

تأثير القرار متعدد المعايير في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي

دراسة حالة في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة

The influence of Multi-Criteria Decision Making (MCDM) on the Strategic Performance Management System (SPMS)
case study in the Directorate of Education in the Holy Province of Karbala

أ.م. د احمد عبد الحسين الامارة

Prof. Ahmed Abdul Hussein Al-Imara

جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

ahmed.imarrah@uokufa.edu.iq

الباحث: محمد علي نجم

Mohammed Ali Najim

جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

mohammedalmas33@gmail.com

المخلص

يركز هذا البحث على واحدة من المشاكل التي تعاني منها المنظمات التي تُقدم الخدمات العامة وذات الاهداف المتعددة، ممثلة بالقصور في تحديد المعايير الاساسية الدالة على تغييرات مستقبلية محتملة بسبب تعدد وتضارب تلك المعايير. وهذا ما يؤثر بدوره على صياغة الخطط وإدخال التعديلات الملائمة على استراتيجيات القرار. لذا فإن هذا البحث يهدف الى دراسة علاقة التأثير والارتباط بين متغير اتخاذ القرار متعدد المعايير، ومتغير نظام ادارة الأداء الاستراتيجي. اعتمد الباحثان منهجية التحليل الكمي باستخدام استمارة الاستبيان المحكمة علمياً كأداة للقياس لتوضيح قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين، والوصول إلى النتائج المطلوبة بشكل اكثر واقعية، حيث كانت المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة ميداناً لتطبيق هذا البحث. وقد بلغ حجم العينة (123) منتسباً من القيادات الادارية الوسطى في ديوان المديرية المكون من (16) قسماً. كما استخدم الباحثان أساليب إحصائية متنوعة لتحليل ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها، وباستخدام البرامج الإحصائية الملائمة (SPSS, V.23, SMART PLS).

وقد توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات من ابرزها وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير بدلالة معنوية بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد، وعدد من التوصيات يأتي في مقدمتها دراسة الأسباب والعوامل التي تسهم في دعم اتخاذ القرار متعدد المعايير، والأسباب التي تؤثر على ذلك القرار ومحاولة التنبؤ بالاتجاهات والسلوكيات والدوافع لاتخاذ القرار الذي يعزز نظام ادارة الاداء الاستراتيجي. كما أوصى الباحثان بضرورة قيام الجهات المخططة للمشاريع المستقبلية في القطاع التربوي الاخذ بنظر الاعتبار بمعايير محددة تضمن استدامة متوازنه للخدمات العامة.
الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار متعدد المعايير، نظام ادارة الاداء الاستراتيجي.

Abstract

This study aims to address one of the most prominent problems faced by organizations that provide public services with multiple goals, represented by the failure to define the basic criteria indicating possible future changes due to the multiplicity and inconsistency of those standards. This, in turn, affects the formulation of plans and the introduction of appropriate development to decision strategies. This study, therefore, measures the relationship

between the multi-criteria decision-making and the strategic performance management system.

The quantitative methodology has been adopted to analysis data collected by questionnaire from the staff of the General Directorate of Education in the Holy Karbala Governorate. The research's sample was the central administrative leaders in the directorate's office, which consists of (16) department. The researchers used a variety of statistical methods to analyze and process the data obtained from the measurement tool and by adopting computer-ready statistical programs to extract the results and comment on them, and among the most important of these programs (SPSS, SMART PLS).

The researchers reached a set of findings, and the most prominent of which is the existence of an association relationship and an impact between the multi-criteria decision-making and the strategic performance management system. The study, therefore, recommends, including understanding the factors that contribute to supporting multi-criteria decision-making, the reasons that influence such that decision. The predict in behaviours and motivations that enhance the strategic performance management system. Also, the decision makers should consider specific criteria that ensure the sustainability of public services.

Keywords: multi-criteria decision making, strategic performance management system.

المقدمة:

تشهد البيئة المحلية والعالمية اليوم الكثير من التغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة المجالات الأمر الذي يفرض على المنظمات العامة ضرورة التكيف مع تلك التغيرات والتطورات المتلاحقة وإظهار عمليات التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها، وتطويرها من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها وخلق قدر مقبول من الرضا لدى اصحاب المصلحة، وهذا لم يتحقق إلا من خلال استخدام المنهجيات السليمة في مجال تحسين وتطوير عمليات تقديم الخدمات العامة وبما يؤدي الى رفع الأداء الاستراتيجي للمنظمة. اذ تعتبر عملية اتخاذ القرار متعدد المعايير واحدة من تلك المنهجيات الاساسية التي تتعامل مع مواقف القرار التي تتأثر بالتغيرات السريعة حيث يكون لمتخذي القرارات العديد من المعايير والأهداف المتعددة التي يصعب تحقيقها في ظل حالات عدم التأكد. ولاشك ان قطاعا مهما للمجتمع مثل القطاع التربوي وحاجة العراق المتنامية لإعادة تأهيل وبناء البنى التحتية وخاصة في قطاع التربية، وعلى وجه الخصوص اتخاذ القرارات المتعلقة بالبنى التحتية في المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة جديرة بالاختيار مجالا لموضوع البحث، اذ يعد مدرء الأقسام ومعاونيهم ومسؤولو الشعب والفنيون الفئة الأكثر فهما وإدراكا لموضوع اتخاذ القرار متعدد المعايير وإمكانية تطبيقها في المديرية ومبرراً لاختيارها عينة مستهدفة لموضوع الدراسة، وبيان امكانية التأثير والارتباط لذلك القرار في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي. اذ قسم البحث الى اربعة فصول تناول الفصل الأول الاطار المنهجي للبحث، اما الفصل الثاني، فتناول الاطار النظري لمتغيرات البحث، فيما يتمحور الفصل الثالث حول الجانب التطبيقي للبحث، اما الفصل الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث:

يتناول هذا المحور منهجية البحث، والتي تتكون من مجموعة خطوات منظمة وفقاً للطبيعة النظرية والميدانية، وما تحققه من إضافات فكرية على مستوى متغيرات البحث، في الجوانب النظرية والتطبيقية، كما يتضمن هذا المحور عرض مسار العمل الذي أدرج عليه البحث متضمناً تشخيص مشكلة البحث وبيان تساؤلاته الميدانية، ومن ثمّ تحديد أهدافه، وأهميته، وتصميم نموذج الفرضي، وتطوير فرضياته.

أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث Research problem and questions

يواجه متخذو القرارات التعقيد في اتخاذ قرارات التفضيل المتعلقة بقرارات التقييم وتحديد الأولويات والاختيار من بين البدائل المتاحة والتي تتميز بسمات متعددة ومتضاربة من جانب، ومعايير متعددة ومتضاربة لدى الجهات الفاعلة في اتخاذ القرار من جانب آخر، فلذلك عندما تتخذ القرارات تهمل عدة معايير أساسية تساعد في استدامة تقديم الخدمات التربوية والمتمثلة باختيار مواقع الابنية المدرسية الجديدة والتي لها علاقة وطيدة بالتغيرات الاستراتيجية المحتملة في المستقبل والسبب الرئيس لهذا الإهمال هو تضارب المعايير، وعليه فإن التضارب في هذه المعايير لدى مختلف الجهات المشاركة باتخاذ القرار يؤدي إلى تكوّن الخطط الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة وهذا التكوّن يسبب ما يسمى بالانحرافات الاستراتيجية من جانب، وعدم تطوير نظام إدارة الأداء الاستراتيجي التي هي جانب رئيس في الخطط الاستراتيجية من جانب آخر. وبناءً على ذلك، تظهر المشكلة الميدانية للبحث من خلال الحاجة إلى إيجاد إجابات مناسبة لمجموعة من التساؤلات في ضوء التصورات الواقعية المتوافرة لدى أفراد العينة المبحوثة والتي تدور حول متغيرات البحث، والتي يمكن التعبير عنها كما يأتي:

1. هل توظّف المديرية عينة البحث المنهجيات السليمة لاتخاذ القرار في المجالات التي يعتمد القرار فيها على معايير متضاربة ومتعددة الأهداف والسمات لضمان التوزيع المستدام للخدمات؟ وما مستوى ذلك التوظيف؟
2. هل يمتلك متخذو القرار في المديرية عينة البحث تصوراً واضحاً ومدركاً عن (منهجيات اتخاذ القرار متعدد المعايير وكيفية بناء نظام إدارة الأداء الاستراتيجي)؟
3. ما هو مستوى الاهتمام بمتغيرات البحث (اتخاذ القرار متعدد المعايير، نظام إدارة الأداء الاستراتيجي) بأبعادها الفرعية في المديرية عينة البحث؟
4. ماهي طبيعة علاقة التأثير والارتباط لعملية اتخاذ القرار متعدد المعايير في نظام إدارة الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر العينة المبحوثة؟
5. ماهي الاسس لنظام إدارة الأداء الاستراتيجي في المديرية عينة البحث والتي تساعد في تطوير الأداء الاستراتيجي بشكل مستمر؟
6. هل تمكن عمليات اتخاذ القرار بمعايير متعددة الأهداف والسمات من تعزيز نظام إدارة الأداء الاستراتيجي في المديرية عينة البحث لتحقيق التوزيع المستدام للخدمات في المجتمع الذي تخدمه؟

ثانياً:- أهمية البحث Research Importance

اكتسب البحث الأهمية عبر دراسة ابعاد اتخاذ القرار متعدد المعايير وبيان تأثيرها على نظام ادارة الاداء الاستراتيجي وكذلك اكتسب البحث الأهمية من خلال النقاط التالية:

1. بيان الأسس النظرية لمتغيرات البحث (اتخاذ القرار متعدد المعايير، نظم ادارة الاداء الاستراتيجي) من حيث الأفكار والمنهجيات والاهداف، اذ تعدُّ من المواضيع الحيوية والمتجددة في الفكر الاستراتيجي والإداري، وبالباغة الأهمية لنجاح المنظمات العامة على المستوى الاستراتيجي.
2. دراسة موضوع اتخاذ القرار متعدد المعايير كونه احد العمليات والمنهجيات المهمة التي تتعامل مع مشاكل القرار في ظل وجود اهداف وسمات متعددة بالإضافة الى عدد من معايير القرار المتضاربة.
3. تحفيز تفكير متخذي القرارات ذات الطابع الاستراتيجي المتمثلة باتخاذ القرار متعدد المعايير في المديرية عينة البحث لتوليد مزيد من الاهتمام بالتوجهات ذات الاطر المستقبلية.

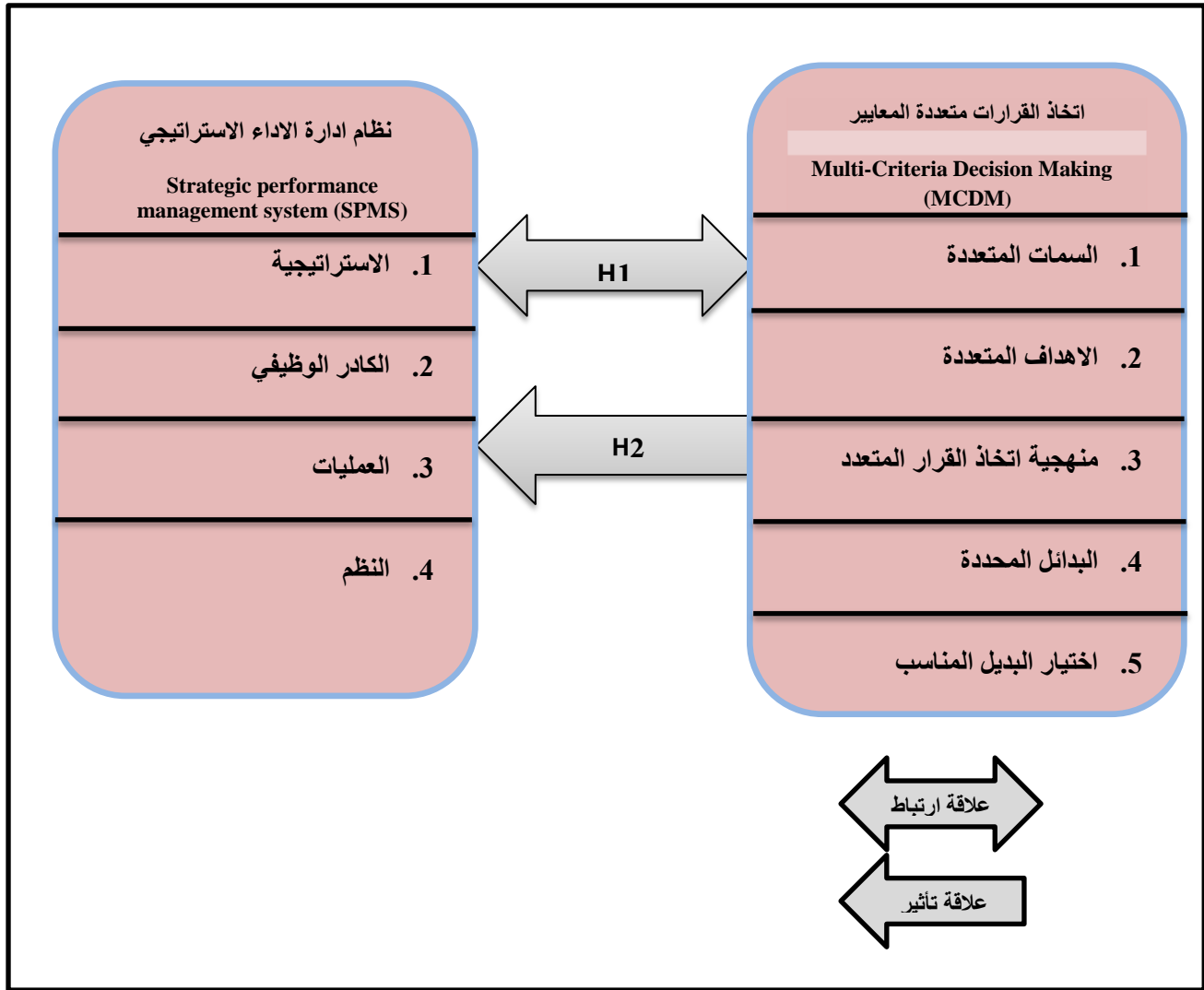
ثالثاً:- اهداف البحث Research Objective

تشير الاهداف الرئيسية للبحث الحالي الى توضيح علاقة التأثير بين متغيرات البحث والتي يمكن أن تقدمها عملية اتخاذ القرار متعدد المعايير من خلال الابعاد المحددة وتأثيرها في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي. كما يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها:

1. معرفة علاقات التأثير والارتباط بدلالة احصائية لعمليات اتخاذ القرار متعدد المعايير في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي في المديرية عينة البحث.
2. قياس درجة أهمية المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث في المديرية عينة البحث (إحصائياً)، وبيان أهميتها الميدانية بحسب إجابات أفراد العينة المبحوثة.
3. العمل على تعزيز ودعم سلوكيات اتخاذ القرار، من خلال تفعيل الاتصالات واعتماد مبدأ الشراكة في قرارات العمل، وكذلك العمل على تعزيز المهارات والخبرات في بيئة العمل بالشكل الذي يسهم في تعزيز معايير النجاح التنظيمي.
4. تركيز اهتمام مجتمع البحث والعينة بمتغيرات البحث، وإمكانية الاستفادة من النتائج والتوصيات التي سوف يتوصل إليها البحث.

رابعاً:- المخطط الفرضي للبحث Hypothetical Plan of the research

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث على وفق ما جاء من مسح للنتاجات الفكرية للأدبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية، اذ يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث، واستناداً إلى أهمية وأهداف البحث وسيتم صياغة في المخطط الفرضي في أدناه:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامسا: فرضيات البحث Research Hypotheses

من اجل تحقيق أهداف البحث الحالي، والحصول على أجوبة أكثر منطقية لتساؤلات مشكلة البحث، يعتمد الباحثان فرضيتين رئيسيتين يوضح من خلالها طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وهذه الفرضيات هي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد اتخاذ القرار متعدد المعايير ونظام ادارة الاداء الاستراتيجي) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السمات المتعددة ونظام ادارة الاداء الاستراتيجي.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف المتعددة ونظام ادارة الاداء الاستراتيجي.
- ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منهجية اتخاذ القرار المتعدد ونظام ادارة الاداء الاستراتيجي.
- ث. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البدائل المحددة ونظام ادارة الاداء الاستراتيجي.
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اختيار البديل المناسب ونظام ادارة الاداء الاستراتيجي.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين عملية اتخاذ القرار متعدد المعايير ونظام ادارة الاداء الاستراتيجي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للسمات المتعددة في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي.
- ب. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأهداف المتعددة في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي.
- ت. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمنهجية اتخاذ القرار المتعدد في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي.
- ث. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للبدائل المحددة في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي.
- ج. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاختيار البديل المناسب في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث Community and Research Sample

إنّ توضيح وتعريف مجتمع البحث والعينة وبيان الخصائص يعد امر ضروري وأساسي التعريف بها. إذ أنّ التطابق بين خصائص عينة البحث يسمح بإمكانية تعميم النتائج التي تم الحصول عليها من اجابات العينة وتعميمها على باقي مفردات المجتمع الذي سحبت منه العينة، حيث تم تطبيق موضوع بحثنا في منظمات الخدمات التربوية، وبالتحديد على عينة مدراء الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب والوحدات والبالغ عددهم (123) منتسبا. والجدول يوضح خصائص عينة البحث.

جدول (1) خصائص عينة البحث				
ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	86	70%
		أنثى	37	30%
المجموع			123	100%
2	الفئة العمرية (سنة)	أقل من 30 سنة	11	9%
		من 31 - 40 سنة	60	49%
		من 41 - 50 سنة	37	30%
		50 سنة فأكثر	15	12%
المجموع			123	100%
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	20	16%
		بكالوريوس	67	54%
		دبلوم عالي	7	5%
		ماجستير	26	21%
		دكتوراه	3	2%
المجموع			123	100%
4	المنصب الوظيفي	مدير قسم	14	11%
		معاون مدير قسم	15	12%
		مسؤول شعبه	86	70%
		بدون منصب	8	7%
المجموع			123	100%

6%	8	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة الوظيفية	5
21%	26	من 5-10 سنة		
41%	50	من 10-15 سنة		
18%	22	من 15-20 سنة		
14%	17	أكثر من 25 سنة		
100%	123	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد الى خصائص الشخص المستجيب الوارد في استبانة الدراسة.

سابعاً: أدوات جمع البيانات Data Collection Tools

إنَّ تحقيق الأهداف التي يسعى اليها البحث، وإغناء الجانب النظري منه، واختبار المخطط الفرضي والتحقق من صحّة العلاقات المتوقعة توجب على الباحثان الاعتماد على عدد من الأدوات هي:

1. **الكتب والمراجع البحثية المختلفة:** من أجل استكمال متطلبات البحث الحالي، اعتمد الباحثان على المكتبات الالكترونية والمكتبات التقليدية لغرض جمع المراجع والأدبيات اللازمة لاستكمال الجانب النظري للبحث، فضلاً عن الاستفادة مما توفره شبكة الإنترنت من بيانات ومعلومات واسعة ومهمة أسهمت بشكل كبير اغناء الجانب النظري للدراسة.

2. الاستبانة Questionnaire

اعتمد البحث بشكل رئيسي على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة مع مراعاة الصياغة والقدرة على تشخيص وقياس متغيرات البحث الرئيسية والفرعية بعد عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والاعتماد على آرائهم. إذ استخدم مقياس (ليكرت) الخماسي في تصميم أداة الدراسة.

ثامناً: حدود البحث Research Confines

يعدّ حصر حدود أي بحث أكاديمي ضمن اطر ونطاقات محددة ضرورة أساسية. وبذلك يمكن بيان الحدود المكانية، والزمانية، والعلمية للبحث الحالي كما يأتي:

1. **الحدود المكانية:** اقتصر الحدود المكانية للبحث في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة لغرض إجراء الجانب الميداني للبحث.
2. **الحدود الزمانية:** ابتدأت الحدود الزمانية للبحث من 15/10/2019 لغاية 1/4/2020 والتي كانت كافية لإعداد الجانب النظري ومنهجية البحث، وكذلك استكمال كافة متطلبات الجانب الميداني المتمثلة بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة المبحوثة، وجمعها، وتحليل البيانات، وتفسير النتائج. فضلاً عن إعداد الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني الإطار النظري

أولاً: اتخاذ القرار متعدد المعايير

تعتبر عملية اتخاذ القرار واحدة من العمليات الطبيعية المعتادة إلى حد كبير ولمختلف المنظمات ذات القدرات المعرفية. وغالبًا ما تنشأ هذه العملية عندما يقرر متخذو القرار اختيار أفضل بديل ممكن من بين مجموعة من البدائل المتاحة (هاشم، 2008: 6). حظيت هذه العمليات باهتمام الكثير من الباحثين والأكاديميين بهدف معالجة مشكلة وجود أكثر من معيار يؤثر في عملية اتخاذ القرار النهائي وغالبًا ما تكون هذه المعايير كمية او نوعية (ابو الحجاج، 2016: 230).

1. مفهوم اتخاذ القرار متعدد المعايير The concept of multi-criteria decision-making

اعتبرت عمليات اتخاذ القرارات متعددة المعايير (MCDM) من المجالات التي شهدت تطورات كبيرة خلال العقود الماضية وخاصة في مجال ادارة الأعمال (Triantaphyllou, 2000:20). لذلك بدأت هذه العمليات وخاصة التي قدمت في عقد السبعينيات، تعد واحدة من الأدوات القوية التي استخدمت لتقييم المشاكل ومعالجة اتخاذ القرارات بمعايير متعددة. عادةً ما تكون مشاكل اتخاذ القرارات متعددة المعايير (MCDM) معقدة للغاية، ولكن السمة المميزة لها هي المعايير المتعارضة المختلفة والتفاعلات بينها يجب أن تصاغ بشكل واضح من أجل فهم المشكلة وتقديم حل لها. استخدم هذا النوع من القرارات في حقل متعدد التخصصات لبحوث العمليات، يتخذ القرار بعد عدة عمليات رياضية تتضمن الخطوات التالية: (هيكلية عمليات القرار، تحديد واختيار البدائل، تحديد معايير الصيغ والأوزان، وتطبيق أحكام القيمة وتقييم النتائج لاتخاذ القرارات في التصميم أو اختيار البدائل فيما يتعلق بالمعايير المتعارضة والمتعددة (Lazaro, 2015:22).

ويرى كل من (Jahan et al., 2013:6; Kurilovas et al., 2013:29; Levy, 2005:13) ان عملية اتخاذ القرارات متعددة المعايير (MCDM) هي عبارة عن مجموعة من المنهجيات لمقارنة أو تحديد أو ترتيب بدائل متعددة تتضمن عادةً سمات غير متكافئة.

في حين اورد (Zare et al., 2016:33) ان اتخاذ القرارات متعددة المعايير (MCDM) هي واحدة من منهجيات القرار التي يتم استخدامها على نطاق واسع في المجالات المعقدة مثل مجالات العلوم والصناعات المختلفة، والتي لديها قدرة عالية على تعزيز قرارات الجودة من خلال جعل عملياتها أكثر فعالية ووضوحاً وعقلانية.

ويعتقد (Pohekar & Ramachandran, 2004:368) ان اتخاذ القرارات متعددة المعايير هي اساليب متطورة تستخدم في علم الإدارة لتمكين متخذي القرار من النظر في سمات متعددة أثناء اتخاذ القرار ويتعامل هذا النوع من القرارات مع مشاكل القرار في ظل وجود معايير كمية ونوعية متعددة، وتنقسم هذه الاساليب إلى اتخاذ القرارات متعددة الأهداف واتخاذ القرارات متعددة السمات، وبالتالي يكون حل مشاكل القرار يعتمد بشكل كبير على تفضيلات متخذ القرار ويجب أن يكون حلاً وسطاً.

2. ابعاد اتخاذ القرارات متعددة المعايير The Dimensions Multi-Criteria Decision Making

تكاد تُجمع أغلب الأدبيات التي تناولت مفهوم اتخاذ القرارات متعددة المعايير واطلع عليها الباحثان على أنه مفهوم متعدد ومتنوع الأبعاد. فعندما تحتاج المنظمات إلى تحديد البديل الأفضل من قائمة البدائل استنادًا إلى معايير متعددة لمشكلة القرار، غالبًا ما يكون الامر ضروريا لتحليل كل بديل في ضوء تحديده لكل من هذه المعايير. إذ تشير عملية اتخاذ القرار متعدد المعايير، والتي تسمى أيضًا اتخاذ القرارات متعددة السمات (MADM)، إلى اتخاذ القرارات المفضلة (اجراء التقييم

وتحديد الأولويات ومن ثم الاختيار) في وجود معايير متعددة ومتضاربة على البدائل المتاحة. قد تتراوح مشاكل اتخاذ القرار متعدد المعايير (MCDM) من المشاكل البسيطة الموجودة في حياتنا اليومية، مثل اختيار وجبة طعام من المطعم، الى المشاكل المعقدة التي تؤثر على مسار دول بأكملها مثل رسم السياسة العامة، او الاستخدام الحكيم للمال للحفاظ على الأمن القومي (Zhang,2015:8). وعند البحث في الادبيات المختلفة للموضوع والجهود البحثية للعديد من الكتاب والباحثين على تحديد الأبعاد الأساسية لعملية اتخاذ القرارات متعددة المعايير، لاحظ الباحثان ان هناك عدم اتفاق بينهم، لذا سيتم الاعتماد على الأبعاد التي اعتمدها وبطريقة المسح الشامل (Hwang& Yoon,1981:2; Kumar et al., 2017:598; Zhang et al.,2015:8) والتي تلائم مشكلة البحث والتي حددت بخمسة ابعاد والتي يتفق معها الباحثان في هذا البحث كونه طبق في منظمة خدمية تعنى بالقطاع التربوي من ناحية والأقرب إلى مشاكل البيئة العراقية. وهذه الأبعاد هي (السمات المتعددة، الاهداف المتعددة، منهجية اتخاذ القرار المتعدد، البدائل المحددة، اختيار البديل المناسب) والتي يمكن توضيحها كما يأتي:

أ- السمات المتعددة (Multiple Attributes)

تشير السمات (Attributes) إلى مستوى نوعية القيمة التي يحققها البديل المناسب، المشاكل متعددة السمات تتضمن اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل المحددة مسبقاً اعتماداً على صفاتها (Kumar et al., 2014:25). اذ يشير (Hwang et al.,1981:3) انه يمكن اتخاذ القرار عند وجود سمات متعددة (Multiple Attributes Decision Making) وان الصفة المميزة لمشاكل اتخاذ هذه القرارات هي وجود عدد محدد من البدائل المحددة مسبقاً لكل بديل من هذه البدائل يوجد مستوى إنجاز لمجموعة من السمات (Attributes) التي ليس من الضرورة أن تكون قابلة للقياس الكمي، واعتماداً على هذا المستوى يتم اختيار القرار النهائي، وان الاختيار النهائي للبديل يتخذ بالمقارنة ما بين الصفات او السمات، اذ يعتبر هدف ملائمة الارض من الناحية البيئية هدف متعدد السمات.

ب- الاهداف المتعددة (Multiple Objectives)

الأهداف المتعددة هي الاتجاهات لتحقيق الأفضل، تتضمن تصميم البديل الذي يحقق افضل الأهداف لمتخذ القرار. تشير عملية اتخاذ القرار عند وجود أهداف متعددة (Multiple Objectives Decision Making) عملية اتخاذ القرار عند وجود أهداف متعددة تعني اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل المتوفرة، وفي كثير من المشاكل فان متخذ القرار يحدد اكثر من هدف للوصول إلى الحل المناسب مع الالتزام بمجموعة من القيود الخاصة ببيئة القرار والموارد المتوفرة، تحتاج القرارات المثالية التي يجب اتخاذها في وجود المفاضلة بين اثنين أو أكثر من الاهداف المتعددة. على سبيل المثال تقليل التكلفة مع تحقيق أقصى قدر من الراحة في حين أن شراء سيارة، وتعظيم الأداء مع تقليل استهلاك الوقود وانبعثات الملوثات من السيارة، تعد مثال على المشاكل متعددة الاهداف التي تشمل اثنين او ثلاثة أهداف على التوالي. اما في المشاكل العملية، يمكن أن يكون هناك أكثر من ثلاثة أهداف، تعد التنمية المستدامة هدفا عاما لمجموعة من الاهداف الثانوية المتمثلة بالأهداف الاجتماعية والاقتصادية وغيرها (Hwang et al.,1981:3). استخدمت اساليب مختلفة لاتخاذ القرارات متعددة المعايير لدعم اتخاذ القرارات في حالة مواجهة مشاكل تتضمن أهداف اقتصادية، بيئية، اجتماعية، تقنية وفنية وبمعايير متعددة ومتضاربة في نفس الوقت ويكون الهدف الاساسي من هذه العملية هو مساعدة متخذو القرار ايجاد الحلول المناسبة لمشاكل القرار متعدد المعايير (Wiliam,2009:9).

ت- منهجية اتخاذ القرار المتعدد (Multiple decision making methodology)

اصبح من الواضح انه لا توجد منهجية مثالية لها القدرة في التعامل مع جميع أنواع المشاكل المتعلقة باتخاذ القرارات متعددة المعايير. ان هذا التنوع في منهجيات اتخاذ القرارات المختلفة المتاحة يعني أن هذه الطرق المختلفة لها مزايا وعيوب. لذلك، فإنه من أجل الحصول على الحل الأمثل للمشكلة قيد البحث، فإن أولى الخطوات هو اختيار منهجية مناسبة من اساليب اتخاذ القرار متعدد المعايير. لذلك فإن فهم منهجيات اتخاذ القرارات متعددة المعايير الأكثر شيوعاً هو الخطوة الأولى والضرورية لاختيار أفضل حل للمشكلة قيد البحث (Salminen et al., 1989:13; Polatidis et al., 2006:22; Li, 2007:42). ويوضح (Desmond et al., 2019:4) عدد من المنهجيات الشائعة في اتخاذ هذا النوع من القرارات وهي (منهجية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP)، منهجية الوزن الإضافي البسيط (SAW)، منهجية ترتيب الأفضلية عن طريق التشابه مع الحل المثالي (TOPSIS)، منهجية المنفعة متعددة السمات (MAUT).

ث- البدائل المحددة Specific alternatives

غالباً ما تكون مشاكل اتخاذ القرار متعدد المعايير محددة مسبقاً بعدد من بدائل القرار. وينطوي اتخاذ القرار متعدد المعايير على تقييم البدائل واختيارها وترتيبها وفقاً للمعايير المحددة (Santoso, 2011:1). وعادة ما تمثل البدائل خيارات العمل المختلفة المتاحة لمتخذ القرار. قد تكون مجموعة البدائل محدودة، او تتراوح بين عدة عشرات من البدائل. ومن المفترض أن تخصص وتحدد الأولويات لها ومن ثم تصنيفها حسب تحقيق القيمة. وعليه من خلال هذا البعد تتم عملية بيان الإيجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل المتوفرة، وإمكانية وقدرة كل بديل على إيجاد حل للمشكلة المتخذ القرار بشأنها وتحقيق الأهداف من اتخاذ ذلك القرار، والتعرف على كافة العوامل المحتملة المؤثرة في كل بديل من البدائل، وتعتمد خطة تقييم البدائل المطروحة على معايير مختلفة مثل التكلفة المالية، الموارد البشرية المطلوبة، الوقت المطلوب للتنفيذ، المعدات والتكنولوجيا المطلوبة، ودرجة المخاطرة لكل بديل (Triantaphyllou, 2000:2).

ج- اختيار البديل المناسب Choose the appropriate alternative

يرى (Dhiman et al., 2020:20) ان البديل المناسب هو "خيار" يتعين على متخذ القرار اختياره للوصول إلى أفضل خطة عمل. يمكن أن تكون البدائل ذات شكل ملموس او غير ملموس. وعلى سبيل المثال، بالنسبة لمشكلة اختيار الموردين بالنسبة لمنظمة ما، يمكن أن تكون البدائل على شكل قائمة بالموردين ذوي الطبيعة المتنوعة للمواد / المنتج قيد التحقيق والمتمثل بمخرجات تلك المنظمة. لذلك فان عملية الاختيار تتمثل باختيار الحل للمشكلة المتخذ قرار متعدد المعايير بشأنها وتشير باختيار أفضل حل بين البدائل المحدودة المحددة سابقاً (Zhang, 2014:8).

ثانياً: نظام ادارة الاداء الاستراتيجي Strategic performance management system

1. مفهوم نظام ادارة الاداء الاستراتيجي

بات من المتعارف عليه ان العملية التي يتم فيها توجيه المنظمة من خلال التحديد المنتظم لرسالة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها، مما يجعلها قابلة للقياس من خلال عوامل النجاح الحرجة ومؤشرات الأداء الرئيسية، من أجل أن تكون قادرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإبقاء المنظمة على المسار الصحيح (Qamrul, 2018:1203). وعليه وفقاً لهذا المضمون يختلف العديد من الباحثين في تحديد مفهوم موحد لأنظمة ادارة الاداء الاستراتيجي ومن هذه المفاهيم ما يلي:

يرى (Layland et al., 2017:5) ان نظام إدارة الأداء الاستراتيجي من أهم ركائز تحديث وتطوير أداء المنظمات، وذلك لتحقيق الارتقاء بالأداء وتصحيح المسار الاستراتيجي للمنظمات الأمر الذي يتطلب توافر الأدوات التي تمكن المنظمات من القيام بتلك التحديثات في مجال تحول المنظمات من منظمة تقليدية إلى منظمة معرفية. إذ تعني ادارة الأداء

الاستراتيجي مجموعة العمليات التي يقوم بها قادة ومدراء المنظمات لتصميم ومراجعة نظام الأداء الاستراتيجي، وهو ناتج دمج أنشطة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء من خلال رسم الهياكل التنظيمية وتوصيف استراتيجيات ووظائف المنظمة، والاستفادة من الموارد المتاحة أفضل إفادة، وتحقيق الفاعلية والانتاجية المنشودة، وتقييم الأداء.

ويعتقد (Rajnoha et al., 2016:108) بان نظام ادارة وقياس الأداء الاستراتيجي (SPMS) هو نظام يتعلق باستخدام مجموعة متعددة الأبعاد والمؤشرات (المالية وغير المالية والمؤشرات الداخلية والخارجية). حيث يتم تحديد دور نظام قياس الأداء كنظام فرعي جزء من إدارة الأداء الاستراتيجي، إذ يكون نظام إدارة الأداء نظام مسؤول عن التنفيذ بينما يكون نظام قياس وإدارة الأداء الاستراتيجي (SPMS) في المنظمات مسؤولاً عن عمليات تخطيط الاداء وقياسه ومراقبته، إذ تمكن هذه الانظمة من اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد والأنشطة الرئيسية بشكل أفضل مع التحسين المستمر لاستراتيجيات العمل لتحقيق النتائج المرجوة وخلق القيمة للمساهمين.

كما يؤكد (Adam et al., 2005:20) ان نظام إدارة الأداء هي أداة مهمة لمساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها. إذ ان هناك حاجة إلى كل من المهارات الفردية والمهارات التنظيمية وقياس الاهداف التنظيمية لتطوير العناصر المهمة في المنظمة المتمثلة برأس المال البشري، إذ يعد العاملين العنصر الحاسم في نظام إدارة الأداء. حيث ان النظام المصمم بشكل جيد يقود إلى خلق التزام إداري قوي وأداء أفضل للعاملين مما يؤدي إلى نجاح المنظمة. مع الاستخدام السليم للموارد، فإن نظام إدارة الأداء مفيد بشكل ملحوظ للمنظمة، وخاصة في الممارسات الإدارية في المنظمات العامة.

2. ابعاد نظام ادارة الاداء الاستراتيجي Dimensions of the strategic performance management system

بات من الواضح ان نظم إدارة الأداء الاستراتيجي وقياسه تعتبر احد المفاتيح الاساسية لتحقيق الاداء المتميز في منظمات القطاع العام، لان تبني هذه الأنظمة يحقق أغراضاً استراتيجية وإدارية وتطويرية لا يمكن تجاهل أهميتها، لذلك تشير ابعاد نظام ادارة الاداء الاستراتيجي التي تم اختيارها وفق نموذج (Radnor et al., 2004:257) والتي تركز على الجوانب اللازمة للنظر في إدارة الأداء في القطاع العام وهذه الجوانب هي (الإستراتيجية، العمليات، الملاك الوظيفي، والنظم). وتظهر العلاقة بين هذه الجوانب بانها علاقة تكاملية، بحيث ان أي تغيير في أحد الجوانب يؤدي إلى تغيير في الجوانب الأخرى. وفي الواقع، فإن هذه العلاقة بمجموعها تعبر عن "نظاماً متكاملًا" لإدارة الاداء في منظمات القطاع العام. والتي سوف يتم توضيحها كما في ادناه:

أ- الإستراتيجية Strategy

هناك عدة وجهات نظر حول المفهوم المؤلف للاستراتيجية، حيث إن لكل وجهة مفاهيم خاصه فان الكتاب والمؤلفين لم يكونوا مفهوم واضح لمعنى الاستراتيجية ووسائلها مما يوحي بأن مفهوم هذه الكلمة أو الاصطلاح لم يتبلور بعد في أذهان رواد الاستراتيجية ومفكرها (Robert, 2003:39). إذ تشير الاستراتيجية على أنها "اتجاه المنظمة"، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تساعد استراتيجية المنظمة في إعطاء الإحساس بالاتجاه لإدارة الأداء (Radnor et al., 2004:257-258). تمثل الاستراتيجية مسار للعمل يمكن المنظمة من ممارسة نشاطها التنافسي في سوق العمل، لذلك ترتبط نظم ادارة الاداء الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المنظمة بشكل فعال لتوضيح واجبات وظيفية من جهة ومراقبة الأداء الاستراتيجي من جهة اخرى (Enoch & Conger, 2016:5).

ب- الملاك الوظيفي: Staffing

تؤكد اغلب المداخل الإدارية الحديثة على أهمية الدور الذي تلعبه الكوادر الوظيفية في المنظمة لغرض استمرار وبقاء المنظمة، مما لا شك فيه أن إشباع رغبات وحاجات العاملين يعتبر العنصر الرئيسي للمنظمة وأن الأهمية لهذا العنصر ترجع إلى تأثيره المباشر على بقية العناصر التنظيمية الأخرى المالية وغير المالية. تعتبر الملاكات الوظيفية والمهارات

والقدرات التي تمتلكها هي بمثابة المواد الأولية الخام للأداء التنظيمي والاستراتيجي على حد سواء، تتحول (هذه المواد الأولية) الى نتائج موضوعية من خلال سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، فإذا امتلك الأفراد المعرفة اللازمة والمهارات والقدرات او اي خصائص اخرى فانهم يقومون بتقديم ذلك وابرازه بسلوكيات متباينة تتناسب مع نوع المعرفة التي يمتلكونها ونوع الاحتياجات اللازمة التي تحتاجها المنظمة وطبيعة العمل المراد ادائه (Noe et al., 1994:86).

ت - العمليات Processes

تشبه العمليات في المنظمات النظام "العصبي" في جسم الانسان. ويمكن اعتبارها تقنيات صعبه في المنظمة وتوصف بأنها العمليات الحركية التي تعبر عن بنية المنظمة. ومن خلال فهم العمليات داخل المنظمة وتحديدتها، سيكون من الممكن تطوير ضمان وجود مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء والأهداف المناسبة التي تدعم العمليات والعكس بالعكس، وعيه يجب تصميم المقاييس لتتناسب العمليات من اجل تحقيق النتائج المطلوبة (Radnor, 2003:99).

ث - النظم Systems

ظهرت فكرة النظم على يد علم الاحياء الالمانى (Ludving Von Bertalanffy) في عام 1937 وسميت في عهده نظرية تسمى بالنظرية العامة للنظم والتي توضح انه لكي تفهم اي كيان او منظمة يجب ان تراه على شكل نظام يتمثل ببعض الاجزاء الفرعية الاخرى والتي تعمل سوية وبشكل مترابط لغرض تحقيق اهداف محددة، كما تمثل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية المستخدمة لإدارة المنظمة ، بما في ذلك أنظمة مراقبة الإدارة ، ونظم قياس الأداء والمكافآت ، وأنظمة التخطيط والموازنات وتخصيص الموارد ، ونظم المعلومات الإدارية، وتمثل الهيكلية الأساسية للأعمال والاساليب التي يستخدمها الكادر الوظيفي بشكل يومي لتحقيق الاهداف والغايات الاستراتيجية (Kaplan et al., 2005:41). توضح النظم مجال عمل المنظمة الذي يحدد كيفية القيام بالأعمال ويفضل أن يكون التركيز الرئيسي للمديرين من خلال البيانات والمعلومات التي توفرها النظم لإجراء عمليات التغيير التنظيمي اللازمة التي تنشط مختلف الجوانب في المنظمة. ولكي تقيم المنظمة عمل النظم التي تنجز الانشطة الاساسية من خلالها لابد من توفير اجابات للأسئلة التالية: (Cellars, 2007:80).

• ما هي الأعمال والأنشطة الأساسية والأنظمة الفنية التي تنجز تلك الأعمال الأساسية في المنظمة؟

• ماهي اهم الضوابط التي تدير عمل النظم؟

• كيف تتابع المنظمات تطور وتقدم الأنشطة الأساسية لها؟

• ما هي الاسس والعمليات الداخلية التي يتبعها فريق الادارة في المنظمة للحفاظ على المسار الاستراتيجي الصحيح؟

ثالثاً: دور قياس الأداء الاستراتيجي في العلاقة بين اتخاذ القرار متعدد المعايير ونظام ادارة

الاداء الاستراتيجي:

أن اغلب المنظمات تركز الوقت والجهد لتطوير أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي. وتركز اغلب الدراسات على فهم قدرة تلك المنظمات على "الإدارة من خلال المقاييس" أكثر من غيرها. يرتبط هذا المضمون بالبعد الاستراتيجي لأداء المنظمات ويحتاج إلى فهم متعمق حول التفاعل بين العمل والقياس، واستخدام معلومات الأداء في عمليات صنع القرار وإجراءاتها اللاحقة. ليس من الواضح ما هي العوامل الحاسمة التي تمكن المنظمات من استخدام نظام قياس الأداء الاستراتيجي بشكل فعال (Pinheiro, 2008:109).

من جانب اخر يعتقد (Louise, 2000:249) ان المكونات الرئيسية لنظم إدارة الأداء الاستراتيجي يمكن تأطيرها على شكل أسئلة وكما يلي:

- 1- ماذا يتوجب على متخذي القرار أن يفعلوا؟ اتخاذ القرار (Decision-making).
 - 2- الى ماذا يجب ان ينتبه متخذي القرار؟ توجيه الانتباه (Attention-directing).
 - 3- إلى أي مدى يقوم متخذي القرار بعمل شيء جيد يحسن الاداء؟ بطاقة الأداء (Scorecard).
- من وجهة نظر اخرى يرى (الجبوري، 2005: 66) ان متخذي القرار من فريق الإدارة العليا في المنظمة يعتمدون على البيانات والمعلومات والمؤشرات التي يوفرها نظام ادارة الاداء الاستراتيجي، اذ يمكن أن يساعد نظام ادارة الأداء الاستراتيجي الادارة العليا بالإجابة عن خمسة أسئلة مهمة استراتيجياً:

1. أين كنا؟
2. أين نحن الآن؟
3. أين نريد أن نذهب؟
4. كيف سنصل إلى هناك؟
5. كيف نعرف أننا وصلنا إلى هناك؟

كما يشير (الشمري وآخرون، 2013: 75) عندما تتبع المنظمة منظور المرونة، لكي تحقق آثار استراتيجية فيما يتعلق بأداء المنظمة وكذلك الآليات التي تدعم تكيف أي منظمة خلال فترات التغيرات البيئية المتسارعة (أي القدرة على التكيف) إن القدرة على التكيف داخل المنظمة أو حتى خارجها الأشخاص متخذي القرارات، تتمثل بقابلية المنظمة على حل المشاكل والاستجابة المرنة للظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، من خلال قدرة هؤلاء الافراد على استخدام الموارد من اجل إن الاستجابة للمشاكل التي عند الشروع بعملية حلها تتحقق اعلى منفعة، ولا يتم ذلك الا إن يكون هناك القدرة على امتلاك القابليات التحليلية وبفعل مبتكر من خلال مستويات التدريب الذي يكتسبه متخذي القرارات بمعايير متعددة، مع توافر الرغبة تفويض السلطة إلى العاملين كعوامل مساعده على تحقيق أهداف التنظيم بمستوى من الفاعلية المرضية.

من النتائج التي توصلت اليها دراسة (Mangaba, 2017:67) ان نظم ادارة الاداء لها دور مهم في تعزيز التخطيط الاستراتيجي، مما يكون ذلك عامل رئيسي لتسهيل وتحقيق كفاءة صنع القرار في المنظمة واتخاذ القرارات الناجحة، لأن عمليات التخطيط التكتيكي لم يكن لها أي تأثير على صنع القرار، في حين أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير واضح على فعالية اتخاذ القرار في المنظمة. مما ادى ذلك اعتماد اغلب المنظمات وبشكل متكرر على نظم ادارة الاداء الاستراتيجي لتنفيذ التغيير التنظيمي، استجابةً لتغيير التوجهات الاستراتيجية.

تلعب أنظمة قياس الأداء المكونة لنظم ادارة الاداء الاستراتيجي دوراً رئيسياً كمصدر للمعلومات وتوفير المؤشرات المالية وغير المالية ونتائج العمليات الداخلية المبينة من خلال البيانات المالية. هذا النوع من المعلومات مفيد لعملية صنع القرار المتعدد المتكون من عمليات (التخطيط والتوجيه والسيطرة). وعليه فان نجاح عمليات اتخاذ القرارات متعددة المعايير يعتمد على المعلومات المناسبة التي توفرها تلك النظم، وهذا ما تؤكدته اغلب الدراسات البحثية التي تستنتج أن (90%) من نجاح القرار يعتمد على نوعية ودقة المعلومات و(10%) على القابليات والمهارات التي يمتلكها متخذ القرار، ومن هنا يتضح الدور المهم للمعلومات المناسبة التي تولدها مؤشرات نظم ادارة الاداء ويستفاد منها متخذو القرارات ومن أهم السمات التي يجب أن تمتلكها تلك المعلومات المقدمة ان تكون ذات قيمة لمستخدميها، حيث سيتم عرضها وفق ثلاثة أبعاد رئيسية هي (البعد الزمني وبعد المضمون او المحتوى والبعد الشكلي وفق ما اورده (Yeniyurt, 2003:136)

ويستنتج الباحثان مما ذكر سابقا بان هناك العديد من الدراسات والبحوث التي تدل على وجود علاقة ارتباطية بين اتخاذ القرارات متعددة المعايير ونظم ادارة الاداء الاستراتيجي والتي عززت فرضيات العلاقة والتأثير بين متغيرات هذا البحث.

الفصل الثالث

الجانب العملي

أولاً: اختبار ثبات المقياس ومعدل استجابة العينة

1. اختبار ثبات المقياس

اعتمد الباحثان من أجل اختبار ثبات مقياس البحث معامل (ألفا- كرونباخ) (Alpha Cronbach) الذي يعد من أكثر الاختبارات شيوعاً، إذ يمتاز بالتناسق وإمكانية الوثوق بنتائجه، ويعتمد هذا الاختبار على حساب معامل الارتباط لكل فقرات المقياس والسبب أن كل فقرة عبارة عن مقياس بذاته، ويؤثر معامل الثبات على أتساق أداء الأفراد أي التجانس بين فقرات المقياس، وتعطي هذه الطريقة الحد الأعلى الذي يمكن أن يصل إليه معامل الثبات، إذ يكتسب مقياس البحث الثبات المطلوب عندما تبلغ قيمة معامل الثبات (0.67) أو أكبر من ذلك وهذا الاختبار وفقاً لرأي الباحث (Eisinga, et al., 2012). وجاءت نتائج هذا الاختبار كما في جدول (2) الذي نستخلص منه النتائج الآتية:

- أ. حصل بعد البدائل المحددة على أكبر قيمة ثبات وهي (0.810) من بين باقي الأبعاد الخاصة بمتغير اتخاذ القرارات متعددة المعايير، فيما كانت أقل قيمة معامل ثبات بواقع (0.746) لبعد الأهداف المتعددة.
- ب. بلغت قيمة معامل الثبات الخاصة بمتغير اتخاذ القرارات متعددة المعايير على المستوى الكلي (0.919).
- ت. حصل بعد الاستراتيجية على القيمة العليا لمعامل الثبات مقارنة بالأبعاد لنظام إدارة الاداء الاستراتيجي بواقع (0.818)، أما القيمة الأقل لمعامل الثبات فكانت لبعد الملاك الوظيفي بواقع (0.753).
- ث. بلغت قيمة معامل الثبات الخاصة بمتغير نظام إدارة الاداء الاستراتيجي على المستوى الكلي (0.920).
- ج. أما على المستوى الكلي للمقياس فبلغت قيمة الثبات الكلي (0.949)، وتدل نتائج الثبات هذه على أن مقياس البحث حقق الثبات المطلوب لجميع فقراته.

الجدول (2) ثبات المقياس

المتغيرات والأبعاد	الرمز	عدد العبارات	ألفا كرونباخ Cronbach Alpha
السمات المتعددة	MA	5	.778
الأهداف المتعددة	MO	5	.746
منهجية اتخاذ القرار المتعدد	MD	5	.761
البدائل المحددة	SA	5	.810
اختيار البديل المناسب	CA	5	.753
اتخاذ القرارات متعددة المعايير	MCDM		.919
الاستراتيجية	SG	6	.818
الملاك الوظيفي	SF	5	.753
العمليات	PR	6	.803
النظم	SY	5	.765
نظام إدارة الاداء الاستراتيجي	SPMS		.920
الثبات الكلي			.949

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

2. معدل الاستجابة:

تم جمع البيانات في الميدان المبحوث ضمن مديرية تربية كربلاء المقدسة، حيث تم توزيع (130) استمارة، تمكن الباحثان من تجميع (123) استمارة استبيان من مجموع الاستمارات الموزعة وكان عدد الاستمارات التي لم تسترد (7) وهنا بلغت بنسبة الاسترداد (95%)، وكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (123) استمارة.

الجدول (3) معدل استجابة العينة

ت	البيان	عدد المستجيبين
1	مجموع الاستمارات الموزعة	130
2	مجموع الاستمارات المسترجعة	123
3	مجموع الاستمارات غير المسترجعة	7
4	مجموع الاستمارات الصالحة للتحليل	123
5	معدل الاستجابة	%95

ثانياً: وصف متغيرات البحث Description of Search variables

تتضمن هذه الفقرة وصف متغيرات البحث وتفسير علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد متغيرات البحث وتحليلها وكما يأتي:

1. التحليل الوصفي للمتغير المستقل اتخاذ القرارات متعددة المعايير

يشير الجدول (4) الى نتائج التحليل الوصفي لمتغير اتخاذ القرارات متعددة المعايير، اذ حصل المتغير على المستوى العام نسبة اهتمام (73%) ووسط حسابي (3.67) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) كون البحث اعتمد المدرج الخماسي وبانحراف معياري قدره (0.99)، اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت النتائج كالآتي:

أ- وصف بُعد السمات المتعددة: حصل هذا البعد على الترتيب الاول من حيث الاهتمام به في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهتمام قدره (77%) وبوسط حسابي (3.88)، وبانحراف معياري (0.96)، سجلت الفقرة (MT1) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد بمستوى اهتمام (0.77) اما الفقرة (MT2) فسجلت اقل مستوى اهمية بواقع (0.75) بالمقارنة مع فقرات البعد الاخرى.

ب- وصف بُعد الاهداف المتعددة: حصل هذا البعد على الترتيب الثاني من حيث الاهتمام به في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهتمام قدره (75%) وبوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.97)، سجلت الفقرة (MO1) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد بمستوى اهتمام (0.81) اما الفقرة (MO5) فسجلت اقل مستوى اهمية بواقع (0.72) بالمقارنة مع فقرات البعد الاخرى.

ت- وصف بُعد منهجية اتخاذ القرار: حصل هذا البعد على الترتيب الرابع من حيث الاهتمام به في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهتمام قدره (72%) وبوسط حسابي (3.6) وبانحراف معياري (1.04)، سجلت الفقرة (MD1) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد بمستوى اهتمام (0.76) اما الفقرة (MD2) فسجلت اقل مستوى اهمية بواقع (0.67) بالمقارنة مع فقرات البعد الاخرى.

ث- وصف بُعد البدائل المحددة: حصل هذا البعد على الترتيب الخامس من حيث الاهتمام به في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهتمام قدره (71%) وبوسط حسابي (3.5) وبانحراف معياري (0.99)، سجلت الفقرة (SA5) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد بمستوى اهتمام (0.75) اما الفقرة (SA3) فسجلت اقل مستوى اهمية بواقع (0.63) بالمقارنة مع فقرات البعد الاخرى.

ج- وصف بُعد اختيار البديل المناسب: حصل هذا البعد على الترتيب الثالث من حيث الاهتمام به في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهتمام قدره (73%) وبوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.99) سجلت الفقرة (CA2) أعلى مساهمة في اغناء هذا البعد بمستوى اهتمام (0.77) اما الفقرة (CA5) فسجلت اقل مستوى اهمية بواقع (0.71) بالمقارنة مع فقرات البعد الأخرى.

جدول (4) الوصف الاحصائي لمتغير اتخاذ القرار متعدد المعايير

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
1	MT1	4.0244	.87275	.80488	1
2	MT2	3.7805	.86400	.75610	5
3	MT3	3.9431	1.03465	.78862	2
4	MT4	3.7967	.97476	.75935	4
5	MT5	3.8943	1.05437	.77886	3
	السمات المتعددة	3.8878	0.9601	.77756	الاول
6	MO1	4.0569	1.03465	.81138	1
7	MO2	3.7724	.91269	.75447	2
8	MO3	3.7561	0.86800	.75122	3
9	MO4	3.6992	1.05531	.73984	4
10	MO5	3.6179	1.00426	.72358	5
	الاهداف المتعددة	3.7805	0.9750	.75610	الثاني
11	MD1	3.8293	1.07663	.76585	1
12	MD2	3.3577	1.13173	.67154	5
13	MD3	3.6016	1.01416	.72033	4
14	MD4	3.6992	1.00763	.73984	2
15	MD5	3.6026	.97291	.72033	3
	منهجية اتخاذ القرار	3.617	1.0406	.72358	الرابع
16	SA1	3.748	1.068	.7495	2
17	SA2	3.495	0.863	.6991	4
18	SA3	3.178	1.1525	.6357	5
19	SA4	3.544	0.845	.7089	3
20	SA5	3.772	1.022	.7544	1
	البدائل المحددة	3.548	0.990	.7095	الخامس
21	CA1	3.821	1.016	.7642	2
22	CA2	3.878	.8156	.7756	1
23	CA3	3.577	1.094	.7154	4
24	CA4	3.691	1.1171	.7382	3
25	CA5	3.552	0.7890	.7105	5
	اختيار البديل المناسب	3.704	0.966	.7408	الثالث
	اتخاذ القرارات متعددة المعايير	3.671	0.9918	.734	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V23)

2. التحليل الوصفي للمتغير المعتمد نظام ادارة الاداء الاستراتيجي

يظهر الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي لمتغير نظم ادارة الاداء الاستراتيجي، اذ حصل المتغير على المستوى العام نسبة اهتمام (70%) وبوسط حسابي (3.5) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) كون البحث اعتمد المدرج الخماسي وبانحراف معياري قدره (0.97)، اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت النتائج كالآتي:

أ- بُعد الاستراتيجية: حصل هذا البعد على الترتيب الرابع من حيث الاهتمام به في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهتمام قدره (69%) وبوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري (0.96)، سجلت الفقرة (SG1) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد بمستوى اهتمام (0.74) اما الفقرة (SG5) فسجلت اقل مستوى اهمية بواقع (0.66) بالمقارنة مع فقرات البعد الاخرى.

ب- بُعد الملاك الوظيفي: حصل هذا البعد على الترتيب الثالث من حيث الاهتمام به في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهتمام قدره (70%) وبوسط حسابي (3.509) وبانحراف معياري (1:00)، سجلت الفقرة (SF1) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد بمستوى اهتمام (0.75) اما الفقرة (SF3) فسجلت اقل مستوى اهمية بواقع (0.66) بالمقارنة مع فقرات البعد الاخرى.

ت- بُعد العمليات: حصل هذا البعد على الترتيب الاول من حيث الاهتمام به في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهتمام قدره (71%) وبوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.94)، سجلت الفقرة (PR1) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد بمستوى اهتمام (0.73) اما الفقرة (PR4) فسجلت اقل مستوى اهمية بواقع (0.66) بالمقارنة مع فقرات البعد الاخرى.

ث- بُعد النظم: حصل هذا البعد على الترتيب الثاني من حيث الاهتمام به في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهتمام قدره (70%) وبوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.99)، سجلت الفقرة (SY4) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد بمستوى اهتمام (0.71) اما الفقرة (SY3) فسجلت اقل مستوى اهمية بواقع (0.69) بالمقارنة مع فقرات البعد الاخرى.

جدول (5) الوصف الاحصائي للمتغير المعتمد نظام ادارة الاداء الاستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الفقرات
1	SG1	3.7398	1.0699	0.7479	1
2	SG2	3.6016	1.0994	0.7203	2
3	SG3	3.4959	1.0817	0.6991	3
4	SG4	3.4390	0.8970	0.6878	4
5	SG5	3.3089	0.8940	0.6617	6
6	SG6	3.3171	0.7730	0.6634	5
	الاستراتيجية	3.483	0.9692	0.696748	الرابع
7	SF1	3.7805	1.0829	0.7560	1
8	SF2	3.4065	0.8860	0.6813	4
9	SF3	3.3333	1.0763	0.6666	5
10	SF4	233.51	.9612	430.70	2
11	SF5	3.5122	1.0351	0.7024	3
	الملاك الوظيفي	3.509	1.0083	0.7019	الثالث
21	PR1	3.6504	0.79500	0.7381	1
31	PR2	3.5447	.98557	0.7089	5

3	0.7268	.92567	3.6341	PR3	41
6	0.6666	1.07632	3.3333	PR4	51
2	730.72	.89871	163.63	PR5	61
4	0.7170	.96604	3.5854	PR6	17
العمليات					
	0.7127	0.9412	3.5637		
2	0.7154	0.88500	3.5772	SY1	81
4	0.7040	1.04293	3.5203	SY2	91
5	0.6959	.97803	3.4797	SY3	20
1	0.7186	1.00684	3.5935	SY4	21
3	0.7073	1.07347	3.5366	SY5	22
النظم					
الثاني	0.7082	0.9973	3.5415		
نظم ادارة الاداء الاستراتيجي					
	0.7047	0.9764	3.5237		

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V23)

ثانياً:- اختبار فرضيات البحث Search Hypothesis Testing

1. اختبار فرضيات الارتباط

من أجل التحقق من صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحثان مخرجات برنامج (SPSS v.23) , وجاءت نتائج الاختبار كما في الجدول (6):

جدول(6) اختبار فرضيات الارتباط

نظم ادارة الاداء الاستراتيجي SPMS	اختيار البديل المناسب CA	البدائل المحددة SA	منهجية اتخاذ القرار MD	الاهداف المتعددة OT	السمات المتعددة MT	المتغيرات المستقلة	متعددة المعايير اتخاذ القرارات MCDM
0.670**	0.700**	0.594**	0.644**	0.429**	0.312**	Pearson Correlation	
0000.	0000.	0000.	0000.	0000.	0000.	Sig. (2-tailed)	
231	231	231	231	231	231	N	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.23)

من خلال النتائج الواردة في جدول(6) يتبين ان المتغير المستقل (اتخاذ القرار متعدد المعايير) يرتبط بعلاقة ايجابية موجبة مع المتغير التابع (نظم ادارة الاداء الاستراتيجي) على المستوى الكلي, حيث بلغ معامل الارتباط (0.670) عند مستوى معنوية (0.000) وهو ذات موثوقية عالية قياسا بمعيار الثقة المعتمد في البحث (0.05) وعليه تقبل الفرضية الرئيسية للارتباط التي مفادها (يرتبط متغير اتخاذ القرار متعدد المعايير بعلاقة ارتباط معنوية مع نظم ادارة الاداء الاستراتيجي على المستوى العام لمتغيري البحث).

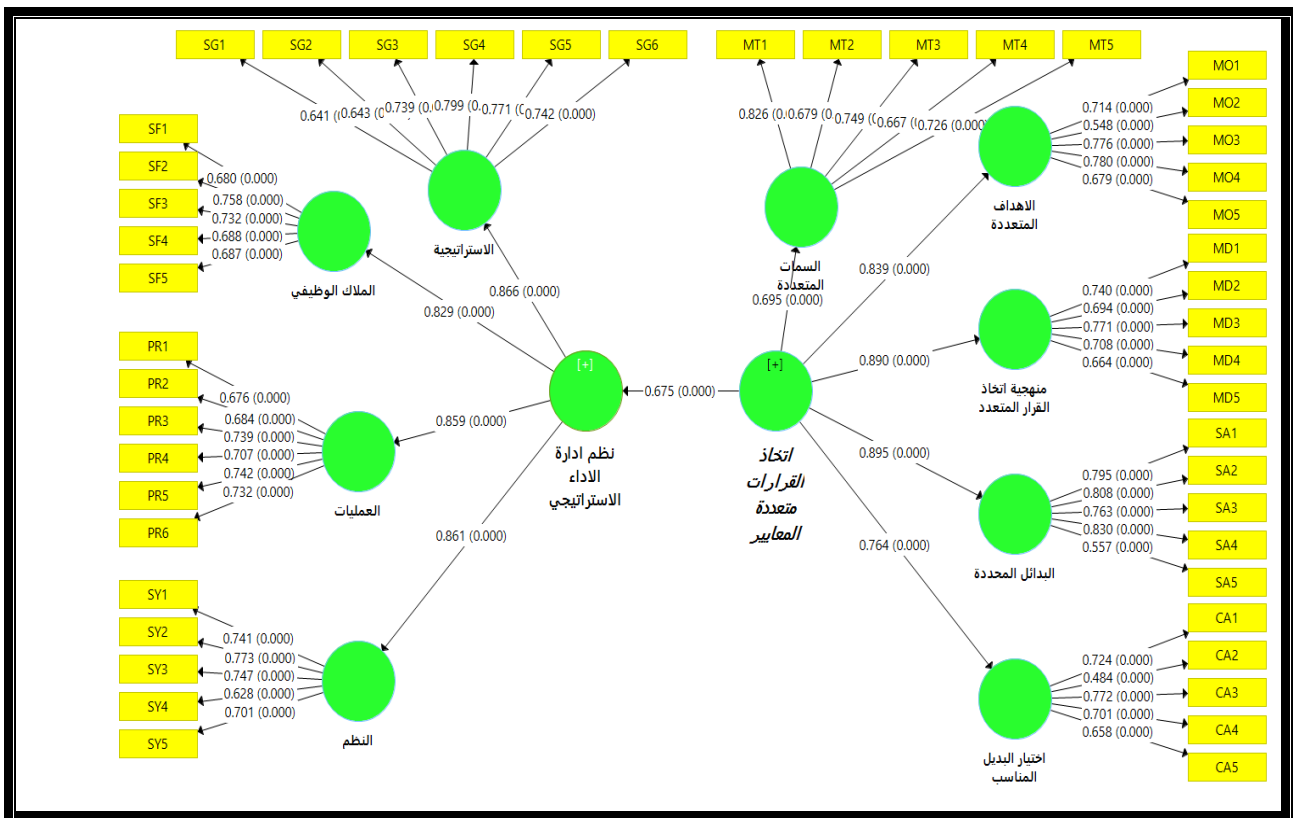
اما فيما يخص الفرضيات الفرعية للارتباط فأكدت نتائج الاختبار ان الابعاد الفرعية الخاصة بمتغير اتخاذ القرارات متعدد المعايير (السمات المتعددة, بعد الاهداف المتعددة, بعد منهجية اتخاذ القرار, البدائل المحددة, وبعد اختيار البديل المناسب) بأن جميع هذه الابعاد ارتبطت بعلاقة معنوية وموجبة مع المتغير التابع نظام ادارة الاداء الاستراتيجي, وعليه يتم قبول هذه الفرضيات الفرعية جميعها على مستوى البحث الحالي وبحدود العينة البالغة(123) موظفا.

2. اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية للتأثير: تنص هذه الفرضية على ان متغير اتخاذ القرار متعدد المعايير يؤثر تأثيرا ايجابيا ومعنويا في المتغير التابع نظام ادارة الاداء الاستراتيجي وعلى المستوى الكلي للمتغيرين.

ومن اجل التحقق من صحة الفرضية قام الباحثان بتصميم نموذج هيكلية لمتغيري البحث اعتمد في اختباره على برنامج (SMART PLS) كما في الشكل (2) والجدول (7) ويتضح من خلالهما ان قيمة تأثير المتغير المستقل اتخاذ القرار متعدد المعايير في المتغير التابع نظام ادارة الاداء الاستراتيجي هي قيمة معنوية وموجبة بلغت (0.67) عند مستوى معنوية (0.000)، ان القيمة التفسيرية المرافقة لمعامل التحديد ($R^2=0.456$) وتعني ان اتخاذ القرار متعدد المعايير يفسر (45.6%) من التباينات التي تحصل في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي. فضلا عن ان كافة فقرات نموذج البحث الحالي جاءت معنوية عند مستوى (0.000) ومن خلال هذه المؤشرات يتم قبول فرضية التأثير الرئيسية للبحث الحالي.

شكل (2) معامل التأثير



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SMART PLS)

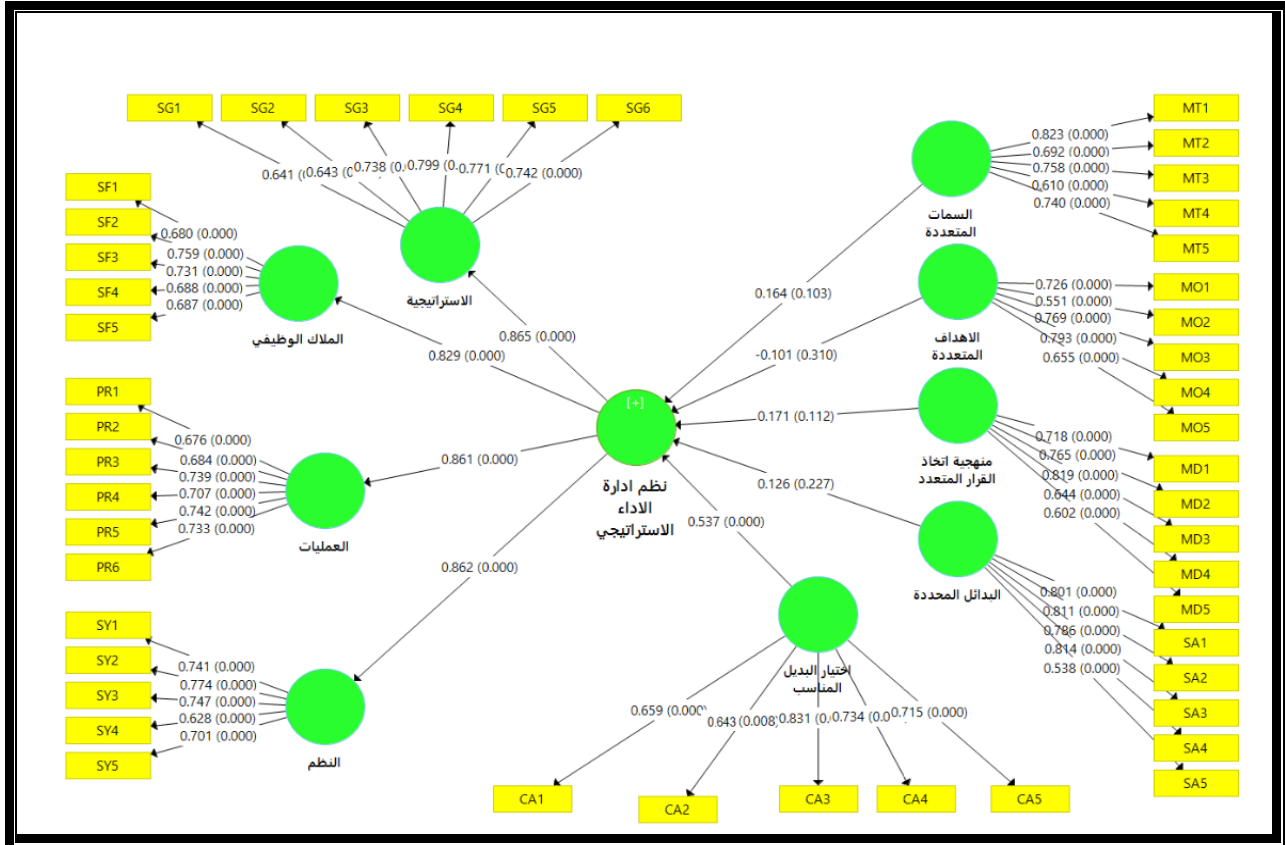
ويشير الجدول (7) الى نتائج اختبار فرضية التأثير الرئيسية، ويتضح من خلاله الى قبول فرضية التأثير

جدول (7) نتائج اختبار فرضية التأثير الرئيسية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	ST.DE V الانحراف	قيمة R^2	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	578.8	0.079	0.456	0.675	اتخاذ القرارات متعددة المعايير -> نظم ادارة الاداء الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SMART PLS)

ومن اجل اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بأبعاد اتخاذ القرار متعدد المعايير (السمات المتعددة, الاهداف المتعددة, منهجية اتخاذ القرار, البدائل المحددة وبعد اختيار البديل المناسب) في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي , قام الباحثان بتصميم نموذج هيكلي يظهر في الشكل (3).



شكل (3) نموذج اختبار الفرضيات الفرعية

تشير النتائج الظاهرة في الشكل (3) ونتائج الجدول (8) الى الاتي:

جدول (8) اختبار فرضيات التأثير الفرعية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	R ²	ST.DE V	معامل التأثير β	تجاه الفرضية
مرفوضة	0.103	1.634	0.604	0.100	0.164	السمات المتعددة -> نظم ادارة الاداء الاستراتيجي
مرفوضة	0.310	1.017		0.100	-0.101	الاهداف المتعددة -> نظم ادارة الاداء الاستراتيجي
مرفوضة	0.112	1.590		0.108	0.171	منهجية اتخاذ القرار المتعدد -> نظم ادارة الاداء الاستراتيجي
مرفوضة	0.227	1.209		0.104	0.126	البدائل المحددة -> نظم ادارة الاداء الاستراتيجي
مقبولة	0.000	5.815		0.092	0.537	البديل المناسب -> نظم ادارة الاداء الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SMART PLS).

1. لا يوجد تأثير معنوي لبعده السمات المتعددة في المتغير التابع نظم ادارة الاداء الاستراتيجي, اذ بلغت قيمة التأثير (0.164) وبمعنوية (0.103) وهي اعلى من المستوى المحدد في البحث (0.05), وعليه **ترفض** هذه الفرضية .
2. لا يوجد تأثير معنوي الاهداف المتعددة في المتغير التابع نظم ادارة الاداء الاستراتيجي, اذ بلغت قيمة التأثير (-0.101) وبمعنوية (0.310) وهي اعلى من المستوى المحدد في البحث (0.05), وعليه **ترفض** هذه الفرضية.
3. لا يوجد تأثير معنوي لبعده منهجية اتخاذ القرار المتعدد في المتغير التابع نظم ادارة الاداء الاستراتيجي, اذ بلغت قيمة التأثير (0.171) وبمعنوية (0.112) وهي اعلى من المستوى المحدد في البحث (0.05), وعليه **ترفض** هذه الفرضية.
4. لا يوجد تأثير معنوي لبعده البدائل المحددة في المتغير التابع نظم ادارة الاداء الاستراتيجي, اذ بلغت قيمة التأثير (0.126) وبمعنوية (0.227) وهي اعلى من المستوى المحدد في البحث (0.05), وعليه **ترفض** هذه الفرضية.
5. يوجد تأثير معنوي وموجب لبعده اختيار البديل المناسب في المتغير التابع نظم ادارة الاداء الاستراتيجي, اذ بلغت قيمة التأثير (0.537) وبمعنوية (0.000) وهي اقل من المستوى المحدد في البحث (0.05), وعليه **تقبل** هذه الفرضية. وتجدر الاشارة الى ان الابعاد الخمسة لمتغير اتخاذ القرار متعدد المعايير مجتمعة تفسر (60.4%) من التغير الذي يحصل في المتغير التابع نظام ادارة الاداء الاستراتيجي, كما بين الجدول (8) مسارات تلك الفرضيات وتقديراتها.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات Conclusions

1. حاجة عمليات اتخاذ القرار متعدد المعايير في المديرية عينة البحث إلى إمكانيات وقدرات لكي تكون قادرة على بناء نظام استراتيجي مستدام تُعتمد مؤشرات في اتخاذ قرارات مستقبلية لها صلة بمشكلة البحث.
2. رغم الاهمية التي توليها المجالات البحثية حول موضوعي اتخاذ القرار متعدد المعايير ونظام ادارة الاداء الاستراتيجي، تشير الحقائق والادلة العلمية التي توصل اليها الباحثون في هذه المجالات وعلى المستوى المحلي والعالمي الى ان الاطر النظرية لهذين المدخلين لا يزالان في طور البحث.
3. هناك تأخر كبير في تطبيق منهجيات اتخاذ القرار متعدد المعايير في المديرية عينة البحث، ويرجع السبب في ذلك الى ضعف كفاءة متخذو تلك القرارات والاعتماد على المنهجيات التقليدية في اتخاذ القرار.
4. قلة الأدبيات التي تتناول تأثير اتخاذ القرار متعدد المعايير في نظام ادارة الاداء الاستراتيجي وتحديدًا في المنظمات العامة غير الهادفة للربح المادي يؤكد اجراء المزيد من البحث لإثبات قيم هذا التأثير.
5. لا تكتمل عملية اتخاذ القرار دون إجراء المفاضلة بين البدائل على اساس المعايير، لأن عملية المفاضلة تعد خطوة أساسية وإلزامية في عملية اتخاذ القرار متعدد المعايير والسبب الرئيسي في ذلك هو ان البيانات المتاحة قد تكون غير مؤكدة.
6. تلعب نظم قياس الأداء المكونة لنظام ادارة الاداء الاستراتيجي دورًا رئيسيًا كمصدر للمعلومات والنتائج المالية والعمليات الداخلية المبينة في البيانات المالية وغير المالية، وهذا النوع من المعلومات يكون له اهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المستقبلي.
7. نظام ادارة الاداء الاستراتيجي يمثل نظام معلومات يتكون من مقاييس مالية وغير مالية مستمدة من الاستراتيجية ومصممة لمواءمة الإجراءات الفردية مع الاستراتيجية التنظيمية. لذلك فان هذا النظام يلبي أربعة أغراض رئيسية هي:

تحويل الإستراتيجية إلى إجراءات قابلة للقياس، تحديد الأنشطة والوظائف بشكل واضح، مراقبة الأداء على مستوى الافراد وعلى مستوى الإدارة في عموم المنظمة، وتوفير التغذية العكسية لتصحيح المسارات.

8. اثبتت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط ايجابية موجبة ذات دلالة معنوية بين اتخاذ القرار متعدد المعايير ونظام ادارة الاداء الاستراتيجي، ويدل هذا على ان اتخاذ القرار متعدد المعايير بكل ابعاده يدعم نظام ادارة الاداء الاستراتيجي فكلما كانت فرص المشاركة باتخاذ القرارات واسعة، كلما كان الارتباط قويا، ويدعم نظام ادارة الاداء الاستراتيجي.

ثانياً: التوصيات Recommendations

1. ضرورة ان تعتمد المديرية عينة البحث على اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الخدمات على مبادئ التخطيط المستدام كمخرج وحل للمشاكل المتركمة في سوء توزيع تلك الخدمات في محافظة كربلاء والاعتماد على المنهجيات والنتائج التي تقدمها الدراسات البحثية في هذا المجال.
2. الزام الجهات المخططة في المشاريع المستقبلية في القطاع التربوي بمعايير محددة تضمن استدامة التوزيع وضمان توزيع متوازن للخدمات في المجال التربوي.
3. من الضروري أن تبدي الادارة العليا والوسطى في المديرية عينة البحث اهتماماً أكبر بالتحليل البيئي كأساس مهم في اختيار أي بديل من البدائل الاستراتيجية بحيث يتوافق هذا البديل مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
4. دراسة الأسباب والعوامل التي تسهم في رفع مستوى اتخاذ القرارات والعمل على تعزيزها والأسباب التي تؤدي الى انخفاض مستوى الاداء الاستراتيجي من خلال قياس مستوى هذا الاداء بشكل مستمر ومدروس ومحاولة التنبؤ باتجاهات وسلوكيات ودوافع الأفراد نحو الاداء من خلال مقاييس مختبرة محليا وعالمياً بقصد معالجة الاتجاهات السلبية نحو العمل.
5. ضرورة تبني المديرية عينة البحث منهجيات اتخاذ القرار متعدد المعايير أفكاراً وممارسة، وإدخالها ضمن البرامج التدريبية للقيادات الوسطى في المنظمة، لكي يتمكنوا من التعرف على الفلسفة التطبيقية لهذه المنهجيات المساعدة في اتخاذ القرار المستقبلي.
6. تعزيز العوامل التي تؤدي إلى جعل المديرية عينة البحث من المديریات المعرفية وذلك على وفق العناصر الأساسية في بيئة العمل والتي جاءت متناغمة مع النتائج التي أفرزها البحث والعمل على تعزيز كل من شأنه دعم أبعاد نظام ادارة الاداء الاستراتيجي في بيئة العمل.
7. الأخذ بنظر الاعتبار قوة العلاقات بين متغيرات البحث (اتخاذ القرار متعدد المعايير، نظام ادارة الاداء الاستراتيجي) والابتعاد على كل من شأنه أن يضع حواجز بين هذه المتغيرات على أساس أنها تمثل حالة ايجابية للمديرية عينة البحث والوصول إلى الاداء العالي وإدارة التأكد والالتأكد في بيئة العمل.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. الشمري، صادق راشد، العزاوي، باسل محمد حسن، المشهداني، احمد عبد القادر، (2013)، اثر بعض العوامل الاستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة، دراسة ميدانية في عينة من الوزارات العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الرابع و الثلاثون.
2. الجبوري، علاء احمد حسن، (2005)، أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
3. ابو الحجاج، اسراء، احمد علي، حاتم محمود فتحي، عبد المطلب محمد علي، 2016، نظام دعم قرار متعدد المعايير للخدمات الصحية بصعيد مصر باستخدام نموذج التحليل الهرمي (AHP)، JES, Assiut University, Faculty of Engineering, Vol. 44, No. 2, March 2016, pp. 226 – 243
4. هاشم، نايف هاشم، 2008، اتخاذ القرارات المتعددة المعايير باستخدام طريقة (AHP)، دراسة تطبيقية في المعهد التقني في البصرة، المجلات الاكاديمية العراقية.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Asare Enoch, Sue Conger, 2016, "Strategic Performance Measurement Systems and Employee Performance", See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/305908680>.
2. Behn, Robert D. (2003), Why Measure Performance?, Public Administration Review, Vol. 63, No. 5.
3. Cellars, T., "Change Management Models: A Look at McKinsey's 7-S Model, Lewin's Change Management Model and Kotter's Eight Step Change Model." 2007, Retrieved from Associated Content: <http://www.associatedcontent.com/article>.
4. Edson Pinheiro de Lima and Sergio E. Gouvea da Costa, 2008, "The strategic management of operations system performance", Int. J. Business Performance Management, Vol. 10, No. 1.
5. Eisinga, R., Te Grotenhuis, M., Pelzer, B. (2012), "The reliability of atwo-item scale: Pearson, Cronbach or Spearman-Brown?" International Journal of Public Health. 58 (4): 637–642.
6. Harsh S. Dhiman, Dipankar Deb, (2020), "Decision and Control in Hybrid Wind Farms", Springer Nature Singapore.
7. Hwang, C. L. and Yoon K., 1998, "Multiple Attribute Decision Making – Methods and Application": A State-of-the-Art Survey. New york: Springer.
8. Hwang, C.L. & Yoon, Kwangsun, (1981), "Multiple Attribute Decision Making- Methods and Applications", Springer – Verlag, Berlin Heidelberg, printed in Germany.
9. Jahan, A., & Edwards, K. L. (2013), "Multi-criteria decision analysis", for supporting the selection of engineering.
10. Kaplan, Robert S., (2005), "How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model", Strategy & Leadership, Vol. (33), Iss. (3), pp. (41-46).
11. Kumar, A., et al., 2017, "A review of multi criteria decision making (MCDM) towards sustainable renewable energy development", Renewable and Sustainable Energy Reviews, 69, p: 596- 609.

12. Kurilovas, E., Vinogradova, I., & Serikoviene, S. (2013), "Application of multiple criteria decision analysis and optimisation methods in evaluation of quality of learning objects". Curriculum, Learning, and Teaching Advancements in Online Education, 136.
13. Layland, A., & Redding, S. (2017). "Casting a statewide strategic performance net: Interlaced data and responsive supports". San Antonio, TX: Building State Capacity and Productivity Center.
14. Lazaro V. Cremades Oliver,(2015),"A Contribution to Multi-Criteria Decision Making in Sustainable Energy Management based on Fuzzy and Qualitative Reasoning", doctoral thesis, system and project engineering, barcelona, spain.
15. Levy, J. K., (2005), "Multiple criteria decision making and decision support systems for flood risk management", Stochastic Environmental Research and Risk Assessment, 19(6), 438-447.
16. Li, Y., 2007, "An intelligent, knowledge-based multiple criteria decision making advisor for systems design". Thesis (PhD). Georgia Institute of Technology.
17. Louise Kloot, and John Martin,(2000), "Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government", Management Accounting Research, 2000, 11, 231–251.
18. Mc Adam, R., Hazlett, S. & Casey, C . 2005. "Performance management in the UK public sector: Addressing multi stakeholder complexity". International Journal of Public Sector Management Vol. 18, No. 3, pp. 256 – 273.
19. Noe, R, Hollenbeck,J.&Gerhart, B. wright, P.M.(1994), "Human Resource Management :Gaining a competitive advantage" IRWIN.
20. Polatidis, H., Haralambopoulos, D. A., Munda, G., and Vreeker, R., 2006, "Selecting an Appropriate Multi-Criteria Decision Analysis Technique for Renewable Energy Planning", Energy Sources, B (1), 181-193.
21. Praveen Kumar Gade, Manjit Osuri,2014, "Evaluation of Multi Criteria Decision Making Methods for Potential Use in Application Security", Master Thesis in Electrical Engineering, submitted to the School of Computing at Blekinge Institute of Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Electrical Engineering.
22. Qamrul Islam,(2018) ,"Strategic Performance Management System- A Deep Insight", Saudi Journal of Business and Management Studies.
23. Radnor, Z.J. and Lovell, B. (2003), "Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 16 No. 2, pp. 99-108.
24. Rajnoha Rastislav, Lesníková Petra,(2016), "Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept – Specific Parametres in Slovak Enterprises", Journal of Competitiveness ,Vol. 8, Issue 3, pp. 107 - 124, September 2016.
25. S.D. Pohekar, M. Ramachandran,2004, "Application ofmulti-criteria decision making to sustainable energy planning",a review, Renew, Sust. Energ. Rev. 8 (4) (2004) 365–381.
26. Salminen, P., Hokkanen, J., and Lahdelma, R., 1998, "Comparing multi criteria methods in the context of environmental problems", European Journal of Operational Research, 104, 485-496.
27. Triantaphyllou, E. (2000), "Multi-criteria decision making methods. In Multi-criteria Decision Making Methods": A Comparative Study (pp. 5-21). Springer US. ISBN-13: 978-0792366072.
28. Wibowo Santoso,(2011),"Fuzzy Multi criteria Analysis and Its Applications for Decision Making under Uncertainty", A thesis submitted in fulfilment of the requirements for

the degree of Doctor of Philosophy of Business School of Business IT and Logistics Business Portfolio RMIT University.

29. Wiliam . HO,(2009)," Multi- Criteria Decision Making approach for supplier evaluate and selection" , European Journal of operation research,no.202.

30. Zare Mojtaba Christina, Pahl Hamed Rahnama, Mehrbakhsh Nilashi ,Abbas Mardani Othman, Ibrahim Hossein Ahmadi,2016, "Multi-Criteria Decision Making Approach in E-Learning: A Systematic Review and Classification", Applied Soft Computing.

31. Zhang Guangquan ,(2015) Jie Lu,Ya Gao, "Multi-Level Decision Making Models, Methods and Applications", Springer Heidelberg New York Dordrecht London.

32. Zoe Radnor, Mary McGuire,2004,"Performance management in the public sector: fact or fiction?", International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 53 No. 3.