

دور تقويم الاداء الذاتي في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات

نبراس ناجي رزوقي

nibras_naji@yahoo.com

وزارة الاتصالات - مكتب المفتش العام

أ.م.د. عبد الناصر علك

abdulnaserali@yahoo.com

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص

يهدف البحث الى دور تقويم الأداء الذاتي والمتمثل في معايير (القيادة، الافراد، المعرفة، العمليات، المالية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية وفق ابعاد (التخطيط ووضع الاهداف، أستغلال البيئة، تحقيق الاهداف، القدرة على التكيف، إدارة المعلومات والاتصالات) والعلاقة بينهما، إذ تكمن مشكلة البحث في الاعتقاد الخاطئ بأن تقويم الاداء نشاط غير مفيد يولد الكثير من البيانات المملة، ولكون عملية تقويم الاداء تعتبر من المهام الرئيسية لعمل مكتب المفتش العام وفقاً لما جاء بالأمر (57) لسنة (2004)، وللوصول الى الفاعلية التنظيمية المستهدفة وفق معايير معتمدة لتقويم الاداء، أتجه الباحث لأختيار عينة البحث من موظفي مكتب المفتش العام إذ بلغت الاستبانة المعتمدة (73) أستبانة وقد أستخدمت الحزمة الاحصائية SPSS في معالجة البيانات وتحليلها، وفي ضوء النتائج المستخلصة التي تفيد بوجود علاقات ذات دلالة معنوية موجبة بين متغيرات البحث، كانت اهم الاستنتاجات تفاعل الموظفين مع تبني تقويم الاداء الذاتي والمعايير التي جرى اعتمادها كونها تضمن التوافق مع الاهداف العامة لمكتب المفتش العام، فقد تم صياغة عدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة تعريف موظفي المكتب بأهمية العمل وفق معايير معتمدة عالمياً لتقويم الاداء ذاتياً، لما له من أثر في التفاعل معها على أرض الواقع للوصول الى الفاعلية التنظيمية المستهدفة وإن تستشعر الادارة العليا الدور الايجابي والمهم لتقويم الاداء الذاتي ومتابعة الفعاليات المرتبطة به والتقارير الناتجة عنه لما توفره من إرضية واقعية محفزة للإداء الفاعل على مختلف المستويات التنظيمية.

الكلمات الرئيسية: تقويم الاداء الذاتي، الفاعلية التنظيمية.

المقدمة

ادى اتساع دائرة المعرفة والبحث في جميع مجالات الحياة الى ان تحرص المنظمات على إتباع نظام يتلائم مع الظروف المتغيرة وبما يمكن المنظمة من القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الفاعلية التنظيمية بما يؤهلها لتحقيق اهدافها، الأمر الذي يقتضي وجود تقويم للأدائها الذاتي تستطيع من خلاله المنظمة الحكم على مدى دقة تنفيذ سياساتها والبرامج التي تعتمدها، بالإضافة الى ذلك فإن اعتماد تقويم الأداء الذاتي يعكس الصورة القانونية والاجتماعية والاخلاقية للمنظمة . لهذا فإن تقويم الاداء الذاتي يتطلب تصوراً شاملاً واستيعاباً دقيقاً لدى مختلف المستويات التنظيمية المعنية بالعملية ذلك لكون الاداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتاج اعمالها في ضوء تفاعلها مع محيطها، إذ انها عملية تشخيصية ووقائية وعلاجية لكونها تمنح المنظمة تغذية معلوماتية راجعة عن أدائها وفعاليتها وما يحيط بها من مواطن القوة والضعف لمعالجتها للارتقاء بعملها وبالتالي تحقيق الفاعلية التنظيمية المستهدفة، وبناءً على ما تقدم فقد قُسمت الدراسة الى أربعة محاور، حُصص المحور الأول منه لمنهجية البحث والجهود المعرفية السابقة، في حين تضمن المحور الثاني الأطار النظري للبحث، في حين كُرس المحور الثالث للجانب العملي للدراسة وأُختتم البحث بمحور رابع ضم الاستنتاجات، والتوصيات والمقترحات .

المحور الاول: منهجية البحث وجهود معرفية سابقة

أولاً : منهجية البحث

1. مشكلة البحث

أن تزايد الاهتمام بعملية تقويم الاداء بالنسبة للمنظمات من جانب، والاعتقاد الخاطئ بأن تقويم الأداء نشاط غير مفيد يولد الكثير من البيانات غير المفيدة وأنه عملية معقدة بدرجة كبيرة وهذا الاعتقاد موجود لدى أغلب الإدارات، وانها عملية لا تحقق أهدافها بشكل كبير من حيث تمكين المنظمة في الوصول لأهدافها من جانب إخر، ومن الخبرة الميدانية للباحث لمس أنه عدم اعتماد تقويم اداء ذاتي وفق معايير دولية حال دون تحقيق اهدافه بفاعلية، ولكون تقويم الاداء يعتبر من المهام الرئيسة لعمل مكتب المفتش العام وفقاً لما جاء بالأمر (57) لسنة (2004) وللنهوض بمستوى الاداء في عمل دوائر وزارة الاتصالات وتشكيلاتها، فأنها تحتاج المزيد من البحث بالإضافة الى قلة الاهتمام بعملية تقويم الاداء كنظام اصلاحي ذاتي والنتائج التي من الممكن ان تستخلص منها، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : كيف يؤثر تقويم الاداء الذاتي في تحقيق الفاعلية التنظيمية؟ ولغرض الأجابة على التساؤل في ضوء ما طرح اعلاه ولأجل تأطير المشكلة، فقد تمت صياغتها بالتساؤلات وعلى النحو الآتي :

(1) مدى تفاعل مكتب المفتش العام مع معايير تمثل تقويم الاداء الذاتي وابعاد الفاعلية التنظيمية .

- (2) هل توجد علاقة ارتباط بين تقويم الاداء الذاتي وتحقيق الفاعلية التنظيمية .
(3) هل هناك تأثير لتقويم الاداء الذاتي في تحقيق الفاعلية التنظيمية .

2. أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من كون موضوع تقويم الاداء يعتبر من الموضوعات المهمة والحيوية والحساسة وذلك لكونه يمثل احد النقاط المهمة التي تمكن المنظمات المعاصرة من مواجهة جملة المتغيرات في بيئتها التنظيمية حيث يتيح تقويم الاداء الذاتي للمنظمة التعرف على أدائها من خلال معايير معتمدة وبالتالي بحث أمكانية تطويره لتحقيق الفاعلية التنظيمية وفق ابعاد محددة ويمكن تحديد أهمية البحث من خلال النقاط التالية :

- (1) أن أهمية البحث مستمدة من كونه يتناول أحد أهم مهام مكتب المفتش العام (تقويم الأداء).
(2) تنبع أهمية البحث من دور تقويم الاداء الذاتي في توفير المعلومات لأخذ القرارات.
(3) أن استخدام مخرجات تقويم الاداء الذاتي يساهم في تقليل الوقت لتحقيق الفاعلية التنظيمية.
(4) قلة الدراسات المتعلقة بتقويم الاداء الذاتي والفاعلية التنظيمية معاً حسب اطلاع الباحث.

3. أهداف البحث

يهدف البحث الى النهوض بعمل مكتب المفتش العام وذلك بتبني منهج وأداة يسهل توظيفها وهي تقويم الاداء الذاتي وبالتالي تمكينهم من تعزيز وتطوير أعمالهم وضمن الموارد المتاحة بالاضافة الى وضع اسس تعمل على أستدامة تحقيق الاهداف وكما في ادناه :

- (1) تحديد معايير تقويم الاداء الذاتي وأبعاد الفاعلية التنظيمية وفق نماذج معتمدة .
(2) التعريف بتقويم الاداء والفاعلية التنظيمية بوصفها متغيرات مهمة في مكتب المفتش العام.
(3) تقديم إنموذج فرضي للبحث يعكس العلاقة بين تقويم الاداء الذاتي والفاعلية التنظيمية.
(4) تشجيع مكتب المفتش العام على اعتماد تقويم الاداء الذاتي لتحقيق الفاعلية التنظيمية.
(5) قياس الاداء في مكتب المفتش العام وفق معايير (القيادة، الافراد، المعرفة، العمليات، المالية).

4. المخطط الفرضي للبحث

يوضح الشكل (1) مخطط فرضي يُبين علاقة الارتباط والتأثير بين تقويم الاداء الذاتي ومعاييرها مع الفاعلية التنظيمية ، إذ بعد البحث تم التوصل الى تحديد المعايير والأبعاد الفاعلية المبينة في جدول (1) كما يأتي :

- (1) المتغير المستقل (تقويم الاداء الذاتي) : ويتضمن خمسة معايير وهي (معيار القيادة، معيار الافراد، معيار المعرفة، معيار العمليات، معيار المالية)، إذ تم اختيار هذه المعايير وفقاً لأنموذج التميز الأوربي (الممكنات) والمعتمد في جائزة الملك عبد الله الثاني.
- (2) المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية): وتتضمن خمسة أبعاد وهي (التخطيط ووضع الاهداف، استغلال البيئة، تحقيق الاهداف، القدرة على التكيف، إدارة المعلومات والاتصالات)، وقد تم تحديد هذه الابعاد وفقاً لما تطرق له أغلب الباحثين في مجال دراستهم للفاعلية التنظيمية باعتبارها الأكثر اعتماداً .

جدول (1) المقاييس التي أُعتمدت في قياس متغيرات البحث

المقياس	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
أستناداً الى أنموذج التميز الأوربي والمعتمد في هرم التميز لجائزة الملك عبد الله الثاني	معيار القيادة	تقويم الاداء الذاتي
	معيار الافراد	
	معيار المعرفة	
	معيار العمليات	
	معيار المالية	
Robbins 1999 Daft 2010 الشماع 2014	التخطيط ووضع الاهداف	الفاعلية التنظيمية
	استغلال البيئة	
	تحقيق الاهداف	
	القدرة على التكيف	
	ادارة المعلومات والاتصالات	

5. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تقويم الاداء الذاتي والفاعلية التنظيمية وتتفرع منها:

- (1) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار القيادة والفاعلية التنظيمية.
- (2) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الافراد والفاعلية التنظيمية.
- (3) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار المعرفة والفاعلية التنظيمية.
- (4) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار العمليات والفاعلية التنظيمية.
- (5) هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار المالية والفاعلية التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين تقويم الاداء الذاتي في الفاعلية التنظيمية وتتفرع منها:

- (1) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمعيار القيادة والفاعلية التنظيمية.
- (2) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمعيار الافراد والفاعلية التنظيمية.
- (3) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمعيار المعرفة والفاعلية التنظيمية.

- (4) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمعيار العمليات والفاعلية التنظيمية.
(5) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لمعيار المالية والفاعلية التنظيمية.

6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

أولاً: تقويم الاداء الذاتي: أداة قيمة تسترشد بها المنظمة في تخطيطها من خلال تحديد أفضل الممارسات المتاحة لأدماة الاصلاح والوصول الى تحقيق الأهداف المنشودة وفق مديات محددة وستتمثل بالمعايير التالية:

- (1) معيار القيادة: القدرة في التوجيه بشكل فاعل من خلال رؤية تساعد على فهم الوضع الحالي والتوجه المستقبلي.
- (2) معيار الأفراد: بيان قدرة المنظمة في خلق بيئة داعمة بما يحقق التطوير للموظفين لتلبية احتياجات المنظمة.
- (3) معيار المعرفة: يبين مدى قدرة المنظمة على إدارة وتحسين مصادر المعرفة وأستثمارها في تحقيق الأهداف .
- (4) معيار العمليات: مدى فاعلية إجراءات المنظمة في تصميم وإدارة عملياتها لتحقيق أهدافها وأمكانية تقويمها .
- (5) معيار المالية: يعمل على تقييم مدى فاعلية المنظمة في الأستثمار الأفضل للموارد المالية في تحقيق أهدافها .

ثانياً: الفاعلية التنظيمية: وهي قدرة المنظمة على إدارة مواردها المختلفة وأستثمار فرص بيئتها في تحقيق أهدافها الموضوعية وفق رؤاها التنظيمية .

- (1) بُعد التخطيط ووضع الأهداف: قدرة المنظمة على تحديد أهدافها بوضوح وواقعية بحيث تكون قابلة للتنفيذ والقياس مع وضوح الرؤيا التنظيمية في أبعادها.
- (2) بُعد أستغلال البيئة : وهو القدرة على الأستفادة القصوى مما توفره معطيات البيئة المتغيرة في تنفيذ الخطط للوصول الى الأهداف المنشودة .
- (3) بُعد تحقيق الأهداف : هو مدى الأمكانات التنظيمية الشاملة في الوصول الى النتائج المتميزة ضمن الموارد والمعطيات والظروف المحيطة .
- (4) بُعد القدرة على التكيف : هو القدرة على مواجهة الظروف والتأقلم معها بشكل ايجابي بحيث تتفاعل معها وتؤثر وتتأثر بها بشكل فاعل وملائم لمقاييس تنظيمية محددة .
- (5) بُعد إدارة المعلومات والأتصالات : هو القدرة على إدارة المعلومات والبيانات ومصادرهما وسبل توزيعها وتبادلها والأستفادة منها في مجال القرارات والعلاقات التنظيمية.

7. حدود البحث

- الحدود النظرية: تحدد البحث نظرياً وعلمياً من خلال ما جاء بمتغيراته المتمثلة بتقويم الاداء الذاتي والتي تمثل المتغير المستقل، والفاعلية التنظيمية والتي مثلت المتغير التابع.
- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية بالفترة من تاريخ 1 / 2 / 2016 التي قام الباحث خلالها بأجراء المقابلات وتوزيع استمارة الاستبانة الى نهاية جمعها وتحليلها، في 16 / 5 / 2016 .
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية بمكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات وشمل الاقسام بالاضافة الى الشعب المرتبطة بها والمرتبطة بالمفتش العام مباشرة .

8. أساليب جمع البيانات

- المصادر والمراجع: أعتمد الباحث العديد من الكتب والمراجع والاطاريح والرسائل والبحوث والمقالات العربية والاجنبية مع الاستعانة بالشبكة الدولية للمعلومات .
- المقابلات الشخصية: تم اعتماد اسلوب المقابلة الشخصية مع عدد من أفراد العينة من أجل الاطلاع على آرائهم حول مدى تطبيق المكتب لمتغيرات الدراسة.
- استمارة الأستبانة: تم تصميم أستمارة الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على المعلومات والبيانات، بما يخدم فرضيات الدراسة بالأستناد الى الجانب النظري والرجوع الى جهود معرفية سابقة كما في الجدول (2):

جدول (2) تركيب أستمارة الاستبيان

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات	مجموع الفقرات
1	معلومات عامة	خاصة بالأفراد (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة)	1 - 4	4
2	تقويم الاداء الذاتي	معيار القيادة	1 - 8	8
		معيار الافراد	9 - 16	8
		معيار المعرفة	17 - 24	8
		معيار العمليات	25 - 32	8
		معيار المالية	33 - 40	8
3	الفاعلية التنظيمية	التخطيط ووضع الاهداف	41 - 45	5
		استغلال البيئة	46 - 50	5
		تحقيق الاهداف	51 - 55	5
		القدرة على التكيف	56 - 60	5
		ادارة المعلومات والاتصالات	61 - 65	5

9. اختبار صدق وثبات الاستبانة

- صدق الاستبانة: يُعد الصدق من الشروط الضرورية لبناء الاختبارات والمقاييس، ولأختبار صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة الخبراء والمتخصصين للحكم على صلاحيتها ومدى ملائمتها للمتغيرات الخاصة بالدراسة وكانت نسبة اتفاهم على فقرات المقياس (90%) .
- ثبات الاستبانة: يُعبر مفهوم الثبات على مدى اتساق نتائج المقياس، وقد تم اعتماد معامل ألفا للاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من اجل معرفة مدى التناسق في اجابات المبحوثين والتحقق من درجة ثبات الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الاختبار بأن معامل ثبات المقياس بلغ (0.97) وهي نسبة ممتازة جداً تؤكد صدق وثبات المقياس وصلاحية نتائجه للتطبيق .

10. مجتمع وعينة البحث

انطلاقاً من هدف معرفة دور تقويم الاداء الذاتي في تحقيق الفاعلية التنظيمية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات فقد تم اختياره بأعتباره جزء مهم في جسد الوزارة، كما أن الخبرة الميدانية للباحث من خلال عمله في مكتب المفتش العام لمس من خلالها اعتماد تقويم الاداء الذاتي يكون لها تأثير في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمكتب، وكان أجمالي عدد استمارات الاستبانة الصالحة (73) استبانة وفي أدناه خصائص العينة والتي تعكس المؤشرات التالية :

- (1) وصف عينة البحث وفقاً للجنس: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للنوع الاجتماعي (الجنس) بأن نسبة المبحوثين من الذكور بلغت (62%) ومن الاناث (38 %) مما يدل ان ثلثي المبحوثين كان من الذكور .
- (2) وصف عينة البحث وفقاً للعمر: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وفقاً للعمر بأن نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الفئات العمرية كانت حسب تسلسل الفئات العمرية من (20-29) سنة بنسبة (1.4 %) وهي الاقل بين عينة الدراسة والفئة العمرية (30-39) سنة بنسبة (39.7 %) والفئة العمرية (40-49) سنة بنسبة (41.1%) وهي الاعلى بين الفئات، والفئة العمرية (50) سنة فأكثر نسبة (17.8 %).
- (3) حسب التحصيل الدراسي: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأن ما يقارب ثلثي عينة الدراسة من الموظفين الذين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (69.9%)، وتليها من حملة شهادة الدبلوم بنسبة بلغت (20.5%) وتليها حملة شهادة الاعدادية بنسبة بلغت (4.1%)، ومن ثم كل من حملة شهادة الدبلوم العالي والماجستير بنسبة متساوية بلغت (2.7%) وهذا يدل على قلة حملة الشهادات العليا بشكل كبير .
- (4) وصف عينة البحث حسب مدة الخدمة: أظهرت النتائج بأن ثلث عينة الدراسة (34.2%) من لديهم مدة خمة تتراوح (6 - 10) سنوات، وتليها نسبة من لديهم مدة (11-15) سنة (26.0%)، ومن لديهم مدة خدمة (21-25) سنة بنسبة (12.3%)،

فيما تساوت من لديهم مدة خدمة (1-5) سنة و(16-20) سنة بنسبة (9.6%)، ومن لديهم (25) سنة فأكثر بنسبة (8.2%) وهذا يدل على وجود طاقات لديهم خبرة يمكن استثمارها.

11. وسائل التحليل الاحصائي

تم توظيف مجموعة من الاساليب الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات وكما يأتي:

- (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية: واستخدمت لوصف اجابات العينة المبحوثة في مدى تركيز وتجمع الاجابات حول فقرة معينة، فضلاً عن ترجيح تلك التكرارات وما يقابلها من النسب
- (2) الوسط الحسابي: احد مقاييس النزعة المركزية تستخدم لمعرفة مستوى استجابة كل متغير .
- (3) معامل الارتباط سبيرمان: اعتماده في التحليل الاحصائي لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرات الدراسة.
- (4) الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لأختبار مدى التأثير المعنوي لمتغيرات الدراسة .

ثانياً : جهود معرفية سابقة

1. (الحنيطي ، 2014)

عنوان البحث	أثر جائزة الملك عبد الله الثاني في توجيه المؤسسات الاردنية نحو التطوير التنظيمي
اهداف البحث	التعرف على تصورات المؤسسات حول استخدام وقياس اثر معايير معتمدة في التطوير ، فضلاً عن قياس مستوى الاداء للمؤسسات في مجالات القيادة والافراد والعمليات والمعرفة والمالية .
اهمية البحث	بيان اثر معايير (القيادة ،الافراد ،العمليات ،المعرفة ،المالية)، في توجيه المؤسسات وتزودها بنتائج يمكن استثمارها في تطوير الاداء وتعزيزه لتحسين فاعلية المنظمة .
مجتمع وعينة البحث	عدد من المؤسسات الاردنية وتم اختيار عينة عشوائية (208) استبانة من مجتمع الدراسة .
اداة البحث	استمارة الاستبانة
اهم الاستنتاجات	وجود علاقة معنوية لمعايير الجائزة مع التطوير التنظيمي، كم اظهرت بان هناك دور مرتفع لمعايير الجائزة في وضع و صياغة الخطط والبرامج التطويرية .
اهم التوصيات	تطوير اجراءات العمل المتعلقة بالافراد والعمليات والمعرفة والمالية، العمل على بناء فرق عمل لتحقيق التميز ووضع ستراتيجيات تدعم الابداع التنظيمي .

2. (Chokeyanoknapa.N ، 2010)

عنوان البحث	Strengthening Organizational Effectiveness Through an ODI on Performance Management at the Departmental Level تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال التطوير التنظيمي في الاداء على مستوى الادارة
أهداف البحث	مدى تأثير التطوير التنظيمي في الاداء الاداري، التغذية العكسية وتأثيرها في الاداء عند المستوى الاداري .
اهمية البحث	تكمن في السعي لتعزيز الفاعلية التنظيمية للمنظمات من خلال ادخال التطوير التنظيمي في الاداء الاداري
مجتمع وعينة البحث	عدد من منظمات في بانكوك بواقع (15) منظمة
أداة البحث	المقابلات ، استمارة الاستبانة
اهم الاستنتاجات	تقوية نظام ادارة الاداء يعزز الفاعلية التنظيمية ، ان تحديد اهداف المنظمة يعتبر نقطة البدء في وضع مؤشرات الاداء والتغذية العكسية .
اهم التوصيات	وضع انظمة تساعد في تحديد الاهداف بشكل واضح والتقييمات في ضوءها، تقوية اساليب القيادة لأنها مفتاح النجاح للتغيير، اجراء دراسات للحصول على بيانات تساعد في عمليات التخطيط ووضع نظم لأدارة الاداء.

المحور الثاني : تقويم الاداء الذاتي

اولاً: تقويم الاداء الذاتي مدخل عام

يعد تقويم الاداء من أهم الأنشطة وأفضل الأدوات المساعدة في صناعة القرارات التي تهم المنظمة إذ أنها تتطلع الى تحقيق أهدافها المنشودة باستمرار، فجمع المعلومات حول نشاط وبنية العمل وفق مخطط معد مسبقاً ويتم ادراج هذه المعلومات التي تم جمعها بشكل نظامي واعتمادها كمدخلات لخطط المعالجة والتطوير التنظيمي(Gunter & other, 2006:15). ونظراً لما يوفره تقويم الاداء من أطار عام للممارسات المهنية على وفق خطط بعيدة المدى لتأشير وتحديد مستويات الاداء المطلوبة (النصار، 2012:3). إذ تُعد إحدى أهم المراحل لعملية التخطيط للمنظمة فبعد ان توضع الخطط من خلال تحديد الاهداف المتوقع تحقيقها، والعمل على تنفيذها لايد من متابعة لغرض تحديد الانحرافات التي قد تظهر حيث إن تقويم الاداء الذاتي عادة ما يخدم غرضاً أو أكثر (Bird&Westly, 2011:119)، وقد قام عدد من الباحثين في مجال الادارة بتجديد الاهتمام بتقويم الاداء حيث أدت الضغوط الى المبادرات التي تهدف للسيطرة على الانفاق وقد بدأت المنظمات الى تبني الادارة الاستراتيجية وبرامج تحسين الجودة وإعادة الهندسة من خلال الاخذ بأفضل الممارسات وذلك في ضوء النهضة المتمثلة في الاهتمام بتقويم الاداء (المرجوشي، 2008:15). كل ذلك فرض على المنظمات ضرورة اعتماد تقويم الاداء الذاتي وسيلة وأداة على وفق متطلبات الاداء الاستراتيجي، من خلال تجنيد

طاقاتها وانشطتها وعملياتها ليكون تقويم الاداء أداة تشخيصية تقويمية بيد الادارة العليا والمستويات التنظيمية.

ثانياً : مفهوم تقويم الاداء الذاتي

إن عملية تقويم الأداء تعد من العمليات الاستراتيجية في المنظمات، وذلك لأنها تساعد في معرفة مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدف، وتقويم الأداء الذاتي ليس هدفاً بحد ذاته وإنما أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الوحدات أو الأداء الكلي للمنظمة (جاد الرب، 2009:508)، ووسيلة الإدارة التي تهدف من خلالها الى تزويده بالمعلومات الموثوقة حول مستوى الاداء وفق معايير تتناسب ونشاط المنظمة، والوقوف على كفاءة وفاعلية وقدرات المستويات الادارية المختلفة في وضع الخطط والسياسات ومهارتها في تنفيذها، خاصة بعد التغيرات الجذرية والاحداث الكبيرة التي تشهدها المنظمات (Christine, 2000:79)، اذ تساعد في حشد موارد المنظمة وتوزيعها بشكل حيوي مبني على الكفاءة وتعد فاعلة اذا ما احتوت على مفاهيم رئيسية قلة تضمن بناء وضعاً قوياً لطرق محددة يمكن ان يحقق بها التنظيم اهدافه رغم التحديات الخارجية التي يمكن ان تظهر (Evans&Dean,2009:530).

ثالثاً : أهداف تقويم الاداء الذاتي

أن تقويم الأداء يهدف باستمرار الى تحقيق هدفين، الأول هو محاولة دفع الانشطة في اتجاه تحقيق الاهداف للمنظمة ومنعها من الانحراف، وهذا لا يتحقق دون وجود متابعة مستمرة وهو ما يحققه تقويم الاداء الذاتي، والثاني تصحيح مسار الأنشطة اول بأول وحل المعوقات التي أدت الى انحراف المسار عن وجهته في تحقيق أهداف المنظمة أو النشاط المستهدف (عباس، 2012 : 250)، ويمكن القول أن الهدف العام من تقويم الاداء هو تشخيص مستوى أداء المنظمة كماً ونوعاً والتحقق من مدى انجاز المنظمة لأهدافها بكفاءة وفاعلية (العبيدي والجبروري، 2012:13)، ويمكن بيان أهدافها (Robert, 2003:593) بأنه محاولة تعظيم مستوى الخدمات عن طريق تقليل الهدر وتقديم الخدمة بأقل تكلفة بأعلى جودة، عن طريق تحديد المعوقات التي تسبب انخفاض مستويات الاداء، ووضع الحلول للارتقاء بمستوى الاداء.

رابعاً: أنموذج تقويم الاداء الذاتي

بعد ان كانت المنظمات تتخذ من الجهود العقلانية في الغالب الطريقة التجريبية او أي طريقة اخرى من طرق البحث بهدف توفير المعلومات لاتخاذ القرار المتعلق بالخطط والبرامج والسياسات (النصار، 2014:9)، أتجهت العديد من المنظمات إلى تطبيق بعض نماذج قياس الأداء الاستراتيجي مثل بطاقة الأداء المتوازن، في حين اتجهت منظمات اخرى إلى تطبيق نماذج التميز باعتبارها وسائل استراتيجية لتقييم الأداء وإحداث التحسين والتطور في الأداء المنظمي حيث قامت العديد من الدول بتصميم نماذج للتميز، (مؤتمر قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي والتميز في المؤسسات، 2013) كما وتعد جودة

الاداء المنظمي احد الاساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها تقويم انشطتها الداخلية المختلفة وتحديد مواطن القوة والضعف لديها وتقويم ادائها وفق معايير معتمدة، (Marina,2015:540)، كما و اشار العديد من الباحثين من بينهم (Russo ,Holmans ,2004) الى ابعاد ومعايير التفوق التنظيمي باعتبارها تمثل عناصر للتقييم الذاتي وقياس لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. وقد تم اعتماد أنموذج التميز الاوربي مجموعة الممكنات وفق خمسة معايير رئيسة والتي تغطي ما تقوم به المنظمة والمبينة في هرم التميز لأنموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الحكومي كمعايير لتقويم الاداء الذاتي وهي (القيادة، الافراد، المعرفة، العمليات، المالية)، (الحنيطي،2014:297) (العززي،2016:429) والمبين في الشكل (2) أذ يسعى الانموذج الى ضمان قيام المنظمات بالواجبات الموكلة إليها بمستويات عالية من الكفاءة وتوفير أسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء المنظمات .



شكل (2) هرم التميز وفق المعايير الخمسة

المصدر: الهلالات، صالح علي عودة (2014) إدارة التميز – الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال، ط 1 ، عمان، دار وائل للنشر، ص 277.

خامساً: معايير تقويم الاداء الذاتي

تعتبر المعايير والمؤشرات ادوات المقياس الرئيسية لقياس النتائج في عملية تقويم الاداء الذاتي، فقد أشار كل من (Kaplan&Norton:2004) الى حقيقة ان المنظمة التي لا يمكنها قياس اداءها تكون غير فاعلة في ادارة اعمالها وأنه من الضرورات لأي منظمة قيامها بقياس ادائها وفق نظم ومعايير معتمدة (Robert, 2003:598) والتي يجب ان تستند الى معرفة وقدرة على قياس هذا الاداء وبالنتيجة تقويم ذلك الاداء بهدف زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة (الهلالات،2014:167)، وقد اقترحت احدى الدراسات التي اجرتها مؤسسة الجودة الامريكية ان محاولة تنفيذ كل افضل الممارسات للمنظمات العالمية قد لا يكون استراتيجية جيدة لمنظمات اخرى (Evans&Dean,2009:561)، ولما تقدم نرى ان عملية اختيار المعايير تتطلب معرفة مجالات الاداء العام المطلوب الحكم عليها ليتم في ضوئها تحديد المعايير والمقياس المناسبين، مع مراعاة ان تكون قد

استوعبت الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أخذة بنظر الاعتبار ظروف البيئة المحيطة. ويمكن بيانها كما تناولها عدد من الباحثين من بينهم (الحنيطي، 299:2914) كما في أدناه:

- 1) معيار القيادة: يعمل على تقييم أداء قيادة المنظمة ومدى قدرتها في توجيهها بشكل فاعل، حيث تعتبر القيادة مهمة لتحقيق الأهداف الرئيسة إذ تعتبر حجر الأساس في تحقيق التميز في المعايير الأربعة الأخرى.
- 2) معيار الأفراد: يتناول فحص جهود المنظمة في البناء والمحافظة على بيئة عمل مساندة للموظفين، عن طريق تبني سياسات تتميز بالعدالة والشفافية، بالإضافة إلى تخطيط لقوى العمل وبرامج التدريب والتطوير.
- 3) معيار المعرفة: يقوم بفحص فاعلية المنظمة في استخدام مصادر المعرفة القيمة المتاحة من أجل تحقيق أهدافها وكذلك يقيم قدرة المنظمة في الالتزام بأدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميتها.
- 4) معيار العمليات: يتناول إدارة المنظمة لأنشطة تصميم وتنفيذ العمليات، ويتضمن العديد من النظم مثل مؤشرات الأداء، والتخطيط، وغير ذلك من العمليات الرئيسة التي تؤثر في المهام والوظائف التنظيمية.
- 5) معيار المالية: يتناول الإدارة المالية للمنظمة ويقيم مدى فاعليتها في إعداد الموازنة وتوزيع المخصصات المالية والاستخدام الامثل للموارد المتاحة، وتحليل ادائها المالي في ضوء انظمة تضمن المساءلة المالية.

جدول (3) مجالات تطبيق معايير (القيادة، الافراد، المعرفة، العمليات، المالية)

ت	الباحث والسنة	مجال التطبيق
1	الحيالي 2012:41	آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي للمؤسسات وفق معايير التميز.
2	الحنيطي 2014:296	معرفة أثر جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في التطوير التنظيمي.
3	جامعة الاميرة نورة	ستراتيجية تفعيل الليات التقييم والتطوير المؤسسي وفق معايير التميز.
4	جائزة الرس للاداء المتميز 2014	تعميم أفضل الممارسات في الإدارة الحديثة من خلال توفير مرجعية إرشادية، ومعايير عالمية لإجراء المقارنات المعيارية محلياً وعالمياً.
5	حداد وجودة 2015:257	مدى تحقيق المنظمة ثقافة التميز من وجهة نظر العاملين ومتلقي الخدمة.
6	العنزي 2016:476	أ نموذج فحص لتفوق المنظمات بطريقة تقييم الاداء الذاتي في المنظمات.

المصدر : من اعداد الباحثين

أذ ان معايير (القيادة، الافراد، المعرفة، العمليات، المالية) قد تم تكييفها وأستثمارها من قبل عدد من المنظمات والباحثين في عمليات تقويم الاداء كمعايير رئيسة وكما موضح بالجدول (3) :

المحور الثالث: الفاعلية التنظيمية

أولاً: مفهوم الفاعلية التنظيمية

يُعد مفهوم الفاعلية التنظيمية من أكثر المفاهيم المثيرة للجدل في النظرية التنظيمية، وقد حان الوقت لأعتبارها مرادفاً لتحقيق الاهداف (Nath, 2002:27)، ولكون موضوع الفاعلية معقد بتعدد المنظمات نفسها وبأختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد دقيق للفاعلية ومفهومها هذا ما أدى الى كثرة الاختلافات حول تحديد وضبط مؤشرات وقياسها وبالتالي مفهومها، فالفاعلية تمثل قدرة المنظمة لأداء مهامها لتحقيق أهدافها (Third African Evaluation, 2004:9)، يشير (Morin&Audebrand 2004 :) على أنه يمكن بيان الفاعلية التنظيمية من مكوناتها الأربعة، أستدامة المنظمة، أستحقاق الموظفين، كفاءة العمليات، شرعية المنظمة (الحمادني، 2011:90)، ومن خلال الاطلاع على المفاهيم التي تطرق لها عدد من الكُتاب والباحثين نرى أن مفهوم الفاعلية التنظيمية يمثل قدرة المنظمة على إدارة مواردها المختلفة وأستثمار فرص بيئتها والتكيف معها في تحقيق أهدافها الواقعية الموضوعية وفق رؤاها التنظيمية .

ثانياً: أهمية الفاعلية التنظيمية

تعد الفاعلية التنظيمية جوهر نظرية المنظمة ومركزها (سلمان ، 2005:115) كما أشار عدد من الباحثين الى أن الفاعلية تمثل النهج السليم لتقييم المنظمة، كما أن أهمية الفاعلية التنظيمية نابعة من كونها تتكون من مجموعة من الممارسات التي يمكن للمنظمة تعلمها، أن الانظمة الحديثة تحتاج بمختلف انواعها ونظمها الى المنظمات وبالتالي الى الفاعلية، لسبب رئيسي وهو أن المنظمات تمكنا من تحقيق الاهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد، فأن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، أذ أن فاعلية المجتمع رهن بفاعلية المنظمات العاملة فيه (الهاشمي، 2010:22) .

ثالثاً: نماذج الفاعلية التنظيمية

توضح نماذج الفاعلية طبيعة الأهداف والقيم التي تسعى المنظمة لتحقيقها وقد أعتبر (Cameron : 1984) نماذج الفاعلية التنظيمية بأنها تساعد في تفسير طبيعة التركيبية المتعددة للمنظمة وتحديد التصورات التي تساعد في الوصول الى الفاعلية، ويقدم (Henri:2004,39) نموذج يحتوي على مجموعة نماذج فرعية وكما في الجدول (4) . ومن خلال الأطلاع على عدد من الآراء التي تطرقت لأبعاد الفاعلية التنظيمية والتي يمكن من خلالها قياس فاعلية المنظمة فقد تم تحديد الابعاد التي نرى انها الاقرب للبحث الحالي وهي :

1) التخطيط ووضع الاهداف: هو قدرة المنظمة على تحديد اهدافها بواقعية وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق اهدافها بالشكل الذي يتناسب ومواردها حيث تكون قابلة للتنفيذ والقياس (Fred, 2011:3).

- (2) أستغلال البيئة: قدرة المنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، والقدرة على فهم وتحليل خصائصها التي تعمل فيها للحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة .
- (3) تحقيق الأهداف: أن الفاعلية هي حصيلة تحقيق مجموعة الأهداف التي تصبو المنظمة لتحقيقها والتي تعكس واقعية الاهداف العملية في استثمار طاقاتها للبقاء والنمو (العنزي ، 2015:412) .
- (4) القدرة على التكيف: هي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها أيجابياً في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية (عبوي، 2006:38) .
- (5) إدارة المعلومات والاتصالات: إدارة مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتوزيعها بغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق بين المستويات التنظيمية (Hasan&Shamsuddin,2013:12).

الجدول (4) نماذج الفاعلية التنظيمية

ت	النموذج	تصور المنظمة	التركيز	الباحثين
1	الأهداف	المنظمة بمجموعها وموجهة نحو تحقيق الاهداف	على تحقيق النتائج او النهايات والحصول على الموارد	Etzioni: 1960
2	الأنظمة	المنظمة كنظام مفتوح يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات	على المدخلات والعمليات الداخلية والنهايات	Yuchtman and Seashore:1967
3	الدوائر الاستراتيجية	المنظمة والدوائر الداخلية والخارجية تعد استراتيجية متكاملة من القيود والاهداف والمراجعات	على الأستجابة لتطلعات جماعات المصالح القوية حول المنظمة	Connolly et al : 1980
4	القيم التنافسية	المنظمة كمجموعة من القيم التي تخلق الاهداف المتعددة التنافسية والمتضاربة	ثلاثة قيم متنافسة الداخلية مقابل الرقابة الخارجية والسيطرة مقابل المرونة والنهايات مقابل الوسائل	Quinn and Rohrbaugh : 1983
5	عدم الفاعلية	المنظمة كمجموعة من المشاكل والعيوب	على العوامل التي تحول دون تحقيق الأداء التنظيمي الناجح	Cameron : 1984

Source: Henri , J . F (2004) Performance measurement & organizational effectiveness: Bridging the gap, Universte Laval, Quebec city, Canada, PP 39

رابعاً: العلاقة بين تقويم الاداء الذاتي والفاعلية التنظيمية

وبما أن تقويم الاداء عملية تهدف الى قياس ما تم أنجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً بأستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات (المرجوشي، 2008 : 18)، حيث يمكن استخدام تقويم الاداء الذاتي كوظيفة تخطيط ورقابة (صديق، 2012:218)، وبما أن ميدان الفاعلية التنظيمية يُعد الاوسع والاشمل وشاع أستعمال مفهومه بين العديد من الباحثين، أذ تم أعتماده مؤشراً أساسياً في تقييم أداء المنظمات وقياس سبل فاعليتها لأرتباطها مع الاستراتيجية التنظيمية بصورة عامة (Razieh et al, 2013;360)، ولكون الفاعلية امر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من اجل البقاء والتخطيط للاستمرار والنمو والتحكم بالبيئة المحيطة، بعد أن كان التركيز فقط على تحقيق الاهداف الانية (Garad et al, 2015:45)، أذ أصبح تقييم الاداء الذاتي أداة لتحسين الفاعلية التنظيمية لإن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى الذي يتم فيه تقييم فاعليتها. فتقييم الأداء هو جانب فريد ومهم جدا في التطوير التنظيمي الذي ينطوي على استعراض منتظم للأداء (Odunayo et al, 2014:3)، ويشير (Bassey & Benjamin, 2015:100) الى الاستفادة المتوقعة من تنفيذ تقويم الاداء الذاتي بعد اجراء مسح لمجموعة الادبيات بكونها تسهل في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال تحديد ما يجب قياسه، وتحديد الوسائل لقياس وتحديد الأهداف وربط هذا الاجراء مع الاداء التنظيمي، تعمل على تحسين الاداء التنظيمي بما يحسن من العمليات داخل المنظمة.

المحور الرابع: اختبار وتحليل فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يهدف هذا المحور الى اختبار فرضيات انموذج الارتباط والمتمثلة بمعامل ارتباط الرتب سبيرمان عند مستوى دلالة معنوية (0.05, 0.01)، وقياس وأختبار فرضيات التأثير بأستعمال أنموذج الانحدار الخطي البسيط عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت ذات المستوى من المعنوية، وكما سيتم تفصيله:

أولاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

عبرت الفرضية الرئيسية الاولى للدراسة والتي مفادها (توجد علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين تقويم الاداء الذاتي والفاعلية التنظيمية) وكانت نتائج تحليل الارتباط وفق أنموذج الانحدار الخطي البسيط كما مبينة في الجدول (5) والتي تعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لتوفير النتائج التي تساعد على دعم الفرضية من عدمها، أذ تشير النتائج بشكل عام على وجود علاقة ارتباط معنوية جيدة على المستوى الاجمالي بين متغير تقويم الاداء الذاتي ومتغير الفاعلية التنظيمية أذ بلغت (0.716) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهذا يشير الى ان تقويم الاداء الذاتي يساهم بشكل جيد في تحقيق الفاعلية التنظيمية كما واطهر التفاصيل المبينة في النقاط التالية:

جدول (5) قيم معاملات ارتباط (Spearman) بين أجمالي تقويم الاداء الذاتي وأجمالي الفاعلية التنظيمية

أجمالي الفاعلية التنظيمية	ادارة المعلومات والاتصالات	القدرة على التكيف	تحقيق الاهداف	أستغلال البيئة	التخطيط ووضع الاهداف	الفاعلية التنظيمية تقويم الاداء الذاتي
0.521**	0.287*	0.511**	0.462**	0.503**	0.543**	معيار القيادة
0.565**	0.330**	0.512**	0.532**	0.538**	0.615**	معيار الافراد
0.679**	0.430**	0.605**	0.568**	0.707**	0.664**	معيار المعرفة
0.745**	0.472**	0.727**	0.670**	0.656**	0.723**	معيار العمليات
0.587**	0.390**	0.577**	0.454**	0.535**	0.635**	معيار المالية
0.716**	0.424**	0.660**	0.626**	0.679**	0.762**	أجمالي تقويم الاداء الذاتي

** معامل الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.01

* معامل الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.05

المصدر : من أعداد الباحثين

(1) أظهر معيار القيادة بوصفه احد معايير تقويم الاداء الذاتي (6) علاقات ارتباط معنوية مع الفاعلية التنظيمية وابعادها وقد كانت خمسة منها بمستوى معنوية (0.01) وكانت اقوى علاقة هي مع بعد التخطيط ووضع الاهداف بقيمة (0.543)، وهذا يدل على انه من اساسيات معيار القيادة هو التخطيط الجيد ووضع الاهداف الواقعية والواضحة، في حين كانت العلاقة مع ادارة المعلومات والاتصالات عند مستوى معنوية (0.05) هي الاقل بقيمة (0.287) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الاولى.

(2) اظهر معيار الافراد كأحد معايير تقويم الاداء الذاتي (6) علاقات ارتباط معنوية مع تحقيق الفاعلية التنظيمية وابعادها وقد كانت جميعها معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وكانت اقوى علاقة هي مع بعد التخطيط ووضع الاهداف بقيمة (0.615)، مما يدل على ان اشراك ومشاركة الافراد في عملية التخطيط ووضع الاهداف له الاثر الكبير في تحقيق الفاعلية التنظيمية لما يوفره من حالة شعور بالمسؤولية والالتزام والانتماء اتجاه المنظمة، وتشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

(3) اشارت النتائج الى ان معيار المعرفة كونه احد ابعاد تقويم الاداء الذاتي حقق (6) علاقات ارتباط معنوية مع تحقيق الفاعلية التنظيمية وابعادها، وقد كانت جميعها معنوية عند مستوى دلالة (0.01) واقوى علاقة هي مع بعد أستغلال البيئة من ابعاد

الفاعلية التنظيمية بقيمة (0.707)، وبما يدل على مدى اهمية معيار المعرفة وضرورة استغلال البيئة وما توفرها من موارد الاستغلال الامثل بما يمكن المنظمة من الوصول لأهدافها وبالامكانات المتاحة التي توفرها البيئة، وتشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

(4) اظهر معيار العمليات كأحد ابعاد تقويم الاداء الذاتي (6) علاقات ارتباط معنوية مع الفاعلية التنظيمية وابعادها وقد كانت جميعها معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وكانت اقوى علاقة هي مع اجمالي الفاعلية التنظيمية بقيمة (0.745)، مما يدل على ان مستوى العمليات التي تنفذها المنظمة ترتبط مع اجمالي الفاعلية التنظيمية وان تحسين مستوى العمليات التي تنفذها المنظمة سوف يعكس بالايجاب على قدرة المنظمة في الوصول الى الفاعلية التنظيمية بمستوى معين، وتبعاً للنتائج تُعد الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.

(5) اظهر معيار المالية كأحد معايير تقويم الاداء الذاتي (6) علاقات ارتباط معنوية مع تحقيق الفاعلية التنظيمية وابعادها و قد كانت جميعها معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وكانت اقوى علاقة هي مع بعد التخطيط ووضع الاهداف بقيمة (0.635)، مما يدل على ان معيار المالية يرتبط ببعده التخطيط ووضع الاهداف من خلال ان يتم الاخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة المعيار المالي عند القيام بعملية التخطيط ووضع الاهداف، وتشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

(6) كانت العلاقة بين اجمالي تقويم الاداء الذاتي مع اجمالي الفاعلية التنظيمية بقيمة (0.716) وقد حققت (6) علاقات ارتباط معنوية فيما بينها وجميعها عند مستوى دلالة (0.01)، وكانت اقوى علاقة هي بين اجمالي استراتيجية تقويم الاداء مع بعد التخطيط ووضع الاهداف بقيمة (0.762)، مما يدل ان استراتيجية تقويم الاداء مرتبطة بشكل قوي مع بعد التخطيط ووضع الاهداف في الوصول لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

ولما تقدم والنتائج التي تشير الى تحقيق الفرضيات الفرعية الخمسة، وبما ان هناك علاقة ارتباط وذات دلالة معنوية بين متغيري تقويم الاداء الذاتي والفاعلية التنظيمية بالاجمال، اذ بلغت (0.716) وهي معنوية عند مستوى دلالة (0.01)، بالإضافة الى ان كافة العلاقات بين متغيرات البحث كانت ذات دلالة معنوية وبنسبة (100%) مما يوفر دعماً قوياً على قبول وأثبت صحة الفرضية الاولى وعلى المستويين الفردي والاجمالي .

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث :

(1) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفترض (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تقويم الاداء الذاتي في الفاعلية التنظيمية)، حيث يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغير تقويم الاداء الذاتي في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية وجود تأثيراً معنوياً:

جدول (6) نتائج تأثير تقويم الاداء الذاتي في الفاعلية التنظيمية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت α	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	الدلالة
تقويم الاداء الذاتي	تحقيق الفاعلية التنظيمية	10.84	0.55	0.65	135.69	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجة حرية (1 , 71) = 3.96
المصدر : من اعداد الباحث

وقد تبين وجود تأثير معنوي لتقويم الاداء الذاتي في تحقيق الفاعلية التنظيمية أذ كانت قيمة (F) المحسوبة (135.69) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجة حرية (1 , 71) والبالغة (3.96)، كما ظهرت قيمة معامل بيتا (β) (0.55) وهي قيمة موجبة وهذا يعني وجود تأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.65) من مقدار الاسهام في تحقيق الفاعلية التنظيمية وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة في استراتيجية تقويم الاداء سوف يُفسر بمقدار (65%) من الفاعلية التنظيمية اما نسبة (35%) ترجع لعوامل اخرى، كما مبين أدناه:

$$Y = 10.84 + 0.55 X + e$$

إما التأثيرات الفرعية فتوضح من خلال الجدول (7) وكما مبين في أدناه :

جدول (7) تأثير معايير استراتيجية تقويم الاداء في الفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	تقويم الاداء الذاتي	قيمة الثابت α	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	الدلالة
(Y) الفاعلية التنظيمية (المتغير التابع)	معيار القيادة	7.54	0.34	0.28	28.01	وجود تأثير
	معيار الافراد	7.59	0.33	0.34	36.84	وجود تأثير
	معيار المعرفة	5.45	0.45	0.40	48.04	وجود تأثير
	معيار العمليات	3.38	0.48	0.57	96.91	وجود تأثير
	معيار المالية	9.41	0.34	0.26	25.27	وجود تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجة حرية (1 , 71) = 3.96
المصدر : من اعداد الباحثين

(2) تأثير معيار القيادة في المتغير المعتمد الفاعلية التنظيمية أذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (1,71) والبالغة (3.96) مما يعني إن هناك تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمعيار القيادة في الفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تشير الى ان المعيار يفسر ما نسبته (28%) من التباين الحاصل في الفاعلية التنظيمية، ومن خلال القيمة الموجبة لمعامل بيتا (β) يتبين وجود تأثير ايجابي أي انه عند التغيير في معيار القيادة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.34) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الاولى وبذلك تكون معادلة الانحدار بالصيغة :

$$Y = 7.54 + 0.34 X1 \quad (1)$$

(3) تأثير معيار الافراد في المتغير المعتمد بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.84) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (1,71) والبالغة (3.96) مما يعني إن هناك تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تشير الى انه يفسر ما نسبته (34%) من التباين الحاصل في الفاعلية التنظيمية، ومن خلال القيمة الموجبة لمعامل بيتا (β) يتبين وجود تأثير ايجابي أي عند التغيير في معيار الافراد بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.33) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الثانية بذلك تكون معادلة الانحدار :

$$Y = 7.59 + 0.33 X2 \quad (2)$$

(4) تأثير معيار المعرفة في المتغير المعتمد أذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.04) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (1,71) والبالغة (3.96) مما يعني إن هناك تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمعيار المعرفة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تشير الى ان معيار يفسر ما نسبته (40%) من التباين الحاصل في الفاعلية التنظيمية، ومن خلال القيمة الموجبة لمعامل بيتا (β) يتبين وجود تأثير ايجابي أي انه عند التغيير بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.45) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة وتكون المعادلة:

$$Y = 5.45 + 0.45 X3 \quad (3)$$

(5) تأثير معيار العمليات في المتغير المعتمد أذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (96.91) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (1,71) والبالغة (3.96) مما يعني إن هناك تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمعيار العمليات، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تشير الى ان المعيار يفسر ما نسبته (57%) من التباين الحاصل في الفاعلية التنظيمية، ومن خلال القيمة الموجبة لمعامل بيتا (β) يتبين وجود تأثير ايجابي أي انه عند التغيير بمقدار

وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.48) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة وتكون المعادلة :

$$Y = 3.38 + 0.48 X4 \quad (4)$$

(6) تأثير معيار المالية في المتغير المعتمد أذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.27) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (1,71) وبالباغة (3.96) مما يعني إن هناك تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمعيار المالية في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، و بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) حيث تشير الى ان معيار المالية يفسر ما نسبته (26%) من التباين الحاصل في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، ومن خلال القيمة الموجبة لمعامل بيتا (β) يتبين وجود تأثير ايجابي أي انه عند التغيير في معيار القيادة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.34) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة وبذلك تكون معادلة الانحدار:

$$Y = 9.41 + 0.34 X5 \quad (5)$$

ونتيجة لما تقدم والنتائج التي ظهرت والتي تشير الى تحقيق الفرضيات الفرعية الخمسة، وبما ان هناك علاقة تأثير جيدة وذات دلالة معنوية وبنسبة (100%) بين متغيري ستراتيجية تقويم الاداء والفاعلية التنظيمية على المستويين الاجمالي و الفرعي ، أذ ان كافة العلاقات بين متغيرات البحث كانت ذات دلالة معنوية مما يوفر دعماً قوياً على قبول وأثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ستراتيجية تقويم الاداء في الفاعلية التنظيمية) .

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين وجود توجه لدى الادارة العليا لمكتب المفتش العام للتشجيع على التواصل مع دوائر الوزارة وتشكيلاتها لزيادة التنسيق بما يحقق الاهداف وفق رؤية متبناة تمثل اهداف المكتب، من خلال اعداد تقارير سنوية حول الاداء الفعلي لمخرجات المكتب وتصوراته في دعم الوزارة والتوجهات الحكومية.
2. تبني المكتب نماذج لتقييم الاداء من اجل اجراء عمليات تقييم دورية، الا ان قلة البرامج التطويرية المرتبطة مع نتائج الاعمال أدى نوعاً ما الى عدم تأهيل الموظفين على ضوء التنبؤ بأحتياجات العمل، وان قلة استخدام الوصف الوظيفي في التخطيط للموارد البشرية ادى الى خلق مناخ غير مناسب نوعاً ما لتطوير الموظفين .
3. يعتمد مكتب المفتش العام على بيانات موثقة في اعداد خطته، مع مراعاة ان تكون اهدافه تتناغم مع اهداف الوزارة بما يساعد في تحقيق اهداف الوزارة وتشكيلاتها، مع وجود بعض التحفظات حول مدى مشاركة الموظفين في اعداد هذه الخطط ومدى توافق المستويات التنظيمية.

4. يسعى مكتب المفتش العام لأمتلاك موظفيه المؤهلات اللازمة لتحقيق التكيف اللازم للاستجابة للمتغيرات البيئية قدر الامكان في ضوء التحديات المستقبلية التي من الممكن مواجهتها.
5. يوجد تفاعل مباشر من قبل موظفي مكتب المفتش العام مع تقويم الاداء الذاتي والمعايير التي تم اعتمادها كونها تضمن التوافق مع الاهداف العامة للمكتب.
6. يعمل مكتب المفتش العام على تبني قنوات اتصال داخلية وخارجية لتسهيل وتسريع اجراء عملياته، وهناك تفاعل نسبي مع المقترحات الواردة لاتخاذ الاجراءات التي تساعد في التنبؤ بالمشاكل المحتملة.
7. يسعى المكتب للحصول على الدعم الخارجي في الوصول لأهدافه سعياً منه في استثمار ما توفره البيئة المحيطة من قوة، بسبب ان المناخ التنظيمي يسمح بشكل محدود في استغلال الموارد المتاحة.
8. يعمل المكتب على تقييم الاهداف المتحققة فيما اذا كانت متفقة مع المخطط سعياً منه في تحقيق اهدافه وفق معايير معتمدة، وليدرك موظفي المكتب ادوارهم في المخرجات المرتبطة بتحقيق تلك الاهداف.

ثانياً: التوصيات

1. اعتماد وتفعيل تقويم الاداء الذاتي وتطوير انشطته وفعالياته من خلال السعي للعمل وفق معايير معتمدة عالمياً، لتحديد أفضل الممارسات بما يضمن تحقيق اهداف مكتب المفتش العام بفاعلية تنظيمية عالية.
2. تبني وتطبيق تقويم الاداء الذاتي في كافة المستويات التنظيمية للمكتب، لما من شأنه تأشير نقاط القوة والضعف في أنشطة وعمليات المكتب بهدف تعزيز مواطن القوة ومعالجة الضعف ان وجدت، بما يضمن تحقيق التكامل المطلوب مع استراتيجية المكتب الرئيسية والموضوعة في ضوء رؤية معتمدة ومتينة.
3. تعريف موظفي مكتب المفتش العام بأهمية العمل وفق معايير معتمدة عالمياً لتقويم الاداء، لما له من أثر في التفاعل معها على ارض الواقع للوصول الى الفاعلية التنظيمية المستهدفة.
4. ان تستشعر الادارة العليا الدور المهم لتقويم الاداء، وذلك بمتابعة الفعاليات المرتبطة به لما توفره من ارضية واقعية تحفز المكتب نحو الاداء الفاعل على كل المستويات التنظيمية.
5. وضع اسس تعمل على استدامة فعاليات وانشطة تقويم الاداء في مكتب المفتش العام في مجالات القيادة، الافراد، المعرفة، العمليات، المالية، ضمن منهج محدد بفترات زمنية لمتابعة مدى تحقق الفاعلية التنظيمية.
6. العمل على بناء فرق عمل داخل مكتب المفتش العام وبالتنسيق مع دوائر الوزارة وتشكيلاتها، يتم تاهيلهم بالشكل الذي يساعد على تبني استراتيجيات مماثلة وفق معايير تمكنهم الوصول لتحقيق الفاعلية التنظيمية.

7. ضرورة تطوير اجراءات العمل وتبسيطها وفق نتائج تقويم الاداء كونها تؤثر في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمكتب من جهة، وتعزيز الشعور الايجابي نحو المكتب من قبل الجهات الخارجية من جهة اخرى.
8. ضرورة تبني مكتب المفتش العام لأبعاد الفاعلية التنظيمية والتي تُعد اهم المؤشرات على تحقيق المكتب لأهدافه من خلال، تحديد اهدافه بوضوح وواقعية لكي تكون قابلة للتنفيذ والقياس، الاستفادة القصوى لما توفره البيئة التنظيمية من فرص لتطوير العمل، الاستعداد الدائم لمواجهة الظروف والتأقلم معها بشكل ايجابي.

المصادر المصادر العربية أولاً: الكتب

- [1] الشماع، خليل محمد وحمود، خضير (2014) نظرية المنظمة، ط 5 ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [2] عباس، علي (2012) الرقابة الادارية في منظمات الاعمال ، ط 2 ، عمان، أثير للنشر.
- [3] العنزي، سعد علي (2015) نظرية المنظمة مفاهيم- مداخل-عمليات، ط 1، بغداد، السيسان للنشر.
- [4] العنزي، سعد علي (2016) نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي، ط 1، بغداد، الذاكرة للنشر و التوزيع .
- [5] المرجوشي، أيتن محمود سامح (2008) تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط 1، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- [6] الهلالات، صالح علي عودة (2014) إدارة التميز – الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال، ط 1 ، عمان، دار وائل للنشر.
- [7] الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2010) ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 3 ، عمان، دار وائل .

ثانياً : الرسائل والاطاريح

- [8] سلمان، قيس حمد، (2005)، "ادارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية وفق مدخل رأس المال الفكري"، اطروحة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة بغداد.
- [9] حداد، شفيق ابراهيم وجودة محفوظ احمد، (2015)، "مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الاداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي

- الخدمة"، الجامعة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد 11،
العدد 2، ص253- ص282 .
- [10] الحنيطي، احمد يوسف، (2014)، "أثر جائزة الملك عبد الله للتميز في توجيه المؤسسات الاردنية المشاركة بالجائزة نحو التطور التنظيمي"،
الجامعة الاردنية، مجلة العلوم الادارية، مجلد 41، عدد 2، ص295 –
ص311.
- [11] الحيايلى، ايهاب، (2012)، "أليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي
للمؤسسات وفق معايير التميز"، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية
لضمان الجودة في القاهرة، كلية الهندسة جامعة بابل، ص 41- ص 60 .
- [12] صديق، حسين، (2012)، "تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية"،
جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الاول.
- [13] العبيدي، محمد عبد العزيز والجبوري، زياد خلف خليل، (2012)،
"الرقابة المالية ودورها في تقويم الاداء المؤسسي دراسة أستطلاعية"،
نينوى.

www.fbsa.gov.ip/Mohamed_abd_alazez.pdf

- [14] النصار، طارق كاظم وعجيل، عبد الكريم كاظم، (2014)، "أتمتة
تقييم الاداء كمدخل لتحسين تقويم الاداء للادارات التنفيذية"، بحث مقدم
للمشاركة في المؤتمر العلمي السنوي الثالث، ديوان الرقابة المالية، بغداد .
- [15] أمر سلطة الائتلاف الموحد رقم 57 لسنة (2004) والخاص بمكاتب
المفتشين العموميين.

المصادر الأجنبية

i. Books

- [16] Bird, F & Westly, F (2011) Voices from Voluntary Sector: Perspectives on Leadership Challenges, university of Toronto press incorporated.
- [17] Daft, R.L (2010) Understanding The Theory & Design of Organization, 10th ed, , South – Western ,Cengage Learning, USA .
- [18] Henri, J. F (2004) Performance Measurement & Organizational Effectiveness, Universte Laval , Quebec City, Canada .

[19] Nath . P & Mrinalini . N (2002) Organization of an Evaluation of Best Practices, Palgrave Macmillan, New York, USA.

[20] Wheelen. L & Hunger. J (2004) Strategic Management and Business Policy Concepts, Prentice Hall, Upper Saddle, New Jerse.

ii. Dissertations & Theses

[21] Bassey B. E & Benjamin J. I (2015), "A Case for Performance Management in the Public Sector in Nigeria", International Journal Of Business and Management, Vol. 4, No. 4, pp 98-105.

[22] Chokekanoknapa, N. (2010), "Strengthening Organizational Effectiveness through an OBI Performance Management at the Department Level, a Case Study Assumption University", International Journal of African Studies, Vol. 36, No. 6.

[23] Christine , J (2000), "Environmental Performance Evaluation & Indicators", Journal of Cleaner Production Volume 8, Issue 1, February 2000, Pages 79-88

[24] Fred. C (2011), "Goal-Setting Theory of Motivation", International Journal of Management, Business, & Administration Vol. 15, No. 1, pp.1-6.

[25] Garad Y., Abdullahi S. & Bashir H., (2015), "The Relationship between Strategic Management and Organizational Performance in Mogadishu-Somalia", International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol. 3 No. 2.

[26] Hasan Y. & Shamsuddin A., (2013), "The Impact of Management Information Systems Adoption in Managerial Decision: A Review", Vol. 8, No. 4, pp. 010-017.

- [27] Margarita I., (2004), "Evaluating Efficiency & Effectiveness in Transport Organization", Transport, Vol. 20, No.6, pp. 240 – 247.
- [28] Marina K., (2015), "The Relationship between Total Quality Management (TQM) and Strategic Management", Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 5, pp. 537-541.
- [29] Odunayo P., Olumuyiwa F., Oyinlola C. & James O., (2014), "Modeling The Relationship Between Performance Appraisal & Organizational Productivity In Nigerian Public Sector", Economics Management Innovation, Vol. 6, No 2 .
- [30] Razieh N., Hassan R. & Javad M., (2013), "Effects of organizational culture, structure and strategy on organizational effectiveness by using knowledge management- Case Study: Seven International Transportation Company", International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol. 7, No 6, pp 355-361.
- [31] Robert D., (2003), "Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures", Public Administration Review, Vol. 63, No, 5, pp. 586-606.
- [32] Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop, (2004), "Assessing Organization Performance", Cape Town, South Africa.

The Role of Self-Evaluation of Performance in Achieving Organizational Effectiveness

Nibras Naji Rezoqi

nibras_naji@yahoo.com

Ministry of Communication

Assist. Prof. Dr. Abdulnaser Alek

abdulnaserali@yahoo.com

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abstract: *The research aims to evaluate the role of self-performance through the goal criteria of (leadership, people, knowledge, processes, financial) in the achievement of organizational effectiveness in accordance with the dimensions and the relationship between them, as the research problem in the mistaken belief is that the performance evaluation activity is unhelpful and generates a lot of tedious data. The fact that performance evaluation process is one of the main tasks of the work of the Office of the Inspector General, according to the Order (57) for the year (2004), to reach the target organizational effectiveness in accordance with the approved criteria for evaluating performance, encouraged the researcher to select a sample search of the Inspector General's Office staff, amounting to (73) approved*

questionnaire was used. Statistical package SPSS has been used in data processing and analysis. In the light of the conclusions drawn by indicating significant moral relations positive between research variables, the most important conclusions of the interaction of the staff with the adoption calendar self-performance and standards that bold reliance being to ensure compatibility with the overall objectives Office. It has been formulatig a number of recommendations, among which was the need for office staff interaction with the importance of work in accordance with the approved standards globally to evaluate self performance, because of its impact on the interaction with them on the ground to get to the target organizational effectiveness and that sensitize the top management of the positive and follow-up activities associated with it and reports generating from it. This will provide ground and realistic performance-enhancing activity at various organizational levels.

Keywords: Self-Evaluation of Performance, Organizational Effectiveness.