

تقييم الاداء المؤسسي ودوره في تحسين عمل المؤسسات الحكومية

Evaluating institutional performance and its role in improving the work of government institutions

مهدي عبد الصاحب حميد علالي⁽¹⁾

Mahdi Abdel-Saheb Hamid Alali

m.alalaly@gmail.com

المستخلص: هدفت الدراسة الى التعرف على مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بصورة عامة وتقييم الاداء المؤسسي ودوره في تحسين عمل المؤسسات الحكومية على وجه الخصوص، والوقوف على تجربة الامانة العامة لمجلس الوزراء العراقي عينة البحث في تبني خصائص نموذج التميز الاوروبي من اجل تحديد المشاكل والمعوقات التي قد تعترضها في تقييم اداء دوائرها وتقديم مقترحات وتوصيات تساهم في حل تلك المعوقات، حيث تمحور مشكلة الدراسة في مقدار نشاط عينة الدراسة بتقييم ادائها من خلال اعتماد اساليب إدارية حديثة لغرض تحديد مواطن القوة وفرص التحسين (الضعف)، فضلاً عن تطوير وزيادة اداء دوائر الامانة العامة لمجلس الوزراء والوزارات حيث يعتبر تقييم الاداء منهجاً لتحديد كيف يمكن للمؤسسات تحقيق اهدافها، في كافة المستويات الادارية داخل المؤسسة مع التوجه نحو تحسين المستمر للأهداف المؤسسة، والمحصلة تكوين مقاييس للاداء ومنها المؤشرات الكمية التي توضح الكيفية التي تحقق بها المؤسسة اهدافها ، واخيراً تبرز أهمية الدراسة من قدرتها للتوصل الى نتائج التي تساهم في رفد اصحاب القرار بصورة اوضح للواقع الذي تعيشه المؤسسة عينة الدراسة بشأن تقييم الاداء المؤسسي والتميز المؤسسي، وجرى التعرف على مشكلة الدراسة من خلال معايشة الباحث المؤسسة كونه احد موظفيها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير اداة مسح من خلال الاستمارة الاستقصائية (استبانة) لمعرفة اراء عينة البحث التي تم اختيارها والبالغة (71) فرداً في مختلف المراكز الوظيفية في المؤسسة عينة البحث، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS. V26)، من خلال اتباع عدة اساليب احصائية لمعالجة البيانات، مثل اختبار الثبات (كرونباخ) ومعاملات الارتباط المتمثلة بـ (كندال-تاو، بيرسون، وسبيرمان) توجهاً للدقة العالية ولأجل الحصول على نتائج دقيقة تخدم البحث لغرض اختبار علاقة الارتباط وتأثير بين المتغيرات في الدراسة، وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات، حيث بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين متطلبات تقييم الاداء ومجالات تحسين العمل في المؤسسات الحكومية، ووفقاً لتصنيف قوة الارتباط التي تشير الى علاقة ارتباط ايجابية قوية عند مستوى معنوي (0.01) بين محاور المتغيرين المستقل والتابع، وهي قيمة ذات الدلالة المعنوية العالية لأنها اقل من مستوى المعنوي (Sig.) ($\alpha=0.05$).

الكلمات المفتاحية: تقييم الاداء، تحسين العمل، فرص التحسين، متطلبات تقييم الاداء، التميز المؤسسي.

Abstract: The study aimed to identify the concepts and principles of institutional excellence in general, to evaluate institutional performance and its role in improving the work of government institutions in particular, and to stand on the experience of the General Secretariat of the Iraqi Council of Ministers, the research sample, in adopting the characteristics of the European Excellence Model in order to identify the problems and obstacles that it may encounter. In evaluating the performance of its departments and presenting proposals and recommendations that contribute to solving these obstacles. And ministries, where performance appraisal is a method for determining how institutions can achieve their goals, at all administrative levels within the institution, with a tendency towards continuous improvement of the objectives of the institution, and the outcome is the formation of performance measures, including quantitative indicators that show how the institution achieves its goals, and finally the importance of the study emerges from its ability to reach To the results that contribute to providing decision-makers with a clearer picture of the reality experienced by the institution, the study sample regarding the evaluation of institutional performance and institutional excellence, and the problem of the study was identified through the researcher's experience with the institution as one of its employees, and the study adopted the descriptive analytical survey method, where the researcher developed a survey tool Through the survey form (questionnaire) to find out the opinions of the research sample that was selected, amounting to (71) individuals in various job positions in the institution, the research sample, and the data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. V26-Statistical Package for Social Sciences), by following several statistical methods for data processing, such as the correlation coefficients represented by (Kendall-Tao, Pearson, and Siberman) for the sake of high accuracy and in order to obtain accurate results that serve the research for the purpose of testing the

¹ ماجستير ادارة عامة، خبير متقاعد ، بغداد، العراق

correlation and effect between the variables in The study reached a number of conclusions and recommendations, where the study showed the existence of a correlation and a significant impact between the performance evaluation requirements and areas of work improvement in government institutions, and according to the classification of the correlation strength, which indicates a strong positive correlation at a significant level (0.01) between the two independent variables And the dependent, which is a highly significant value because it is less than the significant level (Sig.) ($\alpha = 0.05$).

Keywords: Performance appraisal ,Work improvement, Improvement opportunities, Performance appraisal requirements, Institutional excellence.

1 مقدمة

تعاني معظم المؤسسات الصناعية والخدمية من عدم توفر اداة فعالة لتقييم ادائها وتحديد نقاط قوتها وفرص التحسين (الضعف)، وذلك لتضع الاجراءات الكفيلة بزيادة فاعليتها وكفاءتها وصولاً الى رضا المواطنين وتنفيذ السياسات الحكومية والخطط الكفيلة برفع الاداء، حيث شهدت السنوات الاخيرة حركة واسعة لقياس وتقييم الاداء المؤسسي وضبط جودته لما يسهم في رفع الكفاءة والفاعلية للمؤسسة، ومن اجل تحسين العمل في مؤسسة عينة البحث يتطلب التوفيق بين اهدافها وبين اهداف العاملين فيها، فضلاً عن الوقوف على نقاط القوة ومواطن الضعف (فرص التحسين) في ادائها حتى يمكن معالجة مواقع الخلل في الاداء وتجنبها وتعزيز مواطن الاداء الايجابية وزيادة استمراره في المستقبل، حيث يرتبط قياس تقييم الاداء بالمنظمات الخدمية الحكومية بشكل اساس بمعرفة مدى قدرة هذه المؤسسات في تحقيق اهدافها ومعرفة مستوى الخدمة المقدمة للمواطن وعكس استراتيجياتها واهدافها في النتائج المتحققة من سير مهامها، فان المدخل النوعي المستخدم في الدراسة بشأن تقييم الاداء المؤسسي والذي يتضمن اداء الامانة العامة لمجلس الوزراء فضلاً عن الوزارات والدوائر والمؤسسات يتم من خلال استخدام او استحداث مجموعة مقاييس الاداء وقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء تلك المقاييس المعدة للاداء المطلوب، ويمكن اعتماد المعايير التسعة الدولية (القيادة، الخطة الاستراتيجية، الموارد البشرية، موارد المؤسسات والشراكات، العمليات، ونتائج كل من المستفيدين، العاملين، والمجتمع ونتائج الاداء العام)، التي تضمنها نموذج التميز الخاص بالمؤسسة الأوربية للجودة والذي يعتبر بمثابة اطار عمل غير توصيفي مبني على تسعة المعايير المذكورة انفاً، والتي خمسة الاولى منها تمثل "ممكنات (وسائل)"، والاربعه الاخيرة تمثل "نتائج". تغطي معايير الممكنات ما تقوم به المؤسسة وكيفية القيام به، وتغطي النتائج ما تحققه المؤسسة، حيث تأتي نتاجاً للممكنات" ويتم تحسين "الممكنات" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج". واستناداً الى قرار مجلس الوزراء العراقي رقم (114 لسنة 2018) باعتماد منظومة معايير دولية لتقييم اداء المؤسسي للوزارات كافة سنوياً، عملت دائرة التدقيق والرقابة في الامانة العامة لمجلس الوزراء وديوان الرقابة المالية الاتحادي في العراق على اعداد واصدار ضوابط ادارة عملية تقييم المؤسسي والمشار اليها في الفقرة (3) من القرار انفاً وجرى اعامها على الوزارات كافة. كما لا يخفى علينا ان مفهوم تقييم الاداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على استخدام الامثل للموارد المتاحة بهدف انتاج سلعة او تقديم خدمة تحقق رضا جميع المعنيين بها والاهداف التي انشأت من اجلها وفق اطر مؤسسية.

وفي سياق ذي صلة وبناء ما تم عرض انفاً تقم تقسيم البحث الى عدة فقرات منها المنهجية وضمت (مشكلة الدراسة، واهمية الدراسة، اهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، ومفاهيم البحث)، وكذلك الفقرة الاطار النظري العام والتي ضمنت (مفهوم واهمية ومتطلبات تقييم الاداء المؤسسي)، ومفهوم تحسين العمل المؤسسي، بينما ضمت الفقرة الرابعة العلاقة بين تقييم الاداء المؤسسي وتحسين عمل المؤسسات الحكومية، بينما ضمت الفقرة الخامسة الاطار العملي للدراسة (المنهجية البحثية) شمل عرض (منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة، وعرض مجتمع الدراسة (اداتها، الاختبارات الصدق والثبات، مقياس الدراسة، الفقرة السادسة بينت التحليل الوصفي للعلاقات، في حين اختتم البحث بالفقرة السابعة التي عرضت اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث.

2 المنهجية

2.1 مشكلة الدراسة: تمحورت مشكلة الدراسة في مدى سعي المؤسسة (عينة الدراسة) بتقييم أدائها من خلال إتباعها لأساليب إدارية حديثة ومتطورة لتشخيص نقاط القوة والضعف (فرص التحسين).. والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لغرض تحسين عملها، ويرى الباحث ان المشكلة الدراسة تتمثل في قدرتها الاجابة على التساؤلات الاتية:

الأسئلة الرئيسية: ما هو دور تقييم الاداء المؤسسي في تحسين عمل المؤسسات الحكومية، وما مستوى التميز المؤسسي في الامانة العامة لمجلس الوزراء العراقي؟

الأسئلة الفرعية: 1. ما هو تقييم الاداء المؤسسي؟

2. ما هي معايير تحسين عمل المؤسسات الحكومية؟

3. ما هي العلاقة بين تقييم الاداء المؤسسي وتحسين عمل المؤسسات الحكومية؟

2.2 أهمية الدراسة:

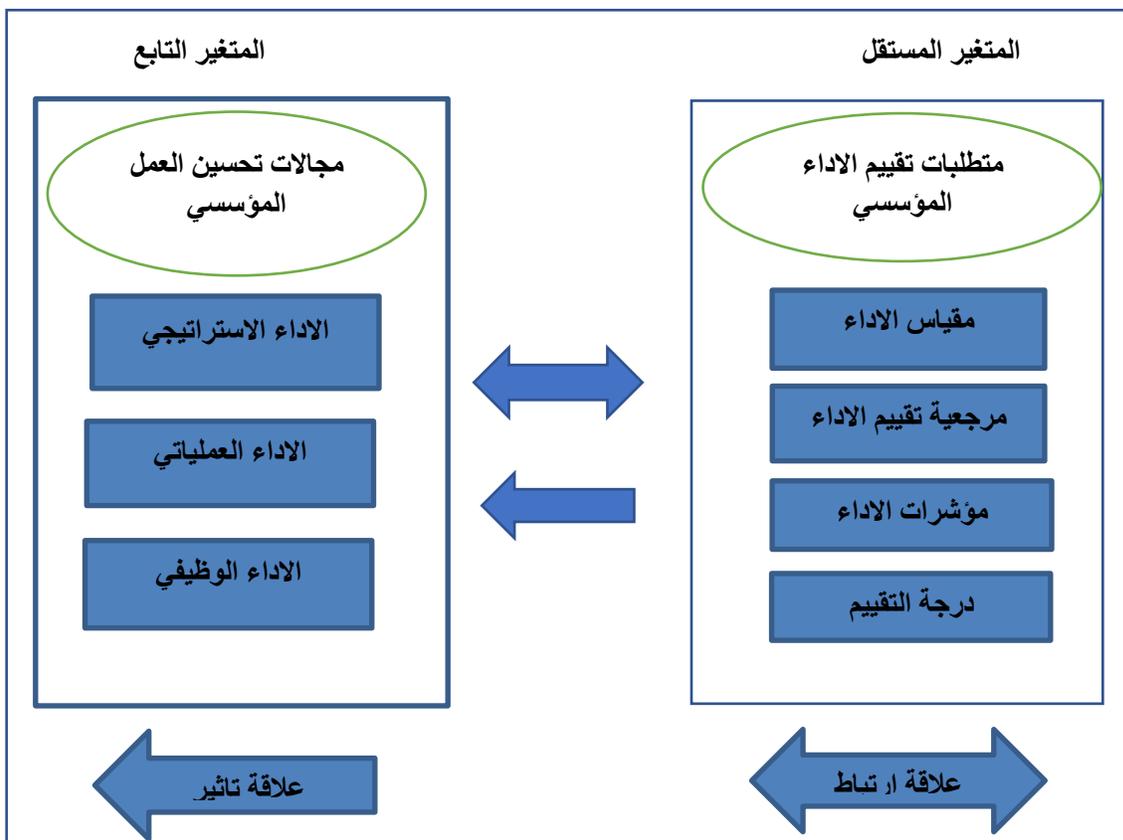
تتضح أهمية الدراسة من أهمية تقييم الأداء المؤسسي حيث يعتبر من أهم المتغيرات التي تؤثر في العملية التنظيمية، إذ أنه من المعروف أن أداء المؤسسة ككل يعتمد على أداء جميع أفرادها بشكل تراكمي، ولغرض التعرف إلى حجم أداء المؤسسة يجب تقييم أداء العاملين والعمليات الداخلية والاستراتيجيات المتخذة وحجم الموارد والشراكات فضلاً عن العمليات الداخلية في المؤسسة بشكل دوري مما يمنح أصحاب القرار الأولوية في التعرف على الإيجابيات والسلبيات التي تعترى المؤسسة للنهوض بمستوى الأداء الكلي، بالإضافة إلى أهمية التميز المؤسسي، حيث إن عصر المعلوماتية والمعرفة الذي نعيشه في الوقت الحالي يستلزم من جميع المؤسسات الأعمال الربحية وغير الربحية التطلع نحو التطور ومواكبة التقدم المتزايد والملاحظ في مؤسسات الأعمال. وأخيراً تبرز أهمية الدراسة من قدرتها للتوصل إلى نتائج التي تساهم في رفد أصحاب القرار بصورة أوضح الواقع الذي تعيشه المؤسسة عينة الدراسة بشأن تقييم الأداء المؤسسي والتميز المؤسسي، وأهمية توفير متطلبات تقييم الأداء المؤسسي المتعلقة بعملية تقييم الأداء والمتمثلة بـ (مقياس الأداء ، ومؤشرات الأداء، مرجعية تقييم الأداء، درجة تقييم) وعلاقتها بمجالات تحسين العمل المتمثلة بـ (الأداء الاستراتيجي، الأداء العملي، الأداء الوظيفي).

2.3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفاهيم ومبادئ التميز المؤسسي بصورة عامة ونموذج تقييم الأداء المؤسسي وأثره في التميز المؤسسي على وجه الخصوص، والوقوف على تجربة المؤسسة عينة البحث في تبني على نموذج التميز الأوروبي، وتحديد المشاكل والمعوقات التي قد تعترض تبني هذا النموذج، وتقديم مقترحات وتوصيات تساهم في حل تلك المعوقات، فضلاً عن تطوير وزيادة أداء دوائر الأمانة العامة لمجلس الوزراء والوزارات. حيث يعتبر تقييم الأداء منهجاً لتحديد كيف يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها، ويجب أن يشمل كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة مع التوجه نحو تحسين المستمر للأهداف المؤسسة، والمحصلة تكوين مقاييس للأداء ومنها المؤشرات الكمية التي توضح الكيفية التي تحقق بها المنظمة أهدافها (Sinclair & Zairi, 1995). كما أن عملية تقييم الأداء المؤسسي تمثل أحد أهم الأنشطة الأساسية لإدارة المؤسسات الحكومية وهي الطريقة المستمرة لقياس أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط الضعف والقوة وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف والأداء الكلي للمؤسسة، حيث توجد مقولة إدارية هامة مفادها "ما لا يمكن قياسه... لا يمكن إدارته" أو على الأقل ما لا يمكن قياسه لا يمكن تصور كيفية تحسينه. إن الهدف من التقييم وكما أوضحنا هو مساعدة الوزراء والمؤسسات الحكومية التي ترغب في تطوير وتحسين أدائها مما ينعكس على الخدمات والمنتجات التي تقدمها للمعنيين وبيان نقاط الضعف (فرص التحسين) والقوة (فرص التقدم) التي تمتلكها الوزارات، كما ينمي روح المنافسة بين الوزارات للوصول إلى حالة التركيز في تقديم الخدمات والمنتجات واستدامة التحسين في الأداء المؤسسي، إذ إن الهدف الاسمي للتميز تحقق مستويات أداء باهرة ومستدامة بما يلبي أو يتجاوز توقعات المعنيين بها في ظل المتغيرات المستمرة.

2.4 فرضيات الدراسة: تهدف الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء المؤسسي، وتحسين عمل المؤسسات الحكومية، وتنشئ منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقياس الأداء والأداء الاستراتيجي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقياس الأداء والأداء العملي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقياس الأداء والأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مرجعية تقييم الأداء والأداء الاستراتيجي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مرجعية تقييم الأداء والأداء العملي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مؤشرات الأداء والأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مؤشرات الأداء والأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين درجة التقييم، والأداء الاستراتيجي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين درجة التقييم، أداء والأداء العملي.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين درجة التقييم، والأداء الوظيفي.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمتطلبات تقييم الأداء المؤسسي (X) بكافة أبعاده على مجالات تحسين العمل المؤسسات (Y) بكافة أبعاده، وصولاً للتميز المؤسسي في عينة الدراسة ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.



شكل 1: المخطط الدراسي

2.5 الدراسات السابقة

- الدراسات العربية:

- (الفرا وسهمود، 2015)	
- واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوربي للجودة (EFQM)	- عنوان الدراسة
- ما واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وما سبل تطويرها في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM) اصدار 2010.	- مشكلة الدراسة
- معرفة مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوربي لإدارة التميز (EFQM) بجامعة الأقصى.	- أهداف الدراسة
- التعرف على الصعوبات التي تشكل عائقاً دون تحقيق جامعة الأقصى للجودة والتميز وفق النموذج الأوربي للتميز (EFQM).	- مجتمع وعينة الدراسة
- جامعة الأقصى بكافة فروعها/ فلسطين.	- منهج الدراسة وأسلوب جمع المعلومات
- دراسة وصفية تحليلية/ استنباطية.	- أبرز استنتاجات الدراسة
- ضعف في جامعة الأقصى في كافة فروعها حسب النموذج الأوربي والمتمثلة بـ (القيادة، السياسات والاستراتيجيات، العاملين (الموارد البشرية)، العمليات (الإجراءات)، الشراكات والموارد، رضا العاملين، رضا الفئة المستهدفة، خدمة المجتمع، ونتائج الأداء الرئيسية).	

- لا يوجد اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوربي للتميز (EFQM) في جامعة الأقصى بغض النظر عن المستوى الإشرافي، ومجال العمل والمؤهل العلمي.	
- (خولة، 2015)	
- أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز/ دراسة حالة منظمة "Prolipos" لإنتاج المواد الدسمة.	- عنوان الدراسة
- ما هو أثر الثقافة التنظيمية في إدارة التميز من خلال العمل الجماعي والإبداع والابتكار.	- مشكلة الدراسة
- تحديد العوامل الرئيسة للثقافة التنظيمية وأثرها على تحقيق إدارة التميز.	- أهداف الدراسة
- منظمة "Prolipos" لإنتاج المواد الغذائية الدسمة/ الجزائر.	- مجتمع وعينة الدراسة
- دراسة حالة/ استبيان.	- منهج الدراسة وأسلوب جمع المعلومات
- تحقيق التميز أصبح هدف جميع المؤسسات سواء في القطاع الخاص أو العام وبنوعها سلعية أم خدمية. - ضرورياً على المؤسسات مواكبة التغيرات المتسارعة مع مواجهة التحديات وهذا لا يتحقق إلا بإدارة التميز في كل عناصره باعتباره مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة.	- أبرز استنتاجات الدراسة

2.6 مفاهيم البحث

المصطلحات الإجرائية: وهي مجموعة مصطلحات رئيسية وفرعية متعددة يمكن الإشارة إليها كالآتي:

- 1- التقييم (Evaluation): اصطلاحاً هو قيمة الشيء أو التثمين (Valuing) فتعتمد قيمة الشيء على مدى إيفائه بالحاجات، وقد عرف "التقييم هو إجراء عملية تقدير، منهجية وغير متحيزة قدر الإمكان لنشاط أو مشروع، أو برنامج، أو استراتيجية، أو سياسة، أو موضوع، أو قطاع، أو مجال تنفيذي، أو أداء مؤسسي، وما إلى ذلك. وينبغي أن يقدم التقييم معلومات قائمة على الأدلة، وذات مصداقية، وموثوقة ومفيدة، ما يتيح إدماج النتائج والتوصيات والدروس المستفادة في الوقت المناسب في عمليات صنع القرار لتطوير عمل المنظمات وأصحاب المصلحة"⁽¹⁾.
- 2- الاداء: يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في مجال مؤسسات الاعمال، ورغم ذلك لا يوجد تعريف واضح ومحدد له، شاع مصطلح الاداء في الادب الإداري وكثر استعماله وخصوصا في مجال البحوث التي تتناول المؤسسة، فقد اختلفت وجهات النظر حول مدلوله اذ نجده مرة يعبر عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها، وأخرى عن الاقتصاد في الموارد المستخدمة، وتارة يعبر عن مدى انجاز المهام. فنجد مصطلح الأداء في اللغة العربية يقابل اللفظة اللاتينية (Performance) والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية. (موله، 1، 2018). وحدد (Aguinis,2008:8) خواص الاداء بخاصيتين هما: "الاولى بان الاداء تقييمي اي يمكن الحكم على سلوكيات الاداء بالإيجابية والسلبية او الحيادية، والثانية بانه متعدد الابعاد اي ان هنالك عدد مختلف من السلوكيات التي لديها القدرة على التقدم او اعاقه تحقيق الاهداف التنظيمية". ويرى الباحث ان الأداء في أي مؤسسة (صناعية، إدارية، مصرفية...) هو ناتج جماعي، أي ما ينتج عن مشاركة كل الذين أسهموا في الإنتاج المستمر كل من (المالك، العاملون، الموردون، الزبائن (المستفيدون)، الممولون) فكل هذه الأطراف المشاركة لها تأثير على أداء المؤسسات.
- 3- المؤسسة: هي شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي، سواء كانت خاصة أو عامة، والتي تؤدي وظيفة معينة في المجتمع، وتلتزم بالقواعد والأدوار التي يجب على أعضائها احترامها من أجل تحقيق هدفها، والغرض الذي انشأت من أجله، كما عرف (Michael,2011) المؤسسة بانها الاستقرار والقيمة والأنماط المتكررة من السلوك على سبيل المثال هياكل أو الات النظام الاجتماعي فهي تتدخل في سلوك مجموعة من الأشخاص داخل مجتمع معين حيث يتم تحديد مستوياتها لغرض اجتماعي والتي تتجاوز الأشخاص والنوايا التي تتوسط الاسس التي تحكم سلوك".

- 4- تقييم الاداء: عملية تهدف الى معرفة مدى تحقق اهداف المنشأة وذلك بقياس الاداء الفعلي ومقارنته مع الاداء المخطط له مسبقاً من حيث الاقتصادية والكفاءة والفعالية، بمعنى اخر هو نظام يستخدم لقياس اداء المنشآت والعاملين فيها من خلال مقارنة الاداء الفعلي لمؤشرات الاداء (المقاييس) مع النتائج المستهدفة لها والمحددة مسبقاً¹.
- 5- تقييم الأداء المؤسسي: مفهوم تقييم الأداء المؤسسي هو عملية تهدف لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً في خطة أو استراتيجية المؤسسة، بما يساعد على كشف الانحرافات والاختلافات في فترة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية. (كما في شكل2).
- 6- التميز المؤسسي : هو اعظم مستويات الأداء التي تهدف لها المؤسسة في جميع المكونات التنظيمية بدءاً برؤية المؤسسة، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية مروراً بعملياتها وانتهاءً بالنتائج أو المخرجات المتوقعة في اصغر مستوى تنظيمي"، وينطلق مفهوم التميز المؤسسي من إحداث نقلة نوعية في عقول القادة يستتبعها تغيير في عقول كتلة حرجة من أصحاب المصالح التنظيمية، الأمر الذي من شأنه أن يمكن المؤسسة من الأخذ بنهج إداري متوازن وتميز لتحقيق توقعات المستفيدين والتفوق على المنافسين. وعلى الرغم من تعدد تعريفات التميز المؤسسي؛ إلا أن معظمها تكاد تتفق على أهمية عنصر التفوق على المنافسين في تقديم منتج أو خدمة غير تقليدية، وتحقيق نتائج يبرهن بها المستفيدين من الخدمة، فقد عرفه السلمي (٢٠٠٢م) "بأنه إمكانية التوفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط من اجل تحقيق أعلى معدلات الفاعلية والتفوق، وصولاً إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين المتعاملين مع المؤسسة".
- 7- تحسين العمليات: الجمع تحسينات وتحسين، مصدر المصطلح (حسن)، فمثلاً تحسين السلعة يعني ادخال كل ما هو جديد عليها وإظهار بصورة افضل، اما تحسين العمليات فهو عبارة عن عملية إدارية يقوم فيها أعضاء فريق العمل الأساسي على فحص الأسباب المحتملة للخلل، والعثور عليها والتحقق من الأسباب الجذرية، فضلاً عن اكتشاف العلاقات المتغيرة، ووضع السمحات المقبولة ضمن التشغيل باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل تصميم التجارب والمحاكات، ويتم تأكيد على المزايا التي تعتبر ضرورية ومهمة للتحسين، فمثلاً شركة تويوتا، أخذت الريادة في الإنتاج المحدد (JIT) مما يشير الى أن الشركات يمكن أن تصنع منتجات بكفاءة مع (صفر العيوب) تقريباً، ثم استخدم طريقة (كايزن) للتحسين المستمر لاحقاً من قبل الكثير من المؤسسات.



شكل2: تقييم الاداء المؤسسي
المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على ما ورد انفاً.

3 الاطار النظري العام للدراسة

3.1 تقييم الاداء المؤسسي

أولاً: مفهوم تقييم الاداء المؤسسي: ان للمؤسسات أهمية كبيرة في المجتمع، نظراً للتقدم الذي تشهده في ميادين مختلفة (التعليمية، الاقتصادية، الاجتماعية، وغيرها...) لذا يتطلب منا فهم طبيعة وآلية العمل في المؤسسات وتعرف على هيكلها والعلاقات التي تربط بين أركانها، ويمكن تحديد حياة المؤسسة من خلال قدرتها على مواكبة التغيرات في المجتمع والتكيف مع الحالات الجديدة، تعتبر المؤسسات أساساً للعمل في مختلف الميادين الحياتية، وتشكل حجر زاوية في اقتصاد البلدان المتقدمة وكذلك في اقتصاد الدول النامية.

يهتم تقييم الاداء المؤسسي بمقارنة المؤسسة الحالي مع الأهداف التي تم التخطيط لها في الخطط الاستراتيجية، وتقييم مدى تطبيق ما ورد في هذه الخطة والالتزام بها، من حيث ارضاء الزبائن، وإمكانية المنافسة، وتقديم منتجات عالية الجودة، بحسب المواصفات المطلوبة في ذلك الوقت، وبالكلفة المخصصة لذلك. تعددت آراء الكتاب والباحثين بخصوص مفهوم تقييم الاداء المؤسسي وهو يتكون من ثلاث كلمات هي:

أ- التقييم : وكما بينا انفا تعريف الاصطلاح، كما عرفه (النجار، 2010، 16) "هو جمع وتشكيل البيانات بصورة قابلة للتحليل والتفسير لإصدار احكام على اساس هذا التقييم."

ب- الأداء : اصطلاحاً هو أنجز (Do) او فُم (Set up) او أدِّي (perform) عملاً، وقد عرفه (ادريس والغالي، 2009، 277) "هو إمكانية المؤسسة استغلال مواردها كافة وتصويبها نحو اهدافها ويمثل كل الجهود المبذولة من قبل الإدارة والافراد العاملين ضمن اطار موارد ومستلزمات المؤسسة."

¹ (مكتب المفتش العام، UNDP-Iraq).

ج- المؤسسة (Institution): تقابلها مصطلحات عدة فهي منظمة (Organization)، شركة (Company)، منشأة (Enterprise)، وقد عرفها (Immordino,2010,7) "هي منظمة تم انشائها من اجل تقديم منتج (سلعة، خدمة) معين او تحقيق هدف ما او مجموعة اهداف تلبي حاجات متطلبات المجتمع"، فضلا عن ما ورد ضمن التعريفات الاصطلاحية. وتقييم الاداء الموسمي يشمل عادة عدد من الاسس والمقاييس فعلى سبيل المثال ما هو متعلق بمهمة المؤسسة وأهدافها وتطلعاتها، مثل التنظيم والتخطيط (الحكم، الإدارة الأكاديمية، التخطيط، الاتصال)، وخر بالنطاق المؤسسي (البرامج الأكاديمية، البحث، المجتمع والخدمة المهنية، الموارد المؤسسية والخدمات) (Lemaitre, et al, 2007)، وفي محيط ومجال الأعمال التنافسية يجب أن تكون إدارة المؤسسة غنية بالمعلومات ومتوجهة نحو المعرفة. أصبحت مقاييس الأداء وسيلة حاسمة للإدارة العليا للقيام بعملها بطريقة فعالة، وقد تطلبت الحاجة إلى تكوين مؤشرات أداء حاكمة وإعداد مقاييس الأداء الحيوية والهامة لتسهيل المتابعة اليومية لأداء المؤسسة، ويجب أن تهتم مقاييس الأداء الحاكمة بأمر ثلاثة (Swee, 2003) وهي:

1. الانتاجية: تعتمد على أداء المؤسسة في الاستفادة من مواردها لصنع القيمة، حيث تتطلب الميزة التنافسية لمؤسسة التركيز على الاستخدام الكفاء لمدخلات ومواردها، بهدف لصنع قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
2. الجودة الشاملة: تتأكد من خلال اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لأعمالها لتواكب المتطلبات المتغيرة للزبائن.
3. التنافسية: يقصد بها قدرت المؤسسة على الاستمرار في المحافظة على جاذبيتها ومظهرها امام زبائنها ومساهمتها الى الأجل الطويل.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المؤسسي: ترجع أهمية تقييم الأداء المؤسسي من وجهة نظر المؤسسة لارتباطه بدورة حياتها في جميع مراحلها المختلفة (التقديم، النمو، الاستقرار، السمعة، التميز) ويمكن تلخيص أهمية التقييم بالمعنى الاتي (Mwikali&Wafula,2015,4)، (كاظم، 2015، 16) (Lawrie & etal,2015,5) (المبيضين، 2013، 693) (Robbins&Coulter,2012,204-205) (بلاسكة، 2012، 3):

1. تعد عملية التقييم أداة تخصيص وتوجيه للموارد نحو تحقيق اهداف المؤسسة وتعزيز استراتيجيتها.
 2. تزويد المؤسسة بالمؤشرات الدقيقة والواقعية بشأن الأداء العام للمؤسسة ضمن فترة محددة.
 3. يستخدم التقييم كأداة لتشخيص الانحرافات الحاصلة عند تحقيق الأهداف ومواجهة مخاطر تحديات البيئة المحيطة (الداخلية والخارجية) للمنظمة، كما يُعتبر أداة لقياس مستوى أداء المؤسسة وتحديد نقاط القوة لتعزيزها والاستفادة من فرص التحسين.
 4. تعتبر القاسم المشترك بين إدارة المؤسسة وموظفيها وتحسين طرق التعاون والاتصال بينهما.
 5. تقييم الاداء الموسمي يعطي للمنظمة فرصة جيدة لإعادة النظر في نظم عملها لغرض الوصول الى اهم طرق واساليب تطويرها، ويعزز قدرة المؤسسة على التحليل والتحسين والتطوير في ادائها وصولا الى التميز.
- مما ورد أعلاه يرى الباحث مدى أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي بالنسبة لعمل المؤسسة في الوقت الحالي والتعرف المسبق لمستقبلها كونه يمثل عملية جوهرية مستمرة يتحدد من خلالها للمنظمة مستوى التميز والتقدم في العمل او الفشل وكيفية معالجته وتحسين أداءها العام.

ثالثاً: متطلبات تقييم الأداء المؤسسي: يعد تقييم الأداء المؤسسي من العمليات الادارية المهمة وهكذا قد اشار بعض كتاب وعلماء الإدارة (Robbins & Coulter, 2012, 519)، (Mitchell et al, 2008, 80) الى أهم متطلبات تقييم الأداء المؤسسي هي:

1. مقياس الأداء Performance measure: وجود نظاماً قياسياً او اداة قياس واحدة على الأقل.
2. مرجعية تقييم الأداء Benchmark performance evaluation: وجود اسس مرجعية للأداء لغرض مقارنة النتائج معها وتشخيص الاختلاف فيما بينهما.
3. مؤشرات الأداء Performance indicators: من الضروري ان يحتوي مقياس الاداء على دلائل أداء يمكن اعتمادها في التقييم.
4. درجة التقييم Degree of evaluation: مقدار رقمي، او غير رقمي لنتيجة التقييم المؤسسي في مساحة معين من العمل. ويوضح الجدول (1) المتطلبات الاساسية لتقييم الأداء المؤسسي الواجب توافرها لأجراء التقييم.

الجدول:1 يوضح مطالب تقييم الاداء المؤسسي¹

ت	متطلبات تقييم الاداء	الجوانب المعنية المؤسسة المطلوب تقييمها
1	مقياس الاداء	وجود نظاماً قياسياً او اداة قياس واحدة على الأقل
2	مرجعية تقييم الاداء	معايير مرجعية للأداء لمقارنة النتائج معها وتحديد الاختلاف فيما بينها
3	مؤشرات الاداء	يحتوي المقياس مؤشرات أداء يمكن اعتمادها في التقييم
4	درجة التقييم	مقدار رقمي أو نوعي للنتائج ضمن حدود معينة

¹ Source: Mitchell, Ronald B.,(2008),Evaluating the Performance of Environmental Institutions: What to Evaluate and How to Evaluate It?, Editors: Oran R. young Leslie A king, of Heike Schreder. (MIT), press, pp.80.

3.2 تحسين العمل المؤسسي: تولد في المجال الإداري عدة مفاهيم ومصطلحات حديثة والتي أخذت مسارها كأحد المتطلبات الرئيسية للعمل المهني في شتى مجالات الحياة، كما في مجال (الأكاديمي، الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، والثقافي) وعلى سبيل المثال مصطلح العمل المؤسسي وكما في اللغة الإنجليزية يسمى (Institutional work)، والذي يشير إلى أهم الشروط التي يجب توفرها في المؤسسات لغرض تأسيسها بصورة متكاملة، لا يهتم طبيعة عمل هذه المؤسسات، كانت خيرية وأهلية، أو ربحية وتجارية، ولكون هذا الجانب مهم تطلب منا ان نستعرض في هذه البحث مفهوم، عناصر، وملامح العمل المؤسسي. حيث تقوم هذه المؤسسات المتميزة باستحداث خدمة لصالح زبائننا عن طريق التعرف على احتياجات جميع الزبائن وتوقعاتهم وترجمة احتياجاتهم الى خواص جاذبة ومستدامة، فضلا عن تطوير وبناء قنوات حوار متواصل معهم تتميز بالمصارحة والوضوح، وإشراكهم في ابتكار وتطوير هذه المنتجات أو الخدمات، إضافة إلى متابعة تجاربهم مع السلعة أو الخدمة المقدمة ومقارنة أدائها مع المعيار المقاس ومستويات الأداء ذات صلة.

ما هو العمل المؤسسي؟ ان العمل وهو أحد تجمعات المؤسسة التي تهدف إلى تعزيز كفاءة أداء العمل وتحسين فعاليته، من أجل التوصل الى مجموعة من الغايات والأهداف، وخصوصا الأهداف الاولية، كما تهدف هذه التجمعات إلى توزيع المهام والأدوار على كافة اللجان وعلى وجه الخصوص الكبرى منها، فضلا عن تشكيل فرق عمل وادارات متخصصة تستهدف كافة المجالات وعلى وجه الخصوص (العملية، الاجتماعية، والدعائية) وتسهم في اخذ القرارات السليمة في كافة الاختصاصات، مما يكسب العمل صفة مؤسساتي بابها صورة، وفي سياق ذي صلة يتعين الإشارة كون العمل المؤسسي يقسم إلى قسمين اساسيين:

- العمل المؤسسي الفردي.

- العمل المؤسسي الجماعي.

ومن مميزات العمل المؤسسي:

- انه منفتح على العالم الخارجي، ويمتلك ذهنية ناضجة وإيجابية في التفكير، فضلا عن ابتعاده بصورة تامه عن ذهنية حب السيطرة والتملك، وفكرة اليأس والسوداوية.
- يمتلك اليقين والثقة العالية بالنجاح، كما يمتلك التنظيم والتخطيط السليمين.

يعد تحسين عمل المؤسسات الحكومية محور معظم المؤسسات فهو اساس تبادل الآراء والالتزام في منظمات اليوم التي تسعى الى تحقيق البقاء والنجاح في انشطتها وعملياتها عن طريق تحسين جودة ادائها لبناء مركز تنافسي متميز في ظل البيئة التي تعمل فيها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية لتحسين ادائها عملها بصورة مستمرة لتكون اساس عملها في مستوياتها كافة.

أولاً: مفهوم تحسين العمل المؤسسي: من خلال تطور الكبير ومتسارع الذي يشهده العالم في مجال العمل الإداري، أصبح من غير المقبول ابدا وصف اي مؤسسة او وحدة ادارية بالجمود الاداري او البيروقراطية الشديدة، وعلى وجه الخصوص اذا كانت تلك الوحدة او المنظمة تهدف الى التطور والتحسين المستمر، وازدياد في مرتبة رضا المتعاملين لها، فضلا عن زيادة درجة تأثيرها الإيجابي في المجتمع، لذا نتج اهتمام عالي من قبل العلماء وكبار الباحثين في مجال علم الإدارة، من خلال ابتكار ادوات ونماذج تساعد في تحليل اساليب العمل والاجراءات من أجل تشخيص مواطن الضعف ونقاط القوة في تلك الاساليب والاجراءات، وكذلك ايجاد اساليب ونماذج جديدة من شأنها تطور تلك الاساليب القائمة، حيث تتوفر مجموعة بسيطة من الاساليب والاجراءات لأي مؤسسة تهدف الى تطوير، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة او الوحدات الإدارية بأكبر كمية من الفاعلية والكفاءة وبدون موارد أو قدرات أو جهود مهدور.

ثانياً: أهمية تحسين العمل المؤسسي: يوصف تحسين العمل المؤسسي بأنه جزء اساسي من عمل المؤسسة اليومي في جميع مستوياتها عن طريق معالجة نقاط الضعف وحل المشكلات والبحث عن فرص لتحسين ادائها وهنا تبرز أهمية تحسين العمل بالآتي (Burton, 2015, 9) (Goetsch & Davis, 2014, 357) (Evans & Lindsay, 2014, 57) (Foster, 2010, 128):

1. تنفيذ الاستراتيجيات والخطط بكفاءة عالية، من خلال التركيز على الخطوات الأهم استراتيجيا مما يساعد المؤسسة على تحقيق نتائج سريعة والمحافظة على استمرار الانتاجية.
2. تحسين فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي انشأت من أجلها، من خلال تحديد نقاط القوة وفرص التحسين (الضعف) للمؤسسات.
3. تحسين الخدمات والانتاج وصولاً لرضا المتعاملين، والمحافظة على سمعة المؤسسة في المجتمع من خلال تحسين صورتها باستمرار امام زبائننا والمجتمع، من خلال اتباع الاساليب والطرائق الحديثة في تحسين جودة عملها وهذا يؤدي الى تحفيز الأفراد العاملين على تحسين عملهم، والعمل على تعزيز ثقة الأفراد بالمؤسسة وبث روح الفريق الواحد في المؤسسة مما يحسن عملهم وقدرتهم على حل المشاكل وطرح الآراء والاقتراحات اللازمة.
4. تعزيز العلاقة بين المؤسسة والمعنيين من خارج المؤسسة، لأجل اعانة المؤسسة في عملها ومساعدتها الحصول لمركز تنافسي.
5. تحسين اجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في محيط البيئة الداخلية من خلال (تقوية مواضع القوة واستفادة من فرص التحسين) والبيئة المحيطة الخارجية من خلال (استغلال الفرص ومواجهة التهديدات).

ثالثاً: خطوات تحسين العمل المؤسسي (Steps to improve institutional work): من اجل الوصول الى أعلى جودة في عملية تحسين العمل يتطلب تحقيق مفهوم المعيب الصفري (Zero defect) كما بينه احد قادة الجودة (Crosby) وهذا يتطلب وصول الأداء الى مستوى مثالي، كما يجب ان تكون برامج تحسين العمل فاعلة أكثر ويمكن تحقيق ذلك بعدة خطوات التالية (Krajwski & et al, 2013, 183) (Evans & Lindasy, 2014, 467) (Goetsch & Davis, 2014, 359):

1. التزام الإدارة العليا ببرامج تحسين أداء العمل وتعميمها على مستويات المؤسسة كافة، وتدريب الأفراد العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم على الاساليب والادوات الاحصائية وطرق تحسين الأداء الاعمال من خلال تشكيل فرق عمل لتحسين الاداء واختيار ممثل عن كل قسم في المؤسسة، والعمل على استخدام اساليب توصيف جودة أداء العمل، والعصف الذهني لتشخيص المشكلة والوصول الى حل لها.
 2. نشر ثقافة الجودة لتوعية الأفراد العاملين بأهميتها وضرورة تحسين مستوى أداء المؤسسة بما في ذلك أداءهم.
 3. تعيين مبالغ لغرض التقييم وتنفيذ الاجراءات التصحيحية.
 4. قياس مستوى جودة أداء العمل وتقييمه عن طريق وضع معايير لتحديد نقاط القوة والضعف.
 5. تحديد مسببات الفجوة في الأداء واختيار وسائل المعالجة لتحسين نتائج الأداء.
 6. تعيين الأهداف الممكن تحقيقها وصياغة التوصيات وتقديم المقترحات المناسبة لها.
 7. توثيق عملية تحسين جودة أداء العمل وهذا يساعد فريق التحسين في تجنب تكرار الاخطاء ووضع حد للانحرافات.
- ويرى الباحث ان تطبيق هذه الخطوات والالتزام بها يحقق نتائج تحسين العمل التي تطمح اليها المؤسسة في اداءها اعمالها وتحقيق أهدافها على الامد القصير والبعيد.

رابعاً: مجالات تحسين العمل المؤسسي: يعد تحسين العمل بالنسبة للمؤسسة اساس تقدمها باتجاه تحقيق أهدافها وينبغي على المؤسسة ان تحسن أداء مستوياتها كافة ليشمل المجالات (الاستراتيجي، العملياتي، الوظيفي) لضمان الارتقاء بمستوى أداءها ويمكن توضيح المجالات الثلاثة بالاتي:

1. **الأداء الاستراتيجي:** يعد من المفاهيم الاساسية الحديثة للإدارة الاستراتيجية الذي يحمل في طياته ديناميكية الأداء اذ يتمخض في الكيفية التي تنفذ فيها الخطط الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق أهدافها التي تمثل الاساس في بقائها ونموها (Karabay&Kurumer,2012,13)، ويعرف الأداء الاستراتيجي (بانه قدرة المؤسسة على تحقيق خططها الاستراتيجية وأهدافها طويلة الامد باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة بالاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية في مستوياتها كافة) (AlQatamin, 2012, 10)، أما (Waal, 2013, 5) فقد عرف الأداء الاستراتيجي "بانه توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وجعل تلك الأهداف قابلة للقياس من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية من اجل اتخاذ اجراءات تصحيحية بشكل فعال".
2. **اداء العمليات:** يبين الأداء العمليات امكانية المؤسسة البقاء والنمو ضمن واقع محيط الاعمال المعاصرة، وزادت اهميته في اخذ المؤسسة للقرارات بسبب ارتباطه بانجاحها وفعاليتها، ومن اجل اتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب وضع اسس(معايير) مناسبة لتحقيق انعكاس ايجابي لهذه القرارات ويسمى احيانا بالأداء التشغيلي (الجعفر، 2015، 78)، ويعرف الأداء العملياتي (بانه قدرة المؤسسة تلبية احتياجات المجتمع بأسلوب كفؤة بمن خلال تضافر الموارد (المادية، البشرية، المالية والمعلوماتية، وغيرها) لتقديم المخرجات التي تلاقي رضا زبائن المؤسسة) (الجبوري، 2013، 32).
3. **الأداء الوظيفي:** تهتم المؤسسات بالأداء الوظيفي لان الأفراد العاملين هم من ركائز المؤسسة الرئيسية في تحقيق أهدافها واساس فعاليتها وكفاءتها (Ukko, 2009, 69)، ويعرف الأداء الوظيفي (بانه قدرة الأفراد العاملين على انجاز الأهداف التنظيمية يتمثل بمزيج من المهارات والقدرات التي يتمتع بها اولئك الأفراد لإنجاز الانشطة والمهام الموكلة اليهم) (الشريف، 2013، 43).

4 العلاقة بين تقييم الاداء المؤسسي وتحسين عمل المؤسسات الحكومية:

شهدت الإدارة الحديثة خلال السنوات القليلة الماضية تحولات كبيرة في اطار المفاهيم الخاصة بإدارة القطاع الحكومي، وقد شملت تلك التحولات جوانب اساسية وانتقلت من مبادئ الإدارة التقليدية الى الريادة وسيادة متلقي الخدمة وادارة الاداء والتحسين الخدمات والمساءلة عن النتائج؛ وهذا المبحث يكرس للحديث عن بعض المفاهيم والاتجاهات الحديثة كمدخل لتحسين وتطوير الاداء المؤسسي، فضلاً عن العلاقة ما بين مفاهيم تقييم الاداء المؤسسي وتحسين العمل. ويتلخص الفرق بين الاداء والانجاز كون الاداء يعني في علم الإدارة الحالة الفعلية للعمل أي العمليات المتلاحقة للأنشطة في المؤسسة ويعتبر ركناً أساسياً لوجود الكفاية، ويقصد به اداء مهام على شكل أنشطة او سلوكيات آتية ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس وعلى مستوى عال من الدقة والوضوح (الكرخي، 2015)؛ أما الانجاز فهو نهاية النشاط، ويعبر عنه بإتمام العمل في نهاية المهمة بعد التغلب على جميع الصعاب والتحديات التي تواجه ذلك النشاط او العمل من خلال تحويل كل ذلك الى نتائج ملموسة اضيفت الى النتائج التي تحققت على مستوى المؤسسة او على مستوى الفرد؛ حيث تسعى الحكومات الحديثة إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، بشتى الطرق من خلال إدارة الاداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص سعياً إلى تحقيق التطوير، وتقديم الخدمات في أفضل صورته، وذلك لمواجهة الكثير من التحديات، والتي يتمثل أهمها

في (تعدد الأهداف، وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد والتحويلات الاقتصادية) والتي أدت إلى تسابق الدول في جذب رؤوس الأموال والاستثمارات من خلال خلق البيئة المناسبة لذلك. ومن أجل بيان العلاقة وتأثيرها على الكفاءة والفعالية للمؤسسة وصولاً إلى تحسين العمل فيها سيكون من خلال دراسة العلاقة بين متطلبات تقييم الأداء المؤسس (مقياس الأداء، مرجعية تقييم الأداء، مؤشرات الأداء، درجة التقييم)، ومجالات تحسين العمل المتمثلة في (الأداء الاستراتيجي، الأداء العملي، والأداء الوظيفي)، ويعكس الشكل رقم (1) العلاقة.

5 الأطار العملي للدراسة (المنهجية البحثية):

5.1 منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي المسحي التحليلي التطبيقي (Comparative Study) في اغناء الجانب العملي للدراسة لكونه منهج ملائم لتحقيق أهداف الدراسة عن طريق تشخيص مكامن القوة والضعف (فرص التحسين) في تطبيق متطلبات تقييم الأداء المؤسسي، وبيان مدى تأثيرها ونوع العلاقة التي تربطها مع مجالات تحسين العمل المؤسسي، لتقديم تفسير الظاهرة وأسبابها من خلال الربط بين السبب والنتيجة (الجبوري وآخرون، 2017:38).

5.2 متغيرات الدراسة: في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة يوضح المخطط فرضي للدراسة (الشكل رقم (1)) والذي يبين حركة متغيرات الدراسة يتكون من قسمين هما:

1. متطلبات تقييم الأداء المؤسسي: (Institutional Performance Evaluation Requirement) وهي المتغير المستقل ويتضمن (مقياس الأداء، مرجعية تقييم الأداء، مؤشرات الأداء، درجة التقييم) إذ جرى الاعتماد عليها كأبعاد قياس.
2. مجالات تحسين العمل المؤسسي: (Areas Of Institutional Improvement) وهو المتغير التابع، والذي يتضمن (الأداء الاستراتيجي، الأداء العملي، والأداء الوظيفي):

الجدول (2) توزيع فقرات متغيرات وابعاد الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ابعاد متغيرات الدراسة
	المتغير المستقل: دور تقييم الأداء المؤسسي	28	متطلبات تقييم الأداء المؤسسي
1.	مقياس الأداء	7	
2.	مرجعية تقييم الأداء	6	
3.	مؤشرات الأداء	8	
4.	درجة التقييم	7	
	المتغير التابع: تحسين عمل المؤسسات الحكومية	23	مجالات تحسين العمل المؤسسي
5.	الأداء الاستراتيجي	7	
6.	الأداء العملي	9	
7.	الأداء الوظيفي	7	
	المجموع الكلي لفقرات متغيرات الدراسة	51	

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على ما ورد انفاً.

5.3: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

- 1- الوسط الحسابي (Mean).
- 2- التباين (Variance).
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): وهو عبارة عن قيمة توضح مدى تشتت اجابات افراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي، اي مدى تجانس اجابات افراد العينة، ويعرف الانحراف المعياري ويرمز له (σ_x) بانه الجذر التربيعي (الموجب).
- 4- الوسيط (Median). معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم لقياس وتوضيح قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- 5- عامل ارتباط الرتب سبيرمان (Spearman's rho): ونرمز له (R_s) هو من المقاييس المهمة والشائعة الاستخدام لسهولته من جهة ودقته من جهة اخرى ولا سيما للمتغيرات التي هي بهيئة صفات ولا يمكن قياسها كمياً وتعطي تلك المتغيرات رتباً لتحل محل القياس الكمي ويلزم لحسابه ترتيب هذه القيم تصاعدياً او تنازلياً ومن ثم استخدام الصيغ الخاصة به.
- 6- معامل الارتباط كندال تاو (au-b Kendall's t): يستخدم معامل ارتباط (كندال تاو) في حساب العلاقة بين متغيرين في القياس الرتبي أي أنه يستخدم في نفس الأغراض التي يستخدم فيها معامل ارتباط (سبيرمان) إلا أن معامل (كندال تاو) أفضل كثيراً من معامل (سبيرمان) في قياس ارتباط الرتب وقيمه أقل من قيمتي معامل (بيرسون) ومعامل (سبيرمان).

7- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): الذي طوره العالم (لي كرونباخ) في عام 1951، ويرمز له بـ (α) هو معامل لقياس الموثوقية أو الاتساق الداخلي للاختبار. "الموثوقية" هي اسم آخر للاتساق. ويتم تصميم اختبارات ألفا كرونباخ لمعرفة ما إذا كانت الاستطلاعات والاستبيانات والاختبارات الأخرى موثوقة؛ من خلال قياس المتغيرات الكامنة أو الخفية أو غير الملحوظة، مثل: ضمير الشخص، أو حالته العقلية، أو درجة انفتاحه على العالم، والمتغيرات الأخرى التي يصعب قياسها في الحياة الواقعية، يبين معامل ألفا كرونباخ للباحث مدى الارتباط بين مجموعة من العناصر الخاصة باختبار احصائي ما كمجموعة متناسقة ومتحدة من الناحية النظرية، يجب أن تكون نتائج ألفا كرونباخ تتراوح بين (0,1)، حيث اذا كانت قيمة (α) مرتفعة وتقترب الى (1) فذلك يدل على ثبات الاختبار للمستجيبين من افراد العينة في استمارة الاستبانة، اما اذا كان تقترب الى الصفر فهذه دلالة على عدم الثبات ويجب ان يعاد النظر في الاستبانة.

5.4 مجتمع الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على مراكز وظيفية مختلفة متنسبي الامانة العامة لمجلس الوزراء والبالغ عددهم (72) فرد، اعتمد الباحث في الاطار التطبيقي للدراسة على استمارة الاستبانة كونها مصدراً مهم للحصول على البيانات اللازمة لكتابة الدراسة، حيث تم تصميمها بما يخدم اهداف وفرضيات الدراسة؛ حيث بلغ العدد الاجمالي للاستمارات الموزعة (72) اثنان وسبعون استمارة حيث تم استبعاد استمارة واحدة لعدم اكتمال الاجابة وبذلك يكون عدد الاستمارة الصالحة للدراسة (71) استمارة، وعليه تكون العينة التي اجريت عليها الدراسة 100%، وقد استغرق عملية توزيع الاستمارات وجمع البيانات شهرا.

5.4.1 اداة الدراسة: قام الباحث بتطوير استبانة لخدمة اغراض البحث، واخضاعها للتحكيم من قبل الخبراء من خلال عرضها على مجموعة من الذوات المحكمين وبلغ عددهم (9) كما في الملحق (1)، والذين قدموا مشكورين بعض النصح والرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، وقد تضمنت الاستبانة في مقدمتها على رسالة مختصرة توضح للأفراد الهدف المطلوب وطريقة الملاء وتتكون الاستبانة من جزئين: الجزء الاول يتضمن البيانات العامة الاساسية (الديمغرافية او الشخصية) عن المستجيب المتمثلة بالبيانات الشخصية للمبحثن بغرض التعرف والاستفادة منها حيث توزع افراد العينة بموجب خصائصهم (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وعدد السنوات الخدمة)، اما الجزء الثاني من الاستبانة، فيتضمن فقرات تحت ابعاد متغيري الدراسة تتكون من (51) سؤالاً، حيث تكون المتغير المستقل (دور تقييم الاداء المؤسسي) من (28) فقرة موزعة على اربعة محاور تمثل متطلبات تقييم الاداء المؤسسي، حيث ان المحور الاول مقياس الاداء (7) فقرة، والمحور الثاني مرجعية القياس (6) فقرة، المحور الثالث مؤشرات الاداء (8) فقرة، والمحور الرابع درجة التقييم (7) فقرة. والمتغير التابع (مجالات تحسين عمل المؤسسات الحكومية)، ويتكون من (23) فقرة موزعة على ثلاثة محاور تمثل مجالات تحسين العمل المؤسسي، حيث يمثل المحور الاول الاداء الاستراتيجي (7) فقرة، والمحور الثاني الاداء العملي (9) فقرة، المحور الثالث الاداء الوظيفي (7) فقرة. تم صياغة الاجابة على فقرات وفوق مقياس (ليكرت الخماسي) الموضح في الجدول رقم (11)، اذ اعتمد اسلوب المسح الشامل كون العينة مدار البحث هي عينة قصدية، ووزعت الاستبانة عليهم، وتم الاجابة من قبل (71) فرد، مما يعني نسبة الاجابة بلغت (100%) كما مبين في الجدول ادناه.

5.4.2 اختبارات الصدق والثبات: ان الصدق وثبات الاستبانة من الامور الواجب اتخاذها من اجل اعداد الاختبارات والمقاييس اللازمة، ويمكن وصف الصدق ببساطه، قابلية المقياس لقياس ما يراد قياسه، بينما الثبات فيدور حول درجة الثقة أي امكانية اعتماد المقياس والوثوق به من اجل عملية القياس. وقد عرف (الخير الله، 75:2017) صدق الاستبانة "على انه مدى قدرة الاستبانة (اداة القياس) على قياس ما صممت من اجله، اذ يعد من اهم ضرورات بناء القياس ويعد شرطاً يعتمد عليه في صلاحية المقياس من عدمه"، ومن اجل اختبار صدق الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار صدق الظاهر وصدق المحتوى وكما يلي:

الصدق الظاهري: يطلق على الصدق الظاهري بـ (صدق الخبراء والمحكمين)، حيث يستند اسلوب الصدق الظاهري الى نتائج عرض الاستبانة بصيغتها الاولى على الأستاذة المحكمين المختصين بغرض الاستعانة بخبراتهم المستفيضة في مجال البحث العلمي لبيان مدى صلاحية استخدام الاستبانة في جمع بيانات عينة الدراسة، من خلال معرفة مدى احتواء وانتماء مؤشرات الاستبانة لمجال عمل الباحث؛ والاخذ بأرائهم ومقترحاتهم واجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء والأستاذة على فقرات الاستبانة من تعديل وحذف وازافة لتصبح الاستبانة في شكلها النهائي.

اختبار الثبات: قام كارمينز وزيلر بتعريف الثبات "بأنه قدرة أداة القياس على إعطاء نفس النتائج في حال قام الباحث بتكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في ظروف متشابهة"، ويعد الثبات من عوامل الارتباط، ففي حال قرر الباحث استخدام أداة من أدوات البحث العلمي لأول مرة فإن عليه أن يجربها على أشخاص محددين، ويعيد تجربتها على نفس الأشخاص مرة أخرى، ثم يقوم بحساب معامل الارتباط بين النتائج في المرتين، وتعد طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) أكثر الطرق شيوعاً وذلك لأنها تقوم على تجزئة الاختبار إلى عدد من الأجزاء، ثم قياس الارتباطات بين تلك الأجزاء، وفي حال تمت إعادة تطبيق الأداة مرة أخرى وبفهم الظروف المناسبة فإننا سنحصل على نفس النتائج بنسبة كبيرة؛ ويتم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS V.26

والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب. وقد بلغ الوسط الحسابي لفقرات الاستبانة (4.138) في حين بلغ تباين (0.620) وهذه النتائج تشير تجانس اجابات افراد العينة وان القيم متقاربة من بعضها. كما تبين ان قيمة الفا- كرونباخ لفقرات الاستبانة على مستوى ابعادها جميعها بلغت (0.953)، وكما موضح في جدول 4 هي قيمة عالية مقارنة مع الحد الأدنى للقبول والبالغ (0.60)، مما يدل على الاتساق والثبات والترابط بين متغيرات الدراسة، وعلى امكانية اعتماد الاستبانة وتوزيعها على افراد عينة الدراسة، وبإمكان استخراج صدق المحتوى من خلال المعادلة (الصدق- الثبات) ومن خلال رؤية القيم المتحصلة يتبين ان احصاءات صدق المحتوى مطمئنة فضلاً عن تجانسها، حيث بلغ قيمة صدق الاستبانة (0.968).

جدول 4: معامل الفا كرونباخ على المستوى الاجمالي للمتغيرات Reliability Statistics

عدد الاسئلة N of Items	معامل الصدق استناداً لعوامل موحدة Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	معامل الثبات "الفا كرونباخ" Cronbach's Alpha
51	.954	.953

5.4.3 مقياس الدراسة: بناء على الدراسات السابقة تم اعتماد المقياس الخماسي ليكرت (Likert) حسب الاوزان من (1) الى (5) وتم استخدامه كونه اكثر دقة..

الجدول: 3 المقياس الخماسي

اتفق جداً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
تعزيز نقاط القوة	تعزيز نقاط القوة	فرص التحسين	فرص التحسين	فرص التحسين
5	4	3	2	1

6 تحليل وفحص علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

ومن اجل تحقيق اهداف هذه الدراسة واختبار فرضيتها، استخدم الباحث برنامج SPSS V.26 في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة. وانطلاقاً من الدراسة التي أجريناها على عينة الدراسة من منتسبي الامانة العامة لمجلس الوزراء والبالغ عددها (71) فرداً، ومن خلال تفريغ البيانات التي حصلنا عليه والتي قمنا بتحليلها بواسطة البرنامج SPSS V.26، حيث تم أولاً دراسة علاقة الارتباط بين محاور ابعاد المتغير المستقل **تقييم الاداء المؤسسي** (مقياس الاداء، مرجعية تقييم الاداء، مؤشرات الاداء، ودرجة التقييم) نفسها وكما موضح في الجداول المشار اليها انفاً، وكذلك كل منها مع مجالات تحسين العمل (الاداء الاستراتيجي، الاداء العملياتي، والاداء الوظيفي)، باستخدام ثلاث معاملات ارتباط مختلفة (كندال تاو [Kendall's tau_b]، بيرسون [Pearson Correlation]، وسبيرمان [Spearman's rho]) توجياً للدقة العالية ولأجل الحصول على نتائج مرضية ودقيقة تخدم الدراسة، ويعدن من اكثر الاساليب المعنوية استخداماً لتحري العلاقة بين المتغيرات في العلوم الادارية والنفسية والاجتماعية والسلوكية. ويتضح من خلال النتائج التي توصل اليها الباحث من خلال معاملات الارتباط الثلاثة المذكورة انفاً، لمحاور وابعاد المتغير المستقل (تقييم الاداء المؤسسي) ومحاور وابعاد المتغير التابع (تحسين عمل المؤسسات الحكومية)، ووفقاً لتصنيف قوة الارتباط التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية عند مستوى معنوية (0.01) بين محاور المتغير المستقل ومحاور المتغير التابع، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عالية لأنها اقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛ اي توجد علاقة ارتباط بين متطلبات تقييم الاداء المؤسسي في المتغير المستقل (تقييم الاداء المؤسسي) ومجالات تحسين العمل في المتغير التابع (تحسين عمل المؤسسات الحكومية) وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى (H1) والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء المؤسسي، وتحسين عمل المؤسسات الحكومية).

ويتضح من خلال النتائج المشار اليها في جداول معاملات الارتباط الثلاثة 5،6،7 لمحاور وابعاد المتغير المستقل (تقييم الاداء المؤسسي) ومحاور وابعاد المتغير التابع (تحسين عمل المؤسسات الحكومية)، ووفقاً لتصنيف قوة الارتباط التي تشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية عند مستوى معنوية (0.01) بين محاور المتغير المستقل ومحاور المتغير التابع، وهي قيمة ذات دلالة معنوية عالية لأنها اقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)؛ اي توجد علاقة ارتباط بين متطلبات تقييم الاداء المؤسسي في المتغير المستقل (تقييم الاداء المؤسسي) ومجالات تحسين العمل في المتغير التابع (تحسين عمل المؤسسات الحكومية) وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الاولى (H1) والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء المؤسسي، وتحسين عمل المؤسسات الحكومية).

Kendall's tau_b Correlations:5:جدول

		مقياس الاداء	مرجعية تقييم القسم	مؤشرات الاداء	درجة التقييم	الاداء الاستراتيجي	الاداء الوظيفي	الاداء العملياتي	
Kendall's tau_b	مقياس الاداء	Correlation Coefficient	1.000	.508**	.309**	.411**	.482**	.370**	.463**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	71	71	71	71	71	71	71
	مرجعية تقييم القسم	Correlation Coefficient	.508**	1.000	.305**	.481**	.465**	.436**	.457**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
		N	71	71	71	71	71	71	71
	مؤشرات الاداء	Correlation Coefficient	.309**	.305**	1.000	.518**	.510**	.365**	.485**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
		N	71	71	71	71	71	71	71
	درجة التقييم	Correlation Coefficient	.411**	.481**	.518**	1.000	.611**	.551**	.591**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	71	71	71	71	71	71	71
	الاداء الاستراتيجي	Correlation Coefficient	.482**	.465**	.510**	.611**	1.000	.549**	.647**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	71	71	71	71	71	71	71
	الاداء الوظيفي	Correlation Coefficient	.370**	.436**	.365**	.551**	.549**	1.000	.578**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	71	71	71	71	71	71	71
	الاداء العملياتي	Correlation Coefficient	.463**	.457**	.485**	.591**	.647**	.578**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	71	71	71	71	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pearson Correlation 6:جدول

		مقياس الاداء	مرجعية تقييم القسم	مؤشرات الاداء	درجة التقييم	الاداء الاستراتيجي	الاداء الوظيفي	الاداء العملياتي
مقياس الاداء	Pearson Correlation	1	.634**	.338**	.565**	.564**	.513**	.548**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.000	.000	.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71	71
مرجعية تقييم القسم	Pearson Correlation	.634**	1	.248*	.557**	.448**	.531**	.421**
	Sig. (2-tailed)	.000		.037	.000	.000	.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71	71
مؤشرات الاداء	Pearson Correlation	.338**	.248*	1	.653**	.544**	.369**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.004	.037		.000	.000	.002	.000
	N	71	71	71	71	71	71	71
درجة التقييم	Pearson Correlation	.565**	.557**	.653**	1	.726**	.629**	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71	71
الاداء الاستراتيجي	Pearson Correlation	.564**	.448**	.544**	.726**	1	.633**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71	71

الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	.513**	.531**	.369**	.629**	.633**	1	.679**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.000		.000
	N	71	71	71	71	71	71	71
الاداء العملياتي	Pearson Correlation	.548**	.421**	.566**	.700**	.690**	.679**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	71	71	71	71	71	71	71
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

جدول: 7 Spearman's rho Correlations

		مقياس الاداء	مرجعية تقييم القسم	مؤشرات الاداء	درجة التقييم	الاداء الاستراتيجي	الاداء الوظيفي	الاداء العملياتي	
Spearman's rho	مقياس الاداء	Correlation Coefficient	1.000	.659**	.401**	.558**	.597**	.587**	
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.001	.000	.000	.000	
		N	71	71	71	71	71	71	
	مرجعية تقييم القسم	Correlation Coefficient	.659**	1.000	.393**	.633**	.591**	.563**	.583**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.001	.000	.000	.000	.000
		N	71	71	71	71	71	71	71
	مؤشرات الاداء	Correlation Coefficient	.401**	.393**	1.000	.648**	.628**	.457**	.603**
		Sig. (2-tailed)	.001	.001	.	.000	.000	.000	.000
		N	71	71	71	71	71	71	71
	درجة التقييم	Correlation Coefficient	.558**	.633**	.648**	1.000	.770**	.686**	.743**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
		N	71	71	71	71	71	71	71
	الاداء الاستراتيجي	Correlation Coefficient	.597**	.591**	.628**	.770**	1.000	.688**	.771**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
		N	71	71	71	71	71	71	71
	الاداء الوظيفي	Correlation Coefficient	.504**	.563**	.457**	.686**	.688**	1.000	.701**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
		N	71	71	71	71	71	71	71
	الاداء العملياتي	Correlation Coefficient	.587**	.583**	.603**	.743**	.771**	.701**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	71	71	71	71	71	71	71
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

7 الاستنتاجات والتوصيات

7.1 خلاصة المشكلة والاستنتاجات يمكن الاستنتاج الى ان المشكلة ليست في وجود دور لتقييم الاداء المؤسسي او عدم وجود دور له، بل كيفية تحقيق الاستفادة من هذا الدور في تحسين عمل المؤسسات الحكومية، وتمت دراسة المشكلة من خلال السؤال الرئيسي: ما هو دور تقييم الاداء المؤسسي في تحسين عمل المؤسسات الحكومية، وما مستوى التميز المؤسسي في الامانة العامة لمجلس الوزراء العراقي؟، وتم الاجابة عليه من خلال جملة من الاسئلة الفرعية التي طرحت، ويمكن ايجازها كالآتي: - السؤال الفرعي الاول: ما هو تقييم الاداء المؤسسي؟

- السؤال الفرعي الثاني: ما هي معايير تحسين عمل المؤسسات الحكومية؟

ان مفهوم كلمة معايير يعني الضوابط او المتطلبات التي يجب توافرها لإجراء عملية التقييم ومن اجل المقارنة على صحة العمل الذي ينجز سواء كان آلة او نظام او عمل او مفهوم اخر جملة مواصفات وشروط متفق عليها مسبقاً من قبل الجهات المعنية بجودة وكفاءة

مختلف عناصر المؤسسة بمدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها وبيئتها بما يسمح جودة المؤسسة وسبل تطويرها وتحسين العمل بها، يتم الاسترشاد بها كأسس للتقييم ومقارنة النتائج التي تحققها المؤسسة بموجب هذه الاسس. وتختلف معايير التقييم اعتماداً على المُقيم، فمثلاً عندما يكون التقييم لأداء السياسة العامة للدولة فيجب ان تكون هذه المعايير تعكس اداء الدولة على المجتمع المحلي مثل (العدالة، الفاعلية، والكفاءة)، اما في حالة تقييم اداء المؤسسات لابد التركيز على الابعاد الرئيسية التالية (ظروف المؤسسة، استراتيجية المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والعنصر البشري اي العاملين في المؤسسة). وكما وجدنا خلال الدراسة ان هناك مجموعة متطلبات لتقييم الاداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية هي (مقياس الاداء، مرجعية تقييم الاداء، مؤشرات الاداء، ودرجة التقييم).

السؤال الفرعي الثالث: ما هي العلاقة بين تقييم الاداء المؤسسي وتحسين عمل المؤسسات الحكومية؟

تظهر لنا علاقة الاثر والارتباط بين تقييم الاداء المؤسسي وتحسين عمل المؤسسات الحكومية من خلال الضرورة التي تسعى اليها المؤسسات الى تحقيقها وهي وضع المعايير والمؤشرات ومتطلبات اللازمة، فمن الواضح ان تقييم الاداء المؤسسي لا يتم الا من خلال مجموعة من المعايير التي يتم وضعها من قبل مؤسسات التقييم، والى مدى تقوم في رصد ومراقبة ومتابعة التطورات والتغيرات على نحو فعال في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الحكومية، ومدى الفاعلية ازاء منهجية القياس ومرجعية تقويم الاداء من خلال توفير المعلومات التي يعتمد عليها في المقارنة. تبين من خلال الدراسة، يتطلب تحسين عمل المؤسسات الحكومية، الكفاءة والفاعلية في ادارة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الحكومية، ووضع مؤشرات قياس لنتائج الاداء المؤسسي تساهم في تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف (فرص التحسين) لمعالجتها لغرض تحسين أداء المؤسسة ووحداتها الإدارية وبما ينعكس على قيمة المؤسسة أمام الأطراف ذات العلاقة. حيث يحتاج تقييم الاداء المؤسسي بالمؤسسات الحكومية الى عدة اجراءات وعمليات لتأكد من مدى تحقق المعايير المحددة سابقاً، كما تبين من خلال الدراسة وجود علاقة بين متطلبات تقييم الاداء المؤسسي (مقياس الاداء، مرجعية تقييم الاداء، مؤشرات الاداء، ودرجة التقييم) ومجالات تحسين العمل المتمثلة في (الاداء الاستراتيجي، الاداء العملي، والاداء الوظيفي).

السؤال الرئيسي: ما هو دور تقييم الاداء المؤسسي في تحسين عمل المؤسسات الحكومية، وما مستوى التميز المؤسسي في الامانة العامة لمجلس الوزراء العراقي؟

تُظهر لنا علاقة الاثر والارتباط بين تقييم الاداء المؤسسي وبين تحسين عمل المؤسسات الحكومية، ان المحور (مرجعية تقييم الاداء) ضمن متطلبات تقييم الاداء المؤسسي في المتغير المستقل تقييم الاداء المؤسسي قد جاء في المرتبة الاولى من حيث المحاور الاخرى في المتغير تقييم الاداء المؤسسي، كون يتطلب توفير بيانات تساعد في اجراء المقارنات المرجعية في اتخاذ القرار، فضلاً عن المتطلبات الاخرى وتأثيرها وارتباطها ببعضها وبمحاور وابعاد المتغير التابع تحسين عمل المؤسسات الحكومية، فقد جاء المحور (الاداء العملي) في المرتبة الاولى من حيث محاور المتغير التابع تحسين عمل المؤسسات الحكومية، والذي يعبر عن قدرة المؤسسة في البقاء والنمو في ظل واقع بيئة الاعمال المعاصرة، وتزداد اهميته في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة لارتباطه بانجاحها وفعاليتها، وقدرتها على تلبية حاجات المجتمع بطريقة كفؤة باستخدام مزيج من الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية وغيرها اي تلك النتائج التي تسعى اليها العمليات لتقديم مخرجات ترضي المتعاملين مع المؤسسة.

وفي الجانب العملي ايضاً تم اثبات علاقة الارتباط والاثر بين تقييم الاداء المؤسسي وتحسين عمل المؤسسات الحكومية من خلال وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية عند مستوى معنوية (1%) بين تقييم الاداء المؤسسي بأبعاده وتحسين عمل المؤسسات الحكومية بأبعاده، وايضاً وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تقييم الاداء المؤسسي وتحسين عمل المؤسسات الحكومية بدرجة ثقة (95%). كما تظهر من نتائج الجدول 33 قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (24.404) بان زيادة في قيمة المتغير المستقل (تحسين عمل المؤسسات الحكومية) بأبعاده بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة في المتغير التابع بأبعاده بنسبة (24.40%) من وحدة انحراف معياري، ومن خلال نتائج التحليل الاحصائي يتبين ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل بكافة محاور متطلبات تقييم الاداء المؤسسي المتمثلة بـ (مقياس الاداء، مرجعية تقييم الاداء، مؤشرات الاداء، درجة التقييم) في المتغير التابع بكافة مجالات تحسين العمل المؤسسي المتمثلة بـ (الاداء الاستراتيجي، الاداء العملي، الاداء الوظيفي)، اذاً تقبل الفرضية.

جدول: 8 المعاملات (Coefficients^a)

Model	Unstandardized Coefficient		standardized Coefficient Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	24.404	6.316		3.864	.000
تقييم الاداء المؤسسي	0.583	.056	.783	10.447	.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V26.

يبين الباحث اهم الاستنتاجات التي توصل اليها خلال البحث، وكالاتي:

1- هناك مشاكل وصعوبات في قياس الأداء المؤسسي في المؤسسة الحكومية وهذه الصعوبات لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المؤسسات الحكومية، المتعلقة بطبيعة الخدمات الحكومية، حيث من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقاً من عدم دقة نتائج التقويم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية، ونظراً إلى أن الخدمة الذي تقدمها الوحدات الحكومية هو منتج غير ملموس، وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه الخدمات في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه الخدمات والعوائد الناتجة منها؛ ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس، لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج الحكومية، وهذا ما يسهل على الحكومة تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

1- في كثير من الاحيان تكون هناك أهداف متعددة للمؤسسة الحكومية في حين يوجد هدف محدد لكل مؤسسة قطاع خاصة؛ لذلك فإن تعدد الأهداف في المؤسسة الحكومية يزيد صعوبة قياس الأداء، وذلك لعدم إمكانية تحديد الوزن تبين من خلال ما تقدم ان المؤسسة عينة الدراسة، لا تعتمد نظام قياسي لتقييم الاداء المؤسسي يتسم فيه وضوح في المعايير الاساسية والمؤشرات، اذ تعتمد الاسلوب التقليدي لتقييم اداء العاملين لغرض العلاوة والترفيه، بسبب عدم اعتمادها لنموذج تقييم الاداء المؤسسي مُعتمد، وعلى سبيل المثال النموذج التميز الأوروبي (EFQM) كنظام لتقييم اداءها واعتباره منهج لتقييم المؤسسة بشكل دوري من اجل خلق قاعدة معلومات للتقييم السنوي كأساس لمراجعة المقارنة.

2- ان نجاح برنامج تقييم الاداء المؤسسي الفعال في دعم تحسين اداء العمل المؤسسي يعتمد على التعاون بين الادارة العليا والافراد العاملين من اجل تقديم قيمة مضافة في العديد من المجالات والتي اهمها تخطيط الموارد، وتطوير ومتابعة وتقييم وتقويم الاداء، والعمل على اختيار العناصر البشرية الكفوة والمبادرة ودعمها بصورة مستمرة من خلال تنمية مواهبها وقدراتها من خلال التدريب والتطوير، وتمكينها بالصلاحيات والامكانات اللازمة لتحقيق معدلات انتاجية عالية وجودة في العمل المؤسسي، كما يتطلب الاعتناء بالخطط من قبل الدوائر المؤسسة والتي تبني عليها عملية تقييم الاداء وتقويمه، والاعتماد الاولويات في اعدادها.

3- لم تؤثر التغذية الراجعة على اداء المؤسسة عينة البحث بل يستمر العمل كما في قبل نتائج التقييم؛ وذلك بسبب آلية نشر ثقافة الابداع في المؤسسة التي تحتاج الى دعم من قبل الادارة العليا باعتبارها الاساس المستمر للتغذية الراجعة.

4- بسبب قلة التخصيصات المالية تسبب ارباك في مقارنة الاهداف المتحققة مع الاهداف الموضوعية لتحديد مؤشرات.

"يمكن الملاحظة مما تبين انفاً ان هناك صعوبات تتعلق بعملية التقييم نفسها، واخرى تتعلق بالأفراد العاملين، واخرى تتعلق بالقائمين على عملية التقييم، فضلاً عن صعوبات تتعلق بالمؤسسة واداراتها، لان دوائر الدولة ومؤسساتها قد لا يكون فيها تركيز على الربحية على الرغم انها قد تظهر كقضية مركزية، لان دوائر الدولة ومؤسساتها قد تشتمل اهدافها على انجاز اكبر عدد من معاملات المواطنين او كسب اعلى رضى المراجعين اتجاه خدمة معينة او تقليص من نسبة الاخطاء في الخدمات المقدمة".

7.2 التوصيات:

هناك الكثير من التوصيات التي توصلت اليها الدراسة، ويمكن اجمالها من خلال التوصيات الاتية:

1- التركيز على منهجية واحدة لقياس الاداء في القطاع الحكومي ومنها عينة الدراسة وعدم التشتت بين عدد منها، الامر الذي يضمن تقليل تكلفة القياس مع تعظيم توظيف مخرجات القياس في الادارة، كما يجب توحيد منهجية القياس على مستوى المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات الحكومية.

2- ان تكون هناك استراتيجيات عامة، واهداف واضحة لكل وزارة او مؤسسة او منشأة او دائرة او قسم، بل يجب ان يكون هناك استراتيجية للحكومة بأكملها، فهذه الاستراتيجية تعبر عن طبيعة الدور الذي يراد ان تؤديه كل مؤسسة، بما يتناسب ويتناسق مع بقية الوزارات أو المؤسسات أو الدوائر؛ اما اهداف كل منظمة او مؤسسة او دائرة فيمكن اشتقاقها من الاستراتيجيات، مع الالتفات الى المحيط الخارجي، والايضاح الداخلية للمؤسسة، وقدراتها البشرية والمادية، ويجب ان تتناسب هذه الاهداف مع الاهداف العليا للمؤسسة، كما يجب تحديد وقت لانتقاء هذه الاهداف على نحو مرضي وعقلاني وبعد مناقشتها بين اصحاب العلاقة، فضلاً عن تدوينها. ان افضل مؤسسات العالم واكثرها نجاحاً تبذل جهد جهيد الى بلورة هذه الاهداف على نحو صحيح والالتزام بها ومراقبة التقيد بها وتشخيص الانحرافات عنها.

المقترحات: نقتراح المنهجية التالية لتحسين الأداء في عمل المؤسسة عينة الدراسة، من خلال الخطوات التالية:

1- تشخيص مواطن القوة وفرص التحسين(الضعف) لدى المؤسسة من اجل تعظيم الاستفادة من مواطن القوة، ووضع استراتيجيات للتغلب على مواطن الضعف (فرص التحسين)، من خلال اجراء دراسات تفصيلية للدوافع (داخلية كانت أو خارجية) التي تؤثر في أداء العمل المؤسسي.

2- تنمية وبلورة مجموعة من مؤشرات قياس الاداء تشمل كل من (جودة الخدمات، كفاءة استخدام الموارد، فعالية تحقيق الأهداف، وتحسين والارتقاء بنظم المعلومات لتوفير البيانات اللازمة) من اجل تطبيق مفهوم الأداء المؤسسي.

3- اعتماد وسائل متطورة من اجل القيام بعمليات القياس من خلال استخدام المؤشرات التي سبق أن تم الوصول لها، والعمل على نشر اداة مبسطة توضح المعايير والمؤشرات التي تعتمدها المؤسسة وتدريب العاملين عليها.

المصادر

القران الكريم.

-الكتب:

1. إدريس، وائل محمد صبحي، ألغالي، طاهر محسن منصور، (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
2. جاد الرب، سيد محمد، (2013)، "إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، دار الكتب المصرية، مصر.
3. الجبوري، حسن محمد جواد، (2014)، "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. ديري، زاهد محمد، (2011)، الرقابة الادارية، إدارة الاعمال، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
5. السلمي، علي، السلوك الإنساني في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
6. عباس، علي محمد صالح، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. عبودي، زيد منير، سامي محمد هاشم، (2006)، "مدخل الى الادارة العامة"، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. العنزي، سعد علي، (2015)، " نظرية المنظمة، مفاهيم مداخل عمليات"، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع. بغداد.
9. الفريجي، محسن عبد علي، حيدر نعمة غالي، (2013)، "الادارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل"، الطبعة الاولى، مطبعة المغرب، بغداد، العراق.
10. الكرخي، مجيد، (2015)، "مؤشرات الاداء الرئيسية"، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. الكساسبة، وصفي عبدالكريم، (2011)، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الرسائل والاطاريح الجامعية:

1. الأخرس، جبر سيد عبدالله، (2016)، الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الاوربي للتميز (EFQM) واثرها على الابداع الاداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير في القيادة الادارية، جامعة الاقصى، فلسطين.
2. بلاسكة، صالح، (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
3. بو سالم، أبو بكر، (2015)، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية- المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، اطروحة دكتوراه، الجزائر.
4. الجبوري، محمد احمد جميل، (2013)، وضوح معايير الأداء العملياتي ودوره في تحسين قرارات إدارة العمليات، دراسة مقارنة لآراء عينة من مدراء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، لنيل درجة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل.

المجلات والدوريات:

1. أبو عمشة، محمد كمال، (2011)، "إدارة التميز في المنظمات الخليجية"، قناة العربية، آخر تحديث: السبت 15 شعبان 1432هـ - 16 يوليو.
2. البرازي، مبارك عواد، (2015)، "متطلبات تطبيق ادارة التميز في جامعة الكويت دراسة تحليلية"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد السادس عشر.
3. الجبوري، علي خوام عبد الواحد، (2012)، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي"، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة بابل/المركز، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، وهو جزء - من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المستشفيات.

الجهات الحكومية:

1. الامانة العامة لمجلس الوزراء، دائرة الرقابة والتدقيق وقسم ادارة الجودة الشاملة والتطوير المؤسسي، (2018)، "المادة التدريبية المعتمدة من قبل المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة (EFQM) وتوليها مع الحكومة العراقية لتتقيف والتدريب والتوعية ونشر التميز في وزاراتنا العراقية".

المصادر الاجنبية:

First: Books:

1. Amitava,Mitra.(2016), "Fundamentals of Quality Control and Improvement", 4th ed, John Wiley & Sons, Hoboken, Inc. New Jersey.
2. Berman, Barry & Evans, Joel, R.,(2010), " Retail Management: Strategic Approach" , 11th ed. Inc. New Jersey. Prentice – Hall.

- 3.** David Hoyle's, (2018)," **ISO 9000 Quality Systems Handbook**", 7th ed, New York, ,2018.
- 4.** David L. Goetsch Stanley Davis,(2014),"**Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**",7th ed, Pearson Education Limited England.
- 5.** Dentch, Milton P.,(2016)," **The ISO 9001:2015 Implementation Handbook Using the Process Approach to Build a Quality Management System**", ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin, American Society for Quality.
- 6.** Evans , James R. & Lindsay , William M.,(2014),"**Managing for Quality and Performance Excellence**", 9th ed, South western Cengage Learning.
- 7.** Evans ,J. R. & James, W.,(2011),"**Production Operation Management Quality performance and Value**", 4th ed, west PUB. CO, USA.
- 8.** Evans, James, R.& Lindsay, William, M.,(2011),"**The Management & Control Of Quality**", 8thed, Thomson/ South – Waestern.
- 9.** Field, Alan,(2019), "**Implementing an Integrated Management System (IMS): The strategic approach**", IT Governance Ltd.