

## علاقة أنموذج التميز الاوربي بفاعلية أنظمة تقييم الاداء

محمد حسين علوان<sup>1</sup>، أ. د سهيل ذويب<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ديوان الرقابة المالية الاتحادي، العراق

<sup>2</sup>كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس

nham12249@gmail.com, souhail.dhouib@gmail.com

### الملخص

تتجسد الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة في محاولة الباحث التعرف على الدور الذي يمارسه الانموذج الاوربي للتميز كمتغير مستقل في تعزيز فاعلية أنظمة تقييم الاداء كمتغير تابع داخل ديوان الرقابة المالية الاتحادي في العراق ، اما اهمية الدراسة تتمثل بتقديم جملة توصيات تساعدنا بمجملها من وضع اقتراح الحلول للمشاكل المشخصة بهذه الدراسة، في حين تتمثل اهداف هذه الدراسة بتشخيص واقع هذه المتغيرات والعلاقة بينها داخل ديوان الرقابة المالية الاتحادي في العراق ولغرض اتمام هذا البحث بمفاصله النظرية والتطبيقية اعتمد المنهج الوصفي التحليلي ، اما البيانات فقد تم حصرها من خلال استخدام الاستبانة التي تم اعدادها بالاستناد الى مجموعة من المؤشرات والمعايير الجاهزة التي تم تكيفها لتلائم البيئة المحلية ، والتي تم توزيعها والاجابة عليها من قبل مجموعة موظفين والبالغ عددهم (267) موظف في ديوان الرقابة المالية الاتحادي / العراق ، وبعد معالجة البيانات احصائياً باستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية المتاحة في برنامج spss-v23 وقد بينت النتائج ان المؤسسة المبحوثة تطبق جميع ابعاد الانموذج الاوربي للتميز وان الابعاد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.3-3.7) حيث جاء بعد القيادة بالمرتبة الاولى وبنسبة اتفاق (88%) ويليه الابعاد الثلاثة الموارد البشرية والشراكات والمجتمع الخارجي بالتشارك بنفس الترتيب وبنسبة اتفاق (86%) ومن ثم بعد الاستراتيجية والمنتجات بنسبة اتفاق (85%) واخيرا بعد الاداء التنظيمي وبنسبة اتفاق (84%) ، وقد اظهرت الدراسة ايضا ان المؤسسة المبحوثة تطبق ابعاد فاعلية تقييم الاداء وتراوح متوسطاتها الحسابية بين (3.6-3.7) حيث جاء بعد الابعاد بالمرتبة الاولى وبنسبة اتفاق (87%) ويليه ابعاد الميزة التنافسية والكفاءة والفاعلية بنسبة اتفاق (86%).

**الكلمات المفتاحية:** الانموذج الاوربي للتميز، أنظمة تقييم الاداء، ديوان الرقابة المالية الاتحادي.

## The Relationship of the European Differentiation Model to the Effectiveness of Performance Evaluation Systems

Mohammed Hussein alwan<sup>1</sup> and Sohail dhouib<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Federal board of supreme Audit, Iraq

<sup>2</sup> Faculte des sciences Economiques et de Gestion, universite de Sfax

nham12249@gmail.com, souhail.dhouib@gmail.com

## Abstract

The main idea of this study is embodied in the researcher's attempt to identify the role played by the European model of differentiation within the Federal Iraqi Financial Supervision Bureau by applying the European discrimination model as an independent variable and a mediator at the same time. The importance of the study is represented by presenting a set of recommendations that would address this problem, while the objectives of this study are to diagnose the reality of these variables and the relationship between them within the Federal Financial Supervision Bureau / Iraq. In order to complete this study with its theoretical and applied aspects, the descriptive analytical approach was adopted. As for the data, it was collected through the use of a questionnaire that was prepared based on a set of ready-made indicators and standards that were adapted to suit the local environment, and which were distributed to a sample of (267) employees at the Federal Financial Supervision Bureau / Iraq. After processing the data statistically using a set of statistical tools available in the spss-v23, with an agreement rate of (86%). The results showed that the investigated institution applies all dimensions of the European model of differentiation, and that the dimensions' arithmetic averages ranged between (3.7-3.3), where the leadership perspective came in first place with an agreement rate of (88%), followed by the three dimensions: human resources, partnerships, and the external community, sharing the same order and with an agreement rate (88%). 86%), then strategic dimension and products, with an agreement rate of (85%), and finally the dimension of organizational performance, with an agreement rate of (84%). The study also showed that the investigated institution applies the dimensions of effectiveness of performance evaluation and its arithmetic averages range between (3.7-3.6), where the dimension of creativity came in first place with an agreement rate of (87%), followed by the dimensions of competitive advantage, efficiency and effectiveness with an agreement rate of (86%).

**Keywords:** European model of discrimination, performance evaluation systems, Federal Iraqi Financial Supervision Bureau.

## المبحث الأول الإطار المنهجي للبحث

### مشكلة البحث

شهدت الإدارة وأساليب الرقابة التي تعتمد عليها منذ المراحل الأولى لظهورها تغييرات وتطورات متلاحقة وشديدة في مجالات المعايير والمؤشرات المعتمدة في التدقيق والقياس، ومن بين أهم الأدوات ذات الأهمية العالية في الوقت الحاضر ويقدر تعلق الأمر بالرقابة والتدقيق هي (انموذج التميز الأوربي وفاعلية انظم تقييم الاداء)، التي تحتاج لمزيد من الدراسة والتعمق في مناقشة أهم تفاصيلها من الناحية المعرفية والتطبيقية، لاستكمال النتائج التي خرجت بها الجهود الفكرية السابقة، لكي يكون بالمستطاع اقتراح مجموعة من الآليات التي يمكن الاستناد عليها في معالجة الخلل داخل بيئة العمل ويقدر تعلق الأمر بالرقابة والتدقيق. ومن أجل مساعدة المنظمات على التعامل مع حالات القصور والتحديات ذات العلاقة برقابة وتقييم أداء الأنشطة والمهام التي تنفذها، وكذلك الموارد التي تمتلكها، فهي بحاجة إلى اعتماد أداة للرقابة قادرة على تقييم أداء المنظمة من كافة الأنشطة التي تقوم بها، وهنا يبرز الدور الذي تمارسه انموذج التميز الأوربي في تقييم أداء المنظمات، ورغم أهمية هذه المتغيرات إلا أن توظيفها في تعزيز فاعلية أنظمة تقييم الأداء يسهم بشكل أكبر في تعزيز دورها وأهميتها داخل المنظمات العامة والخاصة، إذ يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بانخفاض المعرفة لدى القائمين بالموضوع بشأن آلية توظيف العلاقة بين انموذج التميز الأوربي في تعزيز فاعلية أنظمة تقييم الأداء داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق.

## أهمية البحث

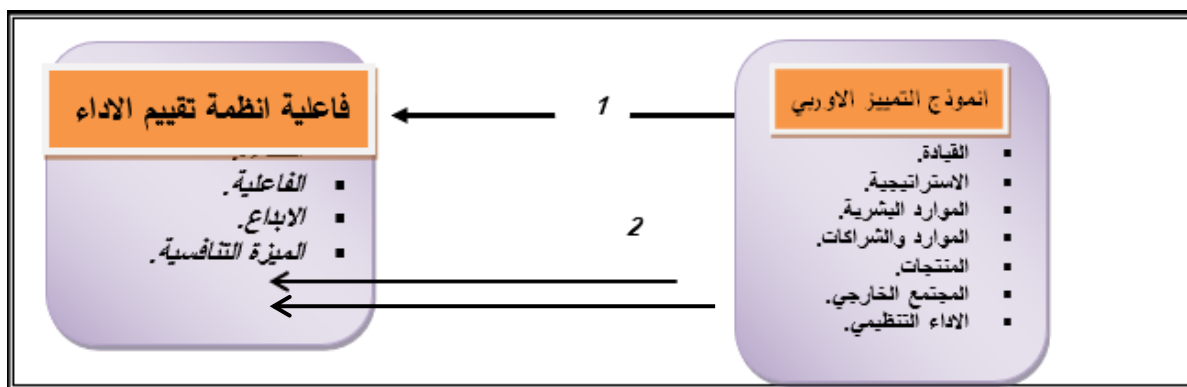
1. **الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إطار المتغيرات التي تحاول البحث فيها (انموذج التميز الأوربي، فاعلية أنظمة تقييم الأداء)، والتي تشكل مفاهيم معاصرة في مجال الرقابة والتدقيق، ترتبط بصورة مباشرة بقدرة المنظمات الناجحة على ديمومة عملياتها بغض النظر عن بيئتها الديناميكية. وعلى الرغم من خصوصية الدراسة التي تمتاز بها متغيراتها، إلا أن البحوث والدراسات التي جمعت بين هذه المتغيرات تنصف بالقليلة. فإن أهمية البحث النظرية تتمثل في سعي الباحث لتقديم دراسة تجمع بين متغيرات حيوية في مجال الرقابة والتدقيق، للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة التونسية والعراقية على وجه الخصوص.

2. **الأهمية التطبيقية:** تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في سعي الباحث لنقل تجارب عدد من الدول المتقدمة والتي اثبتت نجاحها في مجال (أنموذج التميز الأوربي، فاعلية أنظمة تقييم الأداء) الى ميدان البحث، من خلال أعداد استبانة بالاستناد الى عدد من الأبعاد والمؤشرات والمعايير الدولية بعد تكييفها لتلائم مع ميدان البحث. ومن ثم الاستعانة بها لتحديد واقع المتغيرات المبحوثة، ومن ثم اختيار صحة علاقات الارتباط والتأثير بينها، ليتم على إطار نتائجها استنباط مجموعة من الاستنتاجات، واقتراح عدد من التوصيات التي تعمل على تعزيز المعرفة في المجال ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية.

3. **الأهمية المجتمعية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق، التي تعتبر من ابرز المنظمات الرقابية في العراق والتي تسهم في تدقيق ورقابة القضايا المالية والادارية في مؤسسات الدولة، لذا فان اجراء دراسة ميدانية في هذه المنظمة يسهم في تعزيز قدرتها على خدمة المجتمع وذلك بتوظيف موضوعات معاصرة عند تنفيذ مهامها وواجباتها.

## مخطط البحث الفرضي

يجسد المخطط الفرضي للدراسة فكرتها الرئيسة والتي تحاول اثباتها، من خلال تشخيص أهمية دور انموذج التميز الأوربي (المتغير التفسيري)، في التأثير على فاعلية أنظمة تقييم الأداء (المتغير الاستجابي)، في ظل علاقات الارتباط والتأثير بينها، وكما في الشكل (1-1):



الشكل (1-1) المخطط الفرضي للدراسة

## فرضيات البحث:

تنص على (يؤثر الانموذج الأوربي للتميز تأثيراً ذات دلالة معنوية مقبولة من الناحية الاحصائية بصورة منفردة في فاعلية أنظمة تقييم الأداء داخل ديوان الرقابة المالية الاتحادي / العراقي) وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

■ **الفرضية الفرعية 8:** تنص على (يؤثر بعد القيادة كأحد ابعاد الانموذج الأوربي للتميز تأثيراً ذات دلالة معنوية مقبولة من الناحية الاحصائية بصورة منفردة في فاعلية أنظمة تقييم الأداء داخل ديوان الرقابة المالية الاتحادي / العراقي).

■ **الفرضية الفرعية 9:** تنص على (يؤثر بعد الاستراتيجية كأحد ابعاد الانموذج الأوربي للتميز تأثيراً ذات دلالة معنوية مقبولة من الناحية الاحصائية بصورة منفردة في فاعلية أنظمة تقييم الأداء داخل ديوان الرقابة المالية الاتحادي / العراقي).

- **الفرضية الفرعية 10:** تنص على (يؤثر بعد الموارد البشرية كأحد ابعاد الانموذج الاوربي للتميز تأثيرا ذات دلالة معنوية مقبولة من الناحية الاحصائية بصورة منفردة في فاعلية انظمة تقييم الاداء داخل ديوان الرقابة المالية الاتحادي / العراقي).
- **الفرضية الفرعية 11:** تنص على (يؤثر بعد الموارد والشراكات كأحد ابعاد الانموذج الاوربي للتميز تأثيرا ذات دلالة معنوية مقبولة من الناحية الاحصائية بصورة منفردة في فاعلية انظمة تقييم الاداء داخل ديوان الرقابة المالية الاتحادي / العراقي).
- **الفرضية الفرعية 12:** تنص على (يؤثر بعد المنتجات كأحد ابعاد الانموذج الاوربي للتميز تأثيرا ذات دلالة معنوية مقبولة من الناحية الاحصائية بصورة منفردة في فاعلية انظمة تقييم الاداء داخل ديوان الرقابة المالية الاتحادي / العراقي).
- **الفرضية الفرعية 13:** تنص على (يؤثر بعد المجتمع الخارجي كأحد ابعاد الانموذج الاوربي للتميز تأثيرا ذات دلالة معنوية مقبولة من الناحية الاحصائية بصورة منفردة في فاعلية انظمة تقييم الاداء داخل ديوان الرقابة المالية الاتحادي / العراقي).
- **الفرضية الفرعية 14:** تنص على (يؤثر بعد الاداء التنظيمي كأحد ابعاد الانموذج الاوربي للتميز تأثيرا ذات دلالة معنوية مقبولة من الناحية الاحصائية بصورة منفردة في فاعلية انظمة تقييم الاداء داخل ديوان الرقابة المالية الاتحادي / العراقي).

#### أهداف البحث

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق جملة من الاهداف والتي تتمثل اهمها بالآتي:

1. مناقشة بعض الطروحات الفكرية والمعرفية التي تناولها الباحثون والمهتمون بدراسة (انموذج التميز الاوربي، وفاعلية انظمة تقييم الاداء)، لصياغة اهم المرتكزات النظرية للدراسة الحالية.
2. تشخيص مدى اهتمام داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق بتطبيق منظورات انموذج التميز الاوربي.
3. تشخيص مدى اهتمام داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق بتطبيق مؤشرات الانموذج الاوربي للتميز.
4. تشخيص مدى اهتمام داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق بتحسين فاعلية انظمة تقييم الاداء.
5. الوقوف على قوة واتجاه علاقات الارتباط بين انموذج التميز الاوربي والانموذج الاوربي للتميز وفاعلية انظمة تقييم الاداء داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق.
6. الوقوف على التأثير المنفرد لكل من انموذج التميز الاوربي والانموذج الاوربي للتميز في فاعلية انظمة تقييم الاداء داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق.

#### ادوات جمع بيانات الدراسة

استناداً الى المبادئ الرئيسة للمنهج الوصفي التحليلي الذي استند عليه الباحث في انجاز دراسته الحالية بجوانبها النظرية والتطبيقية، اذ تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات الدراسة، لكونها تتوافق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الدراسة، والوقت المخصص لإنجازها. كما قام الباحث بتصميم فقرات استبانة على وفق عدد من افكار وتوجهات عدد من المقاييس العالمية الجاهزة، بعد تكييفها بما يتلاءم وبيئة الدراسة وطبيعة الترابط بين متغيراته وهي (انموذج التميز الأوربي، وفاعلية انظمة تقييم الاداء).

#### اساليب التحليل واستخدام البرامج الاحصائية

استعانة الباحث بعدد من الاساليب والادوات الاحصائية ضمن البرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS-V23، Excel، AMOSE) في معالجة بيانات الدراسة، وتم استعمال (نسب التكرار المئوية والوسط الحسابي والانحراف ومعامل الاختلاف) في تحليل النتائج الوصفي لمتغيرات الدراسة، كما تم استخدام (معامل الارتباط ومعامل الانحدار الخطي البسيط) في تحليل الفرضيات الرئيسة للدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

#### التعريفات الاجرائية للبحث

1. الانموذج الاوربي للتمييز: عبارة عن إطار عمل، يستخدم من قبل المنظمات لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة، وتلبية المتطلبات الخاصة بها، بالشكل الذي يؤهل المنظمة لتحقيق المعايير العالمية اللازمة للحصول على الشهادات والاعتمادات المعتمدة من قبل المنظمات العالمية، وتم قياسها في إطار سبعة ابعاد:

- البعد الاول (القيادة): القدرة التي تتمتع بها الادارة العليا على تحفيز مواردها البشرية، لاستثمار رغباتهم وطاقتهم في تحقيق اهداف منظماتهم.
- البعد الثاني (الاستراتيجية): عبارة عن خطة تعتمد لتحديد اهم الاهداف التي تسعى اليها المنظمة، ومن ثم وضع الاجراءات والبرامج اللازمة لتنفيذها لتحويل هذه الاهداف الى نتائج قابلة للقياس.
- البعد الثالث (الموارد البشرية): مجموعة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة والتي تمتلك مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم.
- البعد الرابع (الموارد والشراكات): مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة والعلاقات التي تمتلكها المنظمة والتي توظفها في تنفيذ الوظائف والنشاطات الخاصة بها.
- البعد الخامس (المنتجات): مجموعة الخدمات التي تقوم المنظمة بتقديمها الى زبائنها او المتعاملين معها، بالشكل الذي يعزز من الدور الاجتماعي الخاص بها.
- البعد السادس (المجتمع الخارجي): مجموعة الاطراف التي تؤثر وتتأثر بالأنشطة والعمليات التي تقوم المنظمة بتنفيذها.
- البعد السابع (الاداء التنظيمي): انعكاس لقدرة المنظمة على استثمار الموارد المتاحة لديها في تنفيذ العمليات المتنوعة الخاصة بها، لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

2. فاعلية انظمة تقييم الاداء: مجموعة من الخصائص والسمات التي تمتاز بها انظمة تقييم الاداء، والتي تمكنها من التعامل مع المدخلات المقدمة اليها بالشكل الذي يعزز من قدرتها على تقديم المعلومات التي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات، وتم قياسه في إطار اربعة ابعاد وهي:

- البعد الاول (الكفاءة): قدرة ديوان الرقابة المالية الاتحادي على تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بالتقارير المالية ورقابة المشروعية وتقارير تقييم الاداء والمهام الخاصة، من خلال استثمار الموارد المادية والمالية والبشرية والإمكانات المتاحة لدية بأقل نسبة من الهدر الضياعات، بالكيفية التي تساعد على تحقيق اعلى النتائج وبتكاليف اقل.
- البعد الثاني (الفاعلية): قدرة ديوان الرقابة المالية الاتحادي على توفير الموارد الجيدة واستخدامها بالشكل الامثل في تنفيذ المهام والواجبات واتخاذ القرارات السليمة لاستخدامها والتكيف مع التغيرات الطارئة التي تشهدها البيئة الخارجية والشكل الذي يمكنه من تحقيق الاهداف وكما مخطط لها.
- البعد الثالث (الابداع): قدرة ديوان الرقابة المالية الاتحادي على ابتكار وتوليد الافكار الجديدة في تطوير الوسائل المعتمدة في تنفيذ المهام والواجبات المسندة له بالشكل الذي يمكنه في تحقيق التفوق والتميز في ميدان الاعمال.
- البعد الرابع (الميزة التنافسية): قدرة ديوان الرقابة المالية الاتحادي على استثمار نقاط القوة وتعزيزها في تنفيذ المهام والواجبات الرقابية بالشكل الذي يمكنه من تقديم خدمات متميزة وذات قيمة من وجهة نظر المستفيدين تساعده على تبوء موقع متميز في القطاع الرقابي الذي تعمل به.

مجتمع وعينة الدراسة

تتحدد مراحل ديوان الرقابة المالية بأربعة مراحل متعاقبة تتمثل كل منها بصدور قانون من قوانين الرقابة المالية، المرحلة الأولى من 1986 - 1927 بموجب القانون رقم (17) لسنة 1927 تم تأسيس دائرة تدقيق الحسابات العامة التي عرفت فيما بعد باسم ديوان مراقب الحسابات العام وتم تعديل قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي مرتين وكانت الغاية منها توسيع واجبات ديوان مراقب الحسابات العام ويلاحظ على أعمال ديوان الرقابة المالية الاتحادي خلال الفترة أعلاه:

1. حددت المادة الثانية من القانون نطاق عمله وجعلته مقيد الجهات والمجالات التي يستطيع الديوان أن ينهض بأعمال الرقابة فيها، وما عدى ذلك فإنه يقتضي نصاً قانونياً.
2. اشراف وزارة المالية على اختصاصات الديوان الإدارية والمالية والتي كانت مقيدة الى حد ما، إذ ان ملاك الديوان وتصرفه بميزانيته خاضعين لرقابة وموافقة وزارة المالية .
3. يفتقر الديوان لأي اختصاصات قضائية، الأمر الذي ساعد على عدم اكتراث أجهزة الرقابة التنفيذية بتقارير الديوان التي كثيرا ما تتضمن مخالفات في غاية الخطورة.
4. أشار القانون على إن تعيين مراقب الحسابات العام يتم باقتراح من رئيس الوزراء وموافقة مجلس الوزراء وكذلك الحال في حالة عزله أو نقله، وبذلك فان الديوان لم تتوفر له الاستقلالية اللازمة التي تؤمن له ممارسة مهامه بعيدا عن أي تأثير من السلطة التنفيذية.
5. افتقار الديوان الى الملاك الوظيفي الجيد حيث يتسم بالضعف من حيث التأهيل والعدد وذلك لأنه لم يساير التوسع الكبير الذي شهدته فعاليات ونشاطات الدولة.

كما لم يواكب التقدم العلمي الذي طرأ على مهنة المحاسبة والمراقبة عن طريق الاتصال والتفاعل مع المنظمات والجمعيات العلمية والمهنية. ورغم كل ذلك فان ما جاء به التشريع المذكور يعتبر خطوة متقدمة كان لها ابلغ الأثر في جعل الرقابة العامة المستقلة في العراق على النحو القائم والذي يوازي باتجاهاته أحدث ما هو معتمد في دول العالم المتقدمة في هذا المجال.

اما عينة الدراسة فقد قام الباحث باختيار عينة من مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في ديوان الرقابة المالي الاتحادي العراقي، اذ تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية والتي يتم على اساسها تحديد حجم عينة الدراسة بصورة تفسح المجال لكافة افراد المجتمع، بان يكون جزء من عينة الدراسة، وبحسب قناعة الباحث بقدرتهم على تزويده بالبيانات القادرة على مساعدته في تحقيق اهداف دراسته، اذ بلغ حجم العينة (267) فرداً التي تشكل نسبتها (23%) من حجم المجتمع، وقام الباحث تم توزيع 267 استبانة وتم استلام 253 وتم استبعاد 32 استبانة لأنها غير صالحة للتليل الاحصائي واصبح العدد 219، ويمكن من خلال الجداول الاتية تحديد اهم خصائصها:

1. الدراسة وتوزيع عينتها من حيث الذكور والاناث: نستنتج من الجدول (3، 2) أن عدد الرجال في عينة الدراسة يمثل (140) أي نسبته (64%) من عدد العينة المبحوثة ارتفاع نسبتها إذ ما تم مقارنتها بنسبة الإناث التي تمثل نسبة (36%) ومجموعهم كان (79) فرداً فقط، مما يبين نتائجا ذات دلالة واضحة بان ديوان الرقابة المالي الاتحادي العراقي تعتمد على الذكور بنسبة أكثر من الإناث، عند تكليفهم بالمهام والمناصب الادارية، ويوضح شرح هذه المعلومات في الجدول (2،3):

جدول (2/3) توزيع مجتمع البحث عينة الدراسة على وفق الذكور والاناث

ت	النوع البشري	العدد	النسبة
1	الذكور	140	64%
2	الاناث	79	36%
	المجموع	219	100%

2. الدراسة وتوزيع عينتها من حيث العمر: يتضح من الجدول (3/3) أن (24) من مجتمع البحث أعمارهم تتراوح اقل من

(25 سنة)، وتمثل نسبة (11%)، في حين أن (94) منهم أي ما نسبته (43%) من موضوع البحث وهي النسبة الأكبر، تتراوح أعمارهم ما بين (26-40 سنة)، وأن (79) منهم أي ما نسبته (36%) من مجتمع البحث أعمارهم تتحدد ما بين (41 و55 سنة)، وأن (22) فرد فقط تحطت أعمارهم (56) سنة، وهذا ما يشكل نسبة (10%) من عينة الدراسة، ويمكن بيان هذه البيانات في الجدول (3،3):

جدول (3،3) توزيع عينة الدراسة على وفق العمر

ت	العمر	العدد	النسبة
1	أقل من 25 سنة	24	11%
2	26-40 سنة	94	43%
3	41-55 سنة	79	36%
4	56 سنة فأكثر	22	10%
	المجموع	219	100%

3. توزيع عينة الدراسة بحسب الشهادة: يتضح في الجدول (3-4)، أن (159) فرد أي ما نسبته (73%) وهي النسبة الأكبر من إجمالي العينة المبحوثة حاملين (شهادة بكالوريوس)، وأن (60) وتمثل نسبة (27%) من إجمالي عينة الدراسات حاملين (شهادة عليا) من عينة الدراسة، وهذه البيانات تؤكد بان (100%) من العينة المبحوثة لديهم شهادة عليا، ومن ثم فان ديوان الرقابة المالي الاتحادي العراقي يعتمد بصورة كاملة على الموارد البشرية المؤهلة من الناحية العلمية عند تكليفهم بالمهام والواجبات الموكلة اليهم، وتشرح البيانات في الجدول أدناه (3،4) :

جدول (3،4) مجتمع الدراسة موزع على وفق الشهادة

ت	الشهادة	العدد	النسبة
1	اعدادية فما دون	-	-
2	دبلوم فني	-	-
3	بكالوريوس	159	73%
4	شهادة عليا	60	27%
	المجموع	219	100%

4. الدراسة موزعة بحسب سنوات العمل الوظيفي : يوضح الجدول أدناه (3،5)، أن (46) موظف فقط من عينة الدراسة ويمثل نسبة (21%) من اجمالها وعندهم عمل وظيفي دون (8) سنوات، أذ أن (41) موظف ما يشكل (19%) من مجتمع الدراسة المبحوثين لديهم سنوات عمل وظيفي تراوحت بين 8-15 سنة، كما أن (105) فرد ونسبته تمثل (48%) وهي النسبة الاعلى من العينة موضوع البحث لديهم سنوات خدمة وظيفية تتأرجح ما بين (16-25) سنة، وفي نهاية المطاف أن (27) منهم أي ما نسبته (12%) لديهم سنوات خدمة وظيفية تفوق 26 سنة، وتشرح البيانات في الجدول أدناه (3،5):

الجدول (5-3) مجتمع الدراسة موزع وفق سنوات الخدمة

ت	سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1	أقل من 8 سنوات	46	21%
2	من 8-15 سنة	41	19%
	من 16-25 سنة	105	48%
	من 26 سنة فأكثر	27	12%
	المجموع	219	100%

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## أولاً: الدراسات الخاصة بمتغير الدراسة (الانموذج الاوربي للتميز)

## 1- الدراسة الأولى

عنوان الدراسة	The implementation of the European Foundation for Quality Management's (EFQM) Excellence model in Academic units of kingdom universities
مشكلة الدراسة	لتحقيق الجودة يتوجب على المنظمة تطبيق أنموذج التميز الأوربي وتوجيه القيادة بالعمل على التعليم العالي بمعايير التميز
هدف الدراسة	العمل على ادخال التحسين بالأداء بين المنظمات والقطاع العام من خلال تطبيق أنموذج التميز الأوربي والعمل على مساعدة المنظمات لتحقيق أفضل الممارسات.
مجتمع الدراسة	الدرجات العليا بوزارة التعليم في المملكة المتحدة.
نتائج الدراسة	جهود الباحث الحثيثة لتحديد العوامل التي تؤثر على تنفيذ نموذج التميز الأوربي EFQM في جامعة المملكة المتحدة والعمل على تنفيذ البرامج التي تحقق التميز.
التوصيات	توجيه موظفي الوزارة تجاه مسؤولياتهم من اجل تطبيق أنموذج التميز الأوربي وكذلك تهيئة وتدريب العاملين وتمكينهم من العمل الجماعي.

## 2- الدراسة الثانية

عنوان الدراسة	تقييم الاداء المنظمات ي باستخدام انموذج التميز الاوربي (EFQM2013) وتأثيره في اليات التحسين.
مشكلة الدراسة	تظهر مشكلة البحث في عدم سلوك المنظمات منهج واسلوب علمي يواكب التطور وخاضع للدراسات التطبيقية والميدانية وخاضع للتعديلات يساهم في عملية تقييم الأداء وتصحيحه وبالتالي يتم تقييم الأداء بشكل غير دقيق مما يؤدي الى عدم تحديد نقاط القوة والضعف الواقعية وعدم معالجة نقاط الضعف بشكل صحيح مما يؤدي بالمنظمة الى الخلل في تشخيص آليات التحسين في تطوير الاداء.
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى تقييم أداء العاملين في وزارة العدل العراقية باستخدام الانموذج الأوربي للتميز EFQM 2013 وتأثيره على آليات التحسين: حيث تم التركيز على آلية استثمار رأس المال الفكري وآلية الخدمة الإلكترونية، كآليتين لتحسين الأداء.
مجتمع الدراسة	العاملين في وزارة العدل العراقية.
نتائج الدراسة	أن هنالك علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين عناصر جائزة التميز الاوربي مجتمعة (المُمكّنات) مع آليات التحسين (الخدمة العدلية الإلكترونية واستثمار رأس المال الفكري)..
التوصيات	الدراسة اوصت ان ادارة التميز مع متغيراتها مجتمعة لها تأثير معنوي وقوي في اليات التحسين فلا بد من الاهتمام بالاستفادة من راس المال الفكري والخدمة الالكترونية.



## ثانيا: الدراسات الخاصة بأنظمة تقييم الاداء:

## 1- دراسة

عنوان الدراسة	تجارب الموظفين مع أنظمة تقييم الاداء
مشكلة الدراسة	وجود ردة فعل للموظفين حول نظام التقييم ومقبوليته، على الرغم من اعادة تصميمه والفوائد التي تم تحقيقها للموظف والمنظمة.
هدف الدراسة	التعرف على سلبيات وايجابيات أنظمة تقييم الاداء وطرق تعامل الموظفين معها.
مجتمع الدراسة	موظفي بلد الدراسة.
نتائج الدراسة	كشفت نتائج الدراسة الى ان الموظفين المبتدئين لديهم نظرة سلبية تجاه نظام تقييم الاداء.
توصيات الدراسة	العمل على تغيير اداء الموظفين من خلال توعيتهم ونقل الخبرات لهم من اجل تحسين نظام تقييم الاداء.

## 2- الدراسة رقم

عنوان الدراسة	مقارنة ممارسات تقييم الاداء والنتائج بالنسبة لممرضات المستشفيات في جمهورية التشيك والمانيا.
مشكلة الدراسة	في جميع انحاء اوربا تعرضت الخدمات العامة لتجاوزات متزايدة بسبب الازمة الاقتصادية ومن اجل تقديم خدمات فائقة الجودة لذلك لجأت المنظمات القطاع العام على ادارة الاداء العام على المستوى والاداري ومستوى العاملين.
هدف الدراسة	العمل على تحديد دور مؤسسات القطاع العام بصياغة أنظمة تقييم الاداء وتنفيذها على المستوى الاداري وعلى مستوى العاملين وتحديد اثارها على اداء الموظفين.
مجتمع الدراسة	موظفي مستشفيات القطاع العام في جمهورية التشيك والمانيا.
نتائج الدراسة	على الرغم من ضغوط المستشفيات المماثلة بين بلدي الدراسة (جمهورية التشيك والمانيا) الا انه يوجد اختلاف في تطبيق وتنفيذ أنظمة تقييم الاداء بين بلدي الدراسة، تظهر الدراسة ان المستشفيات في المانيا تستخدم الاساليب التنموية بالنسبة للمرضين والممرضات، اما مستشفيات جمهورية التشيك تستخدم المزيد من اساليب التحكم.
توصيات الدراسة	العمل على ادبيات أنظمة تقييم الاداء لاشتقاق إطار عمل مشترك يتم استخدامه للمقارنة بين منظمات القطاع العام لبلدي الدراسة (جمهورية التشيك والمانيا).

## المبحث الثالث

## الجانب النظري

## اولا: المفاهيم الأساسية للتميز الاوربي

إن المنظمة المتميزة هي المنظمة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المنظمة.

تعتبر معايير نموذج التميز الأوروبي الممثلة في الشكل أدناه بمثابة إطار عمل غير توصيفي مبنى على تسعة معايير، خمسة منها هي "ممكنات (وسائل) Enablers"، وأربعة هي "نتائج Results". تغطي معايير "الممكنات (الوسائل)" ما تقوم به أية مؤسسة وكيفية القيام به. وتغطي معايير "النتائج" ما تحققه أية مؤسسة. "النتائج" تأتي نتاجاً لـ "الممكنات (الوسائل)"، ويتم تحسين "الممكنات (الوسائل)" من خلال التغذية الراجعة من "النتائج". (EFQM 2013).

تؤكد الأسهم الطبيعية الديناميكية للنموذج، موضحة دور التعلم والابتكار والإبداع في تحسين الممكنات مما يؤدي بدوره إلى تحقيق نتائج أفضل [1]

### إضافة قيمة لصالح المتعاملين

تقوم المنظمات المتميزة بإضافة قيمة لصالح المتعاملين معها بصورة مستمرة ومنتظمة من خلال تفهم وتوقع وتلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم وفرصهم.

### بناء مستقبل مستدام

للمؤسسات المتميزة أثر إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في قطاعات الأعمال الخاصة بها.

### تنمية القدرة المؤسسية

المنظمات المتميزة تقوم ببناء وتطوير قدراتها من خلال الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير داخل وخارج حدودها المؤسسية.

### تسخير الإبداع والابتكار

المنظمات المتميزة تعزز القيمة المضافة وتحقق مستويات متصاعدة للأداء من خلال آليات التحسين المستمر والابتكار المنتظم الذي يتحقق من خلال تسخير الإبداع لدى جميع المعنيين بالمنظمة [2].

### القيادة من خلال رؤيا وإلهام ونزاهة

تحظى المنظمات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، كما يقومون أيضاً بإعطاء القدوة الحسنة في القيم والسلوكيات المؤسسية [3].

### الإدارة بمرونة وسرعة التكيف مع التغيير

تعرف المنظمات المتميزة بقدرتها على اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التحديات الماثلة وسرعة التجاوب معها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

### النجاح من خلال مواهب وقدرات موظفي المنظمة

المنظمات المتميزة تقدر الموظفين لديها وتقوم بإيجاد ثقافة التمكين لهم من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية. (EFQM) (2013).

### استدامة النتائج الباهرة

تحقق المنظمات المتميزة نتائج باهرة ومستدامة تلبي الإحتياجات الخاصة بجميع المعنيين بالمنظمة على المدى القصير والطويل في إطار البيئة التشغيلية التي تعمل فيها.

### ممكّنات نموذج التميز الأوربي:

يتكون انموذج EFQM من تسعة عناصر رئيسية. مجموع النقاط من هذه العناصر هو 1000. تحدد الأوزان المخصصة للعناصر الوزن الذي تم وضعه على هذا العنصر والذي قد يتأثر بالاتجاهات العالمية الحديثة. تتكون المعايير من عوامل التمكين والنتائج، مع تصنيف خمسة معايير كعوامل تمكين وأربعة معايير مصنفة على أنها نتائج. تمثل العوامل التمكينية كيفية عمل المنظمة، وتركز النتائج على إنجازات أصحاب المصلحة (أولئك الذين لديهم مصلحة في المنظمة) وكيف يمكن قياسها واستهدافها (EFQM)، (2013) [4، 5].

- 1- القيادة (10%) : المنظمات المتميزة تمتلك قادة يصوغون ويشكلون المستقبل ويحققونه، ويعملون كقدوة لقيمتها وأخلاقياتها وتقتهم الملهمة في جميع الأوقات. أنها مرنة، وتمكين المنظمة للتوقع والوصول في الوقت المناسب لضمان النجاح المستمر للمنظمة.
- 2- الإستراتيجية (10%) : تقوم المنظمات الممتازة بتنفيذ مهمتها ورؤيتها من خلال تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة. يتم تطوير السياسات والخطط والأهداف والعمليات ونشرها لتنفيذ الاستراتيجية.
- 3- الموارد البشرية (10%) : تقدر المنظمات الممتازة أفرادها وتخلق ثقافة تتيح تحقيق المنفعة المتبادلة للأهداف التنظيمية والشخصية. يطورون قدرات شعبهم وتعزيز العدالة والمساواة. إنهم يهتمون ويتواصلون ويكافئون ويقدررون، بطريقة تحفز الناس، وتبني الالتزام وتمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم لصالح المنظمة.
- 4- الشراكة والموارد (10%) : تقوم المنظمات الممتازة بتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموردين والموارد الداخلية من أجل دعم استراتيجياتهم وسياساتهم والتشغيل الفعال للعمليات. إنها تضمن أن تدار بشكل فعال تأثيرها البيئي والاجتماعي
- 5- العمليات والمنتجات والخدمات (10%) : تقوم المنظمات الممتازة بتصميم وإدارة وتحسين العمليات والمنتجات والخدمات لتوليد قيمة متزايدة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

### النتائج

معايير النتائج هي تقييم ما إذا تم تحقيق الأهداف من خلال تتبع الأداء ومراقبته

- 1- نتائج الموارد البشرية (10%) : تحقق المنظمات المتميزة وتحافظ على النتائج المتميزة التي تليها أو تتجاوز حاجة وتوقعات مواردها البشرية ((EFQM 2013)
- 2- نتائج الزبائن (15%) : تحقق المنظمات الممتازة وتحافظ على النتائج المتميزة التي تليها أو تتجاوز احتياجات وتوقعات زبائنها.
- 3- نتائج المجتمع (10%) : تحقق المنظمات الممتازة وتحافظ على النتائج المتميزة التي تليها أو تتجاوز حاجة وتوقعات أصحاب المصلحة المعنيين داخل المجتمع، (EFQM 2013)
- 4- نتائج الأعمال (15%) : تحقق المنظمات الممتازة وتحافظ على النتائج المتميزة التي تليها أو تتجاوز حاجة وتوقعات أصحاب المصلحة في أعماله.

### ثانياً: مفهوم فاعلية أنظمة تقييم الاداء

تحتل عملية قياس وفاعلية أنظمة تقييم الاداء مكاناً بارزاً في العملية الإدارية وفي الإرث الحضاري للمنظمات بشكل عام وتكتسب هذه العملية أهمية أكبر في المنظمات الصناعية. وتعد عملية فاعلية أنظمة تقييم الاداء ممارسة قديمة، تكونت لبناتها الأساسية منذ عهود طويلة وهي وسيلة لدراسة قدرة المنظمة على أنجاز أهدافها وتحقيق ما هو مطلوب منها خلال مدة معينة، وفي كل الأحوال فإن التقييم يبقى جزء من وظيفة الرقابة في المنظمة. ويعرف التقييم على أنه التعديل والإصلاح بعد التثمين. أما الأداء فهو الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهداف أدائها المتمثلة بما يأتي (الكلفة والجودة والسرعة والاعتمادية والمرونة والموثوقية والملموسية [6]).

وتعرف فاعلية أنظمة تقييم الاداء بشكل عام على أنه العملية المنظمة التي تهتم بجمع المعلومات وتحليلها لغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها لمعالجة جوانب الضعف وتوافر النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة. وتهدف عملية فاعلية أنظمة تقييم الاداء الى تحديد مدى امكانية المنظمة في تحقيق أهدافها الموضوعية ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية [7]، كما سيحاول الباحث تشخيصها داخل المنظمة المبحوثة، في الجاب التطبيقي للبحث.

1. الكفاءة: أحد مؤشرات فاعلية أنظمة تقييم الاداء ويمكن تعريف الكفاءة بانها ما تتمتع به المنظمة من الرشد باستخدام مؤهلاتها ومواردها البشرية والمالية والفنية والتكنولوجية في تنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بها [8] ويتضح لنا من هذا التعريف أهمية الكفاءة في تعامل المنظمة مع مواردها المتوفرة لديها [9].

2. الفاعلية: تشكل الفاعلية إحدى المؤشرات التي يمكن الاستناد عليها لتشخيص فاعلية أنظمة تقييم الاداء الخاص بالمنظمات، وتعددت التعريفات بخصوص هذا المجال [10] إذ تم بيان المقصود من الفاعلية بانها قدرة وإمكانية المؤسسة في تنمية وتحصيل قدراتها النادرة والقيمة، لإنجاز الأنشطة والمهام الخاصة بها، واعتماد مبدأ التنسيق بشكل متكافئ بين مواردها وخبراتها مواردها البشرية من اجل تصنيع لمنتجات تلي حاجات الزبائن المتعددة [9].

3. الإبداع: أحد مؤشرات فاعلية أنظمة تقييم الأداء التي يعتمد عليها في تشخيص واقع ومستوى هذا التميز. وتم بيان المقصود من الإبداع بأنه إمكانية وقوة المؤسسة على ابتكار الأفكار الجديدة في تنفيذ الأنشطة والبرامج والعمليات الخاصة بها، بالشكل الذي يمكنها من تلبية احتياجات المستفيدين بشكل متميز وهذا التعريف يؤكد العلاقة المتداخلة بين الإبداع ورفاهية المتعاملين والمستفيدين من المؤسسة، كما تم تعريف الإبداع بأنه إمكانية المؤسسة على اختراع أساليب جديدة وغير مطروقة في التعامل مع المشكلات والتحديات التي تتعرض لها في ميدان العمل.

4. الميزة التنافسية: تعتبر الميزة التنافسية إحدى المعايير والابعاد التي يمكن العمل عليها لتشخيص وبيان فاعلية أنظمة تقييم الأداء الخاصة بالمؤسسات، وتعددت التعريفات التي تم التطرق لها، وتم بيان المقصود من الميزة التنافسية بأنها إمكانية المؤسسة على استخدام المقدرات الأساسية المتاحة لديها في إنجاز الأعمال والمهام الخاصة بها، بالشكل الذي يمكنها من تعزيز موقعها التنافسي في الميدان الذي تعمل به [11].

### الفصل الثالث

#### الجانب التطبيقي

#### أولاً: بيان وتفسير النتائج الخاصة بالأنموذج الأوربي للتميز ومؤشراته الفرعية

صممت هذه الفقرة لعرض وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها عند تحليل البيانات الخاصة بمتغير بالأنموذج الأوربي للتميز وابعاده الفرعية، إذ تم قياسه في ظل سبعة أبعاد وهي (القيادة، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الموارد والشرائط، المجتمع الخارجي، المنتجات، الأداء التنظيمي)، وفيما يلي تفسير لهذه النتائج ومناقشتها:

1. بيان وتفسير النتائج بخصوص مؤشر القيادة: يتبين في الجدول المرفق (3-1) أن القيادة واحدة من مؤشرات الأنموذج الأوربي للتميز تم احتسابها في أنموذج مصمم من (4) فقرات، وأن النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به بلغت (88%)، وهي نسبة تقييمها جيد جداً وتفوقت على النسبة المعيارية (66.7%)، وتشير إلى أن الإدارة العليا في ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق تمتلك القدرة التي تتمتع على تحفيز مواردها البشرية، لاستثمار رغباتهم وطاقاتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها. وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي للقيادة مع النتيجة السابقة، والتي بلغت (3.7) وهي كذلك تفوقت على قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، وتؤكد امتلاك الإدارة العليا في ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق القيادة بدرجة عالية احصائياً، أما نسبة الانحراف المعياري للقيادة بلغ نسبتها (0.66) فهي تؤكد وجود الانسجام الجيد احصائياً بين مجتمع الدراسة عند الإجابة على أنموذج القيادة، بفقراته (4) وتم تجانس هذه النتيجة مع قيمة معامل الاختلاف للقيادة إذ بلغت (0.18).

2. بيان وتفسير النتائج بخصوص مؤشر الاستراتيجية: يتبين في الجدول المرفق (3-1) أن الاستراتيجية كواحد من مؤشرات الأنموذج الأوربي للتميز تم احتسابها وفق أنموذج مصمم من (5) فقرات، وأن النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به بلغت (85%)، وهي نسبة تقييمها جيد جداً وتفوقت على النسبة المعيارية (66.7%)، وتشير إلى أن الإدارة العليا في ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق تمتلك القدرة على بناء الخطة التي تعتمد لتحقيق أهم الأهداف التي تسعى إليها، ومن ثم وضع الإجراءات والبرامج اللازمة لتنفيذها لتحويلها إلى نتائج قابلة للقياس. وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي للاستراتيجية مع النتيجة السابقة، والتي بلغت (3.5) وهي كذلك تفوقت على قيمة الوسط الحسابي الفرضي للدراسة (3)، وتؤكد امتلاك ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق الاستراتيجية بدرجة عالية احصائياً، أما قيمة الانحراف المعياري للاستراتيجية وبلغت نسبتها (0.73) فهي تؤكد وجود الانسجام الجيد احصائياً بين أفراد عينة الدراسة عند الإجابة على فقرات الاستراتيجية، وقد توائمت هذه النتيجة مع قيمة معامل الاختلاف للاستراتيجية إذ بلغت (0.21).

3. عرض وتفسير النتائج الخاصة بالموارد البشرية: يتبين في الجدول (3-1) أن الموارد البشرية كأحد أبعاد الأنموذج الأوربي للتميز تم احتسابها وفق أنموذج مصمم من (10) فقرات، وأن النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به بلغت نسبتها (86%)، وهي نسبة تقييمها جيد جداً وتصدرت على النسبة المعيارية البالغة (66.7%)، وتشير إلى أن الموارد البشرية داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق تمتلك مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليهم، وبالشكل الذي يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية التي تسعى إليها مؤسستهم، وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي للموارد البشرية مع النتيجة المعروضة مسبقاً،

والتي بلغت (3.6) وهي كذلك تفوقت على قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، وتؤكد امتلاك ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق للموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ مهامها بدرجة عالية احصائياً، اما قيمة فقرة الانحراف المعياري للموارد البشرية فقد بلغت (0.68) فهي تبين وجود الانسجام الجيد احصائياً بين افراد عينة الدراسة عند الاجابة على فقرات الموارد البشرية، وقد توائمه هذه النتيجة مع قيمة معامل الاختلاف للموارد البشرية اذ بلغت (0.19).

4. عرض وتفسير النتائج الخاصة بالموارد والشراكات: يتبين في الجدول (3-1) ان الموارد والشراكات كأحد ابعاد الانموذج الاوربي للتميز تم احتسابها وفق أنموذج مصمم من (5) فقرة، وأن نسبة الاتفاق المؤي الخاصة به بلغت (86%)، وهي نسبة تقييمها جيد جداً وتفوقت على النسبة المعيارية (66.7%)، وتشير الى ان الادارة العليا داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق تمتلك مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة والعلاقات مع الدوائر والمنظمات الاخرى، والتي توظفها في تنفيذ الوظائف والنشاطات الخاصة بها. وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي للموارد والشراكات مع النتيجة السابقة، والتي بلغت (3.7) وهي كذلك تفوقت على قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، وتؤكد امتلاك ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق الموارد والشراكات بدرجة عالية احصائياً، اما قيمة معامل الانحراف المعياري للموارد والشراكات بلغت نسبته (0.72) وهي تبين وجود تداخل الجيد احصائياً بين افراد عينة الدراسة عند الاجابة على فقرات الموارد والشراكات، وجمعت هذ القيمة مع معامل الاختلاف للموارد والشراكات اذ بلغت (0.20).

5. بيان وتفسير النتائج الخاصة بالمنتجات: يتبين في الجدول المرفق (3-1) ان المنتجات واحد من مؤشرات الانموذج الاوربي للتميز تم احتسابها وفق أنموذج مصمم من (5) فقرات، وأن النسبة المئوية للاتفاق الخاصة به بلغت (85%)، وهي نسبة تقييمها جيد جداً واجتازت النسبة المعيارية (66.7%)، وتشير الى ان الادارة العليا داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق تمتلك القدرة على تقديم مجموعة من الخدمات زبائنها او المتعاملين معها، بالشكل الذي يعزز من الدور الاجتماعي الخاص بها. وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي للمنتجات مع النتيجة السابقة، والتي بلغت (3.5) وهي كذلك تفوقت على قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، وتؤكد امتلاك ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق القدرة على تقديم المنتجات المطلوبة بدرجة عالية احصائياً، اما قيمة الانحراف المعياري للمنتجات فقد بلغت (0.72) فهي تؤكد وجود ذات القيمة العالية احصائياً بين افراد عينة الدراسة عند الاجابة على فقرات المنتجات، وقد توائمه هذه النتيجة مع قيمة معامل الاختلاف للمنتجات اذ بلغت (0.22).

6. عرض وتفسير النتائج الخاصة بالمجتمع الخارجي: يتبين في الجدول (3-1) ان المجتمع الخارجي كأحد ابعاد الانموذج الاوربي للتميز تم احتسابها وفق أنموذج مصمم من (8) فقرات، وأن نسبة الاتفاق المؤي بلغت (86%)، وهي نسبة تقييمها جيد جداً واجتازت النسبة المعيارية (66.7%)، تبين ان الادارة العليا داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق لديها المقدرة على تحقيق التوافق بين مصالح مجموعة الاطراف التي تؤثر وتتأثر بالأنشطة والعمليات التي تقوم المنظمة بتنفيذها. وقد اتفقت نسبة الوسط الحسابي للمجتمع الخارجي مع النتائج المتحققة سابقاً، والتي نسبتها بلغت (3.6) وهي كذلك تفوقت على قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، وتبين مقدرة ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق القدرة على ادارة مصالح المتعاملين معها بدرجة عالية احصائياً، اما قيمة معامل الانحراف المعياري للمجتمع الخارجي بلغت نسبته (0.73) فهي تبين وجود الانسجام ذات القيمة العالية احصائياً بين افراد عينة الدراسة عند الاجابة على فقرات المجتمع الخارجي، وقد توائمه هذه النتيجة مع قيمة معامل الاختلاف للمجتمع الخارجي اذ بلغت (0.21).

7. عرض وتفسير النتائج الخاصة بالأداء التنظيمي: يتبين في الجدول (3-1) ان الاداء التنظيمي كأحد ابعاد الانموذج الاوربي للتميز تم احتسابها وفق أنموذج مصمم من (4) فقرات، وأن نسبة الاتفاق المؤي بلغت (84%)، وهي نسبة تقييمها جيد جداً واجتازت النسبة المعيارية (66.7%)، وتبين ان الادارة العليا داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق لديه القدرة على استثمار الموارد المتاحة في تنفيذ العمليات المتنوعة الخاصة بها، لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها. وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي للأداء التنظيمي مع النتيجة السابقة، والتي بلغت (3.3) وهي كذلك تفوقت على قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، وتؤكد امتلاك ديوان الرقابة المالي الاتحادي داخل العراق القدرة على تحقيق الاداء التنظيمي المطلوب بدرجة عالية احصائياً، اما قيمة معامل الانحراف المعياري للأداء التنظيمي بلغت نسبته (0.74) فهي تؤكد وجود الانسجام الجيد احصائياً بين مجتمع الدراسة عند الاجابة على أنموذج الاداء التنظيمي، وقد توائمه هذه النتيجة مع قيمة معامل الاختلاف للأداء التنظيمي اذ بلغت (0.23)، والتي تؤكد انخفاض التشتت بين الاجابات عينة الدراسة اتجاه فقرات الاداء التنظيمي، والجدول (3-1) يوضح هذه النتائج بصورة اكثر تفصيلاً

وبالرجوع إلى الجدول (3-1) للتعرف على النسبة المئوية للاتفاق لأجمالي متغير الانموذج الاوربي للتميز، نجدها بلغت (86%)، وهي نسبة جيدة جداً وتفوقت على النسبة المعيارية للاتفاق، وتؤكد بان ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق تمتلك إطار عمل

يستخدم من قبلها لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة، وتلبية المتطلبات الخاصة بها، بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق المعايير العالمية اللازمة للحصول على الشهادات والاعتمادات المعتمدة من قبل المنظمات العالمية. وبلغت قيمة الوسط الحسابي للأنموذج الاوربي للتمييز (3.6) وهي تبين اهتمام ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق باستخدام الأنموذج الاوربي للتمييز بتقدير عالي من الناحية الاحصائية، حيث تجاوزت قيمة الوسط الفرضي (3)، وان قيمة معامل الانحراف المعياري للأنموذج الاوربي للتمييز بلغت نسبته (0.71) فهي تعكس وجود الانسجام العالي احصائياً بين اجابات افراد العينة المدروسة عند التعامل مع فقرات الأنموذج الاوربي للتمييز، وتبين ان قيمة النتيجة متطابقة مع قيمة معامل الاختلاف للأنموذج الاوربي للتمييز حيث بلغت (0.21)، والتي تبين التشتت في اجابات مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح هذه النتائج بصورة اكثر دقة في الجدول (1-3):

الجدول أدناه (1-3) مؤشرات الأنموذج التميز الاوربي حسب ترتيب الاهمية النسبية.

مستوى الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	البعد
0.82	0.18	0.66	3.7	%88	القيادة
0.81	0.19	0.68	3.6	%86	الموارد البشرية
0.80	0.20	0.72	3.7	%86	الموارد والشراكات
0.79	0.21	0.73	3.6	%86	المجتمع الخارجي
0.79	0.21	0.73	3.5	%85	الاستراتيجية
0.78	0.22	0.72	3.5	%85	المنتجات
0.77	0.23	0.74	3.3	%84	الاداء التنظيمي
	0.21	0.71	3.6	%86	اجمالي الانموذج الاوربي للتمييز

### ثانياً: عرض وتفسير النتائج الخاصة بفاعلية انظمة تقييم الاداء وأبعاده الفرعية

خصصت هذه الفقرة لعرض وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها عند تحليل البيانات الخاصة بمتغير فاعلية انظمة تقييم الاداء وابعاده الفرعية، إذ تم قياسه في ظل اربعة ابعاد وهي (الكفاءة، الفاعلية، الابداع، الميزة التنافسية)، وفيما يلي تفسير لهذه النتائج ومناقشتها:

1. بيان وتفسير النتائج الخاصة بالكفاءة: يتبين في الجدول (2-3) ان الكفاءة واحد من مؤشرات فاعلية انظمة تقييم الاداء تم احتسابها وفق أنموذج مصمم من (7) فقرات، وأن نسبة الاتفاق المئوية بلغت (87%)، وهي نسبة تقييمها جيد جداً واجتازت النسبة المعيارية (66.7%)، وتبين ان انظمة تقييم الاداء داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق تمتلك القدرة على تنفيذ المهام والواجبات الخاصة بالتقارير المالية ورقابة المشروعية وتقارير تقويم الاداء والمهام الخاصة، من خلال استثمار الموارد المادية والمالية والبشرية والإمكانات المتاحة لدية بأقل نسبة من الهدر الضياعات، بالكيفية التي تساعد على تحقيق اعلى النتائج وبتكاليف اقل. وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي للكفاءة مع النتيجة السابقة، والتي بلغت (3.7) وهي كذلك تفوقت على قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، وتؤكد امتلاك ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق انظمة تقييم اداء ذات كفاءة مرتفعة من الجانب الاحصائي، اما قيمة معامل الانحراف المعياري للكفاءة بلغت نسبته (0.69) فهي تبين وجود الانسجام المتماسك احصائياً بين مجتمع الدراسة حين الاجابة على فقرات مؤشر الكفاءة، وقد توائمه هذه النتيجة مع قيمة معامل الاختلاف للكفاءة بلغت نسبته (0.19)،

2. بيان وتفسير النتائج الخاصة بالفاعلية: يتبين في الجدول (2-3) ان الفاعلية واحد من مؤشرات فاعلية انظمة تقييم الاداء تم احتسابها وفق أنموذج مصمم من (5) فقرات أن النسبة الاتفاق المئوي بلغت (87%)، وهي نسبة تقييمها جيد جداً واجتازت على النسبة المعيارية (66.7%)، وتشير الى ان انظمة تقييم الاداء داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق لديها المقدرة على توفير الموارد الجيدة وتوظيفها بالشكل الامثل في انجاز المهام والواجبات واتخاذ القرارات السليمة لاستخدامها والتكيف مع التغيرات الطارئة التي تشهدها البيئة الخارجية والشكل الذي يمكنه من انجاز الاهداف المخططة وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي للفاعلية مع النتيجة السابقة: والتي بلغت نسبتها (3.6) وهي كذلك تفوقت على قيمة الوسط الحسابي الفرضي موضوع الدراسة (3)، وتؤكد امتلاك ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق انظمة تقييم اداء ذات فاعلية مرتفعة من الجانب الاحصائي، اما قيمة معامل الانحراف المعياري

للفاعلية بلغت نسبته (0.70) فهي تؤكد وجود التفاعل الجيد احصائياً بين مجتمع الدراسة عند الاجابة على متطلبات فقرات مؤشر الفاعلية، وقد توائمه هذه النتيجة مع قيمة معامل الاختلاف للفاعلية اذ بلغت (0.21).

**3.** بيان وتفسير النتائج الخاصة بمؤشر الابداع : يتبين في الجدول أدناه (2-3) ان الابداع واحد من مؤشرات فاعلية انظمة تقييم الاداء تم احتسابها وفق أنموذج مصمم من (6) فقرات، وأن نسبة الاتفاق المؤبىة بلغت (87%)، وهي نسبة تقييمها جيد جداً وتوقفت على النسبة المعيارية (66.7%)، وتشير الى ان انظمة تقييم الاداء داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق تمتلك القدرة على خلق وتوليد الافكار الحديثة في تطوير الوسائل المعتمدة في تنفيذ المهام والواجبات المسندة له بالشكل الذي يمكنه في انجاز التفوق والارتقاء والتميز في جانب الاعمال. وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي للإبداع مع النتيجة المتحققة سابقاً، وبلغت نسبتها (3.7) وهي كذلك تفوقت على قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، وتؤكد امتلاك ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق انظمة تقييم اداء ذات ابداع عالية من الناحية الاحصائية، اما قيمة الانحراف المعياري للإبداع فقد بلغت (0.70) فهي تؤكد وجود الانسجام الجيد احصائياً بين افراد عينة الدراسة عند الاجابة على فقرات الابداع، وقد توائمه هذه النتيجة مع قيمة معامل الاختلاف للإبداع اذ بلغت (0.18).

**4.** بيان وتفسير النتائج الخاصة بالميزة التنافسية: يتبين في الجدول أدناه (2-3) ان الميزة التنافسية واحدة من مؤشرات فاعلية انظمة تقييم الاداء تم احتسابها وفق أنموذج مصمم من (6) فقرات، وأن النسبة المؤبىة للاتفاق الخاصة به بلغت (86%)، وهي نسبة جيدة جداً وتوقفت على النسبة المعيارية (66.7%)، وتشير الى ان انظمة تقييم الاداء داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق تمتلك قدرة على استثمار نقاط القوة وتعزيزها في تنفيذ المهام والواجبات الرقابية بالشكل الذي يمكنه من تقديم خدمات متميزة وذات قيمة من وجهة نظر المستفيدين تساعده على تبوء موقع متميز في القطاع الرقابي الذي تعمل به. وقد اتفقت قيمة الوسط الحسابي للميزة التنافسية مع النتيجة السابقة، والتي بلغت (3.6) وهي كذلك تفوقت على قيمة الوسط الحسابي الفرضي (3)، وتؤكد امتلاك ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق انظمة تقييم اداء ذات ميزة تنافسية عالية من الناحية الاحصائية، اما قيمة الانحراف المعياري للميزة التنافسية فقد بلغت (0.72) فهي تؤكد وجود الانسجام الجيد احصائياً بين افراد عينة الدراسة عند الاجابة على فقرات الميزة التنافسية، وقد توائمه هذه النتيجة مع قيمة معامل الاختلاف للميزة التنافسية اذ بلغت (0.20).

وبالرجوع إلى الجدول (2-3) للتعرف على النسبة المؤبىة للاتفاق لأجمالي متغير فاعلية انظمة تقييم الاداء، نجدها بلغت (87%)، وهي نسبة جيدة جداً وتوقفت على النسبة المعيارية للاتفاق، وتؤكد بان ديوان الرقابة المالي الاتحادي العراقي يمتلك مجموعة من الخصائص والسمات القيمة التي تمتاز بها انظمة تقييم الاداء الخاصة به، والتي تمكنها من التعامل مع المدخلات المقدمة اليها بالشكل الذي يعزز من قدرتها على تقديم المعلومات التي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات. كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لفاعلية انظمة تقييم الاداء (3.7) وهي تؤكد اهتمام ديوان الرقابة المالي الاتحادي في العراق بفاعلية انظمة تقييم الاداء بدرجة عالية من الناحية الاحصائية، علماً أنها تجاوزت قيمة الوسط الفرضي (3). اما قيمة الانحراف المعياري لفاعلية انظمة تقييم الاداء فقد بلغت (0.70) فهي تعكس وجود الانسجام العالي احصائياً بين اجابات افراد العينة المدروسة عند التعامل مع فقرات فاعلية انظمة تقييم الاداء، وقد جاءت هذه النتيجة مترافقة مع قيمة معامل الاختلاف لفاعلية انظمة تقييم الاداء اذ بلغت (0.20)، والتي تؤكد انخفاض التشتت اتجاه من قبل اجابات عينة الدراسة، ويمكن توضيح هذه النتائج بصورة أكثر دقة في الجدول (2-3):

الجدول (2-3) ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد فاعلية انظمة تقييم الاداء

الاهمية	مستوى	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	البعد
0.82	0.18	0.70	3.7	87%	الابداع	
0.81	0.19	0.69	3.7	87%	الكفاءة	
0.80	0.20	0.72	3.6	86%	الميزة التنافسية	
0.79	0.21	0.70	3.6	86%	الفاعلية	
	0.20	0.70	3.7	87%	فاعلية انظمة تقييم الاداء	

**ثالثاً: اختبار فرضية تأثير الانموذج الاوربي للتميز في فاعلية انظمة تقييم الاداء وتفسير النتائج:**

سيتم في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة التي توضح التأثير الذي يمارسه المتغير المستقل الثاني (الانموذج الاوربي للتميز) وابعادها الفرعية الاربعة، في المتغير التابع (فاعلية انظمة تقييم الاداء)

الجدول (3-3) تأثير الانموذج الاوربي للتمييز في فاعلية انظمة تقييم الاداء

مستوى المعنوية		$F$	$R^2$	$B$	$a$	المتغير التفسيري وأبعاده
يوجد تأثير	0.01	21.85	%28	0.94	0.85	القيادة
يوجد تأثير	0.01	31.88	%40	0.99	0.78	الاستراتيجية
يوجد تأثير	0.01	29.21	%36	0.95	0.81	الموارد البشرية
يوجد تأثير	0.01	22.45	%27	0.79	0.92	الموارد والشراكات
يوجد تأثير	0.01	26.12	%38	0.84	0.89	المنتجات
يوجد تأثير	0.01	30.51	%29	0.89	0.92	المجتمع الخارجي
يوجد تأثير	0.01	27.28	%30	0.79	0.94	الاداء التنظيمي
يوجد تأثير	0.01	27.05	%33	0.88	0.78	الانموذج الاوربي للتمييز

### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

1. توضح نتائج التحليل بان الادارة في ديوان الرقابة المالي الاتحادي / العراق تمتلك إطار عمل يستخدم من قبلها لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة، وتلبية المتطلبات الخاصة بها، بالشكل الذي يؤهلها لتحقيق المعايير العالمية اللازمة للحصول على الشهادات والاعتمادات المعتمدة من قبل المنظمات العالمية، ومن أبرز هذه المؤشرات هي مؤشرات الأنموذج الاوربي للتمييز.
2. نلاحظ من نتائج التحليل ان الادارة العليا في ديوان الرقابة المالي الاتحادي / العراق تمتلك القدرة التي تتمتع على تحفيز مواردها البشرية، لاستثمار رغباتهم وطاقتهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها.
3. تؤكد نتائج التحليل ان الادارة العليا في ديوان الرقابة المالي الاتحادي / العراق تمتلك القدرة على بناء الخطة التي تعتمد لتحقيق اهم الاهداف التي تسعى اليها، ومن ثم وضع الاجراءات والبرامج اللازمة لتنفيذها لتحويلها الى نتائج قابلة للقياس.
4. اظهرت نتائج التحليل الى ان الموارد البشرية داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي / العراق تمتلك مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم، وبالشكل الذي يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية التي تسعى اليها منظمته.
5. اكدت نتائج التحليل ان الادارة العليا داخل ديوان الرقابة المالي الاتحادي / العراق تمتلك مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة والعلاقات مع الدوائر والمنظمات الاخرى، والتي توظفها في تنفيذ الوظائف والنشاطات الخاصة بها.

##### التوصيات

1. الاطلاع على النماذج العالمية والتي يمكن الاستفادة منها في تحديث المؤشرات والمعايير، التي يعتمد عليها ديوان الرقابة المالي الاتحادي في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة اليه، من اجل الارتقاء بمستويات الاداء الخاصة به، بالمنظمات التي يقوم بتدقيق عملياتها.
2. العمل على زيادة قدرة القيادات العاملة في ديوان الرقابة المالي الاتحادي، لكي تتعزز قدرتهم على العمل بهدوء وعدم الاستعجال او التهاون عند تنفيذ المهام المناطة بهم، والذي بدروه سينعكس على تعزيز سمعتهم في المجتمع.
3. تعزيز قدرة ديوان الرقابة المالية الاتحادي ببناء عدد من السيناريوهات التي يمكن الاستناد عليها في تفسير الاستراتيجيات، التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ الخطط والمشاريع المستقبلية التي يرغب بتنفيذها.



4. القيام بتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية لتعزيز مهارات ومقدرات الموارد البشرية العاملة في ديوان الرقابة المالي الاتحادي، من اجل تعزيز جودة ادائهم وقدرتهم على تحقيق اهداف منظماتهم.
5. في ضوء النتائج التنسيق مع ديوان الرقابة المالي الاتحادي بتوفير الاطر المتخصصة لإدارة واستثمار الموارد المتاحة لديهم بأعلى كفاءة ممكنة، وكذلك ادارة الشراكات الخاصة معهم بأفضل شكل لضمان تحديد الاسس التي تسير عليها عند تنفيذ مشاريعها المتنوعة.

#### المصادر

- [1].سناء محمود سليمان. (2014). *تطبيق نموذج التميز الاوربي لتقييم أداء مستشفى النعمان العام/العراق*. بغداد.
- [2].sunal vallego, k. (2006). *aproposed adpatation of the Efqmfundamental concepts of excellence to health care pased on the part framework*. international journal for Quality in the health care.
- [3].jonna, m. (2008). *Using the efqm excellence model to the process assesment*. journal of achievement in materials.
- [4].سعد علي العنزي. (2015). *نظرية المنظمة*. العراق- بغداد: مكتبة السيسبان.
- [5].وسن كامل فاضل. (2016). *تصميم نظام لتقييم أداء المدارس العراقية وفق نموذج التميز الاوربي*. العراق-بغداد.
- [6].choch herbert Tung amy baird. (2011). *factor influencing the effectiveness of performance measurement systems*. international journal of operations.
- [7].Akbar saeed Iqbal muhammad zahid. (2014). *Effectiveness of performance appraisal an integrated framework*. international journal of management reviews.
- [8].Isik Cicek, Mithat kiyak Esra Aktas. (2011). *The effect organizationa cuture on organizational efficiency the moderating roie of organization environment and CEO values*. 24(none)1560-1573.
- [9].منقذ محمد داغر،صالح عادل حرحوش. (2000). *نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي*. عمان-الاردن.
- [10]. محمد حسين التميمي. (2017). *جودة التحقيق الاداري وتأثيره في اداء مكاتب المفتشين العموميين*. العراق-بغداد.
- [11]. jonathan kimmitt pablo Munoz. (2018). *social mission as competivite advantage a configuretnonal analayse of the stratgic conditions of socail entrepreneurship*. journal of business research pp1-8.