المستجدات في تقييم الأداء واثرها في تحسين الاعمال الادارية باعتماد مصفوفة شركة كوداك نموذجا / دراسة حالة في شركة المدى بالبصرة للأعمال التجارية

أ.م.د. هاني فاضل جمعة الشاوي
كلية شط العرب الجامعة / البصرة
Dr.hanishawi@gmail.com
07707300285

المستخلص :

يهدف البحث الى ادخال مفاهيم معاصرة في تقييم الاداء الاداري بمنظماتنا المحلية من خلال اختبار مصفوفة شركة كوداك الشهيرة (مصفوفة المكونات) بميدان البحث بوصفها أداة معاصرة ، بهدف الارتقاء وتعزيز عملية التقييم ومحاولة تعزيز هذا المجال الاداري المهم بالواقع المؤسسي المحلي ، وبعد استعرض العديد من اشكالها ومراحلها وتطبيقها توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات كان من اهمها هناك تراجع في اداء الشركة بكل مؤشرات التقييم وافتقار معرفي لاعتماد اساليب حديثة بهذا الاتجاه ، اما اهم التوصيات فتمثلت بضرورة مقارنة اداء مؤسساتنا مع المؤسسات القائدة في مجال تقييم الاداء والانتفاع قدر الامكان من أيجابياتها وضرورة استخدام التقنيات المتطورة في التقييم من تكنلوجيا ونظم معلومات متطورة من اجل ديمومة التصميم والتصنيع . وقد جرى اعتماد اسلوب المقابلة واللقاءات في جمع الحقائق فضلا عن الاطلاع على السجلات المتاحة بالشركة والخاصة بنتائج اعمالها للسنوات الثلاث السابقة او الاخيرة لغرض تطبيقها.

الكلمات المفتاحية : (تقييم الاداء، مصفوفة المكونات، افتقار معرفي ، ، تعزيز عملية تقييم الاداء ، ديمومة التصميم والتصنيع)

Update on performance evaluation and its impact on improving administrative work
By adopting the Kodak matrix model
Case study in Al-Mada company in Basra

Abstract :

The research aims to introduce contemporary concepts in the assessment of the administrative performance of our local Organization through the test matrix of the famous Kodak Company (matrix components) field research as a contemporary tool, in order to enhance and strengthen the evaluation process and try to strengthen this administrative area is important to the local institutional reality, and after reviewed many forms and stages .

The most important recommendations were the need to compare the performance of our institutions with the leading institutions in the field of piety Performance and use as much as possible of their responses and the need to use advanced technologies in the evaluation of advanced technology and information systems for the sustainability of design and manufacturing. The method of interviewing and meeting in the collection

of facts as well as access to the records available to the company and the results of its work for the past three years or the last for the purpose of application**.**

Key words: (performance appraisal, component matrix, cognitive lack, enhanced performance appraisal, sustainability design and manufacturing)

المقدمة :

يخوض البحث في استعراض اهم مقاييس الاداء ومصفوفاته ومراجعة اهم المناهج النظمية لتقييم الاداء الاداري ومقاييسه الحديثة من خلال الولوج الى الاليات التي تبحث في تأسيسها وهيكليتها ونتائجها واوزانها والسبب من استخدامها بعد ان جرى استعراض الفراغ والنقص الذي تشكو منه بيوتات دالة الجودة لتحسين الاداء في مجال ادارة الانتاج والعمليات لديمومة الدقة في التصميم والتصنيع ، لمعرفة اهم النتائج الخاصة بالتقييم والاطلاع على الاليات المتاحة ومن اجل الوقوف على نتائج المقارنة المرجعية فقد جرى اختيار شركة المدى بالبصرة لغرض تطبيق انموذج مصفوفة كوداك في تقييم الاداء وقد قسم البحث الى اربعة جوانب الاول منهجي والثاني نظري وقد قسم النظري الى ثلاث مباحث والثالث تطبيقي والاخير للاستنتاجات والتوصيات.

الجانب الاول للبحث :- منهجية البحث

١. مشكلة البحث:

بالنظر للفراغ والنقص الإحصائي الذي تشكو منه مصفوفات أو بيوتات دالة وظيفة الجودة **quality function deployment house** لتحسين الأداء الإداري ولاعتبار مدخل مصفوفة كوداك لقياس الأداء من المداخل المذهلة التي أثبتت إمكانية استخدام الإحصاء فيها وترجمة معنى التطور في قياس الأداء والتي من الممكن إضافتها إلى نموذج توزيع دالة الجودة المتمثل بالبيوت الأربعة أدناه وذلك لان تلك البيوت لا يمكن استخدام الإحصاء فيها وهذه المصفوفة يمكن استخدام الإحصاء فيها سدا لهذا الفراغ الإحصائي وبالتالي فهي تؤثر مباشرة على التصميم العالي للأداء كما ورد في كتاب (العلي ،٢٠٠٠، ٥٣٩) الذي أشار إلى المصفوفات أدناه:-

أ.مصفوفة التخطيط **planning matrix** أو منزل الجودة **house of quality** وينظم بيت الجودة في هذه المصفوفة المواصفات الأربعة لتصميم المنتج أو الخصائص الهندسية والقيم المستهدفة التي على التصميم والتصنيع تحقيقهما .

ب.مصفوفة توزيع أو تفكيك المنتج **product deployment matrix** التي بموجبها يترجم التصميم من مصفوفة التخطيط وجعلها خطوات للانظمة الفرعية ومستويات المكونات والأجزاء الداخلة في المنتج ، حيث يتم تحديد العلاقة التبادلية ما بين المكونات وما بين صفات وخصائص المنتج.

ج. مصفوفة تطوير المكونات **development component matrix** والتي تحدد المؤشرات الدقيقة لتصميم المكونات والأجزاء الداخلة بالمنتج.

د. مصفوفة أو لائحة تعليمات المشغل **operator instruction sheet** وهي بمثابة الوثيقة الأخيرة الرئيسية التي تحدد متطلبات العمليات بالإضافة إلى نقاط فحص خطة العملية الإنتاجية وبناء لوحات السيطرة على الجودة **quality control plan charts**.

٢.الاهمية :

اهمية الموضوع تنبع من ضرورة مواكبة التطورات التي تحدث بالعالم المتقدم من التكنلوجيا وإلا قتداء بها. وعلى اعتبار مصفوفة كوداك خطوة نحو الأمام في مستوى قياس الأداء لتجربتها من شركات رائدة في العالم وانعكاس الجانب المشرق من تلك التجارب على واقع العمل السائد في تلك المجتمعات لان قياس الأداء يتطلب أفضل الممارسات الفعلية المرتبطة بالأداء بما ينسجم ومتطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية للنهوض والارتقاء بمستوى الأداء المرغوب وهذا البحث يعد فرصة للاطلاع على تجارب حديثة واختبار افكارها واستحداث ما هو جديد لاستعماله بالشكل الذي يحقق درجة عالية من الاستحسان والقبول والمواكبة .

٣.اهداف البحث :

تتمحور غاية البحث الحالي حول تحديث مصفوفة خاصة بقياس الأداء على وفق مصفوفة شركة كوداك . أما أهداف البحث فهي كالأتي :-

أ. حث المنظمات الإدارية المحلية على تطبيق هذه المصفوفة كفرصة لاكتشاف منافعها والاستفادة القصوى من تجربتها وإضافة خبرات جديدة للمقومين في المنظمات المحلية.

ب.التخلص من مظاهر التقادم والإهمال والقصور المستشري في المنظمات المحلية بمراجعة مقاييس الأداء وإمكانية إجراء وإدخال التعديلات الحديثة عليها من اجل اللحاق بركب المنظمات التي تطبق مفاهيم تقييم معاصرة بالدول المتقدمة والاستفادة من تجاربهم المشرقة في تحسين جودة الأداء الإداري .

ج. تطوير الأساليب التقليدية والارتقاء بهذا الأسلوب إلى الفهم والتطبيق الفعال.

د. القضاء على حالات الخلل في قياس الأداء وحسمها وجعل عملية قياس الأداء خالية من العيوب.

هـ. تشجيع المقيمون على استخدام الطرق الحديثة في قياس الأداء. وإشراك الخبراء في انتقاء القيم الدقيقة بعد حسابها بشكل دقيق لخلق حالة من الثبات النسبي في هذا الجانب الحيوي من عمل المنظمات. فضلا عن خلق آلية ميكانيكية في معالجة التغيرات التي تحدث في الأداء وإجراء التحديثات بصورة دورية وكلما جد جديد كي تحتفظ هذه المصفوفة بدرجة مقبولة من الصدق والثقة ومواكبتها للظروف فهي مصفوفة فاعلة ومتفاعلة مع المواقف التي تمر بها الشركات.

٤.منهج البحث الحالي :

يرتبط بالمستوى التحليلي الذي يختاره القاري أو المتلقي هذا من جانب وارتباطه بالخلفية العلمية والتوجه الأكاديمي للمعنيين او المهتمين بهذه الاعمال ولاحتواء النقص في التحليل التقليدي لتقييم وقياس الأداء الإداري بالمنظمات.

٥.طريقة البحث :

المنهج التحليلي النظمي والسماح بالتعرف على كيفية تحديد مدلولات قياس الأداء وترجمتها إلى واقع ملموس أي بعبارة أخرى أكثر قدرة على وصف قياس الأداء الإداري وتفسيره بدقة وشمولية وبطريقة أفضل من باقي الطرق التقليدية المتبعة من قبل اغلب المنظمات الإدارية الخاملة التي لاتبحث عن الجديد والتجديد سواء أكانت صناعية أم خدمية بالرغم من صعوبة قياس أداء الأخيرة إلا إن رأي الخبراء في هذه المصفوفة يجعل قياس الخدمة أكثر اقترابا من غيرها من الطرق للواقع المطلوب.

الجانب الثاني للبحث :- نماذج تقييم الاداء مدخل نظري

المبحث الاول :- نموذج بناء دالة الجودة quality function deployment

إن من التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم هي كيفية تشجيع الاتصالات اللازمة للنجاح في نفس الوقت الذي تحافظ فيه على الإبداع الضروري لتطوير أدائها وإنتاج منتجاتها الجديدة ،لذلك اعتبرت التغيرات المتكررة للتصميم الهندسي والفني نتيجة طبيعية لعدم كفاية الاتصال بين مختلف الإفراد داخل المنشاة والإدراك الضعيف لتوقعات الزبون الفعلية (**evans,1993,176**).ويعد مفهوم نموذج دالة الجودة **QFD** أسلوبا جيدا لتحقيق التكامل لاحتياجات الزبون مع الخصائص الهندسية للمنتج في عمليتي تصميم وتصنيع المنتجات النوعية **quality products** .

ونشا هذا الأسلوب عام ١٩٧٢ في اليابان في معرض سفن **Mitsubishis Kobe shipyard** ثم اتسع نطاق استخدامه في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وظهر إن النتائج مشجعة جدا فقد تم تخفيض زمن التصميم بنسبة ٤٠% وتكاليف التصميم انخفضت هي أيضا إلى نسبة ٦٠% وفي نفس الوقت تمت المحافظة على جودة التصميم وتعزيزها (**urban&haser,1993,340**) كما يشير سجل انجازات شركة تويوتا إلى نتائج كبيرة في تطبيق هذا الأسلوب بين الأعوام ١٩٧٧-١٩٨٤م في مشروع الباخرة السرية الجديدة وكان الانخفاض على صعيد التكاليف بنسبة ٦١% منخفضا عن تكاليف سنة الأساس فضلا عن تخفيض وتقليص وقت تطوير المنتج بمعدل الربع إلى جانب تحسين الجودة.

فيما انتشر استخدامه أيضا وبنجاح في العديد من الصناعات في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية فمثلا إن سيارة كاد يلاك موديل ١٩٩٢ خططت وصممت كليا بالاعتماد على أسلوب **QFD**(**EVANIS,1993,176**) .

وقد حقق أسلوب أنموذج دالة الجودة هذه الأهداف من خلال تشجيع الاتصال المبكر بين المجاميع الوظيفية المساهمة في جهد التصميم والتأكيد على أهمية تركيز هذا الجهد التصميمي على صوت الزبون **VOICE OF CUSTOMER** .

وتهيمن الجودة على جميع أنشطة وقرارات المنظمة وهي هاجس الجميع (المنتجين، المجهزين، وقبل كل شيء الزبائن).

والجودة تعني توجه جميع عناصر التصميم والتصنيع نحو هدف إرضاء الزبون، فهي إحدى الأسبقيات التنافسية في إستراتيجية المنظمة إلى جانب الكلفة والمرونة والتسليم (**leong,1994,46**) إما من وجهة نظر (**hill,1993,35**) فهي مدى مطابقة المنتج من خدمة أو سلعة مع مواصفات التصميم وتقاس بعدد مرات المطابقة بينهما.

وهي كذلك عمل السلعة أو تقديم الخدمة طبقا للمواصفات المقبولة أو المتفق عليها ، وهي من المهام الأساسية لإدارة العمليات إلا انه لتصميم المنتج خدمة أو سلعة تأثير مباشر على مدى سهولة أو صعوبة هذه الأسبقيات بصورة صحيحة.

واستكمالا لما سبق سنخوض في محاور متعددة ذات علاقة بالمستجدات الادارية والمتعلقة بالاداء وتقييمه وكما يأتي:-

اولا :-التصميم والأداء العالي high-performance design

يشير (**krajewske&ritzmane:1993:48**) إلى التصميم والأداء العاليين على أنها تلك الخصائص المتميزة والقدرات التامة والمتانة أو قدرة اكبر على أطول خدمة، كما تتضمن أيضا تعاون ومهارة قوة عمل.

إما (**David ,1999,363-382**) فقد طرح أفكاره الخاصة بتقييم وتصميم وتحليل الأداء وهيكلها بخمس مجالات رئيسية تتعلق بالاتي:-

١. الأهداف
٢. إستراتيجيات وخطط توضع لتحقيق تلك الأهداف.
٣. هيكلية نظمية لتشجيع الأداء.
٤. دورات المعلومات العكسية .
٥. إجراء عمليات التحسين المستمر على تلك العمليات لادارة الأداء التنظيمي وتحديد مجالات البحث المثمرة للاستمرار في ذلك.

ويمكن اعتبار خدمات ما بعد البيع والتحويل جزء من مواصفات التصميم فمثلا تقدم شركة **IBM** عروض بيع بالاقساط وتأجير المعدات ، اذ بلغ مقدار ما أجرته من معدات جديدة أكثر من (١.٥) بليون دولار شكلت جزءا مهما من مبيعاتها.

عليه فان عملية التصميم يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار جميع المتطلبات والجوانب المتعلقة بالجودة ،وذلك لان تصميم المنتج لابد إن يتضمن تحديد المواصفات الفنية التي تلبي حاجات المستهلكين وعلى إدارة العمليات إن توثق مواصفات العملية التي تحدد كيفية صنع المنتج والسيطرة التي ستراقب المواد الداخلة والأجزاء المنتقاة من قبل قسم المشتريات ، والمجسات او المتحسسات المخصصة لمراقبة العملية التصنيعية ذاتها والتعبئة والتوزيع للمنتج وما يراه الزبون بضمنها أدلة العمل وسياسات الخدمة (**evans,1993,158**) .

ثانيا :- صوت الزبون voice of customer

إن عملية التصميم العالي تبدى دائما برغبات الزبون وتشكل هذه الرغبات بيانات أو تعبيرات ثبتها أو عبر عنها الزبون بطريقة أو بأخرى والتي من شانها إن تمكن فريق لتصميم من التركيز على الفوائد التي يرغب بها الزبون ، ومن ثم الاهتمام بتوجهاته ومتطلباته (**Hradesky:2002:5**) ، وتعبير صوت الزبون هي قائمة احتياجات أو رغبات الزبون وهيكلية هذه الاحتياجات وأسبقياتها هي التي تقيم المنافسين .

إذن صوت الزبون يجب أن يسمع بدقة ويترجم بدقة أيضا إذا ما أريد تصميم منتوج ذو نوعية عالية ويسوق بنجاح ، كما يجب أن يكون مفهوما من قبل جميع أفراد فريق تصميم المنتوج كي يتمكن التسويق والهندسة والتصنيع من المساهمة في وضع اللمسات المطلوبة على المنتج الجديد النهائي إذا ما أريد له النزول لسوق المنافسة.

وحتى يتحقق ذلك على المنظمة أن تجابه المنافسين أو تتغلب عليهم على صعيد تحقيق احتياجات وقناعات الزبون المهمة، وهذا يتطلب معرفة رأي الزبون عن المنتجات المنافسة من المنظمات الأخرى بالمقارنة مع احتياجاته.(**urbeen&hauser,1993,335**) .

المبحث الثاني المنهج النظمي لقياس الأداء :

وهو ذلك المدخل الذي يضع مقاييس الأداء في الوضع الذي يجب أن تكون فيه هذه المقاييس موحدة ومتكاملة مع النشاط بحيث يكون هذا التكامل مساعدا لجعل مقاييس الأداء تعمل كوسائل تغيير فعالة ، وفي حالة إذا كانت المقاييس المستخدمة تقيس كميا نتائج النشاط فعندئذ تكون هناك حاجة إلى مقارنة البيانات الناتجة عن القياس مع الأهداف الموضوعة لأدراك مدى الحاجة إلى إجراء تصحيحي وتبعا لذلك علينا تعريف بعض المصطلحات المنبثقة عن هذه المنهجية وكالاتي:-

١. النظام**system** وهو مجموعة من المعالجات المترابطة داخليا مع بعضها البعض.
٢. المعالجات **process** وهي مجموعة من الأنشطة التي تنتج السلعة أو الخدمة.
٣. مقاييس الأداء:- هي تقييمات أو تقريرات كمية للمنتج أو الخدمة الناتجة عن معالجة النظام.
٤. وحدة القياس **metres** هي معايير القياس مثل الطول، المساحة، التردد.
٥. مؤشرات الأداء **performance indicates** هي مجموعات جزئية من المقاييس.
٦. فهارس الأداء **p.index** هي سلسلة مجاميع من المقاييس .

وبعد هذا العرض التوضيحي الموجز عن المصطلحات لابد من ذكر الخطوات التي تساعد على تطوير أو بناء المقاييس الخاصة بالأداء الإداري وكالاتي:-

١. القيام بتثبيت المسؤوليات الإدارية لكل معالجة أو عملية.
٢. تعريف المعالجة وتحديد متطلباتها ومتطلبات الزبائن فيها.
٣. تثبيت وتعريف المقاييس المستخدمة لها.
٤. تقييم المطابقة لمتطلبات الزبائن (بين المقاييس والمعالجة)
٥. التأكد من المعالجة لأدراك فرص التحسين .
٦. تنظيم فرص التحسين ومجموعة الأهداف.
٧. تحسين جودة العملية أو المعالجة.

ويركز هذا المنهج (المنهج النظمي) على النقاط (٢،٣،٤) كخصوصية يتفرد بها عن غيره من المناهج الخاصة بتقييم الأداء ويصب هذه النقاط المذكورة بالقالب أدناه:-

١. يقوم بتحديد المدخلات المطلوبة .
٢. يصف العمل الرئيسي للعملية .
٣. يحدد النتائج النهائية .
٤. يؤسس أهداف للأداء ليصل إلى تلك النتائج النهائية.
٥. يحدد مقاييس ملائمة لتنفيذ تلك الأهداف
٦. يختار وحدة قياس مناسبة.

وهنا يثار التساؤل الأتي:-
كيف تبنى وحدات الأداء في هذا المنهج وغيره من المناهج الخاصة بتقييم الأداء الإداري؟

والجواب هو ((يجب بناء أو تركيب وحدات الأداء على شكل يشجع على التحسين المستمر والفاعلية والكفاءة والمستوى المناسب للرقابة الداخلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية على حد سواء وبما ينسجم مع طبيعة اعمالها)).

حيث أنها يجب أن تقوم بالدمج بين أمرين هما:-
١. أفضل الممارسات المرتبطة بالأداء المطلوب قياسه .
٢. تحليل (الكلفة ،المخاطر ، المنفعة) **cost ,risk, benefit**

وعلى المنظمة أن تقوم بوضع مجموعة من الإرشادات التي تؤكد عليها مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة **total quality management** والتي تنص على أن وحدات الأداء يجب تقود إلى تقييم كمي للعوائد أو الأرباح في تأثيرها على البنود الآتية من المواصفات المحددة في منظمة التقييس العالمية الايزو.

وهذه المبادئ هي:-

١.التأكيد على قناعة ورضا الزبون**customer satisfaction** .
٢. الأداء التنظيمي التعاوني المبني على العمل بروح الفريق.
٣.المهارة العالية لقوى العمل**work force excellence**.

إما الخصائص المطلوبة في وحدات القياس لكي تتماشى مع نظام وفلسفة إدارة الجودة الشاملة فهي كالأتي:-

١. التناغم مع المهمة أو التداؤبية في العمل والانسجام فيه **organization mission synergy**..

٢. التسليم في الوقت المناسب **timely delivery**.

٣. تخفيض الكلفة **cost reduction or avoidance**.

٤. تخفيض زمن الدورة **cycle time reduction**.

٥. التأكيد على جودة المنتج.**Quality of product**.

٦. قناعة الزبون بالمنتج من خلال مطابقة المواصفات للمتطلبات الخاصة باستخدامه للمنتج. **Customer satisfaction**.

٧. الوفاء بمتطلبات الزبون. **Meeting requirement customer**.

٨. الوفاء بالالتزامات.**Meeting commitment**.

كيفية القيام بالمعالجة من خلال هذا المنهج.

إن إشراك العاملين والمسئولين عن انجاز العمل المطلوب قياس أداءه هو الخطوة الأولى على الطريق الصحيح لأنهم الأكثر إدراكا ومعرفة بطبيعته ونتوقف عند مفهوم المشاركة لتوضيح معانيها المعاصرة وكما يلي:-

اولا:- مفهوم المشاركة من وجهة نظر بعض الباحثين :

من خلال العمل الجماعي الذي يبنى على تدريب الأفراد العاملين على مهارات الاتصال والتفاعل والتأثير في الغير يمكن لأي منظمة تعتنقه أن تحصل على أفضل نتائج ممكنة في الأعمال التي تؤديها وبالتالي تحقق رضا زبائنها وتزيد سمعتها في السوق الذي تمارس نشاطها فيه وهو ما يعبر عنه بالمشاركة .

وتعد المشاركة التي يطلق عليها التمكين (**Empowerment**) من المكونات الرئيسية التي تمثل جوهر مفهوم اندماج العاملين بالمنظمات (**Goetsch &davis:1997:17**) .

لذلك ينظر لها البعض على إنها من احدث المداخل الجذرية للتطوير الإداري التي تهدف إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وخاصة الخطوط الأمامية في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف الجديدة التي تعترض عملهم اليومي (عسكر :٢٠٠١: ٤٠) .

وتعد المشاركة حسب مفهوم **Blumbery** الطريقة التي يؤثر بها الأفراد على متخذي القرار ، كما ويرى **Vroom** بان المشاركة ما هي إلا مناقشة متبادلة وباتجاهين بين متخذي القرار والمتأثرين به.

في حين يعتقد **Mathuos** بأنها الجهود المبذولة للتأثير على صانعي القرارات في منظمة ما عبر الاختيار من بين البدائل.

نلحظ من تعريف ماثيوز أعلاه بأنه يحمل وجهة نظر سلوكية لذلك يمكننا أن نعرج على تعريف (**Davies,1987,62**) الذي عدها تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحّمل مسؤولياته تجاهها بوعي واندفاع ذاتي .

مما سبق يمكن القول بان المشاركة هي إحدى أسباب التكاتف ومن أهم دعامات الحماس التي تؤدي إلى توحيد الجهود في المنظمة برمتها ككل، وهذا ما تؤكد عليه الأديان السماوية أيضا ومنها الإسلام الحنيف التي تجسدت بقوله تعالى (وشاورهم في الأمر) (آل عمران :١٥٩) وهي اكبر برهان يثبت للجميع بان القرارات تصبح أكثر نضجا وأكثر رشدا ورضا عندما تخرج تحت يد الجماعة ، لذا فان مشاركة العاملين في رسم أهداف المنظمة لم يقتصر دورها في دعم صيرورة المنظمة الإنتاجية فقط وإنما أصبحت سمة حضارية ومنطلق نهضوي وتقدمي ينسجم مع روح ومتطلبات العصر وأفكاره الحديثة فلا بد من إشاعة قيمها بين أرجاء المنظمة المختلفة وتوعية العاملين بمفاهيمها النافعة التي تسير جنبا مع جنب مع ثقافة المنظمة العامة ونشر لغة التسامح والاعتذار التي تؤكد عليها المفاهيم الحديثة للإدارة كثقافة إدارة الجودة الشاملة وثقافة الإنتاج الآني اللذان يرتكزان على عنصر المشاركة.

ثانيا:- أركان المشاركة :

يمكن إيجاز أهم أركان المشاركة بالاتي :- (الكبيسي وحرحوش ، ١٩٨٩، ١١)
١.وجود التفاعل المشترك بين أعضاء الجماعة المبني على الانسجام العقلي والانفعالي .
٢.الترابط والاتصال بين أفراد الجماعة الذي يحقق الموقف الجماعي.
٣.التعبير عن التفاعل والروابط بالعمل الجاد والجهد المشترك والحوار البناء والتشاور الأفقي والعمودي بكل صراحة وموضوعية عن طريق إتاحة الفرص وإقامة وسائل التعبير عن وجود الاتصال التي تشجع على إبداء ونقد المواقف وطرح بدائل هادفة لتكون المشاركة ايجابية وفعالة .
٤.توافر الوعي المدرك والقناعة الشخصية لدى المشاركين ويقظة الدوافع الداخلية النابعة من الالتزام بالرسالة المهنية .
٥.وجود القائد الواعي للجماعة الملتحم بأعضائها والمقتنع بقدراتها.

ثالثا:- منافع المشاركة للمنظمات

بعد أن أوضحنا مفهوم المشاركة وأركانها لابد من تبيان منافعها، حيث يرى الباحثون المهتمون بالمشاركة بان هناك العديد من المنافع التي تتمخض عنها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ويمكن إجمالها بالاتي:- (**Dilworth,1992,670**) و (الكبيسي ، وحرحوش، ١٩٨٩،العدد١، ص١٩)

١.إن المنظمات التي تعتمد على مبدأ المشاركة في انجاز أعمالها هي أكثر فاعلية واستجابة لحاجات زبائنها الداخليين والخارجيين.

٢.إنها تزيد من رضا العاملين وتمنحهم الثقة والاعتزاز بالنفس.

٣.تعطي العاملين فرصة من اجل المساهمة في تحقيق الفاعلية التنظيمية والكفاءة التشغيلية.

٤.تطور المهارات والخبرات والتجارب للمشاركين .

٥.خلق دوافع لدى المشاركين لإنجاح قراراتهم وزيادة حماسهم للإسهام في تنفيذها والدفاع عنها بسبب شعورهم بمسؤوليتهم التضامنية في اتخاذها .

وخلاصة كلامنا

ان أي منظمة تستند الى ثقافة تقوم على المرونة والمشاركة ترتبط معنويا بعمليات تحسين الجودة وبالتالي فأنها ترتبط ايجابيا بادراك الزبون التي تجعل العاملين يمتلكون بعضا من اثراء العمل المنظومي الذي يحقق الاهداف العامة للمنظمة وهو ما اكد عليه بورتر في تحليل الاداء بواسطة سلسلة القيمة التي تؤكد على مشاركة الانشطة الاساسية والانشطة الداعمة في تحقيق اهداف المنظمة والرسم المرفق في ص٥ من هذا البحث يوضح ذلك. علما ان الرسم المرفق مقتبس من (فلاح حسن عداي الحسيني ،الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ،الطبعة الاولى ،٢٠٠٠، ص٢٧٣)

ومن الضروري بعد ان بينا هذه الخطوة نقوم بأتباع ما يلي :-
١. تحديد المعالجة الرئيسية للعمل وتحديد متطلبات الزبائن .
٢. تحديد النتائج الرئيسية وربطها بمتطلبات الزبائن .
٣. تطوير مقاييس لمعالجة العمل.
٤. تأسيس أهداف الأداء ومعاييره وتحديد شركات قائده متميزة في إنتاجه للمقارنة معها.

ومن الجدير بالذكر بان الأهداف الموضوعة ممكن اختبارها بمقياس **smart**لتحديد مدى دقتها وجودتها وكالاتي :-

١. أن تكون محددة.
أي هدف واضح ومركز ويجب أن لايكون فيه لبس أو غموض أو يتعرض لسوء تفسير بحيث يجب أن يتضمن تعاريف القياس وافتراضات القياس ويسهل تفسيرها.

٢. قابل للقياس .
أي يمكن تكميمه ومقارنته بالبيانات الأخرى ويجب أن يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية عند الضرورة ويجب أن يكون مرن جدا وليس ضيق الحدود أي أن لا يقاس بكلمة نعم أو كلا فقط وإنما عدة سلالم للقياس مثل نعم أحيانا كلا نوعا ما الخ.

٣. قابل للانجاز**a-attainable** أي منطقي ومعقول تحت الظروف المتوقعة.
٤. واقعي **r-realistic** يتلاءم مع القيود أو المعوقات وفعال في جانب الكلفة.
٥. أفق زمني يمكن انجازه ضمن الإطار الزمني .

رابعا :- تصنيف وحدات الأداء بالمنظمات:-

وفقا لـ (**Thomas G.&Edgar:1989p72-74**) الذي حدد وحدات الاداء بالاتي (الجودة، معدل الغياب ،الانتاجية، استخدام المواد المجهزة والمخزونة، الخ) والجدول ادناه يعرض بقية التفاصيل

جدول (١) يوضح مقاييس الاداء ومعادلات احتسابها

ت	قياس لـ	ماذا تقيس	التعبير عنها كنسبة
١.	الكفاءةEfficiency	قدرة المنظمة على انجاز المهمة	المدخلات الفعلية/المدخلات الفعلية
٢.	الفاعليةEffectiveness	قدرة المنظمة على التخطيط لمخرجاتها من خلال معالجتها	المخرجات الفعلية /المخرجات المخطط لها
٣.	الجودة Quality	هل تم انجاز وحدة العمل بشكل صحيح ومعيار كلمة صحيح يحدده الزبائن	عدد الوحدات المنجزة بشكل صحيح / العدد الكلي للوحدات المنجزة
٤.	التزامن Timeness	هل تم انجاز وحدات العمل خلال الوقت المحدد ومعيار وقت محدد يحدده الزبائن	عدد الوحدات المنجزة في الوقت المحدد لها/العدد الكلي للوحدات المنجزة
٥.	الإنتاجيةProductivity	كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة عمل واحدة	المخرجات / المدخلات
٦.	معدل الغياب الشهريAbsenteeism	كشف حجم الغياب لدى العاملين	مجموع ايام الغياب/متوسط حجم قوة العمل×ايام العمل
٧.	معدل التاخير الشهري Tardiness rate	بيان اثر التاخير على حجم العمل في الشهر وتوضيح مخاطره على العمل والعاملين والمنظمة ككل	مجموع تاخير الحوادث/ متوسط حجم قوة العمل×ايام العمل
٨.	معدل دوران العمل الشهري Turnover Rate	معرفة مدى انتظام العمال وتفانيهم فيه من عدمه وتشخيص كمية الاعذار ونوعها	مجموع دوران الحوادث/ متوسط حجم قوة العمل
٩.	معدل الاستقرار او الثبات الداخلي الشهريInternal Stability Rate	تحليل اسباب الحوادث الداخلية وتشخيصها	مجموع حركة الحوادث الداخلية /متوسط حجم قوة العمل
١٠.	معدل الاندفاع او الحماس السنويStrike Rate yearly	تعزيز اسباب الحماس بالمنظمة وتاكيدها	مجموع اندفاع ا لعمال × مجموع ايام الاندفاع/ متوسط حجم قوة العمل ×ايام العمل
١١.	معدل الحوادث السنوي	لتحديد وفتح الدورات والبرامج التدريبية وتحديد المحتاجين اليها لزيادة مهاراتهم	مجموع الحوادث والمرض/ اجمالي ساعات العمل السنوي
١٢.	معدل الشكاوي السنوي Grievance	لكشف اسباب التذمر من العمل ومداه فضلا عن معرفة العدالة وحجم التظلمات الصادرة من العاملين	مجموع شكاوي الافراد/متوسط حجم قوة العمل

المصدر:- من اعداد الباحث بالاستناد لـ(**Thomas G.&Edgar:1989p72-74**)

يمكن تعريف بعض المصطلحات الشائعة الاستخدام مع وحدات الأداء وكالاتي:-

١. **بناء خط الأساس base lining**

هي عملية بناء مرجع لمجموعة البيانات التي تعكس الحالة القائمة للنظام أو المعالجة أو المنتج.

٢. **الاهتداء benchmark**

هي عبارة عن نقطة مرجع محدد في القياس من خلال تحديد مدى**range**أو متوسط **averages** لأنه يساعد المنظمات على مقارنة أدائها بمواقع معينة مع منظمات أخرى.

٣. **لاستهداء أو المقارنة المرجعية. Benchmarking**

هي طريقة لقياس مخرج في المنظمة مقارنة مع المنظمات القائدة بالسوق بهدف خلق وتوفير هدف متحرك **target** لتحسين الأداء.

٤. **الأفضل في مستواه best in class**

الذي ينجز أداءه بالقمة بالنسبة لأهداف محددة وكما هو محدد لتلك الأهداف.

٥.**الفاعلية effectiveness**

هي القدرة على الوصول إلى النتائج المطلوبة إذا أنجز الغرض .

٦. **الكفاءة efficiency**

القدرة على انجاز الأعمال بأقل استخدام من الموارد. كما يمكن تقسيمها الى الانواع الاتية:- (**Thuesen&Fabrycky:1993:p5-7**)

أ. **الكفاءة الفنية :-** وتعني اعلى انتاج ممكن تحقيقه من المدخلات المتاحة للمنظمة.

ب. **الكفاءة الاقتصادية :-** وتعني اعلى اشباع ممكن تحقيقه من المدخلات المتاحة للمنظمة .

ت. **الكفاءة الانتاجية :-** وتعني اعلى استخدام ممكن تحقيقه من المدخلات المتاحة للمنظمة.

وممكن بيان كيفية تحديد الكفاءة الانتاجية من خلال الامور ادناه:-

(١) تتحدد الكفاءة الانتاجية عند زيادة المخرجات المتحققة بالمنظمة مع ثبات المدخلات.
(٢) تتحدد الكفاءة الانتاجية عند ثبات المخرجات المتحققة بالمنظمة مع تناقص المدخلات.
(٣) تتحدد الكفاءة الانتاجية بالمنظمة عند زيادة المخرجات فيها مع زيادة المدخلات فيها بشرط ان تكون زيادة الاولى اكبر من زيادة الثانية.
(٤) تتحدد الكفاءة الانتاجية بالمنظمة عند تناقص المخرجات في منظمة ما مع تناقص المدخلات فيها بشرط ان يكون التناقص في الثانية اكبر من التناقص في الاولى .
(٥) رياضيا يمكن ان تقاس الكفاءة (القدرة × الرغبة) او المخرجات المتحققة / المدخلات المستخدمة في الانتاج ×١٠٠ .
(٦) القدرة هي المعرفة بالعمل الذي يقوم به العامل ومن المهارة وهي تنحدر من امور ثلاث وهي :- (ستار ١٩٨٧: ٤٥)
أ. التدريب

ب.التعلم

ت.الممارسة السابقة او الخبرة السابقة.

اما الرغبة فهي درجة الرضا عن العمل والاجور والعدالة بالمنظمة وتاتي من ظروف العمل المادية وظروف العمل الاجتماعية والنفسية.

اما اهم العوامل التي تؤثر على الكفاءة الانتاجية فهي كالاتي :-
(أ) العوامل الخارجية وتشتمل على ما يلي :-
(اولا) تشريعات وقوانين العمل.
(ثانيا) العوامل السياسية والنظام الاقتصادي القائم.
(ثالثا) التنظيمات النقابية.
(رابعا) العوامل الاجتماعية المختلفة.
(خامسا) العوامل الطبيعية)

(ب)العوامل الداخلية للمنظمة.مثل:-

(اولا) التقدم التكنلوجي.
(ثانيا) الطرق الحديثة في التنظيم.
(ثالثا) الحوافز.
(رابعا) حجم المنظمة.
(خامسا) ظروف العمل .
(سادسا) تقييم الاعمال .
(سابعا) العوامل المالية.
(ثامنا) الفلسفة والعملية الادارية في المنظمة .

٧. الهدف **goal**
المستوى المرغوب للأداء الذي يعبر عنه بأهداف ملموسة وقابلة للقياس ويتم مقارنة الانجاز الفعلي لها.

٨. الحد الأدنى للسيطرة **lower control limit**
الخط الأدنى عن مخطط السيطرة حيث يكون لانحراف ادنى من ذلك الخط غير المقبول وهو يمثل رياضيا (المتوسط ــ ثلاث انحرافات معيارية)

٩. قانون(١ــ ١٠ــ ١٠٠)
وهو القانون او القاعدة التي تنص على ان المشكلة اذا لم تعالج في وقتها وفور اكتشافها سوف يكون علاجها مكلف اكثر فاكثر بالنسبة للوقت والمال.

و يشير هذا القانون على ان المشكلة اذا تم علاجها فور اكتشافها فان الامور تتغير نسبيا .

١٠.شبكة الجودة **quality grid**
وهو مفهوم لتطوير الجودة يقسم عمل الجودة الى اتجاهين (ما تم القيام به او القيام بالأشياء الصحيحة) وكيف يتم القيام بالأشياء بالطريقة الصحيحة)وكما موضحة في الجدول ادناه:-

جدول (٢) يوضح شبكة الجودة

عمل اشياء خطأ بالطريقة الصح	**اشياء صح بالطريقة الصح**
اشياء خطأ بالطريقة الخطأ	**اشياء صح بالطريقة الخطأ**

←هنـــا الجـــودة فـــي الاداء

المصدر:- الجدول من اعداد الباحث

١١.اعادة الهندسة **Re-engineering**
هي عملية اعادة التفكير واعادة التصميم بمعالجة الاعمال لانجاز تحسينات ملحوظة في اتجاهين:-
التجاه **A**
(تحسينات في خدمات التسليم استجابة لطلبات الزبائن) .
الاتجاه **B**
(تحسينات في انجاز او تحقيق تخفيض مميز في الكلفة) .

١٢.المعايير **standards**
مجموعة من الحالات الموضوعة تستخدم لتعريف نوعية او كمية العناصر المحددة للأداء.

١٣.القيمة المضافة **value added**

هي الخطوات التي تعزز قيمة المخرجات. ويمكن حسابها رياضيا بالصيغة الاتية (المخرجات – المدخلات)= القيمة المضافة

١٤.الحد الاعلى للسيطرة **upper control limit**
هي الخط الاعلى في مخطط السيطرة حيث يكون الانحراف اعلى من ذلك الخط غير مقبول وهو يمثل رياضيا (المتوسط + ثلاث انحرافات معيارية).

وبعد هذا الاستعراض المهم يمكن بيان ما يسمى بفهرست الاداء وكالاتي:-

هي اداة ادارية تسمح ببرمجة مجاميع متعددة من المعلومات في مقياس كلي ومن خلال هذا الايجاز يتسنى لنا استخدام مؤشرات الاداء **performance indicator** وفهرست الاداء **performance index** . فمؤشرات الاداء **p.i** هي نتائج التحليل المقارن لمخرجات مقاييس الاداء بالنسبة لأهداف الاداء المعتمدة حيث ان هذه المقاييس توفر مؤشرات الاداء ، وعلى كل حال اذا توفر ت العديد من المؤشرات الخاصة بالأداء فان فهرست الاداء ممكن ان يكون فيها اداة ادارية مهمة.

وتتأسس فكرة استخدام فهارس الاداء على فلسفة بسيطة مفادها تلخيص كمية كبيرة من المعايير في رحم معايير واحد.

اذن فالفهرست هو مقياس احصائي للكيفية التي يتغير فيها متغير او مجموعة من المتغيرات خلال عامل الزمن ، والهدف منه اعطاء صورة سريعة وشاملة للأداء الكلي .

وعند تأسيس الفهرست يجب الاخذ بالاعتبار الجانبين المهمين ادناه:-

ث. ان جميع الفهارس تبنى لأغراض خاصة .

ج. ان تصميم فهرست يتضمن انتخاب مؤشرات صحيحة ومترابطة مع بعضها البعض ثم يتم التوليف بينها لتخدم الغرض الذي انشات من اجله.

خامسا":- خطوات تأسيس مصفوفة شركة كوداك

ادناه اهم الخطوات المفسرة لمصفوفة المكونات او مصفوفة كوداك:-

١.اختيار المؤشرات المرتبطة بالمجال المراد تطويره وبناء فهرست له فمثلا طورت شركة كوداك فهرست سلامة الاداء **safety performance** الا ان المطلوب في بحثنا هنا قد يكون فهرست ادارة العمليات او الجودة او التصميم الخ.

يجب مراعاة كون مؤشرات الاداء التي نروم اختيارها ان تكون معروفة بشكل واضح ومن ثم نقوم بإدخالها الى العمود رقم (١) او الاول في المصفوفة وتحت تسمية مؤشرات الاداء **p.i.**

٢. تخصيص وزن لكل واحد من المؤشرات وذلك من خلال احدى الطرق الاتية:-

أ. تحليل الكلفة بالدولار.

ب. تقييم احتمالية الخطر.

ج.تحليل الكلفة الربح.

د. راي الخبراء او استمارة الاستبيان.

وادخال قيم الاوزان في عمود **wt** في جانب الحسابات للمصفوفة مثلا (٣٠،٤٠،٣٠،٢٠)..

٣.تاسيس ووضع قيم خط الاساس لكل مؤشر اداء على ان تعكس الحالة القائمة للأداء الاساسي.

وهنا يعتبر عمود في المستوى السابع للأداء هو خط الاساس وتجدر الاشارة هنا الى خط الاساس الجيد قد يكون ناتج عن متوسط اربعة فصول لوحدات القياس أي نأخذ المتوسط لأربعة قراءات لوحدات القياس.

٤.وضع هدف لكل قياس أي **coal** وذلك ضمن عمود المستوى الثالث للأداء في المصفوفة .

٥.تحديد الهدف البسيط **stretch coal** لكل مؤشر اداء ويجب ان يكون واقعي وممكن الوصول اليه حيث يوضع في عمود المستوى الاول للأداء في المصفوفة والسبب من وضعه في العمود الاول لأنه يمثل مستوى الطموح أي اعلى مستوى ممكن الوصول اليه اذا توفرت الظروف الملائمة .

٦.تحديد الاهداف الوسيطة بين خط الاساس **base line** و **coal** لكل مؤشر اداء وهذه بدورها تحدد درجة التغيير في كل عمود من قبل الادارة بشرط ان يكون معدل التغير ثابت (وذلك في الأعمدة ٤-٥-٦) في مستويات الاداء .

٧.تحديد قيم المستويات (٨-٩-١٠) في الاداء حيث تمثل هذه الاعمدة مستويات اداء ادنى من خط الاساس .

٨.تحديد رقم عمود المستوى(٢) في الاداء والذي يمثل مستوى الاداء بين الهدف **coal**والهدف البسيط.

٩.التخلص من العلل والاخطاء في المصفوفة وذلك باستخدام معلومات التغذية العكسية المتحصلة من المستفيد حيث يتم تقييم القيم المبدئية للمؤشرات او(مستويات الاداء في المصفوفة ، الاوزان المحددة وغيرها) .

١٠.تطوير نظام لإحراز وتنظيم النتائج ويجب مراعاة ما يلي:-

أ.الدقة المتناهية في جمع وحساب وتخطيط المعلومات المستخدمة في فهرست الاداء .

ب.من الضروري خلق ميكانيكية عمل لتحديث ومراجعة مصفوفة الاداء .

المبحث الثالث :- تطبيق مصفوفة الاداء(PBM SIG:2001 :P19)

من اجل فهم ألية عمل مصفوفة الاداء لابد من المرور على مراجل تطبيقها وكما يأتي-

كيفية حساب فهرست الاداء

١.نقوم بحساب القيمة الحالية لكل مؤشر اداء **pi** ونسجلها ضمن عمود **value** في الجانب الايمن للمصفوفة.

٢.نستخدم المصفوفة لمعرفة أي من مستويات الاداء العشرة اقرب الى قياسات **pi** في الخطوة الاولى وهنا تجدر الاشارة بانه في حالة وقعت مؤشرات الاداء **pi** بين مستويين من المستويات العشرة نأخذ المستويات الاعلى ونسجل رقم المستوى المناظر لقيمة **pi** في العمود **level** في الجانب الايمن للمصفوفة .

٣.املاء الحقل الاخير من المصفوفة وهو عمود **score** حيث يمثل حاصل ضرب العمود **level** × العمود**wt** .

٤.نقوم بجمع أرقام العمود **score** ومقارنته(بمجموع العمود رقم ٧ وهو **baseline** مضروب ×١٠٠) ومقارنته ايضا (بمجموع العمود ٣ **goal** مضروب × ١٠٠) حيث يجب ان يقع

(مجموع ارقام **score**) بين الهدف وخط الاساس لكي يكون الاداء بمستوى مقبول وكلما كان اقرب الى الهدف منه الى خط الاساس كان مستوى الاداء اعلى
وفيما يأتي توضيح لاستخدام مصفوفة كوداك في الاداء بشركة المد في البصرة

الجانب الثالث للبحث :- تطبيق المصفوفة في شركة المدى التجارية بالبصرة للبحث

اولا:- نبذة تعريفية عن الشركة المبحوثة

تأسست شركة المدى لبيع المنتوجات المنزلية في عام ٢٠٠٠م لتقوم بانتاج السخانات ومبردات الهواء وتنظيم الاجهزة ذات الاسلاك الكهربائية التوليدية والمدافيء الكهربائية ومنظومات تحلية وسحب المياه .وكان عدد الشركاء (٩) شركاء يمثلون الجهة الممولة لرأسمالها وما زالوا.

وهم من اسرة واحدة . يديرها من الناحية التنفيذية السيد مسلم جواد عبد الله الذي يستعين بمستشار قانوني لحل الاشكاليات الطارئة بين الشركة واطراف المصلحة من زبائن ودوائر رسمية والتزامات اخرى تتكون الشركة من ثلاث طوابق في الاول يجري بيع المنتوجات مباشرة الزبائن وفي الثاني يوجد الجهاز الداري والحسابات وفي الاخير يجري التصميم والانتاج لمختلف المنتوجات. وتمتلك الشركة مخزن كبير لخزن منتوجاتها، يعمل فيها (١٥٠) فردا من مختلف الاختصاصات وتقوم بتجهيز اغلب المؤسسات العاملة بالبصرة (قطاع صحي ، تعليمي، نفطي - نقل، موانيء، منافذ حدودية).

ثانيا:- الحقائق

من خلال المعلومات التي حصل عليها الباحث عن معايير الاداء من الشركة المبحوثة قام الباحث بتطبيق المصفوفة في (شركة المدى التجارية بالبصرة) التي تمارس الاعمال الادارية المعيارية بوصفها تجارية ومسجلة في سجل التجاري لغرفة تجارة البصرة وامتلاكها لكفاءات ادارية وهندسية وفنية في خطوط انتاجها للمنتجات المنزلية (سخانات ومدافئ ومبردات هواء ومنظومات تنقية المياه وغيرها) فضلا عن امتلاكها لمستشارين ماليين واداريين وقانونيين يمارسون كافة الاعمال بكفاءة ويحتفظون بسجلات استطاع الباحث الوصول اليها بسرعة بسبب التنظيم العالي في اداء الشركة ، ومن خلال المقابلة التي اجراها مع المدير العام للشركة حصل على البيانات المطلوبة والتي يمكن ان تستخدم في مقاييس ومؤشرات الاداء المحددة بمصفوفة كوداك والارقام التالية تمثل بياناتها كما في الجدول (٣) :-

ملاحظة يقرأ الجدول من اليسار الى اليمين

جدول رقم (٣) يوضح استخدام مصفوفة اداء شركة كوداك في شركة المدى التجارية بالبصرة

<table>
<tr><td rowspan="3">مؤشرات الاداء pi المادة او الموضوع</td><td colspan="10">رحم معايير مستـــويات الاداء</td><td colspan="4">الحســـاب</td></tr>
<tr><td rowspan="2">١
الهدف البسيط</td><td rowspan="2">٢
وقيمته بين الهدف البسيط وال goal</td><td rowspan="2">٣
goal</td><td colspan="3">تحديد قيم هذه الاعمدة الثلاث وهي قيم وسيطة بين قيم خط الاساس(عمود ٧) وبين قيم goal في عمود (٣)</td><td></td><td colspan="3">هذه الاعمدة الثلاث قيمها ادنى من العمود الاساس رقم (٧)</td><td rowspan="2">القيم
Valve</td><td rowspan="2">المستوى
Level</td><td rowspan="2">الوزن
Wight
Value+level/2</td><td rowspan="2">الدرجة
Score
=
Level*wight</td></tr>
<tr><td>٤</td><td>٥</td><td>٦</td><td>٧
Base line</td><td>٨</td><td>٩</td><td>١٠</td></tr>
</table>

الانتاجية	٦٨	٦٩	٧٠	٧٤	٧٥	٧٧	٨٠	٧٩	٧٨	٧٩	٦٦	٧٥	٧١	٥٣٢٥
الكفاءة	٦٣	٦٤	٦٥	٦٧	٧٢	٧٤	٧٥	٧٤	٧٣	٧٤	٧٠	٧٤	٧٢	٥٣٢٨
الجودة	٢٧	٢٨	٢٩	٣٤	٤١	٤٤	٤٥	٤٢	٣٩	٤٤	٤١	٤٤	٤٢	١٨٤٨
الفاعلية	٥٤	٥٣	٥٥	٦٢	٦٣	٦٤	٦٥	٦٣	٦٦	٦٢	٦٣	٦٦	٦٥	٤٢٩٠
المجموع ١٠٠*			مجموع قيم العمود ١٠٠* = ٢١٩٠٠				مجموع قيم العمود ١٠٠*= ٢٦٥٠٠	معيار القبول يجب ان يكون مجموع عمود الدرجة بين مجموع قيم الاساس وبين مجموع قيم الهدف وكلما اقترب لقم مجموع خط الهدف كان الاداء افضل معيار الرفض اذا لم يقع مجموع عمود الدرجات بينهما فهذا دليل عدم القبول				نجمع الدرجات فقط ١٦٧٩١

المصدر:- الجدول من اعداد الباحث (مع ملاحظة ان القيم هي قيم موضوعية جدا مثلا الجودة لم تصل الى مستوى (٥٠) وهي حقيقة واقعية بالإضافة الى قيم المعايير الاخرى المنطقية)

النتائج :

تبين ان شركة المدى لم تحقق معيار القبول المطلوب في مجموع عمود الدرجات والذي يجب ان يكون واقعا ضمن القيمة التي تقع ما بين قيمة عمود خط الاساس وهي كما في المصفوفة (٢٦٥٠٠) والمتأتية من حاصل جمع قيم العمود مضروبا في مائة ،وبين مجموع قيم العمود (٣) **goal** والمتأتية من حاصل قيم العمود مضروبا في مائة ايضا.

والبالغة قيمتها (٢١٩٠٠) ،اذ بلغت قيمة مجموع عمود الدرجات (١٦٧٩١) درجة وهي بعيدة كل البعد عن قيم الاعمدة الحاكمة في اشارة الى ضعف الاداء الاداري بالشركة المبحوثة وعدم وصولها للمعايير الدولية التي اعتمدتها شركات عالمية متميزة في ادائها مثل شركة كوداك العريقة في الاداء الاداري.

الجانب الرابع للبحث :- الاستنتاجات والتوصيات

اولا :- الاستنتاجات :

استعرض هذا البحث موضوع تصميم الاداء وتقييمه كعملية متعددة الجوانب والانشطة سواء ما يتعلق بها من جودة وتحسين الاساليب الخاصة بتطوير الاداء والمنتجات وبأهميتها من حيث المنشاة والزبون والمجتمع ، وقد القى الضوء على العديد من المجالات ذات الصلة بالتصميم والتصنيع والاداء واساليب تطويرهما ومن ابرز ما توصل اليه البحث من استنتاجات ما يأتي:-

١.من القيم المتدنية التي حصل عليها الباحث عن حقيقة معايير ومؤشرات الاداء الحالية بالشركة اتضح وجود تلكؤ بنشاط تقييم الاداء الاداري بالشركة المبحوثة وفقا لمطابقة البيانات التي جرى

اختبارها بمصفوفة كوداك الشهيرة مما يعني وجود خلل واضح في منظومتها الادارية وعجز في ألية انجازها للأعمال وفق اساليب تقييم معاصرة وحديثة اذ ما زالت تمارس أليات تقليدية في تقييم اعمالها ، فقد بدأت المنظمات حاليا تهتم بعملية تصميم المنتوج لما لهذا النشاط من اثر مباشر على استراتيجيتها الشاملة الحالية والمستقبلية . وكون ان التصميم يشكل عاما نجاح او فشل لنشاطها ومن حيث كونه واحدا من ابرز المبررات الاساسية لوجود واستمرار العديد من المنظمات في اسواق اليوم التي تمتاز بالمنافسة الشديدة والتغييرات المتسارعة في اذواق ومتطلبات الزبائن والتي تفتقر اليها منظماتنا المحلية .

٢.لدى الشركة المبحوثة ورش صيانة وخطوط انتاج وقسم تصميم الا انه لا يرتقي الى منظومات عمل المؤسسات الرائدة في مجال الاداء والمقارنة المرجعية ووضع وانتخاب معايير ومؤشرات الاداء لنشاطها الذي تمارسه اسوة بالمؤسسات المتفوقة بدول آوربا وشرق اسيا وامريكا لعدم ايلائها اهتماما بنشاط التصميم ومستجداته اذ مازال ذلك النشاط لديها تقليدي جدا لان نشاط تصميم الاداء يشكل عنصرا مهما من عناصر استراتيجية نشاط العمليات في الفترة المعاصرة وبالتالي لابد من خلق صفة التكامل بين انشطة العمليات وجعل عملية التصميم محور اهتمام ادارة العمليات .

٣. وجود ضعف في جانب الخبرة في تقييم الاداء ولقصور نشاطات التهيئة والتدريب لملاكات الشركة وقد لاحظه الباحث من خلال اللقاءات التي قام بها مع المسؤلين عن تقييم الاداء فيها .

٤.لا تمتلك الشركة المبحوثة منظومة عمل الكترونية متطورة في مجال التصنيع والتصميم وانما لديها مكائن ومعدات بدائية وافتقارها الى ذلك يعد فراغا تكنلوجيا لان استخدام وتوظيف التكنلوجيا المتطورة يمكن ان يعزز النوعية العالية ويحسن من نظرة ورضا الزبون وبما يدعم ميزة المنظمة التنافسية في السوق.

٥. تعد المشاركة من المفاهيم المهمة في مجال توحيد المجهودات المعززة للنجاح في انجاز الاعمال المختلفة من تصميم وتصنيع وبيع وتوزيع وتحفيز وقد تبين ان الشركة تؤدي نشاطاتها من خلال توزيع ملاكاتها المتخصصة على القطاعات التي تغطيها من صحة وتعليم ونفط وغيرها ووفقا لمبدأ المشاركة فان الشركة تحتاج الى التوعية العميقة بانعكاسات هذا المفهوم على الاداء بشكل ايجابي وهي تفتقر الى هذه التوجهات حاليا.

ثانيا :- التوصيات :

١.من المفيد مقارنة اداء مؤسساتنا مع المؤسسات القائدة في مجال تقييم الاداء والانتفاع قدر الامكان من نماذجها التي جربتها وانتفعت منها في التقييم وضرورة استخدام التقنيات المتطورة في التقييم من تكنلوجيا ونظم معلومات متطورة .

٢.تعد مصفوفة شركة كوداك من النماذج الحديثة في مجال تقييم الاداء الممكنة التطبيق في المؤسسة المحلية وبدون تعقيدات لغرض الانتفاع من محاسنها من دقة ووضوح وعدالة واظهار الفجوات في مختلف معايير التقييم من اجل تلافي الاخطاء مستقبلا في أليات تقييم الاداء .

٣.من خلال تجربة هذا البحث والاطلاع اليسير على المصادر المتوفرة الخاصة والمرتبطة بموضوعه فقد وجد الباحث ان هذا الموضوع الحيوي لم يلقى الاهمية المناسبة على صعيد الدراسة والتطبيقات الميدانية الواسعة و سواء على الصعيد الاكاديمي والبحثي او الصناعي وهو امر مقلق على المنظمات المحلية اعتماد هذه الاليات والمصفوفات في ادائها.

٤.هذا البحث يشكل دعوة متواضعة الى ضرورة ايلاء هذا النشاط وهو تقييم الاداء الاهتمام المناسب والنظر اليه بنفس المستوى الاستراتيجي الذي تحظى به بقية الانشطة الخاصة باستراتيجية العمليات في المنظمات.

٥.من المفيد للشركات اغتنام ايجابيات مبدأ المشاركة الذي اشرنا اليه في بحثنا هذا وعلى الشركة المبحوثة الانتفاع من جهود الباحثين والاستعانة بالجامعات في تدريب منتسبيها وملاكاتها البشرية واشراكهم ودمجهم في المجهودات الاكاديمية سواء من خلال زجهم بدورات تدريبية او منحهم فرصة تعلم للتعرف على مستجدات الاداء والاستفادة من تطبيقاتها التكنلوجية .

٧. يوصي الباحث المهتمين بتطبيق مقاييس الاداء بتطبيق المقياس الذي استعرضه البحث بـ جدول (١) والذي يوضح مقاييس الاداء ومعادلات احتسابها كونه يشكل احد اهم المقاييس التي من الممكن ان تخدم نشاط تقييم الاداء في اي مؤسسة محلية بدقة ولم يستطيع الباحث تطبيقه بالبحث الحالي لعدم امكانية الحصول على البيانات المطلوبه في تطبيقه من الشركة المبحوثة لامتناعهم عن البوح بها للباحث لدواعي تنافسية وسرية حسب وصفهم.

المصادر:-

القرآن الكريم، سورة آل عمران ، الآية ١٥٩.
ثانيا:- المصادر العربية:-
١. الراشد ، احمد علي و صبر خالد عبد الجبار (٢٠١٢) "تقيم وتحسين اداء انظمة ادارة البيئة في منظمات الاعمال " باستخدام عملية التصميم التجريبي لمؤشرات الاداء، دراسة ميدانية في البعض من الشركات العاملة في القطاع النفطي في جنوب العراق مجلة دراسات ادارية كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة ، المجلد الرابع العدد الثامن مايو ٢٠١٢. من ص ١٢٤-ص١٧٢
٢.ايمان عسكر، تحليل نظام الجودة في الشركة العامة للصناعات الورقية ، جامعة البصرة ٢٠٠١. رسالة ماجستير غير منشورة.
٣.دليل وزارة الصحة السعودي ، السعودية ،الرياض، .٢٠٠٣
٤.العلي ،عبد الستار محمد، ادارة الانتاج والعمليات ،دار وائل للنشر ٢٠٠٠ ، الاردن.
٥. ستار جبار ناظم ، الرضا واثره في الكفاءة الانتاجية ، بحث منشور ، مجلة الصناعة ،العدد الاول ، ١٩٨٧ ، العراق ، بغداد.
٦.عادل صالح حرحوش و صلاح الكبيسي(ادارة الافراد) ، ١٩٨٩، جامعة بغداد.

المصادر الاجنبية

1.David Otley(1999),"management accounting research"10thed **.**U.S.A**..**
2.Davies,Kieth,New storm ,Human Behavior at work organization behavior **.**,N.y.MC.crawhillbook.1987

3.Evans,jawes,R.applied "production and operations management",4th .n.york,westpul.co.,1993.
4.Hill,terry"the essence of operation management" uk,prentice-hall international1993.
5.Leong stonebreaker,peter w.&G.keong"operations strategy,focusing competitive excellence".allyn and bacon,boston.1994.
6.Krajowiski,j-,and Larryp.ritzman"production and operations managemant" 3rd ed ,n.york,addision,pub.co.inc,1993.
7. Urbaen,Glenl &hanser,john R."Designand marketing of new products,USA,prentice-hall international 2end ed ,.1993.
8..Thusen&W.J.Fabrycky."engineering economy'8ed .prentice hell international editions.u.s.a.1993.
9.ThomasG G.J. Cummings&Edgar F.huse'organization development and Change.fourth edition.west publishing combany.u.s.a.1989.

10.James.b.Dilworth,operations management design ,planning and control for . manufacturing and services ,mc, Graw Hill .INC.U.S.A.1992.
11. PBM SIG:2001 :P19