

ستراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات

أ.م.د. عبد الناصر علك / وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الباحث/ نبراس ناجي رزوقي / وزارة الاتصالات / مكتب المفتش العام

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة تأثير استراتيجية تقويم الأداء والتمثلة في معايير (القيادة، الافراد، المعرفة، العمليات، المالية) في تحقيق الفاعلية التنظيمية وفق أبعاد (التخطيط ووضع الاهداف، أستغلال البيئة، تحقيق الاهداف، القدرة على التكيف، إدارة المعلومات والاتصالات) والعلاقة بينهما، إذ تكمن مشكلة البحث في ان تزايد الاهتمام بعملية تقويم الاداء بالنسبة للمنظمات، والاعتقاد الخاطى بأن تقويم الاداء نشاط غير مفيد، ولكون عملية تقويم الاداء تعتبر من المهام الرئيسة لعمل مكتب المفتش العام وفقاً لما جاء بالأمر (57) لسنة (2004)، وللنهوض بمستوى الاداء في وزارة الاتصالات وتشكيلاتها، أتجه الباحث لأختيار عينة البحث من موظفي مكتب المفتش العام إذ بلغت الاستبانات المعتمدة (73) أستبانة وقد أستخدمت الحزمة الاحصائية SPSS في معالجة البيانات وتحليلها، وفي ضوء النتائج والاستنتاجات التي كان اهمها تفاعل الموظفين مع تبني استراتيجية لتقويم الاداء، فقد تم صياغة عدد من التوصيات كان أهمها ضرورة تعريف موظفي مكتب المفتش العام بأهمية العمل وفق معايير معتمدة عالمياً ضمن استراتيجية لتقويم الاداء، لما له من أثر في التفاعل معها على أرض الواقع للوصول إلى الفاعلية التنظيمية المستهدفة.

المصطلحات الرئيسية للبحث / استراتيجية تقويم الاداء، الفاعلية التنظيمية.



المقدمة

ادى اتساع دائرة المعرفة والبحث في جميع مجالات الحياة الى ان تحرص المنظمات على إتباع نظام يتلائم مع الظروف وبما يمكن المنظمة من القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الفاعلية بما يؤهلها لتحقيق اهدافها، الأمر الذي يقتضي وجود استراتيجية لتقويم الأداء تستطيع من خلالها المنظمة الحكم على مدى دقة تنفيذ سياساتها والبرامج التي تعتمد ها، بالإضافة الى ذلك فإن أعماد استراتيجية تقويم الأداء تعكس الصورة القانونية والاجتماعية والاخلاقية للمنظمة.

لهذا فإن استراتيجية تقويم الاداء تتطلب تصوراً شاملاً واستيعاباً دقيقاً لدى مختلف الجهات المعنية بالعملية ذلك لكون الاداء العام للمنظمة هو المحصلة المتكاملة لنتائج اعمالها في ضوء تفاعلها مع محيطها، إذ انها عملية تشخيصية ووقائية وعلاجية لكونها تمنح المنظمة تغذية معلوماتية راجعة عن أدائها وفعاليتها وما يحيط بها من مواطن القوة والضعف لمعالجتها للارتقاء بعملها وبالتالي تحقيق الفاعلية التنظيمية المستهدفة، وبناءً على ما تقدم فقد قسمت الدراسة الى أربعة محاور، خصص المحور الأول منه لمنهجية البحث والجهود المعرفية السابقة، في حين تضمن المحور الثاني الأطار النظري للبحث، في حين كُرس المحور الثالث للجانب العملي للدراسة وأختتم البحث بمحور رابع ضم الاستنتاجات، والتوصيات والمقترحات.

المحور الأول / منهجية البحث وجهود معرفية سابقة

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

أن تزايد الاهتمام بعملية تقويم الاداء بالنسبة للمنظمات، والاعتقاد الخاطئ بأن تقويم الأداء نشاط غير مفيد يولد الكثير من البيانات المملة وأنه عملية معقدة بدرجة كبيرة وهذا الاعتقاد موجود لدى أغلب الإدارات، وان عملية تقويم الاداء لا تحقق أهدافها بشكل كبير من حيث تمكين المنظمة في الوصول لأهدافها، ومن خلال الخبرة الميدانية للباحث لمس أنه عدم وجود استراتيجية معتمدة لتقويم الاداء من قبل مكتب المفتش العام حال دون تحقيق أهدافه بفاعلية.

ولكون تقويم الاداء يعتبر من المهام الرئيسية لعمل مكتب المفتش العام وفقاً لما جاء بالأمر (57) لسنة (2004) وللنهوض بمستوى الاداء في عمل دوائر وزارة الاتصالات وتشكيلاتها، فأنها تحتاج المزيد من البحث بالإضافة الى قلة الاهتمام بعملية تقويم الاداء كاستراتيجية والنتائج التي من الممكن ان تستخلص منها، تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

كيف تؤثر استراتيجية تقويم الاداء في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ولغرض الإجابة على التساؤل في ضوء ما طرح اعلاه ولأجل تأطير المشكلة وجعلها قابلة للدراسة، فقد تمت صياغتها بالتساؤلات وعلى النحو الآتي :

1. مدى تفاعل مكتب المفتش العام مع معايير معتمدة تمثل استراتيجية تقويم الاداء وابعاد الفاعلية التنظيمية.
2. هل توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية تقويم الاداء وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
3. هل هناك تأثير لاستراتيجية تقويم الاداء في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

2. أهمية البحث

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

1. أن أهمية البحث مستمدة من كونه يتناول أحد أهم مهام مكتب المفتش العام (تقويم الأداء) والتي يجب ان تتمتع به أغلب المنظمات المعاصرة في مواجهة المتغيرات.
2. تتبع أهمية البحث من دور عملية تقويم الاداء في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات المناسبة في المنظمات بصورة عامة.
3. أن استخدام مخرجات استراتيجية تقويم الاداء يساهم في تقليل الجهد والوقت في تحقيق الفاعلية التنظيمية والوصول للأهداف الموضوعية.

4. تناولها لأحد الموضوعات الذي يلبي أهمية احتياج من المنظمات وعلى أختلاف انواعها والمتمثل بتأثير استراتيجية تقويم الاداء في تحقيق الفاعلية التنظيمية.
5. عدم وجود دراسات نظرية أو ميدانية (على حد علم الباحث) متعلقة ب استراتيجية تقويم الاداء والفاعلية التنظيمية معاً، مما يكسبه أهمية على مستوى البحث والتحليل.

3. أهداف البحث

- يهدف البحث الى النهوض بعمل مكتب المفتش العام وذلك بتبني منهج وأداة يسهل توظيفها وهي استراتيجية تقويم الاداء وبالتالي تمكينهم من تعزيز وتطوير أعمالهم وضمن الموارد المتاحة بالإضافة الى وضع اسس تعمل على أستدامة تحقيق الاهداف لمتابعة تطوير الأنشطة والارتقاء بها وكما في ادناه :
1. تحديد معايير استراتيجية تقويم الاداء وأبعاد الفاعلية التنظيمية وفق نماذج معتمدة.
 2. التعريف ب استراتيجية تقويم الاداء والفاعلية التنظيمية بوصفها متغيرات مهمة في مكتب المفتش العام.
 3. تقديم إنموذج فرضي للبحث من اجل الوصول الى صورة تعكس علاقة الارتباط والتأثير بين استراتيجية تقويم الاداء والفاعلية التنظيمية.
 4. البحث في طبيعة العلاقة بين استراتيجية تقويم الاداء والفاعلية التنظيمية.
 5. معرفة مدى تأثير استراتيجية تقويم الاداء في الفاعلية التنظيمية.
 6. تشجيع مكتب المفتش العام على اعتماد استراتيجية تقويم الاداء لتحقيق الفاعلية التنظيمية.
 7. قياس مستوى الاداء في مكتب المفتش العام وفق معايير (القيادة، الافراد، المعرفة، العمليات، المالية) والتي تمثل استراتيجية تقويم الاداء.

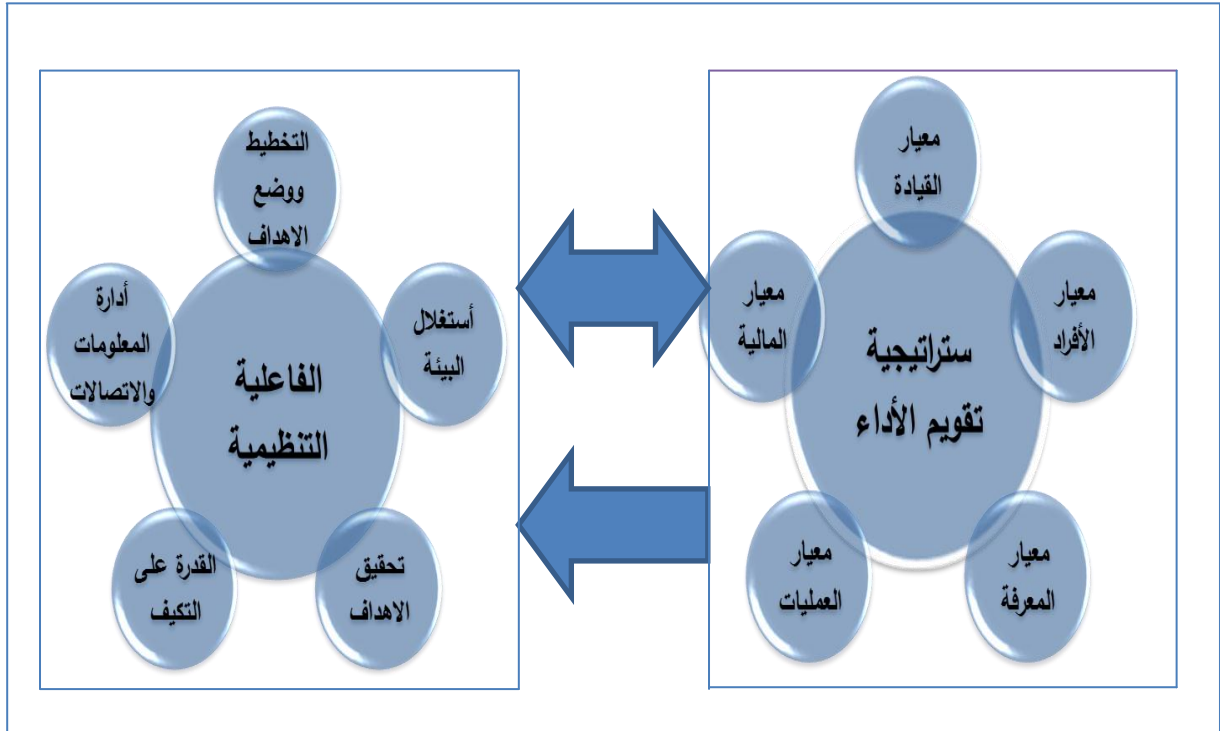
4. المخطط الفرضي للبحث

- يوضح الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي، والذي يبين علاقة الارتباط والتأثير بين استراتيجية تقويم الاداء ومعاييرها مع الفاعلية التنظيمية، إذ بعد البحث تم التوصل الى تحديد معايير استراتيجية تقويم الاداء وأبعاد الفاعلية التنظيمية جدول (1) كما يأتي :
1. المتغير المستقل (استراتيجية تقويم الاداء): ويتضمن خمسة معايير وهي (معيار القيادة، معيار الافراد، معيار المعرفة، معيار العمليات، معيار المالية)، إذ تم اختيار هذه المعايير وفقاً لأنموذج التميز الأوربي (الممكنات) والمعتمد في جائزة الملك عبد الله الثاني.
 2. المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية): وتتضمن خمسة أبعاد وهي (التخطيط ووضع الأهداف، استغلال البيئة، تحقيق الاهداف، القدرة على التكيف، إدارة المعلومات والاتصالات)، وقد تم تحديد هذه الابعاد وفقاً لما تطرق له أغلب الباحثين في مجال دراستهم للفاعلية التنظيمية بأعتبارها الأكثر اعتماداً.
- جدول (1) المقاييس التي أعتمدت في قياس متغيرات البحث

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

5. فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تقويم الاداء والفاعلية التنظيمية وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
 1. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار القيادة والفاعلية التنظيمية.
 2. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الافراد والفاعلية التنظيمية.
 3. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار المعرفة والفاعلية التنظيمية.
 4. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار العمليات والفاعلية التنظيمية.
 5. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار المالية والفاعلية التنظيمية.
 - الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تقويم الاداء في الفاعلية التنظيمية وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
 1. هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين معيار القيادة والفاعلية التنظيمية.
 2. هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين معيار الافراد والفاعلية التنظيمية.
 3. هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين معيار المعرفة والفاعلية التنظيمية.
 4. هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين معيار العمليات والفاعلية التنظيمية.
 5. هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين معيار المالية والفاعلية التنظيمية.
- الشكل (1) نموذج البحث الفرضي



←→ (علاقة الارتباط)
→ (علاقة التأثير)

6 . التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

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

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

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

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

7 . حدود البحث

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

8 . أساليب جمع البيانات

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

جدول (2) تركيب استمارة الاستبيان

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

9. اختبار صدق وثبات الأستبانة

- صدق الاستبانة : يُعد الصدق من الشروط الضرورية لبناء الاختبارات والمقاييس، إذ يدل على مدى قدرة فقرات الاستبانة على قياس ما صممت لقياسه فعلاً ومدى قابليتها على تغطية ما صممت لقياسه، ولأختبار صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة الخبراء والمتخصصين للحكم على صلاحيتها ومدى ملائمتها للمتغيرات الخاصة بالدراسة.
- ثبات الاستبانة : يُعبر مفهوم الثبات على مدى انساق نتائج المقياس، إذ يشير الى درجة الثقة التي يصبح فيها حراً من الخطأ وبالتالي الحصول على نتائج متسقة وثابتة، وقد تم اعتماد معامل ألفا (Alpha Cronbach) للانساق الداخلي لفقرات الاستبانة من اجل معرفة مدى التناسق في اجابات المبحوثين والتحقق من درجة ثبات الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الاختبار بأن معامل ثبات المقياس بلغ (0.97) وهي نسبة ممتازة جداً تؤكد صدق وثبات المقياس وصلاحية نتائجه للتطبيق.

10. مجتمع وعينة البحث

- انطلاقاً من هدف معرفة تأثير استراتيجية تقويم الاداء في تحقيق الفاعلية التنظيمية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات فقد تم اختياره بأختباره جزء مهم في جسد الوزارة ولوجود تسهيل للباحث في عملية جمع المعلومات والبيانات، كما أن الخبرة الميدانية للباحث من خلال عمله في مكتب المفتش العام لمس من خلالها امكانية تأثير استراتيجية تقويم الاداء في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمكتب، وكان إجمالي عدد استمارات الاستبانة الصالحة (73) أستبانة وفي أدناه خصائص العينة والتي تعكس المؤشرات التالية :
- 1 - وصف عينة البحث وفقاً للجنس : أظهرت نتائج التحليل الاحصائي للنوع الاجتماعي (الجنس) بأن نسبة المبحوثين من الذكور بلغت (62%) ومن الاناث (38%).
 - 2 - وصف عينة البحث وفقاً للعمر: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وفقاً للعمر بأن نسبة المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الفئات العمرية كانت حسب تسلسل الفئات العمرية من (20-29) سنة بنسبة (1.4 %) وهي الاقل بين عينة الدراسة والفئة العمرية (30-39) سنة بنسبة (39.7 %) والفئة العمرية (40-49) سنة بنسبة (41.1%) وهي الاعلى بين الفئات، والفئة العمرية (50) سنة فأكثر نسبة (17.8%).
 - 3-حسب التحصيل الدراسي: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأن ما يقارب ثلثي عينة الدراسة من الموظفين الذين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (69.9%)، وتليها من حملة شهادة الدبلوم بنسبة بلغت (20.5%) وتليها حملة شهادة الاعدادية بنسبة بلغت (4.1%)، ومن ثم كل من حملة شهادة الدبلوم العالي والماجستير بنسبة متساوية بلغت (2.7%) في حين خلت عينة الدراسة من حملة شهادة الدكتوراه.
 - 4 - وصف عينة البحث حسب مدة الخدمة: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي بأن ثلث عينة الدراسة (34.2%) من لديهم مدة خدمة تتراوح (6 - 10) سنوات، وتليها نسبة من لديهم مدة (11-15) سنة (26.0%)، ومن لديهم مدة خدمة (21-25) سنة بنسبة (12.3%)، فيما تساوت من لديهم مدة خدمة (1-5) سنة و(16-20) سنة بنسبة (9.6%)، وتلتها من لديهم خدمة (25) سنة فأكثر بنسبة (8.2%).



استراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات

حادي عشر : وسائل التحليل الاحصائي

- من أجل تحليل وقياس وأختبار فرضيات البحث، فقد تم توظيف مجموعة من الاساليب الاحصائية حاسوبياً من خلال البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) لتحليل البيانات وكما يأتي :
1. التوزيع التكراري والنسب المئوية: واستخدمت لوصف اجابات العينة المبحوثة في مدى تركيز وتجمع الاجابات حول فقرة معينة، فضلاً عن ترجيح تلك التكرارات وما يقابلها من النسب المئوية.
 2. الوسط الحسابي: احد مقاييس النزعة المركزية تستخدم لمعرفة مستوى استجابة كل متغير.
 3. الانحراف المعياري: يستخدم لقياس درجة التشتت او التذبذب في قيم الاجابات عن وسطها الحسابي.
 4. معامل الارتباط سبيرمان: اعتماده في التحليل الاحصائي لقياس ومعرفة نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 5. الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لأختبار مدى التأثير المعنوي لمتغيرات الدراسة.

ثانياً : جهود معرفية سابقة

1. الحنيطي / 2014

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

2. Chokekanoknapa.N / 2010

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

المحور الثاني / استراتيجية تقويم الاداء

أولاً : استراتيجية تقويم الاداء مدخل عام

يعد تقويم الاداء من أهم الانشطة وأفضل الادوات المساعدة في صناعة القرارات التي تهتم المنظمة أذ أنها تتطلع الى تحقيق أهدافها المنشودة باستمرار، فجمع المعلومات حول نشاط وبنية العمل وفق مخطط معد مسبقاً ويتم أدرج هذه المعلومات التي تم جمعها بشكل نظامي وأعمالها كمدخلات لخطط المعالجة والتطوير التنظيمي(Gunter & other, 2006:15). ونظراً لما توفره استراتيجية تقويم الاداء من أطار عام للممارسات المهنية على وفق خطط بعيدة المدى لتأشير وتحديد مستويات الاداء المطلوبة (النصار، 2012:3). أذ تُعد إحدى أهم المراحل لعملية التخطيط للمنظمة فبعد ان توضع الخطط من خلال تحديد الاهداف المتوقع تحقيقها، والعمل على تنفيذها لا بد من متابعة لغرض تحديد الانحرافات التي قد تظهر حيث إن استراتيجية تقويم الاداء عادة ما يخدم غرضاً أو أكثر (Bird&Westly, 2011:119)، وقد قام عدد من الباحثين في مجال الادارة بتجديد الاهتمام بتقويم الاداء حيث أدت الضغوط الى المبادرات التي تهدف للسيطرة على الانفاق وقد بدأت المنظمات الى تبني الادارة الاستراتيجية وبرنامج تحسين الجودة وإعادة الهندسة من خلال الاخذ بأفضل الممارسات وذلك في ضوء النهضة المتمثلة في الاهتمام بتقويم الاداء (المرجوشي، 2008:15). كل ذلك فرض على المنظمات ضرورة اعتماد تقويم الاداء وسيلة وأداة على وفق متطلبات الاداء الاستراتيجي، من خلال تجنيد طاقاتها وانشطتها وعملياتها لتكون استراتيجية تقويم الاداء أداة تشخيصية تقويمية بيد الادارة العليا والمستويات التنظيمية، فهي تمثل فكراً إدارياً جديداً وتوليفة متنوعة من التقنيات في الإدارة الحديثة ومنهج علمي ديناميكي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

ثانياً : مفهوم استراتيجية تقويم الاداء

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

ثالثاً : أهداف استراتيجية تقويم الاداء

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

رابعاً : أنموذج استراتيجية تقويم الاداء

بعد ان كانت المنظمات تتخذ من الجهود العقلانية في الغالب الطريقة التجريبية او أي طريقة اخرى من طرق البحث بهدف توفير المعلومات لاتخاذ القرار المتعلق بالخطط والبرامج والسياسات (النصار، 2014:9)، أتجهت العديد من المنظمات إلى تطبيق بعض نماذج قياس الأداء الاستراتيجي مثل بطاقة الأداء المتوازن، في حين اتجهت منظمات اخرى إلى تطبيق نماذج التميز باعتبارها وسائل استراتيجية لتقييم الأداء وإحداث التحسين والتطور في الأداء المنظمي حيث قامت العديد من الدول بتصميم نماذج للتميز، (مؤتمر قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي والتميز في المؤسسات، 2013) كما وتعد جودة الاداء المنظمي احد الاساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها تقويم انشطتها الداخلية المختلفة وتحديد مواطن القوة والضعف لديها وتقويم ادائها وفق معايير معتمدة، (Marina,2015:540)، كما و اشار العديد من الباحثين من بينهم (Russo ,Holmans ,2004)، الى ابعاد ومعايير التفوق التنظيمي باعتبارها تمثل عناصر للتقييم وقياس لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. وقد تم اعتماد أنموذج التميز الاوربي مجموعة الممكنات وفق خمسة معايير رئيسة والتي تغطي ما تقوم به المنظمة والمبينة في هرم التميز لأنموذج جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز الحكومي كمعايير لستراتيجية تقويم الاداء وهي (القيادة، الافراد، المعرفة، العمليات، المالية)، (الحنيطي،2014:297) (العنزي، 2016:429) والمبينة في الشكل (2) أذ يسعى الانموذج الى ضمان قيام المنظمات بالواجبات والمهام الموكلة إليها على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة، كما تهدف إلى توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء المنظمات، والمتبنى وفق أنموذج التميز الأوربي.

شكل (2) هرم التميز وفق المعايير الخمسة



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

خامساً : معايير استراتيجية تقويم الاداء

تعتبر المعايير والمؤشرات ادوات المقياس الرئيسية لقياس النتائج في عملية تقويم الاداء، فقد أشار كل من (Kaplan&Norton:2004) الى حقيقة ان المنظمة التي لا يمكنها قياس ادائها تكون غير فاعلة في إدارة أعمالها وأنه من الضرورات لأي منظمة قيامها بقياس ادائها وفق نظم ومعايير معتمدة (Robert, 2003:598) والتي يجب ان تستند الى استراتيجية وقدرة على قياس هذا الاداء وبالنتيجة تقويم ذلك الاداء بهدف زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة (الهلالات،2014:167)، وقد اقترحت احدى الدراسات التي اجرتها مؤسسة الجودة الامريكية ان محاولة تنفيذ كل افضل الممارسات للمنظمات العالمية قد لا يكون استراتيجية جيدة لمنظمات اخرى (Evans&Dean,2009:561)، ولما تقدم نرى ان عملية اختيار المعايير تتطلب معرفة مجالات الاداء العام المطلوب الحكم عليها ليتم في ضونها تحديد المعايير والمقياس المناسبين، مع مراعاة ان تكون قد استوعبت الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أخذة بنظر الاعتبار ظروف البيئة المحيطة. ويمكن بيانها كما تناولها عدد من الباحثين من بينهم (الحنيطي، 2014:299) كما في أدناه :

1. معيار القيادة: يعمل على تقييم أداء قيادة المنظمة ومدى قدرتها في توجيهها بشكل فاعل، حيث تعتبر القيادة مهمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أذ تعتبر حجر الأساس في تحقيق التميز في المعايير الاربعة الأخرى.
2. معيار الافراد: يتناول فحص جهود المنظمة في البناء والمحافظة على بيئة عمل مساندة للموظفين، عن طريق تبني سياسات تميز بالعدالة والشفافية، بالإضافة إلى تخطيط لقوى العمل وبرامج التدريب والتطوير.



استراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات

3. معيار المعرفة: يقوم بفحص فاعلية المنظمة في استخدام مصادر المعرفة القيمة المتاحة واستراتيجيتها من أجل تحقيق أهدافها وكذلك يقيم قدرة المنظمة في الالتزام بأدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميتها.
4. معيار العمليات: يتناول إدارة المنظمة لأنشطة تصميم وتنفيذ العمليات، ويتضمن العديد من النظم مثل مؤشرات الأداء، والتخطيط، وغير ذلك من العمليات الرئيسية التي تؤثر في المهام والوظائف التنظيمية.
5. معيار المالية: يتناول الإدارة المالية للمنظمة ويقيم مدى فاعليتها في إعداد الموازنة وتوزيع المخصصات المالية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحليل ادائها المالي في ضوء انظمة تضمن المساءلة المالية.
- أذ أن معايير (القيادة، الأفراد، المعرفة، العمليات، المالية) قد تم تكييفها وأستثمارها من قبل عدد من المنظمات والباحثين في عمليات تقويم الاداء كمعايير رئيسة وكما موضح بالجدول (3) التالي :
- جدول (3) مجالات تطبيق معايير (القيادة، الأفراد، المعرفة، العمليات، المالية)

ت	الباحث والسنة	مجال التطبيق
1	الحيالي 2012:41	أليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز.
2	الحنيطي 2014:296	معرفة أثر جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في التطوير التنظيمي.
3	جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن	كخطة استراتيجية من أجل تفعيل اليات التقييم والتطوير المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز.
4	جائزة الرس للاداء المتميز 2014	تعميم أفضل الممارسات في الإدارة الحديثة من خلال توفير مرجعية إرشادية، ومعايير عالمية لإجراء المقارنات المعيارية محلياً وعالمياً.
5	حداد وجودة 2015:257	مدى تحقيق المؤسسات لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة.
6	العنزي 2016:476	أنموذج فحص لتفوق المنظمات بطريقة تقييم الاداء المنظمي في المنظمات العامة.

المصدر : من اعداد الباحثان

المحور الثالث / الفاعلية التنظيمية

أولاً : مفهوم الفاعلية التنظيمية

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

ثانياً : أهمية الفاعلية التنظيمية

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



استراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات

ثالثاً : نماذج الفاعلية التنظيمية

توضح نماذج الفاعلية طبيعة الأهداف والقيم التي تسعى المنظمة لتحقيقها وقد اعتبر (Cameron : 1984) نماذج الفاعلية التنظيمية بأنها تساعد في تفسير طبيعة التركيبة المتعددة للمنظمة وتحديد التصورات التي تساعد في الوصول الى الفاعلية ويقدم (Henri:2004,39) نموذج يحتوي على مجموعة نماذج فرعية وكما في الجدول (4) أدناه الذي يوضح تصور المنظمة وتركيزها :

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

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

ومن خلال الأطلاع على عدد من الآراء التي تطرقت لأبعاد الفاعلية التنظيمية والتي يمكن من خلالها قياس فاعلية المنظمة فقد تم تحديد الأبعاد التي نرى انها الأقرب للبحث الحالي وهي :

1. التخطيط ووضع الأهداف: هو قدرة المنظمة على تحديد أهدافها الواقعية وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق أهدافها بالشكل الذي يتناسب ومواردها حيث تكون قابلة للتنفيذ والقياس (Fred, 2011:3).
2. أستغلال البيئة: قدرة المنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، والقدرة على فهم وتحليل خصائصها التي تعمل فيها للحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة.
- 3-تحقيق الأهداف: أن الفاعلية الحقيقية هي حصيلته تحقيق مجموعة الأهداف التي تصبو المنظمة لتحقيقها والتي تعكس واقعية الأهداف العملية في استثمار طاقاتها للبقاء والنمو (العزبي ، 2015:412).
- 4- القدرة على التكيف: هي قدرة المنظمة على مواجهة الظروف المتغيرة والتأقلم معها إيجابياً في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية (عبوي، 2006:38).
- 5- إدارة المعلومات والاتصالات: إدارة مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتوزيعها بغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق بين المستويات التنظيمية (Hasan&Shamsuddin,2013:12).

رابعاً : العلاقة بين استراتيجية تقويم الاداء والفاعلية التنظيمية

وبما أن استراتيجية تقويم الاداء عملية تهدف الى قياس ما تم أنجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعاً باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات (المرجوشي، 2008 : 18)، حيث يمكن استخدام استراتيجية تقويم الاداء كوظيفة تخطيط ورقابة (صديق،2012:218)، وبما أن ميدان الفاعلية التنظيمية يعد الاوسع والاشمل وشاع أستعمال مفهومه بين العديد من الباحثين والمتخصصين، إذ تم اعتماده مؤشراً أساسياً في تقييم أداء المنظمات وقياس سبل فاعليتها لأرتباطها مع الاستراتيجية التنظيمية بصورة عامة (Razieh et al, 2013;360)، ولكون الفاعلية امر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والتخطيط للاستمرار والنمو والتحكم بالبيئة المحيطة، بعد أن كان التركيز فقط على تحقيق الأهداف الانية (Garad et al,2015:45)، إذ أصبح تقييم الاداء أداة استراتيجية لتحسين الفاعلية التنظيمية لإن نجاح أي منظمة يعتمد على المدى الذي يتم فيه تقييم فاعليتها وإدارتها.



استراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات

فقتقييم الأداء هو جانب فريد ومهم جدا في التطوير التنظيمي الذي ينطوي على استعراض منتظم للأداء (Odunayo et al, 2014:3)، ويشير (Bassey & Benjamin, 2015:100) الى الاستفادة المتوقعة من تنفيذ استراتيجية تقويم الاداء بعد اجراء مسح لمجموعة الادبيات بكونها تسهل في تنفيذ استراتيجية المنظمة من خلال تحديد ما يجب قياسه، وتحديد الوسائل المناسبة لقياس وتحديد الأهداف وربط هذا الاجراء مع الأداء التنظيمي، تعمل على تحسين الأداء التنظيمي بما يحسن من العمليات داخل المنظمة، تحسن من أداء الفريق، تخفف من مواجهة تنفيذ التغيير في الثقافة التنظيمية، تحسن من رضا المستفيدين، توفر ميزة تنافسية للمنظمة، تساعد وتحسن من الرقابة والإشراف.

المحور الرابع / وصف أهمية متغيرات البحث

يسعى هذا المحور الى عرض نتائج المتغيرات ووصف الإجابات للمتغيرات المبحوثة وتفسيرها في ضوء البيانات والمعلومات المتحصل عليها:

أولاً : وصف عام لمستوى اجابات متغير استراتيجية تقويم الاداء :

حققت استراتيجية تقويم الاداء وسطاً اجمالياً بلغ (3.44) وهو اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، ويتضمن هذا المتغير على خمسة معايير (معايير القيادة، معيار الأفراد، معيار المعرفة، معيار العمليات، معيار المالية) كأبعاد لها بواقع (40) فقرة من أصل (65) وكما مبينة تفصيلها الجدول (5) :

جدول (5) وصف عام لمتغير استراتيجية تقويم الاداء

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		فقرات معيار القيادة
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
24.20	0.89	3.68	1	1.4	7	9.6	18	24.7	36	49.3	11	15.1	Q1
30.03	0.94	3.13	1	1.4	20	27.4	25	34.2	22	30.1	5	6.8	Q2
26.78	0.90	3.36	1	1.4	11	15.1	29	39.7	25	34.2	7	9.6	Q3
29.46	0.99	3.36	----	----	18	24.7	20	27.4	26	35.6	9	12.3	Q4
28.94	0.99	3.42	----	----	15	20.5	24	32.9	22	30.1	12	16.4	Q5
29.51	0.98	3.32	1	1.4	16	21.9	21	28.8	28	38.4	7	9.6	Q6
20.10	0.80	3.98	----	----	5	6.8	9	12.3	42	57.5	17	23.3	Q7
22.73	0.88	3.87	----	----	7	9.6	12	16.4	38	52.1	16	21.9	Q8
20.04	0.70	3.51	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف العام										

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		فقرات معيار الأفراد
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
25.14	0.87	3.46	----	----	13	17.8	19	26.0	36	49.3	5	6.8	Q9
26.25	0.84	3.20	1	1.4	14	19.2	31	42.5	24	32.9	3	4.1	Q10
29.30	0.97	3.31	1	1.4	19	26.0	13	17.8	36	49.3	4	5.5	Q11
28.61	1.01	3.53	1	1.4	14	19.2	14	19.2	33	45.2	11	15.1	Q12
31.44	1.00	3.18	1	1.4	20	27.4	25	34.2	19	26.0	8	11.0	Q13
35.48	1.10	3.10	5	6.8	16	21.9	28	38.4	15	20.5	9	12.3	Q14
27.18	0.87	3.20	2	2.7	12	16.4	32	43.8	24	32.9	3	4.1	Q15
30.09	0.99	3.29	4	5.5	10	13.7	26	35.6	27	37.0	6	8.2	Q16
21.64	0.71	3.28	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف العام										



استراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		فقرات معيار المعرفة
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
22.71	0.77	3.39	----	----	12.3	9	41.1	30	41.1	30	5.5	4	Q17
28.34	0.91	3.21	2.7	2	19.2	14	37.0	27	35.6	26	5.5	4	Q18
31.80	1.04	3.27	5.5	4	15.1	11	38.4	28	28.8	21	12.3	9	Q19
25.57	0.89	3.48	1.4	1	13.7	10	28.8	21	47.9	35	8.2	6	Q20
22.03	0.78	3.54	1.4	1	5.5	4	38.4	28	46.6	34	8.2	6	Q21
25.66	0.87	3.39	1.4	1	15.1	11	32.9	24	43.8	32	6.8	5	Q22
28.18	0.93	3.30	2.7	2	19.2	14	28.8	21	43.8	32	5.5	4	Q23
20.78	0.85	4.09	1.4	1	4.1	3	11.0	8	50.7	37	32.9	24	Q24
16.52	0.57	3.45	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف العام										

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		فقرات معيار العمليات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
24.92	0.89	3.57	4.1	3	6.8	5	24.7	18	56.2	41	8.2	6	Q25
27.40	0.94	3.43	5.5	4	9.6	7	26.0	19	53.4	39	5.5	4	Q26
24.73	0.94	3.80	----	----	8.2	6	16.4	12	61.6	45	13.7	10	Q27
26.19	0.88	3.36	----	----	16.4	2	41.1	30	31.5	23	11.0	8	Q28
21.01	0.79	3.76	1.4	1	5.5	4	20.5	15	60.0	44	12.3	9	Q29
26.02	0.89	3.42	1.4	1	13.7	10	35.6	26	39.7	29	9.6	7	Q30
30.03	0.94	3.42	1.4	1	28.8	21	30.1	22	34.2	25	5.5	4	Q31
31.62	0.99	3.13	4.1	3	23.3	17	34.2	25	31.5	23	6.8	5	Q32
19.54	0.68	3.48	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف العام										

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		فقرات معيار المالية
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
22.22	0.82	3.69	1.4	1	6.8	5	24.7	18	54.8	40	12.3	9	Q33
20.96	0.78	3.72	1.4	1	4.1	3	27.4	20	54.8	40	12.3	9	Q34
29.26	0.96	3.28	2.7	2	16.4	12	41.1	30	28.8	21	11.0	8	Q35
28.69	0.97	3.38	2.7	2	11.0	8	46.6	34	24.7	18	15.1	11	Q36
19.41	0.73	3.76	---	---	6.8	5	20.5	15	61.6	45	11.0	8	Q37
25.90	0.86	3.32	2.7	2	11.0	8	43.8	32	35.6	26	6.8	5	Q38
25.42	0.89	3.50	2.7	2	9.6	7	32.9	24	45.2	33	9.6	7	Q39
26.47	0.90	3.40	2.7	2	11.0	8	38.4	28	39.7	29	8.2	6	Q40
19.14	0.67	3.50	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف العام										

وفيما يلي وصف لمستوى الاجابات للمعايير التي تضمنتها استراتيجية تقويم الاداء :

1 - معيار القيادة: تضمنت استبانة الدراسة لهذا المعيار على (8) فقرات من فقرة (1-8)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمعيار القيادة (3.51) وانحراف معياري عام بلغ (0.70)، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى تقدم باتجاه معيار القيادة بشكل جيد، كما وبلغ اجمالي معامل الاختلاف العام (24.20%)، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (7) (تشجع ادارة المنظمة التواصل مع تشكيلات الوزارة وخارجها لزيادة التنسيق الهادف) اعلى قيمة وسط حسابي وبلغت (3.98) بانحراف معياري (0.80) ومعامل اختلاف (20.10%)، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (2) (تعد الرؤيا بياناً معروفاً ومدعوم من قبل المعنيين في الوزارة وتشكيلاتها) وبلغت (3.13) وكان الانحراف المعياري لها (0.94) وبمعامل اختلاف (30.03) مما يدل على وجود توجه لفتح قنوات التواصل مع التشكيلات الاخرى لزيادة التنسيق الفاعل.

2 - معيار الافراد: توضح استبانة الدراسة على تضمنها (8) فقرات من الفقرة (9-16)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمعيار الافراد (3.28) وانحراف معياري عام بلغ (0.71)، كما وبلغ اجمالي معامل الاختلاف العام (21.64%) وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (12) (يتم اعتماد نماذج لتقييم الاداء تتناسب مع كل فئة وظيفية) وبلغت (3.53) بانحراف معياري (1.01) ومعامل اختلاف (28.61%)، التي تبين الى اعتماد المنظمة لنماذج تقييم تتناسب مع كل فئة وظيفية، وبين اقل قيمة وسط حسابي للفقرة (14) (يتم تأهيل الموظفين على ضوء التنبؤ بأحتياجات العمل) وبلغت (3.10) وكان الانحراف المعياري لها (1.10) وبمعامل اختلاف (35.48).

3- معيار المعرفة: تضمنت استبانة الدراسة لهذا المعيار على (8) فقرات من فقرة (17-24)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمعيار القيادة (3.45) وانحراف معياري عام بلغ (0.57)، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى تقدم باتجاه هذا معيار بشكل جيد، كما وبلغ اجمالي معامل الاختلاف العام (16.52%) وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (24) (يتوافر لدى المنظمة موقع الكتروني رسمي للتواصل يكون متاح للجمهور) وبلغت (4.09) بانحراف معياري (0.85) ومعامل اختلاف قدره (20.78%)، التي تبين الى اعتماد المنظمة لموقع الكتروني رسمي ومعتمد للتواصل، واقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (18) (تستثمر المنظمة مواردها المعرفية بحسب النوع والموقع والمسؤولية التنظيمية) وقد بلغ وسطها الحسابي (3.21)، وكان الانحراف المعياري لها (0.91) وبمعامل اختلاف (28.34%) مما يدل ان المنظمة لم تستثمر كامل مواردها المعرفية المتوفرة.

4 - معيار العمليات: تضمنت استبانة الدراسة لهذا المعيار على (8) فقرات تمثلت من فقرة (25-32)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لمعيار القيادة (3.48) وانحراف معياري عام بلغ (0.68)، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس فان ذلك يشير الى تقدم باتجاه هذا معيار بشكل جيد، كما وبلغ اجمالي معامل الاختلاف العام (19.54%)، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (27) (تقوم المنظمة بالتنسيق والتعاون مع جهات اخرى لتسهيل اجراء عملياتها) وبلغت (3.80) بانحراف معياري (0.94) ومعامل اختلاف قدره (24.73%)، التي تبين الى ان المنظمة كانت تعمل على التنسيق والتعاون مع الجهات ذات العلاقة للقيام بعملياتها بشكل افضل، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (31) (تسعى المنظمة للحصول على المعلومات والمقترحات للتنبؤ بالمشاكل المحتملة) وقد بلغ وسطها الحسابي (3.13) وكان الانحراف المعياري لها (0.94) وبمعامل اختلاف قدره (30.03%)، وكذلك الفقرة (32) (تم مراجعة وتحديث معايير اداء المنظمة بما يعكس تطوير ادائه وفق المتطلبات) بوسط حسابي قدره (3.13) وانحراف معياري بلغ (0.99) وكان معامل الاختلاف (31.62%).



استراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات

5 - معيار المالية: تضمنت استبانة الدراسة لهذا المعيار على (8 فقرات من (33-40)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المعيار (3.50) وبانحراف معياري عام بلغ (0.67)، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس لذا فإنه حقق وسط حسابي اعلى من الفرضي، كما وبلغ معامل الاختلاف العام (19.14 %) وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (37) (توجد اجراءات مكتوبة للعمليات المحاسبية والمالية والتدقيقية) وبلغت (3.76) بانحراف معياري (0.73) ومعامل اختلاف قدره (19.41%)، التي تبين الى اعتماد المكتب على الاجراءات الموثقة لأعمالها المالية، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (35) (يتم اعداد الموازنة بمشاركة فاعلة لمستويات المنظمة المختلفة) وقد بلغ وسطها الحسابي (3.28)، وكان الانحراف المعياري لها (0.96) وبمعامل اختلاف قدره (29.26%) مما يؤشر على احتمالية مشاركة كافة المستويات التنظيمية ولكن ليس بالمستوى الجيد.

ثانياً: وصف عام لمستوى الإجابات عن متغير تحقيق الفاعلية التنظيمية:

حقق متغير تحقيق الفاعلية التنظيمية وسطاً اجمالياً بلغ (3.49) وهو اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، ويتضمن هذا المتغير على خمسة أبعاد (التخطيط ووضع الاهداف، أستغلال البيئة، تحقيق الاهداف، القدرة على التكيف، ادارة المعلومات والاتصالات) كأبعاد لها بواقع (25) فقرة من أصل (65) وكما مبينة تفصيلها في الجدول (6).

جدول (6) وصف عام لمتغير تحقيق الفاعلية التنظيمية

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		فقرات تخطيط ووضع الاهداف
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
21.79	0.80	3.67	1	1.4	4	5.5	21	28.8	39	53.4	8	11.0	Q41
22.94	0.81	3.53	1	1.4	6	8.2	25	34.2	35	47.9	6	8.2	Q42
30.24	0.98	3.24	1	1.4	16	21.9	29	39.7	18	24.7	9	12.3	Q43
28.30	0.92	3.25	2	2.7	13	17.8	28	38.4	25	34.2	5	6.8	Q44
28.15	0.96	3.41	2	2.7	11	15.1	23	31.5	29	39.7	8	11.0	Q45
21.05	0.72	3.42	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام										

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		فقرات بعد استغلال البيئة
			العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
25.07	0.83	3.35	2	2.7	9	12.3	28	38.4	32	43.8	2	2.7	Q46
25.37	0.84	3.31	1	1.4	11	15.1	29	39.7	28	38.4	4	5.5	Q47
23.18	0.83	3.58	2	2.7	4	5.5	22	30.1	39	53.4	6	8.2	Q48
27.54	0.84	3.10	1	1.4	19	26.0	30	41.1	21	28.8	2	2.7	Q49
26.75	0.82	3.10	1	1.4	17	23.3	33	45.2	20	27.4	2	2.7	Q50
19.51	0.64	3.28	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام										



استراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		فقرات بعد تحقيق الاهداف
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
21.91	0.80	3.65	1.4	1	8.2	6	21.9	16	60.3	44	8.2	6	Q51
22.34	0.84	3.76	1.4	1	8.2	6	16.4	12	60.3	44	13.7	10	Q52
21.79	0.85	3.90	2.7	2	4.1	3	12.3	9	61.6	45	19.2	14	Q53
25.50	0.88	3.45	----	----	15.1	11	35.6	26	38.4	28	11.0	8	Q54
25.29	0.85	3.36	----	----	16.4	12	38.4	28	37.0	27	8.2	6	Q55
18.23	0.66	3.62	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام										

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		فقرات بعد القدرة على التكيف
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
27.76	0.93	3.35	1.4	1	20.5	15	26.0	19	45.2	33	6.8	5	Q56
25.50	0.88	3.45	1.4	1	13.7	10	31.5	23	45.2	33	8.2	6	Q57
25.62	0.82	3.20	1.4	1	16.4	12	49.3	36	27.4	20	5.5	4	Q58
26.78	0.90	3.36	2.7	2	13.7	10	34.2	25	42.5	31	6.8	5	Q59
24.47	0.82	3.35	2.7	2	9.6	7	41.1	30	42.5	31	4.1	3	Q60
20.65	0.69	3.34	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام										

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق تماماً		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		فقرات إدارة المعلومات والاتصالات
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
20.96	0.78	3.72	2.7	2	2.7	2	23.3	17	61.6	45	9.6	7	Q61
21.48	0.84	3.91	1.4	1	5.5	4	15.1	11	56.2	41	21.9	16	Q62
19.80	0.80	4.04	1.4	1	4.1	3	9.6	7	58.9	43	26.0	19	Q63
27.45	0.98	3.57	2.7	2	11.0	8	28.8	21	41.1	30	16.4	12	Q64
23.56	0.90	3.82	2.7	2	4.1	3	21.9	16	50.7	37	20.5	15	Q65
18.89	0.72	3.81	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام										

و فيما يلي وصف لمستوى الاجابات للابعاد التي تضمنها متغير تحقيق الفاعلية التنظيمية :

1 - بعد التخطيط ووضع الاهداف: تضمنت استبانة الدراسة لهذا المعيار على (5) فقرات تمثلت من فقرة (41-45)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المعيار (3.42) وبانحراف معياري عام بلغ (0.72) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس لذا فإنه حقق وسط حسابي اعلى من الفرضي، كما وبلغ معامل الاختلاف العام (21.05%)، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (41) (يتم الاعتماد على بيانات موثقة قابلة للقياس عند اعداد خطط المنظمة) وبلغت (3.67) بانحراف معياري (0.80) ومعامل اختلاف قدره (21.79%)، وتبين اعتماد المنظمة لهذه البيانات عند وضع خططها، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (43) (يتم اشراك موظفي المنظمة عند اعداد الخطط ووضع الاهداف) وقد بلغ وسطها الحسابي (3.24)، وكان الانحراف المعياري لها (0.98) وبمعامل اختلاف (30.24%) مما يوشر على احتمالية مشاركة الموظفين لم تكن بالمستوى الذي يراه الموظفين جيداً.

2- بعد استغلال البيئة : تضمنت استبانة الدراسة لهذا المعيار على (5) فقرات من (46-50)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا لمعيار (3.28) وبتأخراف معياري عام بلغ (0.64)، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس لذا فإنه حقق وسط حسابي اعلى من الفرضي، كما وبلغ معامل الاختلاف العام (%19.51)، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرة (48) (تسعى المنظمة للحصول على الدعم الخارجي في الوصول لأهدافها) وبلغت (3.58) بتأخراف معياري (0.83) ومعامل اختلاف (%23.18)، مما يدل على السعي للحصول على دعم خارجي كأن يكون من جهات خارجية رقابية اخرى، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (49) (يسمح المناخ التنظيمي للمنظمة بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة) وقد بلغ وسطها الحسابي (3.05)، وكان الانحراف المعياري لها (0.84) وبمعامل اختلاف (%26.79) مما يوشر وجود بعض القيود التي من الممكن ان تحد من الاستغلال الامثل للموارد.

3- بعد تحقيق الاهداف : تضمنت الاستبانة لهذا المعيار على (5) فقرات تمثلت من (51-55)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام (3.62) وبتأخراف معياري عام (0.66)، وكان معامل الاختلاف العام (%18.23)، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة للفقرة (53) (تعمل المنظمة على التنسيق مع جهات رقابية اخرى لتحقيق اهدافها) وبلغت (3.90) بتأخراف معياري (0.85) ومعامل اختلاف (%21.79)، مما يدل على السعي للحصول على دعم خارجي من جهات رقابية اخرى ممكن ان تكون داخلية او خارجية، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (55) (تقييم المنظمة الاهداف المتحققة فيما اذا كانت متفقة مع المخطط الفعلي) وقد بلغ وسطها الحسابي (3.36)، وكان الانحراف المعياري لها (0.66) وبمعامل اختلاف (%18.23) مما يوشر وجود تقييم للاهداف بقدر معين يتطلب ان يكون بنسبة اكبر مع المخطط.

4- بعد القدرة على التكيف: تضمنت استبانة الدراسة على (5) فقرات من (51-55)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا لمعيار (3.62) وبتأخراف معياري عام بلغ (0.66)، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس لذا فإنه حقق وسط حسابي اعلى من الفرضي، كما وبلغ معامل الاختلاف العام (%18.23)، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة، مما يوضح ان مكتب المفتش العام له القدرة على الاستجابة للمتغيرات التي تطرأ قدر استطاعته، وبين اقل قيمة وسط حسابي للفقرة (58) (ترصد المنظمة التوجهات المستقبلية للبيئة لتأمين التوازن المطلوب) وقد بلغ وسطها الحسابي (3.20)، وكان الانحراف المعياري (0.82) وبمعامل اختلاف (%25.62) مما يعني وجود رصد للتوجهات المستقبلية بقدر معين.

5- بعد ادارة المعلومات والاتصالات: تضمنت الاستبانة لهذا المعيار على (5) فقرات تمثلت من فقرة (51-55)، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا لمعيار (3.81) وبتأخراف معياري عام بلغ (0.72)، ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (3) على مساحة المقياس لذا فإنه حقق وسط حسابي اعلى من الفرضي، كما وبلغ معامل الاختلاف العام (%18.89)، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعده ادارة المعلومات والاتصالات بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (63) (تنتهج المنظمة سياسة الباب المفتوح و الاتصالات المباشرة) وبلغت (4.04) بتأخراف معياري قدره (0.80) ومعامل اختلاف قدره (%19.80)، مما يدل على انتهاج مكتب المفتش العام لسياسة الباب المفتوح والاتصالات المباشرة في اداء اعماله بدون تأخير، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (64) (ترصد المنظمة التوجهات المستقبلية للبيئة لتأمين التوازن المطلوب مبكراً) وقد بلغ وسطها الحسابي (3.57)، وكان الانحراف المعياري لها (0.98) وبمعامل اختلاف (%27.45).



استراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات

المحور الخامس / اختبار وتحليل فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

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

أولاً : اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :

عبرت الفرضية الرئيسية الاولى للدراسة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تقويم الاداء والفاعلية التنظيمية) وكانت نتائج تحليل الارتباط وفق أنموذج الانحدار الخطي البسيط كما مبينة في الجدول (7) والتي تعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لتوفير النتائج التي تساعد على دعم الفرضية من عدمها، إذ تشير النتائج بشكل عام على وجود علاقة ارتباط معنوية جيدة على المستوى الاجمالي بين متغير استراتيجية تقويم الاداء ومتغير الفاعلية التنظيمية إذ بلغت (0.716) عند مستوى دلالة معنوية (0.01, 0.05) وهذا يشير الى ان استراتيجية تقويم الاداء تساهم بشكل جيد في تحقيق الفاعلية التنظيمية كما وظهر التفاصيل المبينة في النقاط التالية :

جدول (7) قيم معاملات ارتباط (Spearman) بين اجمالي استراتيجية تقويم الاداء ومعاييرها وأجمالي الفاعلية التنظيمية وأبعادها

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

** معامل الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.01

* معامل الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0.05

المصدر : من أعداد الباحثان

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

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

3 - اشارت النتائج الى ان معيار المعرفة كونه احد ابعاد استراتيجية تقويم الاداء حقق (6) علاقات ارتباط معنوية مع تحقيق الفاعلية التنظيمية وابعادها، وقد كانت جميعها معنوية عند مستوى دلالة (0.01) واكوى علاقة هي مع بعد استغلال البيئة من ابعاد الفاعلية التنظيمية بقيمة (0.707)، وبما يدل على مدى اهمية معيار المعرفة وضرورة استغلال البيئة وما توفرها من موارد الاستغلال الامثل بما يمكن المنظمة من الوصول لأهدافها وبالإمكانات المتاحة التي توفرها البيئة، وتشير النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار المعرفة والفاعلية التنظيمية).

4 - اظهر معيار العمليات كأحد ابعاد استراتيجية تقويم الاداء (6) علاقات ارتباط معنوية مع تحقيق الفاعلية التنظيمية وابعادها وقد كانت جميعها معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وكانت اقوى علاقة هي مع اجمالي الفاعلية التنظيمية بقيمة (0.745)، مما يدل على ان مستوى العمليات التي تنفذها المنظمة ترتبط مع اجمالي الفاعلية التنظيمية للمنظمة وان تحسين لمستوى العمليات التي تنفذها المنظمة سوف ينعكس بالإيجاب على قدرة المنظمة في الوصول الى تحقيق الفاعلية التنظيمية بمستوى معين، وتبعاً للنتائج تُعد الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة وتنص على (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار العمليات والفاعلية التنظيمية).

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

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

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

ثانياً : اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تفترض (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجية تقويم الاداء في الفاعلية التنظيمية)، حيث يوضح الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغير استراتيجية تقويم الاداء في المتغير المعتمد تحقيق الفاعلية التنظيمية وجود تأثيراً معنوياً وكما مبين :

جدول (8) نتائج تأثير استراتيجية تقويم الاداء في الفاعلية التنظيمية

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

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

وقد تبين وجود تأثير معنوي لاستراتيجية تقويم الاداء في تحقيق الفاعلية التنظيمية إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (135.69) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1 , 71) والبالغة (3.96)، كما ظهرت قيمة معامل بيتا (β) (0.55) وهي قيمة موجبة وهذا يعني وجود تأثير ايجابي، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.65) من مقدار الاسهام في تحقيق الفاعلية التنظيمية وهذا يعني أن تغيير وحدة واحدة في استراتيجية تقويم الاداء سوف يُفسر بمقدار (65%) من تحقيق الفاعلية التنظيمية اما نسبة (35%) ترجع لعوامل اخرى، كما مبين أدناه :

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

X : استراتيجية تقويم الاداء

Y : تحقيق الفاعلية التنظيمية

e : نسبة العوامل الأخرى

إما التأثيرات الفرعية فتتضح من خلال الجدول (9) وكما مبين في أدناه :

جدول (9) تأثير معايير استراتيجية تقويم الاداء في الفاعلية التنظيمية

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

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1 , 71) = 3.96

المصدر : من اعداد الباحثان

1 - تأثير معيار القيادة في المتغير المعتمد الفاعلية التنظيمية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.01) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (1,71) والبالغة (3.96) مما يعني إن هناك تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمعيار القيادة في الفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) والتي تشير الى ان المعيار يفسر ما نسبته (28%) من التباين الحاصل في الفاعلية التنظيمية، ومن خلال القيمة الموجبة لمعامل بيتا (β) يتبين وجود تأثير ايجابي أي انه عند التغيير في معيار القيادة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.34) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الاولى (هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين معيار القيادة والفاعلية التنظيمية) وبذلك تكون معادلة الانحدار بالصيغة التالية :

$$Y = 7.54 + 0.34 X_1 \quad (1)$$

2- تأثير معيار الافراد في المتغير المعتمد بلغت قيمة (F) المحسوبة (36.84) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (1,71) والبالغة (3.96) مما يعني إن هناك تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) والتي تشير الى ان المعيار يفسر ما نسبته (34%) من التباين الحاصل في الفاعلية التنظيمية، ومن خلال القيمة الموجبة لمعامل بيتا (β) يتبين وجود تأثير ايجابي أي انه عند التغيير في معيار الافراد بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.33) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص (هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين معيار الافراد والفاعلية التنظيمية) بذلك تكون معادلة الانحدار :

$$Y = 7.59 + 0.33 X_2 \quad (2)$$

3 - تأثير معيار المعرفة في المتغير المعتمد الفاعلية التنظيمية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.04) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (1,71) والبالغة (3.96) مما يعني إن هناك تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمعيار المعرفة، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تشير الى ان معيار يفسر ما نسبته (40%) من التباين الحاصل في الفاعلية التنظيمية، ومن خلال القيمة الموجبة لمعامل بيتا (β) يتبين وجود تأثير ايجابي أي انه عند التغيير في معيار المعرفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.45) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين معيار المعرفة والفاعلية التنظيمية) وتكون معادلة الانحدار: (3) $Y = 5.45 + 0.45 X3$

4 - تأثير معيار العمليات في المتغير المعتمد إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (96.91) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (1,71) والبالغة (3.96) مما يعني إن هناك تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمعيار العمليات في الفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) والتي تشير الى ان المعيار يفسر ما نسبته (57%) من التباين الحاصل في الفاعلية التنظيمية، ومن خلال القيمة الموجبة لمعامل بيتا (β) يتبين وجود تأثير ايجابي أي انه عند التغيير في المعيار بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.48) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين معيار العمليات والفاعلية التنظيمية) وتكون المعادلة: (4) $Y = 3.38 + 0.48 X4$

5 - تأثير معيار المالية في المتغير المعتمد إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.27) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (1,71) والبالغة (3.96) مما يعني إن هناك تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمعيار المالية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) حيث تشير الى ان معيار المالية يفسر ما نسبته (26%) من التباين الحاصل في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ومن خلال القيمة الموجبة لمعامل بيتا (β) يتبين وجود تأثير ايجابي أي انه عند التغيير في معيار القيادة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.34) وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص (هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين معيار المالية والفاعلية التنظيمية) وبذلك تكون معادلة الانحدار بالصيغة التالية: (5) $Y = 9.41 + 0.34 X5$

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

المحور الخامس / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. تبين وجود توجه لدى الادارة العليا لمكتب المفتش العام للتشجيع على التواصل مع دوائر الوزارة وتشكيلاتها لزيادة التنسيق بما يحقق الاهداف وفق رؤيا متبناة تمثل اهداف المكتب، من خلال اعداد تقارير سنوية حول الاداء الفعلي لمخرجات المكتب وتصوراته في دعم الوزارة والتوجهات الحكومية.
2. تبني المكتب نماذج لتقييم الاداء من اجل اجراء عمليات تقييم دورية، الا ان قلة البرامج التطويرية المرتبطة مع نتائج الاعمال أدى نوعاً ما الى عدم تأهيل الموظفين على ضوء التنبؤ بأحتياجات العمل، وان قلة استخدام الوصف الوظيفي في التخطيط للموارد البشرية أدى الى خلق مناخ غير مناسب نوعاً ما لتطوير الموظفين.
3. تبين ان كافة الاجابات ولجميع معايير استراتيجية تقويم الاداء كانت بمستوى جيد اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، مما يعكس اهتمام عينة الدراسة (موظفي مكتب المفتش العام) في وزارة الاتصالات بضرورة ايجاد وتفعيل استراتيجية تقويم الاداء وبكافة معاييرها للوصول الى تحقيق الفاعلية التنظيمية للمكتب.
4. ظهر ان كافة الاجابات ولجميع ابعاد الفاعلية التنظيمية كانت بمستوى اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وهو مستوى جيد، مما يعكس اهتمام عينة الدراسة (موظفي مكتب المفتش العام) في وزارة الاتصالات لاعتماد هذه الابعاد بوصفها مقياساً رئيساً لتحقيق الفاعلية التنظيمية.
5. التفاعل المباشر من قبل موظفي مكتب المفتش العام مع استراتيجية تقويم الاداء والمعايير التي تم اعتمادها كونها تضمن التوافق مع الاهداف العامة للمكتب.

6. يعمل مكتب المفتش العام على تبني قنوات اتصال داخلية وخارجية لتسهيل وتسريع اجراء عملياته، وهناك تفاعل نسبي مع المقترحات الواردة لاتخاذ الاجراءات التي تساعد في التنبؤ بالمشاكل المحتملة.
7. يعتمد مكتب المفتش العام على بيانات موثقة في اعداد خطته، مع مراعاة ان تكون اهدافه تتناغم مع اهداف الوزارة بما يساعد في تحقيق اهداف الوزارة وتشكيلاتها، مع وجود بعض التحفظات حول مدى مشاركة الموظفين في اعداد هذه الخطط ومدى توافق المستويات التنظيمية حولها.
8. يسعى مكتب المفتش العام للحصول على الدعم الخارجي في الوصول لأهدافه سعياً منه في استثمار ما توفره البيئة المحيطة من قوة للجهات الخارجية، بسبب ان المناخ التنظيمي يسمح بشكل محدود في استغلال الموارد المتاحة.
9. يعمل المكتب على تقييم الاهداف المتحققة فيما اذا كانت متفقة مع المخطط سعياً منه في تحقيق اهدافه وفق معايير معتمدة، وليدرك موظفي المكتب ادوارهم في المخرجات المرتبطة بتحقيق تلك الاهداف.
10. يسعى مكتب المفتش العام لأمتلاك موظفيه المؤهلات اللازمة لتحقيق التكيف اللازم للاستجابة للمتغيرات البيئية قدر الامكان في ضوء التحديات المستقبلية التي من الممكن مواجهتها.

ثانياً : التوصيات

1. اعتماد وتفعيل استراتيجية تقويم الاداء وتطوير انشطتها وفعاليتها من خلال السعي للعمل وفق معايير معتمدة عالمياً، لتحديد أفضل الممارسات بما يضمن تحقيق اهداف مكتب المفتش العام بفاعلية تنظيمية عالية.
2. تعزيز اليات تقويم الاداء من خلال بناء استراتيجية لتقويم الاداء باهداف بعيدة المدى لتحقيق التكامل المطلوب مع استراتيجية مكتب المفتش العام الرئيسية والموضوعة في ضوء رؤيا معتمدة و متبناة.
3. تبني وتطبيق استراتيجية تقويم الاداء في كافة المستويات التنظيمية لمكتب المفتش العام، لما من شأنه تأشير نقاط القوة والضعف في انشطة وعمليات المكتب بهدف تعزيز مواطن القوة ومعالجة الضعف ان وجد.
4. تعريف موظفي مكتب المفتش العام بأهمية العمل وفق معايير معتمدة عالمياً ضمن استراتيجية مكتوبة لتقويم الاداء، لما له من أثر في التفاعل معها على ارض الواقع للوصول الى الفاعلية التنظيمية المستهدفة.
5. ان تستشعر الادارة العليا الدور الايجابي والمهم لتقويم الاداء، وذلك بمتابعة الفعاليات المرتبطة به لما توفره من ارضية واقعية تحفز المكتب نحو الاداء الفاعل على كل المستويات التنظيمية.
6. وضع اسس تعمل على استدامة فعاليات وانشطة تقويم الاداء في مكتب المفتش العام في مجالات القيادة، الافراد، المعرفة، العمليات، المالية، ضمن منهج محدد بفترات زمنية لمتابعة مدى تحقق الفاعلية التنظيمية.
7. العمل على بناء فرق عمل داخل مكتب المفتش العام وبالتنسيق مع دوائر الوزارة وتشكيلاتها، يتم تأهيلهم بالشكل الذي يساعد على تبني استراتيجيات مماثلة وفق معايير تمكنهم الوصول لتحقيق الفاعلية التنظيمية.
8. ضرورة تطوير اجراءات العمل وتبسيطها وفق نتائج استراتيجية تقويم الاداء كونها تؤثر في تحقيق الفاعلية التنظيمية المستهدفة للمكتب من جهة، وتعزيز الشعور الايجابي نحو المكتب من قبل الجهات الخارجية المتعاملة معه من جهة اخرى.
9. ضرورة تبني مكتب المفتش العام لأبعاد الفاعلية التنظيمية والتي تُعد اهم المؤشرات على تحقيق المكتب لأهدافه من خلال، تحديد اهدافه بوضوح وواقعية لكي تكون قابلة للتنفيذ والقياس، الاستفادة القصوى لما توفره البيئة التنظيمية من فرص لتطوير العمل، الاستعداد الدائم لمواجهة الظروف والتأقلم معها بشكل ايجابي.

ثبت المصادر

أولاً : الكتب

1. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2014) نظرية المنظمة، ط 5 ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. عباس، علي (2012) الرقابة الادارية في منظمات الاعمال ، ط 2 ، عمان، أثراء للنشر.
3. العنزي، سعد علي (2015) نظرية المنظمة مفاهيم- مداخل-عمليات، ط 1، بغداد، السبسيان للنشر.
4. العنزي، سعد علي (2016) نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي، ط 1، بغداد، الذاكرة للنشر و التوزيع.
5. المرجوشي، أيتن محمود سامح (2008) تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، ط 1، القاهرة، دار النشر للجامعات.



استراتيجية تقويم الاداء وتأثيرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات

6. الهلالات، صالح علي عودة (2014) إدارة التميز – الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال، ط 1، عمان، دار وائل للنشر.
7. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (2010) ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 3، عمان، دار وائل.

ثانياً : الرسائل والإطار

8. سلمان، قيس حمد (2005) ادارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري، اطروحة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة بغداد.
9. حداد، شفيق ابراهيم وجودة محفوظ احمد (2015) مدى تحقيق الوزارات والمؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية لثقافة التميز من وجهة نظر العاملين فيها ومتلقي الخدمة، الجامعة الاردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، مجلد 11، العدد 2، ص 253-282 .
10. الحنيطي، احمد يوسف (2014) أثر جائزة الملك عبد الله للتميز في توجيه المؤسسات الاردنية المشاركة بالجائزة نحو التطور التنظيمي، الجامعة الاردنية، مجلة العلوم الادارية، مجلد 41، عدد 2، ص 295 – 311.
11. الحياي، ايهاب عبد الرزاق (2012) آليات تقييم وتطوير البرنامج المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي وفق معايير التميز، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في القاهرة، كلية الهندسة جامعة بابل، بابل، ص 41- ص 60.
12. صديق، حسين (2012) تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الاول.
13. العبيدي، محمد عبد العزيز والجبوري، زياد خلف خليل (2012) الرقابة المالية ودورها في تقويم الاداء المؤسسي، دراسة استطلاعية، نينوى.
14. النصار، طارق كاظم وعجيل، عبد الكريم كاظم (2014) أتمتة تقييم الاداء كمدخل لتحسين تقويم الاداء للادارات التنفيذية، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي السنوي الثالث، ديوان الرقابة المالية، بغداد.
15. أمر سلطة الائتلاف الموحد رقم 57 لسنة (2004) والخاص بمكاتب المفتشين العموميين.

1st : Books

16. Bird, F & Westly, F (2011) Voices from Voluntary Sector : Perspectives on Leadership Challenges, university of Toronto press incorporated .
17. Daft ,R.L (2010) Understanding The Theory & Design of Organization, 10th ed, , South – Western ,Cengage Learning, USA .
18. Henri, J. F (2004) Performance Measurement & Organizational Effectiveness, Universte Laval , Quebec City, Canda .
19. Nath . P & Mrinalini . N (2002) Organization of An Evaluation of Best Practices, Palgrave Macmillan, New York, USA .
20. Wheelen. L & Hunger. J (2004) Strategic Management at and Business Poicy Concepts, Prentice Hall, Upper Saddle, New Jerse.

2nd : Dissertations&Theses

21. Basse B. E& Benjamin J. I (2015) A Case for Performance Management in the Public Sector in Nigeria, International Journal Of Business and Management, Vol. 4, No. 4, pp 98-105 .
22. Chokeyanoknapa . N (2010) Strengthening Organizational Effectiveness Through an OBI Performance Management at the Department Level, A Case Study Assumption University .
23. Christine , J (2000) Environmental Performance Evaluation & Indicators,
24. Fred. C (2011) Goal-Setting Theory of Motivation, International Journal Of Management, Business, & Adminidtration V 15, N 1, pp.1-6.



25. Garad.Y, Abdullahi.S & Bashir.H (2015) The Relationship Between Strategic Management and Organizational Performance In Mogadishu-somalia, International Research Journal of Applied and Basic Sciences, Vol. 3 No. 2, pp 2056-5992 .
26. Hasan. Y & Shamsuddin. A (2013) The Impact of Management Information Systems Adoption in Managerial Decision: A Review, Vol. 8, No. 4, pp. 010-017 .
27. Margarita. I (2004) Evaluating Efficiency & Effectiveness in Tran Sport Organization, vol.xx, No.6, pp. 240 – 247 .
28. Marina. K (2015) The Relationship between Total Quality Management (TQM) and Strategic Management, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 5, pp 537-541 .
29. Odunayo.P, Olumuyiwa.F, Oyinlola.C & James.O (2014) Modelling The Relationship Between Performance Appraisal & Organizational Productivity In Nigerian Public Sector, Economics Management Innovation, Vol. 6, No 2 .
30. Razieh. n , Hassan. R & Javad M (2013) Effects of organizational culture, structure and strategy on organizational effectiveness by using knowledge management: International Transportation Company, Vol. 7, No 6, pp 355-361.
31. Robert. D (2003) Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures, Vol, 63, No, 5, pp. 586-606 .
- 32.Third African Evaluation Association Conference (2004) Assessing Organization Performance, Professional Development, Cape Town, Soth Africa .
33. www.iso.uobabylon.edu.iq/docs/drehab_presentation.ppt.



Performance Evaluation Strategy and its Impact on the Achievement of Organizational Effectiveness

Abstract

The research aims to determine the impact of the strategy performance evaluation and of the Standards (leadership, people, knowledge, processes, financial) in the achievement of organizational effectiveness in accordance with the dimensions (planning and setting goals, Exploitation of the Environment, achieve the goals, the ability to adapt, information management and communications) and the relationship between them, the problem of the research in the growing interest in the process of performance evaluation for organizations, the erroneous belief that the performance evaluation activity is useful, and the fact that performance evaluation process is one of the main tasks of the work of the Office of the Inspector General, according to the Order (57) for the year (2004), , turn the researcher to select a sample search of the Inspector General's Office staff, amounting to questionnaires approved (73) questionnaire was used statistical package SPSS in data processing and analysis, and in the light of the findings and conclusions of which the most important was the staff interact with the adoption of a strategy to evaluate performance, it has been the formulation of a number of recommendations, the most important was the need for the Office of the Inspector General staff about the importance of the work according to internationally recognized standards within the strategy to evaluate the performance, because of its impact on the interaction with them on the ground to get to the target organizational effectiveness

Key words: performance evaluation strategy, organizational effectiveness.