أثر التخطيط البيئي في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية العراقية)

باسم محمد خالد السلماني

الملخص:

تهدف هذه الدراسة، إلى بيان أثر التخطيط البيئي في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي، في بعض الشركات الصناعية العراقية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقوائم الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤١٤٩)، كما بلغت عينة الدراسة (٣٥٢) مفردة، وكانت عينة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتخطيط البيئي على الأداء الاستراتيجي، ووجود ضعف وقصور في بعض جوانب التخطيط البيئي وانخفاض مستوى الارباح السنوي.

توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط البيئي للحصول على بيئة خضراء، والعمل على زيادة مستوى الأرباح السنوية للشركات .

Abstract:

To demonstrate the impact of environmental planning in improving the strategic level of performance, in some of the Iraqi industrial companies.

To achieve the objectives of the study, the researcher used descriptive analytical method, and lists of the survey as a key tool to collect data from the study's Society (4149), as was the study sample (352) single, and was stratified random sample, the study found no significant effect of environmental planning at the strategic performance, and the existence of weaknesses and deficiencies in some aspects of environmental planning and low level of annual profits.

The study recommends increased attention to environmental planning for a green environment, and work to increase the level of annual profits for companies

الجزء الأول: منهجية الدراسة

المقدمة:

نظراً لازدياد المطالبة المستمرة من الزبائن والمستفيدين وحتى المجتمع المحيط بالشركات خاصة الصناعية منها، إلى ضرورة تركيز المزيد من الجهود صوب الاهتمام العالمي بقضايا البيئة، من أجل التوصل إلى عالم تكون فيه الحياة أكثر أماناً ونظافة وأجود صحة للبشرية جمعاء، عن طريق المحافظة على الهواء النقي والماء العذب والغذاء النظيف، بما يتوافق مع الاتجاه العام لرغبات الزبائن نحو المنتجات الصديقة للبيئية، الخالية من الملوثات البيئية (المنتجات الخضراء). ومن أجل تحقيق ذلك تسعى الكثير من المنظمات لتنفيذ نظام الإدارة البيئية لكونه يحقق للمنظمة العديد من المزايا منها، زيادة الإيرادات وتخفيض الكلفة، ويحسن أداء المنظمة ككل، مما يساهم في توسيع أسواقها، وتخفيض الوقت اللازم لتحقيق التمايز والتفوق التنافسي، فيما تواجه المنظمات غير المنفذة لنظام الإدارة البيئية خطورة مستمرة بالتنازل عن قرارات هامة تخص الصناعة والمنتج إلى منافسيها. لذى لابد من وجود تخطيط بيئي يعمل ابتداءً من انشاء المشاريع الصناعية مروراً بعملية استخراج واستهلاك المواد الاولية، ثم عملية الانتاج وما يرافقها من تلوثات كبيرة في البيئة، واخيراً بيع هذه المنتجات ووصولها للمستهلك بصورة خضراء .
وقد ظهرت نظم إدارة البيئة كمدخل حديث في الإدارة يساعد المؤسسات على تحسين أدائها الاستراتيجي، وتحسين صورتها أمام المجتمع ككل، إضافة إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والمساهمة في مواجهة مشاكل المجتمع وتطويره.

مشكلة الدراسة:

ينطلق الباحث في تحديد مشكلة الدراسة من خلال عدد من المنطلقات التي تمثل عقبة أمام الشركات الصناعية العراقية والتي بدورها تجعلها غير مواكبة للتطورات الاقليمية والدولية، ويمكن توضيح هذه العقبات على النحو التالي:

تتمثل أهم عقبة بوجود قصور في بعض جوانب التخطيط البيئي الذي يؤدي الى تلوث بيئي في الشركة العامة للفوسفات ومعمل سمنت القائم، نتيجة للمخلفات البيئية الضارة لمنتجات هذه الشركات والتي تسبب تلوث في البيئة الداخلية والخارجية للشركات، حيث أن صناعة الأسمدة الفوسفاتية وصناعة السمنت تحتوي مواد مشعة وقاتلة، وتنبعث منها العديد من الغازات والغبار والمواد السامة، والتي تتسبب في مرض السل الرئوي ومرض السرطان والعقم والتي أصيب بها العديد من العاملين في تلك الشركات.

وهناك نسبة هدر عالية في منتجات تلك الشركات سواءً في مراحل الإنتاج أو بعدها، حيث بلغ متوسط نسبة الهدر في منتجات الشركة العامة للفوسفات لعام ٢٠٠٨ نسبة ٢% من مجموع الإنتاج الكلي البالغ ١٩١٢٣٩ طن من المنتجات النهائية والوسيطة، ومتوسط نسبة الهدر في منتجات معمل سمنت القائم بنسبة ٧.٣% من مجموع الإنتاج الكلي البالغ ١٤٨٧٤٠ طن لعام ٢٠٠٨، أما في عام ٢٠١٣ فإن متوسط نسبة التلف في الشركة العامة للفوسفات كانت ٢.٥% من مجموع الإنتاج الكلي البلغ ٥٥٨٢٠٠ طن من المنتجات النهائية والوسيطة، أما معمل سمنت القائم فقد كان متوسط نسبة الهدر ٨% من مجموع الإنتاج الكلي البالغ ٧٧٩٥١١ طن. ولابد من الإشارة إلى نسبة التلف في معمل سمنت القائم لا تشمل الغبار المتطاير من مداخن الأفران والطواحين.

إن الحكمة تكمن في معرفة وتشخيص الأسباب والظواهر للمشكلة الرئيسية ثم العمل على وضع الخطوات المناسبة لحلها أو التقليل من آثارها وإيجاد البدائل المناسبة للتغلب على تلك المشاكل، وبالتالي يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتمثل **(بوجود قصور في بعض جوانب التخطيط البيئي والذي يؤدي الى تلوث بيئي في البيئة الداخلية والخارجية للشركات محل الدراسة ، الأمر الذي يزيد من فجوة تطبيق جودة الإدارة البيئية (ISO14001) وبالتالي التأثير السلبي في الأداء الاستراتيجي).**

فرضية الدراسة:

" يوجد تأثير معنوي للتخطيط البيئي على تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي "

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

١- تنبثق من أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسية ، ودورها في تطوير المنظمات، بوصفها متغيرات معاصرة، ولاسيما؛ في جانبها النظري، الذي تضمن خلاصة اهم ،إسهامات الباحثين، في مجال التخطيط البيئي، والأداء الاستراتيجي.

٢- يساهم هذا الموضوع؛ في تأصيل مفهوم التخطيط ؛الذي يدعم ويؤثر في الأداء الاستراتيجي.

ب- الأهمية التطبيقية:

١- الدراسة يتم تطبيقها على بعض الشركات الصناعية العراقية؛ حيث أن قطاع الصناعة أصبح أحد أهم الدعائم؛ التي يرتكز عليها العمل المؤسساتي، والاقتصاد القومي العراقي، وتعتبر الشركات محل الدراسة ، من الشركات المركزية؛ والتي لها الثقل الانتاجي من بين الشركات العراقية في مجالي الأسمدة والسمنت.

٢- تعد هذه الدراسة محاولة، لتحديد، إمكانية تأثير التخطيط البيئي؛ في الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية العراقية، محل الدراسة.

٣- تستطيع الشركات الصناعية العراقية محل الدراسة، من خلال نتائج الدراسة الميدانية.

٤- التعرف عل جوانب القصور لديها؛ والتي تحول دون تحقيق مستوى أداء استراتيجي عالي.

٥- تستمد الدراسة أهميتها من النتائج المتوقعة منها؛ والتي يمكن أن تسهم في تفعيل التخطيط، من أجل تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي، في الشركات الصناعية العراقية

أهداف الدراسة:

١- إعداد إطار نظري، للمرتكزات الفكرية، والأساسيات المعرفية، للتخطيط البيئي، والأداء الاستراتيجي، بحسب الطرح المعاصر في هذين الموضوعين
٢- التعرف على طبيعة التخطيط؛ في الشركات الحكومية العراقية، محل الدراسة.
٣- التعرف على طبيعة الأداء الاستراتيجي؛ في الشركات الحكومية العراقية، محل الدراسة.
٤- دراسة تأثير التخطيط البيئي، في الأداء الاستراتيجي، في الشركات محل الدراسة.
٥- التوصل الى عدد من النتائج، والتوصيات؛ التي من شأنها أن تساعد، إدارة الشركات الحكومية العراقية، والباحثين، والمهتمين بهذا المجال.

الجزء الثاني :الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

على الرغم من اعتماد معظم الدول في الوقت الحاضر على التخطيط كوسيلة لتحقيق التقدم في مختلف المجالات، الا أنه من الملاحظ ان هذا التقدم المتحقق بفعل التخطيط قد رافقه ظهور مشكلات بيئية وتدهور للموارد الطبيعية، مع ان التخطيط في الاساس ما هو إلا أسلوب علمي يهدف الى الاستغلال الموجه والمنظم للموارد الطبيعية ولضبط العلاقة بين الانسان والبيئة .

ويكمن الخلل في في إخفاق التخطيط في تحقيق هدف الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية وضبط العلاقة بين الإنسان و البيئة أساساً في إهمال البعد البيئي عند إعداد خطط التنمية فهذا التخطيط التقليدي لم يأخذ بعين الاعتبار لثلاثة مجالات ذات علاقة بالبيئة وهما المجال الزمني أي عدم مراعاة الفترة الزمنية اللازمة لتجدد موارد البيئة، و المجال الجغرافي أي عدم مراعاة أن مشكلات البيئة تنتقل

من مكان إلى أخر و لا تعترف بالحدود القائمة ، ومجال الصحة والسكان أي عدم مراعاة الآثار الجانبية السلبية لمخلفات التنمية على الصحة والسكان.[i]

اولاً: مفهوم التخطيط Planning:

التخطيط البيئي يعني التخطيط بنظرة شاملة وواقعية ومتكاملة لكل ما يقيمه ويستغله الانسان ضمن الحيز الجغرافي الذي يشغله، كما يتضمن معالجة كافة المشاكل البيئية الناجمة، أو التي قد تنجم ،عن استغلال وتنمية هذا الحيز وتحسين النوعية البيئية ، مع الاخذ بالاعتبار بعدها الاقليمي، وعليه فإن عملية التخطيط البيئي يجب أن تعني بالمكونات الطبيعية والمبنية للبيئة على حد سواء، كما تعني بالتغيرات الهيكلية في هذه المكونات، خاصة تلك التي تؤدي الى تردي النوعية البيئية[ii].

يعد التخطيط المرحلة الأولى لإنجاز سياسة المؤسسة، يتم خلالها تحديد الجوانب البيئية وحصر أكثرها أهمية ثم تحديد المتطلبات القانونية التي تتوافق معها، ومن ثم تطوير الغايات أو الأهداف البيئية للمؤثرات، وإعداد برنامج عمل لإنجازها وفق المطلوب وبما يتناسب والمعلومات المستخدمة.[iii]

ثانياً: أهداف التخطيط البيئي:[iv]

يهدف التخطيط البيئي الى تحقيق الاهداف الأساسية الاتية:

١- تحقيق التنمية المستدامة بما يحقق مصلحة الاجيال الحاضرة و القادمة، و السعي للقضاء على الفقر، وضمان رفاهية سكان المدن و الارياف معاً، من خلال العمل على تحقيق تنمية اقتصادية حقيقية و ليس نمو اقتصادي فقط ، وتحقيق التوازن والتوازي بين التنمية الريفية والحضرية.
٢- حماية المجتمع و صحة الانسان والكائنات الحية الاخرى من كافة الانشطة والافعال المضرة بيئياً و جعل المدن و القرى ملائمة للعيش صحياً و بيئياً .
٣- حماية البيئة و الحفاظ على سلامتها و توازنها و صيانة انظمتها الطبيعية ، والعمل على تنمية الموارد الطبيعية و الحية و استغلالها استغلالاً رشيداً.

٤- مكافحة التلوث بأشكاله المختلفة و تجنب أية أضرار أو أثار سلبية مباشرة أو غير مباشرة أجلة أو عاجلة الناتجة عن تنفيذ برامج التنمية.

ثالثاً: فوائد التخطيط البيئي:[v]

يكتسب التخطيط البيئي أهمية قصوى وذلك للفوائد المتعددة التي يمكن الحصول عليها عند تطبيقه، ويمكن أن نجمل أهم تلك الفوائد فيما يلي:

١- الفوائد الصحية :أن تطبيق التخطيط البيئي يؤدي الى خلق بيئية صحية و نظيفة و بالتالي يعيش فيها أفراد اصحاء بعيدين عن ضغوطات المشكلات البيئية .
٢- الفوائد الاقتصادية :يؤدي التخطيط البيئي بشكل مباشر أو غير مباشر الى تحقيق وفورات اقتصادية و نمو اقتصادي .
٣- الفوائد الاجتماعية : ومن الفوائد الاجتماعية التي تتولد عن تطبيق التخطيط البيئي الاتي ان التخطيط البيئي يؤدي الى تحقيق العدالة في توزيع الموارد الطبيعة بين الجيل الحالي و الاجيال المستقبلة من خلال حفاظه على صون الموارد الطبيعة و بالتالي يمكن أن يستفيد منها الاجيال القادمة.

رابعاً عناصر ومتطلبات التخطيط البيئي:

- **الجوانب البيئية**: يعرف الجانب البيئي على أنه أحد نشاطات أو منتجات أو خدمات المؤسسة التي يمكن أن تتفاعل مع البيئة. والتي تمثل مصدراً للتأثير البيئي عن طريق إجراء تغيير في البيئة سواء كان إيجابياً أو سلبياً، كما تتضمن تحديد آثار الأمان والصحة وتقييم الخطر البيئي وتعالج هذه الجوانب في أربع خطوات: [vi]
  - اختيار النشاط أو السلعة أو الخدمة: حيث يكون النشاط، الخدمة/ السلعة قابلة للفحص ومفهومة بشكل كاف.
  - تحديد مجموعة من الجوانب البيئية المترافقة مع النشاط المختار، السلعة/الخدمة.

- تحديد الآثار البيئية: وهي التغيير الذي يحتل مكاناً هاماً في البيئة، كنتيجة لهذا الجانب (تحديد الآثار البيئية الإيجابية والسلبية، الفعلية والمحتملة، والتي تترافق مع كل جانب بيئي).
- تقييم أهمية الآثار: إن عملية التقييم تساعد على الحكم والتقدير، حيث إن الآثار البيئية المحددة مختلفة في المؤسسة.

- **المتطلبات التشريعية والمتطلبات الأخرى:** تعمل المؤسسة على تثبيت الإجراءات اللازمة لتحديد المتطلبات القانونية وغيرها والتي يمكن أن تطبقها على الجوانب البيئية لأنشطتها وخدماتها ، وتتمثل هذه المتطلبات في المعايير القانونية، التنظيمية، التجارية، والصناعية، والتي يجب أن تتبعها المؤسسة الصناعية وتتقيد بها حيث تصدرها الحكومة أو المنظمات أو البيانات التجارية، كما قد أشارت المواصفة (ISO14001) ضمن ملحقاتها إلى أن المتطلبات الأخرى يمكن أن تتضمن: رموزاً وتطبيقات صناعية (مدونات أصول الصناعة أو الخبرة)، اتفاقيات مع السلطات العامة وإرشادات استثنائية. ومن أمثلة هذه المعايير:[vii]
  - المعايير المحددة لموقع إجازات التشغيل.
  - القوانين البيئية العامة.
  - المعايير المحددة لسلع أو خدمات المؤسسة الصناعية.
  - التفويض والترخيص والإجازات.

- **الأهداف والغايات Objectives And Targets**: إن تحقيق السياسة البيئية يتطلب وضع غايات وأغراض محددة، وأهداف قابلة للقياس عن طريق استعمال مؤشرات للأداء البيئي، ومن بين هذه الأهداف والغايات ما يلي:
  - تخفيض الهدر واستنزاف الموارد.
  - تخفيض انتشار الملوثات في البيئة أو تقليله.
  - تخفيض أي أثر بيئي ضار.
  - ترويج الوعي البيئي بين العمال والمجتمع.[viii]

خامساً مفهوم الأداء الاستراتيجي:

يعرف الاداء الاستراتيجي على أنه دالة لأنشطة المنظمة كافة، ويعتمد على مجموعة من الخطط التي تبنى على أسس علمية وبكفاءة عالية وتتفاعل مع البيئة المحيطة بالمنظمة لترسم المسار الذي تسلكه بأقل ما يمكن من تكاليف وأفضل قوة تنافسية يحققها لها هذا الأداء وبما يحقق أهدافها البعيدة المدى.[ix]
ويعرف أيضا على أنه الحصيلة النهائية لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة من خلال مؤشرين هما مستوى التركيز وعلاقة المنظمة بالبيئة.L.Richard [x]

سادساً: أهمية الأداء الاستراتيجي:

أكدت (العبيدي،٢٠٠٩)[xi] أن أهمية الأداء الاستراتيجي تكمن في كونه يعكس مستوى نجاح الوحدة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار وأن القياس هو النقطة الأساسية للتنفيذ والتقويم الاستراتيجي إذ لا تستطيع الوحدة الاقتصادية إدارة ما لا تستطيع قياسه – وتكون المقاييس جيدة كلما كانت قليلة واقتصادية وعادلة وقابلة للتحقق ومقبولة.
وأشار (Czepile,1992)[xii] إلى الأداء الاستراتيجي بأنه يُمكَن المنظمة من تخفيض كُلف أنشطتها أو القيمة المقدرة للمشترين مقارنة بالمنافسين.
وأشارت (عبد الرحيم، ٢٠٠٥)[xiii] إلى أن الأداء يحقق بناءً معرفياً تراكمياً يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

سابعاً: مستويات الأداء الاستراتيجي:[xiv]

- الأداء المالي Financial Performance يهدف إلى تعظيم العائد وتخفيض المخاطر.
- الأداء التشغيلي Operational Performance يهدف إلى تعظيم الكفاءة الإنتاجية.

- الأداء التنافسي Competitive Performance ويهدف إلى النمو وبناء المركز التنافسي.

حيث:

أ- من خلال البُعد المالي لتكاليف الجودة الكلية نلاحظ أن هناك علاقة بين هذه التكاليف والأداء المالي، كما يمكن من خلالها توفير مجموعة من المقاييس التي تساعد في قياس مدى فاعلية هذا الأداء وبيان مدى التحسن فيه.

ب- من خلال البعد التشغيلي لتكاليف الجودة الكلية نلاحظ علاقة تكاليف الجودة الكلية بالأداء التشغيلي إذ إن هذه التكاليف تساعد كثيراً في تحسين هذا الأداء وبالتالي توفير مجموعة من المقاييس التي يمكن من خلالها قياس مدى فاعليته وكفاءته.

ت- من خلال البعد التنافسي لتكاليف الجودة الكلية نلاحظ العلاقة بين هذه التكاليف والأداء التنافسي وقدرتها على تحقيق الميزات التنافسية، وأن للجودة العالية تأثيراتها الإيجابية على كل من رضا الزبائن والمبيعات وبالتالي الحصة السوقية.

ثامناً: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي:

عملية قياس الأداء تعني التعرف على مستويات الأداء الفعلية في ضوء المعايير والمؤثرات التي سبق تحديدها مسبقاً، والواقع العملي يثبت في كثير من الأحوال أن هناك انحرافات مسموح بها وأخرى غير مسموح بها ولذلك يجب دراستها والتعرف على أسبابها ومحاولة علاجها.[xv]

وهناك العديد من نماذج قياس الأداء الاستراتيجي منها:

١- **أنموذج (Delaney & Huselid)** يعتمد هذا المقياس على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم مقارنة بأداء المنظمات المماثلة العاملة في نفس القطاع (المقارنة المرجعية).

٢- **أنموذج (Zakon):** ويعرف أيضاً باسم الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلاً، أي يعبر عن أداء المنظمة المستقبلي الذي تستطيع المنظمة

تحقيقه باستخدام مواردها الذاتية وقدرتها على تأمين تلك الموارد من المصادر الخارجية.[xvi]

3- **نموذج لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية**: وتتضمن مجموعة مؤشرات تمثلت (بالبيئة والسوق والمستهلك والتنافسية و التشغيل الداخلي و أداء الموارد البشرية والمالية).[xvii]

4- **أسلوب بطاقة الدرجات المتوازنة:** The Balanced Score Cardيمكن تعريف بطاقة الدرجات المتوازنة على أنها: مجموعة من المقاييس التي تقدم وجهة نظر متكاملة شمولية والتي تكمل المقاييس التقليدية بالمعايير التي تقيس الأداء عن طريق منظورات الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمنظور المالي.[xviii]

الجزء الثالث : الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسية، يعرف بأنى جميع مفردات الظاهرة؛ التى يدرسها الباحث، بذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الافراد، والاشياء التي تكون موضع مشكلة الدراسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف هم رؤساء الاقسام والشعب والعاملين، في الشركات الصناعية العراقية متمثلة بالشركة العامة للفوسفات والشركة العامة للسمنت القائم (معمل سمنت القائم) التي تمثل محل الدراسة، ؛ كونها تعد من أهم الشركات الصناعية العراقية، ومن جانب آخر، لو تم تحسين الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على التخطيط البيئي ؛ اصبحت مثالاً يحتذى لبقية الشركات الحكومية العراقية، وأيضاً من أسباب اختيار هذه الشركات والاقتصار عليها هو البعد الجغرافي، والوضع الأمني المضطرب في جمهورية العراق، وكذلك تم حصر بيانات مجتمع الدراسة لرؤساء الاقسام والشعب والعاملين في الشركات محل الدراسة من سجلات أقسام الموارد البشرية

فيها، والمحدثة بصورة دورية، واعتبرت هذه البيانات بمثابة ، اطاراً لتحديد مجتمع الدراسة، حيث بلغ العدد الإجمالي للعاملين في الشركات محل الدراسة وفق، احصائية أقسام الموارد البشرية في الشركات المذكورة (٤١٤٩) عامل ، ويوضح الجدول التالي بيانات عن الشركات محل الدراسة.

جدول (١)
بيانات عن الشركات المبحوثة

التفاصيل	شركة الفوسفات	معمل سمنت القائم
عدد الإدارة العليا	٤	٢
عدد مدراء الأقسام	١٩	١١
عدد مسئولي الشُعب	٦٨	١٤
عدد وحدات الإنتاج الرئيسية	٧	٥
عدد العاملين الكلي	٣٢٨٤	٨٦٥

المصدر: قسم الموارد البشرية في الشركة العامة للفوسفات ومعمل سمنت القائم

ثانياً: عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة عشوائية طبقية، عددها(٣٥٢) مفردة، نضراً لعدد العاملين بهذه الشركات والبالغ (٤١٤٩) حيث بلغت الاستمارات الموزعة (٣٥٢) استمارة، بلغت نسبة الاسترداد (٩٦.٥%) تقريبا من الاستمارات الموزعة، وقد تم استبعاد (٣) استمارات لعدم اكتمالها، لتكون الاستمارات التي تم تحليلها (٣٣٧) استمارة.

وتم حساب حجم العينة في المعادلة، كالآتي:

$$N = \left(\frac{Z}{2M}\right)^2 \qquad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلومة (مثلاً:1.96= Z لمستوى دلالة a≤ 0.05).

M: الخطأ الهامشي: ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$N = \frac{n\ N}{N + n_1} \qquad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع.

باستخدام المعادلة (1)، نجد أن حجم العينة يساوي:

$$N = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05}\right)^2 \cong 384$$

حيث إن مجتمع الدراسة بلغ عددهم (٤١٤٩) فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (٢) يساوي:

$$N = \frac{384 \times 4149}{4149 + 384 - 1} \cong 352$$

وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية من العاملين في الشركة العامة للفوسفات والشركة العامة للسمنت العراقية (معمل سمنت القائم) وذلك نظراً للاتي:

١- مجتمع العاملين غير متجانس، حيث يظم مجموعة من العاملين الذين تختلف تخصصاتهم ومؤهلاتهم ومسمياتهم الوظيفية، فضلاً عن اختلاف مستوياتهم الادارية.

٢- اختلاف عدد العاملين بين الشركة العامة للفوسفات ومعمل سمنت القائم.

جدول رقم (٢)

يمثل عينة الدراسة ومقدار النسب الخاصة بها

رقم	الشركة	عدد العاملين	النسبة
١	الشركة العامة للفوسفات	٣٢٨٤	%٧٩
٢	معمل سمنت القائم	٨٦٥	%٢١
المجمـــــوع		**٤١٤٩**	**%١٠٠**

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الاستطلاعية، والميدانية

ومن خلال ما سبق يتبين:

أ- بلغ حجم العينة **للشركة العامة للفوسفات،** (٢٧٨) مفردة، نظراً لعددهم البالغ (٣٢٨٤)، وبلغت الاستمارات الموزعة (٢٧٨)، وتم استرداد (٢٦٩) استمارة؛ مما يعني أن نسبة الاسترداد بلغت (٩٦.٧%)، من الاستمارات الموزعة.

ب- بلغ حجم العينة **للشركة العامة للسمنت العراقية (معمل سمنت القائم)،** (٧٤) مفردة، نظراً لعددهم البالغ (٨٦٥)، وبلغت الاستمارات الموزعة (٧٤)، وتم استرداد (٧١) استمارة؛ مما يعني أن نسبة الاسترداد بلغت (٩٥.٩%)، من الاستمارات الموزعة.

جدول رقم (٣)

يوضح مجتمع البحث، وعينته، والاستمارات الموزعة، والمستردة

رقم	الشركة	العدد الكلي للعاملين	النسبة	العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة
١	الشركة العامة للفوسفات	٣٢٨٤	%٧٩	٢٧٨	٢٧٨	٢٦٩

٢	الشركة العامة للسمنت العراقية (معمل سمنت القائم)	٨٦٥	%٢١	٧٤	٧٤	٧١
	المجموع	**٤١٤٩**	**%١٠٠**	**٣٥٢**	**٣٥٢**	**٣٤٠**

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الاستطلاعية، والميدانية.

ثالثاً: أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة الميدانية في استمارة لاستقصاء الرأي، موجهة للساده رؤساء الاقسام والشعب والعاملين، في الشركات الصناعية العراقية، وذلك للتعرف عل آرائهم حول واقع التخطيط البيئي، وأثره في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية العراقية محل الدراسة. وقيد تم تصميم قوائم الاستبيان في هذه الدراسية لتكون الوسيلة الرئيسية لجميع البيانات الميدانية، بهدف تحقيق أهداف الدراسة، واختبار صحة فرضية الدراسة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية:

قام الباحث باستخدام بعض الاساليب الإحصائية، لتحليل نتائج الدراسة، وهي:

النسب المئوية: حيث تم حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة، حسب النسبة المئوية لاستجابات عينة الدراسة لكل مفردة من مفردات الاستبانة من المعادلة.

الانحراف المعياري، ومعامل التباين: وهو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن الانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة، ويعد

الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت، وأشهرها استخداماً، بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة، ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة.

المتوسط الحسابي: ويشمل مجموع مفردات عينة الدراسة /عدد اجمالي العدد.

تحليل الانحدار الخطي البسيط.

نموذج الانحدار الخطى المتعدد.

تحليل ANOVA .

تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS ، لاستخراج نتائج التحليلات الاحصائية السابقة. واستخدم الباحث درجة الحرية، عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ، لمعرفة مدى دلالة الفرقات بين التكرارات.

خامساً :التحليل الوصفى لنتائج للدراسة الميدانية:

١- التحليل الوصفي لبعد التخطيط:

أ- التحليل الوصفي لبعد التخطيط / الجوانب البيئية.

يتضح من تحليل بيانات الجدول (٤) آراء عينة الدراسة حول التخطيط/الجوانب البيئية كما يلي:

جدول رقم (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين والوزن النسبي لعبارات التخطيط / الجوانب البيئية

ت	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين	الوزن النسبي	الرتبة
١	تمييز الجوانب البيئية لنشاطاتها ومنتجاتها ضمن المجال المحدد لنظام الإدارة البيئية لها	٣.٩١٥	١.١٩٣	٣٠.٤٧	٧٨.٣	١

	الذي يمكن السيطرة عليه، وتلك الجوانب التي يمكن أن تؤثر عند الأخذ بنظر الاعتبار التطورات الجديدة أو المخطط لها، أو النشاطات والمنتجات الجديدة أو المحدثة.					
٢	تحديد الجوانب التي تمتلك أو يمكن أن تمتلك تأثيراً أساسياً على البيئة (وهذا يعني الجوانب البيئية الأساسية)، لذا يجب على الشركة توثيق هذه المعلومات وحفظها بتواريخها.	٣.٧٤٤	١.٢٦	٣٣.٦٤	٧٤.٨	٣
٣	تضمن الشركة أن الجوانب البيئية الأساسية سوف تؤخذ بنظر الاعتبار عند وضع وتنفيذ والمحافظة على نظام الإدارة البيئية لها.	٢.٣٣٤	١.٢٧٥	٥٤.٦٢	٤٦.٦	٢

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

من الجدول (٤) يتضح ما يلي :

- ان الشركات محل الدراسة تميز الجوانب البيئية لنشاطاتها ومنتجاتها ضمن المجال المحدد لنظام الإدارة البيئية لها الذي يمكن السيطرة عليه، وتلك

الجوانب التي يمكن أن تؤثر عند الأخذ بنظر الاعتبار التطورات الجديدة أو المخطط لها، أو النشاطات والمنتجات الجديدة أو المحدثة.

- الشركات محل الدراسة لا تضمن أن الجوانب البيئية الأساسية سوف تؤخذ بنظر الاعتبار عند وضع وتنفيذ والمحافظة على نظام الإدارة البيئية لها.

ب- التحليل الوصفي لبعد التخطيط / المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى:

يتضح من تحليل بيانات الجدول (٥) آراء عينة الدراسة حول التخطيط/ المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى كما يلي:

جدول رقم (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين والوزن النسبي لعبارات التخطيط/ المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى

ت	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين	الوزن النسبي	الرتبة
١	تمييز والوصول إلى تطبيق المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تشترك بها الشركة، والمرتبطة بجوانبها البيئية.	٣.٩٣٨	١.٠٥٢	٢٦.٧٢	٧٨.٧٦	١
٢	تحدد كيف تنطبق هذه المتطلبات على جوانبها البيئية.	٣.٩٣٥	٢.٩٥٦	٧٥.١٣	٧٨.٧٠	٢

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

- من الجدول السابق (٥) يتضح أن الشركات محل الدراسة تميز وتعمل قدر المستطاع على تطبيق المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تشترك بها الشركات والمرتبطة بجوانبها البيئية.

ج- التحليل الوصفي لبعد التخطيط / الأهداف والغايات والبرامج:

يتضح من تحليل بيانات الجدول (٦) آراء عينة الدراسة حول التخطيط/ الأهداف والغايات والبرامج كما يلي:

جدول رقم (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين والوزن النسبي لعبارات التخطيط / الأهداف والغايات والبرامج.

ت	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين	الوزن النسبي	الرتبة
١	وضع وتنفيذ والمحافظة على وتوثيق الأهداف والغايات لكل الوظائف والمستويات ذات الصلة ضمن الشركة.	٢.٣٢	١.٢٧٥	٢٧.٩٨	٧٩.١	٣
٢	عند وضع ومراجعة الأهداف والغايات، عليها الأخذ بنظر الاعتبار المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تشترك بها الشركة، والجوانب البيئية الأساسية، مع وجوب مراعاة الخيارات التكنولوجية ومتطلباتها المالية والتشغيلية والمهنية، وآراء الأطراف المستفيدة.	٣.٦٩٩	١.٣٠٣	٣٥.٢٣	٧٣.٩	١
٣	الأهداف والغايات مطابقة	٢.١٢٢	١.٠٨٨	٥١.٢٨	٤٢.٤	٤

	مع السياسة البيئية، المتضمنة الالتزامات بمنع التلوث والاستجابة للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى القابلة للتطبيق والتحسين المستمر					
٤	تضع الشركة وتنفذ البرامج من أجل تحقيق الأهداف والغايات، والبرامج بحيث، ١- تخصيص مسؤولية تحقيق الأهداف والغايات للوظائف والمستويات ذات الصلة ضمن الشركة.	٢.١٠٢	١.٣٧٧	٦٥.٥٢	٦١.٧	٥
٥	٢- الوسائل والإطار الزمني لتحقيقها.	٣.٢٣٩	١.٣٠١	٤٠.١٧	٦٤.٧	٢

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

يوضح الجدول السابق رقم (٦) ما يلى:

- الشركات محل الدراسة تضع وتراجع الأهداف والغايات، وتقوم بأخذ النظر اعتبار المتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى التي تشترك بها الشركة، والجوانب البيئية الأساسية، مع وجوب مراعاة الخيارات التكنولوجية ومتطلباتها المالية والتشغيلية والمهنية، وآراء الأطراف المستفيدة.

- ضعف التنفيذ والمحافظة على توثيق الأهداف والغايات لكل الوظائف والمستويات ذات الصلة ضمن الشركة .
- عدم مطابقة الأهداف والغايات مع السياسة البيئية، المتضمنة الالتزامات بمنع التلوث والاستجابة للمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى القابلة للتطبيق والتحسين المستمر.
- الضعف في تخصيص مسؤولية تحقيق الأهداف والغايات للوظائف والمستويات ذات الصلة ضمن الشركة.

٢- التحليل الوصفي لأبعاد الاداء الاستراتيجي (بطاقة الأداء المتوازن)

أ- التحليل الوصفي لبعد المنظور المالي:

يتضح من تحليل بيانات الجدول (٧) آراء عينة الدراسة حول المنظور المالي كما يلي:

جدول رقم (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين والوزن النسبي لعبارات المنظور المالي

ت	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين	الوزن النسبي	الرتبة
١	يجب أن تحقق الشركة تحسن مستمر في إيراداتها.	٣.٢٣٣	١.٠١٣	٣١.٣٣	٦٤.٦	٣
٢	يجب أن يكون هناك انخفاضاً في المصاريف داخل الشركة باستمرار.	٣.٧٩٦	١.١٦٩	٣٠.٨	٧٥.٩	١
٣	وجود تطورت في مستويات الأرباح في	٢.١٠٢	١.٣٧٧	٦٥.٥٢	٦١.٧	٤

	الشركة خلال السنوات الأخيرة.					
٤	يجب أن تسدد الشركة التزاماتها قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة لديها.	٣.٦٦٢	١.٠٧٤	٢٩.٣٣	٧٣.٢	٢

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

يوضح الجدول السابق رقم (٧) ما يلي :

- الشركات محل الدراسة تعمل على تحسين إيراداتها وتخفيض تكاليفها وزيادة أرباحها في السنوات الأخيرة.
- انخفاض مستويات الأرباح في الشركة خلال السنوات الأخيرة.

ب- التحليل الوصفي لبعد منظور الزبون:

يتضح من تحليل بيانات الجدول (٨) آراء عينة الدراسة حول منظور الزبون كما يلي:

جدول رقم (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين والوزن النسبي لعبارات منظور الزبون

ت	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين	الوزن النسبي	الرتبة
١	يجب أن تعمل الشركة على زيادة حصتها السوقية لتوفير المنتجات المرغوبة للزبون.	٣.٧١٦	١.٠٣٧	٦٠.٤٥	٧٤.٣	١
٢	يجب أن يكون هناك	٣.٦٩٠	١.٠١٢	٥٩.٨٥	٧٣.٨	٢

ت	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين	الوزن النسبي	الرتبة
	رضا لدى الزبائن بمنتجاتنا لتوفيرها بالجودة والسعر المناسب؟					
٣	تلتزم الشركة بتوفير منتجاتها بالأوقات المناسبة ؟	٢.٥٨٥	١.٢٥٧	٤٨.٦٢	٥١.٧	٤
٤	تعمل الشركة على زيادة قنوات توزيع منتجاتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب على تلك المنتجات؟	٢.٦١٤	١.٠٠٩	٦٢.٥٤	٥٢.٢٨	٣

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

يوضح الجدول السابق رقم (٨) ما يلي:

- الشركات محل الدراسة تعمل على زيادة حصتها السوقية لتوفير المنتجات المرغوبة للزبون، وتعمل على تحقيق رضا الزبائن لمنتجاتنا بتوفيرها بالجودة والسعر المناسب.
- تؤكد إجابات العينة على أن الشركات محل الدراسة لا تلتزم بتوفير منتجاتها بالأوقات المناسبة، ولا تزيد من قنوات توزيع منتجاتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب على تلك المنتجات والشركات لا تلتزم بتوفير منتجاتها بالأوقات المناسبة .

ج- التحليل الوصفي لبعد منظور العمليات الداخلية:

يتضح من تحليل بيانات الجدول (٩) آراء عينة الدراسة حول منظور الزبون كما يلي:

جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين والوزن النسبي لعبارات منظورالعمليات الداخلية

ت	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين	الوزن النسبي	الرتبة
١	يجب أن تحسن الشركة من جودة الإنتاج من خلال تخفيض مستويات التلف.	٣.٦٠٢	١.٠١٣	٦٣.٢٣	٧٢.٠٤	١
٢	يجب أن تكون هناك زيادة مستمرة في إنتاجية العمل.	٣.٥٨٨	٠.٩٩٢	٦٢.٤٥	٧١.٧٦	٢
٣	يجب أن تتميز الشركة بحصولها على شهادات تقديرية لتميزها في جودة منتجاتها.	٣.٥٦٨	٠.٩٦١	٦١.٣	٧١.٣٦	٤
٤	نسبة دوران العمل مرتفعة جداً في الشرك.	٢.٥٧٧	٠.٩٨١	٣٨.٠٧	٥١.٥٤	٣

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

يوضح الجدول السابق رقم (٩) ما يلي:

- الشركات محل الدراسة تحسن من جودة الإنتاج من خلال تخفيض مستويات التلف، وتحقق الشركات محل الدراسة زيادة مستمرة في إنتاجية العمل.
- انخفاض نسبة دوران العمل في الشركات محل الدراسة.

د- التحليل الوصفي لبعد منظور العمليات الداخلية:

يتضح من تحليل بيانات الجدول (١٠) آراء عينة الدراسة حول التعلم والابداع كما يلي:

جدول رقم (١٠)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل التباين والوزن النسبي لعبارات منظور التعلم والإبداع

ت	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التباين	الوزن النسبي	الرتبة
١	يجب أن تدخل الشركة العاملين لديها بدورات تدريبية لتطويرهم.	٣.٥٦٨	٠.٩٦٤	٦١.٤٩	٧١.٣	٢
٢	يجب أن يتم في الشركة تحسين وتطوير المنتجات باستمرار.	٣.٦٧٩	١.٠٤٧	٦٢.٣٥	٧٣.٥	١
٣	هناك زيادة في نسب التحديث التكنولوجي.	٢.٥٥١	٠.٩٦٨	٦٢.٤٢	٥١.٠٢	٣
٤	هناك زيادة في عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة .	٢.٤٧٧	٠.٨٧٧	٥٩.٣٥	٤٩.٥	٤

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

يوضح الجدول السابق رقم (١٠) ما يلي:

- تؤكد إجابات العينة على وجوب أن تدخل الشركات محل الدراسة العاملين لديها بدورات تدريبية لتطويرهم، وكذلك يجب أن يتم في الشركات تحسين وتطوير المنتجات باستمرار.
- تؤكد إجابات العينة على أنه ليس هناك تحديث في نسب التكنولوجيا وليس هناك زيادة في عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة.

اثبات فرض الدراسة: "يوجد تأثير معنوي للتخطيط على الأداء الاستراتيجي".

جدول رقم (١١)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي

المتغير المستقل	معامل الانحدار b	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون r الاجمالي	قيمة إحصائية ديربن واتسون Dw
التخطيط	٠.١٢٢	٣.٠٥٥	٠.٠٢٣	٠.١٦١	١.١٠٠

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

جدول رقم (١٢)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد r^2	النسبة الغير مفسرة %
الانحدار	٣٥٠	٩.٣٣٦	٠.٠٠٢	٠.٠٢٦	٧٤

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

من النتائج السابقة يتضح للباحث ما يلي: كانت قيمة مستوى الدلالة لاختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار للعلاقة السابقة أقل من

قيمة مستوى المعنوية (α=0.05) مما يعنى وجود تأثير معنوي للمستقل على التابع. لذا نقبل الفرض الثاني والذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي للتخطيط على الأداء الاستراتيجي".

الجزء الرابع : النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

١- لا تضمن أن الجوانب البيئية الأساسية سوف تؤخذ بنظر الاعتبار عند وضع وتنفيذ والمحافظة على نظام الإدارة البيئية لها.
٢- ضعف التنفيذ والمحافظة على توثيق الأهداف والغايات لكل الوظائف والمستويات ذات الصلة ضمن الشركة .
٣- الضعف في تخصيص مسؤولية تحقيق الأهداف والغايات للوظائف والمستويات ذات الصلة ضمن الشركة
٤- انخفاض مستويات الأرباح في الشركة خلال السنوات الأخيرة.
٥- لا تلتزم بتوفير منتجاتها بالأوقات المناسبة، و لا تزيد من قنوات توزيع منتجاتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب على تلك المنتجات

ثانياً: التوصيات:

١- يجب على الشركات محل الدراسة أن تضمن أن الجوانب البيئية الأساسية سوف تؤخذ بنظر الاعتبار عند وضع وتنفيذ والمحافظة على نظام الإدارة البيئية لها.
٢- التنفيذ والمحافظة على توثيق الأهداف والغايات لكل الوظائف والمستويات ذات الصلة ضمن الشركة .
٣- تخصيص مسؤولية تحقيق الأهداف والغايات للوظائف والمستويات ذات الصلة ضمن الشركة وعدم الاعتماد الكلي على الادارة العليا في تحقيق الاهداف والغايات.
٤- العمل على زيادة مستويات الأرباح في الشركة بصورة مستمرة وتوظيف كافة امكانيات المنظمة وجهود العاملين لتحقيق مستويات ارباح عالية.
٥- توفير المنتجات بالأوقات المناسبة التي يتوقعها الزبائن، وزيادة قنوات توزيع المنتجات بشكل يتناسب مع زيادة الطلب على تلك المنتجات .

المراجع

([i]) زين الدين عبد المقصود،، التخطيط البيئي مفاهيمه ومجالاته ، سلسلة قضايا بيئية تصدرها الجمعية الكويتية لحماية البيئة - دولة الكويت- أبريل ١٩٨٢ م، ص ١٥

([ii]) العجمي، ضاري ناصر، الابعاد البيئية للتنمية، المعهد العربي للتخطيط، دولة الكويت سنة ١٩٩٢، ص١٥.

([iii])طلال و بطاينة، نجوى عبد الصمد محمد مفضي" **الإدارة البيئية للمؤسسات الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي**" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة، ورقلة، مارس ٢٠٠٥، ص ١٣٦.

([iv]) عبد الرزاق، عادل عبد الرشيد، التشريعات البيئية العربية ودورها في إرساء دعائم التخطيط البيئي، ندوة دور التشريعات والقوانين في حماية البيئة العربية، الشارقة الامارات العربية المتحدة من ٧ الى ١١ مايو ٢٠٠٥

([v]) نفس المرجع السابق.

([vi]) الصرن، رعد حسن "نظم الإدارة البيئية والأيزو ١٤٠٠١ " دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا،٢٠٠١ .ص ص٢٥٢-٢٥٤.

([vii])عبد الناصر و آمال، موسى و رحمن "الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسات الصناعية" كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة الجزائر، العدد(٤)، أبحاث إدارية واقتصادية، ٢٠٠٨ص ٧٦.

([viii]) http ;//**www.arifonet.org.إرشادات استخدام المواصفة**

([ix])جواد، كاظم أحمد "أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الأداء المتوازن" مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة (٣٦)، العدد (٥٧)، ٢٠١٣ص ١١٧.

([x])Daft,L.Richard ,"**Organization Theory and Design",** south-western, collage Pub. Cincimanti, Ohio, 2001, P9.

([xi])العبيدي، ندى أسعد أسماعيل **"تقويم الأداء الاستراتيجي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، جامعة** " بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، قسم الدراسات المحاسبية،أطروحة دكتوراة غير منشورة، ٢٠٠٩، ص ٣١.

([xii])Czepile, John A., "**Competitive marketing strategy**", Prentice Hall, Inc. New York, 1992,P40.

([xiii])عبد الرحيم، سناء، **مصدر سبق ذكره**، ٢٠٠٥، ص ٤١.

(xiv) الدوري وعلي، زكريا و صالح أحمد **"الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال"** الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٩ ، ص ٣٨٩.

(xv) جاد الرب، سيد محمد **" مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء مدخل إستراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي"** دار الكتب المصرية، ٢٠١٠، ص ١٨.

(xvi) الميالي، حاكم أحسوني مكرود "دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي" الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة السابعة العدد ٢١ ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة ،٢٠٠٨، ص ١٥١.

(xvii) حسين، زينب أحمد **" نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء إطار مقترح "** وقائع المؤتمر الثاني للإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للمدة من ٦-٨ تشرين الثاني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،٢٠٠١، ص٢٧٧.

(xviii) فرج، وليد علاء **"علاقة تقانة المعلومات بإعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز"** الكلية التقنية الإدارية/ بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٩، ص٦٤.