرئيسية : تستخدم بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نפט البصرة .

اولا . الفرضية الفرعية : يستخدم المنظور المالي في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة .

جدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المنظور المالي

ت	الفقرة	Mean	Std. Deviation	الوزن النسبي	t	Sig. (2-tailed)
1	الشركة تحقق سنويا الارباح بنفس المستوى المخطط له في الخطة الاستراتيجية للشركة او فوق المستوى المخطط له	3.6957	.79878	73.913	11.050	.000
2	توجد خطة استراتيجية ذات اهداف مالية واضحة لكافة الاطراف المعنية	3.7764	.80603	75.528	12.222	.000
3	الشركة تمتلك القدرة على توفير السيولة الكافية لتلبية كافة الحاجات و المتطلبات و التزاماتها التعاقدية و غير التعاقدية سنويا	3.6584	.88816	73.168	9.406	.000
4	تمتلك الشركة نظام مالي و محاسبي متكامل و كفوء يحقق رؤية واهداف الشركة	3.9565	.78540	79.1304	15.453	.000

5	تطور الشركة سياسات و برامج للتحسين المستمر في نظامها المالي و المحاسبي و استثمار السيولة بالشكل المطلوب	3.6894	.80805	73.78882	10.826	.000
6	تقوم الشركة بوضع سياسات و برامج مستمرة لتخفيض التكاليف الانتاجية و التشغيلية	3.8199	.68819	76.398	15.117	.000
7	تقوم ادارة الشركة باستغلال الموجودات الثابتة و المتداولة بكفاءة و مرونة عالية	3.7516	.76674	75.03106	12.437	.000
8	احد اهداف الشركة الاستراتيجية تحسين جودة عمليات و تقنيات استخراج النفط الخام للحصول على قيمة اقتصادية مضافة	4.0807	.63221	81.61491	21.691	.000
9	تحافظ الشركة عل مركزها المالي العالمي بالرغم من جميع التحديات و التغيرات السريعة و الطارئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية	3.7702	.77660	75.40373	12.584	.000
10	الخطة الاستراتيجية في التعاقد مع شركات التراخيص ساهمت في رفع ايرادات الشركة سنويا و بالتالي تنمية الاقتصاد الوطني	3.7516	.89464	75.03106	10.659	.000

المصدر: مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الفقرة (احد اهداف الشركة الاستراتيجية تحسين جودة عمليات و تقنيات استخراج النفط الخام للحصول على قيمة اقتصادية مضافة) حصلت على اعلى متوسط حسابي ، إذ بلغ (4.08) وبمقدار تشتت قليل جدا و يدل هذا على التجانس لإجابات افراد العينة على هذا السؤال وفي نفس الوقت حصلت على اعلى وزن نسبي وقد بلغ 81.61% و بحسب المقابلة يبدو ان هذه الفقرة حازت على رضا اغلب المستجيبين إذ

الفصل الثالث :..... تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نפט البصرة

انتقوا على ان من اولويات الشركة تطوير و تحسين عمليات الاستخراج و جودة منتجها النفط الخام و ذلك خلال مبادراتها و خططها التي تهدف الى اضافة قيمة اقتصادية للمنتج مثلا تنويع صنف المنتج ( ثقيل ، خفيف ) و هذا يؤدي الى رفع سعر المنتج و زيادة الايرادات ، و أنت الفقرة (تمتلك الشركة نظام مالي و محاسبي متكامل و كفوء يحقق رؤية واهداف الشركة) بالترتيب الثاني اذ حصلت على الترتيب الثاني لاعلى متوسط حسابي وقد بلغ (3.9) و انحراف معياري قليل أيضا و وزن نسبي عالي بلغ ما يقارب 79% ، و هذا ايضا يدل على رضا المستجيبين على النظام المالي و المحاسبي في الشركة حيث يتم تطويره عن طريق ادخال البرمجيات الحديثة و باستمرار .

اما الفقرة (الشركة تمتلك القدرة على توفير السيولة الكافية لتلبية كافة الحاجات و المتطلبات و التزاماتها التعاقدية و غير التعاقدية سنويا) فقد نالت اقل الأوساط الحسابية في كل المحور اذ بلغ الوسط الحسابي 3.65 و بوزن نسبي 73% ( و بحسب المستجيبين في المقابلة ذلك ليس بسبب ضعف الايرادات و انما لارتباط هذه الفقرة بالسياسة المالية العامة في البلاد) ، و كذلك من الجدول نلاحظ هناك فروقات معنوية بين متوسط الاستجابة على جميع الفقرات و بين الوسط الفرضي عند مستوى معنويه 0.05 حيث وضحت النتائج ان الفروقات كانت لصالح المتوسط الفعلي لجميع فقرات الاستبانة حيث كانت جميع الإجابات اعلى من الوسط الفرضي وهذا ما تثبته نتائج الاختبار ، وبشكل عام فان الوزن النسبي لم يقل عن 73% لجميع الفقرات وكذلك الوسط الحسابي لا يقل عن 3.6 وهذا يدل على هناك موافقة على البعد لجميع افراد العينة مما يدعوننا الى قبول الفرضية .

ثانيا. الفرضية الفرعية : يستخدم منظور الزبون في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة.

جدول رقم (14) ( الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات منظور الزبون )

ت	الفقرة	Mean	Std. Deviation	الوزن النسبي	t	Sig. (2-tailed)
11	تمتلك الشركة استراتيجية تنظيمية شاملة تركز على الحفاظ على الحصة السوقية للشركة او زيادتها	3.9689	.70198	79.379	17.514	.000

الفصل الثالث :..... تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نפט البصرة

12	تطور الشركة من استراتيجياتها و سياساتها و جراتها و عملياتها بصورة مستمرة لتطوير ميزة تنافسية و تحقيق قيمة اعلى للزبون الداخلي و الخارجي	3.7019	.77334	74.04	11.516	.000
13	الشركة تقوم بتسليم المنتج او الخدمة للزبائن في الموعد المحدد بدون تأخير و تلتزم بكافة الشروط	3.9503	.66897	79.0062	18.025	.000
14	تتعامل الشركة مع شكاوي الزبائن الحاليين و المستقبلين بسرعة عالية و تستثمرها في التغذية الراجعة لتحسين خطتها و سياساتها و اعمالها و خدماتها	3.7205	.76821	74.41	11.901	.000
15	ان الشركة تتبع نهج ادارة علاقات الزبائن و أتمتة (اي استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات) مبيعات النفط مع جميع مراحل دورة المبيعات و التحسين المستمر لهذا النهج في الشركة لإدارة التفاعل و تحسين العلاقات و رفع الثقة بين الشركة و الزبائن	3.6025	.85352	72.05	8.957	.000
16	تحاول الشركة جاهدة الى اشراك الزبائن في مناقشة الخطط المستقبلية و الاستراتيجية للشركة لتحقيق قاعدة ولاء عالية بين الزبائن و الرؤيا المستقبلية للشركة	3.3789	.87994	67.58	5.463	.000
17	الشركة رائدة في مجالها و لها دور استراتيجي واضح في التحكم بسعر المنتج (النفط الخام ) في السوق العالمي و المساهمة بتغيير الاسعار	3.6211	.79800	72.422	9.876	.000

المصدر: مخرجات (spss.v.23)

## الفصل الثالث :..... تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نפט البصرة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الفقرة (تمتلك الشركة استراتيجية تنظيمية شاملة تركز على الحفاظ على الحصة السوقية للشركة او زيادتها) اذ حصلت على اكبر متوسط حسابي بلغ (3.968) و بمقدار تشتت قليل جدا و هذا يدل على التجانس لإجابات افراد العينة على هذا السؤال وفي نفس الوقت حصلت على اعلى وزن نسبي وقد بلغ 79.31% وقد أتت الفقرة (الشركة تقوم بتسليم المنتج او الخدمة للزبائن في الموعد المحدد بدون تأخير و تلتزم بكافة الشروط ) بالترتيب الاكبر الثاني اذ حصلت على متوسط حسابي وقد بلغ (3.9) وكان الانحراف معياري قليل أيضا ووزن نسبي عالي بلغ ما يقارب 79% ، إذ اوضح المستجيبين من خلال المقابلة ان من اهم اهداف الشركة الرئيسية انها تسعى الى التطوير المستمر في برامجها و خططها التشغيلية للمحافظة على تسليم المنتج في الموعد المحدد و الكمية اللازمة لزيائنها الداخليين و الخارجيين .اما الفقرة (تحاول الشركة جاهدة الى اشراك الزبائن في مناقشة الخطط المستقبلية و الاستراتيجية للشركة لتحقيق قاعدة ولاء عالية بين الزبائن و الرؤيا المستقبلية للشركة ) فقد نالت اقل الأوساط الحسابية في كل المحور اذ بلغ الوسط الحسابي 3.37 و بوزن نسبي 67.58%، اوضح المستجيبين ان الشركة تسعى الى اشراك الزبائن في خططها الاستراتيجية و لكن هذا يتم غالبا عن طريق اطراف اخرى كوزارة النفط او الشركة الام شركة النفط الوطنية.وكذلك من الجدول نلاحظ هناك فروقات معنوية بين متوسط الاستجابة على جميع فقرات وبين الوسط الفرضي عند مستوى معنويه 0.05 حيث وضحت النتائج ان الفروقات كانت لصالح المتوسط الفعلي لجميع فقرات الاستبانة حيث كانت جميع الإجابات اعلى من الوسط الفرضي وهذا ما ثبتته نتائج الاختبار و بشكل عام فان الوزن النسبي لم يقل عن 72% لجميع الفقرات وكذلك الوسط الحسابي لا يقل عن 3.6 وهذا يدل على هناك موافقة على البعد لجميع افراد العينة مما يدعوننا الى قبول الفرضية .

ثالثا. الفرضية الفرعية : يستخدم منظور العمليات الداخلية في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة .

جدول رقم(15)(الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي لكل فقرة من فقرات منظور العمليات الداخلية )

ت	الفقرة	Mean	Std. Deviation	الوزن النسبي	t	Sig. (2-tailed)
18	ان اهم الاهداف الاستراتيجية للشركة زيادة امكانية الانتاج للنفط الخام سنويا و حسب الخطة الاقتصادية العامة لتنمية الاقتصاد الوطني	4.4596	.65186	89.193	28.412	.000

الفصل الثالث :..... تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نפט البصرة

4.0870	.73647	81.739	18.727	.000	تبذل الشركة جهودا كبيرة لتطوير استراتيجياتها و خططها التشغيلية و موائمتها مع الهيكل التنظيمي ومع القضايا و الاهداف الاستراتيجية العامة	19
3.9627	.74068	79.255	16.493	.000	زيادة امكانية الانتاج في جميع الحقول النفطية التابعة للشركة سنويا بنفس المستوى المخطط له اعلى منه و تحديدا للفترة من سنة 2015 الى سنة 2021 .	20
3.9193	.71567	78.385	16.298	.000	تطور الشركة من نشاطاتها و فعاليتها و عملياتها الداخلية بصورة مستمرة لخفض الزمن المستغرق للإنتاج الفعلي	21
3.8323	.79243	76.646	13.327	.000	تستخدم الشركة و تطور باستمرار التقنيات التكنولوجية الحديثة لتخطيط و ادارة و تنفيذ المشاريع الانتاجية و الخدمية لتحقيق اهدافها الاستراتيجية	22
3.8137	.78426	76.273	13.164	.000	تقوم الشركة بعمليات الرقابة و التقييم الشامل و التطوير المستمر لهذه العمليات على مختلف المستويات الادارية و الفنية و وحدات الاعمال التابعة لها و تستخدم التغذية الراجعة لتقويم و تحسين الاداء العام للشركة و تقييم اهدافها الاستراتيجية سنويا	23
3.9317	.80719	78.634	14.645	.000	الالتزام بالمعايير و المواصفات العالمية و المحلية المطلوبة في ادارة و تنفيذ المشاريع الانتاجية و الخدمية	24
3.7391	.72043	74.78	13.018	.000	تهتم الشركة بأجراء دراسات ميدانية لإدارة المخاطر المتوقعة و تجاوز العقبات و حل المشكلات التي تعيق تنفيذ المشاريع او تؤخر تنفيذها عن الفترة المخطط لها في الجداول الزمنية للمشاريع	25

26	تدعم الشركة ماديا و معنويا البحوث و الدراسات التي تعمل على تطوير و تحسين النشاطات و الفعاليات و العمليات الداخلية للشركة لتحسين القدرة و الكفاءة الانتاجية	3.6708	.79668	73.42	10.684	.000
27	تشجع الشركة العمليات الابتكارية و الابداعية و التي تؤدي الى تحسين جودة الانتاج و الخدمات المقدمة	3.5404	.85142	70.807	8.053	.000

### المصدر: مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الفقرة (ان اهم الاهداف الاستراتيجية للشركة زيادة امكانية الانتاج للنفط الخام سنويا و حسب الخطة الاقتصادية العامة لتنمية الاقتصاد الوطني) اذ حصلت على اعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.45) وبمقدار تشتت قليل جدا و يدل هذا على التجانس لإجابات افراد العينة على هذا السؤال وفي نفس الوقت حصلت على اعلى وزن نسبي وقد بلغ 89.173% وقد أتت الفقرة (تبذل الشركة جهودا كبيرة لتطوير استراتيجياتها و خططها التشغيلية و موائمتها مع الهيكل التنظيمي ومع القضايا و الاهداف الاستراتيجية العامة) بالترتيب الثاني اذ حصلت على متوسط حسابي وقد بلغ (4.08) وبانحراف معياري قليل أيضا ووزن نسبي عالي بلغ ما يقارب 81.73%، و اوضح المستجيبين الشركة تعمل باستمرار على تطوير برامجها و خططها التشغيلية و توسيع مشاريعها و زيادة و توسيع هيكلها التنظيمي بما يضمن لها تحقيق اهدافها الاستراتيجية و اهمها زيادة امكانية الانتاج .

اما الفقرة (تشجع الشركة العمليات الابتكارية و الابداعية و التي تؤدي الى تحسين جودة الانتاج و الخدمات المقدمة ) فقد نالت اقل الأوساط الحسابية في كل المحور اذ بلغ الوسط الحسابي 3.54 وبوزن نسبي 70.81%. وكذلك من الجدول نلاحظ هناك فروقات معنوية بين متوسط الاستجابة على جميع فقرات وبين الوسط الفرضي عند مستوى معنوية 0.05 حيث وضحت النتائج ان الفروقات كانت لصالح المتوسط الفعلي لجميع فقرات الاستبانة حيث كانت جميع الإجابات اعلى من الوسط الفرضي وهذا ما ثبتته نتائج الاختبار .

وبشكل عام فان الوزن النسبي لم يقل عن 72% لجميع الفقرات وكذلك الوسط الحسابي لا يقل عن 3.5 وهذا يدل على هناك موافقة على البعد لجميع افراد العينة مما يدعوننا الى قبول الفرضية .



رابعاً. الفرضية الفرعية : يستخدم منظور التعلم و النمو في تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة .

جدول رقم(16) (الوسط الحسابي و الانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات منظور التعلم والنمو)

ت	الفقرة	Mean	Std. Deviation	الوزن النسبي	t	Sig. (2-tailed)
28	تحرص الشركة على تدريب و تطوير الموظفين و العاملين بشكل مستمر على مدار السنة عن طريق توفير الدورات التدريبية اللازمة لتنمية مهاراتهم و قدراتهم.	4.0745	.97181	81.49	14.030	.000
29	الخطط الاستراتيجية للشركة و اهدافها واضحة و مفهومة لدى كافة العاملين بالشركة	3.4720	1.06103	69.44	5.645	.000
30	من اولويات الشركة وضع الافراد بالمكان المناسب الذي يتناسب مع التحصيل العلمي و الاختصاص المباشر للفرد	3.3416	1.07880	66.832	4.018	.000
31	توفر ادارة الشركة تقنيات تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأجهزة الحاسوب و الانترنت و اجهزة الاتصال الحديثة لجميع العاملين في الشركة	3.6149	.90872	72.3	8.586	.000
32	مستوى رضاك عن عملك الحالي عالي و انت تشعر بالعدالة في توزيع المهام	3.6522	.92372	73.04	8.959	.000
33	ان سياسة الشركة تسعى الى زيادة الحوافز المادية و المعنوية للعاملين و مكافأة الموظفين المتميزين و تكريمهم سنويا لرفع انتاجيتهم و استمرارهم في العمل	3.5528	.85074	71.06	8.245	.000
34	العلاقات بين العاملين في الشركة تتميز بالتعاون و الاحترام و الثقة و هي تمثل الثقافة السائدة في الشركة	3.9068	.76486	78.14	15.044	.000
35	تقوم الادارة العليا في الشركة باشتراك العاملين من كافة الاختصاصات في اتخاذ القرارات و	3.2360	.91866	64.72	3.260	.001

وضع خطط الاعمال						
36	تهتم الشركة اهتماما كبيرا بتسجيل براءات الاختراع و تشجع العاملين المخترعين و المبتكرين ماديا و معنويا	3.1863	.82314	63.73	2.872	.005
37	يتم اشغال المناصب المهمة و الادارية العليا في الشركة عن طريق الترقية الداخلية للعاملين ذوي الاداء الجيد	2.8509	.97603	57.019	-1.938	.054

### المصدر: مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الفقرة (تحرص الشركة على تدريب و تطوير الموظفين و العاملين بشكل مستمر على مدار السنة عن طريق توفير الدورات التدريبية اللازمة لتنمية مهاراتهم و قدراتهم) اذ حصلت على اعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.07) وبمقدار تشتت قليل جدا و يدل هذا على التجانس لإجابات افراد العينة على هذا السؤال وفي نفس الوقت حصلت على اعلى وزن نسبي وقد بلغ 81.49% و هذا يشير الى ان الشركة تجعل رفع قدرات العاملين و تطويرهم من اهدافها الاستراتيجية المهمة و بحسب المقابلة مع المستجيبين وضحوا ان الشركة تطور خططها و برامجها التدريبية و التطويرية سنويا ، و قد أتت الفقرة (العلاقات بين العاملين في الشركة تتميز بالتعاون و الاحترام و الثقة و هي تمثل الثقافة السائدة في الشركة) بالترتيب الثاني اذ حصلت على متوسط حسابي قد بلغ (3.91) و انحراف معياري قليل أيضا ووزن نسبي عالي بلغ ما يقارب 78.14%، و هذا يشير الى نجاح الشركة في نشر و بث و ايصال ثقافتها التنظيمية و قيمها بين العاملين حيث ان التعاون و تبادل الاحترام و الثقة هي من قيم الشركة التي نصت عليها ، اما الفقرة (يتم اشغال المناصب المهمة و الادارية العليا في الشركة عن طريق الترقية الداخلية للعاملين ذوي الاداء الجيد ) فقد نالت اقل الأوساط الحسابية في كل المنظور اذ بلغ الوسط الحسابي 2.58 و بوزن نسبي 57.019% . وكذلك من الجدول نلاحظ هناك فروقات معنوية بين متوسط الاستجابة على جميع فقرات و بين الوسط الفرضي عند مستوى معنويه 0.05 حيث وضحت النتائج ان الفروقات كانت لصالح المتوسط الفعلي لجميع فقرات الاستبانة حيث كانت جميع الإجابات اعلى من الوسط الفرضي وهذا ما ثبتته نتائج الاختبار ماعدا الفقرة (يتم اشغال المناصب المهمة و الادارية العليا في الشركة عن طريق الترقية الداخلية للعاملين ذوي الاداء الجيد ) اذ لم تكن هناك فروقات معنويه لكون ان نتيجة الاختبار كانت اكبر من 0.05 و يبدو ان أسباب هذه النتيجة لهذه الفقرة و حسب المقابلة التي تمت مع المستجيبين كانت بسبب افرازات السياسة في البلاد و تأثيرها في عمل المؤسسات الحكومية سواء كان تأثيرها ايجابي أم سلبي .

الفصل الثالث :..... تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نفط البصرة

وبشكل عام فان الوزن النسبي لم يقل عن 57% لجميع الفقرات في المنظور و كذلك الوسط الحسابي لا يقل عن 2.58 وهذا يدل على هناك موافقة على المنظور لجميع افراد العينة مما يدعوننا الى قبول الفرضية .

خامسا . الفرضية الفرعية : يستخدم منظور الاستدامة ( الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي ) في تقييم الاداء

الاستراتيجي في الشركة .

جدول رقم (17) (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات منظور الاستدامة )

ت	الفقرة	Mean	Std. Deviation	الوزن النسبي	T	Sig. (2-tailed)
38	من اهداف الشركة الاستراتيجية طويلة المدى تحقيق نمو اقتصادي شامل عن طريق تحقيق اكبر زيادة ممكنة في امكانية الانتاج و تحقيق اعلى معدلات الربح و خلق فرص استثمارية جديدة	3.9938	.73737	79.88	17.101	.000
39	من اهداف الشركة الاستراتيجية تطوير سياساتها و برامجها لدعم التعليم في العراق و مكافحة الفقر و تفشي الامراض و الاوبئة و حماية البيئة	3.6584	.79140	73.17	10.556	.000
40	تطوير سياسات الشركة و برامجها التي تدعم المرأة و تحارب التمييز بين الجنسين و تدعم ذوي الاحتياجات الخاصة و دعم الايتام و عوائل شهداء الحروب	3.7764	.68898	75.53	14.299	.000
41	تقوم الشركة بصورة مستمرة بتمويل و تنفيذ المشروعات الصغيرة و الكبيرة و التي تطور من الخدمات و البنى التحتية في البصرة تحديدا و العراق بصورة عامة	3.6522	.87508	73.04	9.456	.000

42	من اهداف الشركة و سياساتها الحفاظ و ادخار الموارد الطبيعية و الاقتصادية و الاجتماعية بما يلبي الحاجات الحالية و يحافظ على ثروة الاجيال القادمة	3.4099	.89772	68.2	5.794	.000
43	من اهداف الشركة و سياساتها تطوير البرامج و المشاريع التي تقلل من الاضرار البيئية الناتجة عن انبعاث الغازات و المواد الكيميائية الناتجة عن عملية استخراج النفط الخام من	3.4720	.92238	69.44	6.494	.000
44	تحرص الشركة و تقوم بتعويض المتضررين ماديا و صحيا نتيجة عمليات استخراج النفط الخام من الارض	3.5375	.86065	70.31	7.900	.000
45	من اهداف الشركة و سياساتها تمويل و دعم المشاريع الخضراء و الصديقة للبيئة	3.3665	.96624	67.33	4.812	.000
46	دعم و تمويل المنظمات الاهلية و الانسانية و منظمات المجتمع المدني	3.4720	.84456	69.44	7.092	.000
47	المشاركة في المؤتمرات و الندوات الخاصة بالتنمية المستدامة و حماية البيئة داخل و خارج العراق	3.4969	.82253	69.938	7.665	.000

### المصدر: مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الفقرة (من اهداف الشركة الاستراتيجية طويلة المدى تحقيق نمو اقتصادي شامل عن طريق تحقيق اكبر زيادة ممكنة في امكانية الانتاج و تحقيق اعلى معدلات الربح و خلق فرص استثمارية جديدة) اذ حصلت على اكبر متوسط حسابي حيث بلغ (3.99) وبمقدار تشتت قليل جدا و يدل هذا على التجانس لإجابات افراد العينة على هذا السؤال وفي نفس الوقت حصلت على اعلى وزن نسبي وقد بلغ 79.88% و هذا يشير الى ان الشركة تسعى بشكل جيد في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية حيث تضمنت رؤية الشركة الاستراتيجية ان الشركة تسعى لتكون الاولى في كميات انتاج النفط و الغاز الطبيعي على مستوى العراق و ذلك يؤدي الى تحقيق اهدافها الاستراتيجية المالية و هي تنمية ايراداتها و تنمية الاقتصاد الوطني بشكل عام وقد أتت الفقرة (تطوير سياسات الشركة و برامجها التي تدعم المرأة و تحارب التمييز بين الجنسين و تدعم ذوي الاحتياجات الخاصة و

دعم الايتام و عوائل شهداء الحروب ) بالترتيب الثاني اذ حصلت على متوسط حسابي وقد بلغ (3.77) و انحراف معياري قليل أيضا ووزن نسبي عالي بلغ ما يقارب 75.53% و هذا يشير الى ان الشركة و حسب المقابلة مع المستجيبين تسعى بشكل جيد الى توظيف الاناث و بدون تمييز عن الذكور و كذلك الاهتمام بشريحة ذوي الاحتياجات الخاصة و اعانتهم بفتح ابواب العمل لهم و توظيفهم أو اعانتهم ماديا و معنويا و كذلك الشركة تقدم بين فترة و اخرى اعانات مادية للأرامل و الايتام و عوائل الشهداء و الجرحى كما تقوم بمشاريع المنافع الاجتماعية التي تشمل تجهيز و دعم المستشفيات مثل مستشفى الطفل في البصرة بالأجهزة الحديثة و التبرعات المادية ، كما تعمل ايضا على تجهيز المدارس في جميع المناطق المحيطة لمواقعها الانتاجية بالأثاث المدرسي و اجهزة الحاسوب و ايضا تعمل على إعادة ترميم المستشفيات و المدارس القديمة و كذلك بناء مدارس جديدة و مستشفيات على نفقة الشركة مثل مستشفى النفط العام الذي تم افتتاحه عام 2020 م ليخدم الخدمة لكافة المجتمع في محافظة البصرة و كذلك تسعى الى تقديم مشاريع خدمية اخرى كثيرة على مستوى المحافظة . اما الفقرة (من اهداف الشركة و سياساتها تمويل و دعم المشاريع الخضراء و الصديقة للبيئة ) فقد نالت اقل الأوساط الحسابية في كل المنظور اذ بلغ الوسط الحسابي 3.36 ووزن نسبي 67.33% ، و هذا يشير الى اهتمام الشركة بالمشاريع الخضراء و لكن مستوى متوسط القبول و حسب المقابلة مع المستجيبين هناك الكثير من المشاريع الخضراء المتكئة و المتوقفة عن التنفيذ و عزوا اسباب ذلك الى ظروف الاقتصاد و السياسة في البلاد ، و من الجدول ايضا نلاحظ هناك فروقات معنويه بين متوسط الاستجابة على جميع فقرات و بين الوسط الفرضي عند مستوى معنويه 0.05 حيث وضحت النتائج ان الفروقات كانت لصالح المتوسط الفعلي لجميع فقرات الاستبانة إذ كانت جميع الإجابات اعلى من الوسط الفرضي وهذا ما ثبتته نتائج الاختبار .

وبشكل عام فان الوزن النسبي لم يقل عن 67% لجميع الفقرات وكذلك الوسط الحسابي لا يقل عن 3.36

وهذا يدل على هناك موافقة على المنظور لجميع افراد العينة مما يدعونا الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

سادسا . الفرضية الأساسية : تستخدم بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نפט

البصرة .

جدول رقم (18) (الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل منظور )

ت	الفقرة	Mean	Std. Deviation	الوزن النسبي	t	Sig. (2-tailed)
1	المنظور المالي	3.795	0.468	72.32	21.545	.000
2	المنظور الزبون	3.706	0.499	71.54	17.958	0.00
3	المنظور العمليات الداخلية	3.895	0.553	77.65	20.518	0.00
4	المنظور التعلم و النمو	3.488	0.662	70.041	9.369	0.00
5	المنظور الاجتماعية والبيئية	3.589	0.5709	71.033	12.975	0.00

المصدر: مخرجات (spss.v.23)

من الجدول اعلاه نلاحظ هناك فروقات معنويه بين متوسط الاستجابة على جميع الفقرات وبين الوسط الفرضي عند مستوى معنويه 0.001 و اوضحت النتائج ان الفروقات كانت لصالح المتوسط الفعلي لجميع المناظير حيث كانت جميع الإجابات اعلى من الوسط الفرضي وهذا ما ثبتته نتائج الاختبار .

وبشكل عام فان الوزن النسبي لم يقل عن 70% لجميع المناظير الخمسة بشكل عام و كذلك الوسط الحسابي لا يقل عن 3.48 وهذا يدل على انه توجد موافقة لجميع افراد العينة بمعدل جيد مما يدعوننا الى قبول الفرضية الرئيسية و هي : تستخدم بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الاداء الاستراتيجي في شركة نפט البصرة .

## أولاً : الاستنتاجات :—

لقد توصل البحث الحالي الى مجموعة من الاستنتاجات تم ايجازها في النقاط التالية :-

1. تستخدم شركة نفط البصرة (BOC) مؤشرات (مقاييس) بطاقة العلامات المتوازنة ( BSC ) بمناظيرها الاربعة الاساسية و هي المنظور المالي و منظور الزبون و منظور العمليات الداخلية و منظور التعلم و النمو اضافة الى المنظور الخامس و هو منظور الاستدامة (الاقتصادي البيئي الاجتماعي ) في تقييم الأداء الاستراتيجي .
2. من نتائج التحليل الاحصائي للبيانات لكل المناظير نجد ان الوزن النسبي لمجموع فقرات كل منظور جاء متقارب جدا وهو بمعدل من 70% الى 72 % و هذا يدل على التوازن بين المناظير الخمسة في اداء الشركة الاستراتيجي و التوازن بين المؤشرات المالية و غير المالية و ان كل منظور يكمل الآخر .
3. رؤية ورسالة وأهداف و قيم الشركة تركز على أبعاد بطاقة العلامات المتوازنة و على المؤشرات المالية و غير المالية .
4. يوجد وعي وإدراك لدى كافة الموظفين في الشركة حول استراتيجيتها وأهدافها وهذا ما سهل على الباحثة عملية جمع البيانات و تطبيق مؤشرات بطاقة العلامات المتوازنة .
5. تسعى الشركة الى تطوير و تحسين جودة منتجها النفط الخام و اضافة قيمة اقتصادية للمنتج بمعدل جيد القبول و بذلك تسعى الى زيادة ايراداتها و ارباحها التي تمكنها من تحقيق اهدافها الاستراتيجية ، كما تسعى الشركة بمعدل جيد الى تطوير نظام مالي و محاسبي كفوء و فعال و بما يضمن لها تحقيق رؤيتها و اهدافها الاستراتيجية .
6. جاءت السيولة المالية كافية في الشركة لتغطية جميع نفقاتها المالية السنوية بمعدل (جيد القبول) على الرغم من حدوث بعض المشاكل في السيولة في بعض الفترات و حسب المستجيبين يبدو ان هذا ليس بسبب ضعف الايرادات و انما لارتباط هذه الفقرة بالسياسة المالية العامة في البلاد .
7. تمتلك الشركة استراتيجية شاملة مركزة على الحفاظ على حصتها السوقية في الاسواق العالمية و زيادتها ، و تعتبر رضا الزبون ( الداخلي او الخارجي ) من اهم الاهداف الاستراتيجية للشركة و تسعى الى تحقيق هذه الاهداف بمعدل جيد القبول .
8. تسعى الشركة بمعدل جيد الى تحقيق أهم اهدافها الاستراتيجية و هو زيادة امكانية الانتاج الى الحد الاقصى لحقولها و محطاتها النفطية المتوزعة على رقعتها الجغرافية التابعة لها عن طريق (شركات التراخيص و

الجهد الوطني) بشكل يتواءم مع الخطة الاستراتيجية العامة في البلاد التي تسعى الى تنمية الاقتصاد الوطني في البلاد ، كما تعمل على تطوير برامجها و خططها التشغيلية و توسيع هيكلها التنظيمي باستمرار بما يضمن لها تحقيق اهدافها الاستراتيجية كما تشجع الشركة العمليات الابداعية و الابتكارية في عملية انتاج النفط بمعدل جيد القبول .

9. تحرص الشركة على تحقيق رضا العاملين فيها و تنمية قدراتهم و مهاراتهم الادارية و الفنية معدل جيد جدا و ذلك من خلال التدريب و التطوير المستمر على مدار السنة ، كما تسعى الشركة الى اشاعة قيم الثقة و التعاون و الاحترام بين العاملين كثقافة سائدة في الشركة بمعدل جيد القبول .

10. ان اشغال المناصب المهمة و الادارية في الشركة يكون عن طريق الترقية الداخلية او التسلسل الاداري و حسب الاقدمية جاء بمستوى مقبول ، لكنه يتأثر غالبا بالظروف السياسية في البلاد و تأثيرها على عمل المؤسسات الحكومية بشكل عام و ليس فقط شركة نفط البصرة سواء كان التأثير ايجابي أم سلبي .

### ثانيا : التوصيات :-

1. ان تأخذ المؤسسة منهجية بطاقة العلامات المتوازنة كنظام متكامل و شامل للإدارة الاستراتيجية .
2. ضرورة إقامة الدورات التدريبية و ورشات العمل المتخصصة حول بطاقة قياس العلامات المتوازنة لتعريف العاملين بالبطاقة و تدريبهم على كيفية تطبيقها بشكل فاعل ، والاستفادة من المميزات التي تحققها الشركة من ذلك .
3. ضرورة تعاون الإدارة العليا للشركة والعاملين في تبني نظام قياس و تقييم الاداء المعتمد على بطاقة العلامات المتوازنة و تسهيل كافة الصعوبات من اجل ذلك حيث ان نظام البطاقة يكفل ترجمة رؤية واستراتيجية وأهداف الشركة بكفاءة الى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي تساعد الشركة على تحقيق اهدافها .
4. ضرورة السعي الى تطوير التكنولوجيا و امتلاك البرامج الالكترونية الحديثة و الاستعانة بالخبراء لغرض تصميم نظام بطاقة العلامات المتوازنة و ربطه مع الانظمة الرقابية الاخرى لكافة وحدات الشركة .
5. الاطلاع و التعرف على تجربة الشركات النفطية العالمية التي طبقت بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم ادائها الاستراتيجي.



6. ضرورة الاهتمام بالتنمية المستدامة و تفعيل المشاريع الخضراء و تنفيذها و مكافحة التلوث البيئي الناتج عن عمليات استخراج النفط و انبعاث الغازات السامة و الاهتمام بالصحة و السلامة للمجتمع و العاملين ، و ضرورة نشر ثقافة الاستدامة في المجتمع ، كذلك المشاركة بالمؤتمرات و الندوات الدولية حول التنمية المستدامة كونها الآن استحوذت على اهتمام العالم و المنظمات الدولية التي تطالب بتطبيقها على صعيد الساحة الاقتصادية و الاجتماعية فهي تدعو الى النمو الاقتصادي من جهة و المحافظة على البيئة و المجتمع و الموارد الطبيعية من جهة اخرى .

7. سعي الشركة الى دعم العاملين و الحفاظ على سلامتهم و تعويض المتضررين و كذلك دعم المجتمع المحيط لها و تعويض المتضررين من عمليات استخراج النفط ، كذلك تهتم بعقد الندوات التي تهتم بتمكين المرأة و محاربة التمييز ايضا بمعدل جيد القبول ، كذلك انها مستمرة بتنفيذ مشاريع المنافع الاجتماعية في المحافظة بمعدل جيد القبول بالرغم من مشاكل التخطيط و التواصل مع الحكومات المحلية المتعاقبة في المحافظة ، و تدعم الشركة المشاريع الخضراء و المشاريع الصديقة للبيئة بمعدل متوسط القبول .

﴿أسماء السادة الاساتذة الكرام المحكمين للاستبانة﴾

القسم	الجامعة / الكلية	الاسم
—	جامعة شط العرب / كلية الادارة و الاقتصاد	أ.د. طاهر منصور الغالبي
قسم ادارة الاعمال	جامعة البصرة / كلية الادارة و الاقتصاد	أ.د. محمد حسين منهل
قسم العلوم المصرفية	جامعة البصرة / كلية الادارة و الاقتصاد	أ.د. عبد الرضا فرج بدرابي
قسم ادارة الاعمال	جامعة البصرة / كلية الادارة و الاقتصاد	أ.م.د. شذى احمد علوان
قسم ادارة الاعمال	جامعة البصرة / كلية الادارة و الاقتصاد	أ.م.د. زينب شلال عكار



جامعة البصرة

كلية الادارة و الاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

برنامج الدبلوم العالي/التخطيط الاستراتيجي

### م/ استمارة استبانة

الى /السادة المدراء و المسؤولين المستجيبين الكرام

تحية طيبة ..

بحكم خبرتكم و ادارتكم و معرفتكم الكبيرة في الامور المالية و الفنية و الادارية التي تخص مجال عملكم في القطاع النفطي و في شركة نفط البصرة تحديدا ، لذا ارجو و اطمح الى تعاونكم و تفضلكم بملأ استمارة الاستبانة الملحقة و الخاصة بجمع البيانات لإتمام البحث و الذي بعنوان (مؤشرات تقييم الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقات العلامات المتوازنة في شركة نفط البصرة /دراسة تطبيقية ) و هي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ، لذا يرجى وضع علامة ( ✓ ) في المكان الذي يعبر عن رأيكم الدقيق و الموثوق و ستعامل اجاباتكم و بياناتكم بسرية تامة و ستستخدم الاجابات لأغراض البحث العلمي فقط و لا داعي لذكر الاسم و ان الباحث على استعداد للإجابة على كافة اسئلتكم، كما يرجى عدم اهمال اي سؤال و عدم الاجابة عليه لان ذلك يؤدي اهمال الاستمارة و عدم صلاحيتها، سيتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي و المبين ادناه لقياس اجابات مجتمع البحث .

لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
----------------	---------	-------	------	------------

مع خالص الشكر و التقدير...

الباحث

تهاني عباس حسن

المشرف

م.د.نضال ياسر

## استمارة البيانات الشخصية

• يرجى وضع علامة ( ✓ ) في المكان المناسب :

1. الجنس

ذكر  انثى

2. العمر

( اقل من 25 )  ( 25-40 )  ( 41-50 )  ( اكبر من 50 )

3. التحصيل العلمي

الدكتوراه  الماجستير  دبلوم عالي  بكالوريوس   
دبلوم فني  الاعدادية

4. سنوات الخدمة

( اقل من 5 )  ( 5-10 )  ( 11-20 )  ( اكثر من 20 )

اولا / المنظور المالي : هو احد المحاور الاربعة الرئيسية لبطاقات العلامات المتوازنة و يستخدم هذا المنظور في قياس و تقييم

الاداء الاستراتيجي في الشركة و يركز على مؤشرات الارباح و تعظيم الايرادات و زيادة الانتاجية و العائد على الاصول .

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	تتفق تماما		
					1. الشركة تحقق سنويا الارباح بنفس المستوى المخطط له في الخطة الاستراتيجية للشركة او فوق المستوى المخطط له	
					2. توجد خطة استراتيجية ذات اهداف مالية واضحة لكافة الاطراف المعنية	
					3. الشركة تمتلك القدرة على توفير السيولة الكافية لتلبية كافة الحاجات و المتطلبات و التزاماتها التعاقدية و غير التعاقدية سنويا	
					4. تمتلك الشركة نظام مالي و محاسبي متكامل و كفوء يحقق رؤية واهداف الشركة	
					5. تطور الشركة سياسات و برامج للتحسين المستمر في نظامها المالي و المحاسبي و استثمار السيولة بالشكل المطلوب	
					6. تقوم الشركة بوضع سياسات و برامج مستمرة لتخفيض التكاليف الانتاجية و التشغيلية	
					7. تقوم ادارة الشركة باستغلال الموجودات الثابتة و المتداولة بكفاءة و مرونة عالية	
					8. احد اهداف الشركة الاستراتيجية تحسين جودة عمليات و تقنيات استخراج النفط الخام للحصول على قيمة اقتصادية مضافة	
					9. تحافظ الشركة عل مركزها المالي العالمي بالرغم من جميع التحديات و التغيرات السريعة و الطارئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية	
					10. الخطة الاستراتيجية في التعاقد مع شركات التراخيص ساهمت في رفع ايرادات الشركة سنويا و بالتالي تنمية الاقتصاد الوطني	

**ثانياً / منظور الزبون :** هو احد المحاور الاربعة الرئيسية لبطاقات العلامات المتوازنة و يستخدم هذا المنظور في قياس و تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة و يركز على مؤشرات رضا الزبائن ( الداخليين و الخارجيين ) و الحفاظ عليهم ، و الحفاظ على الحصة السوقية للشركة او زيادتها .

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
1.	تمتلك الشركة استراتيجية تنظيمية شاملة تركز على الحفاظ على الحصة السوقية للشركة او زيادتها					
2.	تطور الشركة من استراتيجياتها و سياساتها و اجراءتها و عملياتها بصورة مستمرة لتطوير ميزة تنافسية و تحقيق قيمة اعلى للزبون الداخلي و الخارجي					
3.	الشركة تقوم بتسليم المنتج او الخدمة للزبائن في الموعد المحدد بدون تأخير و تلتزم بكافة الشروط					
4.	تتعامل الشركة مع شكاوي الزبائن الحاليين و المستقبليين بسرعة عالية و تستثمرها في التغذية الراجعة لتحسين خططها و سياساتها و اعمالها و خدماتها					
5.	ان الشركة تتبع نهج ادارة علاقات الزبائن و أتمتة (اي استخدام برامج تكنولوجيا المعلومات) مبيعات النفط مع جميع مراحل دورة المبيعات و التحسين المستمر لهذا النهج في الشركة لإدارة التفاعل و تحسين العلاقات و رفع الثقة بين الشركة و الزبائن					
6.	تحاول الشركة جاهدة الى اشراك الزبائن في مناقشة الخطط المستقبلية و الاستراتيجية للشركة لتحقيق قاعدة ولاء عالية بين الزبائن و الرؤيا المستقبلية للشركة					
7.	الشركة رائدة في مجالها و لها دور استراتيجي واضح في التحكم بسعر المنتج (النفط الخام ) في السوق العالمي و المساهمة بتغيير الاسعار					

ثالثا / منظور العمليات الداخلية : هو احد المحاور الاربعة الرئيسية لبطاقات العلامات المتوازنة و يستخدم هذا المنظور في قياس و تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة و يركز على مؤشرات زيادة الانتاجية و كفاءة و فاعلية النشاطات الداخلية للشركة و تطوير الاستراتيجيات و الخطط التشغيلية و تطوير العمليات التي تتميز بها الشركة و تضيف قيمة للزبائن .

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
1.	ان اهم الاهداف الاستراتيجية للشركة زيادة امكانية الانتاج للنفط الخام سنويا و حسب الخطة الاقتصادية العامة لتنمية الاقتصاد الوطني					
2.	تبذل الشركة جهودا كبيرة لتطوير استراتيجياتها و خططها التشغيلية و موائمتها مع الهيكل التنظيمي ومع القضايا و الاهداف الاستراتيجية العامة					
3.	زيادة امكانية الانتاج في جميع الحقول النفطية التابعة للشركة سنويا بنفس المستوى المخطط له اعلى منه و تحديدا للفترة من سنة 2015 الى سنة 2021 .					
4.	تطور الشركة من نشاطاتها و فعاليتها و عملياتها الداخلية بصورة مستمرة لخفض الزمن المستغرق للإنتاج الفعلي					
5.	تستخدم الشركة و تطور باستمرار التقنيات التكنولوجية الحديثة لتخطيط و ادارة و تنفيذ المشاريع الانتاجية و الخدمية لتحقيق اهدافها الاستراتيجية					
6.	تقوم الشركة بعمليات الرقابة و التقييم الشامل و التطوير المستمر لهذه العمليات على مختلف المستويات الادارية و الفنية و وحدات الاعمال التابعة لها و تستخدم التغذية الراجعة لتقويم و تحسين الاداء العام للشركة و تقييم اهدافها الاستراتيجية سنويا					
7.	الالتزام بالمعايير و المواصفات العالمية و المحلية المطلوبة في ادارة و تنفيذ المشاريع الانتاجية و الخدمية					
8.	تهتم الشركة بأجراء دراسات ميدانية لإدارة المخاطر المتوقعة و تجاوز العقبات و حل المشكلات التي تعيق تنفيذ المشاريع او تؤخر تنفيذها عن الفترة المخطط لها في الجداول الزمنية للمشاريع					
9.	تدعم الشركة ماديا و معنويا البحوث و الدراسات التي تعمل على تطوير و تحسين النشاطات و الفعاليات و العمليات الداخلية للشركة لتحسين القدرة و الكفاءة الانتاجية					
10.	تشجع الشركة العمليات الابتكارية و الابداعية و التي تؤدي الى تحسين جودة الانتاج و الخدمات المقدمة					

رابعاً / منظور التعلم و النمو: هو احد المحاور الاربعة الرئيسية لبطاقات العلامات المتوازنة و يستخدم هذا المنظور في قياس و تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة و يركز على رضا العاملين و رفع مستوى قدرات العاملين و الابداع الابتكار و اعتماد التكنولوجيا الحديثة

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
					1. تحرص الشركة على تدريب و تطوير الموظفين و العاملين بشكل مستمر على مدار السنة عن طريق توفير الدورات التدريبية اللازمة لتنمية مهاراتهم و قدراتهم.	
					2. الخطط الاستراتيجية للشركة و اهدافها واضحة و مفهومة لدى كافة العاملين بالشركة	
					3. من اولويات الشركة وضع الافراد بالمكان المناسب الذي يتناسب مع التحصيل العلمي و الاختصاص المباشر للفرد	
					4. توفر ادارة الشركة تقنيات تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأجهزة الحاسوب و الانترنت و اجهزة الاتصال الحديثة لجميع العاملين في الشركة	
					5. مستوى رضاك عن عملك الحالي عالي و انت تشعر بالعدالة في توزيع المهام	
					6. ان سياسة الشركة تسعى الى زيادة الحوافز المادية و المعنوية للعاملين و مكافأة الموظفين المتميزين و تكريمهم سنويا لرفع انتاجيتهم و استمرارهم في العمل	
					7. العلاقات بين العاملين في الشركة تتميز بالتعاون و الاحترام و الثقة و هي تمثل الثقافة السائدة في الشركة	
					8. تقوم الادارة العليا في الشركة باشتراك العاملين من كافة الاختصاصات في اتخاذ القرارات و وضع خطط الاعمال	
					9. تهتم الشركة اهتماما كبيرا بتسجيل براءات الاختراع و تشجع العاملين المخترعين و المبتكرين ماديا و معنويا	
					10. يتم اشغال المناصب المهمة و الادارية العليا في الشركة عن طريق الترقية الداخلية للعاملين ذوي الاداء الجيد	



خامسا/ منظور الاستدامة ( الاقتصادي البيئي الاجتماعي ): هو المنظور المضاف الى المحاور الرئيسية لبطاقات العلامات المتوازنة و يستخدم في قياس و تقييم الاداء الاستراتيجي في الشركة و يهتم بقياس مؤشرات المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و المجتمع و الاهتمام بالبيئة لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة .

ت	الفقرات	المقياس				
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق اطلاقا
1.	من اهداف الشركة الاستراتيجية طويلة المدى تحقيق نمو اقتصادي شامل عن طريق تحقيق اكبر زيادة ممكنة في امكانية الانتاج و تحقيق اعلى معدلات الربح و خلق فرص استثمارية جديدة					
2.	من اهداف الشركة الاستراتيجية تطوير سياساتها و برامجها لدعم التعليم في العراق و مكافحة الفقر و تفشي الامراض و الوبئة و حماية البيئة					
3.	تطوير سياسات الشركة و برامجها التي تدعم المرأة و تحارب التمييز بين الجنسين و تدعم ذوي الاحتياجات الخاصة و دعم اليتام و عوائل شهداء الحروب					
4.	تقوم الشركة بصورة مستمرة بتمويل و تنفيذ المشروعات الصغيرة و الكبيرة و التي تطور من الخدمات و البنى التحتية في البصرة تحديدا و العراق بصورة عامة					
5.	من اهداف الشركة و سياساتها الحفاظ و ادخار الموارد الطبيعية و الاقتصادية و الاجتماعية بما يلبي الحاجات الحالية و يحافظ على ثروة الاجيال القادمة					
6.	من اهداف الشركة و سياساتها تطوير البرامج و المشاريع التي تقلل من الاضرار البيئية الناتجة عن انبعاث الغازات و المواد الكيميائية الناتجة عن عملية استخراج النفط الخام من الارض					
7.	تحرص الشركة و تقوم بتعويض المتضررين ماديا و صحيا نتيجة عمليات استخراج النفط الخام من الارض من العاملين و المجتمع المحيط بالحقول التابعة للشركة					
8.	من اهداف الشركة و سياساتها تمويل و دعم المشاريع الخضراء و الصديقة للبيئة					
9.	دعم و تمويل المنظمات الاهلية و الانسانية و منظمات المجتمع المدني					
10.	المشاركة في المؤتمرات و الندوات الخاصة بالتنمية المستدامة و حماية البيئة داخل و خارج العراق					



المصادر :-

القرآن الكريم

المصادر العربية

اولا : الكتب العربية والمترجمة

- 1- إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسى، جمال الدين ، (2006) ، ( الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ) ، القاهرة ، الدار الجامعية .
- 2- السعد ، مسلم علاوي ، ومنهل ، محمد حسين ، والعبادي ، هاشم فوزي ، (2012) ، ( بطاقة العلامات المتوازنة ، مدخل للإدارة المستدامة ) ، دار الكتب العربية ، بيروت ، لبنان .
- 3- السنفي ، عبد الله عبد الله ، و الشامي ، أحمد محمد ، (2012) ، ( إدارة الإنتاج والعمليات ) ، ط 4 ، صنعاء ، اليمن ، الأمين للنشر و التوزيع .
- 4- العيساوي ، محمد حسين ، والعارضى ، جليل كاظم ، والعبادي ، هاشم فوزي ، (2011) ، ( الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الالفية الثالثة ) ، الطبعة الاولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان .
- 5- العبودي ، فاطمة بنت محمد ، (2013) ، ( مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية ) ، عمادة ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي ، كتيب 4 .
- 6- الغالبي ، طاهر محسن منصور ، و وائل محمد صبحي إدريس ، (2009) ، ( أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ) ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان .
- 7- شاويش ، مصطفى ، (2005) ، ( إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ) ، ط 3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .

ثانياً: المجالات

- 1- البعاج ، قاسم محمد عبد الله ، و الكرعوي ، نجم عبد عليوي ، (2015) ، ( تقييم كفاءة أداء الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية باستخدام المؤشرات المالية للفترة 2009-2010-2011 ) ، بحث منشور ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 43 ، جامعة بغداد ، العراق .
- 2- الجرجري ، احمد سليمان محمد ، (2012) ، ( تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنع البيئي / استراتيجيات التصنيع الأخضر أنموذجاً ) ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد 5 ، العدد 9 ، جامعة بغداد ، العراق .
- 3- الجبوري، عامر عبد الرزاق عبد المحسن، (2010) ، ( الاستراتيجية التقنية والميزة التنافسية في الألفية الثالثة ) ، مجلة تنمية الرفادين ، المجلد 32 ، العدد 100 ، جامعة الموصل، العراق .
- 4\_ الربيعي ، محمد سمير ، و الحساني ، وعد هادي ، و الاعاجيبي، عقيل دخيل ،(2019) ،(استخدام تقنية بطاقة الاداء المتوازن ( BSC ) لتقويم الاداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية ) ، بحث تطبيقي في كلية الادارة و الاقتصاد –الدراسات المسائية ، جامعة المثنى ، العراق .
- 5- الركابي ، علي خلف سلمان ، والذهب ، جليلة عيدان ، (2014) ، ( استعمال بطاقة العلامات المتوازنة لدعم التنمية المستدامة ) ، المؤتمر العربي السنوي العام الأول ، بغداد ، العراق .
- 6- السعيد بريش ، و يحيوي ، نعيمة ،(2012) ، ( أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها ) ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد الأول .
- 7- الفارس ، سليمان ، (2010) ، ( دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية ) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد 2 ، جامعة دمشق ، سوريا .
- 8- الكواز ، صلاح مهدي جواد ، (2011) ،(دور تقنية بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي :دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار للفترة (2004\_2008)) ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 7، العدد 28 ، جامعة كربلاء ، العراق .

- المصادر .....
- 9- الموسوي ، يحيى علي حمادي ، (2013) ، (استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء :دراسة محاسبية في شركة بغداد للمشروبات الغازية من المنشآت الصناعية ) ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، المجلد 8، العدد 22 ، جامعة بغداد ، العراق .
- 10- الملا ، عبد الرحمن مصطفى ، و ليلي سعيد أحمد ، (2016) ، ( القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي : بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين ) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 22 ، العدد 92 ، جامعة بغداد ، العراق .
- 11- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، (2006) ، ( قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ) ، بحث منشور ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، مصر .
- 12- الشيخ الداودي ، (2009 - 2010) ، ( تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ) ، مجلة الباحث ، عدد 7 ، جامعة الجزائر ، الجزائر .
- 13- بو رقبة ، شوقي ، بلا تاريخ ، ( التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء ) ، ورقة بحثية .
- 14- بقة شريف ، و العايب ، عبد الرحمن ، (2008) ، (العمل والبطالة كمؤشرين لقياس التنمية المستدامة ، حالة الجزائر ) ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 4 ، الجزائر .
- 15- حجاج ، عبد الرؤوف ، و رنو ، احلام ، (2015) ، ( دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود 2011 - 2014 ) ، بحث منشور ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 3 ، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر .
- 16- حمودي ، جنان علي ، و محمد ، ايمان شاكر ، (2012) ، ( اطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الاداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية ) ، جامعة بغداد ، هيئة التعليم التقني ، معهد الإدارة التقني ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، العراق .

- المصادر .....
- 17- خليل ، حوراء إحسان ، (2018) ، ( مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف ) ، مجلة مركز دراسات الكوفة ، العدد 49 ، جامعة الكوفة ، الكلية التقنية الادارية ، العراق .
- 18- داود ، فضيلة سلمان، و طاهر ، مجيد حميد ، و حميد ، لمى ماجد ، (2016) ، ( قياس مستوى الأداء المصرفي على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتسويق الإلكتروني بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية ) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 23 ، العدد 98 ، جامعة بغداد ، العراق .
- 19- داوود، فضيلة سلمان ، وحازم ، شهباء ، (2016) ، ( دور الهندسة المتزامنة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: بحث تطبيقي في شركة الزوراء العامة ) ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 22 ، العدد 88 ، جامعة بغداد .
- 20- ملو العين ، علاء محمد عبد الله ، (2015) ، ( تقييم الاداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الاداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية : دراسة ميدانية ) ، بحث منشور ، مجلة الفكر المحاسبي ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة ، مصر .
- 21- مخول ، مطانيوس ، و غانم ، عدنان ، (2009) ( نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة ) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الثاني ، كلية الاقتصاد/ جامعة دمشق ، سوريا.
- 22- عابدين، حسني عابدين ، (2013)، (مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقويم اداء كلية العلوم والتكنولوجيا خان يونس \_ (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين) ، كلية العلوم و التكنولوجيا ، فلسطين .
- 23- يحيوي ، إلهام ، و عشي ، عادل ، (2016) ، ( استخدام تحليل مغلف البيانات بعوامل ثابتة لتقييم كفاءة المراكز الطبية النفسية والبيداغوجية بباتنة ) ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، العدد الاقتصادي 26 ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر .

**ثالثاً: الرسائل والاطاريح**

- 1- أبو شرح ، جمال حسن محمد ، (2012) ، ( *مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن* ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، فلسطين .
- 2- أبو قمر ، محمد احمد محمد ، (2009) ، ( *تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الاداء المتوازن* ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلاميه بغزة ، كلية التجارة ، فلسطين .
- 3- أبو جزر ، حمد احمد حمد ، (2012) ، ( *مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الاسلامي الفلسطيني \_ دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين* ) ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلاميه بغزة ، كلية التجارة ، فلسطين .
- 4- الجبوري ، علاء أحمد حسن عبيد ، (2005) ، ( *أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الاداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة* ) ، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق .
- 5- السعدون ، هدى مؤيد حامد ، (2017) ، ( *استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي في جامعة القادسية* ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القادسية ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم المحاسبة ، العراق .
- 6- الصغير ، ريغة أحمد ، ( *تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO* ) ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة قسنطينة2 ، الجزائر .
- 7- الصيادي ، عامر سالم مصطفى محمود (2008) ، ( *دور الرضا الوظيفي في تعزيز الاداء الاستراتيجي* ) ، رسالة الدبلوم العالي غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق .
- 8- اونيس ، سناء ، (2016) ، ( *مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة : مطاحن الاوراس* ) ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، غير منشورة ، جامعة محمد خضير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .

- المصادر .....
- 9- بلاسكة ، صالح، (2012) ، ( قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة فرحات عباس / سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .
- 10- بو هلال ،فاطمية ، (2016) ، ( التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة ) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسمطبولي معسكر، الجزائر .
- 11- سعيد ، عمار امين احمد ، (2019) ، ( دور ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ( BSC ) في كفاءة وفاعلية الاداء الاستراتيجي للبنوك التجارية في اليمن / دراسة مقارنة ) ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزيرة ، اليمن .
- 12- عبيد ، عبد السلام ابراهيم ، (2003) ، ( فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الاداء الاستراتيجي ) ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق .
- 13- عبدالله ، جعفر عباس ، (2017) ، (مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في صناعة الاستخراج النفطي دراسة تطبيقية في شركة نفط البصرة) ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق .
- 14- فتيحة ، فناوة ، (2014)،( مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز- ورقلة -خلال شهر أفريل)، رسالة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، دولة الجزائر .
- 15- نايف ، أسعد كاظم ، (2007) ، (العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي) رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق .
- 16- هاجر ، طابة ، (2013) ، ( بطاقة الاداء المتوازن بين النظرية والتطبيق ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس ) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العربي بن مهيدي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر .



رابعاً: المواقع الالكترونية

<https://www.researchgate.net> -1

<https://boc.oil.gov.iq/index.php> -2

خامساً : المصادر الاجنبية

Books-

1-Blocher, Edward J. & Stout, David E. & Cokins, Gary ,(2010) ,"Cost Management ,A Strategic Emphasis", by The McGraw\_Hill Companies.

2-Briel, Marjeanne,(2013), "Strategic Performance Management using a Balanced Scorecard approach", Industrial Development Corporation,South of Africa.

3-Fred, R. David , (2011)," Strategic Management CONCEPTS AND CASES" , THIRTEENTH EDITION, Prentice Hall.

4-Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E., (2010) ," Multivariate Data Analysis", 7 th ed, Pearson prentice Hall.

5-Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2006), "USING THE BALANCED SCORECARD TO CREATE CORPORATE SYNERGIES", Harvard Business School Publishing Corporation, , United States of America.

6-Kaplan, R. S and Norton, D. P., (1996),"THE BALANCED SCORECARD TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION", by the President and Fellows of Harvard College, USA.

7-Kaplan, R. S and Norton, D. P. (2006), "Alignment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

8-KAPLAN, ROBERT S. and NORTON, DAVID P. ,(2001), “THE STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATION\_ How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, SUMMARIES.COM.

9-Kline, R. B., (2011),” Principles and practice of structural equation modeling”. 3rd ed, Guilford Press, New york.

10-Loehlin,J.C,(2004),” Latent Variable Models An Introduction to Factor”, Path and Structural Equation Analysis,4 th ed, Erlbaum Associates, Publishers Lawrence, Mahwah, New Jersey London.

11\_Lynch, Richard,(2000),”Corporate Strategy”,2nd edition, Prentice-Hall, New-york.

12\_Morgan, G.A., Leech, N.L., Gloeckner, G.W., & Barrett, K.C., (2004).,” SPSS for Introductory Statistic” , use and Interpretation. 2 nd ed: Lawrence Erlbaun Associate.

13- Niven, Paul R.,(2002),” BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP\_ Maximizing Performance and Maintaining Results”, John Wiley & Sons, New York.

14- Oxford learner’s pocket dictionary,( 2003) , third edition, oxford press, oxford .

15-Pallant, J., (2007),” SPSS Survival Manual “, 3 rd ed, open university press, McGraw-Hil.

16\_Porter, M.,(1996),”Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance “ , Free Press, New \_York.

17\_ Robert, N. Anthony and Vijay, Govindarajan ,(1998),” Management Control Systems”, 9th Edition, McGraw-Hill, New York.

18-Singh, K., (2007),” Quantitative social research methods”, Sage Publications, New Delhi.

19-WILLIAM, J. ROTHWELL & KAZANAS, H. C. , (2003), “PLANNING AND MANAGING HUMAN RESOURCES– STRATEGIC PLANNING FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT”, Human Resource Development , Second Edition.

### **Research and studies**

1-Asrat ,Tereda,(2004), “Design and Implementation of Balanced Scorecard in the Development Bank of Ethiopia”,AUU Institutional Repository, Addis Ababa University,Ethiopia.

2-De Sá, J. P. M, (2007),” Applied statistics using SPSS”, Statistica, Matlab and R. Springer, Science & Business Media.

3-Figge, Frank, Hahn, Tobias; Schaltegger, Stefan and Wagner, Marcus, (2001), ”Sustainability Balanced Scorecard”, Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard, Luneburg.

4-Greiling, Dorothea, (2010), "Balanced scorecard implementation in German non-profit organisations" , International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 59, Issue 6, Germany .

5-Harlem , Malin Sofia ,(2002),” USING THE BALANCED SCORECARD TO OVERCOME BARRIERS IN STRATEGY IMPLEMENTATION\_ A Case Study of the Balanced Scorecard implementation at Telemark County Tax Office”, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University.

6-Johnson, Christian C. and Beiman IRV. ,(2007),” Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises– Driving Performance and Corporate Governance”, Asian Development Bank, Philippines.

7-Johansson, Alexander & Larsson, Li ,(2015),” A Standalone Sustainability Balanced Scorecard”, Undergraduate Thesis, Business Administration, Blekinge Institute of Technology.

8-Miller, k. , D. & Bromiley , P., (1990), "Strategic Risk Corporate Performance : An Analysis of Alternative Risk Measures" , Academy of Management , Vol. 4 .

9-Orboi ,Manuela\_Dora & Banes,Adrian & Pertroman ,Ioan & Monea ,Mirela & Balan,Ioana, (2010) ," Sociological dimensions of sustainable development " ,Research, Journal of Agric Hural Science.

10- Patrice, Mateau, "Contrôle de cestion et piotage de la performance" .

11-Sekaran, U., & Bougie, R., (2010)," Research Method For Business", 5 th ed, John Wiley and Sons Ltd.

12-Wheelen ,Thomas L., and Hunger, J. David,(2010)," Strategic Management and Business Policy" , TOWARD GLOBAL SUSTAINABILITY , Pearson Education, THIRTEENTH EDITION .

## **Abstract:**

This research aims to identify the extent to which the Balanced Score Card (BSC) indicators are used as an effective tool in measuring and evaluating strategic performance in the Basra Oil Company (BOC), and to introduce the Balanced Scorecard and its four main perspectives (financial perspective, customer perspective, and customer perspective). Internal operations, learning and growth perspective) in addition to the fifth perspective, the sustainability perspective to motivate to adopt it by the government institutions in Iraq, especially oil companies, where the card is considered one of the modern strategic management tools adopted by major international organizations and companies, profit and non-profit, and used in assessing Its performance being an effective tool based on the balance between financial and non-financial indicators in the process of evaluating the strategic performance, and to achieve the objectives of the research, the researcher relied on the descriptive analytical approach and a questionnaire was designed and distributed to the research sample, and they are a percentage of the company's managers who were targeted according to the bodies and Sections that serve the subject of the research, where 200 copies of the questionnaire were distributed and 160 correct copies were collected, and 40 copies were neglected due to the lack of complete information or not being returned from the Respondents, and the validity of the questionnaire was tested in two ways, the first by arbitrators, where the questionnaire was presented to five arbitrators from specialized professors in the College of Administration and Economics at the University of Basra, and the second method was by calculating the correlation coefficient for the total degree of each perspective and the total degree of the questionnaire, the result was that the questionnaire had constructive validity, and the most important conclusions of the research were that the Basra Oil Company uses the balanced scorecard in evaluating strategic performance, and that the financial and non-financial indicators were balanced in evaluating the performance of the company, and that the company It constantly seeks to develop its revenues and maximize its profits at a good rate and to be able to achieve its planned strategic goals and develop the comprehensive national economy in the country. (internal and external) and raising the capabilities of the company's employees through continuous training and development programs for various specializations. Among the recommendations that came out of the research is the necessity of activating the balanced score card and adopting it as a system for strategic management in the company and the necessity of holding training courses and workshops specialized in the balanced score card in order to train employees on how to use the balanced score card and to seek the assistance of administrative and economic experts in order to implement it.

**Ministry of Higher Education and Scientific Research**

**University Of Basrah**

**College of Administration and Economics /**

**Department of Business Administration**

**Higher Diploma/Strategic Planning**



**Indicators Of Evaluating Strategic Performance Using  
BALANCED SCORECARD(BSC) – Applied Study In The Basra  
Oil Company(BOC)**

**Search submitted to**

**Council Of The College of Administration and Economics / University Of Basra**

**By Student Tahany Abbas Hasan Mazin**

**It is part of the requirements for obtaining a higher diploma in strategic planning**

**Supervised by**

**Dr. Nidal Yaser Abdullah**