

## تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية

أ.م.د. عبد الناصر علك حافظ / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الباحث / اسعد عباس صادق السعيد

تاريخ التقديم: 2018/1/29  
تاريخ القبول: 2018/4/23

### المستخلص

يهدف هذا البحث ، الى معرفة مدى توفر ابعاد الاداء الاستراتيجي الخمسة (البعد المالي ، بُعد العمليات الداخلية ، بُعد رضا الزبون الداخلي ، بُعد التعلم والنمو ، البُعد البيئي والاجتماعي ) للمشاريع الزراعية لادارة وقاية المزروعات الممولة مركزياً باعتماد مؤشرات دولية من خلال دراسة تلك المشاريع وتقييمها باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مع تحديد مدى وجود الفروقات (ذات الدلالة الاحصائية) بين متغير البحث وابعاده ، ومن ثم محاولة الخروج ، بجملة توصيات تساهم في تقييم المشاريع الزراعية ورفع ادائها ، وانطلاقاً من (اهمية موضوع البحث) في المؤسسات الزراعية ، واهمية هذه المؤسسات للبيئة والمجتمع ، اعتمد المنهج (الوصفي التحليلي) في انجاز هذا البحث ، اذ جمعت البيانات من (78) مستجيباً يمثلون مجتمع البحث، بشكل حصري وشامل ، والمتمثل بـ ( المدير العام ومعاونهُ ، مدراء المشاريع ، رؤساء الاقسام ، وبعض مسؤولي الشعب ) باعتماد قائمة الفحص المعياري والتي تضمنت (43) فقرة ، واستعين بالمقابلات الشخصية ، كأداة مساعدة في جمعها ، واعتمد البحث على برنامج (Excel2010 ، Amos.V18 ، SPSS. V23) ، مع اعتماد اساليب الاحصاء الوصفي ( النسبة المئوية ، الانحراف المعياري ، المتوسط الحسابي ، الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد ، معامل التحديد ) لاختبار فرضياته. وخرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات منها، البدء بمشروعات جديدة دون اكتمال القديمة منها ، ولنفس فريق العمل ، الامر الذي يؤدي لمزيد من حالات (الارباك والهدر) للوقت والجهد ، لأحظ اهمال تحليل بيئة المشروعات الخارجية والداخلية ، في ظل نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المشروعات ، كذلك ضعف في برامج الاشراف والمراقبة ، لضعف اللوائح ومعايير الرقابة على المشروع ، والتي قد لا تتناسب مع ظروف المشروع و واقعة الفعلي ، فضلاً عن كون تلك المعايير عامة لكافة المشروعات ، دون النظر في خصوصية كل مشروع .

**المصطلحات الرئيسية للبحث /** تقييم الاداء الاستراتيجي ، مشروعات زراعية .



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 107 المجلد 24  
الصفحات 85-107

\*البحث مستل من رسالة ماجستير



### المقدمة

تُعد المشروعات الزراعية ، حجر زاوية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في اي بلد ، اذ تُمثل علامة مهمة ودالة في تقدمه، لان المجتمع وتطوره يستند الى هذه المشروعات التي وجدت ليس لتحقيق الامن الغذائي فحسب ، وانما لتحقيق مردود اقتصادي كبير للبلد ، من خلال فتح افاق الاستثمار الزراعي للمستثمرين المحليين والاجانب ، لذا لابد من الاهتمام بتلك المشروعات ومتابعتها متابعة دقيقة ، من خلال اجراء عدة عمليات تقييم ومراجعة لها على المستوى الاداري والفني على حدأ سواء، بشرط احتواء عملية تقييم الاداء لتلك المشروعات على معايير ومؤشرات ذات مستوى دولي ، لغرض مواكبة التطورات العالمية السريعة في مجال الزراعة والاستثمار، وبذلك فقد تضمن البحث الحالي مؤشرات الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) لتقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية ، وقد اقتضت ضرورة البحث ان يتضمن اربع محاور، اذ تناول المحور الاول منهجية البحث اما المحور الثاني تضمن الجانب النظري للبحث ، وجاء المحور الثالث ليتناول الجانب العملي للبحث ، واخيراً احتوى المحور الرابع على الاستنتاجات والتوصيات .

### المحور الاول / منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث ، في ان مشروعات وزارة الزراعة في العراق ، ومن ضمنها مشروعات دائرة وقاية المزروعات (مجتمع البحث) ، تفتقر الى نظام تقييم شامل ومتكامل ، يمكن من خلاله قياس الاداء الاستراتيجي الاداري والزراعي معاً ، عبر مدة زمنية محددة ، اذ ان اغلب المشروعات الزراعية، تعتمد على مؤشرات التقليدية والمتمثلة بالمقاييس المالية فقط ، في تقييم الجانب الاداري والمالي ، والتي تؤدي الى حدوث فجوة ، بين استراتيجية المشروع الزراعي وادوات القياس المستعملة ، في تقييم ادائه . ومن هنا يمكن ان تتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية :

1. هل يوجد اداء استراتيجي لمشروعات دائرة وقاية المزروعات؟
2. ماهي اساليب التقييم المستعملة من قبل المشروعات الزراعية مجتمع البحث؟
3. كيف يمكن تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن وبعتماد مؤشرات دولية؟
4. ما مدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تصحيح وتحسين الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية عينة البحث؟
5. ما مدى قدرة المؤسسة المبحوثة على تقييم اداء مشروعاتها الزراعية من الجانب الاداري والمالي؟
6. ما مستوى توفر ابعاد الاداء الاستراتيجي في مشروعات دائرة وقاية المزروعات؟

#### ثانياً: اهمية البحث:

يكتسب هذا البحث اهميته ، من اهمية الدور الذي يلعبه القطاع الزراعي لأي بلد، لذا تتجلى اهمية البحث في الافادة من طبيعة و اهمية العلاقة القائمة ، بين موضوعات البحث(الاداء الاستراتيجي ، البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد رضا الزبون الداخلي ، بعد التعلم والنمو ، بعد البيئي والاجتماعي ) في تطوير مشاريع المؤسسات الزراعية الحكومية وزيادة الوعي حول اهمية الجانب الاداري ، في اداء مشروعاتها الزراعية بالشكل الذي ينعكس ايجابياً ، على مستوى جودة مخرجاتها ضمن نطاق البيئة التي تعمل بها ، كذلك تكمن اهمية البحث ، من تمكّن الباحث من الاستفادة من مؤشرات صندوق النقد الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) ، واستخدامها لغرض تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية ، من الجانب الاداري والمالي ، بعد تكييف تلك المؤشرات للبيئة العراقية ، لتكون مكملة للمؤشرات الزراعية التي تستخدمها الدائرة عينة البحث لتقييم مشروعاتها الزراعية .



### ثالثاً: اهداف البحث:

يأتي هذا البحث مكملاً للسيرة العلمية ، في مجال البحث العلمي ، واستناداً الى جوانب مشكلة البحث ومبررات اجراءه، يمكن تحديد الاهداف بما يلي:

1. عرض وتحليل المؤشرات الدولية الخاصة بالأداء الاستراتيجي ، وتأثيرها على ابعاد تقييم الاداء الاستراتيجي ( البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد رضا الزبون الداخلي ، بعد التعلم والنمو ، البعد البيئي والاجتماعي ) اضافة الى ذلك علاقة الترابط والاثر بين تلك الابعاد.
2. محاولة توجيه انظار، ادارة المؤسسات الزراعية العامة ، الى دراسة ابعاد الاداء الاستراتيجي لمشروعاتها الزراعية (البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد رضا الزبون الداخلي، بعد التعلم والنمو، ابعاد البيئي والاجتماعي ) وجعلها اكثر ملائمة ، لواقع الاداء المطلوب منها في ظل البيئة العراقية المضطربة .

### سادساً : حدود البحث :

يتضمن البحث ثلاث حدود رئيسية :

1. الحدود المكائنية : (مشروع تحضير الاسمدة العضوية وزراعة الفطر ، مشروع تطوير المحاجر الزراعية في العراق ، مشروع تطوير وتأهيل الطيران الزراعي في العراق ) لدائرة وقاية المزرعات التابعة لوزارة الزراعة العراقية.
2. الحدود البشرية : تضمنت عينة البحث ( مدير عام ، معاون مدير عام ، مدراء المشروعات، رؤساء الاقسام ، وبعض مسؤولي الشعب ).
3. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية بالمدة التي قام بها الباحث ، باختبار قائمة الفحص والمقابلات التي اجراها ، مع مجتمع البحث للفترة من(2017/8/1) ولغاية (2017/10/15).
4. الحدود العلمية : تمثلت حدود البحث العلمية ، بالتركيز على الاداء الاستراتيجي وابعاد تقييمه وهي (البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد رضا الزبون الداخلي، بعد التعلم والنمو ، والبعد البيئي والاجتماعي ) ، وقد تم تكييفها وفقاً لمقياس ومؤشرات منظمة الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD).

### ثامناً: منهج البحث :

يعد منهج البحث ، تصميماً يمكن من خلاله جمع المعلومات اللازمة والضرورية ، والتي تظهر البحث بطريقة مبسطة ومتراصة ، وسوف يتم دراسة حالة المشاريع التي سيتم تقييمها بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لدراسة الاوضاع الحالية للظواهر ، من حيث علاقتها والعوامل المؤثرة بها ، من خلال الرصد والمتابعة بطريقة كمية ونوعية ، من اجل التعرف على الظاهرة للوصول الى النتائج ، وتعميماتها تساعد في فهم الواقع (عباس، 2016: 10).

### تاسعاً: مجتمع وعينة البحث:

تمثل العينة نموذجاً ، يشمل جانباً او جزءاً ، من وحدات المجتمع المعني بالبحث، وتحمل هذه العينة ، الصفات المشتركة للمجتمع المعني بالبحث ، مما يعني عن دراسة ، كل وحدات ومفردات المجتمع الاصلي ، وقد اعتمد الباحث ، اسلوب المعاينة القصدية بالحصص الشامل للمجتمع ، اذ تمثل العينات المختارة ، عينات تمتاز بالدقة في تمثيل المجتمع بشكله الكامل ، اذ تم تحديد القيادات العليا ، والتمثلة بالمدير العام ومعاون المدير العام ، والوسطى والتمثلة بمدراء المشروعات وبعض مدراء الاقسام ، والتنفيذية والتمثلة ببعض مسؤولي الشعب المختلفة، في دائرة وقاية المزرعات لارتباطهم المباشر واطلاعهم الكامل على عمل المشروعات الزراعية في الدائرة المبحوثة والبالغ عددها (3) مشاريع زراعية . اذ بلغ مجتمع البحث (78) مستجيباً، وقد تم اختبار قائمة الفحص واجراء المقابلات على عينة المجتمع بنسبة (100%) ، قد تم الاجابة على فقرات قائمة الفحص والمقابلات من جميع افراد مجتمع البحث، مما يدل على تفاعلهم مع البحث الحالي .



## المحور الثاني / الجانب النظري

ينقسم هذا المحور الى فقرتين الاولى التعرف على مفهوم الاداء الاستراتيجي وبعض الموضوعات المتعلقة به ، اما الثاني فقد ركز على مفهوم المشروعات الزراعية وتقييمها

### تقييم الاداء الاستراتيجي:

ان مفهوم الاداء واسع، وتتجدد محتوياته بتجدد وتطور اي مكون من مكونات المؤسسة، مهما اختلفت انواعها ، فقد عرفت (العبادي، 2005: 41) الاداء الاستراتيجي بـ(الاداء الذي يحقق بناء ، معرفي تراكمي وشامل ، يعكس مستوى نجاح المنظمة ،وقدرتها على التكيف ، مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء ، مشتقة من رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية ، وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات) او (هو المحصلة النهائية لأعمال المؤسسة، والانعكاس لقدرة المؤسسة، على استعمال مواردها المتاحة،(المادية والبشرية) من اجل تحقيق اهدافها) (Wheelen& Hunger,2015: 330)، كذلك عرف ( الجنابي ، 2017: 250) الاداء الاستراتيجي بـ(ذلك النشاط المستمر ، الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها، وقدرتها على التكيف مع البيئة او فشلها ، وانعكاسها على وفق اسس ومعايير محددة ، تضعها المنظمة ومتطلبات نشاطها ، وعلى ضوء الاهداف طويلة الامد، وهو يعكس صواب التوجيه الاستراتيجي للمنظمة ، واختباراً (فعلياً وواقعياً) لمصادقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما يوضح ابعاد وحلات التكيف الاستراتيجي ، للمنظمة مع بيئتها).

يرى ( سرور وعمر ،2013: 109) بأن تقييم الاداء الاستراتيجي " مرحلة من مراحل الادارة الاستراتيجية ، الهادف الى قياس فاعلية وكفاءة الوحدات الاقتصادية ، في تحقيق اهدافها من خلال التحسين المستمر ، والانسجام والتفاعل مع التغيرات الحاصلة ، في البيئة الداخلية والخارجية ، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس (المالية وغير المالية) لبيان مدى تحقيق الاهداف الموضوعة " ، او" هي عملية مقارنة النتائج المتحققة ، مع النتائج المرغوب تحقيقها ، وتوفير التغذية العكسية الضرورية للاداء لتقييم النتائج ، واتخاذ التعديلات اللازمة " (Wheelen&Hunger,2015:329) ، وتركز عملية تقييم الاداء الاستراتيجي على تقييم كل من (الاداء المالي والاداء التشغيلي و رضا الزبون و التعلم والنمو)، من خلال تحويل رؤية ورسالة المنظمة ، الى اهداف رئيسية (استراتيجية) ومن ثم ترجمة تلك الاهداف الى اهداف اخرى فرعية (تشغيلية ) وعلى كلا المستويين (الاعمال والوظائف) (Kaplan&Norton,1996:15)، عرف (جرادات،2013: 323) قياس الاداء بـ" المراقبة المستمرة ، لإنجازات ونشاطات وفعاليات اي مؤسسة ، وتسجيلها باستمرار ، ولاسيما عملية مراقبة وتسجيل جوانب السير و التقدم ، نحو تحقيق الغايات والاهداف الموضوعة مسبقاً" ، فيما عرفه ( Hill&jones,2010:152 ) بـ"مجموعة من المقاييس ، متعددة الابعاد تشمل ، تدابير مالية وغير مالية ، تكون على الصعيد الداخلي والخارجي للمؤسسة ، مصممه لقياس كل من الكفاءة وفاعلية الاداء" ، اضافة الى ذلك فقد بين (محمد علي ،2016: 29) اهمية قياس الاداء الاستراتيجي من خلال ما يلي:

1. قياس الاداء :هو مركز النظام الرقابي ، لأي مؤسسة وله دور اساسي في تطوير الخطة الاستراتيجية، وتقييم الاهداف التشغيلية والتنظيمية المنجزة ، كذلك دعم التعلم التنظيمي .
2. له دور بارز في تنفيذ الاستراتيجية ، وله ايضاً دور في المساعدة على ترجمة استراتيجيات المؤسسة ، الى السلوكيات المطلوبة واللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة ، كذلك يساعد في تحفيز العاملين ، وتقديم تغذية عكسية لانشطة المؤسسة، لغرض تحسين الاداء .
3. يساعد على تحسين قدرات المدراء ، على التصرف بطرق تتماشى مع الاولويات التنظيمية ، من خلال تعزيز معرفتهم بالاستراتيجيات والاولويات التنظيمية للمؤسسة .



### اهمية تقييم الاداء الاستراتيجي:

يمكن ايجاز اهمية عملية تقييم الاداء الاستراتيجي بالاتي:

1. يساعد في الحد من، تزايد الاخطاء وتراكمها ، فالأخطاء عادة تبدأ صغيرة ، فإذا لم تعالج في وقتها قد تتراكم تلك الاخطاء وتصبح كبيرة ، ويصعب حلها مما يؤدي الى مواقف حرجة للمؤسسة ( ادريس والغالي ، 2009: 171).

2. تُعد عملية تقييم الاداء الاستراتيجي ، وسيلة لتحديد مجال الاخفاق ، وتصحيح مسار العمل ، لغرض انجاح مجمل الاعمال الادارية في المؤسسة ، لذلك يتوسط العديد من الانشطة الادارية .(Smith,2007:241)

3. يعكس تقييم الاداء الاستراتيجي ، التطورات التي حققتها المؤسسة ، في سير أنشطة اعمالها ، من خلال نتائج التنفيذ الفعلية ، و من مدة لأخرى ، ومقارنة تلك النتائج مع نتائج التنفيذ الفعلية ، لمؤسسات اخرى مماثلة (Taticchi&et.al,2010:238).

4. يمكن تقييم الاداء الاستراتيجي ، من قياس درجة الانسجام والموائمة ، بين اهداف المؤسسة واستراتيجيتها (العبادي،2005: 45).

ان قياس الاداء الاستراتيجي ،لم يعد قاصراً على المعايير الكمية والمالية ، ليعكس صورة النجاح الحقيقية للمؤسسات ، لذلك فإن تقارير الاداء الاستراتيجي المبنية على مؤشرات مالية فقط، لا تعبر عن قياس الاداء الحقيقي لتلك المؤسسات ، لأنها تعطي رؤية ضيقة ومحدودة للأداء الاستراتيجي لها ، وهناك عدة مقاييس غير مالية ، لقياس الاداء الاستراتيجي اضافة الى المقاييس المالية ،ومن تلك المقاييس بطاقة الاداء المتوازن.

### اهمية الاداء الاستراتيجي واهدافه:

وهناك كثير من المنطلقات، تبين اهمية الاداء الاستراتيجي للمؤسسات ومن اهمها :

1. تحديد مدى تمتع المؤسسة ، بالفاعلية والكفاءة اللزمتين ، وبالتالي تحديد مدى نجاح المؤسسة ، في تحقيق الاهداف .(جرادات،2013: 337).

2. المساعدة في عمليات التخطيط ، واعادة التخطيط الاستراتيجي ، واتخاذ القرارات الادارية في الوقت المناسب ،(الكرخي،2014: 303).

3. يعد القاسم المشترك للجهود المبذولة ، من قبل ادارة المؤسسة والعاملين فيها (David,2011:295).

4. يستخدم كأداة، لمعرفة الخلل الذي يحدث ، عند تحقيق الاهداف (ilesnmi,2011: 65).

5. يساعد في الحد من، تزايد الاخطاء وتراكمها ، فالأخطاء عادة تبدأ صغيرة ، فإذا لم تعالج في وقتها قد تتراكم تلك الاخطاء وتصبح كبيرة ، ويصعب حلها مما يؤدي الى مواقف حرجة للمؤسسة ( ادريس والغالي ، 2009: 171).

6. تُعد عملية تقييم الاداء الاستراتيجي ، وسيلة لتحديد مجال الاخفاق ، وتصحيح مسار العمل ، لغرض انجاح مجمل الاعمال الادارية في المؤسسة ، لذلك يتوسط العديد من الانشطة الادارية .(Smith,2007:241)

7. يعكس تقييم الاداء الاستراتيجي ، التطورات التي حققتها المؤسسة ، في سير أنشطة اعمالها ، من خلال نتائج التنفيذ الفعلية ، ومن مدة لأخرى ، ومقارنة تلك النتائج مع نتائج التنفيذ الفعلية ، لمؤسسات اخرى مماثلة (Taticchi&et.al,2010:238).

8. يمكن تقييم الاداء الاستراتيجي ، من قياس درجة الانسجام والموائمة ، بين اهداف المؤسسة واستراتيجيتها (العبادي،2005: 45).

ان قياس الاداء الاستراتيجي ،لم يعد قاصراً على المعايير الكمية والمالية ، ليعكس صورة النجاح الحقيقية للمؤسسات ، لذلك فإن تقارير الاداء الاستراتيجي المبنية على مؤشرات مالية فقط، لا تعبر عن قياس الاداء الحقيقي لتلك المؤسسات ، لأنها تعطي رؤية ضيقة ومحدودة للأداء الاستراتيجي لها ، وهناك عدة مقاييس غير مالية ، لقياس الاداء الاستراتيجي اضافة الى المقاييس المالية ،ومن تلك المقاييس بطاقة الاداء المتوازن.

وقد بين (Wheelen&Hanger,2015:335) ان اهداف الاداء الاستراتيجي ، هو تحسين البرامج التي تسعى المؤسسات لتنفيذها ، اذ من خلال استعمال النماذج ، والمقاييس الخاصة بقياس وتقييم الاداء الاستراتيجي ، سيؤدي ذلك الى معرفة نقاط القوة والضعف ، وبالتالي سيساهم بتحسين اداء كافة البرامج المؤسسية .



فيما يرى (Rothaermel,2013:312) ان واحدة من اهم اهداف الاداء الاستراتيجي ، هو مساعدة المؤسسات في زيادة الاستثمار، في مشاريعها الناجحة من خلال زيادة التركيز عليها وتوفير التخصيصات والموارد اللازمة لها ، وفي نفس الوقت لابد للمؤسسات ، من معرفة اسباب ضعف مشاريعها الاخرى ، لغرض معالجة تلك الاسباب للحصول على النتائج المستقبلية.

### مفهوم بطاقة الاداء المتوازن :

وتعنى بطاقة الاداء المتوازن، بترجمة الاستراتيجية الى عمل فعلي ، يبتدأ بالرؤيا والرسالة والاهداف ، وينتهي بقياس الاداء الاستراتيجي(درة وجرادات،2014: 277) ، لذلك تُعد الاساس لغرض تقييم الاداء المؤسسي وقياس معطياته ومتابعته ، لاسيما في تحقيق التوازن بين تلك الجوانب ، وعواملها المالية وغير المالية ، لغرض اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة (الدريس والغالي،2009: 205) ، اما (الجنابي،2017: 364) فقد عرف بطاقة الاداء بأنها " منظومة استراتيجية لتقييم ومتابعة الاداء وفق منظورات مالية وغير مالية بصورة متوازنة تحقق التكامل والترابط بين استراتيجية المؤسسة ورسالتها واهدافها من جهة وبين عملياتها الداخلية واقسامها وافرادها من جهة اخرى بهدف استدامة النمو والابداع ورضا الزبون " ، اما (Kaplan&Norton,1996:28) فقد عرفها بأنها "نظام يقدم مجموعة من المبادئ وافكار التي تستعمل لترجمة رسالة المؤسسة من خلال مجموعة متكاملة من مؤشرات الاداء لغرض قياس اعمال المؤسسة وبالتالي وضع استراتيجية مختلفة لتقييم الاداء الاستراتيجي لغرض الوصول الى غاية واهداف المؤسسة " .

### ابعاد بطاقة الاداء المتوازن :

وقد اشار (الجنابي،2017: 364) الى مكونات بطاقة الاداء المتوازن ، المصممة بشكل متكامل اذ يكمل احدهما الاخر ، وبما يحقق الترابط بين الاعمال و النشاطات ( قصيرة وطويلة الامد ) والمتمثلة بالاهداف الاستراتيجية ، وتعد بطاقة الاداء المتوازن ، احد الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية ، في قياس مستوى اداء المؤسسة ، ونشاطاتها واستراتيجيتها الحالية ، تهدف الى تطوير مقاييس جديدة ، تستند في فلسفتها الى اربعة ابعاد اساسية هي ( Kaplan, 2010 : 11 ) (بعد العمليات الداخلية ، بعد الزبائن ، بعد المالي ، بعد التعلم والابتكار) .

#### أ – البعد المالي :

يشير هذا البعد ، الى العمليات المالية الجارية في أي مؤسسة، والتي من خلالها ،تستطيع الحصول على الموارد المالية ،ليتم صرفها على مختلف العمليات ، التي تتم داخل المؤسسة (النعمي واخرون،2009: 192) ، وتشمل العمليات المالية كل من (الايرادات المتحققة ،والاستثمارات،والتكاليف )،التي تواجه جميع المؤسسات (Amalgwi&Dahiru,2014:6) ، ويبين الباحث ، بأن المشاريع الزراعية تحصل على الاموال والتخصيصات المالية ، من خلال الموازنة العامة للدولة ، عن طريق ميزانية وزارة الزراعة ، والتي تُعد الداعم الرئيس لمختلف العمليات الجارية في تلك المشاريع ، كذلك لاحظ الباحث ، بأن المشاريع الزراعية عبارة عن مشاريع غير انتاجية او ربحية ، بمعنى اخر فان المشاريع الزراعية عبارة عن مشاريع خدمية بحثية فقط ، وهذا ما يتوافق مع رؤية وزارة الزراعة وهو تقديم خدمات بحثية ارشادية للمستفيدين من خدماتها .

#### ب- بعد العمليات الداخلية :

يركز هذا البعد ، على كيفية تحويل المؤسسة مدخلاتها الى مخرجات قيمة ، وتشجيع المؤسسات على اعادة هيكلة (عملياتها التشغيلية)، لغرض تحديد ما ينبغي ان تتفوق وتتميز به ،لتكون اكثر نجاحاً وتطوراً ، من باقي المؤسسات الاخرى (Kotler&et.al,2010:116) ، لذلك فالمدخل الحديث لبطاقة الاداء المتوازن يركز على تلبية الحاجات والخدمات والمنتجات الحالية والجديدة والتي تلبية حاجات الزبائن ، وأن تصميم ونوعية الخدمة المقدمة للزبائن وما يتضمنه هذا المنظور لغرض رفع درجة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم (يوسف ، 2012: 30)، اما المدخل التقليدي فقد ركز على عمليات تسليم المنتجات والطلبات التي يتم انجازها للزبائن (الجنابي 2017:367)، ويرى الباحث بأن العمليات الداخلية ،تتضمن (كافة الانشطة والمهام) التي تساعد المدراء على تحقيق الاداء المتوقع لأي مؤسسة او مشروع ، وعلى هذا الاساس، يُعد هذا البعد من الابعاد المهمة المعتمد عليها، وبشكل كبير في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات بشكل عام ومشروعاتها وبشكل خاص.





### ب- بعد الزبون الداخلي :

تعتمد معظم المؤسسات ،في وقتنا الحاضر ، على وضع حاجات ومتطلبات (الزبون الداخلي) ، والمتمثل بالعاملين لديها في الاستراتيجيات التي تتبعها ، وذلك بسبب اهمية هذا البعد ،والذي ينعكس على نجاح المؤسسة في البقاء والاستمرار بتقديم الخدمات(القيسي والطائي ،2014: 580)، ومن خلاله يترجم المدراء ، رسالتهم التي تخص عاملهم الى مجموعة مقاييس محددة، ترتبط باهتمامات العاملين لديها، لإشباع الحاجات والرغبات المتنوعة والمختلفة لهم (بلاسكة،2012: 8)، ان المنافسة الشديدة بين المؤسسات في بيئة الاعمال جعلت من رضا العاملين اساساً لتحقيق ايراداتها ونجاحها ، لذا لا بد على المؤسسات المحافظة على العاملين والاهتمام بهم ومن ثم جذب اخرين جديداً لها (Becerra,2009:75) ، ويلاحظ الباحث بأن يقع على عاتق المؤسسات الزراعية ، تحديد ما يرضي العاملين لديها ، وتوفير ما يحتاجونه من مستلزمات عمل وغيرها من الخدمات لهم، وتقليص الفارق بين ما يرغب به العاملين، وما سيحصلون عليه ، فأى تلكا في تلبية احتياجاتهم، سيؤدي الى احباط من عزيمتهم، وبالتالي خسراهم نتيجة لجؤهم الى اغلب المؤسسات الزراعية الاقليمية والعالمية ،التي توفر لهم احتياجاتهم ومتطلباتهم ،مما سيؤدي الى اضعاف المؤسسة الزراعية في البلاد.

### د - بعد التعلم والنمو :

يركز البعد ،على توفر البنية التحتية، والتي ينبغي على المؤسسات ان تجدها، لتطوير ادائها الاستراتيجي ، من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى اليها(القيسي والطائي ،2014: 580) ، اذ يهدف البعد ، لتوجيه العاملين نحو التطوير والتحسين المستمر ، بغية تدعيم قدرات العاملين لديها ، وابداعاتهم و تحديث المعرفة التقنية التي تمتلكها ، وتمنعها من التقادم (David,2011:297) ، مما يستلزم الاستمرار بالبحث ، لتحديد القدرات الواجب اكتسابها ، لضمان استمرار تطورها المستقبلي (جرادات،2013: 348) ، ويرى الباحث، بأن المؤسسات الزراعية ، لا بد ان تصب جل اهتمامها بهذا البعد ، كونه الاساس للأبعاد الاخرى المتبقية ، فبدون وجود تحسين وابداع في الاجراءات والعمليات ، ومواكبة التطورات العالمية المتسارعة في عالم اليوم ، على صعيدين العلمي والعملية ، لا يمكن دعم الأنشطة والعمليات الاخرى ، كذلك لا يمكن تحقيق الغايات والاهداف الاستراتيجية طويلة الامد للمؤسسات الزراعية.

### هـ - البعد البيئي والاجتماعي :

مرت بطاقة الاداء المتوازن ، بتطورات عديدة منذ ظهورها عام 1992م ولغاية ، الان اذ ادخلت عليها تحسينات عديدة ، جعلتها من اهم طرق تقييم الاداء الاستراتيجي، التي يعتد بها في تقييم اداء اكبر المؤسسات العالمية، واهمها لما تحتوي عليه البطاقة ، من مجموعة مؤشرات ذات اهمية كبرى، في عملية التقييم تساعد الادارة العليا ،في اتخاذ اغلب القرارات الاستراتيجية ،التي تلائم غايات واهداف المؤسسة ، فاليوم تحتاج المؤسسات ،الى تضمين الاستدامة في اساليب عملها ، لتجنب تجريف الغطاء الاخضر النباتي ، من خلال التفكير البيئي المحافظ (Erbasi,2014:199) ،لذلك فإن المؤسسات ،تتميز وتحصل على رصيد اجتماعي وبيئي، وسمعة جيدة مرموقة (Dey & et al 2015:204) ، لذا لا بد من دمج التفكير البيئي، في ثقافة المؤسسة بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية ،من خلال تصميم بطاقة الاداء المتوازن BSC البيئية الفعالة، لتعزيز طرائق الادارة البيئية واستراتيجيتها ( الجنابي 2017:367)، اذ ان الأداء الاجتماعي للمؤسسة ، يؤثر على النظم الاجتماعية ،داخل المواقع التي تعمل بها ، اما الاداء البيئي ،فيهم بتحديد التأثيرات البيئية الاكثر اهمية ، واظهار وربط الاهداف البيئية للمؤسسات باستراتيجيتها(لحسين ،2011 : 323) .

ثانياً: مفهوم المشروعات وتقييمها:

### مفهوم المشروعات :

تعرف جمعية ادارة المشروع البريطانية Association of Project Management (PMA)- المشروع على انه " مجموعة من الفعاليات المترابطة ، غير الروتينية تتمتع ببدايات ونهايات زمنية معينة ، يتم تنفيذها من قبل فرد او مؤسسة، لتحقيق اهداف محددة ، في اطار معايير الزمن، الكلفة والجودة (عبد السادة،2014: 22)، في حين عرفه معهد ادارة المشروع الامريكى (Project management institutes)-(PMI) المشروع : بأنه " أنشطة بشرية منظمة، تهدف الى انجاز اهداف محددة، في مدة زمنية معينة (بداية ونهاية)، باستعمال موارد مختلفة ومتنوعة من (المستلزمات الفنية، المواد الاولية ، والطاقة ، العاملين، الموارد المالية)" (الدلو،2013: 27)، وقد عرف الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) المشروعات بأنها " مجموعة من الأنشطة المتناسقة تتألف من وسائل تعزز بعضها بعضاً لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها والتي بدورها تدعم الاهداف الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسات"(IFAD,2012:22).



### اهمية المشروعات :

- وتتلخص اهمية المشروعات بما يلي :
1. للمشروعات دور فعال، في توفير فرص عمل، وتشغيل العاطلين عن العمل ، فهي تستوعب جزءاً اساسياً، ومهماً منهم (صويص وآخرون، 2010: 45) .
  2. تساهم المشروعات في تلبية احتياجات المجتمع، وافرادهُ والمتمثلة بإنتاج الخدمات والسلع الاستهلاكية ( موسى وسلام، 2013: 57).
  3. تساعد في زيادة دخول شرائح واسعة، من افراد المجتمع ، وبالتالي تحقيق جزءاً من الرفاهية الاجتماعية لهم (Neely&et.al,2010:6).
  4. للمشروعات دور مهم في احداث النمو الاقتصادي ، من خلال الارباح التي تحققها ، والتي تعتبر المصدر المهم والاساسي للاستثمارات الانتاجية، والادخار الاقتصادي (Chander,2007:2) .
  5. تساهم المشروعات ، في تحقيق التطور التكنولوجي، وذلك من خلال ادخال احدث الطرق والاساليب التكنولوجية ، والمتطورة في تنفيذ الاعمال ( Tanvir,2014:9).

### اهداف المشروعات :

يرى (العجلوني و الحلاف، 2009 : 23) و(هلال،2016: 36) بان المشروعات العامة غالباً ما تكون لها اربعة اهداف وهي ، الاهداف الاقتصادية وتتضمن (الزيادة من قدرة الاقتصاد الوطني ، تعظيم الارباح، وزيادة في الانتاج الخدمي والسلعي ، تزيد المشروعات من قدرة المشروعات الاخرى ، المماثلة على استعمال الكفوء لعوامل الانتاج )، والاهداف الاجتماعية اذ تساهم وبشكل كبير ،في القضاء على كافة اشكال البطالة في المجتمع ، وتحقيق التنمية الاجتماعية ، بين مختلف المناطق في البلاد ، وبشكل متوازن من خلال استعمال المشروعات ،كأدوات لرفع معدل التحضر في المجتمع ، وبالخصوص المناطق المتخلفة منها ، و الاهداف السياسية فتتجسد بتعميق الاستقلال الوطني، من الناحية الاقتصادية اذ تسعى لايجاد قاعدة اقتصادية قوية، يمكن الاعتماد عليها ، كذلك تعزز من قدرات الدولة التفاوضية ، و الاهداف التكنولوجية اذ تعمل المشروعات ، على تطوير التكنولوجيا والاساليب المستعملة في الانتاج المحلي ، وبشكل مستمر لتصبح اكثر كفاءة وقدرة ، على الوفاء باحتياجات المجتمع والبلاد ككل.

### تقييم المشروعات :

- ومن خلال ما تقدم ، يمكن تلخيص اهمية تقييم اداء المشروعات بما يلي:
1. تقدم عملية تقييم اداء المشروع، البيانات والمعلومات الواقعية، عن عمل المشروع تستعمل فيما بعد ، كنموذج لتجربة ناجحة في تنفيذ مشروعات اخرى مشابهه(دودين، 2012: 85) .
  2. تتأكد المؤسسة من خلاله ، بمدى التنفيذ الفعلي للخطط والاهداف الموضوعه للمشروع ( Wei &Wanga,2012:44).
  3. يساعد المؤسسة ،في ادارة مشروعاتها الاكثر فائدة (Htut&et.al,2005:202).
  4. لعملية تقييم الاداء دور كبير في توجيه العاملين في المشروع ، لأداء الاعمال الموكلة لهم على اتم وجه ممكن (الكرخي، 2008: 114).

اما الاهداف ، التي يسعى اليها تقييم اداء المشروعات فهي كما يلي :

1. دعم وترشيد جهود التخطيط ، عن طريق كشف الانحرافات والقصور واخطاء في الخطط الموضوعه مسبقاً ، واجراء التعديلات وتصحيح الانحرافات اللازمة لها. (Kusek,2009: 33) .
  2. العمل على تقليل الخسائر ، بقدر الامكان حيث يؤدي التقييم الى ايقاف بعض المشروعات ، والتي يتأكد من عدم صلاحيتها ، وعدم جدواها الاقتصادي والانتاجي(كبرو، 2017: 316).
  3. يعمل التقييم على كشف بعض جوانب الهدر والتبديد في الموارد، عند تشغيل بعض المشروعات ، بحيث يمكن السيطرة على العمليات في الوقت المناسب.( Neely & et.al,2010:9).
- وقد اشارت (ابو الفز،2016: 37) الى وجود عدة انواع من المؤشرات ، تستعمل في عملية تقييم اداء المشروعات ، صنفت حسب طبيعتها وهي ( المؤشرات الفنية، المؤشرات الزمنية ، مؤشرات الكلفة، مؤشرات الايرادات، مؤشرات اقتصادية، مؤشرات تاريخية، مؤشرات النشاط، مؤشرات تخطيطية، مؤشرات قياسية محلية أو دولية، مؤشرات مهنية أو وظيفية ، مؤشرات النوعية والجودة).





## المحور الثالث / الجانب العلمي

### أولاً: المشاريع التي تم تقييمها :

#### 1. مشروع تطوير المحاجر الزراعية في العراق 2010-2020:-

وهو مشروع تطويري ينفذ في عدد من المحافظات يتناول تطوير المحاجر الزراعية في المنافذ الحدودية كافة سواء اكانت برية (المعابر البرية ) او بحرية (الموانئ) او الجوية (المطارات الدولية ) يهدف المشروع الى تحسين عمليات الحجر الزراعي من خلال انشاء مختبرات حديثة ومتطورة في كافة المنافذ الحدودية المنتشرة في المحافظات البلاد لغرض زيادة التنسيق بين هذه المحاجر والدوائر الحدودية كافة (الجمارك ،وزارة التجارة ، ووزارة الصحة ، والشركات الاجنبية الفاحصة في المنافذ ) ويهدف ايضاً الى اعداد وتدريب كادر متخصص للعمل في هذه المحاجر والمختبرات الجديدة من خلال زجهم في دورات تدريبية متخصصة في مجال المحاجر الزراعية سواء كانت داخل العراق او خارجة لغرض مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الحجر الزراعي والجدول ادناه يبين عدد الدورات وموقعها

#### الجدول (1) يبين عدد الدورات وموقعها

ت	تفاصيل الدورة	عدد الدورات	موقع الدورة
1	تعريف الزراعيين على احدث الطرق والاساليب في مجال الحجر الزراعي العالمي وتدريبهم عليها.	7	خارج العراق
		10	داخل العراق
2	تدريب البيولوجيين على استعمال الاجهزة الحديثة المتخصصة في الحجر الزراعي	4	خارج العراق
		12	داخل العراق
3	تدريب التخصصات الساندة (الداري ، مالي ، قانوني ، ..... ) كلاً حسب تخصصه	4	داخل العراق
	المجموع	37	

اذ بلغ عدد كادره (104) موظف ومن مختلف الاختصاصات التي يحتاجها المشروع لإنجاز اعماله وكما مبين في الجدول ادناه.

#### الجدول (2) يبين عدد وتخصصات كادر المشروع

التخصص	المستوى العلمي				النسبة من الكلي
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	اخرى	
زراعي	14	13	47	—	71%
بيولوجي	—	9	12	—	20%
ساندين	—	—	5	4	9%
المجموع	14	22	64	4	100%

وقد بلغت الكلفة الكلية للمشروع منذ تأسيسه سنة 2010 ولغاية 2016/12/31 (2,075,000,000) دينار عراقي وقد خصصت وزارة الزراعة مبلغ قدره (76,000,000) دينار عراقي كتخصصات مالية لإكمال تنفيذ هذا المشروع لسنة 2017. وكما موضح بالجدول ادناه:



## تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية

الجدول ( 3 ) تفاصيل الكلفة الكلية والتخصيصات للمشروع (المبالغ بالمليون دينار)

مكونات الكلفة	مبالغ الكلفة الكلية	تخصيصات السنوية
مباني غير سكنية	11	
انشاءات اخرى	430	43
معدات نقل	290	
الات ومعدات اخرى	447	21
سلع	80	
خدمات	423	5
اجور ورواتب	290	7
مبلغ الاشراف والمراقبة	104	
المجموع	2075	76

وينسق المشروع اعماله مع عدة جهات حكومية منها :

- وزارة الزراعة
- وزارة المالية - دائرة الكمارك.
- وزارة التجارة .
- وزارة الصحة والبيئة.
- وزارة الداخلية .
- جهاز الامن الوطني.
- الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية .

### 2. مشروع تطوير وتأهيل الطيران الزراعي في العراق 2008-2018 :-

وهو مشروع تطويري وتأهيلي ينفذ في عدد من المحافظات يتناول تطوير وتأهيل الطيران الزراعي في محافظات البلاد كافة اذ يهدف المشروع الى تعزيز اسطول الطيران الزراعي العراقي ورفع طائرات زراعية حديثة وجديدة وسيارات تخصصية وتهينة مهابط للطائرات في عموم المحافظات ويهدف المشروع ايضاً الى تدريب وتطوير الملاكات الفنية وبالتنسيق مع سلطة الطيران المدني من خلال دورات تدريبية داخل العراق وخارجه لغرض مواكبة التطورات العلمية الحاصلة في مجال الطيران الزراعي العالمي والجدول ادناه يبين عدد تلك الدورات

الجدول ( 4 ) يبين عدد الدورات ونوعها

ت	تفاصيل الدورة	عدد الدورات	نوع الدورة
1	تدريب الطيارين على قيادة الطائرات الزراعية الحديثة	20	خارج العراق
2	تدريب الفنيين على اصلاح الطائرات الزراعية	5	داخل العراق
	المجموع	25	

و يبلغ عدد كادر المشروع (80) موظف ومن مختلف التخصصات التي تلائم طبيعة عمل المشروع والجدول ادناه يبين تلك التخصصات وعددها

الجدول ( 5 ) يبين عدد وتخصصات كادر المشروع

التخصص	المستوى العلمي			النسبة من الكلي
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
هندسة طيران			50	63%
طيار			20	25%
ساندين			10	12%
المجموع			80	100%



## تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية

وقد بلغت الكلفة الكلية للمشروع منذ تأسيسه سنة 2008 ولغاية 2016/12/31 (10,065,000,000) دينار عراقي وقد خصصت وزارة الزراعة مبلغ قدره (1,200,000,000) دينار عراقي كتخصيصات مالية لإكمال تنفيذ هذا المشروع لسنة 2017. وكما موضح بالجدول ادناه.

الجدول (6) يبين تفاصيل الكلفة الكلية والتخصيصات للمشروع (المبالغ بالمليون دينار)

مكونات الكلفة	مبالغ الكلفة الكلية	تخصيصات السنوية
مباني غير سكنية	1065	_____
انشاءات اخرى	4250	_____
معدات نقل	1400	_____
الات ومعدات اخرى	1100	1200
سلع	125	_____
خدمات	750	_____
اجور ورواتب	625	_____
مبلغ الاشراف والمراقبة	750	_____
المجموع	10065	1200

وينسق المشروع اعماله مع عدة جهات حكومية منها :

- وزارة الزراعة .
- وزارة الدفاع .
- وزارة الداخلية.
- وزارة الصحة والبيئة.
- مجالس المحافظات كافة.
- سلطة الطيران المدني .
- قيادة طيران الجيش.
- مطار بغداد الدولي.
- الدوائر الزراعية في المحافظات كافة.

### 3. مشروع تحضير الاسمدة العضوية وزراعة الفطر في العراق 2008-2018 :-

وهو مشروع بحثي ارشادي مشترك بين وزارة الزراعة ودائرة وقاية المزروعات ينفذ في عدد من المحافظات يتناول صناعة الاسمدة العضوية من الادغال والقصب والبردي ومخلفات زهرة النيل والمخلفات النباتية الاخرى يستخدم المشروع بعض التقنيات الخاصة بزراعة الفطر يهدف المشروع الى تحسين صناعة الاسمدة العضوية من المخلفات الزراعية والتي تتوفر بكميات هائلة والتي تكون المادة الخام للاسمدة العضوية كذلك نقل تقنيات زراعة الفطر لما له من اهمية غذائية للفرد كذلك له مردود اقتصادي للفلاحين والمستثمرين اذا انتشرت زراعته في البلاد.

ويهدف المشروع ايضاً الى اعداد و تدريب كادر متخصص ارشادي لمساعدة المستفيدين من المزارعين والمستثمرين في كيفية زراعة الفطر وتطويره كذلك مساعدتهم في كيفية تحضير الاسمدة العضوية لغرض الاستفادة من المخلفات الزراعية ، والجدول ادناه يبين عدد ونوع الدورات.



## تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية

الجدول ( 7 ) يبين عدد ونوع الدورات

ت	تفاصيل الدورة	عدد الدورات	نوع الدورة
1	تعريف الزراعيين على انواع الفطر الصالحة للاستهلاك البشري وماهي الاساليب الحديثة المستعملة في زراعته	8	خارج العراق
		14	داخل العراق
2	تعريف الزراعيين على الاساليب والطرق الحديثة في كيفية الاستفادة من المخلفات الزراعية لغرض تحويلها الى اسمدة عضوية صديقة للبيئة	6	خارج العراق
		12	داخل العراق
3	اقامة دورات تدريبية نظرية وعملية للفلاحين والمستثمرين لغرض تدريبهم على كيفية الاستفادة من المخلفات الزراعية وتحويلها الى اسمدة عضوية	14	داخل العراق
4	اشراك الجهات الساندة من (غير الزراعيين) في دورات تدريبية في مجالات مختلفة كلاً حسب تخصصه	9	داخل العراق
	المجموع	53	

و يبلغ عدد كادر المشروع (150) موظف ومن مختلف التخصصات التي تلائم طبيعة عمل المشروع والجدول ادناه يبين تلك التخصصات وعددها.

الجدول ( 8 ) يبين عدد وتخصصات كادر المشروع

التخصص	المستوى العلمي				النسبة من الكلي	
	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	اخرى		
زراعي	10	13	63	86	57%	
مالي	—	—	20	4	24	16%
اداري	—	—	15	7	22	15%
كيميائي	—	4	8	—	12	8%
عمال	—	—	—	6	6	4%
المجموع	10	17	106	17	150	100%

وقد بلغت الكلفة الكلية للمشروع منذ تاسيسه سنة 2007 ولغاية 2016/12/31 (8,650,000,000) دينار عراقي وقد خصصت وزارة الزراعة مبلغ قدره (79,000,000) دينار عراقي كتخصصات مالية لإكمال تنفيذ هذا المشروع لسنة 2017. وكما موضح بالجدول ادناه

الجدول ( 9 ) يبين تفاصيل الكلفة الكلية والتخصصات للمشروع (المبالغ بالمليون دينار)

مكونات الكلفة	مبالغ الكلفة الكلية	تخصصات السنوية
مباني غير سكنية	800	—
انشاءات اخرى	3000	20
معدات نقل	600	—
الات ومعدات اخرى	1200	20
سلع	1000	6
خدمات	1000	15
اجور ورواتب	1050	18
المجموع	8650	79

ويقدم المشروع في نهاية كل سنة مالية تقريرين احدها يخص الاسمدة العضوية والاخر يخص زراعة الفطر وبذلك يكون مجموع التقارير المعدة من قبل المشروع ما يقارب ( 18 ) تقرير زراعي متخصص بعمل المشروع منذ 2008 ولغاية 2017.



## تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية

وينسق المشروع اعماله مع عدة جهات حكومية منها :

- وزارة الصحة والبيئة.

- الدوائر الزراعية في المحافظات كافة .

- المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة (ICARDA).

ثانياً: تحليل اجابة مجتمع البحث حول مدى توفر الاداء الاستراتيجي وابعاده ( البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، رضا الزبون الداخلي ، بعد التعلم والنمو ، بعد البيئي والاجتماعي ):

يتم عرض وتحليل نتائج المتغيرات المكونة لأبعاد الاداء الاستراتيجي لمشاريع دائرة وقاية المزروعات في وزارة الزراعة كونها من المشاريع المهمة للبلد ، فمن خلال المبحث الاول سيتسنى معرفة اراء مجتمع البحث الى اين تتجه لكل فقرة من فقرات قائمة الفحص المعياري المتعلقة بمتغير الاداء الاستراتيجي وابعاده ومدى توافرها ، إذ استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي في استقصاء اراء مجتمع البحث والمتضمن (78) مستجيب لقائمة الفحص المعياري ، إذ يكون لكل بعد مستوى اجابة يتراوح بين اعلى قيمة وادنى قيمة (20% ، 40% ، 60% ، 80% ، 100%) يقدرها الباحث في ضوء لقاءه مع المستجيبين في دائرة وقاية المزروعات ، واعتمد الباحث لهذا الغرض الاختبار الثاني والانحراف المعياري والوسط الحسابي والوسط الفردي لكل فقرة من فقرات قائمة الفحص المعياري ، فحول المقياس الى الجدول الاتي لكي يتسنى تسهيل عمليات التفريغ الاحصائي والحصول على بيانات دقيقة :

النسبة 20%	النسبة 40%	النسبة 60%	النسبة 80%	النسبة 100%
1	2	3	4	5

اذ تم تحديد وسطاً فرضياً مقداره (3) للبحث ، فعندما يكون الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي، فهذا يدل على ان الاجابات اتجهت نحو الاتفاق والاتفاق بشدة والتوفر، اما اذا كان الوسط الحسابي اصغر من الوسط الفرضي فهذا يعني ان الاجابات اتجهت نحو عدم الاتفاق وعدم الاتفاق بشدة وضعف التوفر، واعتمد الباحث قيمة (sig=0.05) وقيمة (t) الجدولية (1.97) لمجتمع البحث (N=78) وبدرجة حرية (77) وكالاتي :

### 1. البعد المالي :

يتضح من الجدول (10) توفر البعد المالي ، إذ حصل على وسطا حسابيا (3.30) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ، إذ يتفق افراد المجتمع وتتجانس اجاباتهم حول هذا البعد من خلال حصوله على انحرافا معياريا (0.543) ، فضلا عن قيمة (t) المحسوبة (3.088) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) ، وبمستوى معنوية (0.000) مما يشير لوجود فروقات معنوية بمستوى الدلالة (0.05) للبعد المالي في مشاريع دائرة وقاية المزروعات ، وان قيمة الوسط الحسابي اكبر من قيمة الوسط الفرضي مما يعني ان الدلالة المعنوية لصالح الوسط ، إذ تشير النتيجة اعلاه لتوفر البعد المالي لدى مجتمع البحث من خلال توفير البيانات المالية وتحقيق الاهداف المالية لجميع المشاريع المتبناة من قبل الدائرة من خلال بلوغها الكفاءة و الفاعلية والقيمة في الوقت المناسب .

### 2. بعد العمليات الداخلية :

يتضح من الجدول (10) توفر بعد العمليات الداخلية ، إذ حصل على وسطا حسابيا (3.83) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ، إذ يتفق افراد المجتمع وتتجانس اجاباتهم حول هذا البعد من خلال حصوله على انحرافا معياريا (0.699) ، فضلا عن قيمة (t) المحسوبة (6.742) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) ، وبمستوى معنوية (0.000) مما يشير لوجود فروقات معنوية بمستوى الدلالة (0.05) للبعد في مشاريع دائرة وقاية المزروعات ، وان قيمة الوسط الحسابي اكبر من قيمة الوسط الفرضي مما يعني ان الدلالة المعنوية لصالح الوسط ، إذ تشير النتيجة اعلاه لتوفر معايير واليات لقياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية ، فضلا عن اسهامها في اشباع رغبات المستفيدين والمساهمة في تحقيق مهام المشروع وتناسق هذه المهام مع اهداف المشروع واحتياجات المستفيدين على المستوى المحلي



### 3. بعد رضا الزبون الداخلي :

يتضح من الجدول (10) توفر بعد رضا الزبون الداخلي ، اذ حصل على وسط حسابيا (3.72) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ، اذ يتفق افراد المجتمع وتتجانس اجاباتهم حول هذا البعد من خلال حصوله على انحرافا معياريا (0.733) ، فضلا عن قيمة (t) المحسوبة (5.550) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) ، وبمستوى معنوية (0.000) مما يشير لوجود فروقات معنوية بمستوى الدلالة (0.05) للبعد في مشاريع دائرة وقاية المزروعات ، وان قيمة الوسط الحسابي اكبر من قيمة الوسط الفرضي مما يعني ان الدلالة المعنوية لصالح الوسط الحسابي ، اذ تشير النتيجة اعلاه لتوفر الدور المهم الذي يلعبه رضا العاملين ضمن نطاق المشاريع من خلال اشباع رغباتهم وحاجاتهم النسبية ومدى اسهام نتائجها في تحديد مستوى الاداء بشكل عام لتلك المشاريع .

### 4. بعد التعلم والنمو :

يتضح من الجدول (10) توفر بعد التعلم والنمو ، اذ حصل على وسط حسابيا (3.52) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ، اذ يتفق افراد المجتمع وتتجانس اجاباتهم حول هذا البعد من خلال حصوله على انحرافا معياريا (0.870) ، فضلا عن قيمة (t) المحسوبة (3.365) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) ، وبمستوى معنوية (0.000) مما يشير لوجود فروقات معنوية بمستوى الدلالة (0.05) للبعد في مشاريع دائرة وقاية المزروعات ، وان قيمة الوسط الحسابي اكبر من قيمة الوسط الفرضي مما يعني ان الدلالة المعنوية لصالح الوسط الحسابي ، اذ تشير النتيجة اعلاه لقدرة مشاريع دائرة وقاية المزروعات لتطوير وتحسين مخرجاتها بشكل مستمر ، في ضوء توفر قوى بشرية مدربة ومؤهلة تمثل رأس مال بشري مستقطب ومستدام للدائرة في ظل بناء ثقافة تنظيمية مدعمة بقيم التجديد والابتكار ويجاد قيمة مضافة للسلة الغذائية للعراق .

### 5. البعد البيئي والاجتماعي :

يظهر الجدول (10) توفر البعد البيئي والاجتماعي في مشاريع دائرة وقاية المزروعات ، اذ حصل على وسط حسابيا (3.64) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ، اذ يقل اتفاق افراد على المجتمع وتتجانس اجاباتهم حول هذا البعد من خلال حصول البعد على انحرافا معياريا (1.215) ، فضلا عن قيمة (t) المحسوبة (2.995) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (1.97) ، وبمستوى معنوية (0.000) مما يشير لوجود فروقات معنوية بمستوى الدلالة (0.05) ، وان قيمة الوسط الحسابي اكبر من قيمة الوسط الفرضي مما يعني ان الدلالة المعنوية لصالح الوسط الحسابي ، اذ تشير النتيجة اعلاه لقدرة المشاريع على تقليل مخرجاته التي تحدث مخاطر بيئية ، وان كل مشروع يسعى جاهدا لتحقيق سمعة رائدة في الاداء البيئي المستدام ، فضلا عن الاسهامات المجتمعية بما يوفره من مردود اقتصادي للمستفيدين منه ، وما يتبعه من اثر في حماية الموارد الطبيعية والبيئية للعراق وامكانية الاستفادة منها في الحفاظ على الامن الغذائي للمجتمع .

يتضح من الجدول (10) حصول بعد العمليات الداخلية على اعلى متوسط حسابي (3.83) متوفر جدا ، فيما جاءت الابعاد الاخرى على الترتيب ( بعد رضا الزبون الداخلي ، البعد البيئي والاجتماعي ، بعد التعلم والنمو ، البعد المالي ) على الترتيب وبشكل متوفر . اذ ادى توفر الابعاد مجتمعة الى توفر المتغير الرئيس الذي قيس توفره من خلال ابعاده ، وبمتوسط حسابي متوفر (3.60) لدى مشاريع دائرة وقاية المزروعات ، اذ يتوفر لدى المؤسسة المبحوثة القدرة على استعمال مواردها ( المادية ، المالية ، البشرية ، المعلوماتية ، التكنولوجيا ) المتاحة بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق اهدافها الاستراتيجية على الامد البعيد والمتوسط . وبذلك يكون الباحث قد اجاب عن بعض تساؤلات مشكلة البحث والمتجسدة بتوفر المتغير الاداء الاستراتيجي وابعاده .





## تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية

الجدول (10) نتائج توافر الاداء الاستراتيجي وابعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	ترتيب توفر البعد
1	البعد المالي	3.30	0.543	3.088	الخامس
2	بعد العمليات الداخلية	3.83	0.699	6.742	الاول
3	بعد رضا الزبون الداخلي	3.72	0.733	5.550	الثاني
4	بعد التعلم والنمو	3.52	0.870	3.365	الرابع
5	البعد البيئي والاجتماعي	3.64	1.215	2.995	الثالث
	الاداء الاستراتيجي	3.60	0.704	4.833	

### ثانياً: علاقة الارتباط والتأثير بين الابعاد

أ. علاقة الارتباط ::

تهتم هذه الفقرة بمعامل الارتباط ، الذي يدرس العلاقة بين المتغير الرئيس للبحث ( الاداء الاستراتيجي) وابعاده ( البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ، بعد رضا الزبون الداخلي ، بعد التعلم والنمو ، البعد البيئي والاجتماعي)، بقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بينهم ، والتي تظهر بثلاثة علاقات ( فعندما يكون معامل الارتباط مساوياً للصفر تنتفي العلاقة بين الابعاد ، فإذا كانت اكثر من الصفر الى الواحد الموجب فيشير لوجود علاقة طردية ، اما اذا كان معامل الارتباط اقل من الصفر فيدل على عكسية العلاقة بين الابعاد ) ، ويمكن اعتبار العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط تقل عن (0.30)، واعتبارها متوسطة عند ظهورها بين (0.30- 0.60) ، اما عندما تكون قيمتها اكثر من (0.60) فتعد العلاقة قوية بين الابعاد مع بعضها من جهة ومع المتغير الرئيس من جهة اخرى.

الجدول (11) علاقات ارتباط الاداء الاستراتيجي مع ابعاده

ت	المتغيرات	البعد المالي	بعد العمليات الداخلية	بعد رضا الزبون الداخلي	بعد التعلم والنمو	البعد البيئي والاجتماعي	الاداء الاستراتيجي
1	البعد المالي	1	0.738**	0.427*	0.688**	0.836**	0.848**
2	بعد العمليات الداخلية	0.738**	1	0.675**	0.834**	0.732**	0.911**
3	بعد رضا الزبون الداخلي	0.427*	0.675**	1	0.599**	0.616**	0.768**
4	بعد التعلم والنمو	0.688**	0.834**	0.599**	1	0.656**	0.870**
5	البعد البيئي والاجتماعي	0.836**	0.732**	0.616**	0.656**	1	0.909**
6	الاداء الاستراتيجي	0.848**	0.911**	0.768**	0.870**	0.909**	1

\*\*correlation is significant at the level 0.01(2tailed) N=78

\*correlation is significant at the level 0.05(2tailed) N=78



## تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية

ب : علاقة التأثير:

و للتحقق من تأثير ابعاد البحث مع الاداء الاستراتيجي ، باستعمال الاساليب الاحصائية والمتمثلة بـ ( Simple Regression Analysis ) تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار المتعدد بطريقة ( Step- wise ) ، لعلاقات التأثير بين ابعاد البحث الرئيسية، تأثير ( البعد المالي ، العمليات الداخلية ، رضا الزبون الداخلي ، التعلم والنمو ، البيئي والاجتماعية ) منفصلة ومجمعة في المتغير الرئيس (الاداء الاستراتيجي) ، اذ تمثل (a) قيمة الثابت (Constant) ، اذ يمثل قيمة المتغير (Y) المعتمد عندما تكون قيمة المتغير المستقل تساوي صفراً ، وتسمى قيمة الميل ( $\beta$ ) ، وتدل على ان الانحراف في المتغير المستقل بمقدار واحد ستزيد من قيمة المتغير التابع بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير التابع في قيمة الارتباط ، وقد جرى تقدير القيم ومؤشراتها الاحصائية وفقاً لمجتمع البحث (78) مستجيب من المؤسسة المبحوثة والمتمثلة بـ ( دائرة وقاية المزروعات ) ، واعتمد الباحث الانحدار البسيط والانحدار المتعدد (ستيب - وايز) والاساليب والمؤشرات الاحصائية .

الجدول (12) تأثير ابعاد الاداء الاستراتيجي بشكل منفصل

المتغير المستقل	F المحسوبة للانموذج	Sig	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	A	$\beta$	المتغير المستقل وابعاده
الاداء الاستراتيجي	76.762	0.00	0.710	0.719	0.848	0.098	0.020	البعد المالي
	146.697	0.00	0.825	0.830	0.911	0.082	0.918	العمليات الداخلية
	43.199	0.00	0.576	0.590	0.768	0.854	0.739	رضا الزبون الداخلي
	93.087	0.00	0.748	0.756	0.870	1.126	0.704	التعلم والنمو
	143.458	0.00	0.821	0.827	0.909	1.681	0.527	البعد البيئي والاجتماعي

Sig= 0.05 F=3.841 df=77

وعند استعمال طريقة الانحدار المتعدد بطريقة ( Step-wise ) فقد ظهر انموذج تأثير يستبعد فيه البعد المالي ، ومعتمداً على الابعاد الاخرى ، اذ يظهر الجدول (4) نتائج تفسير التأثير المتعدد .

الجدول (13) نتائج الانحدار المتعدد بطريقة Step-Wise

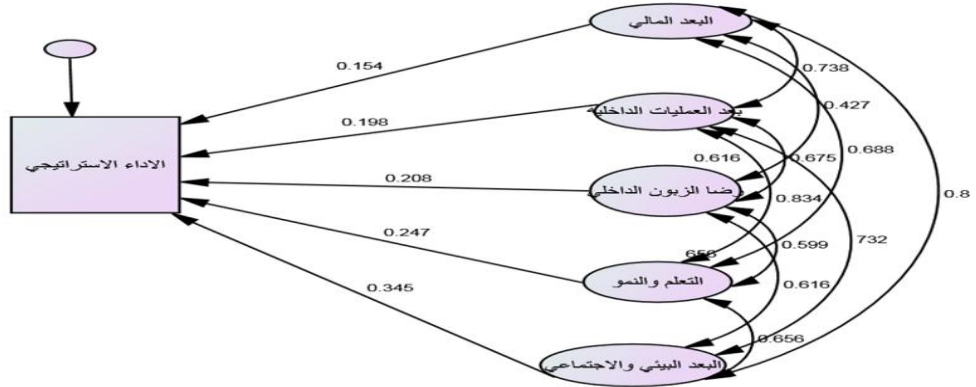
$\beta$	a	Sig	F	$\Delta R$	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	الابعاد
0.245	0.351	0.000	1312.482	0.830	0.825	0.830	0.911	بعد العمليات الداخلية
0.263				0.027	0.954	0.957	0.978	البعد البيئي والاجتماعي
0.221				0.025	0.980	0.982	0.991	بعد التعلم والنمو
0.156				0.013	0.994	0.995	0.997	رضا الزبون الداخلي
				0.005	1.000	1.000	1.000	البعد المالي

والشكل (2) يوضح الارتباط والتأثير بين المتغير الرئيس الاداء الاستراتيجي ومقدار تأثير كل بعد من ابعاده المستعملة لقياسه في مشاريع دائرة وقاية المزروعات .



## تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية

الشكل (2) يوضح الارتباط والتأثير للابعاد باستعمال طريقة (Amos)



### ثالثاً: المقابلات المغلقة

ولقد لجئ الباحث الى استعمال المقابلة المغلقة مع بعض مديرين دائرة وقاية المزروعات بموجب قائمة تتضمن (20) سؤال تكون الاجابة عليه من (0-1) وبشكل اجابة (نعم او لا) لعدد (18) موزعين بين مدير عام ومعاون مدير عام ومدراء المشاريع ورؤساء الاقسام وكما مبين في الملحق (2) ، لكي يتسنى للباحث من مطابقة النتائج مع الجانب العملي وكانت الاسئلة بشكل مبعثر منعا من الاجابة باتجاه واحد بحيث لا يتسلسل السؤال بالشكل الذي يميز الابعاد عن بعضها البعض وكانت الاجابات بحسب الجدول (5) :

الجدول (14) نتائج تحليل المقابلات

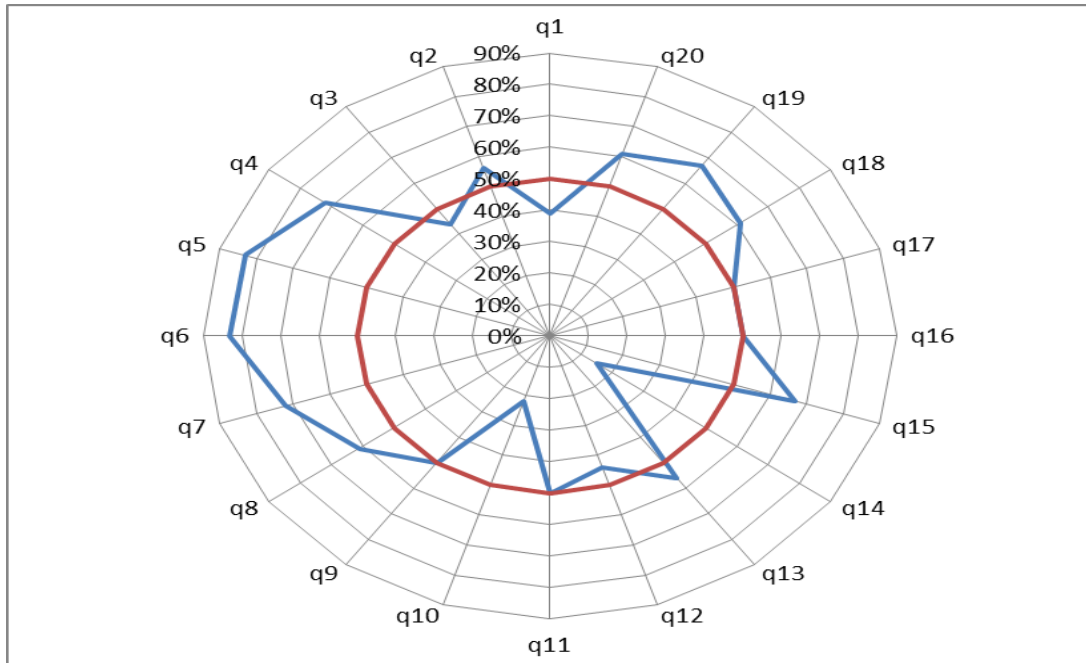
ت	الفقرات	نسبة التوفر
1	هل ينجز المشروع اعماله بالوقت المخطط ؟	39%
2	هل يؤدي فريق ادارة المشروع دوره بشكل يتلاءم مع الاسهامات المطلوبة منه ؟	56%
3	هل توجد في المشروع لوحات ارشادية تتضمن التعليمات الخاصة بالقواعد واللوائح التنظيمية لكل مشروع فضلا عن طرق السلامة المهنية ؟	44%
4	هل يستعمل المشروع نظم وبرامج الكترونية بهدف توفير قواعد بيانات عن تفاصيل وموارد المشروع ونسب الانجاز فيه ؟	72%
5	هل يلتزم جميع افراد المشروع بالدوام الرسمي ؟	83%
6	هل يمتاز المشروع بسرعة التواصل مع اصحاب المصلحة والجهات الرسمية وغير الرسمية ذات العلاقة ؟	83%
7	هل ينسق فريق ادارة المشروع اعماله مع الجهات المعنية وخاصة الحلول التنظيمية والقانونية عند الحاجة لذلك ؟	72%



## تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية

61%	هل يلم فريق ادارة المشروع بكافة القوانين والتعليمات الخاصة بوزارة الزراعة ؟	8
50%	هل تتوفر درجة رضى لديك عن فريق عمل المشروع بشكل عام ؟	9
22%	هل تواجه صعوبات في عملك يصعب عليك حلها بشكل منفرد ؟	10
50%	هل يعمل فريق ادارة المشروع على مراجعة احتياجاته بشكل دوري وخاصة في مجالاته التنظيمية والمالية ؟	11
44%	هل تضع ادارة المشروع معايير لاختيار فريق العمل وفقا لطبيعته ونوعه ؟	12
56%	هل لديكم برامج الكترونية توثق متابعة تقدم وتلكؤ مهام المشروع ؟	13
15%	هل يحقق المشروع مهامه المخططة كلياً او جزئياً قبل الانتقال لمهام اخرى جديدة ؟	14
67%	هل تعد اهداف المشروع واقعية ومتناسقة مع اهداف اصحاب المصلحة ؟	15
50%	هل يراعي تصميم المشروع مدخلات ومخرجات ظروف البلد واقعياً ؟	16
50%	هل يتمتع المشروع ببرامج اشراف ومراقبة تلائم معاييرهم ؟	17
61%	هل يتمتع مديري المشاريع بالمهارات الفنية والتنظيمية المتلائمة واهدافه ؟	18
67%	هل تعمل الدائرة على تنسيق اجرائتها مع الجهات المنفذة للمشاريع ؟	19
61%	هل تأخذ الدائرة بالمقترحات والآراء البناءة الصادرة من الجهات البحثية ذات التخصص الداعم لعمل وتطوير المشروع ؟	20

الشكل (3) يوضح تحليل فجوة المقابلة





## المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

1. وجد ضعف في اللوحات الارشادية و التي تتضمن التعليمات الخاصة بالقواعد واللوائح التنظيمية لكل من مشروع فضلاً عن طرق السلامة المهنية مما يؤثر لضعف الثقافة التنظيمية وادارة الموارد البشرية في المحافظة على مواردها وادامتهم.
2. لوحظ البدء بمشروعات جديدة دون اكتمال القديمة منها ، ولنفس فريق العمل ، الامر الذي يؤدي لمزيد من حالات الاربك ، والهدر للوقت والجهد.
3. لوحظ اهمال تحليل بيئة المشروعات الخارجية والداخلية في ظل نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المشروعات نتيجة لضعف القائمين على التخطيط الاستراتيجي للمشروعات .
4. ظهر ضعف في برامج الاشراف والمراقبة نتيجة لضعف اللوائح ومعايير الرقابة على المشروع والتي قد لا تتناسب مع ظروف المشروع و واقعة الفعلي فضلاً عن كون تلك المعايير عامة لكافة المشروعات دون النظر في خصوصية كل مشروع .

### ثانياً: التوصيات:

1. نشر لوحات ارشادية تتضمن التعليمات الخاصة بالقواعد واللوائح التنظيمية لكل من مشروع فضلاً عن طرق السلامة المهنية لغرض المحافظة على موارد المشروع وادامتها.
2. ضرورة عدم البدء بمشروعات جديدة دون اكتمال القديمة منها ولنفس فريق العمل لتجنب حالات الاربك والهدر بالوقت والجهد،
3. يوصي الباحث بزيادة دراسة بيئة المشروعات الخارجية والداخلية في ضوء نقاط القوة والضعف التي يمتلكها المشروع لغرض الاستفادة من نقاط القوة في دعم المشروع وتجنب نقاط الضعف ومعالجتها قدر الامكان.
4. اعتماد بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الخمسة لتقييم المشروعات الزراعية لكونها من افضل نماذج تقييم الاداء الاستراتيجي لما تمتلكها من ابعاد اساسية يمكن من خلالها قياس وتقييم كافة الجوانب المالية وغير المالية ، كذلك اعتماد مؤشرات الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (IFAD) في تقييم اداء المشروعات الزراعية .

### المصادر :

1. ابو الفز، منى فؤاد عبد الهادي علي، (2016) " تقييم المشروعات خلال فترة التشغيل التجريبي وفق معايير الكلفة والجودة والوقت – بحث تطبيقي في المديرية العامة لتوزيع كهرباء الرصافة " رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في الادارة العامة .
2. ادريس ، وائل محمد والغالبى، طاهر محسن ، (2009)، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن.
3. بلاسكة، صالح (2012)، "قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة فرحات عباس.
4. جرادات، ناصر محمد سعود،(2013)، الادارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث ، الطبعة الاولى ، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن.
5. الجنابي ،اكرم سالم،(2017)، الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الاولى، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن.
6. درة، عبد الباري ابراهيم و جرادات، ناصر محمد سعود (2014)، الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان/ الاردن، ط1.
7. الدلو ، احمد عيد ( 2013)، " تقييم ادارة المشاريع الزراعية في منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة " ، دراسة مقدمة الى جامعة الاقصى للحصول على درجة الماجستير في الادارة والقيادة ، فلسطين .



## تقييم الاداء الاستراتيجي للمشاريع الزراعية باعتماد مؤشرات دولية

8. دودين ، أحمد يوسف ، (2012) ، إدارة المشروعات ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
9. سرور، منال جبار وعمر، صبيحة صالح (2013) "استعمال تكاليف الجودة في تقويم الاداء الاستراتيجي " مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم العدد 32 ص 102-130.
10. صويص ، غالب جليل و صويص ، راتب جليل وعباسي ، غالب يوسف ، (2010) ، أساسيات إدارة المشاريع ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.
11. العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد (2005)، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال (غير منشورة)، مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
12. عباس ، زياد علي ، (2016) ، " القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية – بحث تحليلي في بعض شركات وزارة الاسكان والاعمار " ، بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، لنيل درجة الماجستير في الادارة العامة .
13. عبد السادة ، أحمد برهان ، (2014) ، "تقييم كفاءة أداء مشاريع مياه الشرب وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة" ، بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، لنيل درجة الدبلوم العالي ( المعادلة للماجستير ) في إدارة البلديات ، علوم إدارة الأعمال .
14. العجلوني، محمد محمود و الحلاق ، سعيد سامي ، (2009) ، دراسة الجدوى الاقتصادي وتقييم المشروعات ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
15. قيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون، (2014)، الإدارة الاستراتيجية: نظريات- مداخل- أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. كبرو، رغد يوسف ، (2017)، مدخل الى ادارة المشاريع المنهجية-المهارات-التنفيذ، الطبعة الاولى ، دار الكتب والوثائق ،بغداد- العراق.
17. الكرخي ، مجيد ، (2008)، تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن .
18. الكرخي ، مجيد ، (2014) ، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
19. لحسين ، عبد القادر (2011) "محاولة دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لمنظمات الاعمال لتحقيق الاداء المتميز " الملتنقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011.ص 317-336.
20. محمد علي ،مصطفى مهند(2016) " تصميم نظام مقترح لتقييم الاداء الاستراتيجي باعتماد بطاقة الاداء المتوازن وعلى وفق معايير AACSB:بحث تطبيقي في كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد " رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد .
21. موسى ، شقيري نوري و سلام ، أسامة عزمي ، (2013) ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان- الأردن .
22. نجم، عبود نجم، (2013) ، مدخل الى ادارة المشروعات، الطبعة الاولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن .
23. النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل وصويص، غالب جليل ، (2009)، ادارة الجودة المعاصرة ، الطبعة الاولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن.
24. هلال ، رونق عباس ، (2016) " تقييم الاداء لعينة من المشاريع الاستثمارية لمجلس محافظة بابل/ دراسة حالة" دراسة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في الادارة المحلية .





25. Almalgwi, A. & Dahiru, H. (2014), "Balanced Scorecard Financial Measurement Of Organizational Performance: A Review", IOSR Journal Of Economics And Finance (IOSR-JEF), E-ISSN: 2321-5933, P-ISSN: 2321-5925. Volume 4, Issue 6, Pp. 1–10.
26. Chander, Arizona (2007)" Project Management Methodology Guidelines" Step-by-Step Guide to Managing Successful Projects.
27. David, Fred R.(2011) " strategic Management Concepts and Cases" Prentice Hall.
28. Dey, Bhattacharya, William (2015)" Strategic supplier performance evaluation: A case-based action research of a UK manufacturing organization" Journal Production Economics (166) 192-214.
29. Erbas, Ali (2014), "Use Of Balanced Scorecard In Municipality Performance Assessments: Municipal Scorecard Model", Journal Of Advanced Management Science, Vol. 2, No. 3, pp. 197-205.
30. Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R.(2010)" Essentials of Strategic Management, Second Edition" South-Western, Cengage Learning, USA.
31. Htut, Tin, Hitzhusen, Fred, Hushak, Leroy(2005)" Factors Related to Errors in Ex-Ante Evaluation of Agricultural Projects in Developing Countries" The Journal of Developing Areas 22 ,199-206.
32. Ilesmi ,O.A. (2011) " The Impact of strategic Planning on the Performance of Nigerian Banks " European Management Journal ,V65 ,N:1.
33. Kaplan , Robert.S ,Norton, David. P (1996) " Linking the Balanced Scorecard to Strategy" California Management Review ,V,39 ,N:1 , Permission of Harvard Business School Press.
34. Kaplan, Robert S. (2010), "Conceptual Foundations Of The Balanced Scorecard ", Handbook Of Management And Accounting Research, Vol 3, Pp. 1-36.
35. Kusek , Jody Zall ,2009 ,"International Development Evaluation Association" , (IDEAS ).
36. Neely, Constance, Kanemasu, Ed, Earl, Julia (2010)" Creating a Continuous Learning System: Participation and Evaluation in Agriculture Development Projects" Paper presented at the Forum on Evaluation of International Cooperation Projects: Centering on Development of Human Resources in the Field of Agriculture held on 6-7 December 2010 at the International Cooperation Center for Agricultural Education (ICCAE) of Nagoya University, Nagoya, Japan.
37. PMBOK Guide2008, 4TH Edition ,(PMI)
38. Rothaermel, Frank T., (2013)., "Strategic Management, Concepts", McGraw-Hill., New York., U.S.



39. Taticchi, Paolo & Duranti, Via & Prowse, Peter & Prowse, Julie (2010), "Business Performance Measurement And Management: New Context, Themes And Challenges", Published By Congress Library.
40. Vallabhaneni, S. Rao (2015), "Wiley CIA Excel Exam Review 2015, Part 3: Internal Audit Knowledge Elements", John Wiley & Sons.
41. Wei Wanga , Yong Wang, Xinrong Xu , Dawei Zhao (2012 ) "Review of Performance Evaluation Method of Project Management of Residential Construction in China" International Conference on Convergence Information Technology.
42. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David (2015), "Strategic Management And Business Policy, 14<sup>th</sup> edition ", Pearson Education Limited, USA.
43. Zamecnik, Rajnoha (2015) " Strategic business performance management on the base of controlling and managerial information support" Procedia Economics and Finance (26) 769 – 776.



## Evaluating the strategic performance of agricultural projects by adopting international indicators

### Abstract

The aim of this research is to test the relationship of influence and correlation between strategic performance and its five dimensions (financial dimension, after internal processes, after internal customer satisfaction, after learning and growth, environmental and social dimension), by adopting international indicators in agricultural projects To determine the extent of the differences between the research variable and its dimensions, and then try to come out with a number of recommendations that contribute to the evaluation of agricultural projects and their performance by diagnosing and treating deviations, and based on the importance of the research topic in agricultural institutions. Institutions of the Environment and Society The methodology (descriptive analysis) was adopted in completing this research. Data were collected from 78 respondents representing the research community, exclusively and comprehensively, namely (the general manager and his assistant, project managers, heads of departments, (43), using personal interviews as an aid in their collection, and the research on Excel2010, Amos.V18, SPSS (V23), with the methods of descriptive statistics (percentage, standard deviation, arithmetic mean, regression Simple linear, multiple linear regression, coefficient of selection) to force test His. The results of the research were a number of conclusions, including the start of new projects without the completion of old ones, and the same team, which leads to more situations (confusion and waste) of time and effort, noted neglect of analysis of the environment of external and internal projects, under the strengths and weaknesses of the projects, Weak supervision and control programs, weak regulations and project control standards, which may not be commensurate with the project conditions and actual reality, as well as the fact that these standards are general for all projects, without considering the specificity of each project.

**Keywords :** Strategic Performance Assessment, Agricultural Projects.