

المداخل الأساسية لبناء وقياس منظمات الاداء العالي دراسة تطبيقية في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية – وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م.م عزام عبد الوهاب عبد الكريم
ماجستير ادارة اعمال
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الملخص

مع انفتاح الاسواق العالمية وسرعة انتقال المنتجات والخدمات بين الاسواق المختلفة ازدادت المنافسة ليكون واقع العمل اكثر تعقيدا وليصبح وجود المنظمات وبقاءها مرهون بمستوى ادائها وقدرتها على ايجاد مكان لها في السوق من خلال سرعة تقديم ما يكسب رضى الزبون ويلبي احتياجاته من سلع وخدمات ذات جودة عالية . لذلك لجأت المنظمات الى استبدال الاساليب الادارية التقليدية بأساليب ادارية حديثة تساعدها على التمييز والانتقال من مستويات ادائها العادية والمتوسطة الى مستويات اداء عالية لذا فقد حظي موضوع الاداء العالي للمنظمات وموضوع اساليب قياس الاداء بذات الاهمية حيث لجأت المنظمات الى قياس ادائها بصورة دورية لما لقياس الاداء من دور اساسي في تحديد نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة وبالتالي تتمكن المنظمة من استغلال نقاط القوة للانطلاق الى الاعلى وتجاوز نقاط الضعف ، من هنا فان موضوعي بناء منظمات الاداء العالي وقياس اداء المنظمات قد حظيا بأهتمام من قبل المنظرين والباحثين في علم الادارة ، الذين قدموا العديد من الدراسات والبحوث المهمة في هذا المجال ويأتي هذا البحث جزءاً من تلك البحوث.

Abstract:

As the world markets are expanding and the products and services among various markets are transferring fast, the completion increased to make the work reality more complicated and presence and lasting of the organization were subject to performance level and capability to find a status in the market through offering what persuades customs and meets their needs of high quality products and services. Therefore, the organizations were devoted to substitute the traditional administrative techniques with other modern ones which are going to be helpful for distinction and transferring from regular performance to a high quality one. Thus, the high performance of the organization and its techniques of measuring performance have got the same importance. The organizations launched to measure their performance periodically because of its importance to identify the powerful and weak spots in the organization's performance. Consequently, the organization would be able to assess the powerful spots to outburst upward and come over the weak spots. Accordingly, the establishing of high performance organizations and measuring their performance have got a great importance by researches and theorists in management science through submitting important researches and studies in this field which this research is a part of them

المقدمة

في البيئة الحالية عالية المنافسة اصبح بقاء المنظمة مرهون بمستوى ادائها ويعد الاداء العالي احد السبل الرئيسية للبقاء والمنافسة لذلك زاد الاهتمام برأس المال البشري وتطوير قابليات المنظمة والكفاءة الجوهرية لكونها من العوامل الضرورية التي تؤدي الى خلق الاداء العالي للمنظمة او منظمات الاداء العالي.

ومن اجل ان تتطور المنظمة الى منظمة عالية الاداء فان عليها ان تستبدل المداخل البيروقراطية للادارة الى مداخل تعتمد على المعرفة والطاقة وزيادة كفاءة العاملين. فمنظمات الاعمال في العراق تحتاج الى برنامج عمل وقد حان الوقت لخلق مدخل جديد لتنظيم وادارة اعمالها التجارية ، فهي تحتاج الى نظرة واحدة حولها لترى كم تغيرت بيئة الاعمال الدولية وكم منظمة ناجحة قد فشلت وكم منظمة فاشلة قد نجحت.

ان مستوى المنافسة اليوم يتطلب مستوى عال من التحسين المستمر في اداء المنظمة من خلال اربع مداخل رئيسية : جودة المخرجات ، السرعة التي تلبى بها الحاجة للسلع والخدمات ، الابداع في تطوير المنتجات والخدمات الجديدة ، الكلفة لانتاج السلع والخدمات .

في الماضي كان اهتمام المنظمات في واحد او اكثر من هذه المداخل ، فقد يقبل الزبائن المنتج قليل الجودة مقابل السعر المنخفض او البطء في التسليم او الخدمة او كلاهما ولكن الحال تغير اليوم لان القليل من الزبائن مستعدون لتحمل الاداء دون المستوى في أي من المداخل الاربعة سابقة الذكر لانهم يريدون القيمة العالية وهذا يعني السرعة ، الكلفة ، النوعية والابداع. وبدرجة اكبر وبشكل ملحوظ فان الزبائن لا يتحملوا النواقص في الاداء كما انهم يمكن ان يتجهوا بسهولة الى المصادر البديلة والتي تقدم وبشكل اسرع خدمات ومنتجات اكثر ابداع ، ارخص وافضل.

ولتجنب الخسارة في هذا العالم المتنافس الجديد فان على المنظمات ان تتحول الى منظمات مبدعة وذات اداء عالي وان تعمل على تحسين نوعية منتجاتها ، وتخفيض كلفها ، والاستمرار بطرح منتجات متطورة جديدة وبصورة سريعة في الاسواق ، وبما يميزها عن المنظمات الاخرى.

ان التغيرات في بيئة الاعمال والتي تتمثل بالتقدم الاقتصادي ، اسواق عمل عالمية واسعة ، اتصالات ومعلومات مرتبطة وفورية وظهور شركات جديدة هي سبب رئيسي في ظهور الحاجة الى منظمة عالية الاداء تكون قادرة على المنافسة والبقاء . يتكون البحث من اربعة مباحث ، خصص المبحث الاول لمنهجية البحث ، بينما تناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث والمبحث الثالث الجانب التطبيقي ، اما المبحث الرابع فقد ضم اهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

منهجية البحث والدراسات السابقة

1-1 منهجية الدراسة

1-1-1 أهمية البحث

يستمد البحث اهميته من خلال :-

1. اهمية الدراسات المتعلقة بموضوع الاداء بالنسبة للمنظمات
2. ان تميز منظمات اليوم يعتمد في قدرتها على تلبية احتياجات الزبون من خلال جودة عملها وجودة منتجها
3. البحث عن كل الوسائل والسبل التي تؤدي الى مواجهة التغيرات البيئية والمنافسة المتسارعة.
4. تحديد افضل السبل التي يمكن استخدامها لكي تتحول المنظمة الى منظمة عالية الاداء.
5. قلة البحوث التي تناولت موضوع الاداء العالي للمنظمة لذا ياتي هذا البحث ليساهم وبجهد متواضع في اغناء هذا الموضوع .

1-1-2 هدف البحث

يهدف البحث الى :

1. بيان اهمية المنظمات ذات الاداء العالي في تلبية احتياجات الزبون وفي ذات الوقت قدراتها على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة ومواجهة المنافسة .
2. بيان اهم طرق تحول المنظمات ذات الاداء المنخفض او المتوسط الى منظمات عالية الاداء .
3. المساهمة بتقديم إيضاحات فكرية وطرح المفاهيم التي تناولت موضوع الاداء العالي .
4. التوصل الى نتائج يمكن ان تساعد ادارات المنظمات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير ادائها.

1-1-3 مشكلة البحث

تعاني بعض منظمات الاعمال من عدم قدرتها على التنافس والبقاء اعتمادا على اساليب الادارة التقليدية وعدم تطبيقها لمعايير الادارة الحديثة التي تستلزم بدورها اعتمادها طرق وقياس عالمية لذا يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الاجابة على التساؤلات الآتية:-

1. هل ان بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة مرهونان بمستوى ادائها؟
2. ماهي الطرق التي يمكن للمنظمة ان تنتهجها للوصول الى الاداء العالي ؟

1-1-4 فرضية البحث

تقوم فرضية البحث على انه يمكن تحديد مستوى اداء المنظمة من خلال عدد من العوامل متمثلة بـ استراتيجيات المنظمة ، ، سلوك قيادتها ، علاقتها مع الزبون ، القيم والمعتقدات الداخلية السائدة فيها وهيكل المنظمة وعملياتها الداخلية.

1-1-5 منهج البحث

استقى البحث معلوماته من خلال مراجعة المصادر المتوفرة عن موضوع البحث سواء كانت كتب او بحوث او دراسات او دوريات او انترنت بشكل اساسي وذلك لقلّة المصادر التي تناولت الموضوع والتي استطاع الباحث الوصول اليها لجمع البيانات والمعلومات ، اما في الجانب العملي فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان وتحليلها احصائيا باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية.

1-1-6 اسلوب جمع البيانات

تم اختيار التعليم العالي كمجتمع للبحث ودائرة البعثات والعلاقات الثقافية كعينة للبحث حيث تم تسليم استمارة الاستبانة الى عدد من الموظفين ومسؤولي الشعب ومدراء الاقسام في الدائرة .

2-1 الدراسات السابقة

1-2-1 الدراسات العربية

1. (الحيزان : 2009) والتي كانت تحت عنوان " تقويم مقياس الاداء المتوازن كأداة لإدارة الاداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية هدفت هذه الدراسة الى وضع اطار عام يتضمن مجموعة من المعايير يتم على اساسها تقويم تجربة تطبيق مقاييس الاداء المتوازن في بيئة الاعمال السعودية . وقد تم اخضاع هذا الاطار للاختبار الميداني وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها ان الصيغة المعيارية رباعية الابعاد لمقياس الاداء المتوازن تعد كافية لإدارة الاداء الاستراتيجي . كما اوصت الدراسة بأضافة بعد الى الابعاد الاربعة للبطاقة واستخدامها في دراسات تتعلق بالتعليم.

2. (درغام ، ابو فضة : 2009) بعنوان " اثر تطبيق نموذج الاداء المتوازن (BSC) في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية" حيث اعتمدت الدراسة على نموذج الاداء المتوازن بجوانبه الاربعة المالي ، الزبون ، العمليات الداخلية والنمو والتعلم واثرت هذه الجوانب في الاداء المالي الاستراتيجي . اعتمدت الدراسة على المصارف الفلسطينية كعينة للدراسة ومن ماتوصلت له الدراسة الى ضرورة استخدام نموذج (BSC) وسيلة لترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم ادائهم .

3. (العناني : 2004) بعنوان "بناء نموذج قياس وتقويم اداء شركات المقاولات الاردنية باستخدام بطاقة الاداء المتوازنة (BSC) " اعتمدت الدراسة على دراسة الاساليب التي تستخدمها شركات المقاولات الاردنية في قياس ادائها وتوصلت الدراسة الى اهمية قيام تلك الشركات بقياس ادائها باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة في كافة جوانبها وعدم الاقتصار على الجانب المالي.

4. (الخولي : 2001) بعنوان " استخدام نموذج القياس المتوازن للاداء في قياس الاداء الاستراتيجي لمنشآت الاعمال " حاولت الدراسة تحديد نقاط القوة والضعف في نموذج (BSC) والعمل على بناء نموذج فعال لقياس الاداء المتوازن للمنظمات ، وتوصلت الدراسة الى ضرورة اجراء بعض التعديلات على النموذج لكي يمكن استخدامه بشكل فعال للقياس والادارة والاستراتيجية.

2-2-1 الدراسات الاجنبية

1. (Jamrog& other:2007) (How To Build A High Performance Organization)

حيث اجريت الدراسة على عدد من الشركات الامريكية والاوربية والاسيوية ذات الاختصاصات والاحجام المختلفة والعاملة في اماكن مختلفة من العالم ، هدفت الدراسة الى بيان تأثير تحديات اليوم على المنظمات وبيان افضل الممارسات المرتبطة بالمنظمات ذات الاداء العالي الناجحة حيث تم توزيع 1369 استبانة تركزت حول نمو الدخل والحصة السوقية والربحية ورضا الزبون بهدف الحصول على معلومات لتطوير خطة عمل تقييد في تطوير عمل المنظمات . توصلت الدراسة الى ان المنظمات تكون عالية الاداء بسبب كفاءة قيادتها وادارتها للعمليات كما ان هنالك عدد من العوامل تؤثر على المنظمة بشكل محدد كما ميزت الدراسة خمسة مداخل متكاملة هي (الاستراتيجي ، الزبون ، الهيكل ، القيادة والقيم والمعتقدات) يمكن من خلالها تقييم اداء المنظمات .

المبحث الثاني

2-1-1-2 منظمات الاداء العالي التعريف والمواصفات

1-1-2-1 ماهي منظمات الاداء العالي

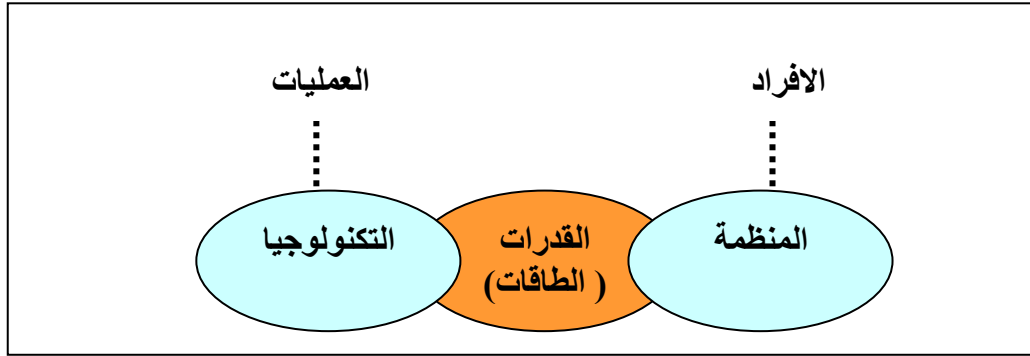
هنالك تعريف عديدة تناولت مفهوم الاداء العالي للمنظمات و من هذه التعاريف :-
- منظمات الاداء العالي هي نماذج حقيقية من منظمات الاعمال الادارية المثالية الناجحة التي تتفوق على المنافسين في العديد من المجالات ولفترات طويلة من الوقت (http://www.i4cp.com).
كما تعرف ايضا بانها المنظمات التي تركز في عملها على (الرؤيا ، القيم ، الغرض) الاهداف والاولويات ، المهارات ، التجارب ، الثقافة وفرق العمل ويعد الشكل والهيكل احد القواسم المشتركة بين منظمات الاداء العالي (Jim,clemmer:2007:p2) .

ويعرف Brown نظام الاداء العالي بانه هندسة معمارية تنظيمية تجمع العمل والافراد والتكنولوجيا والمعلومات بأسلوب يحسن التطابق بينها لكي تنتج اداء عالي متطور من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات الزبون ومتطلبات وفرص البيئة الاخرى (Brown:2006.p5) . وكما يوضح ذلك الشكل رقم (1) والذي يبين ان تحسين العمليات وتحسين الاتصال بالزبائن لزيادة القدرات والتي تؤدي بدورها الى رفع مستويات التكنولوجيا المستخدمة والاداء التنظيمي. (Mulntyre, Brian J: 2004:p2) وتعرف ايضا بانها المنظمات التي تسعى ومن خلال تطوير راس مالها البشري ، قدراتها وكفائتها الجوهرية للوصول الى الاداء العالي (Edward E, Lawler:2002:p2) .

وقد عرفها Frank بانها منظمات تشترك في الفهم المبكر لاحتياجات السوق وبقية الاعمال ويحتفظ كل منها بافضل عدد من الاختصاصيين ولا يتعرض موقعها واعمالها الى الاضطراب نتيجة استجابتها الى الضغوط الخارجية (Buytendijk, Frank:2006:p1) .

ويعرف مكتب البراءات الهنغاري ارتفاع اداء المنظمة او منظمات الاداء العالي بانها مؤسسات تركز على توفير خدمات عالية الجودة للزبائن الداخليين والخارجيين . ان الاداء العالي يحسن الاعمال أسرع من المنافسين ويحافظ على مستوى المنظمة (McIntyre, Brian:2004:p2) لذلك فان هذه المنظمات تعمل على تعزيز الانتاجية من خلال الحصول على المعرفة ، اعادة تصميم العمليات التجارية ، تمكين المدراء، تشجيع العمل الجماعي ، نظام اتصالات واسع ، استثمار التكنولوجيا الجديدة ، تنظيم الموارد البشرية وتعبئة راس المال البشري الضروري. يبين من التعاريف اعلاه انها قد اجمعت على ان منظمات الاداء العالي

تتشارك جميعها في امتلاك المعرفة ، الكفاءة العالية ، القدرة على مواجهة التغيرات البيئية وعلى تلبية احتياجات الزبون بسرعة وبمستوى جودة عالية وبكلفة مناسبة .



شكل رقم (1) منظمات الاداء العالي

Source: Mulntyre, Brian J. **Building A High –Performance Organization**,
<http://www.workstrategy.net> :2004:p2

2-1-2 خصائص منظمات الاداء العالي

تتشارك المنظمات ذات الاداء العالي بمجموعة من الخصائص التي ترتبط فيما بينها وبالتالي تشكل قاعدة للمحافظة على مستويات اداء عالية ومن هذه الخصائص:- (Duran, Daniel F: 2008:P8-13)

1. مشاركة العاملين Employee Involvement

تتفق منظمات الاداء العالي على اهمية اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من خلال تفويض عملية صنع القرار ولكل المستويات الادارية وتكون عملية المشاركة في اتخاذ القرارات على عدة طرق منها :-

1. مشاركة معتدلة او ادارة مشتركة
2. مشاركة عالية او تخويل (منح سلطة) للعاملين

2. فرق العمل الذاتية – المباشرة Self-Directing work team

لفرق العمل دور مباشر في نجاح المنظمات وارتفاع مستويات ادائها من خلال :-

1. منح فرق العمل سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط العمل وتقييمه.
2. تشجيع القيادة الذاتية لفرق العمل او مايسمى بالادارة الذاتية.
3. المناقشات الشخصية والسرية والتي تحدث بين العاملين ورؤسائهم المباشرين ستدعم روح الفريق كجزء من العمل اليومي.

حيث تساهم فرق العمل في بناء قدرات وقابليات الافراد ، كما انه ولوصول المنظمات الى الاداء العالي فانها تحتاج الى :- (David W:2009:p)

1. افراد ذو مهارات ومعرفة خاصة.
 2. افراد قادرين على ادارة انفسهم.
- ان جوهر نجاح كل فريق عمل يكون عندما تتطابق الاهداف الفردية مع اهداف الفريق والتي تؤدي الى تحقيق انجازات عالية ، كما ان الاعمال يمكن ان تنجز من خلال تشجيع فرق العمل بدلا من علاقة الرئيس بالمرؤوس.

3. تكنولوجيا الانتاج المتكاملة Integrated Production Technologie

تتمتع منظمات الاداء العالي باستخدام التكنولوجيا من خلال التركيز على المرونة في التصنيع (التصنيع المرن) والخدمة ، وتصميم العمل وتكنولوجيا المعلومات اما مفاتيح ذلك او مداخل ذلك فهي من خلال استخدام :- (Duran, Daniel F: 2008:P8-13)

1. انظمة في الوقت المحدد JIT .
2. وحدات تصنيع متغيرة.
3. انظمة دعم الزبون.
4. انظمة التخطيط والسيطرة على الانتاج باستخدام الكمبيوتر.

4. التعلم المنظمي

Organization Learning

يعد التعلم المنظمي والقدرات الجوهرية من الخصائص الأساسية التي تتمتع بها منظمات الاداء العالي لما لها من دور في النهوض بالمنظمة كما انها تزيد من قدرة المنظمة على جمع وتحليل وتركيب المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ الاجراءات الضرورية من اجل استباق التغيرات المستقبلية .
ومن الواضح ان التدريب مهم في تهيئة العاملين والمنظمة لمواجهة التغيرات ، لكن من المهم ان يكون واضحا ان التدريب هو واحد من ادوات مواجهة التغيير وليس كل الادوات (Porter ,Tom. & other.1995:p).

5. ادارة الجودة الشاملة TOM

تعد الجودة الشاملة نظام لادارة المنظمات يهدف الوصول بانتاج الشركات الى اعلى مستويات الجودة ويمكن تحقيق تلك الجودة من خلال :-

1. تطبيق انظمة الجودة من اجل الحصول على جودة في الانتاج.
2. تطبيق انظمة التحسين المستمر.
3. تلبية احتياجات الزبون .

6. قدر كبير من الاستقلالية واللامركزية Highly autonomous and decentralized

(jem, clemmer : 2001 :p1) تمتاز المنظمات عالية الاداء ايضا بدرجة كبيرة من الاستقلالية واللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال اشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة وعلى وجه الخصوص القرارات المتعلقة بالانتاج.

7. التركيز الحاد على السوق والزيون Intense Customer and Market Focus

الانظمة ، الهياكل ، العمليات والابتكارات تتحدد من خلال المعلومات المتدفقة من الاسواق والزيائن وبما يشبع حاجات الاثنيين الاسواق والزيائن . ولكي تتجح المنظمة فان على المدراء ان يكونو على اتصال يومي بالاسواق والزيائن لمعرفة اخر التغيرات في الاسواق واهم حاجات الزبون.

8. علاقات خدمة

Servant-Leadership

كبار المدراء يركزوا بشكل قوي على (الرؤية ، والقيم ، والغرض) والتوجه الاستراتيجي لتوجيه وتشكيل التنظيم. كما يحرص المدراء والموظفين بشكل كبير ومركز على انجاز الاعمال التي تلبى احتياجات الزبائن وما يهتمون به ويكونوا مستعدون لدفع ثمن مقابله .

9. شبيكات. شركات وتحالفات

Networks, Partnerships, and Alliances

الحدود التنظيمية والإدارية تزال بين الاقسام والمنظمات بينما تشكل فرق العمل بينها ، للحصول على الخبرة، المواد، رأس المال، أو في أي دعم آخر تحتاج اليه لتلبية حاجات الزبون وتطوير أسواق جديدة. ان تعلم كيفية المشاركة بالفرق مع المنظمات الأخرى تصبح و بسرعة مهارة أداء حرجة

10. مستويات ادارة قليلة

Few Management Levels

كل مستوى اداري يتكون من عدد كبير من العاملين (نظموا في فرق إدارة الذاتية) وباداروا من مدير واحد. المدراء الفعالون ماهرون جداً في قيادة مستواهم الاداري وتوجيهه (تأسيس الأهداف والأولويات)، والتطوير (التدريب والتدريب).

11. نقطة اتصال واحدة مع الزبون

One Customer Contact Point

بالرغم من أن الفرق واعضائها سيأتون ويذهبون حسب الحاجة، الا ان الاتصال مع الزبون يبقى من خلال افراد الخدمة الداخلية او من خلال اقسام الشراء والمبيعات ومن خلال استخدام انظمة الدعم وينسق الجميع لادارة العلاقة مع الزبون .

12. مقاييس الاداء

Performance Measurement

(McIntyre,Brian:2004:p2)تمتاز المنظمات ذات الاداء العالي باعتمادها لعدة مقاييس لقياس الاداء اليومي والاسبوعي والشهري ولكل مفصل من مفاصل المنظمة .

13. بناء الثقافة

Build a culture

من خلال بناء ثقافة المنظمة فان منظمات الاداء العالي تستعمل تقنية فعالة لتقليل العمل الكتابي، كما تستخدم انظمة دعم القرار، تطوير ثقافة المنظمة ، تدريب العاملين، وتسهيل عمليات العمل. وكننتيجة فالمنظمة تعمل على ارضاء العاملين نموذجيا والى حد كبير.

1-2-3 طرق التحول الى منظمة عالية الاداء

Business Process Re-engineering

1-3-1-2 اعادة هندسة الاعمال

(سمان، عارف: 2010:ص3) تعد اعادة الهندسة طريق للارتفاع بقاء المنظمة لان إعادة هندسة العمليات الإدارية هي:- إعادة التفكير الأساسي ، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة ، مثل : التكلفة ، والجودة ، والخدمة والسرعة .

كما تعرف على انها منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً .
وتعرف ايضاً بانها وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها .

كما تعرف بانها استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة جداً لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة ، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء) .

كذلك فانها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة والنظم والسياسات والبنية التي تساعد تلك العمليات ، وذلك بهدف تحقيق طموحات عالية من الأهداف التنظيمية

يلاحظ من التعاريف السابقة ان اعادة هندسة العمليات هي اسلوب متبع للنهوض بالمنظمة يعتمد على تغيير الاساليب والاجراءات واعادة تصميم العمليات الحالية من اجل نقل المنظمة من واقعها الحالي الى واقع جديد تكون فيه اكثر قدرة على تحقيق طموحاتها.

وتعتمد اعادة هندسة العمليات على موقع المنظمة حيث تنقسم المنظمات التي تحتاج الى اعادة هندسة عملياتها وفقاً الى مستوى ادائها الى ثلاثة انواع هي :- (سمان، عارف: 2010:ص3)

1 / المنظمات ذات الوضع المتدهور

وهي تلك المنظمات ذات الأداء المتدني ، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها ، والتي تعاني كذلك من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية لذلك فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية في مثل هذه المنظمات سيمكنها من التغلب على المشاكل التي تعاني منها ويجعلها قادرة على الاستمرار في العمل.

2 / المنظمات التي في طريقها للتدهور

هي تلك المنظمات التي لم تتدهور بعد ، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور كنتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين ، والارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والانتاج ، والانخفاض التدريجي في الأرباح ، وانخفاض الأسهم . هذه المنظمات التي تصارع من أجل البقاء ، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل قوي تحتاج حتماً لإعادة هندسة العمليات الإدارية ، لتمكين من استعادة مكانتها في السوق . ومواجهة المنافسة من خلال تقليل تكاليف الانتاج وزيادة الأرباح.

3 / المنظمات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح

هي تلك المنظمات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً ، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق ، وتمتلك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين ، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق ، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل ، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات . هذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة عملياتها لتمكين من البقاء في القمة وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين .

وبشكل عام، فإن إعادة هندسة الأعمال ستبقى دائماً أسلوباً مهماً لتحسين الأعمال نظراً لأن الحاجة إلى التغيير والتطوير في العمل مستمرة ولا يمكن أن تقف عند حد معين . وتتميز إعادة هندسة الأعمال بالعديد من الخصائص المتمركزة على الاجراء ذاته . كما أن الإجراءات هي الوسيلة الأجدى في استثمار قدرات تقنية المعلومات لخدمة وظائف العمل المختلفة، وهي كذلك أسلوب فعال في الحصول على أكبر قدر من الجودة في أداء العمل وبأقل تكلفة، كذلك فإن إجراءات العمل هي المميز الحقيقي لمنظمة الأعمال عن منافسيها اذ هي تعبير عن طريقة تنفيذ العمل داخل المنظمة والذي يؤدي بها إلى مستوى تنافسي معين . ويمكن تقسم اعادة هندسة الأعمال إلى خمس مجموعات رئيسية هي:- (عبد الله ، ماجد: 2002:ص2)

1. إجراءات متعلقة بالعمليات الرئيسية للمنظمة .
 2. إجراءات مساندة للعمل .
 3. إجراءات ادارية متعلقة بتنظيم الموارد والتحكم بها .
 4. إجراءات متعلقة بعمليات خارج نطاق المنظمة وتؤثر على طبيعة عمليات المنظمة .
 5. تغييرات أساسية وجوهرية هامة، تنشأ من الحاجة للتعرف والإقرار ان طريقتنا في اداء الأعمال في الغالب مصممة للعامل، والخدمات والمنتجات، الامر الذي يختلف عن بيئة المنافسة المعاصرة . كما ان هنالك ايضاً تحول في ناحية تحسين الجودة باتجاه العميل . اكثر من الاهتمام بالضبط والكلفة .
- لذلك فإن المنظمات تتحرك باتجاه إعادة هندسة إجراءات الأعمال القديمة، عن طريق ادخال نظم وإجراءات جديدة، تشمل طرفاً جديدة لاداء الأعمال تستهدف احداث تغييرات هامة وجذرية .

2-3-1-2 استخدام انظمة موارد المشروع لتحقيق مستويات الاداء العالي

Use Enterprise Solutions to Achieve Higher Performance Levels

نظم تخطيط موارد المشروع مثل (ERP) تلعب دور رئيسي في مساعدة المنظمات لتطوير اعمالها وبالتالي ميزتها التنافسية كما يمكن ان تكون مصدر مشترك للبيانات التي يمكن الاستفادة منها ، أي انها تقدم المعلومات التي تحتاجها المنظمة وفي الوقت المناسب كما انها توفر عمليات قياسية بهدف الوصول الى الأداء الأعلى. تستخدم نظم تخطيط موارد المشروع لمساعدة المنظمات بشكل أفضل لانجاز مستويات أعلى من الأداء، وقد حدد عدد من الكتاب 10 نقاط تعكس اهمية نظم تخطيط موارد المشروع في تحسين اداء المنظمة:- (Mark R. Willford:2004:P1)

1. بعض انظمة المشروع هي برامج للتحسين المستمر وقيادة القيمة

View enterprise systems as an ongoing program to improve performance and drive value

اكثر المنظمات تجد نفسها ساكنة بين تكامل العملية والتعاون، حيث تطمح المنظمات عالية الاداء بان تستمر قدرات نظام المشروع بدفعها للامام ، في البداية تقترب أنظمة المشروع من كونها مشاريع منفصلة لكن كمساعدة للقيمة وكجزء من برامج التطور الذي تتبناه المنظمة والذي تريد للطرق الجديدة ان تضيف القيمة .

2. التعجيل في خلق القيمة باستهداف منافع العمل الحقيقية

Accelerate value creation by targeting tangible business benefits

يرى العديد من الكتاب بأن البعض من المنظمات اما انها لا تميز المنافع المتحققة عندما تطبق أنظمة موارد المشروع أو انها لا تستطيع ان تقيس تلك المنافع بشكل واضح. وبالمقابل فان العديد من المنظمات التي تميز بشكل نشيط اغلب أو كل المنافع المتوقعة، فانها قد حققت منافع كبيرة جداً من تلك التي لم تقس المنافع بشكل واضح .

3. تحسين هندسة المشروع لتوليد القيمة

Optimize your enterprise architecture to deliver value.

المكونات الثلاث لهندسة المشروع المعمارية — العملية والتكنولوجية والبيانات — تعمل جميعها لتوليد القيمة. حيث تبين التجارب بأن تلك المنظمات التي تستخدم أنظمة تخطيط موارد المشروع تكون بافضل حال لاستخدامها تقنيات تمكين مهمة جداً مثل خدمة التطبيق ، اوساط التكامل، بوابات الإنترنت، ، هياكل العمليات وبرامج التطوير المشترك. حيث تساهم بتخفيض مجالات التقنية المتباينة وتخفيض كلف الصيانة ذات العلاقة أيضاً.

4. صنع تطبيقات أنظمة المشروع حسب الطلب لتحقيق الميزة التنافسية وليس لسبب اخر

Customize enterprise system applications to gain competitive advantage—and for no other reason.

أنظمة المشروع يجب ان تصنع فقط عندما يتم ربطها مباشرة مع النتائج المفيدة والملموسة للاعمال ، ومنذ البدء تم تحديد العمليات الفريدة والمبتكرة للاعمال بانها العمليات الفريدة من ناحية قابليات العمل المتميزة والدافعة للميزة التنافسية . بالنسبة لمعظم المنظمات، فان 15% -20% من هذه العمليات مؤهلة للتعديل والتصنيع حسب الطلب . رغم ذلك، يجب ان تكون هناك نظم للاستلام والموافقة على الهيئة التركيبية للاعمال المقدمة، وانسجاماً مع الروتين كما يجب ان تكون التطبيقات القياسية كافية ووافية بالغرض دون الحاجة للعمليات غير الاستراتيجية.

5. تبني برنامج عمل سهل لا يدير التغيير فقط وانما يغطيه بشكل كامل

Adopt a business readiness program to not only manage change but actively embrace it

الادارة المسؤولة يجب ان تتأكد بان المنظمة جاهزة للتغييرات التي ترافق تطبيق النظام أو وظيفة المشروع الجديدة. كما يجب ان تتأكد من وجود الضمان المالي اللازم لتطبيق النظام ، وتحتاج عملية التغيير كذلك الى تدريب العاملين وتأهيلهم للتأقلم مع استخدام النظام الجديد.

ان احدي الصفات الواجب توافرها في الشركة او المشروع المطلوب تأهيله لاستخدام أنظمة موارد المشروع هي رغبة العاملين في استخدام النظام الجديد وقناعتهم بأن استخدامه سيؤدي الى نجاح المنظمة وذلك لان التغييرات المطلوب القيام بها تحدث على نطاق واسع وتؤثر على كل فرد ووظيفة في المنظمة .

6. فهم الكفاءة الجوهرية وتقييم الخيارات الخارجية

Understand your core competencies and evaluate outsourcing options

بالاضافة الى البرامج والتكنولوجيا الأساسية والجوهرية للاعمال ، يؤمن المتشددون بان على المنظمات ان تاخذ بنظر الاعتبار الادارة الخاصة بالتطبيقات وعمليات الاعمال الخارجية وفي معظم الحالات ، عندما تاخذ المنظمات ذلك بنظر الاعتبار يكون ذلك نتيجة قرار ستراتيغي للتركيز على موارد المنظمة واهتماماتها الادارية بالكفاءات الجوهرية . مثال ذلك ، عندما تعمل منظمة ما على تركيز اهتمامها بتطوير منتج معين ، فانها تاخذ بنظر الاعتبار الاستعانة بخدمات ومهام وظائف التمويل والمحاسبة الخارجية . اضافة الى ذلك فان البحث عن الموارد العالمية والخارجية يمكن ان تخفض التكاليف الكلية وحجم المخاطرة.

7. استعمال لقطة فورية (نقطة معينة) من أداء المشروع لجعل القرار الصحيح

Use a real-time snapshot of enterprise performance to make the right decisions

للباحثين فان حسن اتخاذ القرارات تعد المنفعة الأولى المطلوبة من قبل المنظمات عندما تطبق او تستخدم انظمة المشروع، رغم ذلك فان النسبة الغالبة من المنظمات تنجز المستويات المطلوبة من الأداء المحسن . كما تبين التجارب بان المعلومات الفورية الكاملة والثابتة والدقيقة يجب ان تكون نقطة البداية ، من خلال المصادر الجديدة للبيانات - خزن البيانات والمعالجة الأسرع والتحليل الفعال للبيانات— سيمكن المنظمات من الحصول على معلومات حقيقة عند الحاجة لها.

8. تعظيم القيمة لسلسلة التجهيز.

(Waish,Ken:2001:p3-4) ان سلسلة التجهيز هي منطقة الفرصة المهمة لتحقيق الاداء العالي للمنظمات، حيث تدمج المنظمات المتطورة سلسلة تجهيزها مع إستراتيجية الاعمال وتكرس انتباهها إلى إنتزاع القيمة. تستعمل هذه المنظمات انظمة مشروع مفيدة بشكل متبادل للتعاون مع تجهيزها ،وزبائنها ولقيادة الابداع، كما ادركت المنظمات ان تدفق المعلومات الى سلسلة التجهيز وفي الوقت المناسب يكون مفتاح النجاح في وضع اسلوب التسوق الملائم للمنظمة والذي من الممكن ان يكون متميزا من خلال الاستفادة من التقدم التكنولوجي السريع ، قصر دورة حياة المنتج .

9. استخدام تحليل الزبائن لتوسيع قاعدة الزبائن وضمان ولاء الزبائن

Use customer insight to expand your customer base and secure customer loyalty.

(www.tech-faq.com) في أغلب الأحيان، انظمة تخطيط موارد المشروع المصممة بصورة صحيحة تقدم افضل خدمة للزبون من خلال قدرتها على تلبية الاحتياجات في وقت الحاجة ، وبجودة عالية، وباقل كلفة من خلال تنسيقها للبيانات المتاحة عن الوظائف المختلفة في المنظمة، كما انه ومن خلال تقديمه لهذه الوفرة من المنتجات والخدمات فانه يخلق رابطة قوية مع الزبائن.

10. تقييم وتبنى تقنيات جديدة لتشجيع المنظمة

Assess and adopt new technologies that can empower the organization

(Mark R. Willford:2004:P2) ليس من الضروري ان تكون كل منظمة على حافة التكنولوجيا الحديثة. لكن على كل منظمة تهتم بتحقيق مستويات اداء اعلى يجب ان يكون لديها عملية يمكن تطبيقها لتقييم التقنيات الجديدة كي تصبح من اوائل المتبنين لتلك التقنية الجديدة أو ان تتبع بسرعة ما هو ملائم اكثر.

3-3-1-2 المفاتيح الخمس الرئيسية لبناء منظمات الاداء العالي

Five Keys To Building A High –Performance Organization

ان المنظمات عالية الاداء تتميز بكونها اكثر قدرة على فهم السوق ، الاحتفاظ بافضل العاملين و اقل تأثراً بالضغوط الخارجية. وقد تم اجراء دراسات مختلفة في محاولة لفهم الاختلاف بين المنظمة عالية الاداء ومناقسيها وقد وجدت الدراسات ان هنالك خمس خصائص اساسية تشكل اهداف طموحة ومستمرة وثابتة تسعى المنظمات الى تحقيقها لانها تكشف عن شعور قوي الغرض من خلال فهم ما يحدث داخل المنظمة (بين العاملين) وخارج المنظمة (الزبائن ، المجهزين واصحاب المصلحة الاخرين) :- (Buytendijk, Frank:2006:1-3)

1. مجموعة اهداف طموحة The Missions:Set Ambitious Targets

العديد من المنظمات تدعي ان الوظيفة الاساسية الاولى لها هي كيفية تعظيم القيمة للمساهمين . لكن ذلك ليس كافيا ولان الاستراتيجية تأتي وتذهب مع الوقت فانه في المنظمات عالية الاداء ، الاداء الاساسي يقاد ويوصف من خلال بيان المهمة ، اما سترراتيجية الشركة فهي توضح ما هو الربط بين بيان المهمة واهداف الافراد الشخصية . لذلك فالكثير من الشركات تعمل على ان تصيغ بيان المهمة ليبين ماتحاول ان تحققه .

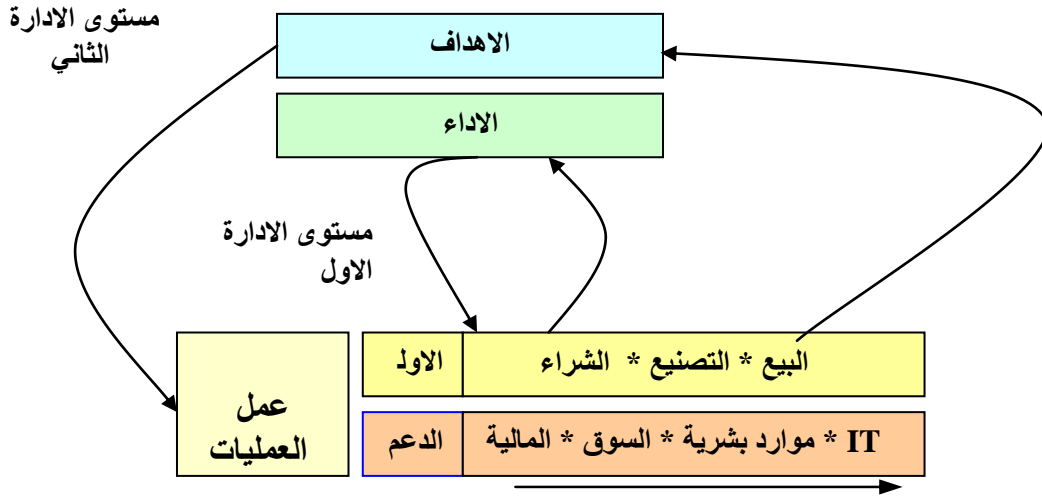
2. تحديد قيم مشتركة Pinpoint Shared Values

لكل منظمة منظومة قيم ، سواء كان منصوص عليها في بيان المهمة او ضمنا وهي ليست مرنة(غير قابلة للتغيير بسهولة) . فالعاملين الجدد المنظمين الى المنظمة والذين لا ينسجمون مع نظام القيم هذا عادة ما يغادرونها ، كذلك فان الافراد (العاملين) وادارة المنظمة قد لا يشتركان في نفس القيم ، ولكن كل تغيير مقترح في المنظمة سيتم مناقشته بشكل كبير وتنفيذه يتطلب جهدا كبيرا . كذلك اذا كانت القيم الداخلية (تتفق مع مأمولوب من داخل المنظمة) ولا تتطابق مع القيم التي يريدونها (مايريده الزبون من المنظمة) فان الادارة والعاملين سيعملون بجد من اجل الوصول وبجاح للاتفاق بشكل تكون عنده القيم الداخلية للمنظمة متطابقة مع قيم الزبائن .

3. طريقة التنفيذ How To Exeecute

تنفيذ استراتيجية جيدة امر لا يقل اهمية عن وجود هذه الاستراتيجية في المقام الاول. قد لاتمتلك المنظمة سترراتيجية لكنها تنفذ اعمالها بنجاح وقد تمتلك المنظمة سترراتيجية جيدة لكنها تنفذ بشكل سيء، لذلك فان النقطة الاولى في تخطيط التطور هي وضع نظام قياس قادر على تزويد تغذية عكسية عن عمل الاستراتيجية . هنالك عدة انواع من انظمة القياس كل منها له فوائده ومضاره لذلك يجب ان يكون نظام القياس نابعا من داخل المنظمة.

لكل منظمة مستويين للادارة، الاول (المستوى الاول) يتمثل بالادارة التي تتعامل مع العمليات اليومية، وتسمى الادارة في الاجل القصير ، مؤشرات الاداء لهذه الادارة تشتمل على السرعة ، الكلفة وجودة العمليات . وهي مقاييس مضبوطة بشكل ثابت . مستوى الادارة الثانية (الحلقة الخارجية) وهي الادارة الاكثر بعدا ، وهي التي تقوم بتحديد اهداف جديدة ، ومؤشرات اداء مختلفة والتي ربما تظهر مع التغيير في البيئة او مع مواصلة تحسين عمليات المستوى الاول لتصبح اكثر وضوحا . ان المشكلة في اغلب المنظمات هي ان المستويين اعلاه قد يكونا منفصلين ، لكل منهما مجموعة من مؤشرات الاداء ولكن هذه المقاييس هي الوحيدة المرتبطة ، ان الادارة التنفيذية المسؤولة عن المستوى الاول قد لاتكون على دراية بالقضايا في المستوى الثاني والعكس بالعكس. ويوضح الشكل رقم (2) مستويي الادارة



الشكل (2) حلقة الادارة

Source: (Buytendijk, Frank " **Five Keys To Building A High –Performance Organization**":2006:p1-3)

Data and Process Standardization

4. توحيد مقياس العملية والبيانات

في المنظمات التي تسعى الى ان تكون عالية الاداء ليس كفاية لها ان تقدم استراتيجية جيدة او ان توضح بيان مهمتها وتعرف قيمها ، لكن يجب ان تكون عملياتها فعالة وكفاءة كما يجب ان يتم زيادة الموارد المحدودة الى اعلى درجة . لذلك فالمنظمة يجب ان تكافح من اجل ان تكون فعالة اكثر من منافسيها ، وهذا ممكن فقط اذا طبقت عملياتها بشكل افضل وعرفت انظمتها في كافة انحاء المنظمة واذا اشترك كل جزء من المنظمة في انجاز عمل المنظمة . ولكن عدد قليل من المنظمات تحقق هذه الفكرة . انظمة وعمليات الادارة يمكن ان تكون موحدة فقط عندما تشترك بالبيانات ومؤشرات الاداء . معظم المنظمات في وضع حرج في ما تبذله من جهود في التوحيد بسبب وجود مشاكل في تعاريف البيانات ومؤشرات الاداء بشكل اساسي.

Agility Is Key

5. التحول السريع

عدد كبير من البحوث تشير الى ان معظم المنظمات تفشل في تنفيذ استراتيجياتها المصممة لتحسين موقعها في الاسواق بسبب تغيير البيئة الخارجية اسرع من تغيير الاستراتيجية والتي يمكن ان تكون مستتبطة .منظمات الاداء العالي تحقق مستويات عالية من السرعة في الاستجابة للتغيير لذا هي يمكن ان تميز التغيير وتستجيب له بشكل مثالي او الوصول الى افضل وضع يجاري التغيير داخل الصناعة التي تنتمي لها . وهناك اربع طرق رئيسية تساعد المنظمة على مواجهة التغيير :-

الطريقة الاولى: من خلال العمليات المركزية ، البيانات والنظام الاوسع للمنظمة هذا المدخل عادة ما يتطلب تكنولوجيا معلومات عالية ، ولكنه يضمن ان التغييرات المطلوبة تنفذ لمرة واحدة فقط ، بما يسرع من عمليات التغيير ويقضي على فرص الخطأ.

الطريقة الثانية: تحسين المرونة من خلال المصادر الذكية ، التوحيد الممكن لمكونات الانتاج واستخدام التعاقد الخارجي لانتاج وتوصيل هذه المكونات ، يؤدي ذلك الى نقصان شديد في وقت تطوير المنتجات الجديدة والى سرعة استجابة المنظمات اتجاه احتياجات السوق.

الطريقة الثالثة: تحسين المرونة هو السيطرة على العمليات ، ومن ذلك مفهوم المخزون في الوقت المناسب . حيث تراقب المنظمة كامل سلسلة تجهيزها بحيث يمكن ان تأخذ ردة فعل سريعة اتجاه تغير سلوك الشراء للافراد . فالمنتجات المباعة اسرع من غيرها يمكن ان يجدد مخزونها فورا . هذا المدخل يقلل ايضا من ضياع الموارد على طاقات فائضة .

الطريقة الرابعة: هي اعتماد مشروع الادارة المستندة لتحسين مرونة المنظمة .

2-3-1-4 دور راس المال الفكري في خلق الاداء العالي Intellectual Capital

تعد كفاءة العاملين والمعرفة من الجوانب الأساسية للنهوض بآداء المنظمات الخدمية والانتاجية فالموارد البشرية الفاعلة بفكرها هي التي صنعت القيمة العظمى للاقتصاد الحديث. مع التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال اصبح لراس المال الفكري الاولوية والارجحية في توليد القيمة المضافة عبر الاعمال والمهام التي يمارسها الافراد في أنشطة البحث والتطوير ، لذلك فان المنظمات مدعوة بأن يكون اكبر عدد من راسمالها البشري فكريا وبالتالي فان هذا يتطلب ادارة موارد بشرية كفوة تطور وتدريب ويحافظ عليها وتحفز وتستقطب وتقوم الى الحد الذي يتحقق من ورائها ميزة تنافسية في القيادة والابتكار بما يؤدي الى تطوير ونقل آداء المنظمة الى مستويات عليا.

لكن لا بد من الإشارة الى ان ذلك لايعني ان كل العاملين في المنظمات هم راس مال فكري اذ ليس كل مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم تعد راس مال فكري ولكن يمكن عدّها كذلك اذا كانت هذه المهارات والمعارف والخبرات متميزة بحيث لا تملك الشركات المنافسة مثلها. لذلك يعد راس المال الفكري موردا معرفيا اذا ماتحقت في الافراد المستويات المعرفية الاربعة الآتية :- (العنزي : 2003: ص 114-117)

1- المعرفة الادراكية Cognitive Knowledge

يتمثل هذا المستوى من المعرفة بالذي اساسه قاعدة معرفة- ماذا Know-What? وتتجلى هذه المعرفة بالبراعة الفائقة حول قواعد تهذيب السلوك وضبطه في اطار ما يحقّقه الفرد عبر البرامج التدريبية الواسعة والتعلم المستمر .

2- المهارات المتقدمة Advanced Skills

تعرف هذه القاعدة بقاعدة معرفة – كيف Know-How? والتي يمكن ان تتحقق من عملية تحويل تعلم النظريات والمفاهيم المطروحة في البحوث والدراسات الى واقع تطبيقي ملموس.

3- فهم الانظمة Understanding Systems

تتمثل هذه القاعدة معرفة – لماذا Know-Why? من حيث التعمق في نسج العلاقات السببية بين الاشياء والمواقف ، ويمكن ان يتحقق هذا المستوى من المعرفة من خلال التدريب المنهجي وصل المهارات.

4- الابداع المحرك ذاتيا Self – Motivated Creativity

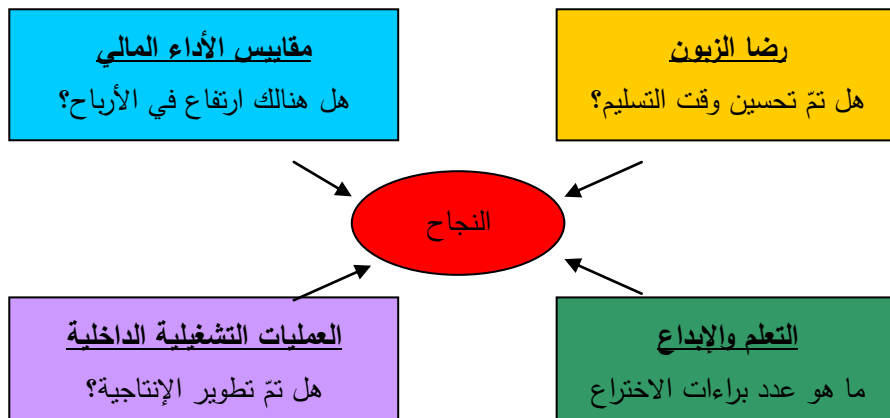
يتحدد هذا المستوى بقاعدة رعاية الافراد – لماذا Care – Why? وتتناول هذه المعرفة حالات الاستعداد والدافعية بغرض التكيف مع النجاح .

2-1-4 النماذج الحديثة لقياس الاداء العالي للمنظمات

2-1-4-1 نموذج بطاقة الأداء المتوازن : Balanced Scorecard Model

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من المقاييس الرئيسية المستخدمة في قياس آداء المنظمات والتي قدمها نورتن وكابلان لقياس آداء المنظمات ، وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة تستخدمها الإدارة لغرض تحويل رسالة واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء والتي توفر إطاراً معيناً لتنفيذ الاستراتيجية، ولا تركز هذه الأداة على تحقيق الأهداف المالية فقط، وإنما تلقي الضوء على الأهداف غير المالية (والادارية) التي يجب أن تحققها المنظمة لإنجاز أهدافها المالية، ويمكن رؤية آداء المنظمة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن من أربع وجهات نظر، وهي: المالية، والزبون، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو. (Horngren, et al., 2003: 447-448)

ويمكن توضيح مخطط بطاقة الأداء المتوازنة كما في الشكل (3) الآتي:



الشكل (3)

مخطط بطاقة الأداء المتوازنة

Source: Blocher, E, J. & Chen, k, H. & Lin, Thomas W., "Cost Management, A Strategic Emphasis", 2nd ed., McGraw- Hill Irwin, U.S.A 2002: 43

كما يعد مقياس الاداء المتوازن بانه نظام شامل لقياس الاداء من منظور استراتيجي ، كما ينظر اليه على انه نظام ادارة وقياس استراتيجي يقوم بترجمة المهمة الاساسية والرسالة الخاصة بتنظيم الاعمال الى مجموعة متوازنة من مقاييس الاداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات ومسببات اداء هذه المخرجات التي ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة .

ويمكن توضيح مضامين مخطط بطاقة الأداء المتوازنة كما يأتي: (Horngren, et.al., 2003: 448)

* العوامل المالية: وتتمثل بعوامل الربحية ومنها إيرادات العمليات التشغيلية، والسيولة ومنها مدى ملائمة التدفقات النقدية، والمبيعات ومنها مستوى المبيعات لمجموعة المنتجات المكلفة، والقيمة السوقية ومنها سعر السهم في السوق.

* العوامل المتعلقة بالزبون: وتتمثل برضى الزبون ، شكاوى الزبون من الخدمة او السلعة المقدمة ، تنفيذ امر العمل قوة العلاقات مع المجهزين ، مستوى جودة الخدمة المقدمة، ووقت التسليم ومنها التسليم في الوقت المحدد والحصول على السلعة او الخدمة.

* العوامل المتعلقة بالعمليات الداخلية: (الحيزان :2009 : ص 12) وتتمثل بجودة اللانتاج او الخدمة، وكذلك الإنتاجية ومنها كفاءة القوى العاملة، وكفاءة الماكنة، والمرونة ومنها وقت الدورة الإنتاجية، ووقت تنصيب المعدات، وجاهزية المعدات ومنها الخبرة في عملية التشغيل، وطاقة الماكنة، والأمان ومنها عدد حوادث العمل كما تشمل هذه العوامل عمليات الابتكار وتتمثل بعمليات خلق السلعة او الخدمة والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء وتحسين تقنية العمليات الانتاجية وتقنية المعلومات كما تشمل عمليات التشغيل والمتمثلة بتحسين جودة العمليات الانتاجية وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة او اداء الخدمة للزبائن.

* عوامل الإبداع والتعلم والنمو: (Horngren, et.al., 2003: 448) وتتمثل بالعوامل المتعلقة بإبداع المنتج ومنها عدد التغييرات في تصميم المنتج، وتوقيت المنتجات الجديدة ومنها عدد الأيام الكلية اللازمة لإنتاج المنتجات الجديدة، وتطوير المهارة ومنها عدد ساعات تدريب العاملين، ومعنوية العاملين ومنها معدل دوران المستخدمين، والقدرة على التكيف، ويشمل التعليم والنمو ايضا جوانب راس المال البشري ، راس المال المعلوماتي وراس المال التنظيمي (الثقافة ، القيادة، التنظيم ، فرق العمل). وتعمل بطاقة الاداء المتوازن على توسيع اهتمام الإدارة بالأداء قريب وبعيد الأمد من خلال الموازنة بين مزيج المقاييس المالية وغير المالية

2-4-1-2 نموذج جمعية الادارة الامريكية

The High Performance Organization's measuring model

لقد طور عدد من الكتاب نموذج لقياس الاداء يركز على خمسة مداخل رئيسية للمنظمة وهذه المداخل هي:-

(www.amanet.org)

Strategic approach

1. المدخل الاستراتيجي

يكون لكل منظمة مدخل استراتيجي يساعد على نجاحها ، ويتم تحليل هذا المدخل ليرى كيف ان المنظمة (تمضي لتصل الى اهدافها) . حيث تهتم المنظمات ذات الاداء العالي بتأسيس بيان مهمة واضح ويدعم بخطط تنفيذ استراتيجية مرنة ، كما تمتلك المنظمات فلسفة واضحة تنظم معايير السلوك لكل واحد في المنظمة بالاطافة الى ذلك فان المنظمات لديها قادة ، مدراء وعاملين يعملون ويتصرفون وفقا لفلسفة المنظمة ولخطتها الاستراتيجية.

Customer approach

2. مدخل الزبون

تقوم هذه الخاصية على كيفية تعامل المنظمة مع زبائنها ، حيث تمتلك المنظمات مدخل واضح للحصول على الزبائن الجدد ، التعامل مع الزبائن الحاليين وتنمية العلاقة معهم والاحتفاظ بهم كما ان المنظمة تعمل على بناء البنى التحتية والعمليات الضرورية لدعم مدخل الزبون .

Leadership approach

3. مدخل القيادة

يصف هذا المدخل استراتيجية المنظمة في ادارة الافراد لانجاز وتنظيم السلوكيات ، حيث تهتم منظمات الاداء العالي وبوضوح بمعرفة سلوكيات العاملين والتي على الاغلب تستند لانجازات المنظمة واستراتيجيات الاقسام ، كما للتنفيذيين والمدراء لهم اهداف واضحة ، فهم يعملو على فهم قدرات العاملين وتوجيه ادائهم .

Processes and Structure

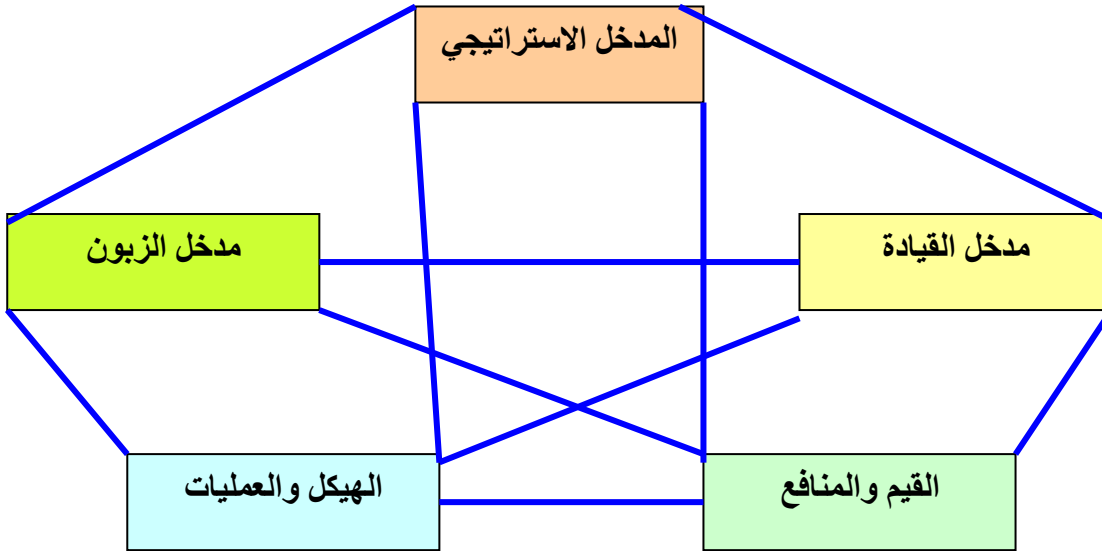
4. الهيكل والعمليات

يوضح الهيكل والعمليات كيف ان المنظمات ترتب وتنظم العمل في العملية ، السياسات والاجراءات لدعم واسناد الاستراتيجية وبما يؤدي على الاغلب لبدء العمل وتدقيق المهام والانجاز بفاعلية . ان هذه العملية تمكن العاملين من مواجهة احتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين في نطاق استراتيجية المنظمة . لذلك فان المنظمات تهتم باستخدام مصفوفات عديدة وواسعة لقياس العمل في كل قسم وفي المنظمة ككل من اجل اجراء التعديلات المطلوبة وبما يضمن تحسين الاداء.

Values and Beliefs

5. القيم والمناخ

ان القيم والمعتقدات هي بشكل اساسي تساعد في انجاز استراتيجية المنظمة وتحقيق رسالتها . وبشكل نموذجي فان منظمات الاداء العالي تنظم وتؤسس قيم توجه وبعمق سلوك الافراد وتفهم هذه القيم من قبل الاغلبية الواسعة من العاملين ، ان القيم والمعتقدات هي موجودة في المنظمة وتتطابق مع مدخل القيادة . ويوضح الشكل (4) هذا النموذج والارتباط بين المداخل الاساسية لقياس اداء المنظمة



شكل رقم (4)
العوامل الخمسة الأساسية لقياس أداء المنظمة

Source: American Management Association , "How TO Build High Performance organization", 2007: p 18. www.amanet.org.

3- المبحث الثالث

1-3 الجانب التطبيقي

لقد تم اعتماد النموذج المستخدم في دراسة الجمعية الأمريكية للإدارة لقياس أداء دائرة البعثات والعلاقات الثقافية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ولاجل ذلك فقد استخدم الباحث استمارة استبانة قسمت الى جزئين تناول الجزء الاول المعلومات الشخصية للعينة المبحوثة اما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تناول المدخل الخمسة السابقة (الاستراتيجي ، الزبون ، الهيكل ، القيادة والقيم والمعتقدات) حيث قسم الجزء الثاني من الاستمارة الى خمسة اجزاء فرعية احتوى كل منها على عدد من الاسئلة تناولت العلاقة بين العاملين والمنظمة على وفق مبادئ او فلسفة ذلك المدخل . ومن اجل التحقق من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على عدد من الخبراء (مرفق 1) من اجل معرفة مدى وضوح الاسئلة الواردة فيها ، حيث تم تعديل الاستبانة ونسبة تصل الى (90%) وفقا لملاحظات الذات المقيمين وبهذا يكون الصدق الظاهري للاستبانة قد تحقق ، وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي في قياس درجة شدة الاجابة لفقرات الاستبانة

1-1-3 عينة الدراسة

دائرة البعثات والعلاقات الثقافية

هي احدى دوائر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي الدائرة المسؤولة عن متابعة شؤون الطلبة العراقيين الدارسين خارج العراق بغض النظر عن الجهة التي تتحمل نفقات الدراسة او المانحة لفرصة الدراسة والتي تتمثل بالاتي :-
-البعثات الدراسية / وهي الفرص التي توفرها الدولة للطلبة للحصول على الشهادات الجامعية الاولية والعليا والتي تتحمل الدولة كافة النفقات المترتبة عن دراسة الطالب خارج العراق.
-الزمالة الدراسية وهي الفرص الدراسية التي تمنحها دول العالم المختلفة للطلبة العراقيين وتحمل فيها الدول المانحة للزمالة كافة النفقات المترتبة عن دراسة الطالب.

- الدراسة على النفقة الخاصة وهي الفرص التي يحصل عليها الطلبة لاكمال دراستهم

الاولية والعليا وعلى نفقتهم الخاصة

- تقييم الشهادات الاولية والعليا التي يحصل عليها الطلبة من خارج العراق ومعادلتها.

وتتكون دائرة البعثات والعلاقات الثقافية من اربعة اقسام هي

1. قسم العلاقات الثقافية وفيه شعب (الايفادات، الاتفاقيات، الدوائر الثقافية، الترجمة، المراسم)
 2. قسم المنظمات العربية والدولية وفيه شعب (المنظمات الدولية، المنظمات الاسيوية، المنظمات العربية والاسلامية ،الاوربية والامريكية)
 3. قسم شؤون الدارسين في الخارج وفيه شعب (الوطن العربي، الامريكيتين واستراليا، اوربا، اسيا)
 4. قسم الدارسات في الخارج وفيه شعب (البعثات، تقييم الشهادات،الزمالات ، النفقة الخاصة والاجازات الدراسية)
- لقد تم اختيار دائرة البعثات والعلاقات الثقافية كعينة للدراسة لعدد من الاسباب منها :

- 2- وضوح الهيكل التنظيمي للدائرة مما يسهل عملية الحصول على معلومات دقيقة عن المستويات الادارية المختلفة .
- 3- وضوح رؤية المنظمة (المهمة) للمجتمع (الزبائن الخارجيين) وبالتالي فان الاسئلة المتعلقة باستراتيجية المنظمة والعلاقة مع الزبون ستكون واضحة للعاملين.
- حيث تم توزيع (25) استمارة على عدد من العاملين ومدراء الشعب ورؤساء الاقسام في دائرة البعثات والعلاقات الثقافية وكما مبين في الجدول رقم (1) .

2-1-3 عرض و مناقشة النتائج

وبعد ان تم تفريغ البيانات تم استخراج النسبة المئوية لكل مركز وظيفي من العينة المبحوثة. اما فيما يخص أعمار والتحصيل العلمي وعدد سنوات الخدمة للعينة المبحوثة فالجدول (2 ، 3 ، 4) توضح المعلومات الشخصية للعينة المبحوثة .

الجدول رقم (1) يبين المركز الوظيفي للعينة المبحوثة

النسبة المئوية	عدد العاملين	المركز الوظيفي
8%	2	مدير قسم
56%	14	مسؤول شعبة
36%	9	موظف
100%	25	المجموع

الجدول رقم (2) يبين اعمار العينة المبحوثة

النسبة المئوية	عدد العاملين	العمر
56%	14	سنة و اقل 40
32%	8	50-41
8%	2	60-51
4%	1	فاكثر 60
100%	25	المجموع

الجدول رقم (3) يبين التحصيل العلمي للعينة المبحوثة

النسبة المئوية	عدد العاملين	التحصيل العلمي
8%	2	دبلوم فني
52%	13	بكالوريوس
4%	1	دبلوم عالي
28%	7	ماجستير
8%	2	دكتوراه
100%	25	المجموع

الجدول رقم (4) يبين عدد سنوات الخدمة للعينة المبحوثة

النسبة المئوية	عدد العاملين	سنوات الخدمة
40%	10	اقل من 5 سنوات
12%	3	10-5
8%	2	15-10
8%	2	20-15
4%	1	25-20
28%	7	25 فاكثر
100%	25	المجموع

وفيما يتعلق باجابات العينة المبحوثة بخصوص الاستراتيجية يتبين من الجدول رقم (5) ان السؤال رقم (2) المتعلق بمعرفة العاملين بما يعنيه من استراتيجية المنظمة لكي يقوموا بعملهم بفاعلية قد حصل على (83.2%) وهي اعلى نسبة مئوية مقارنة مع بقية الاسئلة بينما حصل السؤال رقم (10) والمتعلق حول مدى انسجام سلوك ادارة المنظمة على وفق ما يدركه العاملين مع فلسفة المنظمة على اقل نسبة مئوية حيث بلغت تلك النسبة (56%).

الجدول رقم (5) يبين اجابات العينة المبحوثة حول الاستراتيجية

رقم	البيان	بدرجة	اتفق	محايد	لا اتفق	بدرجة لا اتفق	الحسابي الوسط	المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الشدة
1	ان فلسفة (رؤية) منظمتي ينسجم مع فلسفتي الشخصية	5	7	4	8	1	3.28	2.74	65.6%	3	متوسط
2	انا اعرف مايعنيني عن ستراتيجية منظمتي لكي اقوم بعملتي بفاعلية	10	11	2	2		4.16	4.92	83.2%	1	مرتفع
3	سلوك ادارة المنظمة على وفق ما ادركه ينسجم مع فلسفة (رؤية) المنظمة	8	8	10	7		3.04	1.53	60.8%	8	متوسط
4	سلوك مدراء الخط الوسط (الادارة الوسطى) ينسجم مع فلسفة (رؤية) المنظمة	11	11	6	8		3.12	2.52	62.4%	6	متوسط
5	سلوك الادارة يتواءم السلوك المطلوب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة	1	7	10	7		3.08	3.77	61.6%	7	متوسط
6	سلوك الادارة الوسطى متفق مع السلوك المطلوب لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة	2	11	4	6	2	3.20	3.74	64.0%	4	متوسط
7	تستخدم الادارة مقياس الاداء الواسع الذي يتطابق مع ستراتيجية منظمتي	2	8	8	5	2	3.12	3.00	62.4%	6	متوسط
8	سلوك العاملين يتوافق مع فلسفة (رؤية) منظمتي	2	9	9	4	1	3.28	3.81	65.6%	3	متوسط
9	سلوك العاملين موجه لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	1	15	4	4	1	3.44	5.79	68.8%	2	مرتفع
10	فلسفة (رؤية) منظمتي تتم مناقشتها باستمرار										
			10	4	7	4	2.80	2.87	56.0%	9	متوسط
11	الخطة الاستراتيجية لمنظمتي واضحة ودقيقة ومعروفة من قبل جميع العاملين	4	6	9	2	4	3.16	2.65	63.2%	5	متوسط
12	ان فلسفة (رؤية) منظمتي ينسجم مع فلسفتي الشخصية	5	7	4	8	1	3.28	2.74	65.6%	3	متوسط
	المجموع						3.25				

مجلة جامعة كربلاء العلمية – المجلد الثامن – العدد الثالث / أنساني / 2010

ويبين الجدول رقم (6) الاسئلة المتعلقة بالزبون حيث يتبين ان السؤال رقم (3) والمتعلق ببذل العاملين لاقصى جهد لتكون المنظمة هي الافضل على مستوى الوزارة في تحقيق القيمة لزيانها قد حصل على اعلى نسبة مئوية وهي (82.4%) مقارنة مع من بقية الاسئلة مما يدل على عمق ارتباط العاملين بمنظمتهم واندفاعهم لتحقيق التميز عن الاخرين بينما حصل السؤال المتعلق (10) بحصول العاملين على المعلومات المطلوبة لاداء عملهم من الزبائن الخارجيين على ادنى نسبة وهي (56.8%)

الجدول رقم (6) يبين اجابات العينة المبحوثة حول الزبون

ن	البيان	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	بشدة لا اتفق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الشدة
1	تقييم المنظمة وتحديد الحاجات المستقبلية للزبون بشكل دوري	5	9	6	5		3.56	1.89	71.2%	3	مرتفع
2	اولى مهام الادارة اداء العمل الذي يخدم الزبون	7	9	7	1	1	3.80	3.74	76.0%	2	مرتفع
3	ببذل العاملين اقصى جهد لتكون المنظمة هي الافضل على مستوى الوزارة في تحقيق القيمة لزيانها	10	10	3	2		4.12	4.35	82.4%	1	مرتفع
4	تقدم المنظمة الخدمات التي تتجاوز توقعات الزبائن	6	4	10	5		3.44	2.63	68.8%	5	مرتفع
5	تعتمد المنظمة استراتيجية الاستماع للزبون في تحديد ثم تطوير توقعات الزبون	3	7	4	9	1	2.96	3.19	59.2%	9	متوسط
6	تعتمد المعلومات المستقاة من الزبائن في التخطيط لتقديم خدمات جديدة	2	7	7	8	1	3.04	3.24	60.8%	7	متوسط
7	العمليات الداخلية للمنظمة مصممة لتلبية حاجات الزبون بأفضل صورة	6	6	8	5		3.52	1.26	70.4%	4	مرتفع
8	لدى منظمتي سياسات واجراءات مرنة توسم بالمرونة في تسمية حاجات زبائنها	4	6	5	6	4	3.00	1.00	60.0%	8	متوسط
9	تستخدم ويشكل اساسي تقنيات تحليل المعلومات لادارة العلاقة مع الزبون	2	5	8	8	2	2.88	3.00	57.6%	10	متوسط
10	احصل على المعلومات التي احتاجها لاداء عملي من الزبائن الخارجيين	3	4	6	10	2	2.84	3.16	56.8%	11	متوسط
11	تعمل المنظمة وباستمرار على تقييم مستوى رضا الزبون	2	8	8	6	1	3.16	3.32	63.2%	6	متوسط
12	التحسين المستمر للعمل احدى الاساليب التي تتبعها المنظمة لحياسة رضا الزبون	6	5	9	4	1	3.44	2.92	68.8%	5	مرتفع
	المجموع						3.31				

ويبين الجدول رقم (7) الاسئلة المتعلقة بالقيادة حيث يتبين ان السؤال رقم (3) والمتعلق بكون التواعم بين العاملين يوفر اجواء الراحة في المنظمة قد حصل على اعلى نسبة مئوية وهي (78.4%) مقارنة مع بقية الاسئلة فيما حصل السؤال المتعلق بكون الادارة تكافىء العاملين الذين يخاطروا بخدمة الزبون وارضاهه على ادنى نسبة مئوية وهي (47.2%)

الجدول رقم (7) يبين اجابات العينة المبحوثة حول القيادة

ن	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الاصابي الوسط	المعيارى الاعراف	النسبة المئوية	الترتيب	الشدّة
1	رئيسي المباشر يفهم العوامل المؤثرة في عملي	10	7	3	4	1	3.84	3.54	76.8%	3	مرتفع
2	رئيسي المباشر يحفزني بشكل مستمر لتحسين ادائي	6	9	4	4	2	3.52	2.65	70.4%	5	مرتفع
3	التواعم بين العاملين يوفر اجواء الراحة في المنظمة	10	7	5	2	1	3.92	3.67	78.4%	1	مرتفع
4	تساهم ادارة الموارد البشرية في المنظمة في تطور الجوانب الابداعية باستمرار	4	3	7	7	4	2.84	1.87	56.8%	8	متوسط
5	تهىء الادارة المناخ والتشجيع للأفراد الذين يملكون المعرفة وافضل المهارات للعمل.	2	7	5	2	9	2.64	3.08	52.8%	9	متوسط
6	تكافىء الادارة العاملين الذين يخاطروا لخدمة الزبون وارضاهه	1	4	6	6	8	2.36	2.65	47.2%	11	منخفض
7	في منظمتي كل فرد لديه تصور حول الاداء المتوقع منه للمنظمة	2	10	13			3.56	5.69	71.2%	4	مرتفع
8	يشجع العاملون على اعتماد حدسهم الشخصي في تحديد حاجات الزبون	3	4	12	4	2	3.08	4.00	61.6%	7	متوسط
9	يدرك العاملون بان سلوكهم يؤثر بشكل مباشر على اداء المنظمة	4	17	2	1	1	3.88	6.82	77.6%	2	مرتفع
10	تولي الادارة اهمية خاصة بتتبع التطور التكنولوجي في العالم	4	4	5	2	10	2.60	3.00	52.0%	10	منخفض
11	يستخدم العاملون الشبكات الحديثة (الانترنت ، الانترانيت ، الدوائر المغلقة) وعلى نحو واسع في الاتصال مع الدوائر الاخرى داخل البلد وخارجه	4	8	7	5	1	3.36	2.74	67.2%	6	متوسط
	المجموع						3.24				

ويبين الجدول رقم (8) الاسئلة المتعلقة بالقيم والمعتقدات حيث يتبين ان السؤال (12) والمتعلق بالتزام بوقت الدوام وانجاز العمل في الوقت المحدد من القيم التي يلتزم بها العاملون قد حصل على اعلى نسبة مئوية حيث بلغت (82.4%) بينما حصل السؤال رقم (10) على ادنى نسبة مئوية فقد بلغت (45.6%) وقد كان السؤال يتعلق بكون الادارة تهتم بالعاملين وتشجعهم وترفع معنوياتهم.

الجدول رقم (8) يبين اجابات العينة المبحوثة حول القيم والمعتقدات

ن	القرار	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الشدة
1	القيم و المعتقدات والمعايير تميز عمل المنظمة عن المنظمات المناظرة	1	8	9	5	2	3.04	3.54	60.8%	5	متوسط
2	تدفع منظمتي العاملين على ضرورة الالتزام بقيمتها ومعتقداتها		7	9		9	2.92	1.15	58.4%	6	متوسط
3	من القيم التي تعمل المنظمة على تنميتها التشجيع على بناء الثقة المتبادلة بين العاملين	3	5	5	8	4	2.80	1.87	56.0%	7	متوسط
4	يؤمن العاملون بقيم ومعتقدات المنظمة	2	6	9	6	2	3.00	3.00	60.0%	6	متوسط
5	يرتقي العاملون بسمعة المنظمة من خلال ايمانهم بالقيم والمعتقدات المنظمة	1	12	8	3	1	3.36	4.85	67.2%	2	متوسط
6	تسعى الادارة الى بناء قيم التماسك والترابط بين العاملين في المنظمة	2	5	8	5	5	2.76	2.12	55.2%	8	متوسط
7	تسعى المنظمة الى بناء وتنمية العمل الفرقي كواحد من القيم التي تؤمن بها	1	6	8	5	5	2.72	2.55	54.4%	9	متوسط
8	تركز المنظمة على بناء ثقافة " ان الواجب الاول للعاملين هو خدمة الزبون "	2	9	6	5	3	3.08	2.74	61.6%	4	متوسط
9	تسعى المنظمة الى تحقيق التوافق بين قيمها وقيم العاملين فيها	2	6	11	3	3	3.04	3.67	60.8%	5	متوسط
10	من القيم التي تؤمن بها الادارة اهتمامها بالعاملين من خلال تشجيعهم ورفع معنوياتهم.	2	3	6	3	11	2.28	3.67	45.6%	10	منخفض
11	معاينة العاملين ذوي الاداء الضعيف من قيم الانضباط السائدة في المنظمة	5	8	3	7	2	3.28	2.55	65.6%	3	متوسط
12	الالتزام بوقت الدوام وانجاز العمل في الوقت المحدد من القيم التي يلتزم بها العاملون	7	15	2	1		4.12	6.40	82.4%	1	مرتفع
	المجموع						3.03				

ويبين الجدول رقم (9) الاسئلة المتعلقة بالهيكل والعملية حيث يتبين ان السؤال رقم (7) والمتعلق بالتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين (عمودي) حيث تمر المخاطبات على وفق تسلسل خط السلطة قد حصل على اعلى نسبة مئوية حيث بلغت (83.2%) بينما حصل السؤال (4) والمتعلق بكون اعمال الافراد تعدل وتغير باستمرار على ادنى نسبة مئوية وهي (63.2%). يلاحظ ان المتوسط الكلي لاجابات عينة الدراسة هو اتجاه ايجابي بشكل عام اذ بلغ اكثر من (3.24) وهو اعلى بكثير من متوسط المقياس الافتراضي والبالغ (3).

الجدول رقم (9) يبين اجابات العينة المبحوثة حول الهيكل والعملية

ن	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة	الحسابي الوسط	المعياري الانحراف	النسبة المئوية	الترتيب	الشدة
1	تعتمد المنظمة اجراءات عمل مدونة لكل قسم من اقسامها التنظيمية	5	13	4	3		3.80	4.57	76.0%	5	مرتفع
2	الصلاحيات والمسؤوليات معروفة وواضحة لجميع العاملين	5	13	2	5		3.72	4.72	74.4%	7	مرتفع
3	توسم المخاطبات بين اقسام المنظمة ، شعباها بكونها مكتوبة	7	16		1	1	4.08	7.09	81.6%	2	مرتفع
4	تتغير اعمال الافراد وتعدل باستمرار	1	10	7	6	1	3.16	3.94	63.2%	12	متوسط
5	هنالك تحديد دقيق لـ(حقوق ،التزامات ، مهام ،ومسؤوليات...) كل موقع وظيفي في المنظمة	4	9	4	7	1	3.32	3.08	66.4%	11	متوسط
6	للمنظمة بناء هرمي (عمودي) يتبع تدرج السلطة من الاعلى الى الاسفل	6	15	2	2		4.00	6.13	80.0%	3	مرتفع
7	التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين (عمودي) حيث تمر المخاطبات على وفق تسلسل خط السلطة	11	10	2	1	1	4.16	5.05	83.2%	1	مرتفع
8	يحرص جميع العاملين على اداء مهامهم وتطويرها	6	13	5	1		3.96	4.99	79.2%	4	مرتفع
9	يوسم العاملين باحترام رؤوسانهم وولانهم لمنظمتهم	5	12	4	3	1	3.68	4.18	73.6%	8	مرتفع
10	تعيد الادارة النظر في تصميم الوظائف باستمرار	2	11	8	4		3.44	4.03	68.8%	10	مرتفع
11	المعلومات والمعرفة التي احتاجها في عملي واضحة في الاجراءات والسلوكيات التي تتغير من قبل رئيسي المباشر بحسب الضرورة	2	16	3	4		3.64	6.55	72.8%	9	مرتفع
12	احصل على المعلومات التي احتاجها لاداء عملي من رئيسي المباشر	6	12	3	3	1	3.76	4.30	75.2%	6	مرتفع
	المجموع						3.73				

المبحث الرابع

1-4 الاستنتاجات والتوصيات

1-1-4 الاستنتاجات

1. في ظل المنافسة المحندمة بين المنظمات من اجل البقاء في السوق والحصول على اكبر حصة سوقية يجب ان تكون المنظمات ذات اداء عالي.
2. يعد راس المال البشري ركنا اساسيا من اركان بناء منظمات الاداء العالي لارتباط نجاح المنظمة بوجود الافراد الذين يمتلكو المهارات والمعارف والخبرات المتميزة والقادرين على نقل منظماتهم من مستوى اداء متوسط عادي او متوسط الى مستوى اداء عالي.
3. كلما كانت المنظمة اكثر قدرة على اعادة هندسة عملياتها الادارية كلما كانت اكثر قدرة على التحول الى منظمة عالية الاداء .
4. هنالك مداخل متعددة لتحول المنظمات الى منظمات عالية الاداء ولكن الارتكاز على بناء المورد البشري بصورة صحيحة يساهم في نجاح المنظمة والارتفاع بادائها .
5. يتضح من تحليل اجابات العينة المبحوثة ان اداء دائرة البعثات هو اداء متوسط يحتاج الى مراجعة شاملة من اجل الارتقاء بداء العاملين والمنظمة.
6. يتبين من تحليل نتائج اجابات العينة المبحوثة وجود شعور لدى العاملين بعدم اهتمام الادارة بهم حيث اتفقت الاجابات على قلة اهتمام الادارة بمكافئة العاملين وتشجيعهم ورفع معنوياتهم ويتضح ذلك من الاجابات المتعلقة بالسؤال السادس في جانب القيادة والذي يدور حول مكافئة الادارة للافراد الذين يخاطرو من اجل خدمة الزبون وارضائه حيث حصل هذا الوال على نسبة (47.2%) كذلك السؤال العاشر في جانب القيم والمعتقدات والذي يدور حول القيم التي تؤمن بها الادارة حول اهتمامها بالعاملين وتشجيعهم حيث جاءت النسبة (45.6%).
7. يقدم العاملين اقصى جهد ممكن لتحقيق التميز لمنظمتهم مقارنة مع المنظمات الاخرى .

2-1-4 التوصيات

1. الحث على بذل الجهود في مجال تكثيف الدراسات والبحوث التي تتناول موضوعه منظمات الاداء العالي والمساهمة في زيادة المعرفة المتعلق بالتحول الى منظمات الاداء العالي وبناءها .
2. ضرورة استخدام ادوات اخرى لقياس اداء المنظمات ومعرفة مدى قرب او بعد ادائها عن الاداء العالي.
3. ضرورة اضافة مدخل جديد الى المداخل الخمسة التي يتفق عليها اغلب الكتاب وهذا المدخل يتمثل بالمعلومات والتكنولوجيا لما لهذا المدخل من اهمية في تحقيق الاداء العالي.
4. من اجل زيادة عطاء العاملين واندفاعهم على الادارة ان تعمل الاهتمام بمنح العاملين الحوافز والمكافئات وبما يساهم في رفع معنوياتهم.
5. يجب ان تعمل الادارة على تشجيع العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة خبراتهم من خلال اشراكهم بالدورات التدريبية داخل وخارج العراق ومنح الراغبين منهم الفرص لاكمال دراستهم العليا .
6. ضرورة زيادة الاهتمام بتنمية العلاقة بين العاملين لما لها من دور ايجابي في تحسين اداء العاملين والذي يصب في النهاية بتحسين اداء المنظمة ككل.
7. على الادارة الاهتمام بادخال التقنيات الحديثة في العمل ومتابعة التطور التكنولوجي في العالم والعمل على تحديث الاجهزة المستخدمة في العمل بصورة مستمرة.

المصادر

اولا : الانترنت
1 . المصادر الأجنبية

1. **The Five Domains ahigh –Preformance** ,2010, <http://www.iucp.com>.
2. Jim,Clemmer.2001, **High –Preformance Organization And Characteristics**, <http://www.Clemmer.net>.
3. Edward, Lawler III .2002,**Designing High –Preformance Organization. High –Preformance Organization**
4. Buytendijk, Frank.2006, **The Five Key to Building A High –Preformance Organization**, <http://www.bpmmag.net>.
5. Duran, Danied F.2008,**Overview of HR Starategy and Development / Evolution of High – Preformance Organization**.

6. Mark R ,Willford. 2004, **Ten Ways to Use Enterprise Solutions to Achieve Higher Performance Levels.**
7. Mulntyre, Brian J. **Building A High –Preformance Organization**, <http://www.workstrategy.net>.
8. Brown, Eric D., 2006, **Implementing A High Performance Work System**, <http://www.ericbrown.com>.
9. **How To Build A High –Preformance Organization** ,www.amanet.org.
10. David W, Favor. 2009, **What is A High –Preformance Organization**, <http://www.wisebusinessleaderblog.com>.
11. Porter ,Tom. John, Pickering and Gerry, Brokaw. 1995, **Building A High –Preformance Organizations For The Twenty-First Century : Lessons Fome Charleston Naval Shipyard**,
12. www.tech-faq.com
13. Ken Waish ,Enterprise Resourses Planning And Supply Chain Management, 2001, email Kwaish@isu.edu. OR Center For Virtual Organization And Commerce @ISDS@ Louisiana State University.
14. Horngren, Charles T., et. al., **Cost Accounting, A Managerial Emphasis**, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 11th ed, 2003.
15. Blocher, Edward J. & Chen, Kung H. & Lin, Thomas W., **Cost Management, A Strategic Emphasis**, 2nd ed., McGraw- Hill Irwin, U.S.A, 2002

2 . المصادر العربية

1. عبد الله ، ماجد . 2002، اعادة هندسة اجراءات الاعمال ، chief@al-jazirah.com .
2. سمان ، عارف . 2010 ، اعادة هندسة العمليات الادارية ، موقع مركز المدينة للعلم والهندسة ، <http://www.mmsec.com> .

ثانيا : البحوث

1. العنزي ، سعد حمود . 2003 ، راس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية – كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد
2. الخولي ، هالة عبد الله . 2001، استخدام نموذج القياس المتوازن للاداء في قياس الاداء الاستراتيجي لمنشآت الاعمال ، مجلة المحاسبة الادارية والتأمين العدد 57 السنة الاربعون ..
3. درغام ، ماهر موسى و ابو فضة ، مروان محمد . 2009. " اثر تطبيق انموذج الاداء المتوازن (BSC) في تعزيز الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية" . مجلة الجامعة الاسلامية ، المجلد السابع عشر ، العدد الثاني .

ثالثا : الرسائل

1. العناتي . محمد ، 2004، **بناء نموذج قياس وتقويم اداء شركات المقاولات الاردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة BSC** ، رسالة دكتوراه مقدمة الى جامعة عمان - الاردن.

المقيمين

1. د. علي حسون ادارة عامة/ رئيس قسم الادارة العامة / كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد
2. د. بشرى هاشم محمد انتاج وعمليات / رئيسة قسم توكيد الجودة / كلية الادارة التقنية
3. د. عبد الجبار خضير بخيت بحوث عمليات / قسم الاحصاء / كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد
4. د. ناظم جواد عبد موارد بشرية / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد
5. د. عامر عبد اللطيف انتاج وعمليات / قسم تقنيات العمليات / كلية الادارة التقنية
6. د. اصفاة مرتضى سعيد انتاج وعمليات / قسم تقنيات العمليات / كلية الادارة التقنية
7. د. اسماء طه ادارة عامة / قسم الادارة العامة/ كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد