



## Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)



Available online at <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

### تقييم الاداء المنظمي مديريّة ماء ميسان – دراسة حالة\*

م.د. هنادي صكر مكطوف / جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد  
الباحث/ اشواق علي حسين / محافظة ميسان / مديريّة ماء ميسان

Received: 23/9/2019

Accepted :22/10/2019

Published :June / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



### مستخلص البحث:

يهدف البحث إلى تحسين أداء مديريّة ماء ميسان من خلال التوفيق بين أهداف العاملين في المديرية وأهداف المديرية نفسها، فضلاً عن التعرف على مكامن القوة والضعف في أداء المديرية، ومن أجل تقييم أداء مديريّة ماء ميسان قامت الباحثتان بتصميم استمارة فحص لتقييم الاداء مكونة من خمسة معايير هي (القيادة - الأفراد - المعرفة - العمليات - المالية) وعرضها على خبراء ومحكمين من ذوي الاختصاص، وقد اعتمدت الباحثتان على منهج دراسة الحالة كونه منهجا وصفيًا يتسم بشمولية التحليل، ويستند على أكثر من مدخل وطريقة وتصميم علمي، وقد تم مقابلة عدد من الخبراء في مديريّة ماء ميسان للتعرف على نقاط الضعف والقوة في المديرية، وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج كان أهمها ان مديريّة ماء ميسان ليس لها ادراك بأهمية عملية التقييم وانها تفتقر الى نظام لتقييم أدائها وان برامج التقييم التي تتم في المديرية تقتصر على اجراء تقييم شكلي ويكون بمستوى الأداء الفردي فقط، وقد خرج البحث بجملة من التوصيات أهمها يجب ان تكون رؤية المديرية ورسالتها واضحة ومكتوبة لجميع العاملين في المديرية ، مما يستلزم ان يكون حملات توعية بذلك، حتى يتم ربط اهداف العاملين بأهداف المديرية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** تقييم الاداء ، الاداء المؤسسي ، الاداء المنظمي

\* بحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة

شهدت السنوات الاخيرة حركة واسعة لقياس وتقييم الاداء المنظمي وضبط جودته بما يسهم في رفع الكفاءة والفاعلية للمنظمة، فالإداء المنظمي كمصطلح ظهر للتمييز بين الاداء على المستوى الفردي والاداء على المستوى الكلي للمنظمة وما حققته خلال مدة زمنية معينة، حيث يتطلب هذا النوع من الاداء اجراءات معينة لقياسه، وضوابط تهتم بتطوير المنظمة ورفع الاداء العام لها، فهو يعد مدخل لقياس ومراقبة وتقييم المنظمة فيما إذا كانت قد حققت اهدافها وتوجهاتها.

فالإداء المنظمي عندما يتعلق بقياس أداء مؤسسة حكومية غير هادفة للربح تهدف إلى خدمة المواطنين ، فإن هذا المفهوم يرتبط بشكل جوهري بمدى قدرة تلك المنظمة أو المؤسسة على تحقيق أهدافها ومدى جودة الخدمة التي تقدمها، لذا فإن تقييم أداء مديرية ماء ميسان يهدف إلى التعرف على الاستراتيجيات التي تتبعها المديرية ومدى الحاجة إلى تحسين البرامج والخدمات التي تقدمها في حدود ما هو متاح من موارد وامكانيات.

وتهدف مديرية ماء محافظة ميسان إلى توفير وتوزيع المياه الصالحة للشرب على جميع مواطني محافظة ميسان، وذلك من خلال الشبكات الرئيسية والفرعية التي تقوم مديرية ماء ميسان بتنفيذها وفقاً للخطط والبرامج التي تم اعدادها من قبل المختصين لذلك الغرض، كما أن من أهم أهداف المديرية هو رسم وتنفيذ الخطط لإدارة وتشغيل المياه الصالحة للشرب ومياه الصرف الصحي.

ومن هنا جاء سبب اختيار الباحثة لمديرية ماء ميسان كمجتمع لتطبيق البحث، حيث ترى الباحثة أن قياس الاداء في المنظمات الخدمية يهدف بشكل اساسي إلى تحديد مواطن القوة والضعف وبالتالي يتسنى تكوين رأي علمي واضح عن العمليات التشغيلية في المديرية واتخاذ القرارات التصحيحية من أجل النهوض بواقع الخدمات في مديرية ماء ميسان. وعليه قسم البحث إلى اربعة محاور، تضمن المحور الاول منهجية البحث والدراسات السابقة، أما المحور الثاني تناول الجانب النظري للبحث، في حين تطرق المحور الثالث للجانب العملي، وضم البحث المحور الرابع متناولاً أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

## المبحث الأول / منهجية البحث والدراسات السابقة

### أولاً : منهجية البحث

#### 1- مشكلة البحث

تسعى جميع المنظمات على اختلاف اصنافها وأشكالها سواء كانت عامة او خاصة لتفعيل نظم تقييم أدائها باستمرار لما يشكله تقييم الأداء من قياس أداء المنظمة وتحديد كفاءة المنظمة للوصول الى تحقيق أهدافها، لذلك فإن أي منظمة توجد لديها مؤشرات للأداء أساسية وهي وسائل لقياس الأداء او التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة ، كما يسمح قياس الأداء بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يسمى اداءً مناسباً ، كما ان نظم تقييم الأداء تسهم في التحكم في الأداء من خلال تحديد المجالات التي تحتاج الى اهتمام زيادة الدافع لدى العاملين ، تحسين الاتصالات الداخلية وتعزيز مسؤولية جميع الموظفين.

يتزايد الاهتمام في الوقت الحالي بنظم تقييم الأداء وذلك لقياس مدى كفاءة فاعلية المنظمات في تأدية وظائفها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، فالإداء المنظمي يشكل منظومة متكاملة لإداء المنظمة ،والمنظمات العراقية الحكومية ومنها مديرية ماء ميسان حيث تعاني من افتقارها الى وجود تقييم حقيقي وواقعي لمستوى أدائها ، فمن ادراك الباحثة للمشكلة في العمل تبلورت مشكلة البحث الأساسية من خلال الإجابة عن السؤال الأساسي للبحث وهو :

❖ هل يوجد نظام تقييم لخدمات مديرية ماء ميسان ؟ وما هي مؤشرات عمل هذا النظام ؟

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث في دراسة حالة تقييم أداء مديرية ماء ميسان من خلال التساؤلات الفرعية وهي كما يأتي :

1. ما هو مدى تغطية شبكات الماء لمركز المحافظة؟
2. كم نصيب الفرد من المياه؟
3. ما هو مدى استمرارية المياه؟
4. ما مدى كفاءة تصحيح شكاوى المستفيدين؟
5. قياس جودة المياه؟
6. ما هي كفاءة الجباية للإيرادات المستحصلة؟

ولا شك ان لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية تأثيراً على أداء المنظمات بشكل عام وأداء الافراد فيها بشكل خاص، وتتمثل البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي وقيادة المنظمة وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات، وأنظمة الاتصالات والمعلومات ، والعمليات والتكنولوجيا المعتمدة من قبل المديرية وكذلك تطبيق وارشفة الوثائق الداخلية يعد واحدة من اهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة في أداء المنظمة.

## 2- أهمية البحث

يحتل تجهيز المياه دورا كبيرا على مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الخدمية , فمع تطبيق نظام تقييم الاداء تمتلك المؤسسات الحكومية أداة قوية تساعد في تغيير ثقافة هذه المؤسسات الى مؤسسات يكون الأداء هو محور عملها، فهو حجر الزاوية في تطوير العمليات الحكومية ورفع مستوى الخدمة المقدمة للمواطن. ويتضمن الأهمية الآتية:

1. دور البحث في التعرف على الاداء العام لمديرية ماء ميسان.
2. أهميته من الناحية التطبيقية، كونه أول بحث يقيم أداء ماء مديرية ميسان باستخدام معايير تقييم الاداء المؤسسي من خلال قائمة فحص معدة لذلك الغرض.
3. أن البحث يسهم في تقييم الاداء وتعريف المديرية بمكامن القوة والضعف لديها.

## 3- أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى الوصول للاتي:

1. تحسين الاداء العام لمديرية ماء ميسان.
2. التوفيق بين أهداف الموظفين وانشطتهم وبين الاهداف لمديرية ماء ميسان.
3. التعرف على مواطن الضعف في اداء المديرية ومعالجته من خلال اتخاذ اجراءات تصحيحية، فضلاً عن تعزيز مكامن القوة في الخدمة المقدمة من قبل المديرية.
3. رسم خطة لتقييم أداء مديرية ماء ميسان وما يفرزه هذا التقييم من نتائج ومعالجة الضعف من خلال التدريب وتنمية مهارات العاملين في المديرية.
- 4- مجتمع وعينة البحث  
يمثل مجتمع البحث مديرية ماء ميسان، وتم اختيار عينة قصدية من ذوي الخبرة والاختصاص من رؤساء الشعب وذوي الاختصاص في المديرية.

## ثانياً : الدراسات السابقة

### 1- دراسة (المبيضين : 2013)

عنوان البحث	فاعلية نظام تقييم الاداء المؤسسي و أثرها في التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية على المنظمة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن).
مشكلة البحث	قياس مستوى فاعلية نظام تقييم الاداء المؤسسي للمنظمة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.
هدف البحث	التعرف إلى العلاقة بين فاعلية نظام تقييم الاداء المؤسسي و أثره على التميز التنظيمي في المنظمة العامة للضمان الاجتماعي.
مجتمع وعينة البحث	موظفي المنظمة العامة للضمان الاجتماعي.
اهم النتائج	هنالك مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الاداء المؤسسي و بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المنظمة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن.

### 2- (Yadav, et, al : 2014 )

عنوان البحث	Performance Evaluation of Water Supply Services in Developing Country: A case Study of Ahmedabad City
مشكلة البحث	تقييم أداء خدمات إمدادات المياه في البلدان النامية: دراسة حالة لمدينة أحمد آباد
هدف البحث	النمو غير المخطط و السريع للمناطق الحضرية في البلدان النامية مما يشكل تهديداً كبيراً لمقدمي الخدمات حيث تشكل إدارة تجهيز المياه جانباً مهماً منها.
مجتمع وعينة الدراسة	تقييم أداء إدارة تجهيز المياه في مدينة أحمد اباد في الهند حسب مؤشرات الأداء واقتترحت من قبل وزارة التنمية الحضرية (MOUD).
أهم النتائج	تم جمع البيانات المطلوبة من قبل المجلس البلدي في أحمد اباد. يشير تحليل البيانات إلى أنه من بين مؤشرات الأداء إن مؤشر (إمدادات المياه، استرداد التكاليف في خدمات إمدادات المياه، كفاءة معالجة شكاوى العملاء، نوعية المياه المقدمة و الكفاءة في جمع رسوم المياه) أظهرت الأداء الجيد، أما مؤشر قياس التوصيل و استمرارية إمدادات المياه و عدم الحاجة إلى المياه تحتاج إلى جهود مخططة لجعلها تصل إلى المعيار.

## المبحث الثاني / الأداء المنظمي

### أولاً: الأداء المنظمي

#### 1- مفهوم الاداء المنظمي

يستعمل مصطلح الاداء على نطاق واسع في مجال منظمات الاعمال، ورغم ذلك لا يوجد تعريف واضح ومحدد له، شاع مصطلح الاداء في الادب الإداري وكثر استعماله وخصوصا في مجال البحوث التي تتناول المنظمة، فقد اختلفت وجهات النظر حول مدلوله إذ نجده مرة يعبر عن مدى بلوغ المنظمة لأهدافها، وأخرى عن الاقتصاد في الموارد المستعملة، وتارة يعبر عن مدى انجاز المهام. فنجد مصطلح الاداء في اللغة العربية يقابل اللفظة اللاتينية (Performance) والتي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، إذ تم اشتقاق اللفظة بالإنكليزية (performance) من الفرنسية القديمة (parformance) وهي بمعنى انجز أو اتم أو أدى، فالاداء هو انعكاس لكيفية استعمال المنظمة لمواردها المادية والبشرية. (موله، 2018، 1). كما وعرف (عيسى، 2014: 6) الاداء على انه "مجموع الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية وغير المالية للمنظمة الاقتصادية من الأطراف المكونة لها والمتضمنة لمستوى الثقة في قدرتها على انتاج هذا الرضا بشكل دائم، وحدد (Aguinis, 2008: 8) خواص الاداء بخاصيتين هما: - الاولى بان الاداء تقيمي 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 " ، كما أشار براز واخرون (Braz et al, 2011: 752) بان الاداء هو الكفاءة والفاعلية في إجراءات سياق الاعمال، فالفاعلية هي الامتثال لمتطلبات الزبائن، اما الكفاءة فهي كيفية استعمال موارد المنظمة لتحقيق مستويات الرضا لدى الزبون. كما وأشار نديم بان الاداء يعتبر الدعامة الأساسية التي تحاول جميع المنظمات تأسيسها وإنجاحها فهو يمثل الاهداف الخاصة بالمنظمة، وان كفاءة وفاعلية المنظمات متوقع أن يؤدي بالشكل الأمثل في ظل الاستناد على تلك الدعامة في سياق عملها مما يفض الى ابراز مواطن الضعف والقوة في أداء المنظمة (نديم، 2013: 30). وأضاف (Daft) عنصري الكفاءة والفاعلية حيث عرف الاداء المنظمي بانه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفاعلة " ونجد اختلاف الباحثين في إعطاء مفهوم الاداء المنظمي تعريفا واضحا ومحددا لمفهومه ويرجع ذلك الى اختلاف المعايير والمقاييس التي يعتمدونها في قياسه وهذا يعود الى تنوع اتجاهات واهداف الاداء. (Daft, 2003: 12).

واتفق معظم الباحثين على ان الاداء التنظيمي - بشكل عام : تلك الأساليب والوسائل والطرائق والاليات التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي من اجل بلوغ أهدافها التي تسعى اليها ويعتمد الاداء التنظيمي - الى حد كبير- على ان تكون الإدارة بارعة في توجيه وتخصيص الموارد المتاحة، بما ينسجم والاهداف التي تطمح اليها، وينبغي تحليل الاداء الى نوعين مختلفين من المقاييس، وهي مقاييس الكفاءة والفاعلية، إذ يعدان من اهم المداخل في تقييم الاداء المنظمي (29 : Aljubori, 2015).

#### 2- عناصر الاداء المنظمي

ويطلق عليها في بعض الأحيان بأبعاد او مداخل الاداء، وتعتبر من وجهة نظر الكثير من الكتاب والباحثين العناصر الرئيسية لأي أداء منظمي، واغلب الباحثين اتفقوا على ان كلا من الفاعلية والكفاءة والاقتصادية هي العناصر الأساسية .

#### أولاً : الفاعلية

وتعد من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وفقا لتكيفها مع البيئة التي تعمل فيها، من حيث استعمال الموارد المتاحة لها. فالفاعلية تمثل قدرة المنظمة على الاستثمار فرص بينتها للحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها الاجتماعية والاقتصادية ، لانها ترتبط بأهداف المنظمة ، ان مصطلح الفاعلية من المفاهيم التي شاع استعمالها بين العديد من المهتمين والباحثين، وتم اعتماده كمؤشر أساسي في تقييم أداء منظمات الاعمال وقياس سبل فاعليتها، ولكي يصار الى اعتماد الفاعلية وسيلة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وتكيفها البيئي ونموها وتطورها، لذا يتم اعتماد مجموعة من المؤشرات او وسائل القياس، أهمها ما يأتي : (Chamaa & Hammoud, 2014 : 300)

أ. تحديد نوعية الأهداف وقياس تحققها. إذ ان هنالك نوعان من الأهداف في مجال قياس فاعلية المنظمة، أولهما الأهداف الرسمية التي يمكن استكشافها ومعرفتها والاطلاع عليها من الوثائق الرسمية للمنظمة مثل (عقد) شهادة تأسيسها، والنظام الداخلي والمستندات التي تعتمد عليها ادارتها العليا في هذا الخصوص.  
ب. اما الثاني فيشمل الأهداف العملية (او الفعلية) التي تتمثل بمؤشرات الإنتاج والإنتاجية وكمية ونوعية وحجم المخرجات السلعية والخدمية التي تقدمها، وذلك خلال مدة زمنية معينة.

وبإمكان هذه المؤشرات بنوعها وخصوصا بعد ان تخضع للتحليل إعطاء صورة حقيقية عن مدى بلوغها للأهداف وذلك لقياس قدرة المنظمة على التكيف. ان قدرة المنظمة على التكيف تشكل مؤشرا مهما وضروريا لقياس الفاعلية ويعني التكيف "درجة قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي سوف تواجهها في المستقبل وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان في حين ان الكفاءة ترتبط وبشكل واسع بطبيعة العمليات الداخلية لها، فهنا وعبر القيام بإتجاز الاعمال المناسبة بالطريقة الصحيحة سيتم تنفيذ أنشطة المنظمة بفاعلية وكفاءة، إذ يمكن ادراج اهم خصائص الفاعلية التنظيمية بما يأتي : (Al-anzi, 2015) (410):

1. تقوم بمطابقة الأداء المنظمي لعملياته وطاقاته وموارده.
2. تقوم باختبار تحقق اهداف المنظمة الموضوعة سابقا.
3. تعمل على الاعداد والتهيؤ لعمل الأشياء الصحيحة في المنظمة.

#### ثانياً : الكفاءة

تمثل الكفاءة "مقياس الرشد في استعمال الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة " للمنظمة (Chamaa & Hammoud, 2014 : 302)، ويرى بعض الكتاب والباحثين بان كفاءة الأداء تتحقق عن طريق التصرف السليم في استخدام الموارد النادرة بحيث يكون الاستعمال على قدر الاحتياج، لأنه عند استعمال ما يزيد عن الحاجة فيؤدي بالنتيجة الى اضعاف قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجاتها على المدى البعيد، اما النقص فيؤثر على تنفيذ العمليات التشغيلية العاجلة (Alothman, 2003 : 73).

كما اشار (Aljubori, 2015 : 33) الى أن الكفاءة والفاعلية مؤشران لظاهرة واحدة، وهي نجاح المنظمة، الا ان الاختلاف في المدة الزمنية المحددة لكل منهما، والكفاءة تعد مؤشراً لنجاح المنظمة في الأمد القريب من خلال الأرباح التي تحققها، في حين تعد الفاعلية مؤشراً لنجاح المنظمة في الأمد البعيد، من خلال إمكاناتها على البقاء والاستمرار في البيئة التي تعمل فيها، ومن ثم فإن نجاح المنظمة يعتمد على المقياس المركب الذي يجمع بين الكفاءة والفاعلية، إذ يمثل تحقيق الكفاءة دعماً للفاعلية التي بدورها تعزز نجاح تلك المنظمة، ولكي تكون المنظمة ناجحة، فينبغي أن تكون كفوة وفاعلة في آن واحد.

#### ثالثاً : الاقتصادية

وهي تمثل العلاقة بين الكلفة والمنفعة المتحققة من خلالها، أي تعني قدرة المنظمة على تخفيض كلف المدخلات للعملية الإنتاجية مع المحافظة على مستوى معين من الإنتاج او الخدمات المقدمة للمستفيدين، سواء كانت في الكمية المقررة او النوعية المخطط لها ، ومن ثم تأدية المنظمة لوظائفها وبكفاءة ممكنة مع عدم حصول الاسراف او الهدر في الموارد المحددة للمنظمة، وبالإمكان قياس هذه العلاقة بصورة اجمالية للمنظمة ككل او بصورة جزئية لكل مفصل من مفاصلها. ومن اجل تحقيق الاقتصاد، لا بد من توافر نظام سليم وفاعل للرقابة الداخلية والتي من الممكن الاستعانة به وذلك من اجل اعداد المؤشرات الاقتصادية والفنية والمالية والتي تنسجم مع طبيعة ومقومات أي نشاط منظمي.

#### 3- أنواع الأداء المنظمي

يعد الأداء ظاهرة تنظيمية يمكن تقسيمه وتصنيفه الى أنواع عدة، ويمكن تقييم أنواع الأداء لغرض اختيار معيار التقسيم لذلك، لان نوع الأداء يكون بحسب معيار التقسيم، ويمكن تقسيم الأداء الى انواع وفقا للمصدر، ووفقا لمعيار الشمولية وكما يأتي :

#### أولاً : تقييم الأداء بحسب المصدر (Dalaroom, 2017 : 39)

1- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء بأداء الوحدة، أي انه نتاج ما تملكه المنظمة من موارد فهو ينتج أساسا لما يلي :

أ. الأداء البشري: وهو أداء افراد المنظمة الذين يمكن اعتبارهم المورد الاستراتيجي و القادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال إدارة او تسيير المهارات.

ب. الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المنظمة على استثمارها بشكل فعال.

ج. الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستعمال الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط المنظمة الخارجي، لا تتسبب المنظمة في احداثه وانما يولده المحيط الخارجي .

#### ثانياً : تقييم الأداء حسب معيار الشمولية (Kahilli, 2015 : 30) إلى :

1- الأداء الكلي : ويتمثل بالإنجازات التي اشتركت وساهمت بها جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن ان ننسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، يمكن في هذا النوع الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية والأرباح والنمو.



2- الأداء الجزئي : وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار المنظمي الى : أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق). وبينما نجد ان ( Altamena, 2005 ) اعطى صورة عن الأداء بأنه منظومة متكاملة لنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بينتها الداخلية والخارجية "، وان الأداء في أي منظمة حكومية يشتمل على ثلاثة ابعاد وكالاتي : (12 : Altamena, 2005)

أ. أداء الافراد في الوحدة التنظيمية.  
ب. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة ويسمى بالإداء الوظيفي.  
ج. أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية او يطلق عليه أداء مؤسسي.

## ثانياً : تقييم الاداء

### 1- مفهوم تقييم الاداء

إن عملية تقييم الأداء هي عملية دورية مستمرة وذلك لتكرارها في مدد زمنية ومنظمة ومن أكثرها شيوعاً هي التقييم السنوي عادة، وتعد عملية التقييم من الوظائف المستمرة تتحدد شروطها بالدقة والوضوح والبساطة، وتبقى عملية التقييم ضعيفة ليست ذات جدوى إذا كانت فقط في حدود المقارنات بين ما تحقق فعلاً من الأداء وما كان ينبغي أن يتحقق، لكن لو تم تحديد الانحرافات والفجوات التي تظهرها المقارنات عند استخلاص النتائج ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فيها لتحوّلت عملية التقييم إلى تقويم (Mohammed, 2018 : 26).

ومن هذا المنطلق تتبع عملية تقييم الأداء، وقد قام الكثير من الباحثين والمفكرين في علم الإدارة بتعريف وايضاح مفهوم تقييم الاداء. إذ يوضح الجدول (1) بعض المفاهيم المطروحة من مختلف اراء الباحثين لتقييم الاداء وحسب التسلسل الزمني.

الجدول (1) بعض مفاهيم تقييم الاداء

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1.	( braesh & Yahiaoui, 2012 : 30 )	هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، او الممكن الوصول اليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا ، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط بما يضمن اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الاداء .
2.	( Kahilli, 2015 : 47 )	مجموعة الدراسات التي ترمي الى التعرف الى مدى قدرة او كفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها في مختلف جوانبه الإدارية والإنتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية خلال فترة زمنية معينة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات او الموارد الى مخرجات نوعية وكمية وذات جودة مطلوبة وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى ، إضافة الى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وابتداع الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا في مجال عملها .
3.	( Alzubidi, 2016 : 1 )	يعد نظاما متكاملًا لنتائج الاعمال التي تمارسها المؤسسات ومقارنة الأداء الفعلي مع أهدافها المخططة خلال مدة زمنية محددة باستعمال مجموعة من المعايير لتحديد أوجه القصور والانحرافات ومقدار الفجوة المتحققة نتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف ان وجدت وكيفية علاجها في الوقت الحاضر والمستقبل .
4.	( Algazragi, 2017 : 17 )	هي احدي العمليات الإدارية التي ينبغي ممارستها في وحدة اقتصادية لتحديد قدرة المنظمة الاقتصادية على انجاز أهدافها على وفق ما مخطط لهاي وتحديد الانحرافات ومحاولة معالجتها .

المصدر (من اعداد الباحثان اعتمادا على المصادر المذكورة)

مما سبق ترى الباحثان بان عملية تقييم الاداء هي عملية منظمة يكون الاداء في جوهرها ونظم التقييم هذه تركز على تحديد الاختلافات وازالتها مستقبلا كونها تنحرف عن مسار المعايير التنظيمية حيث تتضمن هذه المعايير اهداف وغاية المنظمة الواجب تحقيقها.

2- أهمية عملية تقييم الأداء

تظهر أهمية عملية تقييم الأداء لكونها عملية مستمرة لتحسين أداء الأفراد والفريق والأداء التنظيمي بشكل عام، وبصورة مستمرة، يشكل تقييم الأداء ضرورة لجميع اشكال واحجام المنظمات، و تكمن أهمية تقييم الأداء بما يلي : (Abdul Reza & Kazim, 2016: 275)

- تمثل البيانات الناتجة من تقارير تقييم الاداء مرجع او مؤشر للمدير والمدراء التنفيذيون لاتخاذ القرارات.
- تعد المنظمات التي تتبع أنظمة تقييم أداء ذات كفاءة وفاعلية لان عملية التقييم تعمل على إدارة موارد هذه المنظمات باتجاه استراتيجي يساعدها في توزيع تلك الموارد لتحقيق اهداف وغايات المنظمة.
- يساعد على بناء ميزة تنافسية لدى المنظمات من خلال مقارنة أداء المنظمة بعناصر قوتها وضعفها في المنظمات المماثلة في النشاط والمنافسة لها.
- تساعد عملية تقييم الاداء على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة للإشراف بحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.

كما وبين (Al-Saeed, 27: 2018) أهمية عملية تقييم الاداء بالآتي :

- تحديد المدى الذي تتمتع به المنظمة من الكفاءة والفاعلية اللازمين، فهذا من شأنه ان يؤدي بالضرورة الى تحديد مدى نجاح المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تعمل على مساعدة المنظمة في عمليات التخطيط وإعادة صياغة خططها الاستراتيجية واتخاذ القرارات.
- ان الأداء يمثل القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل إدارة المنظمة والعاملين فيها.
- يعمل على تحديد العناصر غير الماهرة من العاملين وبالتالي فانه يحدد سبل تأهيلهم وتدريبهم ويدفعهم نحو التطوير.

3- مستلزمات عملية التقييم

يمكن تحديد المستلزمات الأساسية لعملية تقييم الاداء كما أشار لها كل من (Khazraji : 17,2017) بالآتي: -

- مقارنة النتائج الفعلية المحصلة مع النتائج أو الأهداف الموضوعه مسبقاً وقد تكون المقارنة بين مدد زمنية أو باستخدام المخطط.
- ضرورة توفر نظام معلوماتي كفوء.
- تحتاج عملية تقييم الاداء الى القيام بدراسات كافية لمعرفة مدى إمكانية المنظمة لإدارة أنشطتها.
- تشكل عملية تقييم الاداء أحد المحاور الأساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية والتي تعمل على تحسين أداء المنظمات من خلال التغذية العكسية وبيان مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها المنشودة.
- المسؤولية: وذلك للتأكد من ان المؤسسات العامة وموظفيها لديها نظام محاسبة لأدائها وموظفيها.
- التخصيص: التأكد من تخصيص الموارد لتلك الأنشطة التي تساهم بأكبر قدر من الفعالية في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- التعلم: التأكد من أننا نتعلم من نجاحاتنا و اخفائنا وأن نعمل الأشياء بشكل أفضل في المستقبل.

4- عوامل نجاح عملية تقييم الاداء

ان تطبيق نظام تقييم أداء فعال للمنظمات يحتاج الى جملة من المبادئ الأساسية (Mishra&Sahoo,2015:21) وهي كالآتي :

- الرؤية /الاستراتيجية: يجب ان ترتبط عملية التقييم ببيان مهمة المنظمة والمستمدة من رؤيتها مما يساعد المنظمة على ان تكون قادرة على اشتقاق وتعريف كل من أهدافها الفردية والجماعية اذ ان الأهداف الفردية تتطور من خلال سلسلة من الأهداف المتكاملة ووضع المعايير.
- حجم المنظمة: يمكن لعدد الموظفين ان يشير الى حجم المنظمة فهناك عددا من الآراء لصالح العلاقة الإيجابية بين الحجم التنظيمي والأداء وهو كلما زادت موارد المنظمة تحسن ادائها.
- التقييم الذاتي / التحسين المستمر: يقدم التقييم الذاتي للمنظمات فرصة لقياس /ثقافة الجودة من خلال استخدام الأطر المنهجية للقياس والتقييم، اذ تستطيع المنظمة تحديد مواطن القوة والضعف للتحقق من نشر جهود الجودة بالطريقة الصحيحة، فالتقييم الذاتي يعطي فرصة للإدارة من خلال خلق قوى عاملة ذات دوافع ذاتية، ووضع معايير للمقارنة المرجعية، هذا بدوره يسهل من نشر سياسة المنظمة بالاتجاه الصحيح.
- نمط القيادة: يكمن دور القيادة العليا في تهيئة مناخ للتغيير من خلال تطوير معايير المنتج والتشغيل فهي مسؤولة أيضا عن تسليط الضوء على نجاح الوحدات كنماذج للمنظمة بأكملها وتوفير الاتجاه او الرؤية الواسعة بدلا من التفصيل كنهج للتغيير.

هـ. اشراك الموظفين: يمكن للمنظمات توليد زبائن مخلصين وراضين من خلال ولاء ورضا الموظفين. في توجه الموظف لسياسة المنظمة يضمن الربحية على الأمد البعيد من خلال القضاء على الاثار السلبية لزيادة التكاليف، إذ يمكن ان تكون التكاليف في شكل تغيب الموظفين بسبب الملل وعدم الاهتمام بهم عندما لا تتماشى سياسة المنظمة مع أهدافهم وطموحاتهم.

و. تمكين الموظفين: عملية نقل السلطة من ارباب العمل الى الموظفين، إذ تساعد الموظفين بتحمل مسؤولياتهم الخاصة، هذا المفهوم لا يقتصر فقط على البعد من تحويل السلطة، ولكن يشمل أيضا مدى استخدام مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات والرضا الوظيفي.

ز. التواصل / التغذية الراجعة / التبادل المعرفي: ان التواصل يزيد من الاستجابة والتفاهم بين أعضاء المنظمة / التواصل الفعال يساعد في إزالة غموض سير العمل من خلال تبادل المعرفة، كذلك ان المكافآت التي تمنح للموظفين تساهم في حصولهم على فوائد جوهرية للعمل وتحسينه.

### المبحث الثالث / الجانب العملي

#### تقييم أداء مديرية ماء ميسان باستخدام قائمة الفحص (check list)

يرتبط قياس وتقييم الأداء بالمنظمات الحكومية بشكل جوهري بمدى قدرة هذه المنظمات في تحقيق اهداف الوزارة، ومستوى الخدمة المقدمة للمواطن، وعكس استراتيجيتها وأهدافها في النتائج المحققة من سير عملها، لذا فان المدخل النوعي المستخدم في البحث والذي يقيم أداء أي منظمة، من خلال خمسة معايير وهي معيار القيادة ومعيار الأفراد ومعيار المعرفة ومعيار العمليات وأخيرا معيار المالية (العنزي، 2015)، وقد تم استخدام مقياس سباعي لقائمة الفحص يوضحه الجدول (2)، وتم إعطاء وزن لكل فقرة من فقرات المقياس، ويمثل الرقم (6) وزن الفقرة التي تحقق التطابق والتوثيق التام وهو أعلى وزن في المقياس، أما الرقم (0) فيمثل وزن الفقرة التي تحقق التطبيق والتوثيق وهو أقل وزن في المقياس، أما الأوزان الأخرى فهي مبينة بالجدول (2) كالآتي:

جدول (2) المقياس المستعمل في قوائم الفحص

الفرقة	مؤشر "مطابق كلياً"	مؤشر "مطابق"	مؤشر "مطابق جزئياً"	مؤشر "مطابق جزئياً"	مؤشر "مطابق جزئياً"	مؤشر "مطابق جزئياً"	مؤشر "غير مطابق"
الوزن	6	5	4	3	2	1	0
فئات المتوسط	4.99-6	4.16-4.98	3.33-4.15	2.50-3.32	1.67-2.49	0.84-1.66	0-0.83

ويتم حساب التكرار والوسط الحسابي الموزون والنسبة المئوية لكل معيار إذ إن النسبة المئوية تمثل مقدار وصول مديرية ماء ميسان الى الاداء المتكامل بإيجاد الفجوة ما بين المطبق والفعلي.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بقائمة الفحص

يتم حساب المعدل الموزون (الوسط الحسابي) والنسبة المئوية لتطبيق وتوثيق معايير المدخل النوعي:

$$\bar{x} = \frac{\sum xi fi}{\sum fi} \quad \% = \frac{\sum xifi}{\sum fi \times 6}$$

إذ إن :

$\bar{x}$  : تمثل المعدل الموزون (الوسط الحسابي) ،

$xi$  : تمثل الأوزان

$fi$  : تمثل التكرارات



## ثانياً : استمارة الفحص (checklist) لمديرية ماء ميسان

### 1- معيار القيادة

تعد القيادة من أهم في مستويات المنظمة، وليس فقط في أعلى هرم المنظمة، والقيادة الجيدة هي التي تعمل على إيجاد منظمة مستمرة في التميز والتطور والتحسين، وينبغي أن يكون للقيادة تأثير على أداء المنظمة في جميع أنشطتها، وللوقوف على مستوى أداء القيادة في مديرية ماء ميسان، لذا ومن خلال اجراء المقابلات الشخصية مع السادة الخبراء في المديرية سيتم القياس على وفق قائمة الفحص (Checklist) المعتمدة ، وسيتم توضيحها على النحو الآتي:

جدول (3) استمارة فحص معيار القيادة

المؤشرات	مؤتيق كلياً	مؤتيق جزئياً	مؤتيق كلياً	مؤتيق جزئياً	مؤتيق كلياً	مؤتيق جزئياً	مؤتيق كلياً	مؤتيق جزئياً	مؤتيق كلياً	مؤتيق جزئياً	مؤتيق كلياً	مؤتيق جزئياً
1. تصف رؤية المديرية رغبتها في الوصول إلى مبتغاها، وهي تضع أهدافها في التميز عند قيامها بدورها، وهي تتطابق مع برنامج الحكومة الاستراتيجية ومدعومة من قبل الوزير والمستفيدين الرئيسيين.											*	
2. يعرف موظفو المديرية في جميع المستويات الاستراتيجية ويفهمونها ويدعمونها، بما في ذلك تحديد دورهم للوصول إلى الأهداف المحددة، وتقديم المخرجات المرجوة.											*	
3. تتمتع المديرية بنظام لمتابعة وقياس وتحليل الأداء الفعلي لكل من المخرجات الرئيسية وباستمرار، وفي حال ملاحظة إي أداء غير عادي يتم إبلاغ الجهات المسؤولة بنتائج هذا التقييم بحسب التعليمات النافذة.											*	
4. توضح الخطة الاستراتيجية للمديرية أهداف المنظمة ومخرجاتها وأولوياتها، وهي تتطابق مع رؤيتها ومصالح المستفيدين الرئيسيين والأهداف الحكومية.											*	
5. يتميز نظام الترقيّة والتعيين في المديرية بالشفافية.											*	
6. تضع المديرية أهدافاً لكل من مخرجاتها الرئيسية ولكل مدة تخطيطية أو سنة مالية، وتقوم بتقسيمها إلى أهداف فرعية لكل مستوى إداري،											*	

							وتحدد مسؤوليات الموظفين المختلفة.
					*		7. تشجع مديرية ماء ميسان موظفيها في المستويين الأدنى والوسط على الاتصال بزملائهم في منظمات أخرى لتشجيع التعاون وتعزيز سبل التنسيق والتكامل.
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	1	3	0	0	3	0	التكرار
0	1	6	0	0	15	0	الوزن*التكرار
						3.14	المعدل الموزون
						%52	النسبة المئوية
						%48	13. الفجوة

يوضح الجدول (3) ان معيار القيادة يقع في التصنيف الرابع من تسلسل استمارة الفحص (مطبق جزئياً موثوق كلياً) هي الاكثر، إذ إن المتوسط (3.14) يقع بين (2.50-3.32)، في حين كانت النسبة المئوية للتطبيق (%52) وان الفجوة له كانت بنسبة (%48) .

#### 2- معيار الأفراد

جدول (4) اسئلة معيار الافراد

0 مطبق غير موثوق	1 مطبق جزئياً غير موثوق	2 مطبق جزئياً موثوق	3 مطبق جزئياً موثوق	4 مطبق كلياً غير موثوق	5 مطبق كلياً موثوق	6 مطبق كلياً موثوق	المؤشرات
		*					1- يوجد في المديرية وصفا وظيفيا واضحا ومفصلا مبني على نتائج الأعمال. ويتم توضيحه للموظفين في بداية التعيين
	*						2- تتوافر في المديرية أجواء التعلم الداعمة للأداء الناجح. - تتبنى فيها سياسة العدل والمساواة لتحديد مدى الاستفادة من الأساليب الإدارية المطبقة.
		*					3- يتم إجراء التقييم بشكل دوري كما يتم إرسال النتائج ليطلع عليها المعنيين.
*							4- تضع المديرية نظام مكافآت وحوافز يحقق رفاهية للموظفين يرتبط بنتائج أداؤهم. وترتبط هذا النظام مع النتائج المبنية على الأداء، وتحفز الموظفين للسعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة بينهم.
		*					5- يجري تحليل احتياجات التدريب لكل منصب وظيفي بحسب القابليات

							الفردية لكل مستوى من المستويات الإدارية، بما في ذلك تدريب القيادة.	
						*	6- يتم إجراء تدريب الموظفين وتطويرهم، وربط ذلك مع إدارة التغيير والتطوير القيادي، وتطوير الجدد منهم وتحسين الأداء الوظيفي.	
						*	7- يتم التخطيط لميزانية التدريب بناء على أولويات التطوير المحددة في الخطة الاستراتيجية للمديرية.	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
1	1	3	0	0	0	2	التكرار	
0	1	6	0	0	0	12	الوزن * التكرار	
							2.7	المعدل الموزون
							%45	النسبة المئوية
								الفجوة %55

يوضح الجدول (4) ان معيار الافراد يقع في التصنيف الرابع من تسلسل استمارة الفحص (مطبق جزئياً موثوق كلياً) هي الاكثر اذ حصل على، إذ إن المتوسط (2.7) يقع بين (2.50-3.32)، في حين كانت النسبة المئوية للتطبيق (45%) وان الفجوة له كانت بنسبة (55%).

### 3- معيار المعرفة

جدول (5) اسئلة معيار المعرفة

0	غير موثوق	مطبق جزئياً	غير موثوق	1	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً	2	مطبق جزئياً	3	مطبق كلياً	مطبق كلياً	4	مطبق كلياً	5	مطبق كلياً	6	مطبق كلياً	المؤشرات
									*									1- توضح المديرية مفهوم إدارة المعرفة لكافة موظفيها، وهناك فهما واضحاً لها في جميع المستويات
							*											2- لدى المديرية استراتيجية واضحة ومكتوبة لإدارة المعرفة، وهي توضح كيفية مساهمتها في تحقيق أهدافها.
							*											3- تعرف مديرية ماء ميسان متطلباتها الضرورية من المعرفة، كما تحدد الهفوات المعرفية بين الموجودات الحالية والاحتياجات المستقبلية.
																*		4- تحتفظ المديرية بالوثائق الداخلية، ولديها نظام لاستعادتها وأرشفتها.
																	*	5- تحتفظ استراتيجية إدارة المعرفة في المديرية بالمعرفة الضمنية غير المدونة لموظفيها الرئيسيين وتوفرها لباقي الموظفين الآخرين .

		*					6- يوجد في المديرية نظام معلومات واتصالات فاعل لدعم توصيل المعرفة ومشاركتها والتعلم داخلها.	
		*					7- تعقد المديرية لقاءات عمل منتظمة للموظفين الذين يضطلعون بمهام متشابهة لتطوير وتبادل المعرفة فيما بينهم.	
0	1	2	3	4	5	6	الوزن	
0	1	4	1	0	0	1	التكرار	
0	1	8	3	0	0	6	الوزن*التكرار	
							2.57	المعدل
							%42	النسبة المئوية للتطبيق
							%58	الفجوة

يوضح الجدول (5) ان معيار المعرفة يقع في التصنيف الرابع من تسلسل استمارة الفحص (مطبق جزئياً موثوق كلياً) هي الاكثر اذ حصل على، إذ إن المتوسط (2.57) يقع بين (2.50-3.32)، في حين كانت النسبة المئوية للتطبيق (42%) وان الفجوة له كانت بنسبة (58%).

#### 4- معيار العمليات

يفحص هذا المعيار إجراءات تطوير وتنفيذ العمليات التي تمارسها الشركة لتقديم خدماتها الرئيسية، كما يقيم فاعلية الإجراءات التي تتبعها الشركة في مجال إدارة عملياتها، وتحديد احتياجات متلقي الخدمة، وتصميم العمليات الضرورية لتلبية متطلبات الزبائن.

#### جدول (6) اسئلة معيار العمليات

المؤشرات	مؤثوق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	مطبق جزئياً	مطبق كلياً	غير موثوق	غير موثوق
1- تلبي المديرية المتطلبات الرئيسية خلال عملية التقديم السريع للخدمات.					*				
2 تحدد الموارد المطلوبة لكل عملية وتوفرها لضمان عملية التقديم السريع للخدمات.				*					
3- يتم تعريف وحل الروابط والخطوات والأعمال بين كل من وحدات العمل والعمليات، بهدف تفادي أية ازدواجية في تقديم الخدمات.				*					
4 تبذل المديرية جهوداً كبيرة للوصول إلى مستوى عال من رضا المتعاملين بأساليب مختلفة، بما في ذلك الحصول على تغذية عكسية منهم دورية وحل مشكلاتهم فوراً.					*				

							5- يتم توثيق كل خطوة من خطوات العمليات في جداول تدفق توزع على مقدمي الخدمة.
		*					6- يتم الاستفادة من التغذية العكسية للمراجعين وبشكل فاعل من خلال المسوحات وأساليب أخرى لتحديد أفضل لمتطلباتهم وتوقعاتهم.
						*	7- تطبيق مديرية ماء ميسان معايير واضحة ومؤشرات قابلة للقياس لتشجيع حل المشكلات عبر استخدام عدة أدوات مثل حلقات الجودة والاتصال المنتظم مع وسائل الاعلام، والتدريب الذي يتم اثناء العمل .
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	0	1	2	2	2	0	التكرار
0	0	2	6	8	10	0	النتيجة
						3.7	المعدل الموزون
						%61	النسبة المئوية
						%39	الفجوة

يوضح الجدول (6) ان معيار العمليات يقع في التصنيف الخامس من تسلسل استمارة الفحص (مطبق كلياً غير موثوق) هي الاكثر اذ حصل على، إذ إن المتوسط (3.7) يقع بين (3.33-4.15)، في حين كانت النسبة المئوية للتطبيق (61%) وان الفجوة له كانت بنسبة (39%) .

#### 5- معيار المالية

يفحص هذا المعيار الإدارة المالية للشركة، وعملية إعداد الموازنة، كما يقيم مدى فاعلية الشركة في تطوير موازنتها، وتطبيق النظم المحاسبية التي تضمن المسانلة المالية، وتحليل أدائها المالي، وتحسين عملية إعداد الموازنة والأسس المالية.

#### جدول (7) اسئلة معيار المالية

المؤشرات	مؤثر كلياً	مؤثر جزئياً	مؤثر كلياً	مؤثر جزئياً	مؤثر كلياً	مؤثر جزئياً	غير مؤثر
1- الأساس المنطقي وراء قرارات تخصيص الأموال معروفاً ومفهوماً في كافة أقسام المنظمة ووحداتها الفرعية.							*
2- يوجد في المديرية سياسات وإجراءات مكتوبة لعملياتها المحاسبية والمالية والتدقيقية.							*
3 يقوم المدير المالي في المديرية بتقديم توصيات رسمية لمتخذي القرار في المديرية حول متطلبات عملية تطوير الموازنة.							*
4- يتطابق النظام المحاسبي مع معايير الاتفاقيات الدولية لمهنة المحاسبة.							*
5- توفر المديرية تعليمات ولوائح مكتوبة لكافة العاملين في مختلف المستويات					*		

							الإدارية حول الأساليب الصحيحة في عمليات الشراء.
					*		6- تعد المديرية تقاريراً شاملة عن الموازنة تقارن فيها الإيرادات والإخفاقات الفعلية بناء على الأرقام التي يجري التنبؤ بها.
				*			7- تقوم المديرية دورياً بإجراء جرد لمحتويات مخازنها للحد من الأخطاء والانحرافات، كما و تربط المديرية نظام إدارة المخزون بإدارة التدفقات النقدية.
0	1	2	3	4	5	6	الوزن
0	0	0	0	2	3	2	التكرار
0	0	0	0	8	15	12	الوزن*التكرار
						5	المعدل الموزون
						%83	النسبة المئوية
						%17	الفجوة

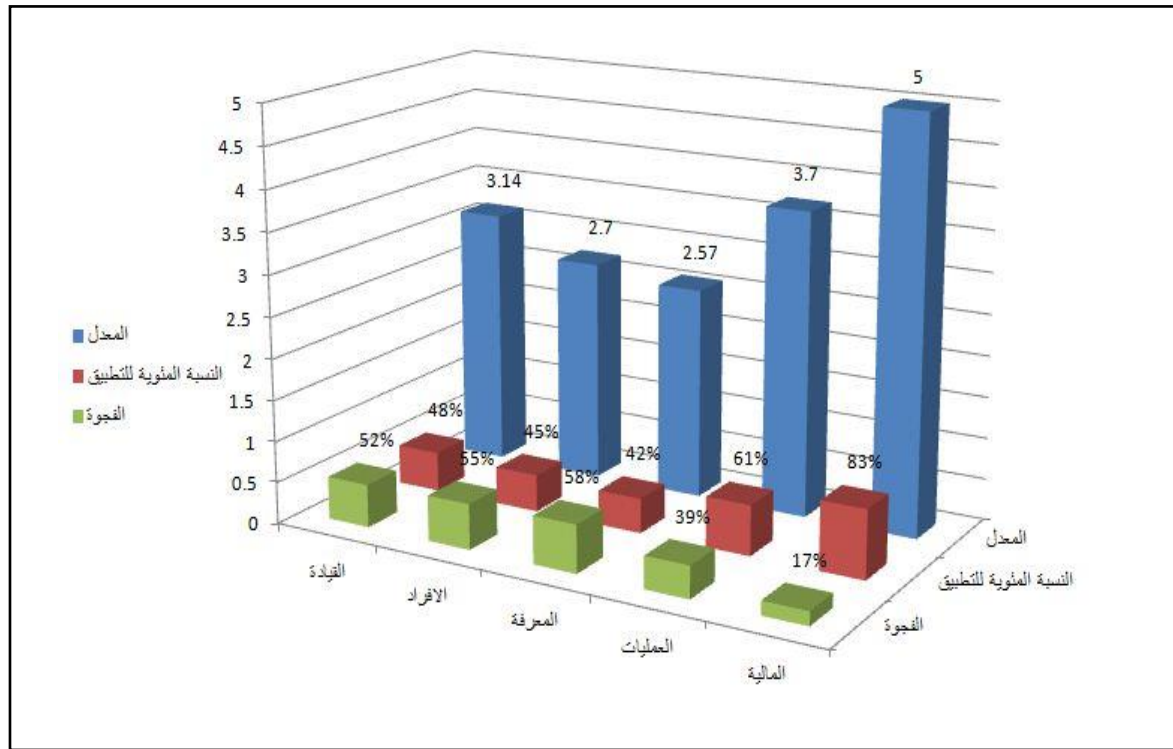
يوضح الجدول (7) ان معيار العمليات يقع في التصنيف السابع من تسلسل استمارة الفحص (مطبق كلياً غير موثوق) هي الأكثر اذ حصل على ، إذ إن المتوسط (5) يقع بين (4.99-6)، في حين كانت النسبة المئوية للتطبيق (83%) وان الفجوة له كانت بنسبة (17%).  
وفيما يلي عرض لمعايير استمارة الفحص في الجدول (8)، وكما يأتي :

جدول (8) يمثل المقارنة بين المعايير

المعايير	المعدل	النسبة المئوية للتطبيق	الفجوة
القيادة	3.14	%48	%52
الأفراد	2.7	%45	%55
المعرفة	2.57	%42	%58
العمليات	3.7	%61	%39
المالية	5	%83	%17

من خلال جدول رقم (8) نلاحظ ان معيار المالية حقق أكبر معدل إذ بلغ (5) بنسبة مئوية للتطبيق بلغت (83%) وأن الفجوة عند معيار المالية أقل ما يمكن إذ بلغت (17%) في حين جاءت المعرفة أخيراً بمعدل (2.57) وبنسبة مئوية للتطبيق بلغت (42%) وان الفجوة عند معيار المعرفة كانت في اعلى مستوى إذ بلغت (58%).





شكل رقم (1) يبين المقارنة بين المعايير

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- تبين من خلال المقابلات الشخصية ، ان مديرية ماء ميسان ليس لها ادراك بأهمية عملية التقييم وانها تفتقر الى نظام لتقييم أدائها وان برامج التقييم التي تتم في المديرية تقتصر على اجراء تقييم شكلي ويكون بمستوى الأداء الفردي فقط.
- 2- من خلال النتائج التي توصل اليها البحث، نلاحظ أن معيار القيادة يقع في التصنيف الرابع من تسلسل استمارة الفحص، إذ إن المتوسط (3.14) يقع بين (2.50-3.32)، في حين كانت النسبة المئوية للتطبيق (52%) وان الفجوة له كانت بنسبة (48%).
- 3- ان معيار المعرفة يقع في التصنيف الرابع من تسلسل استمارة الفحص، إذ إن المتوسط (2.57) يقع بين (2.50-3.32)، في حين كانت النسبة المئوية للتطبيق (42%) وان الفجوة له كانت بنسبة (58%).
- 4- ان معيار العمليات يقع في التصنيف الخامس من تسلسل استمارة الفحص، إذ إن المتوسط (3.7) يقع بين (3.33-4.15)، في حين كانت النسبة المئوية للتطبيق (61%) وان الفجوة له كانت بنسبة (39%).
- 5- حصل معيار العمليات على التصنيف السابع من تسلسل استمارة الفحص، إذ إن المتوسط (5) يقع بين (4.99-6)، في حين كانت النسبة المئوية للتطبيق (83%) وان الفجوة له كانت بنسبة (17%).

### ثانياً: التوصيات

- 1- مفاتحة وزارة البلديات والاشغال العامة بشأن استحداث اداري في مقر المديرية وبمستوى شعبية يعنى بتقييم الماء وان يضم من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال لضمان افضل النتائج، وأيضا يجري تنسيق مستمر مع ديوان الرقابة المالية الاتحادي وذلك من اجل تنظيم دورات تدريبية وورش عمل في مجال تقييم الأداء لغرض تدريب الكوادر للقيام به.
- 2- توصي الباحثتان المديرية بضرورة اجراء تقييم اداء بشكل دوري للتعرف على مكامن القوة والضعف لديها، ووضع الحلول السريعة والمناسبة لنقاط الضعف التي تشخصها من خلال التقييم.
- 3- ضرورة قيام المديرية باجراء الدورات التدريبية لموظفيها والندوات والمؤتمرات التعريفية لنشر المعرفة حول معايير التقييم المؤسسي كونها معايير عالمية يتم الاعتماد عليها في التقييم المؤسسي للأداء.

4- يجب ان تكون رؤية المديرية ورسالتها واضحة ومكتوبة لجميع العاملين في المديرية ، مما يستلزم ان يكون حملات توعية بذلك، حتى يتم ربط اهداف العاملين بأهداف المديرية.

## المصادر

### A. Books

1. Aguinis, Herman, (2008), " Performance Management " , Third Edition, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, U.S.A.
2. Al-Enazi, Saad Ali, (2015), "Theory of the Organization: Concepts - Approaches - Operations", Al-Sisban Library for Publishing and Distribution, Al-Waziriya - Baghdad.
3. Al-Salem, Moayad Saeed, Saleh, Adel Harhouche, (2014), "Human Resources Management", Iqraa for Publishing and Distribution, Damascus - Syria.
4. Al-Shamaa, Khalil Mohammed Hassan, and Hamoud, Khudair Kazem, (2014), "Theory of the Organization", the fifth edition, Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman - Jordan.
5. Daft, Richard L , (2003), "Organization Theory and Design, 7th ed.", South – Western College, U.S.A.
6. Daft, Richard L , (2003), "Organization Theory and Design, 7th ed.", South – Western College, U.S.A.
7. Douraa, Abdul Bari Ibrahim, and Sabbagh, Zuhair Naeem, (2008), "Human Resources Management in the twenty-first century - a trend Nazmi", the first edition, Dar Wael for publication and distribution, Amman - Jordan.

### B- Dissertation & Theses

8. Al-Jubouri, Ahmad Hassan Abdullah (2015), "Developing the Corporate Performance Evaluation Form for the General Telecommunications and Post Company", Unpublished Diploma Research, College of Business and Economics, University of Baghdad.
9. Al-Khazraji, Ahmad Amer Khudair, (2017), "Evaluation of the Performance of Economic Units Using the Balanced Scorecard (BSC) in the Accountability of Responsibility - An Applied Research in the High Commission for Hajj and Umrah", unpublished letter, Arab Institute of Certified Accountants.
10. Al-Saeed, Asaad Abbas Sadiq, (2018), "Evaluation of the Strategic Performance of Agricultural Projects Bug According to the Dimensions of Balanced Scorecard - An Exploratory Study in Plant Protection Departments", Unpublished Thesis, Faculty of Economics, Baghdad University.
11. Al-Ta'amneh, Mohamed, (2005), "Measures of Measuring Government Performance and Methods of its Development", Published Research, Arab Organization for Administrative Sciences, Cairo.
12. Bintu, Sualihu, (2014), " Effectiveness Of Performance Appraisal System : A Study of Knust " , a Thesis of master, School of Business, KNUST.
13. Delrom, Sawsan, (2017), "The Effect of Organizational Culture on the Functional Performance of Employees - A Field Study at the Bank of Agriculture and Rural Development Guelma", published thesis, Faculty of Human and Social Sciences, University of 8 May 1945 Guelma, Algeria.
14. Kahili, Jabriya, (2015), "The Role of Export Strategy in Improving Institutional Performance - A Case Study of Salim Hodood for the Packing and Exporting of Dates", Published Thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohamed Khedr University, Biskra, Algeria.
15. Kahili, Jabriya, (2015), "The Role of Export Strategy in Improving Institutional Performance - A Case Study of Salim Hodood for the Packing and Exporting of Dates", Published Thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Mohamed Khedr University, Biskra, Algeria.

16. Mawla, Mohammed Hussein, (2018), "Evaluation of the performance of the General Tax Authority using the weighted scorecard - a case study", unpublished Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
  17. Nabil, Shanan, (2012), "Using the Balanced Scorecard as an Approach to Measuring and Improving Performance in the Economic Institution - A Case Study of the Algerian Industrial Fabrics Corporation", published thesis, Faculty of Economic Sciences, Management Sciences and Commercial Sciences, Kasidi Merbah University, Ouargla, Algeria.
  18. Nadeem, Mariam Shukri Mahmoud, (2013), "Evaluating Financial Performance Using Balanced Scorecard - A Case Study in Royal Jordanian Airlines", Thesis, Faculty of Business, Middle East University, Jordan.
  19. Othman, Mohammed Abdullah, (2003), "delegation of power and its impact on performance efficiency," published research, King Fahd University, Riyadh.
  20. Zubaidi, Amna Sabri Karim, (2016), "Evaluation of the efficiency of the performance of Iraqi Islamic banks - a comparative analytical study with the UAE and Jordanian Islamic banks for the period 2005-2014", unpublished letter, Faculty of Administration and Economics, University of Karbala.
- C. Journals & Conference
21. Abdul Raza, Nagham Yousef, and Kazem, Hamid Mazloun, (2016), "Evaluation of small enterprises according to the entrance of the Balanced Scorecard - an applied study in the Fadhli Construction Industries Company", published research, Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 22, No. 89.
  22. Al-Mubaideen, M. Theeb, (2013), "The Effectiveness of the Institutional Performance Assessment System and its Effect on Organizational Excellence: An Empirical Study on the General Organization for Social Security in Jordan", Published Research, The Jordanian Journal of Business Administration, Volume 9, No. 4.
  23. Braz, Renata Gomes & Scavarda, Luiz Felipe & Martins, Roberto Antonio, (2011), "Reviewing and improving performance measurement systems: An action research", Int. J. Production Economics, available at : [www.elsevier.com/locate/ijpe](http://www.elsevier.com/locate/ijpe).
  24. Brish, El-Said, and Yahyaoui, Naima, (2012), "The Importance of Integration of Management Control Tools in Evaluating the Performance and Increasing the Effectiveness of Organizations - A Case Study of El-Aras Dairy", Published Research, Algerian Institutions Performance Magazine, No. 1.
  25. Mishra, Sukanta & Sahoo, Chandan Kumar, (2015), "Organizational Effort towards Performance Management System : A Key to Success", Industrial Engineering Letters, Vol 5, No2.
  26. Mohammed, Am El-Hassan, (2018), "The Effect of Using Balanced Scorecard in Evaluating Financial Performance in Non-Profit Organizations - A Case Study of Al-Bashar International Charity Foundation - Sudan", International Journal of Economics and Business, Vol. 4, No. 1.
  27. Yadav, S.M & Singh, N.P & Saha, Kaplaa & Gamit, Jigar, (2014), "Performance Evaluation of Water Supply Services in Developing Country:A Case Study of Ahmedabad City", KSCE Journal of Civil Engineering, [www.springer.com/12205](http://www.springer.com/12205).

## Organizational Performance Evaluation Maysan Water Directorate - Case Study

**Dr. Hanadi Sukkar Al-Maktoum**

**University of Baghdad / College of  
Administration and Economics**

لطان

**Researcher / Ashwaq Ali  
Hussain**

**Maysan Governorate / Maysan  
Water Directorate**

Received: 23/9/2019

Accepted :22/10/2019

Published :June / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract

The research aims to improve the performance of the Directorate of Maysan water by reconciling the objectives of the employees of the directorate with the objectives of the Directorate itself, as well as to identify the strengths and weaknesses in the performance of the Directorate (Leadership - Individuals - Knowledge - Operations - Financial) and presented to experts and arbitrators of specialized, and the researchers have relied on the case study methodology as a descriptive approach is comprehensive analysis, and draws on more than one approach, method and scientific design, has been interviewed a number of experts in the Directorate Maysan's water Identify the weaknesses and strengths of the Directorate, the research has reached a number of results, the most important of which is that the Directorate of Maysan water has no awareness of the importance of the evaluation process and it lacks a system for evaluating its performance and that the evaluation programs that are conducted in the Directorate are limited to conducting a formative evaluation and the level of individual performance only The research came out with a number of recommendations, the most important of which should be the vision and mission of the Directorate clear and written to all employees in the Directorate, which requires to be awareness campaigns to do so, so that the objectives of employees linked to the objectives of the Directorate.

**Keywords:** Performance Evaluation, Organizational Performance, Organizational Performance