

استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء :
باستخدام بطاقة التقييم المتوازن

دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية / الأردن

إعداد

محمد خلف الفايز

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يناير / 2011 م

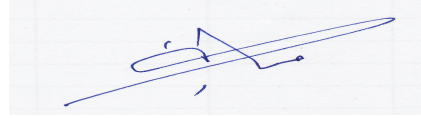
تفويض

أنا الموقع أدناه "محمد خلف الفايز" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من

رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات

العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد خلف الفايز



التوقيع:

التاريخ: 2011 / 2 / 25 م

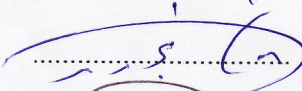


قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء: باستخدام بطاقة التقييم

الموازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية / الأردن

وأجيزت بتاريخ 16 / 1 / 2011 م

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	رئيساً الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي
	الشرق الأوسط	مشرفاً الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي
	الأردنية	عضواً خارجياً الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، وبه نستعين، والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد سيد الأنبياء وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين .

لايسعني وأنا أقدم هذه الرسالة إلا أن أسجل جزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي المشرف على الرسالة، لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية، وآراء قيمة، كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة.

ويود الباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما سيبدونه من ملاحظات تُغني الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كافة الأساتذة في قسم الأعمال بجامعة الشرق الأوسط الموقرة.

وفي الختام لايفوت الباحث إلى أن يشكر كافة من كان له دور ومساعدة في توفير المصادر المختلفة فلهم جزيل الشكر .

محمد خلف الفايز

الإهداء

إلى الصادق المنتجب الأمين الذي علم القارئ من علمه النوراني ما لا

يعلمون ، وما تضيق الآفاق به من نورٍ سنيٍ في الظلمة الأزلية.

إلى والدي اللذين ثابرا على تعليمي

إلى رفيقة دربي ،

إلى أحبائي .. لكي تكون الحكمة سبيلهم للسمو إلى ما لا يناله الأدنون

اهدي ثمرة جهدي ...

محمد خلف الفايز

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
س	الملخص باللغة العربية
ف	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1-1): المقدمة
3	(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	(3-1): أهداف الدراسة
5	(4-1): أهمية الدراسة
6	(5-1): فرضيات الدراسة
9	(6-1): حدود الدراسة
10	(7-1): محددات الدراسة
11	(8-1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	(1-2): المقدمة
15	(2-2): التقييم الاستراتيجي
22	(3-2): قياس وتقييم الأداء
26	(4-2): بطاقة التقييم المتوازن
35	(5-2): وزارة الداخلية الأردنية
38	(6-2): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
48	(7-2): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
50	(1-3): المقدمة
50	(2-3): منهج الدراسة
50	(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها
51	(4-3): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
53	(5-3): أنموذج الدراسة
54	(6-3): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
55	(7-3): المعالجة الإحصائية المستخدمة
57	(8-3): صدق أداة الدراسة وثباتها

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
59	الفصل الرابع : نتائج التحليل وإختبار الفرضيات
60	(1-4): المقدمة
61	(2-4): نتائج التحليل لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
86	(3-4): إختبار فرضيات الدراسة
121	(4-4): التحليل العملي للتحقق من العوامل الأكثر أهمية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية
122	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
123	(1-5): المقدمة
123	(2-5): النتائج
125	(3-5): الاستنتاجات
126	(4-5): التوصيات
128	قائمة المراجع
129	أولاً: المراجع العربية
131	ثانياً: المراجع الأجنبية
135	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / الجدول
52	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	1-3
58	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)	2-3
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للهيكـل التنظيمي	1-4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للثقافة المؤسسية	2-4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للفريق التنفيذي	3-4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمناخ التنظيمي	4-4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للإمكانات البشرية	5-4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للإتصال والتواصل.	6-4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للموارد التكنولوجية.	7-4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة	8-4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لمعرفة المتعاملين	9-4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لمعرفة قطاع الأعمال	10-4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / الجدول
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمعرفة المالية	11_4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتخطيط المؤسسي	12_4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للاستراتيجية الحالية	13_4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لنظام التخطيط	14_4
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للخطة الحالية	15_4
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الواقع التنظيمي بأبعاده في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	16_4
89	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر طبيعة الهيكل التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	17_4
90	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة المؤسسية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	18_4
92	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر عمل الفريق التنفيذي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	19_4
93	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	20_4
95	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الموارد المتاحة بأبعاده في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	21_4
97	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الإمكانيات البشرية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	22_4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / الجدول
98	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الاتصال والتواصل في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	23_4
100	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الإمكانيات التكنولوجية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	24_4
101	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر للإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	25_4
103	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الإمكانيات المعرفية بأبعدها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	26_4
105	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر معرفة المتعاملين في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	27_4
106	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر معرفة قطاع الأعمال في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	28_4
108	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر المعرفة المالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	29_4
109	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المعرفة التخطيطية بأبعدها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	30_4
111	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط المؤسسي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	31_4
113	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الاستراتيجية الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	32_4
114	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر نظام التخطيط في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	33_4
116	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الخطة الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية	34_4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / الجدول
118	مصفوفة ارتباط بيرسون بين عوامل التقييم الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية	35_4
120	توزيع عوامل التقييم الاستراتيجي على منظورات بطاقة التقييم المتوازن	36_4
121	نتائج اختبار التحليل العاملي للتحقق من العوامل الأكثر أهمية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية الحالي	37_4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل / الشكل
24	مراحل عملية قياس وتقييم الأداء	1-2
32	بطاقة التقييم المتوازن في القطاعات الحكومية	2-2
38	الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية الأردنية	3-2
53	أنموذج الدراسة	1-3

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
136	قائمة بأسماء الحكّمين	1
137	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن

دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية / الأردن

إعداد

محمد خلف الفايز

إشراف

الأستاذ الدكتور

محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن بوزارة الداخلية الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (90) فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (75). وتم توزيع (75) استبانة وتكونت عينة الدراسة المكونة من (59) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ومعامل ارتباط بيرسون والتحليل العاملي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للواقع التنظيمي (الهيكل التنظيمي ؛ الثقافة المؤسسية ؛ الفريق التنفيذي ؛ المناخ التنظيمي) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة α (≤ 0.05).

2. وجود أثر ذي دلالة معنوية للموارد المتاحة (الإمكانات البشرية ؛ الاتصال والتواصل ؛ الموارد التكنولوجية ؛ الإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. وجود أثر ذي دلالة معنوية للإمكانات المعرفية (معرفة المتعاملين ؛ معرفة قطاع الأعمال ؛ المعرفة المالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. وجود أثر ذي دلالة معنوية للمعرفة التخطيطية (التخطيط المؤسسي ؛ الإستراتيجية الحالية ؛ نظام التخطيط ؛ الخطة الحالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. نسبة التفسير الإجمالية لعوامل مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بلغت (100%) وقد تراوحت فيه معدلات التحميل بين أدنى درجة (0.109) للإمكانات التكنولوجية وأعلى درجة (3.360) للتخطيط المؤسسي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل في الوزارة بما تحفز الأفراد العاملين على إنجاز أعمالهم بفعالية، ويسمح بممارسة مختلف الأنماط الإدارية المعاصرة.
2. تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرار بما يعكس مفهوم التمكين في وزارة الداخلية.

ABSTRACT

Using the Strategic Assessment Approach to measure Performance using Balanced Scorecard

An Applied Study in the Ministry of Interior

Prepared by
Mohamed Khalaf Al-Fayez

Supervisor

Prof. Dr.

Mohammad Al – Nuiami

This study aimed to Using the Strategic Assessment Approach to measure Performance using Balanced Scorecard at Jordanian Ministry of Interior.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (90) paragraphs to gather the primary information from study Population sample which consisted (75) individuals. The study sample consisted (59) individuals The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the study hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple, multi regression; pearson correlation and factor analysis. The main conclusions of the study were:

1. There is a significant impact of organizational reality (organizational structure; institutional culture; Executive Team; organizational climate) in improving Jordanian Ministry of Interior Performance at level (0.05).
2. There is a significant impact of available resources (Human Resource; communication; technological; Cross - Functional) in improving Jordanian Ministry of Interior Performance at level (0.05).
3. There is a significant impact of cognitive resources (customers knowledge; business knowledge; financial knowledge) in improving Jordanian Ministry of Interior Performance at level (0.05).
4. There is a significant impact of Planning knowledge (Corporate Planning; Current Strategy; Planning System; Current Plan) in improving Jordanian Ministry of Interior Performance at level (0.05).
5. The total Percentage to Jordanian Ministry of Interior Performance level was (100%), the ranged from the loading rates among the lowest degree (0.109) for the technology resource and the highest (3.360) for Corporate Planning.

The main recommendations of the study were:

1. Work to improve and develop work procedures in order to promote the ministry personnel to carry out their work effectively, and allows the practice of various styles of contemporary management.
2. Enhance the process of participation in decision making, reflecting the concept of empowerment in the Ministry of the Interior.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1 - 1) : المقدمة
- (2 - 1) : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 - 1) : أهداف الدراسة
- (4 - 1) : أهمية الدراسة
- (5 - 1) : فرضيات الدراسة
- (6 - 1) : حدود الدراسة
- (7 - 1) : محددات الدراسة
- (8 - 1) : التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1): المقدمة

من المهم في الاقتصاد العالمي التنافس فهم الكيفية التي يتم بها توليد القيمة في المنظمات، وقد أدركت الإدارة الحاجة إلى مستوى أعلى من التركيز على العملاء، في فهم أوضح لعمليات المنظمة الأساسية، تحفيز الموظفين وضمان التزامهم، والتغيير بصورة مستمرة، بالإضافة إلى تنفيذ استراتيجية فعالة تؤدي إلى شفافية في قياس الأداء وتحديد محركات القيمة.

وتتجه منظمات الأعمال إلى دعم المؤشرات المالية التقليدية بتكوين نظم قياس ومؤشرات أداء حاکمة ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي والحالي فقد اتجهت المنظمات إلى تطوير وابتكار نظم ومؤشرات أداء تتوجه إلى المستقبل وتأخذ في اعتبارها العملاء والعمليات التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والتحسين المستمر، بما يوفر مدخلاً أكثر توازناً وتقارير وتفسيرات أفضل لأداء المنظمة، وهو ما يعبر عنه بالتقييم الاستراتيجي

هذا وتحتاج المنظمات إلى قياس وتقييم أدائها لتلبية رغبات الأطراف ذوى المصلحة من داخل المنظمة وخارجها، ومن ثم فقد اتجهت إلى نظم الإدارة الإستراتيجية كأدوات لإدارة ورقابة وتقييم أدائها المالي وغير المالي، كما بدأت في استخدام المعايير التي قدمتها الهيئات المهنية العالمية لمساعدة المنظمات في تحديد مؤشرات قياس أدائها.

ومن التغييرات العميقة التي أثرت في بيئة الأعمال عولة الأسواق في ظل تحرير التجارة العالمية، والتطور التقني الهائل والسريع في ظل عصر المعلومات، وتغير أسس التنافس من التنافس البحت إلى التنافس والتعاون معاً، وظهور التحالفات والتكتلات العملاقة، والتوجه نحو التخصصية، وتزايد أعداد عمليات الدمج والاستحواذ على المنظمات عن طريق التملك والتحالفات الإستراتيجية.

وفي ظل تلك المتغيرات لم يعد التنافس يقتصر فيما بين تلك المنظمات وبعضها بعضاً، بل تعدى إلى المنافسة بين مجموعة أو تحالف من المنظمات ومجموعة أو تحالف آخر في آن واحد. هذا ويلاحظ أن الكثير من المنظمات التي فشلت في البقاء؛ نتيجة الخسائر المتلاحقة التي أصابتها وتراجع مواقعها في السوق، لم يكن السبب في ذلك يعود لعدم وجود إستراتيجية لعملها، ولكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، وقد أصبحت منظمات اليوم بحاجة إلى آلية لتطبيق الاستراتيجيات وتقييم أدائها بالاعتماد على المدخل الاستراتيجي. وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس أداء وزارة الداخلية الأردنية من منظور بطاقة التقييم المتوازن.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تظهر مشكلة الدراسة من خلال الحاجة إلى تبني مدخل معاصر لتقييم الأداء بالاعتماد على المدخل الإستراتيجي أنموذجاً بما يمكن تلك المنظمات من صياغة أهدافها العامة وفقاً لرؤيتها وغاياتها العامة مما يمنحها القدرة على تقييم أدائها الحالي واستنباط نقاط قوتها وضعفها وبالتالي صياغة استراتيجياتها من خلال تحديد الآليات المناسبة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق النجاح على المدى البعيد.

ولأن وزارة الداخلية الأردنية واحدة من مؤسسات القطاع العام الحيوية في المملكة الأردنية الهاشمية ولما تواجه هذه المؤسسة من أعمال وضغوطات مستمرة تجاه تحقيق أهدافها على المدى البعيد وبما ينعكس على تحقيق رضا كافة فئات المتعاملين معها، فإن ذلك يتطلب منها القيام بتقييم

مستوى أدائها استراتيجياً ومن ثم صياغة استراتيجياتها وأهدافها من خلال تحديد نقاط قوتها وضعفها.

واستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال الإجابة عن

التساؤلات التالية:

أولاً: ما مستوى الأداء الحالي لوزارة الداخلية الأردنية؟

ثانياً: ما مستوى الواقع التنظيمي (الهيكل التنظيمي ؛ الثقافة المؤسسية ؛ الفريق التنفيذي ؛ المناخ

الإداري) في وزارة الداخلية الأردنية؟

ثالثاً: ما مستوى الموارد المتاحة (الإمكانات البشرية ؛ إمكانات الاتصال والتواصل ؛ الإمكانات

التكنولوجية ؛ الامكانيات المشتركة للادارات المختلفة) في وزارة الداخلية الأردنية؟

رابعاً: ما مستوى الامكانيات المعرفية (معرفة المتعاملين ؛ معرفة قطاع الأعمال ؛ المعرفة المالية) في

وزارة الداخلية الأردنية؟

خامساً: ما مستوى المعرفة التخطيطية (التخطيط المؤسسي ؛ الاستراتيجية الحالية ؛ نظام التخطيط ؛

تنفيذ الخطة الحالية) في وزارة الداخلية الأردنية؟

سادساً: أي العوامل الأكثر أهمية (الواقع التنظيمي ؛ الموارد المتاحة ؛ الإمكانات المعرفية ؛ المعرفة

التخطيطية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية الحالي ؟

سابعاً: هل هناك أثر لعوامل التقييم الاستراتيجي (الواقع التنظيمي ؛ الموارد المتاحة ؛ الإمكانات

المعرفية ؛ المعرفة التخطيطية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ؟

(1-3): أهداف الدراسة

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس أداء وزارة الداخلية الأردنية من منظور بطاقة التقييم المتوازن، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
1. تحديد مستوى الأداء الحالي لوزارة الداخلية الأردنية بالاعتماد على مدخل التقييم الإستراتيجي ضمن منظور بطاقة التقييم المتوازن.
 2. تحديد مستوى الواقع التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية.
 3. تحديد مستوى الموارد المتاحة في وزارة الداخلية الأردنية.
 4. تحديد مستوى الامكانيات المعرفية في وزارة الداخلية الأردنية.
 5. تحديد مستوى المعرفة التخطيطية في وزارة الداخلية الأردنية.
 6. تحديد أي العوامل الأكثر أهمية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية الحالي.
 7. تحديد أثر عوامل التقييم الاستراتيجي (الواقع التنظيمي ؛ الموارد المتاحة ؛ الإمكانيات المعرفية ؛ المعرفة التخطيطية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية؟

(1-4): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

1. أهمية الموضوع المبحوث والمتعلق باستخدام مدخل التقييم الاستراتيجي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية.
 2. توضيح مدى تأثير عوامل التقييم الاستراتيجي (الأوضاع التنظيمية ؛ الموارد المتاحة ؛ الإمكانيات المعرفية ؛ المعرفة التخطيطية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية.
 3. استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي مدخلاً استراتيجياً في تقييم أداء وزارة الداخلية.
 4. استخدام بطاقة التقييم المتوازن لتقييم مكونات مدخل التقييم الاستراتيجي .
- كما أن أهمية الدراسة تتبلور أيضاً من جهة أخرى في أنها دراسة سباقة في هذا القطاع يمكن أن تكون نواة لمزيد من البحوث الهادفة لبيان أهمية مدخل التقييم الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها بعيدة المدى.

(1-5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية: التي سيجرى

اختبارها:

الفرضية الرئيسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التقييم الاستراتيجي (الواقع التنظيمي ؛ الموارد المتاحة ؛ الإمكانيات المعرفية ؛ المعرفة التخطيطية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية. يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للواقع التنظيمي (الهيكل التنظيمي ؛ الثقافة المؤسسية ؛ الفريق التنفيذي ؛ المناخ التنظيمي) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₁₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المؤسسية الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₁₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمل الفريق التنفيذي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₁₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد المتاحة (الإمكانات البشرية؛ الإتصال والتواصل؛ الإمكانات التكنولوجية؛ الإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₂₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمكانات البشرية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال والتواصل في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₂₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمكانات التكنولوجية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₂₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمكانات المعرفية (معرفة المتعاملين؛ معرفة قطاع الأعمال؛ المعرفة المالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₃₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة المتعاملين في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₃₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة قطاع الأعمال في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₃₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة المالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التخطيطية (التخطيط المؤسسي ؛ الاستراتيجية الحالية ؛ نظام التخطيط ؛ الخطة الحالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₄₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط المؤسسي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₄₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₄₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التخطيط في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

HO₄₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخطة الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

(1-6): حدود الدراسة

سيكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود المكانية: وزارة الداخلية الأردنية (مركز الوزارة).

الحدود البشرية: الأفراد العاملون في وزارة الداخلية الأردنية من مديري الدوائر ومساعديهم ورؤساء الأقسام في مركز الوزارة، والبالغ عددهم (75) مديراً.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة وهي من آب 2010 ولغاية نهاية نوفمبر 2010.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث في دراسته الحالية على عوامل التقييم الاستراتيجي (الواقع التنظيمي؛ الموارد المتاحة؛ الإمكانيات المعرفية؛ المعرفة التخطيطية) على ما أورده (Bean, 1993: 73-81).

(1-7): محددات الدراسة

1. طبيعة المؤسسة التي تم اختيارها كمجتمع الدراسة والمتمثلة بوزارة الداخلية الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية.

2. الدراسات التي تطرقت لموضوع مدخل التقييم الاستراتيجي ضمن منظور بطاقة التقييم المتوازن باللغة العربية نادرة على حد علم الباحث.

3. الأفراد العاملون في وزارة الداخلية الأردنية من مديري الدوائر ومساعديهم ورؤساء الأقسام في مركز الوزارة.

4. الوقت الزمني الكبير المستغرق في توزيع استبانة الدراسة والحصول عليها ما تطلب المسابرة والمتابعة من قبل الباحث لأفراد عينة الدراسة للحصول على الردود منهم.

(1-8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التقييم الاستراتيجي Strategic Assessment: مدخل يعتمد على تقييم أداء المنظمة من خلال مجموعة من العوامل المرتبطة بالأوضاع التنظيمية والموارد المتاحة والإمكانات المعرفية والمعرفة التنظيمية وذلك للتعرف على نقاط قوة وضعف المنظمة في سبيل تحسين أدائها الاستراتيجي (Bean, 1993).

بطاقة التقييم المتوازن Balanced Scorecard: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم (Kaplan & Norton, 1992:71).

قياس الأداء Performance Measures: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل (Holbeche, 2005: 13-14).

الواقع التنظيمي: مجمل العوامل المرتبطة بالهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية والفريق التنفيذي والمناخ الإداري في وزارة الداخلية الأردنية.

الموارد المتاحة: مجمل العوامل المرتبطة بالإمكانات البشرية وإمكانات الاتصال والتواصل

والإمكانات التكنولوجية والإمكانات المشتركة للإدارة والدوائر المختلفة في وزارة الداخلية الأردنية.

الإمكانات المعرفية: مجمل العوامل المرتبطة بمعرفة المتعاملين ومعرفة قطاع الأعمال والمعرفة

المالية في وزارة الداخلية الأردنية.

المعرفة التخطيطية: مجمل العوامل المرتبطة بالتخطيط المؤسسي واستراتيجية وزارة الداخلية

الحالية ونظام التخطيط المعمول به في الوزارة ومستوى تنفيذ الخطة الحالية لوزارة الداخلية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1 - 2) : المقدمة

(2 - 2) : التقييم الاستراتيجي

(3 - 2) : قياس وتقييم الأداء

(4 - 2) : بطاقة التقييم المتوازن

(5 - 2) : وزارة الداخلية الأردنية

(6 - 2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(7 - 2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

يتوقف نجاح أو فشل المنظمة على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها تكمن في قيامها بعملية التقييم الاستراتيجي (عبد اللطيف، وتركان، 2005: 128).

وتعد عملية التقييم الاستراتيجي المرحلة الأخيرة والمهمة من مراحل العملية الإدارية خلال الفترة محل القياس، وهي تعبر عن الحكم والنتيجة النهائية للنشاط خلال فترة معينة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أو التي ما زالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج هذه الانحرافات (Johnson, 1998).

في هذا الفصل تم تناول المفاهيم والموضوعات التي لها علاقة بموضوع التقييم الإستراتيجي من خلال الكتب والمقالات والمجلات العلمية والإنترنت، وقياس وتقييم الأداء؛ وبطاقة التقييم المتوازن، وكذلك تقديم نظرة مرجعية عن وزارة الداخلية الأردنية، وكما يلي:

(2-2): التقييم الاستراتيجي

يعد مفهوم الاستراتيجية إطاراً ذا أبعاد شمولية يرتبط بنجاح المنظمة ومستقبلها وقد تعددت اتجاهات وأفكار الباحثين في تناول هذا المفهوم، فقد حدد (Mintzberg, 1987: 11-21) مفهوم الاستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بـ (Five Ps for Strategy) "فالإستراتيجية عبارة عن خطة Plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف وهي مناورة Ploy، يقصد بها خداع المنافسين وهي أنموذج (نمط) Pattern متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز Position مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور Perspective يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة".

ويشير (Robert, 1993: 18-19) إلى أن الاستراتيجية تعبر عن "تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع والاستراتيجية هي الإطار المرشد للاختيارات بمجال المنتجات/ الخدمات والأسواق والقدرة المهمة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة".

ويرى (Vander & Berend, 1999: 139) أنه ولفترة عقود من الزمن يلاحظ بأن المداخل التقليدية تهمين على الطروحات والممارسات الإدارية فالمداخل التقليدية تعرف الإدارة على أنها عملية نظامية لتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود أعضاء المنظمة، واستخدام كل الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية، وخلال فترة أواخر الثمانينات وأوائل عقد التسعينات، أصبح واضحاً بأن مداخل التخطيط التقليدية كانت معقدة جداً ومضيعة للوقت، وكانت في الحقيقة غير فعالة بسبب

السرعة التي تتغير بها بيئة الأعمال، ولذلك نجد بأن المداخل الجديدة تعزز من فكرة أن التفكير الاستراتيجي يتطور في أي وقت وأي مكان في المنظمة من خلال عمليات التعلم غير الرسمي من قبل الأفراد على مستويات مختلفة ومن فروع معرفية مختلفة.

هذا وأن (Drucker, 1988: 45-53) يعد مؤيداً آخر للمداخل الحديثة للتقييم، إذ يؤكد على أن منظمة الأعمال تحتاج إلى Sore to play موضوع (شيء) تتصرف بموجبه على وفق ما هو مطلوب منها، أي مجموعة من أهداف الأداء والإرشادات الإستراتيجية والمهيكلة حول ما يلي:

1. الأهداف التي تبين وبشكل واضح توقعات أداء الإدارة للمنظمات ولكل طرف وكل مختص.
2. التغذية العكسية للمنظمة التي تقارن النتائج مع توقعات الأداء.

وتماشياً مع تحليلات (Mintzberg, 1994: 112) فإن المنظمات تحتاج إلى عمليات إدارية مرنة، وأهداف أداء مرنة، وآليات تغذية عكسية مرنة تغطي كلا من أهداف الأعمال. إذ إن تحسين عمليات التقييم الاستراتيجي. كما يشير الباحث (Muralidharan 1997:64-73) تتضمن ثلاثة اتجاهات للتحسين، وهي :

- تحسين مرتكزات الاستراتيجية والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية لمنظمة الأعمال خلال فترة إعداد توجه إستراتيجي معين. وفي إطار هذه المرتكزات أيضاً يتطلب الأمر تأثير الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد في التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة .
- تحسين وتطوير الاتصال والتأهيل الاستراتيجي والتغذية العكسية كأدوات تستطيع جعل المنظمة تعمل بصورة موحدة باتجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط.
- محاذاة ورصف العمليات الرقابية لتقدم عملية تنفيذ الاستراتيجية .

ويشير (القطامين ، 2002 : 174) إلى أنه لكي تكون عملية التقييم الاستراتيجي فعالة لابد من

توافر بعض الشروط والمتطلبات الأساسية لذلك، منها:

1. من المفترض أن يتم التركيز على القضايا الحيوية والأساسية بغض النظر عن صعوبة إيجاد معايير للقياس سهلة لها.

2. من الضروري أن تزود عملية التقييم الاستراتيجي متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

3. الابتعاد عن التصور التقليدي والمرتبطة عملية التقييم الاستراتيجي نعطي كماً هائلاً وكبيرة من المعلومات في حين يحتاج الأمر إلى أن تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة بحيث تتيح للإدارة إعطاء احكام دقيقة حول الموقف المراد اتخاذه أو الحالة المطلوب تصحيحها.

4. يفترض أن تكون مؤشرات عملية التقييم الإستراتيجي مرتبطة ومنسجمة مع جوانب الأداء متوسط وقصير الأمد .

إن التقييم الاستراتيجي للمنظمة يوفر تغذية عكسية تساهم في التقويم المستمر لأهداف وإستراتيجية المنظمة (علاض، 2009: 89). فالكثير من المنظمات تعد التقييم الإستراتيجي كأداة لرقابة السلوك الحالي وتقييم الأداء الماضي، إذ تحاول الأنظمة التقليدية لتقييم الأداء والرقابة إبقاء الأفراد والوحدات التنظيمية في حالة انسجام مع الخطة الموضوعة مسبقا، وعليه فقد ولد انتقال منظمات الأعمال من المنافسة في العصر الصناعي إلى المنافسة في عصر المعلومات لدى الإدارات اتجاهات وافكار حديثة انعكست بشكل أساسي على تطوير نظم تقييم الأداء وبهدف إنتاج معلومات تدعم القرارات الإدارية والخطط قصيرة وطويلة الأجل، بحيث تصب مخرجات هذه النظم في تفعيل

مراحل الخطة الإستراتيجية للمنظمة لتأمين الانسجام في القرارات التشغيلية والتمويلية قصيرة الأجل مع أهداف الخطط الإستراتيجية. حيث إذا إن التقييم الاستراتيجي يسمح بالتوازن ما بين الأهداف الطويلة الأجل والقصيرة الأجل، وما بين العوائد المرغوبة وموجهات الأداء لتلك العوائد وما بين المقاييس الموضوعية والمقاييس الأكثر ذاتية، ويقوم المديرون الآن باستخدام مداخل مختلفة لإيضاح إستراتيجية المنظمة والمساعدة على رصف المبادرات الفردية والتنظيمية وكذلك على مستوى الأقسام من أجل تحقيق هدف مشترك، فالمديرون يستخدمون التقييم الاستراتيجي للتغذية العكسية والتعلم، وليس للرقابة، غير أنه من أجل استخدام التقييم الاستراتيجي، فلا بد لمؤشرات التقييم أن توفر تمثيلا واضحا لإستراتيجية المنظمة طويلة الأجل بغية تحقيق النجاح (Kaplan & Norton, 1996: 53-54).

ووفق العرض السابق نلاحظ أن إجراءات عمل أنظمة التقييم الاستراتيجي قد تطورت على وفق التطور الحاصل في مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومتطلباتها، إذ تبين أن اتجاهات ذلك التطور أخذ البعد الاستراتيجي طويل الأجل أكثر من البعد التشغيلي قصير الأجل. إذ أكد (Simons, 2000: 32) أن نجاح إستراتيجية المنظمة المبني على تحديد رسالتها والموقع الإستراتيجي للنشاط الذي يتم خلال تحليل كل من الأوضاع التنظيمية والموارد والقدرات وإعداد الخطط والأهداف التي تعرض بشكل رسمي لجميع الموارد ومن ثم تحديد مقاييس الأداء التي تعبر عن ترجمة رقمية موضوعة بشكل يهدف لقياس وتقويم جميع الأنشطة والفعاليات التنظيمية مع بيان تحقيق الأهداف والأغراض الإستراتيجية للمنظمة، ثم بعد ذلك تحديد الأنشطة والفعاليات المطلوبة لذلك الأداء.

ولأغراض الدراسة الحالية، فقد تم الاعتماد على ما أورده (Bean, 1993: 73-81) فيما

يخص عوامل التقييم الاستراتيجي، والمتضمنة الآتي:

الواقع التنظيمي

والتي تتمثل بمجمل العوامل المرتبطة بالهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية والفريق التنفيذي والمناخ الإداري في وزارة الداخلية الأردنية. فالهيكل التنظيمي يعد من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة، إذ يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي. أما الثقافة التنظيمية فإن إشكالية وضعها بالتحليل والدراسة نابع من كونها مفردات كثيرة غير ملموسة تتشكل منها هذه الثقافة التنظيمية، وقد تجد بعض المنظمات نفسها أمام ثقافة تنظيمية يكثر فيها التناقض ولا تعطي دعماً حقيقياً لتنفيذ فعال للاستراتيجيات المختارة. فالثقافة التنظيمية تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، وفي أدب إدارة الأعمال ونظرية المنظمة توجد العديد من التعاريف التي تعطي لهذا المفهوم، في إطار التركيز على بعضها من مفرداتها الظاهرة أو الخفية. ومع ذلك فإنه يمكن رؤية الثقافة بكونها تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في منظمة ما بحيث تعطي لهذه المنظمة تفرداً وخصوصية قياساً للمنظمات الأخرى (الغالبية، وإدريس، 2009: 285 - 295). وما يرتبط بالفريق التنفيذي، فالمنظمات الفاعلة والكفوة في بيئة الأعمال المعاصرة تتميز دائماً بميزة أساسية تنفرد فيها عن غيرها من المنظمات بوجود فريق تنفيذي

ديناميكي فاعل. إذ إنه من المفترض أن تمتلك الفرق التنفيذية خبرات واسعة وتتحمل مهاماً توضيح رسالة المنظمة وغاياتها وإيصالها إلى كافة الأطراف من جهة وتتابع عمليات الإشراف والرقابة وسلامة تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية في مختلف المراحل من جهة أخرى أصبحت ضرورية وملحة لنجاح المنظمات. وما يرتبط بالمناخ الإداري الذي يشير إلى انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي (القيوتي، 1994: 303)، وبالتالي يعبر المناخ الإداري عن مجموعة من الخصائص الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية.

الموارد المتاحة

تمثل موارد المنظمة بشقيها الملموس وغير الملموس عناصر استراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفاء لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من الارتقاء والتفوق على المنافسين، ولكون الموارد معطى لا يأتي من فراغ بل يتطلب الكثير من الاستثمارات المادية والمعنوية التي تحتاج إلى زمن طويل وجهود مكثفة فإن منظمات الأعمال تجري عمليات مبادلة وتركيز لكي تستند ميزات التنافسية لاحقاً على مواردها التي تمثل قوة متفردة بها على المنافسين. إذ أشار (Grant, 2002: 138-139) إلى أن الموارد تعبر عن مجمل ما تمتلكه المنظمة من موجودات وإمكانات ومهارات مالية وطبيعية وبشرية ومعرفية تعطي

القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها من خلال أنظمة إدارية مختلفة ، وبالتالي فإنها تلعب دوراً متميزاً في نجاح المنظمة وبقائها ونموها في عالم الأعمال.

الإمكانات المعرفية

إن منظمات الأعمال الحديثة أصبحت منظمات قائمة على المعرفة knowledge، وتتطلب هذا أنتقال مختلف مفردات العمل الإداري إلى عمل مهاري معرفي، وأصبح أساس التفوق على المنافسين تحكمه قدرة منظمة الأعمال على التحسين والتطوير والتجديد والابتكار والإبداع والتفوق المعرفي بكافة عملياته، وهكذا أصبحت عملية توليد معرفة جديدة ذات أهمية كبيرة في الوقت الراهن. إذ إن كون المعرفة مفهوماً ذا أبعاد صريحة تتجسد بتكنولوجيا المعلومات والخبرة التي يمكن نشرها وتقاسمها، والمعلومات والمهارات التي يمكن معالجتها حاسوبياً وغيرها وأبعاد ضمنية تتمثل بالمعارف في عقول الأفراد وما تختزنه من قيم ورؤى جعل من المفهوم تركيباً معقداً لا يمكن تعريفه في إطار بعد واحد من هذين البعدين. لذلك يمكن النظر إلى المعرفة باعتبارها المرتكز لعمل الأفراد المعرفيين والذين يستخدمون التكنولوجيا والقواعد ويتقاسمونها وتؤدي إلى تحقيق المعرفة ونشرها واستخدامها وتجديدها (نجم، 2005 26-23). وفي إطار هذه الرؤية فإن الأمر يتطلب من إدارة المنظمة الاهتمام ببعدي المعرفة لغرض تشكيل صورة شمولية للمعرفة وإدارتها.

المعرفة التخطيطية

والتي تؤكد على ضرورة تحوّل التركيز من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة، وتركز موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة أطول من الزمن.

لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية من خلال جمع معلومات وبيانات بطرق متعددة، وتحديد قدرات المنظمة بما يتلاءم مع احتياجات الأسواق التي تعمل فيها. وهكذا بدأت الإدارة ببناء هيئات تخطيط متخصصة أخذت تنظر في عروض منتجات منظماتها، وعروض المنافسين الآخرين، ومن وجهات نظر تفضيلات العملاء الخارجيين، والقدرات الداخلية للمنظمة. إذ إن مفتاح بقاء المنظمة هو في التلاؤم مع البيئة، وأن المنظمة بحاجة إلى أن تحكم على نفسها بموضوعية، وتحتاج أيضاً إلى حكم الآخرين في بيئتها ليتجسد ذلك بعلاقات إيجابية تتوسع من خلالها حصتها السوقية باستمرار (Gluck, et...al, 1982: 9-21).

(2-3) قياس وتقييم الأداء

لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وعليه، يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء في النقاط التالية (Frost, 2000: 14-16):

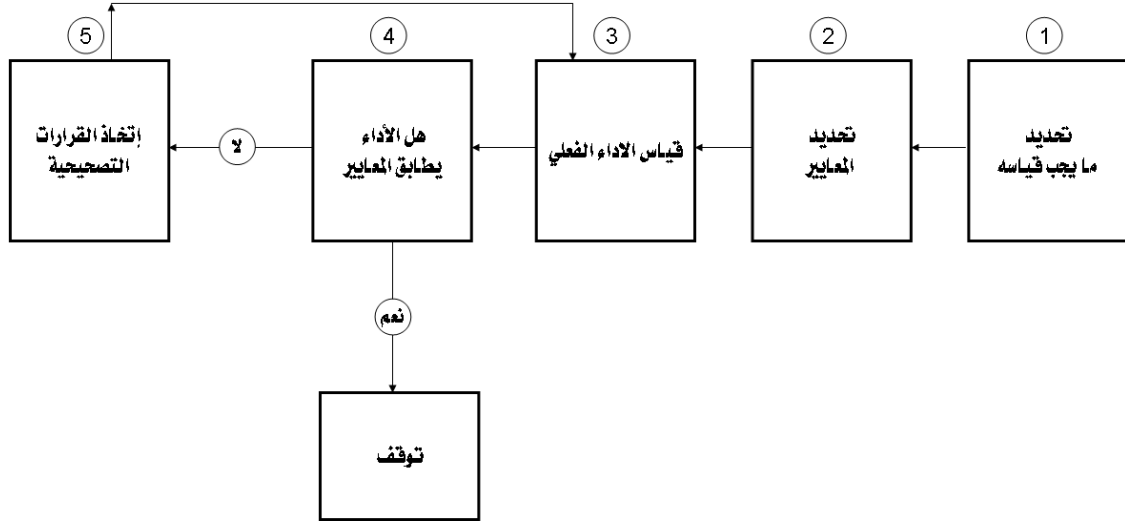
1. التقرير، فالقياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.
2. اتخاذ القرارات، فنتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.
3. تنفيذ الخطط، فنتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة.
4. تطوير الأداء، فقياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء.

يتمثل الهدف العام لعملية قياس تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة. إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية (إدريس والمرسي، 2006: 430):

1. ترشيد التكلفة.
 2. المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
 3. تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
 4. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجيات.
 5. تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
 6. توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال لقياس وتقييم الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية مرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا يتطلب اتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من القياس والتقييم (عبد اللطيف، وتركمان، 2005: 134). ويمكن توضيح مراحل عملية القياس والتقييم في الشكل (2-1)

الشكل (2 - 1)

مراحل عملية قياس وتقييم الأداء



المصدر: عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركان، حنان، (2005)، "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد 27، العدد 127: 134.

هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار وربحية السهم العادي والعائد على المبيعات والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية. إن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، إذ إن تجاهلها يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء. بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية، وهذا يعني أن المنظمة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو الخدمات، وفي

نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظراً لأن التقييم يتم في نهاية (30: 2007: Al Shaikh Ali).

ومن أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر. ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء (غو، 2005: 58).

إن مقاييس الأداء المالية التقليدية أصبحت غير ملائمة خصوصاً في ظل بيئة الأعمال الحديثة، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات الخدمية والصناعية تواجه في الوقت الحاضر بيئة متحركة تتصف بالتعقيد في احتياجات العملاء التي تتمثل في جودة مرتفعة وتكلفة منخفضة وتسليم أسرع وتعدد وتنوع أكثر في المنتجات هذا إلى جانب الضغوط المتزايدة والناجمة عن عولة السوق وشدة المنافسة الحالية. مما أدى إلى تزايد الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالية، وإن استخدام مقاييس الأداء غير المالية فقط يتنافى مع رغبات المساهمين. وبالتالي قامت المنظمات بتطبيق مقاييس الأداء المالية وغير المالية معاً، فتقوم بتطبيق هذه المقاييس حسب رغبتها ودون إلزام بتقيد معين، إلى أن جاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسم عملية تقييم الأداء، إذ تقوم على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المنظمة والمقاييس غير المالية والتي تعكس أسباب هذه

النتائج، وتقوم أيضاً على التوازن بين الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس، والتوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.

كثير من منظمات الأعمال فشلت في البقاء نتيجة الخسائر المتلاحقة التي أصابتها وتراجع مواقعها في السوق، ولم يكن السبب في ذلك يعود لعدم وجود إستراتيجية لعملها، ولكن بسبب الفشل في التواصل مع العملاء والموظفين .وقد أصبحت المنظمات بحاجة إلى آلية لتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء، فجاءت بطاقة قياس الأداء المتوازن التي تعد أحد مداخل قياس الأداء الإستراتيجي ومن أدوات الإدارة الإستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات، وكذلك إحدى أدوات المحاسبة الإدارية التي تساهم في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.

(2-4): بطاقة التقييم المتوازن

تعددت التعريفات التي تعرضت لبطاقة التقييم المتوازن، نظراً لأن كل تعريف ركز على بعض الجوانب والأبعاد والخصائص المميزة لهذا المقياس، ولكن على الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أنها ترتبط بعامل مشترك وهي أنها وافدة من مصدر واحد وهو المفهوم الأول الذي قدمه كل من (Kaplan & Norton, 1992: 71-79) لبطاقة التقييم المتوازن باعتباره نظاماً شاملاً لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية Strategic Objectives ومقاييس Measures وقيم مستهدفة Targets وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة .Initiatives

وقد عرف (Arveson,1998:2) بطاقة التقييم المتوازن بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس الأداء، تُمكن تنظيم الأعمال من توضيح رؤيته Vision وإستراتيجية، وترجمة تلك الرؤية والإستراتيجية إلى أفعال، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج Outcomes الخارجية، وذلك كمنطلق لتحسين النتائج Results والأداء .

وبنفس النهج عرف (Ho & Mckay, 2002:1) بطاقة التقييم المتوازن بأنها نظام إدارة وقياس إستراتيجي يقوم بترجمة المهمة الأساسية أو الرسالة Mission الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموع متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس المخرجات ومسببات أدائه Performance Drivers هذه المخرجات التي ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة.

وبالتركيز على الأبعاد الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن عرفها (Ellingson & Wambsganss,) (2001: 1) بأنها مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والجوانب المتعلقة بالتعلم النمو الابتكار، هذه المقاييس ترتبط مع بعضها بعضا، كما ترتبط بالمهمة الأساسية Mission لتنظيم الأعمال معطية نظاماً إدارياً ذا طبيعة متداخلة مستمدا من المهمة الأساسية لتنظيم الأعمال Mission Driven Approach.

وقد عرف (Lipe & Salterio, 2001: 284) بطاقة التقييم المتوازن من زاوية المؤشرات التي تقوم عليها بأنها مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء الأساسية والتابعة التي يتم تصميمها بصفة خاصة لتسليط الأضواء على إستراتيجية تنظيم الأعمال، وتشير المؤشرات الأساسية Leading

Indicators إلى مسببات القيمة Value Drivers في المدى الزمني طويل الأجل، في حين تشير المؤشرات

التابعة Lagging Indicators إلى مقاييس التغذية العكسية Feedback المتعلقة بالأداء المالي .

وبناءً على تحليل التعريفات السابقة فإن المقياس المتوازن للأداء يعد: إطاراً متكاملًا لتقييم

وإدارة الأداء الاستراتيجي، من خلال تكامل مجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية

كمقاييس للمخرجات وأيضاً لمسببات أداء هذه المخرجات، بمؤشراتها المستقبلية الأساسية بجانب

المؤشرات التاريخية التابعة والحالية المتزامنة، وذلك في إطار سلسلة مترابطة من علاقات السببية بين

الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس وهي الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية

الداخلية والجوانب الخاصة بالتعلم والنمو والابتكار .

ظهرت بطاقة التقييم المتوازن Balanced Scorecard لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة

المالية والتقييم التقليدية، فلقد رأى بعضهم أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور

منذ عام 1925، فهم يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم

موجودة بالفعل منذ زمن بعيد ولم تعد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات في ظل التحديات

المعاصرة (المغربي، وغربية، 2006: 189). حيث تعرضت بيئة الأعمال داخل وخارجها المنظمات

إلى مجموعة من المتغيرات أثرت على مختلف نواحي الأداء بها مما دعا المنظمات إلى

الاتجاه نحو تطبيق بطاقة التقييم المتوازن (Kaplan & Norton, 1996: 3-7)، ومن أبرز هذه

المتغيرات ما يلي (العبادي، 2005: 37 – 39):

1. زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي على أثر ظهور التكتلات الاقتصادية الدولية، واندماج منشآت الأعمال في كيانات كبيرة، والتطبيق الفعلي لاتفاقية تحرير التجارة وإزالة الحواجز والقيود الجمركية.

2. ظهور ثورة تكنولوجية في مجال الإنتاج وأنظمة المعلومات ترتب عليها استخدام الكمبيوتر في مختلف نواحي الأنشطة بالمنظمة ابتداءً من مرحلة التصميم للمنتج ومروراً بمرحلة التخطيط للاحتياجات ثم مرحلة التنفيذ وتطبيق أنظمة التصنيع المرنة وأنظمة التخزين والاسترجاع الأوتوماتيكي، ثم مرحلة الرقابة بالإضافة إلى استخدام أساليب قواعد البيانات في تشغيل البيانات الداخلية والخارجية وإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة فائقة.

3. ظهور تغيرات وتحولات جذرية في أهداف منظمات الأعمال للمحافظة على بقائها وسط ظروف المنافسة الشديدة، إذ أصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به، وبدأ الاهتمام بتحليل ربحية العميل، بالإضافة إلى الاهتمام المستمر بالتحسين المستمر في الجودة، وتقديم منتجات متنوعة ومبتكرة والاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع مواجهة تحديات خفض التكلفة والأسعار.

4. حدوث تغيرات جذرية في نظام وفلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج ترتب عليها تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وظهور فلسفة التوقيت المنضبط في المخزون والإنتاج ونظام الإنتاج المرن والجودة الشاملة وتحول الاهتمام بالمنتج من التركيز على مرحلة الإنتاج إلى التركيز على كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، وتحول

الاهتمام برقابة الجودة إلى انتهاج سياسة التحسين المستمر، واستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة وأسلوب هندسة القيمة وأسلوب تحليل سلسلة القيمة وقد نتج عن ذلك كله مزايا تنافسية.

5. تركيز اهتمام المقاييس التقليدية لتقييم الأداء على النتائج في الأجل القصير، بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير طويل الأجل، وبصفة خاصة قرارات الاستثمار واقتناء الأصول وتلك المرتبطة ببرامج التطوير والتحسينات مما يدفع متخذي القرارات إلى تحسين الأداء في الأجل القصير والعمل على تأجيل أو الابتعاد عن اتخاذ القرارات المرتبطة بالتحسينات والتطوير ذات البعد الاستراتيجي طويل الأجل كاستثمار في برامج التدريب، وأعمال البحث والتطوير، وتقديم منتجات جديدة تحقق للمنشأة عائداً مرتفعاً في الأجل الطويل.

ونتيجة لذلك لجأت منظمات الأعمال إلى الاتجاه نحو تطبيق بطاقة التقييم المتوازن

وذلك لمساهمتها في تحقيق الأهداف التالية (9: 2008, Jakobsen):

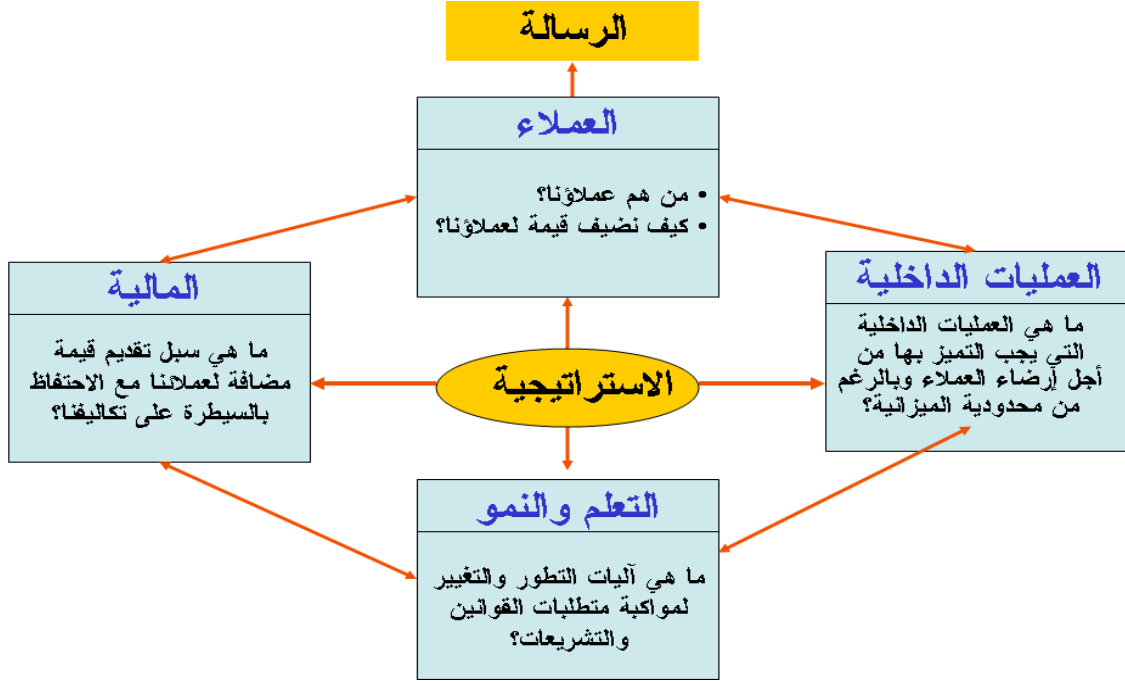
1. تحديد وتطوير إستراتيجية المنظمة.
2. تعميم إستراتيجية المنظمة على جميع أنحاء المنظمة.
3. تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
4. الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.
5. مراجعة دورية لأداء المنظمة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.

تقوم بطاقة التقييم المتوازن على أربعة أبعاد أو منظورات هي منظور الأداء المالي، منظور العلاقات مع العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، وفيما يتعلق بكل منظور فإنه سوف يتم تحديد خمسة عناصر تساهم في إدارة الأداء الاستراتيجي، هذه العناصر الخمسة كما يحدده الشكل (2 – 2) هي (Niven, 2003: 32):

1. الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية أو الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة.
2. المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد .
3. القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس .
4. الخطوات الإجرائية التمهيدية التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.
5. القيم الفعلية للأداء التي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيداً لتقويم وإدارة الأداء.

الشكل (2 – 2)

بطاقة التقييم المتوازن في القطاعات الحكومية



Source: Niven, Paul R, (2003), "Balanced Scorecard: Step by Step for government and nonprofit Agencies", John Wiley & Sons, Inc: 32.

المنظور المالي في بطاقة التقييم المتوازن

يجيب المنظور المالي على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال، وما الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمة، وهل تحديد هذه الأهداف المالية ومن ثم المقاييس المالية المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع Business Life Cycle، وتعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال ومدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية والقيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added وخلق القيمة للمساهمين.

ويؤيد (Kaplan & Norton, 1996) استخدام المقاييس المنسبة لوحدة الأداء الداخلية مثل نصيب كل عامل بين الإيرادات في قسم المبيعات، ونصيب كل ريال إيرادات من نفقات البحوث والتطوير، وتتأثر المقاييس المالية بمرحلة دورة حياة المشروع، وما إذا كان المشروع في مرحلة النمو Growth أو في مرحلة النضج أو الثبات Sustain /Maturity أو في مرحلة الحصاد أو النضوب Harvest Decline.

منظور العملاء في بطاقة التقييم المتوازن

يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام عملائه، ويوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربع مناطق أساسية هي الوقت والجودة والأداء أو الخدمة والتكلفة وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية Operational Effectiveness measures (Forsythe, et..al, 1999: 3)، هذه المقاييس التي يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية توفر معلومات ضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع احتياجاتهم وإمكانياتهم.

منظور العمليات الداخلية في بطاقة التقييم المتوازن

يتضمن منظور العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة به اعتباراً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، وهذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، وأيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء من حيث اهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم والنمو من

خلال علاقة السبب والنتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجية وكفاءته. ويرى (Horngren, et.al, 2001) أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي:

1. عمليات الابتكار وتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع والخدمات، والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء، وتحسين تقنية العمليات الإنتاجية وتقنية المعلومات.

2. عمليات التشغيل وتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات الموجودة فعلاً لمقابلة حاجات العملاء، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية، وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة على العملاء.

3. خدمات ما بعد البيع وتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة فور طلبها من جانب العميل.

ويتم استخدام مقاييس الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness measures، بجانب مقاييس الكفاءة Efficiency Measures، لقياس وتقييم العمليات التشغيلية الداخلية للتأكد على الامتياز التشغيلي الذي يعادل أو يقارب أحسن الممارسات (Forsythe, et.al, 1999: 6)، وتشمل هذه المقاييس على المقاييس المتعلقة بالجودة Quality والغلة أو العائد Yield ووقت دور التشغيل Processing Cycle Time وفعالية دورة التصنيع Effectiveness Manufacturing Cycle وإنتاجية العمليات الداخلية Throughput وكفاءة التكلفة Cost Efficiency.

منظور التعلم والنمو في بطاقة التقييم المتوازن

يعد هذا المنظور هو أساس تنشئة وتعزيز المنظورات الثلاثة السابقة، إذ يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة Stakeholders في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعياً إلى معايير أفضل أداء، ويقوم هذا المنظور لقياس الأداء المتوازن على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضا العاملين والاحتفاظ بهم ونتاجيتهم وتدريبهم، ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة .

(2-5)؛ وزارة الداخلية الأردنية

تزامن تأسيس وزارة الداخلية مع تشكيل أول حكومة مركزية في شرقي الأردن عام 1921 وارتبط اسمها على مدار العقود الثمانية الماضية بعملية بناء مؤسسات الدولة الأردنية الحديثة، ومهمة حفظ الأمن والنظام العام وتوفير الخدمة المثلى للمواطنين في الحضر والريف والبادية.

وقد واكبت وزارة الداخلية كغيرها من مؤسسات الدولة الأخرى التطور الذي شهدته البلاد اجتماعياً واقتصادياً، وشكلت الإطار الذي تفاعلت فيه الطاقات الإبداعية والإدارية والقانونية الأردنية

وصولاً للشكل الأكفأ لبنية الدولة الحديثة القائمة على سيادة القانون واحترام حقوق الأفراد والجماعات .

وفي عام 1931 اكتسبت وزارة الداخلية تسميتها هذه، وبشرت مهماتها المتشعبة والواسعة التي شملت بالإضافة إلى المهمة الأساسية وهي الحفاظ على الأمن والنظام العام حماية الأرواح والممتلكات العامة والخاصة وتوفير الخدمات .

وقد جاءت إحدى مبادرات صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم السامية متمثلة بإيلاء مهمات المتابعة والإشراف على المشاريع التنموية في المحافظات بالسادة المحافظين لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بكافة أنواعها ويهدف الارتقاء بالمستوى المعيشي للفرد ، وكذلك استثمار الصلاحيات القانونية والإدارية الممنوحة للمحافظين بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات سارية المفعول ويأتي ذلك من خلال :

1. تهيئة البيئة المناسبة للاستثمار على كافة مستوياته وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص.
2. متابعة سير تنفيذ المشاريع التنموية ومدى تقيدها بالمراحل الزمنية المحددة لها .
3. معالجة أسباب تعثر المشاريع التنموية من خلال المحافظين بكافة الوسائل القانونية والإدارية والمساءلة بعكس ذلك .
4. إعداد الموازنات الرأسمالية للمحافظات بمشاركة المجالس التنفيذية والاستثمارية وصولاً إلى إعداد موازنة رأسمالية تكفل تلبية احتياجات المواطنين على اختلاف مواقع سكنهم وإقامتهم.
5. تدريب وتأهيل القيادات الواعدة لمتابعة تنفيذ الخطط التنموية والإشراف عليها من خلال وحدة التنمية في مركز الوزارة ووحدات التنمية في المحافظات .

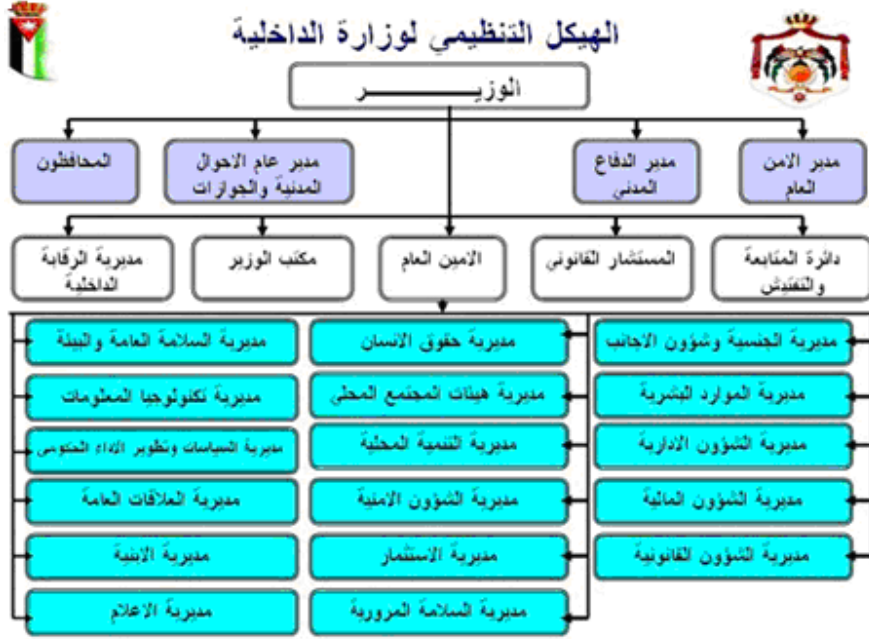
وفي ظل عهد حضرة صاحب الجلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين المعظم تواصلت وزارة

الداخلية بذل جهودها على إدامة وتعزيز إنجازاتها من خلال :

- ترسيخ المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على التسهيل على المواطنين.
 - تجنب كل أشكال التعقيد والبيروقراطية .
 - رفع كفاءة وإنتاجية العاملين فيها .
 - التوسع في تفويض الصلاحيات للمحافظين العاملين في الميدان والمديرين في المركز بقصد التنمية المستدامة وتنفيذ المشاريع التنموية.
 - إعادة النظر في القوانين والأنظمة التي تحكم أعمالها.
 - مواكبة السياسة الوطنية العامة بتشجيع الاستثمار والسياحة.
 - تسهيل قدوم وإقامة المستثمرين العرب والأجانب في المملكة .
- والشكل (2 - 3) يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الداخلية الأردنية.

الشكل (2 - 3)

المهكل التنظمي لوزارة الداخلية الأردنية



(2-6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2-6-1): الدراسات العربية

- دراسة (زغلول، 2010) بعنوان "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس

رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية: دراسة ميدانية

على شركة الاتصالات السعودية". هدفت إلى بناء نموذج قياس رباعي المسارات من خلال

تكامل الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن، وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء

الإستراتيجي والتشغيلي لتنظيم الأعمال بعد دمج الأصول الفكرية مع الأصول المادية في منظومة القياس. تم اختيار شركة الاتصالات السعودية (شركة مساهمة سعودية) لإجراء الجانب التطبيقي لنموذج القياس المقترح. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تكامل شبه تام بين الأصول الفكرية بمكوناتها الثلاثة البشرية والمعلوماتية والتنظيمية ومقياس الأداء المتوازن بمنظوراته المختلفة، الأمر الذي جعل من مقياس الأداء المتوازن أداة ملائمة جداً لاشتقاق نموذج القياس رباعي المسارات، الذي يركز على القياس الوصفي والأدائي والمالي للأصول الفكرية، بهدف توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.

- **دراسة (درغام وأبو فضة، 2009) بعنوان "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية".** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبه الأربعة: المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوافر لديها الإدراك الجيد، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجددي؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي. وأن المصارف تمتلك تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الإستراتيجي الأساس، والذي يمكنها بجوانبه من تحقيق أداء مالي إستراتيجي متميز، ويمكن استخدام أنموذج الأداء المتوازن الأربعة معاً كل على حدة؛ لتعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. وأخيراً، خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة تبني المصارف الوطنية الفلسطينية عبر إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية.

- **دراسة (زريقات والشرايري، 2008) بعنوان "العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكل من استراتيجية الشركة ودرجة المنافسة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين الأردنية".** هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى استخدام البنوك وشركات التأمين الأردنية لبطاقة الأداء المتوازن كما هدفت أيضا إلى تحديد أثر مجموعة من العوامل على استخدام هذه البطاقة. وتقيس هذه الدراسة أيضا العلاقة بين استراتيجية الشركة ودرجة المنافسة في الأسواق ودرجة استخدام بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم جمع البيانات المطلوبة بواسطة استبانة صممت وطورت بعد الرجوع إلى أدبيات الدراسة، وباستخدام عينة مكونة من 42 بنكاً وشركة. وقد أظهرت النتائج أن % 40 من العينة يطبقون بطاقة الأداء المتوازن ولكن بطرق مختلفة، وأن استراتيجية الشركة ودرجة المنافسة في الأسواق تؤثر إيجاباً على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك وشركات التأمين الأردنية. وقد أوصت الدراسة بتوجيه الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع بطاقة الأداء المتوازن وخاصة فروض هذه البطاقة والتركيز على المنافع المترتبة على استخدامها.

- **دراسة (عبابنة، 2008) بعنوان "التقييم الشمولي لأداء دائرة الجمارك الأردنية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن".** هدفت إلى توظيف بطاقة التقييم المتوازن في دائرة الجمارك الأردنية. وذلك بالاعتماد على منظورات البطاقة الأربعة وهي المنظور المالي من خلال تحليل الإيرادات والنفقات والفرق بينهما ونسبة إيرادات دائرة الجمارك إلى إجمالي الإيرادات المحلية للموازنة الأردنية خلال الفترة (1996 - 2005). أما بالنسبة لمنظور العملاء فقد تم الاعتماد على رضا المستفيدين. تكونت عينة الدراسة من 100 شركة تخليص عاملة، وتم استخدام استبانة لقياس رضا

ممثلي الشركات المبحوثة حول الخدمات والإجراءات التي تقدمها لهم دائرة الجمارك الأردنية. بالإضافة إلى استبانة أخرى لقياس رضا الموظفين لعينة منهم بلغت 150 موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن الأداء المالي كان إيجابياً للفترة المبحوثة. وأن هناك درجة رضا متوسطة لدي ممثلي شركات التخليص حول خدمات وإجراءات دائرة الجمارك. كما كان مستوى رضا موظفي دائرة الجمارك يتسم بالمتوسط حول العمليات الداخلية والنمو والتعلم التنظيمي كبعدين من أبعاد البطاقة.

- **دراسة (جودة، 2008) بعنوان "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية".** هدفت إلى التعرف على تأثير بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديموغرافية على مستوى الالتزام المؤسسي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام، وكذلك في أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي، وهنا يدرك العاملون أن هناك مقاييس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي إضافة إلى المقاييس المالية.

- **دراسة (عبد الملك، 2006) بعنوان "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية".** هدفت إلى التعرف على الوضع الحالي لأنظمة تقييم الأداء في المشروعات الصناعية الأردنية، ودراسة تحليلية لبطاقة قياس الأداء

المتوازن للتعرف على ما المبادئ التي يحققها هذا المدخل في دعم القدرة التنافسية، والتعرف على تأثير المدخل المرجعي على أبعاد بطاقة قياس المتوازن، وإمكانية تطوير مقياس الأداء المتوازن عن طريق Benchmarking بإضافة بعد خامس متعلق بالموردين وأيضاً إضافة بعد رأس المال الفكري. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك رفضاً على انفراد النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط والاهتمام بتأثير المدخل المرجعي على الأبعاد المختلفة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. ووجود علاقة تأثير بين المقاييس غير المالية وتحسين الأداء المالي.

- دراسة (عبد اللطيف وتركمان، 2006) نظرية بعنوان "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء". هدفت إلى التعريف بتقنية بطاقة قياس الأداء المتوازن لاستخدامها في إيجاد نظام جديد لتقويم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)، وتوضيح الفكرة الأساسية للبطاقة وكيفية بنائها وتقديم بعض النصائح للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في المنظمات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال الأبعاد المهمة بالنسبة لأداء المنظمة، وإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية أخذه بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة الأمس واليوم وغداً.

- دراسة (بركات، 2005) **نظرية بعنوان** "إطار مقترح لتخطيط ومراقبة أداء الوحدات التابعة للمؤسسة باتباع فلسفة الأداء المتوازن". هدفت إلى التعريف وضع إطار متكامل لتخطيط ومراقبة أداء الوحدات التابعة للمؤسسة وفقاً لفلسفة الأداء المتوازن مع تحديد متطلبات تنفيذه، ومن خلال مراجعة الأطر النظرية لموضوع الدراسة الحالية، توصلت الدراسة إلى وضع إطار متكامل لتخطيط ومراقبة أداء الوحدات التابعة للمؤسسة وفقاً لفلسفة الأداء المتوازن، إذ تكون الإطار المقترح من ثماني مراحل أساسية تتولى ربط استراتيجية المؤسسة باستراتيجيات الوحدات التابعة وخططها التشغيلية كما تعمل في نفس الوقت على تنمية الأداء بشكل متوازن على أربعة جوانب حرجة وهي (جانب العميل ؛ والجانب المالي ؛ وجانب العمليات والأنشطة الداخلية وجانب التعلم والنمو).

- دراسة (زويلف، ونور، 2005) **بعنوان** "أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية". هدفت إلى بيان كيفية مساهمة بطاقة العلامات المتوازنة بتحويل إستراتيجية المنظمة إلى لغة مشتركة بين الأفراد العاملين، من خلال صياغة مقاييس للأداء وفقاً لمحاور بطاقة العلامات المتوازنة، ومعرفة مدى استخدام هذه البطاقة لتقويم الأداء الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية. تكونت عينة الدراسة من ستة بنوك وتمثل البنوك المبحوثة (37.5%). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها: ضرورة تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة بشكل متكامل في المصارف الأردنية؛ إذ إن هذه المصارف تطبق المفاهيم الواردة في هذه البطاقة عند تقويم أدائها، دون تطبيقها بشكل نظام متكامل إذ يتبلور بعد الاستخدام الكامل لهذه البطاقة في المصارف عينة الدراسة

(2-6-2): الدراسات الاجنبية

- دراسة (Tayler, 2010) بعنوان " The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: " The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus ". هدفت إلى توضيح أهمية تنفيذ بطاقة التقييم المتوازن باعتبارها أداة تقييم استراتيجي لبيان التركيز على الأسباب الرئيسية المحققة لنجاح المنظمة. أجريت الدراسة على المؤسسات ذات العلاقة بتوريد الموارد الأولية لقطاع الصناعات الكيماوية في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التنفيذ الفعال لبطاقة التقييم المتوازن أوضحت لهذه المؤسسات مسببات النجاح الرئيسية بما انعكس على إستراتيجياتها وأهدافها بعيدة المدى.

- دراسة (Teh Wu, et..al, 2010) بعنوان " Government performance evaluation using a balanced scorecard with a fuzzy linguistic scale ". هدفت إلى تقييم أداء المؤسسات الحكومية بالإعتماد على بطاقة التقييم المتوازن والمقياس الضبابي. أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الحكومية في كوريا. وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة التقييم المتوازن بمنظوراتها في تقييم أداء المؤسسات يحسن من مستويات أدائها وذلك استناداً إلى بيان موجبات ومسببات الأداء الإستراتيجي المتميز على المدى البعيد.

- دراسة (Fältholm & Nilsson, 2010) بعنوان " Business Process Re-Engineering and Balanced Scorecard in Swedish Public Sector Organizations Solutions for Problems or Problems for Solutions? ". هدفت إلى بيان أهمية تبني وتنفيذ مدخل إعادة هندسة العمليات وبطاقة

التقييم المتوازن في المؤسسات الحكومية المحلية في السويد. وقد توصلت الدراسة إلى أن تنفيذ مدخل إعادة هندسة العمليات يساعد المؤسسات الحكومية في معالجة العديد من المشكلات إلا أن دمج هذا المدخل مع بطاقة التقييم المتوازن يساعدها على وضوح إستراتيجياتها وأهدافها المرغوب تحقيقها وبالتالي ينعكس على مستوى أدائها على المدى البعيد.

- دراسة (Callaghan, 2010) بعنوان " A re-balanced scorecard: a strategic approach to enhance managerial performance in complex environments". (دراسة نظرية) هدفت إلى تطوير إطار تطبيقي مفاهيمي لتقييم إمكانات المنظمات لتحسين أدائها الإداري في ظل التعقد البيئي مع الأخذ بنظر الاعتبار وضع إستراتيجيات تطبيقية للتعامل مع القضايا الاجتماعية والبيئية وقضية الحاكمية. ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة في مجال موضوع الدراسة. توصلت الدراسة إلى تطوير إطار تطبيقي لإعادة بطاقة التقييم المتوازن لتقييم الأداء الإداري الذي يتضمن أبعاداً مهمة يمكن المنظمات من تحديد أولويات وإستراتيجيات أعمالها في ظل التعقد البيئي.

- دراسة (Zimmermanna & Seuring, 2009) بعنوان " Two case studies on developing, implementing and evaluating a balanced scorecard in distribution channel dyads". هدفت إلى مناقشة تطبيقات بطاقة التقييم المتوازن عبر سلسلة التوريد من خلال دراسة حالة لمؤسسات قامت بتطوير بطاقة تقييم متوازن لها في ألمانيا، بالإضافة إلى بيان كيفية القيام بتطبيق مقاييس الأداء في الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة التقييم المتوازن عبر سلسلة التوريد يعطي

الشركات ميزة عن غيرها، إذ إن هذا التطبيق يمكن الشركات من معرفة النشاطات الرئيسية في سلسلة التوريد والتي هي بحاجة إلى قياسها ووضع مؤشرات أداء لها بالتالي تحقيق النجاح.

- دراسة (Nayeri, 2008) بعنوان " Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard". هدفت إلى استخدام بطاقة التقييم المتوازن للتقييم الاستراتيجي للجامعات. تكونت عينة الدراسة من الجامعات الأمريكية في ولاية نيويورك. وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام بطاقة التقييم المتوازن مكن الجامعات من تقييم وضعها الحالي ووضع الخطط الملائمة للمستقبل.

- دراسة (AL Shaikh Ali, 2007) بعنوان " Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach". هدفت إلى تقييم أداء شركتي جوال والاتصالات الفلسطينية في ضوء الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن كما قدرها العاملون في الشركتين والمساهمون، واقتراح الحلول والتوصيات للمشكلات المتعلقة بأداء الشركتين، وكذلك اقتراح مقاييس مناسبة لقياس وتقييم أداء الشركتين جوال والاتصالات الفلسطينية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية قوية، ذات بين درجة كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة والدرجة الكلية للبطاقة. وأن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين يقيمون أداء الشركة في الجانبين المالي والزبائن بشكل متساوٍ وهذا منسجم مع الرؤى والرسائل والأهداف الرئيسية لشركتي جوال والاتصالات الفلسطينية. وإن معظم العاملين والمساهمين في الشركتين أعطوا تقديراً مختلفاً لأداء الشركتين في مجالي العمليات

الداخلية والتعليم والنمو، وأن الموظفين ذوي المؤهلات العلمية العليا يتوقعون من الشركتين أنشطة تعليمية أفضل.

- دراسة (Kettunen, 2007) بعنوان "The strategic evaluation of academic libraries". هدفت إلى تحليل إستراتيجيات الشبكات للمكتبات الأكاديمية في تركيا وتقديم مدخل لتقييم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها. وقد إعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على مدخل بطاقة التقييم المتوازن كإطار لإيصال وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن بطاقة التقييم المتوازن تزود المكتبات بإطار عام وشمولي لتقييم الإستراتيجية المنفذة ومستويات الأداء المتحققة من عدة منظورات.

- دراسة (Hsing Chen, 2006) بعنوان "The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education". هدفت إلى مناقشة كيف يمكن استخدام بطاقة التقييم المتوازن لتقييم الأداء كأداة إدارة استراتيجية. وقد اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على دراسة الحالة، وقد تضمنت متغيرات الدراسة على الهيكل المالي وتوقعات العملاء وتحقيق بيئة تعلم متميزة وإدارة التعلم التنظيمي وجودة تعليمية عالية المستوى. وقد توصلت الدراسة إلى أن بطاقة التقييم المتوازن تعد أداة إدارة استراتيجية من حيث كونها تعمل على تقييم الأداء ومن ثم تحدد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة التعليمية.

- دراسة (Uzoka, 2006) بعنوان "AHP-based system for strategic evaluation of financial information". هدفت إلى تحديد مجموعة متكاملة من المتغيرات للتقييم النوعي للبيانات المالية

للمنظمات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى أسلوب عملية التحليل الهرمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب عملية التحليل الهرمي يمكن المنظمات من القيام بعملية التحليل النوعي لبياناتها المالية وهو ما يساعدها على اتخاذ قرارات ملائمة على المدى البعيد.

(2-8): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن القول إن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات، تتفق معها في بعض الأمور مثل توضيح المفهوم العام لبطاقة التقييم المتوازن، وفلسفتها وخطوات تطبيقها، وتبيان مدى حاجة المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير حكومية لتلك الأنظمة. كما تختلف مع الدراسات السابقة في أمور أخرى، إذ إن الدراسة تهدف إلى استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء: باستخدام بطاقة التقييم المتوازن في وزارة الداخلية الأردنية. كما اهتمت بتقديم إطار عملي لتطبيق بطاقة التقييم المتوازن بشكل تفصيلي بحيث تستطيع الوزارات المشابهة الاعتماد عليه في تطبيق البطاقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1-3) : المقدمة

(2-3) : منهج الدراسة

(3-3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(4-3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(5-3) : أنموذج الدراسة المقترح

(6-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(7-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(8-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس أداء وزارة الداخلية الأردنية من منظور بطاقة التقييم المتوازن. وقد اتبع الباحث لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل على منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3-2): منهج الدراسة

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة حالة ، تعتمد على الأسلوب الوصفي والتحليلي، وبهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3-3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين من مديري الدوائر بوزارة الداخلية الأردنية في مركز الوزارة والبالغ عددهم (75). وعليه فإن عينة الدراسة تبلغ (75) موظفاً من مديري الدوائر في مركز وزارة الداخلية. أي أن عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة. وتم توزيع (75) استبانة

وتم استرجاع ما مجمله (66) استبانة شكلت ما نسبته (88%)، استبعد منها (7) وبهذا تصبح عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل ما مجمله (59) إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي.

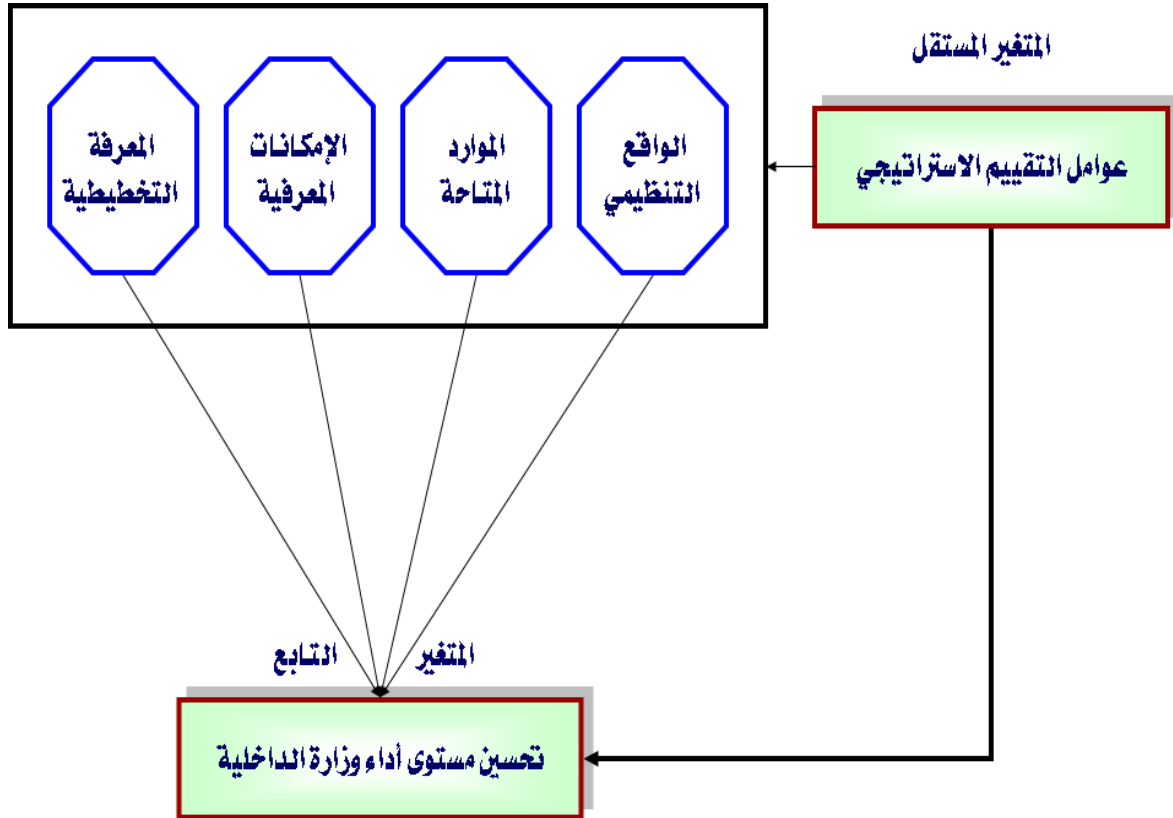
(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 – 1) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الخبرة العملية ، التخصص العلمي والمنصب الوظيفي في وزارة الداخلية)، إذ يتضح أن 83.1% هم من الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل إلى 49 سنة وهو ما يدل إلى التركيز على العنصر الشبابي في وزارة الداخلية. وأظهرت النتائج أن 96.6% هم من الذكور وما نسبته 3.4% هم من الإناث. وتبين أن 50.8% من الباحثين هم من حملة درجة الماجستير، وأن 37.3% هم من حملة درجة البكالوريوس، وأن حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم بلغت نسبتهم 8.5% وأخيراً 3.4% من الباحثين هم من حملة درجة الدبلوم العالي. وأوضحت النتائج أن 64.4% هم من تتراوح خبرتهم العملية من 6 إلى 20 سنة، وأن 35% هم من تزيد خبرتهم العملية عن 21 سنة. وما يتعلق بمتغير التخصص العلمي فقد أظهرت النتائج أن 25.4% هم ممن متخصصين بالعلوم الإدارية، وأن 37.3% هم ممن متخصصين بالعلوم القانونية، وأن 25.4% هم من المتخصصين بالعلوم السياسية، وأخيراً، أن ما نسبته 11.9% هم من المختصين بالاختصاصات الأخرى. وما يتعلق بالمتغير الديمغرافي المنصب الوظيفي في وزارة الداخلية فقد أظهرت النتائج أن 44.1% من الباحثين هم من رؤساء الأقسام، وأن 35.6% هم من مديري المديرية، وأخيراً، تبين أن 20.3% هم من مساعدي مديري المديرية.

الجدول (3 - 1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	30 سنة فأقل	5	8.5
		من 31-39 سنة	22	37.3
		من 40-49 سنة	22	37.3
		50 سنة فأكثر	10	16.9
2	الجنس	ذكور	57	96.6
		أنثى	2	3.4
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	22	37.3
		دبلوم عال	2	3.4
		ماجستير	30	50.8
		دكتوراه	5	8.5
4	الخبرة العملية	من 6-10 سنوات	9	15.3
		من 11-15 سنة	14	23.7
		من 16-20 سنة	15	25.4
		21 سنة فأكثر	21	35.6
5	التخصص العلمي	علوم إدارية	15	25.4
		علوم قانونية	22	37.3
		علوم سياسية	15	25.4
		أخرى	7	11.9
6	المنصب الوظيفي في وزارة الداخلية	مدير مديرية	21	35.6
		مساعد مدير مديرية	12	20.3
		رئيس قسم	26	44.1

(3-4): النموذج الدراسة المقترح



شكل (3 – 1)

أنموذج الدراسة

من إعداد الباحث

إذ اعتمد الباحث في تحديد عوامل التقييم الاستراتيجي (الواقع التنظيمي؛ الموارد المتاحة ؛

الإمكانات المعرفية ؛ المعرفة التخطيطية) على ما أورده (Bean, 1993: 73-81).

(3-6) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة ، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات ، والمقالات ، والرسائل الجامعية ، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة: لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتّاب في مجال موضوع الدراسة ، التي استهدفت الحصول على البيانات الأولية والثانوية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة ، وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ والمستوى التعليمي ؛ والخبرة العملية ؛ والتخصص العلمي ؛ والمنصب الوظيفي في وزارة الداخلية) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوعة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: تضمن عوامل التقييم الاستراتيجي من خلال (4) عوامل رئيسة وأربعة عوامل فرعية و(75)

فقرة مقسمة على النحو التالي:

العوامل الرئيسية			
المعرفة التخطيطية	الإمكانات المعرفية	الموارد المتاحة	الواقع التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التخطيط المؤسسي ▪ الاستراتيجية الحالية ▪ نظام التخطيط ▪ الخطة الحالية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ معرفة المتعاملين ▪ معرفة قطاع الأعمال ▪ المعرفة المالية 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الإمكانات البشرية ▪ الاتصال والتواصل ▪ الموارد التكنولوجية ▪ الإمكانات المشتركة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ الهيكل التنظيمي ▪ الثقافة المؤسسية ▪ الفريق التنفيذي ▪ المناخ التنظيمي

ثالثاً: تضمن هذا الجزء المتغيرات الفرعية لمدخل التقييم الاستراتيجي راجياً الباحث من المبحوثين توزيعها على منظورات بطاقة التقييم المتوازن، وهي (المنظور المالي ، منظور المتعاملين ، منظور العنليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو).

وتكون المقياس من (55) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق الآتي :

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
5	4	3	1

(3-7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة والعلاقات بين متغيراتها واختبار فرضياتها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.

- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون للتعرف على مقدار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة.
- اختبار *VIF – Variance Inflation Factor* – للتحقق من قوة أنموذج الدراسة المقترح.
- التحليل العاملي للتحقق من العوامل الأكثر أهمية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية الحالي

- الأهمية النسبية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

والأهمية المتوسطة من 2.33 – 3.66

والأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3-8)؛ صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة ، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.60$) يعدّ في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول التالي يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
1	الهيكل التنظيمي	95.1
2	الثقافة المؤسسية	89.1
3	الفريق التنفيذي	88.3
4	المنافسة التنظيمي	91.2
الواقع التنظيمي		
5	الإمكانات البشرية	93.4
6	الاتصال والتواصل	85.7
7	الموارد التكنولوجية	88.0
8	الإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة	91.1
الموارد المتاحة		
9	معرفة المتعاملين	90.4
10	معرفة قطاع الأعمال	89.2
11	المعرفة المالية	92.0
الإمكانات المعرفية		
12	التخطيط المؤسسي	87.2
13	الاستراتيجية الحالية	85.8
14	نظام التخطيط	87.0
15	الخطة الحالية	92.5
المعرفة التخطيطية		
الإستبانة ككل		
		93.2
		0.961

تدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال

ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1-4) : المقدمة

(2-4) : نتائج التحليل لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(3-4) : اختبار فرضيات الدراسة

(4-4) : التحليل العاملي للتحقق من العوامل الأكثر أهمية في تحسين مستوى أداء وزارة

الداخلية الأردنية

(4-1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية لكل متغير ضمن البعد الواحد ، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها ، إضافة إلى استخدام أسلوب التحليل العاملي للتحقق من العوامل الأكثر أهمية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية الحالي.

(2-4): نتائج التحليل لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: الواقع التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية

لوصف مستوى أهمية الواقع التنظيمي (الهيكل التنظيمي ؛ الثقافة المؤسسية ؛ الفريق التنفيذي ؛ المناخ التنظيمي) في وزارة الداخلية الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (1-4) ؛ (2-4) ؛ (3-4) ؛ (4-4).

جدول (1-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للهيكل

التنظيمي

ت	الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة	4.36	0.80	12.948	0.000	1	مرتفعة
2	وضوح كامل للأدوار والمسؤوليات	4.20	0.91	10.208	0.000	2	مرتفعة
3	علاقات عمل وإشراف واضحة ومحددة	4.03	0.96	8.236	0.000	3	مرتفعة
4	هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع والريادة	3.54	0.93	4.458	0.000	4	متوسطة
5	هيكل تنظيمي يحد من الروتين والبيروقراطية	3.51	0.97	4.020	0.000	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للهيكل التنظيمي		3.93	0.92				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.51 — 4.36). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تنظيم هيكل مبني على مفاهيم واضحة" بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.93)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، فيما حصلت الفقرة "هيكل تنظيمي يحد من الروتين والبيروقراطية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.93) وانحراف معياري (0.97). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الهيكل التنظيمي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الهيكل التنظيمي. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الهيكل التنظيمي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الهيكل التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للثقافة المؤسسية

ت	الثقافة المؤسسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	ثقافة مؤسسية واقعية واضحة تحد من السياسات والممارسات السلبية	3.66	0.84	6.023	0.000	2	متوسطة
7	ثقافة محفزة تشجع الابتكار والإبداع والتفكير المستقبلي	3.47	1.01	3.623	0.000	5	متوسطة
8	ثقافة محفزة مدفوعة بالأداء والعمل على تحقيق النتائج	3.58	1.00	4.411	0.000	3	متوسطة
9	ثقافة تشجع طرح ومناقشة الأفكار بحرية وشفافية	3.53	1.13	3.556	0.000	4	متوسطة
10	ثقافة تتعايش فيها العادات والثقافات والتقاليد المختلفة	3.75	0.68	8.367	0.000	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للثقافة المؤسسية		3.60	0.93				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (2-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالثقافة المؤسسية.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.47 – 3.75). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة

"ثقافة تتعايش فيها العادات والثقافات والتقاليد المختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وهو أعلى

من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة

"ثقافة محفزة تشجع الابتكار والإبداع والتفكير المستقبلي" على المرتبة الخامسة والأخيرة

بمتوسط حسابي (3.47) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.60) وانحراف معياري

(1.01). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير

الثقافة المؤسسية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية

الثقافة المؤسسية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه

من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول

العبارات المكونة لمتغير الثقافة المؤسسية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع

الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الثقافة المؤسسية في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة

نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للفريق التنفيذي

ت	الفريق التنفيذي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	فريق يتمتع بمقدرات تخطيطية وامكانات حيوية ومتنوعة	3.46	0.90	3.920	0.000	2	متوسطة
12	فريق يتميز بفعاليته العالية في المجالات الإستراتيجية	3.36	0.89	3.086	0.000	4	متوسطة
13	فريق يتميز بكفاءته العالية في المجالات التشغيلية	3.61	0.72	6.513	0.000	1	متوسطة
14	فريق يتمتع بفهم عميق لاحتياجات المتعاملين	3.37	0.79	3.646	0.000	5	متوسطة
15	فريق يضع أهداف وألويات محددة وواضحة لوزارة الداخلية	3.46	0.88	4.007	0.000	2	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للفريق التنفيذي		3.45	0.83				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالفريق التنفيذي. إن تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.37 — 3.61). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "فريق يتميز بكفاءته العالية في المجالات التشغيلية" بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.45)، وانحراف معياري بلغ (0.72)، فيما حصلت الفقرة "فريق يتمتع بفهم عميق لاحتياجات المتعاملين" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.45) وانحراف معياري (0.79). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الفريق التنفيذي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الفريق التنفيذي. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الفريق التنفيذي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الفريق التنفيذي في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمناخ

التنظيمي

ت	المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	إجراءات تتسم بدرجة عالية من الابتكار والابداع	3.08	1.04	0.627	0.533	2	متوسطة
17	إجراءات تتصف بانتشار عمليات التطوير والتحسين المستمر	3.24	0.92	1.990	0.051	1	متوسطة
18	إجراءات تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي	3.02	0.97	0.134	0.894	3	متوسطة
19	إجراءات تتصف بتحفيز وإدارة الأفراد بفعالية	2.90	1.16	0.676	0.502	5	متوسطة
20	إجراءات تسمح بممارسة مختلف الأنماط والأساليب الإدارية المعاصرة	2.93	1.01	0.513	0.610	4	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمناخ التنظيمي		3.03	1.02				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (3-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمناخ التنظيمي. إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.90 — 3.24). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "

إجراءات تتصف بانتشار عمليات التطوير والتحسين المستمر" بمتوسط حسابي بلغ (3.24) وهو

أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.03)، وانحراف معياري بلغ (0.92)، فيما حصلت الفقرة

"إجراءات تتصف بتحفيز وإدارة الأفراد بفعالية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي

(2.90) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.03) وانحراف معياري (1.16). ويبين

الجدول أيضاً التشتت المرتفع في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير المناخ التنظيمي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية المناخ التنظيمي. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه كان هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير المناخ التنظيمي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أعلى من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المناخ التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثانياً: الموارد المتاحة في وزارة الداخلية الأردنية

لوصف مستوى أهمية الموارد المتاحة (الإمكانات البشرية؛ الاتصال والتواصل؛ الموارد التكنولوجية؛ الإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة) في وزارة الداخلية الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي[†] للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-5)؛ (4-6)؛ (4-7)؛ (4-8).

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للإمكانات البشرية

ت	الإمكانات البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
21	تقوم القيادات الإدارية العليا بتدعيم القناعة بتوجهاتها بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع والابتكار لدى عاملها	3.14	1.06	0.984	0.329	3	متوسطة
22	تعمل قيادة الوزارة بشكل مستمر على تطوير قدرات مواردها البشرية العاملة فيها	3.39	0.98	3.046	0.003	1	متوسطة
23	تشجع قيادة الوزارة على الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين	3.39	0.89	3.361	0.001	1	متوسطة
24	تعمل قيادة الوزارة على تمكين العاملين فيها من الاسهام والمشاركة الواسعة باتخاذ القرار	2.97	0.98	0.265	0.792	5	متوسطة
25	تقوم قيادة الوزارة على دعم العاملين فيها لتحقيق مستويات ولاء عالية	3.12	0.89	1.021	0.311	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإمكانات البشرية	3.20	0.96				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإمكانات البشرية.

إن تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.97 — 3.39). فقد جاءت في المرتبة الأولى

الفقرات "تعمل قيادة الوزارة بشكل مستمر على تطوير قدرات مواردها البشرية العاملة فيها ؛

تشجع قيادة الوزارة على الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين" بمتوسط حسابي بلغ

(3.39) لكل منها وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.20)، وانحراف معياري بلغ (0.98)؛

0.89) على التوالي. فيما حصلت الفقرة "تعمل قيادة الوزارة على تمكين العاملين فيها من الإسهام والمشاركة الواسعة باتخاذ القرار" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.20) وانحراف معياري (0.98). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الإمكانيات البشرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الإمكانيات البشرية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات (22؛ 23) حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05). وكان هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بقية العبارات المكونة لمتغير الإمكانيات البشرية حيث كانت مستويات الدلالة أعلى من (0.05). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الإمكانيات البشرية في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية الإتصال

والتواصل

ت	الإتصال والتواصل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	تتدفق المعلومات بالوزارة من الأعلى للأدنى بسلاسة وسهولة	3.80	0.96	6.367	0.000	3	مرتفعة
27	تتدفق المعلومات بالوزارة من الأدنى للأعلى بسلاسة وسهولة	3.90	0.88	7.800	0.000	1	مرتفعة
28	تتدفق المعلومات بالوزارة بسرعة وبحرية وبانسيابية تامة	3.75	0.92	6.220	0.000	4	مرتفعة
29	تتوفر وسائل وقنوات وأساليب اتصال متنوعة ومتعددة وواضحة بالوزارة	3.86	0.84	7.905	0.000	2	مرتفعة
30	هناك إنسجام كامل وتناغم عالٍ بين الوحدات التنظيمية والوظيفية المكونة للوزارة	3.46	0.82	4.306	0.000	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإتصال والتواصل		3.75	0.88				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإتصال والتواصل.

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.46 – 3.90). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة

"تتدفق المعلومات بالوزارة من الأدنى للأعلى بسلاسة وسهولة" بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وهو

أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.75)، وانحراف معياري بلغ (0.88). فيما حصلت الفقرة

"هناك إنسجام كامل وتناغم عالٍ بين الوحدات التنظيمية والوظيفية المكونة للوزارة" على المرتبة

الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.46) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.75)

وانحراف معياري (0.82). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير الإمكانيات البشرية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الاتصال والتواصل. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير الاتصال والتواصل حيث كانت مستويات الدلالة أعلى من (0.05). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاتصال والتواصل في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للموارد التكنولوجية

ت	الموارد التكنولوجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
31	لدى قيادة الوزارة فهم كبير لما يعنيهها من التغيرات التكنولوجية	3.56	0.95	4.514	0.000	1	متوسطة
32	لدى قيادة الوزارة فهم واسع لاحتياجاتها التكنولوجية الحالية والمستقبلية	3.47	0.97	3.753	0.000	2	متوسطة
33	تقيم قيادة الوزارة احتياجاتها التكنولوجية بصورة دورية ومنتظمة	3.25	0.99	1.967	0.054	3	متوسطة
34	تمت استثمارات الوزارة بالتكنولوجيا في الوقت الأكثر ملاءمة	3.05	0.86	0.454	0.651	4	متوسطة
35	يتم تطويع التكنولوجيا والاستفادة منها كمورد استراتيجي	3.02	1.06	0.123	0.903	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للموارد التكنولوجية		3.27	0.97				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالموارد التكنولوجية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.02 – 3.56). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "لدى قيادة الوزارة فهم كبير لما يعنيهها من التغيرات التكنولوجية" بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.27)، وانحراف معياري بلغ (0.95). فيما حصلت الفقرة "يتم تطوير التكنولوجيا والاستفادة منها كمورد إستراتيجي" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.02) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.27) وانحراف معياري (1.06). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الموارد التكنولوجية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الموارد التكنولوجية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات (31، 32) حيث كانت مستويات الدلالة أعلى من (0.05). وأن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بقية الفقرات المكونة لمتغير الموارد التكنولوجية. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الموارد التكنولوجية في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة

ت	الإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
36	تتسم العلاقة بين الوحدات التنظيمية بالعمل الجماعي وروح الفريق الواحد	3.32	0.84	2.946	0.005	1	متوسطة
37	ترتبط إدارة العمليات بفريق مؤسسي موحد	3.07	0.81	0.646	0.521	3	متوسطة
38	ترتبط الخدمات الهندسية بفريق مؤسسي موحد	3.05	0.82	0.477	0.635	4	متوسطة
39	يرتبط مديرو الوحدات التنظيمية بفريق مؤسسي موحد	3.08	0.84	0.778	0.440	2	متوسطة
40	يرتبط موظفو الدعم والمساندة بفريق مؤسسي موحد	3.03	0.87	0.299	0.766	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة		3.11	0.83				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإمكانات المشتركة

للإدارات المختلفة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.03 – 3.32). فقد جاءت في

المرتبة الأولى الفقرة "تتسم العلاقة بين الوحدات التنظيمية بالعمل الجماعي وروح الفريق

الواحد" بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.11)،

وانحراف معياري بلغ (0.84). فيما حصلت الفقرة "يرتبط موظفو الدعم والمساندة بفريق مؤسسي

موحد" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي

الكلي والبالغ (3.11) وانحراف معياري (0.87). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الفقرة (36) حيث كانت مستويات الدلالة أعلى من (0.05). وأن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول بقية الفقرات المكونة لمتغير الإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثالثاً: الإمكانيات المعرفية في وزارة الداخلية الأردنية

لوصف مستوى أهمية الإمكانيات المعرفية (معرفة المتعاملين؛ معرفة قطاع الأعمال؛ المعرفة المالية) في وزارة الداخلية الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4-9)؛ (4-10)؛ (4-11).

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لمعرفة المتعاملين

ت	معرفة المتعاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
41	لدى قيادة الوزارة تركيز عميق على احتياجات المتعاملين وتحقيق رضاهم	3.51	1.07	3.641	0.001	2	متوسطة
42	تقدم قيادة الوزارة دعماً عالياً لمعاملها في كل الوحدات التنظيمية والوظيفية	3.53	0.92	4.404	0.000	1	متوسطة
43	تعتبر العناية بالمتعاملين المحرك والموجه الأساسي للوزارة	3.39	0.97	3.102	0.003	3	متوسطة
44	لدى قيادة الوزارة برامج شمولية ومتكاملة للعناية بالمتعاملين	3.27	0.93	2.251	0.028	4	متوسطة
45	تتوقع قيادة الوزارة احتياجات متعاملها بدقة متناهية	3.03	0.93	0.281	0.780	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعرفة المتعاملين		3.35	0.96				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمعرفة المتعاملين. إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.03 — 3.53). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة

"تقدم قيادة الوزارة دعم عالي لمعاملها في كل الوحدات التنظيمية والوظيفية" بمتوسط حسابي

بلغ (3.53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.35)، وانحراف معياري بلغ (0.92). فيما

حصلت الفقرة "تتوقع قيادة الوزارة احتياجات متعاملها بدقة متناهية" على المرتبة الخامسة

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.35) وانحراف

معياري (0.93). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير معرفة المتعاملين بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية معرفة المتعاملين. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافة العبارات المكونة لمتغير معرفة المتعاملين حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) باستثناء الفقرة (45). حيث كانت مستويات الدلالة أعلى من (0.05). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية معرفة المتعاملين في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لمعرفة قطاع الأعمال

ت	معرفة قطاع الأعمال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
46	لدى قيادة الوزارة معرفة جيدة بأعمال المؤسسات الأخرى	4.17	0.79	11.354	0.000	1	مرتفعة
47	لدى قيادة الوزارة معرفة جيدة برأي جمهور المتعاملين معها	4.02	0.90	8.679	0.000	2	مرتفعة
48	تقوم قيادة الوزارة بتقييم دوري وفعال لما يعنيهها من أعمال ونشاطات	3.64	0.89	5.584	0.000	3	متوسطة
49	تقوم قيادة الوزارة بقياس ومتابعة ومعرفة مؤشرات أدائها	3.51	0.92	4.260	0.000	4	متوسطة
50	تنسجم قيادة الوزارة بإدارتها الفعالة لعلاقتها بمورديها	3.36	0.66	4.121	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعرفة قطاع الأعمال	3.74	0.83				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4—10) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمعرفة قطاع الأعمال. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.36 — 4.17). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "لدى قيادة الوزارة معرفة جيدة بأعمال المؤسسات الأخرى" بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.74)، وانحراف معياري بلغ (0.79). فيما حصلت الفقرة "تتسم قيادة الوزارة بإدارتها الفعالة لعلاقاتها بمورديها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.74) وانحراف معياري (0.66). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير معرفة قطاع الأعمال بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية معرفة قطاع الأعمال. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافة العبارات المكونة لمتغير معرفة قطاع الأعمال حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية معرفة قطاع الأعمال في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للمعرفة المالية

ت	المعرفة المالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
51	لدى الوزارة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية	3.08	1.19	0.546	0.587	5	متوسطة
52	تلتزم قيادة الوزارة بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على تكاليفها التشغيلية	3.51	0.95	4.096	0.000	1	متوسطة
53	تتابع قيادة الوزارة المستويات المحققة لإنجازاتها المتعلقة بتقليل التكاليف بصورة دورية ومنتظمة	3.27	0.89	2.348	0.022	3	متوسطة
54	لدى قيادة الوزارة متابعة دورية ومنتظمة لتكاليف خدماتها	3.27	0.83	2.519	0.015	4	متوسطة
55	لدى قيادة الوزارة معرفة واضحة بمختلف أهدافها المالية والمرتبطة بتدنية التكاليف	3.41	0.81	3.848	0.000	2	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمعرفة المالية		3.31	0.93				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-11) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمعرفة المالية. إن

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.08 — 3.51). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة

"تلتزم قيادة الوزارة بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على تكاليفها التشغيلية" بمتوسط

حسابي بلغ (3.51) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.31)، وانحراف معياري بلغ

(0.95). فيما حصلت الفقرة "لدى الوزارة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية"

على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي

والبالغ (3.31) وانحراف معياري (1.19). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير المعرفة المالية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية المعرفة المالية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافة الفقرات المكونة لمتغير المعرفة المالية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) باستثناء الفقرة (51) وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المعرفة المالية في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

رابعاً: المعرفة التخطيطية في وزارة الداخلية الأردنية

لوصف مستوى أهمية المعرفة التخطيطية (التخطيط المؤسسي؛ الإستراتيجية الحالية؛ مظام التخطيط؛ الخطة الحالية) في وزارة الداخلية الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (12-4)؛ (13-4)؛ (14-4)؛ (15-4).

جدول (4-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للتخطيط

المؤسسي

ت	التخطيط المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
56	تتمتع قيادة الوزارة بقدرات تخطيطية جيدة	3.64	0.78	6.321	0.000	2	متوسطة
57	تتصف قيادة الوزارة بتركيزها على القضايا والمسائل الحيوية	4.02	0.63	12.409	0.000	1	مرتفعة
58	تتمتع قيادة الوزارة برؤية استراتيجية واضحة ومشتركة	3.42	0.81	4.000	0.000	4	متوسطة
59	تطور قيادة الوزارة أهدافاً وغايات كمية ونوعية واضحة وموثقة	3.44	0.77	4.386	0.000	3	متوسطة
60	تطور قيادة الوزارة خططاً استراتيجية وتشغيلية واضحة ومفهومة للجميع	3.34	0.82	3.166	0.002	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتخطيط المؤسسي		3.57	0.76				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-12) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتخطيط المؤسسي.

إن تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.34 – 4.02). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة

"تتصف قيادة الوزارة بتركيزها على القضايا والمسائل الحيوية" بمتوسط حسابي بلغ (4.02)

وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.57)، وانحراف معياري بلغ (0.63). فيما حصلت

الفقرة "تطور قيادة الوزارة خطط استراتيجية وتشغيلية واضحة ومفهومة للجميع" على المرتبة

الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.57)

وانحراف معياري (0.82). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة

حول متغير بالتخطيط المؤسسي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية بالتخطيط المؤسسي. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافة العبارات المكونة لمتغير التخطيط المؤسسي إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التخطيط المؤسسي في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للاستراتيجية الحالية

ت	الاستراتيجية الحالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
61	تحقق الوزارة نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدماتها الحالية	3.92	0.65	10.800	0.000	1	مرتفعة
62	تحقق الوزارة نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدمات جديدة ومحدثة	3.80	0.76	8.044	0.000	2	مرتفعة
63	تعتبر قيادة الوزارة قدوة ومثالاً يحتذى بها من قبل الوزارات الأخرى	3.56	0.91	4.696	0.000	5	متوسطة
64	تطرح وتقدم الوزارة خدمات تتناسب مع احتياجات التعاملين	3.61	0.70	6.741	0.000	4	متوسطة
65	تقدم الوزارة مجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات ذات العلاقة بعملها	3.64	0.69	7.181	0.000	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستراتيجية الحالية	3.71	0.74				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4—13) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإستراتيجية الحالية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.56 — 3.92). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تحقق الوزارة نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدماتها الحالية" بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (0.65). فيما حصلت الفقرة "تعتبر قيادة الوزارة قدوة ومثال يحتذى بها من قبل الوزارات الأخرى" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (0.91). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الإستراتيجية الحالية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الإستراتيجية الحالية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافة العبارات المكونة لمتغير الاستراتيجية الحالية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاستراتيجية الحالية في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية لنظام التخطيط

ت	نظام التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
66	تطور قيادة الوزارة وتلتزم بعملية تخطيطية تعبر عن حقيقة اولوياتها	3.86	0.86	7.719	0.000	1	مرتفعة
67	تعتمد قيادة الوزارة عمليات ومنهجيات تخطيطية تسهم بجودة القرارات المستقبلية	3.58	0.91	5.747	0.000	2	متوسطة
68	تعتمد قيادة الوزارة عملية تخطيطية تستجيب لمختلف احتياجاتها المؤسسية	3.47	0.95	4.712	0.000	3	متوسطة
69	تستطيع الوزارة التغلب بكفاءة وفعالية على التحديات القائمة المرتبطة بالتخطيط لمواجهة التغيرات البيئية	3.44	0.98	5.004	0.000	4	متوسطة
70	تدعم قيادة الوزارة عمليات وبرامج ومبادرات البحث والتطوير	3.12	1.05	0.866	0.390	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنظام التخطيط		3.49	0.95				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-14) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة لنظام التخطيط. إن

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.12 — 3.86). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة

"تطور قيادة الوزارة وتلتزم بعملية تخطيطية تعبر عن حقيقة اولوياتها" بمتوسط حسابي بلغ

(3.86) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.49)، وانحراف معياري بلغ (0.86). فيما

حصلت الفقرة "تدعم الوزارة عمليات وبرامج ومبادرات البحث والتطوير" على المرتبة الخامسة

والأخيرة بمتوسط حسابي (3.12) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.49) وانحراف

معياري (1.05). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير نظام التخطيط بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية نظام التخطيط. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافة العبارات المكونة لمتغير نظام التخطيط حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) باستثناء الفقرة (70). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية نظام التخطيط في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الأهمية للخطة الحالية

ت	الخطة الحالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
71	تعتمد الوزارة نظاماً لمتابعة وتقييم إنجاز أهدافها الكمية وغاياتها المحددة	3.73	0.94	5.932	0.000	1	مرتفعة
72	تطبق الوزارة نظام إنجاز وتنفيذ محكم وواضح	3.59	1.04	4.399	0.000	2	متوسطة
73	لدى الوزارة نظام متابعة صارم للتحقق من إنجاز خططها التشغيلية	3.19	0.97	1.471	0.147	5	متوسطة
74	تولي الوزارة عناية خاصة لخططها وتتميز بمتابعة مديريها لإنجاز تلك الخطط	3.25	1.08	2.582	0.012	4	متوسطة
75	لدى الوزارة مرونة عالية في التعامل مع الأولويات الاستراتيجية والتشغيلية	3.36	0.69	3.969	0.000	3	متوسطة
		3.42	0.94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للخطة الحالية			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.67).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4-15) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالخطة الحالية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.19 - 3.73). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تعتمد الوزارة نظام متابعة وتقييم إنجاز أهدافها الكمية وغاياتها المحددة" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.42)، وانحراف معياري بلغ (0.94). فيما حصلت الفقرة "لدى الوزارة نظام متابعة صارم للتحقق من إنجاز خططها التشغيلية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.19) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.49) وانحراف معياري (0.97). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الخطة الحالية بفقراتها وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الخطة الحالية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لكافة العبارات المكونة لمتغير الخطة الحالية إذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) بإستثناء الفقرة (73). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الخطة الحالية في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

(3-4): اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التقييم الإستراتيجي (الواقع التنظيمي ؛ الموارد المتاحة ؛ الإمكانيات المعرفية ؛ المعرفة التخطيطية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية. يشترك منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للواقع التنظيمي (الهيكل التنظيمي ؛ الثقافة المؤسسية ؛ الفريق التنفيذي ؛ المناخ التنظيمي) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الواقع التنظيمي بأبعاده في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 16).

جدول (4 - 16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الواقع التنظيمي بأبعاده في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.001	3.508	0.189	0.000	4	39.350	0.745	0.863	تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية
0.928	0.091	0.006		بين الجامعات				
0.000	5.452	0.305		البوادي				
0.001	3.575	0.141		المجموع				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 16) تأثير الواقع التنظيمي بأبعاده في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للواقع التنظيمي بأبعاده في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.863) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.745)، أي أن ما قيمته (0.745) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالواقع التنظيمي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.189) للهيكل التنظيمي؛ (0.006) للثقافة المؤسسية؛ (0.305) للفريق التنفيذي؛ (0.141) للمناخ التنظيمي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالواقع التنظيمي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية

بقيمة (0.189) للهيكل التنظيمي؛ (0.006) للثقافة المؤسسية؛ (0.305) للفريق التنفيذي؛ (0.141) للمناخ التنظيمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (39.350) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للواقع التنظيمي (الهيكل التنظيمي؛ الثقافة المؤسسية؛ الفريق التنفيذي؛ المناخ التنظيمي) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد الواقع التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر طبيعة الهيكل

التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

جدول (4-17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر طبيعة الهيكل التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.455	0.308	0.000	1	29.753	0.343	0.586	تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 17) تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.586) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.343)، أي أن ما قيمته (0.343) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بطبيعة الهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.308) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بطبيعة الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.308). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.753) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لطبيعة الهيكل التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₁₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المؤسسية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية

عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر للثقافة المؤسسية

في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

جدول (4-18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة المؤسسية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β	t	Sig**
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	0.640	0.410	39.550	1	0.000	0.361	6.289	0.000
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 18) تأثير الثقافة المؤسسية في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للثقافة المؤسسية في تحسين أداء

وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.640) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل

التحديد R^2 فقد بلغ (0.410)، أي أن ما قيمته (0.410) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالثقافة المؤسسية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.361) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالثقافة المؤسسية يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.361). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (39.550) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة المؤسسية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

H_{01-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمل الفريق التنفيذي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر عمل الفريق التنفيذي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 19).

جدول (4-19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر عمل الفريق التنفيذي في تحسين مستوى أداء وزارة

الداخلية الأردنية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	8.435	0.472	0.000	1	71.155	0.555	0.745	تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 19) تأثير عمل الفريق التنفيذي في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعمل الفريق التنفيذي في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.745) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.555)، أي أن ما قيمته (0.555) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بعمل الفريق التنفيذي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.472) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعمل الفريق التنفيذي يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.472). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (71.155) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعمل الفريق التنفيذي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₁₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية

عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المناخ التنظيمي

في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 20).

جدول (4 – 20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر المناخ التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β	t	Sig**
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	0.592	0.351	30.834	1	0.000	0.294	5.553	0.000
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 20) تأثير المناخ التنظيمي في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تحسين أداء

وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.592) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.351)، أي أن ما قيمته (0.351) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمناخ التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.294) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.294). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.834) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمناخ التنظيمي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد المتاحة (الإمكانات البشرية؛ الإتصال والتواصل؛ الموارد التكنولوجية؛ الإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الموارد المتاحة بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 21).

جدول (4 – 21)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الموارد المتاحة بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.016	2.495	0.132		4				تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية
0.000	5.351	0.272	0.000	بين المجاميع	27.687	0.672	0.820	
0.001	3.514	0.177		54				
0.052	1.990	0.114		المجموع				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 21) تأثير الموارد المتاحة بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية الموارد المتاحة بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.820) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.672)، أي أن ما قيمته (0.672) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالموارد المتاحة بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.132) للإمكانات البشرية؛ (0.272) للإتصال والتواصل؛ (0.177) للموارد التكنولوجية؛ (0.114) للإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالموارد المتاحة بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة

الداخلية الأردنية بقيمة (0.132) للإمكانات البشرية؛ (0.272) للاتصال والتواصل؛ (0.177) للموارد التكنولوجية ؛ (0.114) للإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (27.687) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للموارد المتاحة (الإمكانات البشرية ؛ الاتصال والتواصل ؛ الموارد التكنولوجية ؛ الإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد الموارد المتاحة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

HO₂₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمكانات البشرية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية

عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الإمكانات

البشرية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 22).

جدول (4-22)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الإمكانيات البشرية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.226	0.329	0.000	1	27.316	0.324	0.592	تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 22) تأثير الإمكانيات البشرية في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإمكانيات البشرية في تحسين

أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.592) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما

معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.324)، أي أن ما قيمته (0.324) من التغيرات في تحسين مستوى أداء

وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالإمكانيات البشرية، كما بلغت قيمة

درجة التأثير β (0.329) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالإمكانيات

البشرية يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.329). ويؤكد

معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (27.316) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا

يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية

البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإمكانيات البشرية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية
عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والتواصل في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية

عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاتصال

والتواصل في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 23).

جدول (4-23)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الاتصال والتواصل في تحسين مستوى أداء وزارة

الداخلية الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	0.583	0.340	29.365	1 57 58	0.000	0.354	5.419	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 23) تأثير الاتصال والتواصل في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاتصال والتواصل في تحسين

أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.583) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما

معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.340)، أي أن ما قيمته (0.340) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالاتصال والتواصل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.354) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالاتصال والتواصل يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.354). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (29.365) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإتصال والتواصل في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO_{2-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمكانيات التكنولوجية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر للإمكانيات التكنولوجية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 24).

جدول (4-24)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الإمكانيات التكنولوجية في تحسين مستوى أداء وزارة

الداخلية الأردنية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.054	0.292	0.000	1	25.538	0.309	0.556	تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 — 24) تأثير الإمكانيات التكنولوجية في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإمكانيات التكنولوجية في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.556) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.309)، أي أن ما قيمته (0.309) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالإمكانيات التكنولوجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.292) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالإمكانيات التكنولوجية يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.292). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (25.538) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإمكانيات التكنولوجية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₂₋₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة في تحسين مستوى أداء وزارة

الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 25).

جدول (4 – 25)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة في تحسين مستوى

أداء وزارة الداخلية الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** الدلالة
تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	0.516	0.266	20.638	1	0.000	0.324	4.543	0.000
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 25) تأثير الإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة في تحسين أداء وزارة

الداخلية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإمكانيات

المشتركة للإدارات المختلفة في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.516) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.266)، أي أن ما قيمته (0.266) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.324) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.324). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.638) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإمكانات المعرفية (معرفة المتعاملين ؛ معرفة قطاع الأعمال ؛ المعرفة

المالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر الإمكانات المعرفية

بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 26).

جدول (4 – 26)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الإمكانات المعرفية بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية

Sig* مستوى الدلالة	T	β	Sig* مستوى الدلالة	DF	F	(R ²) معامل التحديد	(R)	المتغير التابع
0.001	3.372	0.182	0.000	3				تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية
0.000	4.271	0.255	0.000	55	23.809	0.565	0.752	
0.002	3.264	0.200		58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 26) تأثير الإمكانات المعرفية بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية

الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإمكانات المعرفية

بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.752) عند مستوى (α)

(≤ 0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.565)، أي أن ما قيمته (0.565) من التغيرات في تحسين

مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالإمكانات المعرفية

بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.182) لمعرفة المتعاملين ؛ (0.255) لمعرفة قطاع الأعمال؛ (0.200) للمعرفة المالية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالإمكانات المعرفية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.182) لمعرفة المتعاملين ؛ (0.255) لمعرفة قطاع الأعمال؛ (0.200) للمعرفة المالية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (23.809) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإمكانات المعرفية (معرفة المتعاملين ؛ معرفة قطاع الأعمال ؛ المعرفة المالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد الإمكانات المعرفية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

HO₃₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة المتعاملين في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند

مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر معرفة المتعاملين

في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 27).

جدول (4-27)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر معرفة المتعاملين في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.524	0.307	0.000	1	30.515	0.349	0.590	تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-27) تأثير معرفة المتعاملين في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إن أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمعرفة المتعاملين في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.590) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.349)، أي أن ما قيمته (0.349) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام لمعرفة المتعاملين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.307) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمعرفة المتعاملين يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.307). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.515) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمعرفة المتعاملين في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية
عند مستوى دلالة (0.05)

HO₃₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفة قطاع الأعمال في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر معرفة قطاع

الأعمال في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 28).

جدول (4–28)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر معرفة قطاع الأعمال في تحسين مستوى أداء وزارة

الداخلية الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** الدلالة
تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	0.475	0.225	16.590	1	0.000	0.312	4.073	0.000
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4–28) تأثير معرفة قطاع الأعمال في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية.

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمعرفة قطاع الأعمال في تحسين

أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.475) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما

معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.225)، أي أن ما قيمته (0.225) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمعرفة قطاع الأعمال، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.312) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمعرفة قطاع الأعمال يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.312). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (16.590) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمعرفة قطاع الأعمال في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₃₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة المالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند

مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المعرفة المالية في

تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 29).

جدول (4-29)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر المعرفة المالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β	t	Sig**
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	
تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	0.522	0.272	21.300	1	0.000	0.314	4.615	0.000
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4—29) تأثير المعرفة المالية في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمعرفة المالية في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.522) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.272)، أي أن ما قيمته (0.272) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمعرفة المالية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.314) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمعرفة المالية يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.314). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (21.300) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمعرفة المالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية
عند مستوى دلالة (0.05)

HO₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة التخطيطية (التخطيط المؤسسي ؛ الاستراتيجية الحالية ؛ نظام التخطيط ؛ الخطة الحالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المعرفة التخطيطية بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 30).

جدول (4 – 30)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المعرفة التخطيطية بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	0.824	0.678	28.463	بين الجامع	0.000	التخطيط المؤسسي	3.638	0.001
				البواقى		الاستراتيجية الحالية	0.009	0.993
						نظام التخطيط	2.390	0.020
						الخطة الحالية	3.688	0.001
المجموع	58							

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 30) تأثير المعرفة التخطيطية بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية المعرفة التخطيطية بأبعادها في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.824) عند مستوى α (≤ 0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.678)، أي أن ما قيمته (0.678) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمعرفة التخطيطية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.318) للتخطيط المؤسسي؛ (0.001) للاستراتيجية الحالية؛ (0.165) لنظام التخطيط؛ (0.186) للخطة الحالية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمعرفة التخطيطية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.318) للتخطيط المؤسسي؛ (0.001) للاستراتيجية الحالية؛ (0.165) لنظام التخطيط؛ (0.186) للخطة الحالية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (28.463) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمعرفة التخطيطية (التخطيط المؤسسي؛ الاستراتيجية الحالية؛ نظام التخطيط؛ الخطة الحالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد المعرفة التخطيطية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى أربع فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

HO₄₋₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط المؤسسي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية

عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التخطيط المؤسسي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 31).

جدول (4-31)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التخطيط المؤسسي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	0.740	0.547	68.882	1	0.000	0.533	8.299	0.000
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-31) تأثير التخطيط المؤسسي في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط المؤسسي في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.522) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما

معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.547)، أي أن ما قيمته (0.547) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتخطيط المؤسسي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.533) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتخطيط المؤسسي يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.533). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (68.882) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتخطيط المؤسسي في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₄₋₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاستراتيجية

الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 32).

جدول (4-32)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الاستراتيجية الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة
الداخلية الأردنية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.934	0.473	0.000	1	35.217	0.382	0.618	تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4—32) تأثير الاستراتيجية الحالية في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستراتيجية الحالية في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.618) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.382)، أي أن ما قيمته (0.382) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالاستراتيجية الحالية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.473) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالاستراتيجية الحالية يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.473). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (35.217) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاستراتيجية الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

HO₄₋₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام التخطيط في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية

عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر نظام التخطيط في

تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 33).

جدول (4-33)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر نظام التخطيط في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β	t	Sig**
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	الدلالة	مستوى الدلالة
تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية	0.629	0.395	37.253	1	0.000	0.422	6.104	0.000
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-33) تأثير نظام التخطيط في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لنظام التخطيط في تحسين أداء

وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.629) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل

التحديد R^2 فقد بلغ (0.395)، أي أن ما قيمته (0.395) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بنظام التخطيط، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.422) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بنظام التخطيط يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.422). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (37.253) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنظام التخطيط في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

$H_{04.4}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخطة الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الخطة الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 34).

جدول (4-34)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الخطة الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	5.738	0.346	0.000	1	32.922	0.366	0.605	تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية
				57				
				58				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4-34) تأثير الخطة الحالية في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للخطة الحالية في تحسين أداء وزارة الداخلية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.605) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.366)، أي أن ما قيمته (0.366) من التغيرات في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالخطة الحالية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.346) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالخطة الحالية يؤدي إلى زيادة في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بقيمة (0.346). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (32.922) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للخطة الحالية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية
عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من قوة أنموذج الدراسة المقترح فقد تم استخدام اختبار *Variance Inflation*

Factor – VIF – وكما هو مبين في المعادلة التالية:

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

$$VIF = \frac{1}{1 - 0.735^2} = \frac{1}{1 - 0.540} = 2.173$$

حيث تمثل قيمة *R* أعلى قيمة ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة التي تمثل العلاقة بين

الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية، ودلت نتائج الاختبار إلى ان قيمة *VIF* تساوي 2.173 هي أقل

من (10) الحد المسموح، إذ إن أعلى نتيجة من المفترض عدم تجاوزها القيمة (10)، أي إذا كانت

نتيجة الاختبار أقل من القيمة (10) يعني أن الأنموذج جيد. مما يؤكد على قوة أنموذج الدراسة

المقترح. والجدول (4-35) يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الحالية.

جدول (4-35): مصفوفة ارتباط بيرسون بين عوامل التقييم الاستراتيجية في وزارة الداخلية الأردنية

الخدمة	نظام	الاستراتيجية	التخطيط	المالية	الأعمال	التعاملين	الإمكانات	الموارد	الإتصال	البشرية	المناح	الفريق	الثقافة	الهيكل	الهيكل التنظيمي
														1.00	الهيكل التنظيمي
													1.00	0.735**	الثقافة المؤسسية
												1.00	0.335**	0.545**	الفريق التنفيذي
											1.00	0.482**	0.202	0.361**	المناح التنظيمي
										1.00	0.688**	0.447**	0.006	0.141	الإمكانات البشرية
									1.00	0.306*	0.238	0.261*	0.415**	0.346**	الاتصال والتواصل
								1.00	0.070	0.414**	0.417**	0.505**	0.148	0.043	الموارد التكنولوجية
														0.091	الإمكانات المشتركة
														0.092	معرفة التعاملين
														0.398**	قطاع الأعمال
														0.358**	قطاع الأعمال
														0.312*	المعرفة المالية
														0.440**	التخطيط المؤسسي
														0.534**	التخطيط الاستراتيجية الحالية
														0.386**	التخطيط الاستراتيجية الحالية
														0.277*	نظام التخطيط
														0.381**	نظام التخطيط
														0.494**	الخطة الحالية
1.00	0.336**	0.449**	0.447**	0.263*	0.051	0.417**	0.222	0.287*	0.184	0.146	0.212	0.494**	0.508**	0.389**	الخطة الحالية

**Significant at $P \leq 0.01$

* Significant at $P \leq 0.05$

يبين الجدول (4-35) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة، حيث يتضح وجود خمس وستين علاقة ارتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها. فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين متغيري الثقافة المؤسسية والهيكل التنظيمي بقيمة بلغت (0.735**) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل، فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين متغيري المعرفة المالية والإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة بقيمة بلغت (0.257*) وهي دالة عند مستوى احتمالي ($\alpha \leq 0.05$) فأقل. وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترابط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان على المتغيرات الأخرى.

وبالاستناد إلى استجابات المبحوثين عينة الدراسة حول توزيع متغيرات الدراسة المستقلة (عوامل التقييم الاستراتيجي) والمعتمدة في الدراسة الحالية على منظورات بطاقة التقييم المتوازن، ومن خلال اعتماد التوزيع الذي يحصل على 80% فأكثر، بينت النتائج ما يلي:

إن عامل الهيكل التنظيمي يقع ضمن منظور التعلم والنمو، وأن الثقافة المؤسسية تقع ضمن منظور العمليات الداخلية، وأن عامل الفريق التنفيذي يقع ضمن منظور العمليات الداخلية، وأن بقية العوامل كما هي موضح بالجدول (4-36).

جدول (4-36): توزيع عوامل التقييم الاستراتيجي على منظورات بطاقة التقييم المتوازن

ت	العامل	المنظور		
		المالي	المتعاملين	العمليات الداخلية
		التعلم والنمو		
1	الهيكل التنظيمي	48	2	1
		81	3	2
2	الثقافة المؤسسية	3	3	3
		5	5	5
3	الفريق التنفيذي	4	1	6
		7	2	10
4	المناخ التنظيمي	51	2	1
		86	3	2
5	الإمكانات البشرية	55	1	1
		93	2	2
6	إمكانات الإتصال والتواصل	2	7	1
		3	12	2
7	الموارد التكنولوجية	50	1	1
		85	2	2
8	الإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة	5	5	1
		8	8	2
9	معرفة المتعاملين	1	52	-
		2	88	-
10	معرفة قطاع الأعمال	1	50	-
		2	85	-
11	المعرفة المالية	-	-	57
		-	-	97
12	التخطيط المؤسسي	7	1	-
		12	2	-
13	الاستراتيجية الحالية	1	53	-
		2	90	-
14	نظام التخطيط	3	1	-
		5	2	-
15	تنفيذ الخطة الحالية	7	1	-
		12	2	-

59 = N

(4-4) : التحليل العملي للتحقق من العوامل الأكثر أهمية في تحسين مستوى أداء وزارة

الداخلية الأردنية

من خلال الجدول (4 - 37) يلاحظ أن نسبة التفسير الإجمالية لعوامل مستوى أداء وزارة الداخلية

الأردنية بلغت (100%) وقد تراوحت فيه معدلات التحميل بين أدنى درجة (0.109) للإمكانات التكنولوجية وأعلى درجة (3.360) للتخطيط المؤسسي.

جدول (4 - 37)

نتائج اختبار التحليل العملي للتحقق من العوامل الأكثر أهمية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية الحالي

العوامل الأكثر أهمية في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية الحالي	معدل التحميل	التباين المفسر	التباين المجمع
التخطيط المؤسسي	3.360	22.398	22.398
الاستراتيجية الحالية	2.361	15.741	38.139
الفريق التنفيذي	1.861	12.408	50.546
نظام التخطيط	1.401	9.340	59.886
الثقافة المؤسسية	1.269	8.458	68.344
إمكانات الإتصال والتواصل	0.955	6.365	74.709
تنفيذ الخطة الحالية	0.830	5.531	80.241
الإمكانات البشرية	0.689	4.591	84.831
الإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة	0.581	3.872	88.703
المعرفة المالية	0.473	3.154	91.858
معرفة قطاع الأعمال	0.358	2.388	94.245
الهيكل التنظيمي	0.278	1.852	96.097
معرفة المتعاملين	0.252	1.681	97.778
المناخ التنظيمي	0.225	1.498	99.276
الإمكانات التكنولوجية	0.109	0.724	100

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(1-5) : المقدمة

(2-5) : النتائج

(3-5) : الاستنتاجات

(4-5) : التوصيات

(5-1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس أداء وزارة الداخلية الأردنية من منظور بطاقة التقييم المتوازن، وعليه أُفرد هذا الفصل إلى لاستعراض نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها، كما يلي:

(5-2): النتائج

1. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية الهيكل التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.
2. بينت النتائج أن مستوى أهمية الثقافة المؤسسية في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع.
3. كان مستوى أهمية الفريق التنفيذي في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً.
4. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية المناخ التنظيمي في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
5. أشارت النتائج أن مستوى أهمية الاتصال والتواصل، ومعرفة قطاع الأعمال، والإستراتيجية الحالية في وزارة الداخلية الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

6. تبين أن مستوى أهمية كلٍّ من الإمكانيات البشرية ؛ الموارد التكنولوجية ؛ الإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة ؛ معرفة المتعاملين ؛ المعرفة المالية ؛ التخطيط المؤسسي ؛ نظام التخطيط ؛ و الخطة الحالية كان متوسطاً.

7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للواقع التنظيمي (الهيكل التنظيمي ؛ الثقافة المؤسسية ؛ الفريق التنفيذي ؛ المناخ التنظيمي) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للموارد المتاحة (الإمكانيات البشرية ؛ الاتصال والتواصل ؛ الموارد التكنولوجية ؛ الإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

9. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإمكانيات المعرفية (معرفة المتعاملين ؛ معرفة قطاع الأعمال ؛ المعرفة المالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمعرفة التخطيطية (التخطيط المؤسسي ؛ الإستراتيجية الحالية ؛ نظام التخطيط ؛ الخطة الحالية) في تحسين مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

11. نسبة التفسير الإجمالية لعوامل مستوى أداء وزارة الداخلية الأردنية بلغت (100%) وقد تراوحت فيه معدلات التحميل بين أدنى درجة (0.109) للإمكانيات التكنولوجية وأعلى درجة (3.360) للتخطيط المؤسسي.

(3-5): الاستنتاجات

1. طبيعة الهيكل التنظيمي الحالي في وزارة الداخلية لا يعزز من روح الإبداع والريادة في الأعمال المنجزة.
2. إجراءات العمل في الوزارة لا تحفز الأفراد العاملين على إنجاز أعمالهم بفعالية، ولا تسمح بممارسة مختلف الأنماط الإدارية المعاصرة.
3. انخفاض مستوى المشاركة في اتخاذ القرار بما يعكس المستوى المنخفض من التمكين الممارس في وزارة الداخلية.
4. الانسجام بين الوحدات التنظيمية والوظيفية المكونة للوزارة لم يكن بالشكل المطلوب.
5. استثمارات وزارة الداخلية بالتكنولوجيا لا يكون في الوقت الملائم.
6. برامج وزارة الداخلية للعناية بالمتعاملين ليست شمولية ولا تتصف بالتكامل.
7. الموارد المالية لدى وزارة الداخلية لا تغطي كافة احتياجاتها التشغيلية.
8. متابعة قيادة الوزارة المستويات المحققة لإنجازاتها المتعلقة بتقليل التكاليف بصورة دورية ومنتظمة ليست بالمستوى المطلوب.
9. دعم قيادة الوزارة عمليات وبرامج ومبادرات البحث والتطوير لم تكن بالمستوى المطلوب.
10. نظام المتابعة الذي تمتلكه الوزارة للتحقق من إنجاز خططها التشغيلية لا يستند لأسس عملية.

(4-5): التوصيات

1. العمل على تطوير طبيعة الهيكل التنظيمي بما يعزز من روح الإبداع والريادة في الأعمال المنجزة
بوزارة الداخلية الأردنية.
2. العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل في الوزارة بما يحفز الأفراد العاملين بوزارة الداخلية
على إنجاز أعمالهم بفعالية، ويسمح لهم بممارسة مختلف الأنماط الإدارية المعاصرة.
3. تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرار بما يعكس مفهوم التمكين في وزارة الداخلية.
4. الاهتمام بتحسين الانسجام والتكامل بين الوحدات التنظيمية والوظيفية المكونة للوزارة.
5. العمل على الاستثمار بالتكنولوجيا بوزارة الداخلية بالوقت الملائم.
6. تحسين برامج العناية بالمتعاملين في وزارة الداخلية لتصبح برامج شمولية قدر الإمكان.
7. العمل على الاقتصاد بالمصروفات بالحد الأدنى بما يعمل على تغطية كافة الاحتياجات التشغيلية
لوزارة الداخلية.
8. الاهتمام بمتابعة قيادة الوزارة بالمستويات المحققة لإنجازاتها المتعلقة بتقليل التكاليف بصورة
دورية ومنتظمة.
9. الإهتمام بدعم قيادة الوزارة عمليات وبرامج ومبادرات البحث والتطوير بشكل كبير.
10. تحسين وتطوير نظام المتابعة الذي تمتلكه الوزارة للتحقق من إنجاز خططها التشغيلية ووضع
أسس عملية لذلك.
11. كما يوصي الباحث وزارة الداخلية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن مدخلاً استراتيجياً لتقييم
أدائها.

12. استخدام بطاقة التقييم المتوازن من قبل الوزارت الأردنية الأخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد، (2006)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
2. بركات، خالد سعيد، (2005)، "إطار مقترح لتخطيط ومراقبة أداء الوحدات التابعة للمؤسسة بإتلاع فلسفة الأداء المتوازن"، ورقة عمل، ليبيا: 1-7.
3. جودة، محفوظ أحمد، (2008)، "تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة تطبيقية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 11، العدد الثاني: 273-292.
4. درغام، ماهر موسى؛ وأبو فضة، مروان محمد، (2009)، "أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 17، العدد 2: 741 - 788.
5. زريقات، مجدي عيسى؛ والشرابي، ماجد عادل، (2008)، "العلاقة بين مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن وكل من استراتيجية الشركة ودرجة المنافسة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية وشركات التأمين الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2.
6. زغلول، جودة عبد الرؤوف، (2010)، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء قياس رباي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، ورقة عمل، جامعة الملك سعود، الرياض:السعودية.

7. زويلف، أنعام محسن حسن ؛ نور، عبد الناصر، (2005)، "أهمية مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 1، العدد (2): 18 - 39.
8. عبابنة، رائد إسماعيل، (2008)، "التقييم الشمولي لأداء دائرة الجمارك الأردنية باستخدام بطاقة التقييم المتوازن"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 4، العدد 4، تشرين الأول: 46 - 86.
9. العبادي، سناء عبد الرحيم، (2005)، "تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
10. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان، (2005)، "الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"، *مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، جامعة تشرين، المجلد 27، العدد 127.
11. عبد الملك، أحمد رجب، (2006)، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية: دراسة نظرية وتطبيقية"، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، العدد 81: 147 - 200.
12. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
13. غوث، غادة منصور، (2005)، "أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في

مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

14. القريوتي، محمد قاسم، (1994)، " تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد 5: 303.

15. القطامين، احمد، (2002)، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، وغربية، رمضان فهيم، (2006)، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة: مصر.

17. نجم، عبود نجم، (2005)، "إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al Shaikh Ali, Mohammed N., (2007), "Performance Evaluation of Palestinian Telecommunication Corporations by using Balanced Scorecard approach", **Master research non publish**, College of Commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.
2. Arveson, P., "What is the Balanced Scorecard" , (1998), <http://balancedscorecard.org/basics/bscl.html>.
3. Bean, William C., (1993), "**Strategic Planning that Makes Things Happen**", Human Resource Development Press, Inc., Amherst, Massachusetts.

4. Callaghan, Joseph H.; Savage, Arline; Mintz, Steven, (2010), "A re-balanced scorecard: a strategic approach to enhance managerial performance in complex environments", **International Journal of Business Excellence**, , Vol. 3 Issue, No. 3: 341-362.
5. Drucker, P. F, (1988), "The coming of the new organization", **Harvard Business Review**, Vol. 66, No.1: 45-54.
6. Ellingson, D. A., & J. R. Wambsganss, (2001), "Modifying the Approach to Planning and Evaluation in Governmental Entities: A Balance Scorecard Approach", **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, Spring: 1-8.
7. Fältholm, Ylva & Nilsson, Kent, (2010), "Business Process Re-Engineering and Balanced Scorecard in Swedish Public Sector Organizations: Solutions for Problems or Problems for Solutions?", **International Journal of Public Administration**, Vol. 33:302–310.
8. Forsythe, R., J. Bunch, & E. Burton, (1999), "Implementing ABC & the Balanced Scorecard at a Publishing House", **Management Accounting Quarterly**, Fall: 1-9.
9. Frost, Bob, (2000), "Measuring Performance", Measurement International, www.MeasurementInternational.com, Dallas, USA.
10. Gluck, Frederick; Stephen, Kaufman; and A. Steven Walleck, (1982), "The Four Phases of Strategic Management", **Journal of Business Strategy**, winter: 9-21.
11. Grant, Robert M., (2002), "**Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications**", 4th ed., Blackwell Publishers Inc.
12. Ho, S.J., & McKay, R.B, (2002), "Balanced Scorecard: Two Perspectives", **The CPA Journal**: 1-7.
13. Horngren, C., S. Datar, & G. Foster, (2001), "**Cost Accounting: A Managerial Emphasis**", Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
14. Hsing Chen, Shun; Chow Yang, Ching and Yan Shiau, Jiun, (2006), "The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education", **The TQM Magazine**, Vol. 18, No. 2: 190-205.
15. Jakobsen, Morten, (2008), "Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company", MSc in Finance and International Business. **Master thesis**, Aarhus School of Business, University of Aarhus, Lithuanian.

16. Johnson, A, (1998), "Performance Monitoring and Policy Making: Making Effective use of Evaluation Strategies", **Total Quality Management**, Vol.9, No.2/3: 259-267.
17. Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1996), "**Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
18. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1996), "Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System", **Harvard Business Review**, Vol.74, No.1: 53-54.
19. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1992), "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", **Harvard Business Review**, Vol.70, No.1: 71-79.
20. Kettunen, Juha, (2007), "The strategic evaluation of academic libraries", **Library Hi Tech**, Vol. 25, No. 3: 409 - 421
21. Lipe, M.G., & S. E. Salterio, (2001), "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures", **The Accounting Review**:283-298.
22. Mintzaberg, Henry, (1987), "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy", **California Management Review**, Vol. 30, No. 1: 11-21.
23. Mintzaberg, Henry, (1994), "The Fall and Rise Of Strategic Planning", **Harvard Business Review**, Jan/ Feb: 112.
24. Muralidharan, R., (1997), "Strategic Control for Fast-Moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring the Performance", **Long Range Planning**, Vol.30, No.1: 64-73
25. Nayeri, M. D; Mashhadi, M. M & Mohajeri, K , (2008), "Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard", **Proceeding of world academy of science engineering and technology**, Vol. 27, February, ISSN 1307-6884.
26. Niven, Paul R, (2003), "**Balanced Scorecard: Step by Step for government and nonprofit Agencies**", John Wiley & Sons, Inc.
27. Robert, Michel, (1993), "**Strategy Pure & Simple**", Mc Graw-Hill.
28. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.
29. Simons, Robert P., (2000), "**Performance Management & Control System For Implementing Strategy: Text & Cases**", Harvard Business School Press, Boston.

30. Tayler, William B., (2010), "The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus", **The Accounting Review**, Vol.85, No.3:1095–1117.
31. Teh Wu, Jerry Chun; Hsien-Tang Tsaib; Meng-Hsun Shihc and Hwai-Hui Fu, (2010), "Government performance evaluation using a balanced scorecard with a fuzzy linguistic scale", **The Service Industries Journal**, Vol. 30, No. 3:449–462.
32. Uzoka, Faith Michael. E, (2006), "AHP-based system for strategic evaluation of financial information", **Information Knowledge Systems Management**, Vol. 5: 49–61.
33. Vander Zee, J. T. M. & Berend De Jong, (1999), "Alignment Is Not Enough: Integrating Business And Information Technology Management With The Balanced Business Scorecard", **Journal of Management Information System**, Vol.16, No.2: 139.
34. Zimmermann, Klaus & Seuring, Stefan, (2009), "Two case studies on developing, implementing and evaluating balanced scorecard in distribution channel dyads", **international Journal of Logistics Research and Applications**, Vol. 12, No. 1, February: 64 – 81.

قائمة الملاحق

- أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة
- ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

المحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
الأردنية	إدارة أعمال	أ.د. موسى اللوزي	1
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أ.د. نجم العزاوي	2
الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. صباح حميد آغا	3
الشرق الأوسط	تسويق	د. ليث الربيعي	4

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / ة الفاضل / ة تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس

الأداء: باستخدام بطاقة التقييم المتوازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية / الأردن"، إذ

تهدف الدراسة إلى استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس أداء وزارة الداخلية الأردنية من منظور بطاقة التقييم المتوازن.

نرجو الإجابة عن أسئلة الاستبانة كافة، وأن تجيب بأفضل ما لديك من معلومات. إذ إن

تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس

واقع حال متغيرات الدراسة في وزارة الداخلية سيعد مهما في نجاح الدراسة .

نحن نشق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحث

محمد الفايز

الجزء الاول الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 31-39 سنة | <input type="checkbox"/> | 30 سنة فأقل |
| <input type="checkbox"/> | 50 - سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 40 - 49 سنة |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المستوى التعليمي

- | | | | |
|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عالٍ | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |

(4) الخبرة العملية

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | من 11 - 15 سنة | <input type="checkbox"/> | من 6 - 10 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | 21 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | من 16 - 20 سنة |

(5) التخصص العلمي

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | علوم قانونية | <input type="checkbox"/> | علوم إدارية |
| <input type="checkbox"/> | أخرى | <input type="checkbox"/> | علوم سياسية |

(6) المنصب الوظيفي في وزارة الداخلية

- | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | مساعد مدير مديرية | <input type="checkbox"/> | مدير مديرية |
| | | <input type="checkbox"/> | رئيس قسم |

الجزء الثاني

عوامل التقييم الاستراتيجي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
الواقع التنظيمي					
العامل الأول: الهيكل التنظيمي					
1	تنظيم هيكلي مبني على مفاهيم واضحة				
2	وضوح كامل للأدوار والمسؤوليات				
3	علاقات عمل وإشراف واضحة ومحددة				
4	هيكل تنظيمي يعزز روح الإبداع والريادة				
5	هيكل تنظيمي يحد من الروتين والبيروقراطية				
العامل الثاني: الثقافة المؤسسية					
6	ثقافة مؤسسية واقعية واضحة تحد من السياسات والممارسات السلبية				
7	ثقافة محفزة تشجع الابتكار والإبداع والتفكير المستقبلي				
8	ثقافة محفزة مدفوعة بالأداء والعمل على تحقيق النتائج				
9	ثقافة تشجع طرح ومناقشة الأفكار بحرية وشفافية				
10	ثقافة تتعايش فيها العادات والثقافات والتقاليد المختلفة				
العامل الثالث: الفريق التنفيذي					
11	فريق يتمتع بمقدرات تخطيطية وامكانات حيوية ومتنوعة				
12	فريق يتميز بفعاليته العالية في المجالات الإستراتيجية				
13	فريق يتميز بكفاءته العالية في المجالات التشغيلية				
14	فريق يتمتع بفهم عميق لاحتياجات المتعاملين				
15	فريق يضع أهداف وأولويات محددة وواضحة لوزارة الداخلية				

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
العامل الرابع: المناخ التنظيمي					
16	اجواء تتسم بدرجة عالية من الابتكار والإبداع				
17	اجواء تتصف بانتشار عمليات التطوير والتحسين المستمر				
18	اجواء تسمح للأفراد باتخاذ القرارات اللازمة بشكل جماعي				
19	اجواء تتصف بتحفيز وإدارة الأفراد بفعالية				
20	اجواء تسمح بممارسة مختلف الانماط والأساليب الإدارية المعاصرة				
الموارد المتاحة					
العامل الأول: الإمكانيات البشرية					
21	تقوم الوزارة بتدعيم القناعة بتوجهاتها بعيدة المدى من خلال تحفيز الإبداع والابتكار لدى عاملها				
22	تعمل الوزارة بشكل مستمر على تطوير قدرات مواردها البشرية العاملة فيها				
23	تشجع الوزارة على الاتصال والتواصل المباشر مع المرؤوسين				
24	تعمل الوزارة على تمكين العاملين فيها من الإسهام والمشاركة الواسعة باتخاذ القرار				
25	تقوم الوزارة بدعم العاملين فيها لتحقيق مستويات ولاء عالية				
العامل الثاني: الاتصال والتواصل					
26	تتدفق المعلومات بالوزارة من الأعلى للادنى بسلاسة وسهولة				
27	تتدفق المعلومات بالوزارة من الأدنى للأعلى بسلاسة وسهولة				
28	تتدفق المعلومات بالوزارة بسرعة وبحرية وبانسيابية تامة				
29	تتوفر وسائل وقنوات واساليب اتصال متنوعة ومتعددة وواضحة بالوزارة				
30	هناك انسجام كامل وتناغم عالٍ بين الوحدات التنظيمية والوظيفية المكونة للوزارة				

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
العامل الثالث: الموارد التكنولوجية					
31	لدى الوزارة فهم كبير لما يعنيهها من التغيرات التكنولوجية				
32	لدى الوزارة فهم واسع لاحتياجاتها التكنولوجية الحالية والمستقبلية				
33	تقيم الوزارة احتياجاتها التكنولوجية بصورة دورية ومنتظمة				
34	تتم استثمارات الوزارة بالتكنولوجيا في الوقت الأكثر ملاءمة				
35	يتم تطويع التكنولوجيا والاستفادة منها كمورد إستراتيجي				
العامل الرابع: الإمكانيات المشتركة للإدارات المختلفة					
36	تتسم العلاقة بين الوحدات التنظيمية بالعمل الجماعي وروح الفريق الواحد				
37	ترتبط إدارة العمليات بفريق مؤسسي موحد				
38	ترتبط الخدمات الهندسية بفريق مؤسسي موحد				
39	يرتبط مديرو الوحدات التنظيمية بفريق مؤسسي موحد				
40	يرتبط موظفو الدعم والمساندة بفريق مؤسسي موحد				

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
الإمكانات المعرفية					
العامل الأول: معرفة المتعاملين					
41	لدى الوزارة تركيز عميق على احتياجات المتعاملين وتحقيق رضاهم				
42	تقدم الوزارة دعماً عالياً لمتعاملها في كل الوحدات التنظيمية والوظيفية				
43	تعتبر العناية بالمتعاملين المحرك والموجه الأساسي للوزارة				
44	لدى الوزارة برامج شمولية ومتكاملة للعناية بالمتعاملين				
45	تتوقع الوزارة احتياجات متعاملها بدقة متناهية				
العامل الثاني: معرفة قطاع الأعمال					
46	لدى الوزارة معرفة جيدة بأعمال المؤسسات الأخرى				
47	لدى الوزارة معرفة جيدة برأي جمهور المتعاملين معها				
48	تقوم الوزارة بتقييم دوري وفعال لما يعينها من أعمال ونشاطات				
49	تقوم الوزارة بقياس ومتابعة ومعرفة مؤشرات أدائها				
50	تتسم الوزارة بإدارتها الفعالة لعلاقتها بمورديها				
العامل الثالث: المعرفة المالية					
51	لدى الوزارة موارد مالية كافية تغطي جميع احتياجاتها التشغيلية				
52	تلتزم الوزارة بترشيد نفقاتها الإدارية والسيطرة على تكاليفها التشغيلية				
53	تتابع الوزارة المستويات المحققة لإنجازاتها المتعلقة بتقليل التكاليف بصورة دورية ومنتظمة				
54	لدى الوزارة متابعة دورية ومنتظمة لتكاليف خدماتها				
55	لدى الوزارة معرفة واضحة بمختلف أهدافها المالية والمرتبطة بتدنية التكاليف				

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
المعرفة التخطيطية					
العامل الأول: التخطيط المؤسسي					
56	تتمتع الوزارة بقدرات تخطيطية جيدة				
57	تتصف الوزارة بتركيزها على القضايا والمسائل الحيوية				
58	يتمتع مديرو الوزارة برؤية استراتيجية واضحة ومشتركة				
59	تطور الوزارة أهداف وغايات كمية ونوعية واضحة وموثقة				
60	تطور الوزارة خطط استراتيجية وتشغيلية واضحة ومفهومة للجميع				
العامل الثاني: الاستراتيجية الحالية					
61	تحقق الوزارة نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدماتها الحالية				
62	تحقق الوزارة نتائج ونجاحات ملحوظة في تقديم خدمات جديدة ومحدثة				
63	تعتبر الوزارة قدوة ومثالاً يحتذى بها من قبل الوزارات الأخرى				
64	تطرح وتقدم الوزارة خدمات تتناسب مع احتياجات المتعاملين				
65	تقدم الوزارة مجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات ذات العلاقة بعملها				
العامل الثالث: نظام التخطيط					
66	تطور الوزارة وتلتزم بعملية تخطيطية تعبر عن حقيقة اولوياتها				
67	تعتمد الوزارة عمليات ومنهجيات تخطيطية تساهم بجودة القرارات المستقبلية				
68	تعتمد الوزارة عملية تخطيطية تستجيب لمختلف احتياجاتها المؤسسية				
69	تستطيع الوزارة التغلب بكفاءة وفعالية على التحديات القائمة المرتبطة بالتخطيط لمواجهة التغيرات البيئية				
70	تدعم الوزارة عمليات وبرامج ومبادرات البحث والتطوير				

ت	الفقرة	بدائل الإجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة
العامل الرابع : الخطة الحالية					
71	تعتمد الوزارة نظام متابعة وتقييم إنجاز أهدافها الكمية وغاياتها المحددة				
72	تطبق الوزارة نظام إنجاز وتنفيذ محكم وواضح				
73	لدى الوزارة نظام متابعة صارم للتحقق من إنجاز خططها التشغيلية				
74	تولي الوزارة عناية خاصة لخططها وتتميز بمتابعة مديريها لإنجاز تلك الخطط				
75	لدى الوزارة مرونة عالية في التعامل مع الأولويات الاستراتيجية والتشغيلية				

الجزء الثالث

الرجاء توزيع العوامل الفرعية السابقة على المنظورات الأربعة لبطاقة التقييم المتوازن ، إذ

إن المنظورات الأربعة تتعلق بالآتي :

1. المنظور المالي.
 2. منظور المتعاملين.
 3. منظور العمليات الداخلية.
 4. منظور التعليم والنمو.
- مع إعطاء رقم أمام كل عامل بالإشارة، أي أنه إذا كان العامل يرتبط بالمنظور المالي يعطى الرقم (1)، إذا كان مرتبطاً بمنظور المتعاملين يعطى الرقم (2)، وإذا ما كان مرتبطاً بمنظور العمليات يعطى الرقم (3)، وإذا كان مرتبطاً بمنظور التعليم والنمو يعطى الرقم (4).

المنظور				العامل	ت
التعلم والنمو	العمليات الداخلية	المتعاملين	المالي		
				الهيكل التنظيمي	1
				الثقافة المؤسسية	2
				الفريق التنفيذي	3
				المناخ التنظيمي	4
				الإمكانات البشرية	5
				إمكانات الإتصال والتواصل	6
				الموارد التكنولوجية	7
				الإمكانات المشتركة للإدارات المختلفة	8
				معرفة المتعاملين	9
				معرفة قطاع الأعمال	10
				المعرفة المالية	11
				التخطيط المؤسسي	12
				الاستراتيجية الحالية	13
				نظام التخطيط	14
				تنفيذ الخطة الحالية	15