مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات (
ISSN 1937-2602) المجلد: 06 العدد: 02، 2019 ص: .. -

تقنية باريتو (Pareto) ودورها في تحسين الأداء المؤسسي: رئاسة جامعة ديالى انموذجا

Pareto Technology and its Role in Improving Institutional Performance: The Presidency of the University of Diyala is a Model

م. سلام جاسم عبدالله العزي

salam jasim Abdallah alezzi –

جامعة ديالى كلية القانون والعلوم السياسية

Salam_alezy2005@yahoo.com

أ.د انعام علي توفيق الشهربلي

inaam ali alshahrabally –

الجامعة المستنصرية – مركز التعليم المستمر

Inaam alshahrabally @yahoo.com

تاريخ الارسال:2019/02/02

تاريخ القبول: 2019/02/14

المستخلص:

هدف البحث الى قياس واقع الأداء المؤسسي في رئاسة جامعة ديالى ، وتحسين الأداء المؤسسي باستخدام تقنية باريتو ، واستخدم البحث المنهج تحليل العمل ، ومنهج دراسة الحالة لملائتمتها وطبيعة البحث ، وقد توصل البحث الى جملة من النتائج

ابرزها تمثل بالاتي : ان هنالك ضعف في الأداء المؤسسي بنسبة مقدارها 23% مقابل نسبة 77% ، كما اظهر البحث وفق تقنية باريتو للتحسين ان 20% من الأسباب ومعوقات الأداء المؤسسي التي تمثل المنطقة (A+B) (الإجراءات المستخدمة داخل العمل طويلة ومعقدة، التخطيط لاستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات غير واضح، قلة الحوافز المادية والمعنوية، غياب روح الفريق الواحد لإنجاز المهام والاعمال، قلة وضوح خدمات المعلومات) لها دور في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بنسبة 80% في جامعة ديالى ، فضلا عن ذلك فان من اهم أسباب ضعف الأداء المؤسسي الأسباب الفنية ذات الارتباط بخدمات المعلومات.

الكلمات المفتاحية (تقنية باريتو ، الأداء ،التحسين ، تحسين الأداء المؤسسي ، رئاسة جامعة ديالى)

Abstract:

The objective of the research is to measure the reality of the institutional performance in the presidency of the University of Diyala, and improve the performance of institutions using Pareto technology, The study found that there is a weakness in the performance of the institutions by 23% compared to 77%. The research also showed that according to Pareto's technique of improvement, 20% of the results of the research Causes and Constraints The institutional performance that represents the region (A + B) (the procedures used in the work long and complex, the planning of the use and employment of information technology is unclear, the lack of material and moral incentives, the absence of team spirit to accomplish tasks and business, lack of clarity of information services) The institution of 80% in the presidency of the University of

Diyala, moreover, one of the main reasons for weak institutional performance technical reasons associated with information services.

Keywords (Pareto Technology, Improving , Performance , Institutional Performance, Diyala University Presidency)

المقدمة:

يعد التحسين من العمليات التي تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتعد من مبادى الجودة ويهدف الى تطوير العمليات في العديد من الأنشطة التي تجري داخل العمل المؤسسي ، وان الفكرة الأساسية التي استند عليها التحسين تدعيم البحث والتطوير من خلال تنمية المعرفة والمهارات لدى العاملين في المؤسسة ، هذا وقد تم استقراء واقع الأداء المؤسسي في رئاسة جامعة ديالى فتبين وجود **مشكلات** ذات علاقة بالزيادة الحاصلة في الكم المعلوماتي المتداول والبالغ (175188) مصدرا على شكل ملفات ومخاطبات بريد وارد وصادر خلال عام 2016، الامر الذي نتج عنه تأخر وصول المعلومات عن طلبها في الأداء المؤسسي، فضلا عن الأخطاء الحاصلة اثناء استرجاع المعلومات، وعلى أساس ما تقدم تجسدت المشكلة بالتساؤلات الاتية :(ما واقع الأداء المؤسسي في اقسام رئاسة جامعة ديالى، وكيف يمكن لتقنية باريتو تحسين الأداء المؤسسي) ، وتتضح **أهمية البحث** من خلال المساعدة في حل المشكلات التي تواجه العمل الإداري في اقسام رئاسة جامعة ديالى ، دعم حالة التغيير والتطوير للأداء المؤسسي من خلال أساليب التحسين التي يستخدمها

البحث (تقنية باريتو) ، وقد سعى البحث لتحقيق **الأهداف** التي تعرضها بالاتي : قياس واقع الأداء المؤسسي في رئاسة جامعة ديالى ، تسحين الأداء باستخدام تقنية باريتو ، واعتمد البحث على **فرضية** مفادها: ان ضعف كفاءة الأداء المؤسسي يعود الى ضعف كفاءة الدعم المعلوماتي الذي تقدمه خدمات المعلومات ، ولغرض الوصول الى افضل نتائج فقد استخدم الباحثان **منهج** تحليل العمل (Job Analysis) (حرز الله ،2010.ص45) ومنهج دراسة الحالة لملائمتهما ومتطلبات العمل القائم ، كما ان البحث استخدم العديد من **الأساليب والأدوات الإحصائية** (الشهربلي ،2006،ص166) (البلدواوي ،2004،.ص615) (الكناني ،2014، ص35). واعتمد على عدد من الأدوات لجمع البيانات تضمنت الوثائق والسجلات الخاصة بأقسام رئاسة جامعة ديالى وكالاتي:

جدول (1) سجلات البريد الوارد والصادر في رئاسة جامعة ديالى

ت	السجلات	العدد
1	سجلات الصادر والوارد الرئيسي	2
2	سجلات الذمة للبريد الوارد لأقسام رئاسة جامعه ديالى	23
3	سجلات الذمة للبريد الوارد لأقسام رئاسة جامعه ديالى	23
4	نظام المراسلات الالكترونية الصادر لأقسام رئاسة جامعه ديالى	23
5	نظام المراسلات الالكترونية الواردة لأقسام رئاسة جامعه ديالى	23
	المجموع	**94**

والاستبانة التي تم اعدادها كإحدى طرق ووسائل استطلاع الراي، واستخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي واعطيت علامات كما موضحة بالجدول الاتي:

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

اذ اعتمد الباحثان على الاستمارة المغلقة وتم توزيع استمارات الاستبيان على المسؤولين من العاملين في اقسام رئاسة الجامعة وكما هو مبين في الجدول الاتي:

جدول (3) توزيع استمارات الاستبانة على العاملين

ت	الاستبانة	العدد	النسبة%
1	الاستبانة التي تم توزيعها	169	100%
2	الاستبانة التي تم استرداها	163	96.44%
3	الاستبانة غير الصالحة	13	7.69%
4	الاستبانة التي خضعت للتحليل	150	88.75%

وقد تالف **مجتمع البحث** من متخذي القرار (رئيس الجامعة ومساعديه، ومدراء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات)، واجري البحث **مكانيا** في اقسام رئاسة جامعة ديالى **وزمانيا** عام 2016.وتوجد العديد من **الدراسات السابقة** التي تناولت الأداء المؤسسي منها دراسة راضي عبدالله ورافد عبد الجليل (عبد الجليل ،2015،299) بعنوان دور مبادى ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة وهدف البحث تشخيص مشكلات الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة ، تحليل واقع مبادى إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات دائرة صحة البصرة ، اختبار العلاقة بين مبادى إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وبين تحسين الأداء المؤسسي كمتغير تابع ،

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ، وتم التوصل تفاوت كبير في تطبيق المعايير في قائمة الفحص الخاصة بتقييم المستشفيات عينة الدراسة ، ضعف كبير في ثقافة ادارة الجودة الشاملة لكل من العاملين في المستشفى والمرضى .

الجانب النظري للبحث: تناول هذا الجانب عدة فقرات وكما يلي:

1. الأداء المؤسسي Institutional Performance:

يعرف بانه ناتج جهد وسلوك جميع الافراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والاقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والاهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في اداءها(Zyeada,2017) ، وعرف بانه مجموعه من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام العاملين بأعمالهم ويشمل جودة الأداء ، حسن التنفيذ ، الخبرة الفنية المطلوبة في العمل ، الاتصال والتفاعل مع بقيه أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله(الحوامدة ،2016،ص8)

2. عناصر الأداء المؤسسي Elements of institutional performance:

1. عناصر فنية: وتشمل مختلف المعارف العامة والمهارات اللازمة للموظفين من خبرات علمية في العمل والمعرفة الكاملة بإجراءات العمل المكلف بها الموظف (عبدالله ، 2011،ص 44)
2. عناصر كمية: تتمثل في مستوى إدراك الموظف للعمل المكلف به والقدرة التنظيمية والبراعة التي يمتلكها لتنفيذ المهام الموكل بها عناصر كمية للعمل المنجز: كم العمل الذي يمكن إنجازه في الظروف الاعتيادية (الحداد ،2016، ص289).

3. عنصر المثابرة والموثوقية : الجدية والتفاني في العمل الذي يتمتع به الموظف وقدرته على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام بالوقت المحدد وبالدقة المطلوبة.
4. كفايات الموظف : المعلومات والمهارات التي يمتلكها العاملون واتجاهاتهم في العمل وتمثل خصائصه الأساسية في انتاج أداء فعال(باجابر،2011،ص11) .
5. متطلبات العمل : المسئوليات الإدارية والخبرات والادوار التي يتطلبها عمل من الاعمال في المؤسسة (عبد الرحمن ،2015،ص27)
6. التنظيم: العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال (الهيكل التنظيمي، الموارد) والعوامل الخارجية (اقتصاديه، تكنولوجيه، حضارية).
7. محددات الأداء : يتطلب تحديد مستوى الأداء والتعرف على العوامل التي تحدده(الطعامنة ،2015) .

3. معايير الأداء المؤسسي Institutional Performance Standards:

للأداء المؤسسي عدد من المعايير يمكن اجمالها وتوضيحها بالجدول الاتي (الرسيني ،2016،ص 55) (الخليفة ،2008،ص 35):

1. رضا المستفيدينSatisfaction Of Beneficiaries : من اهم معايير الاداء ويساهم في زيادة الانتاج، وزيادة الفائدة المتوقعة، وان رضا المستفيدين يتوقف على نوعيه الخدمات التي تقدم إليهم ومدى وصول المستفيد لمرحله الرضا، ويعتمد على مزاجية المستفيد وقدرة مقدم الخدمة في المؤسسة على توصيلها بالشكل الصحيح.
2. الجودة The Quality : مؤشر خاص بكيفية الحكم على جودة الاداء من حيث جودة خدمات المعلومات المقدمة ، اذ انها تعبر عن اداء العمل ومستواه ، فهي استراتيجي عمل اساسيه تساهم في تقديم خدمات معلومات ذات مستويات قياسيه

ترضى المستفيدين في الداخل والخارج من خلال تلبية متطلباتهم(محمود 2014، ص65

3. الكمية Quantity: مقدار العمل المنجز الذي يتفق وامكانيات وقدرات الافراد العاملين في ضوء الامكانيات المتوفرة (ابو كرم ، 2013،ص23) .

4. الوقت Time: يكتسب اهميته من كونه من الموارد غير القابلة للتجديد او التعويض ، السيطرة على الوقت هو النجاح ، ويراعي في انجاز المعاملات وتقديم الخدمات (حجم العمل المطلوب انجازه ، عدد العاملين المكلفين بإنجاز العمل ، تقنيات المعلومات والاتصالات المتوفرة ، اهداف المؤسسة الخدمية ، مستوى الجودة المطلوبة ، التدريب الذي يحصل عليه العاملون)(غزاوي ،2012، ص 38) .

4. مؤشرات قياس الأداء المؤسسي Indicators of Institutional Performance Measurement:

توجد عدد من المؤشرات (مقاييس كمية او نوعية) تلخص العديد من المعلومات والمعارف عن الظواهر التي تقع في المجتمع وقد تظهر بشكل ارقام خام او نسب او معدلات او جمل قياسيه لتشير الى مستوى معين من الإنجاز(إبراهيم ، 2016) لقياس الأداء المؤسسي يمكن توضيحها بالاتي (مخيمر ، 2000، ص 15) (الشهربلي ، 2014، ص 32) :

1. مؤشرات تتعلق بالفاعلية (Effectiveness) : للفاعلية مدخل كلاسيكي ويشمل مدخل القدرة على تحقيق الأهداف بطريقة مثلى اذ ان فاعلية المؤسسة تتمثل بقدرتها على تحقيق الأهداف التي انشات لأجلها ، ومدخل النظم بها يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المعلنة دون اضعاف واستنزاف مواردها وطاقاتها (Ratnawat,2013.) ومفهوم الفاعلية يتكون من ابعاد عدة يمكن توضيحها بالاتي (دلهوم ، 2017) :

أ- قدرة المؤسسة على تنفيذ أهدافها المرسومة.

ب- تامين المدخلات والموارد اذ تقاس فعالية المؤسسة بقدرتها على توفير الموارد الضرورية ونجاحها في التعامل مع البيئة الخارجية.

2. مؤشرات تتعلق بالإنتاجية (Productivity) : يكون ذلك من خلال إيجاد العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات لتلك الوحدات ، الإنتاجية تساوي المخرجات / المدخلات

3. مؤشرات تتعلق بالكفاءة (Efficiency) : تشير الكفاءة الى استخدام موارد المؤسسة وعلاقتها بالنتائج ، اذ ان الكفاءة تساوي الموارد المستخدمة فعليا / الموارد المخطط استخدامها *100 ، ومن الممكن ان تكون المؤسسة مستخدمه مواردها بكفاءة وهي غير فاعلة (دلهوم ،2017)

4. مؤشرات تتعلق بقياس الأهداف الاستراتيجية والاهداف التفصيلية للمؤسسة

6. التحسين المستمر:Continuous Improvement :

يعد التحسين المستمر من العمليات التي تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتعد من مبادى الجودة ويهدف الى تطوير العمليات في العديد من الأنشطة التي تجري داخل العمل المؤسسي ، وان الفكرة الأساسية التي استند عليها التحسين تدعيم البحث والتطوير من خلال تنمية المعرفة والمهارات لدى العاملين في المؤسسة ، فضلا عن ذلك فان التحسين يعد عنصرا رئيسيا في تخفيض الانحرافات في جميع إجراءات العمل لغرض تحقيق الرضا للمستفيد كمحصله نهائية (محمد ، 2017) .

وقد عرف بانه كافة العمليات الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات لتطوير وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها (بني احمد ، 2017) .

وللتحسين المستمر أوجه عدة يمكن توضيحها بالآتي:

1. تحسين خدمات المستفيدين (عوض ، 2011، ص212) .
2. تغيير في بيئة العمل (tp://www.myqalqilia.com/Kaizen.htm).
3. تقليص الفاقد الى أدني حد ممكن.
4. تحسين إجراءات العمل (أسامة ،2018).
5. تحسين الاتصال داخل المؤسسة.
6. التركيز على الانحراف في العمليات والمنتجات (الحريري، 2013،ص 234)
7. تحسين تدفق العمل.
8. تصحيح الاخطاء واستئصال اسبابها.

8. تحسين الأداء Improve the performance:

طريقة منظمة وشاملة تستخدم لمعالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات وانها في الحقيقة عملية منظمة تبدا بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء (عيشى ، 2004، ص 7) . وان مستوى الأداء يختلف من مؤسسه لأخرى حسب الجهد المبذول والقدرات والمهارات التي تمتلكها المؤسسة ، ويرتبط تحسين الأداء في المؤسسات بشكل عام بمستوى المهارات المتوفرة للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة فان الخدمات التي تقدم بحاجة الى قدرات بشريه مؤهله ومدربة بشكل عالي حيث ان كلما ارتفعت المهارة والخبرة للموارد البشرية كلما كان أداء المؤسسة في تحسين مستمر ، وان تحقيق الأهداف المؤسسية يعتمد بطريقه مباشرة على كيفية استثمار الموارد المتاحة لتحسين جودة المخرجات وانتاجيه العمليات (السلمي ، 2008،ص 289) ، وتعتمد عمليه تحسين الأداء المؤسسي على عدد من الخطوات الرئيسية نجملها بالاتي (فاروق ،2013، ص27) :

1. تحليل الأداء: تحليل بيئة العمل للوضع الحالي للأداء مع الإمكانيات المتوافرة، والوضع المستهدف الذي يصف الإمكانيات والقدرات اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة، ثم يمكن بعد ذلك بيان الفجوة في الأداء.
2. البحث عن المسببات في ضعف الأداء: عند قيامنا بتحليل المشكلات يجب ان يتم معرفه الأسباب الحقيقية للمشكلة والتأصيل بجذرها دون حلها فقط، البحث عن الأسباب الرئيسية لفجوة الأداء المأمول والفعلي (الرسيني ، مصدر سبق ذكره،ص47) .
3. اختيار وسيلة التدخل او المعالجة المناسبة في العمل المؤسسي كاستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (عبد الرحمن ، 2015، ص 20) .
4. تطبيق الوسيلة التي تم اختيارها للتدخل
5. مراقبة وتقييم الأداء المؤسسي: تتسم العمليات بالاستمرارية حيث ان بعض الاساليب والحلول تكون لها اثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي (بن عبدالله ، مصدر سبق ذكره ،ص71) .

تقنية باريتو

تقنية باريتو Pareto Diagram : القليل الجوهري مقابل الكثير التافه هذا ما وصف جوران واعدها قاعدة عاملة قابله للتطبيق في العديد من المجالات وسماها تقنية باريتو على اسم فيلفريدو باريتو وهو خبير إيطالي بالاقتصاد ، وتعد تقنية باريتو من اكثر الوسائل الاحصائية المستخدمة في معالجة المشاكل النوعية ومن خلاله يمكن تحديد القلة المؤثرة اولا ومعالجتها ثم الانتقال للكثرة القليلة التأثير (النجار ، 2015،ص 92) ، وهو عبارة عن رسم من الاعمدة البيانية التي تستخدم في توضيح الاهمية النسبية لمختلف المشاكل او اسبابها بهدف اختيار نقطة البداية في حل

المشكلات ولمتابعة الانجاز بهدف تحديد الاسباب الرئيسية للمشكلة في المؤسسة (البراوي ،2011، 2 22). وتمثل تقنية باريتو على اساس قاعدة ان 80%-20% تعني ان اغلب المشكلات تمثل 80% تأتي وتحدث من خلال 20% من الاسباب(الحمداني ، 2013،) . وهو تحليل بياني للمعطيات بهدف تمكين فريق العمل من تحديد مختلف المشاكل التي يوجب ان تولي لها اهمية وأولوية وبالتأكيد يكون ذلك من خلال منحنى بياني يوضح المحور العمودي له بالفئة موضوع الدراسة ويكون مرتب بشكل تنازليا حسب درجه الاهمية والأكثر اهمية يحتل الصدارة ، في حين يكون المحور الافقي سعة الفئات على شكل مستطيلات مرتبة جنبا الى جنب ويكون المنحنى خط يوضح تراكم السعه بدءا من الفئات الاعلى حتى الدنيا لإكمال النسبة 100% (حامد ، 2016، ص 42) . وتعد هذه التقنية وخريطتها مجالا للاستثمار الجيد ويمكن ايجاد العديد من العمليات والإجراءات التي لم تستثمر الوقت استثمارا جيدا في اداءها الامر الذي ينشى حالة توالد مشاكل في مختلف الانظمة وبالتالي على المؤسسة ككل.

الجانب العملي للبحث ويتضمن: جامعة ديالى: النشأة والتأسيس:

أنشئت الجامعة باسم جامعه ديالى عام 1999 م ، اذ كانت تابعه للجامعة المستنصرية في بداية تأسيسها عام 1994 ، وأصبحت جامعه مستقلة بعد ذلك عام 1999، ويبلغ عدد الكليات في جامعة ديالى حتى تاريخ اعداد البحث الى (14) كلية وبواقع (72) قسما علميا ((/http://www.uodiyala.edu.iq .

اما فيما يخص الأقسام المنضوية في رئاسة الجامعة فيمكن بيانها بالجدول الاتي:

جدول (5) اقسام رئاسة الجامعة مع عدد الشعب وسنة التأسيس

ت	القسم	عدد الشعب	سنه التأسيس
1	مكتب مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية	1	1999

2	مكتب مساعد رئيس الجامعة للشؤون الادارية	1	1999
3	إدارة الموارد البشرية	7	1999
4	الشؤون المالية	5	1999
5	الشؤون القانونية	5	2008
6	الرقابة والتدقيق الداخلي	2	1999
7	الشؤون الهندسية	4	2001
8	الاعلام	4	1999
9	النشاطات الطلابية	5	2003
10	البحث والتطوير	6	1999
11	البعثات والعلاقات الثقافية	4	1999
12	ضمان الجودة والأداء الجامعي	5	2008
13	التعليم المستمر	3	2009
14	شؤون الطلبة	5	2012
15	الدراسات والتخطيط	4	1999
16	مركز الحاسبة والانترنيت	5	1999
17	المكتبة المركزية	5	1999
18	العقود الحكومية	5	2009
19	الأقسام الداخلية	6	2000
20	الخدمات والنقل	4	1999

21	المطبعة المركزية	7	2010
22	مركز أبحاث الطفولة والأمومة	0	1999
	المجموع	93	

يتضح من الجدول (5) ان رئاسة جامعه ديالى تتألف من 24 قسم ، وتم التحفظ على قسمين من اقسام رئاسة الجامعة (مكتب رئيس الجامعة) و (قسم التنسيق والمتابعة) (مقابلة مع مسؤل امن الجامعة (/http://www.uodiyala.edu.iq وذلك لرفضهم تزويدنا باي معلومات عن القسم وذلك لاعتبارات إدارية وامنية تخص طبيعة عمل لكل الجهات ، حيث بلغ عدد الشعب في اقسام رئاسة جامعه ديالى (93) شعبة كتشكيلات ادارية فيها ، توزعت على 22 قسم وتراوح تأسيسها بين عام 1999 وهو تاريخ تأسيس الجامعة وبين عام 2016 .

قياس الأداء المؤسسي في اقسام رئاسة جامعة ديالى:

لقد اعتمدت الدراسة لقياس الأداء المؤسسي في اقسام رئاسة جامعة ديالى من خلال اعداد استمارة استبيان لجمع المعلومات وتحليلها، وفقرات القياس نوضحها بالآتي:

واقع الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي: لغرض التعرف على واقع الأداء المؤسسي في اقسام رئاسة جامعة ديالى فقد تم تصميم استبانة مخصصة لذلك وتضمنت الأداء المؤسسي ومعوقات الأداء المؤسسي وتحسين الأداء المؤسسي نوضحها بالآتي:

جدول (6) واقع الأداء المؤسسي في اقسام رئاسة جامعة ديالى

ت	الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	وضوح رؤية ورسالة واهداف المؤسسة وفي مكتوبة ومتاحة لاطلاع الجميع عليها.	5	32	61	46	6	2.88	0.8985	57%	6
		3.3%	21.3%	40.6%	30.6%	4%				
2	اشراك العاملين في وضع الخطط المستقبلية للعمل.	6	35	46	50	5	2.84	0.9485	56%	7
		4%	23.3%	30.6%	33.3%	3.3%				
3	انجاز المهام المطلوبة بالوقت المحدد.	6	35	59	48	2	2.96	0.8778	59%	5
		4%	23.3%	39.3%	32%	1.3%				
4	توفير المعدات والادوات بما يدعم انشطة المؤسسة.	5	37	59	47	2	2.97	0.8665	59%	4
		3.3%	24.6%	39.3%	31.3%	1.3%				
5	مراجعة وتعديل الاجراءات الفنية والادارية بشكل دوري.	2	29	41	69	9	2.64	0.9069	52%	11
		1.3%	19.3%	27.3%	46%	6%				
6	هيكلية المؤسسة مناسبة مع طبيعة الانشطة التي تقوم بها	14	37	41	54	4	3	1.0457	60%	3
		9.3%	24.6%	27.3%	36%	2.6%				
7	يتم تقييم الاداء المؤسسي بشكل دوري للعاملين.	4	32	41	72	1	2.77	0.8834	55%	9
		2.6%	21.3%	27.3%	48%	0.6%				
8	الفرص المتوفرة لتحسين المهارات في العمل متاحة وعرضية.	3	15	53	68	11	2.54	0.8481	50%	13
		2%	10%	35.3%	45.3%	7.3%				
9	الاهتمام بالتنسيق في اجراءات العمل بين الشعب.	6	22	43	69	10	2.63	0.8512	52%	12
		4%	14.6%	28.6%	46%	6.6%				
10	الاهتمام بمقترحات العاملين لتطوير العمل.	16	35	40	59	0	3.05	1.0283	61%	2
		10.6%	23.3%	26.6%	39.3%	0%				
11	اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية مختلفة تمكن العاملين من الارتقاء بمستوى الاداء.	10	39	57	39	5	3.06	0.9264	62%	1
		6.6%	26%	38%	26%	3.3%				
12	اجراءات العمل تتسم بالمرونة.	5	33	42	66	4	2.79	0.9298	55%	8
		3.3%	22%	28%	44%	2.6%				
13		3	18	59	67	3	2.67	0.8079	53%	10
		2%	12%	39.3%	44.6%	2%				

التحليل للجدول: بعد استخراج الاوساط الحسابية المرجحة والاوزان المئوية والانحرافات المعيارية وترتيبها من الاعلى الى الادنى بالاعتماد على درجه القطع المحددة وهي (3) للمتوسط الحسابي المرجح و(60%) للأوزان المئوية معايير الاستبانة كافة، اتضح ما يأتي:

1. نقاط القوة: تمثل الفقرات (6-10-11) على التوالي نقاط قوة حسب المحور او درجة القطع التي تم تحديدها فحصلت هذه الفقرة على متوسطات حسابية مرجحة (3.0/3.05/3.06) على التوالي وبأوزان مئوية (60%-61%-60%) على التوالي و كان ترتيبها الجديد هي (3-2-1) على التوالي وهذه الفقرات حصلت على أوساط حسابية مرجحة واوزان مئوية اكبر من درجة القطع المحددة مسبقا وبالتالي فهي تعد معايير مطبقة لكون الأسئلة الموجهة للمبحوثين .
2. نقاط الضعف: فيما تمثل الفقرات المتبقية معايير غير متحققة اذ كانت متوسطاتها الحسابية المرجحة واوزانها المئوية اقل من درجة القطع المحددة، وقد تم ترتيبها ترتيبا جديدا بحسب شدة الضعف من اقلها ضعفا الى أشدها ضعفا. وبالمجمل فان مستوى تطبيق معيار الاداء المؤسسي ككل مثل 23% وهو ما يمثل مستوى اداء ضعيف وهذا ما اكده قياس الاداء المؤسسي من خلال الاهداف والذي بين فيه ان مستوى الاداء ضعيف.

ولغرض معالجة ضعف الأداء المؤسسي كان لابد للدراسة من التعرف على معوقات الأداء المؤسسي في اقسام رئاسة جامعة ديالى تمهيدا لمعالجتها وكانت كالاتي:

جدول (7) معوقات الأداء المؤسسي

ت	الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الترتيب

	اسباب فنية									
1	الاجراءات المستخدمة داخل العمل طويلة ومعقدة .	20	38	64	21	7	3.28	65%	1.0188	3
		13.3%	25.3%	42.6%	14%	4.6%				
2	قصور في الدورات التدريبية للعاملين	12	26	65	36	11	2.94	58.8%	1.0181	10
		8%	17.3%	43.3%	24%	7.3%				
3	قلة التغذية الراجعة من المستفيد النهائي تجاه خدمات المعلومات المقدمة .	9	16	67	51	7	2.79	55%	0.9144	13
		6%	10.6%	44.6%	34%	4.6%				
4	ضعف وضوح معايير تحديد مستوى الاداء .	23	37	49	33	8	3.22	64%	1.1284	4
		15.3%	24.6%	32.6%	22%	5.3%				
	اسباب ادارية									
5	غياب الخطط المرسومة والمكتوبة لتنفيذ الاداء .	22	19	61	45	3	3.08	61%	1.0460	9
		14.6%	12.6%	40.6%	30%	2%				
6	قلة الحوافز المادية والمعنوية لتطوير	17	39	58	27	9	3.18	63%	1.0516	5
		11.3%	26%	38.6%	18%	6%				

	العمل .								
7	قلة المتخصصين من العاملين في مجال المعلومات .	24	57	48	16	5	3.52	70%	0.9945	2
		16%	38%	32%	10.6%	3.3%				
8	تقادم الخبرات المهنية للعاملين .	6	10	27	93	14	2.34	46%	0.8886	15
		4%	6.6%	18%	62%	9.3%				
9	غياب روح الفريق الواحد لإنجاز المهام والاعمال .	8	31	42	64	5	3.15	83%	0.9767	7
		5.3%	20.6%	28%	42.6%	3.3%				
10	ضعف الاتصال بين الاقسام والشعب .	10	46	22	57	15	2.86	57%	1.1587	11
		6.6%	30.6%	14.6%	38%	10%				
11	العمل ينفذ بطريقه مركزية	20	36	41	47	6	3.11	62%	1.1145	8
		13.2	24%	27.3%	31.3%	4%				
12	العمل ينفذ بطريقه لامركزية .	2	16	37	81	14	2.40	48%	0.8521	14
		1.3%	10.6%	24.6%	54%	9.3%				
	اسباب تقنية									
13	ضعف استخدام تطبيقات تقنيات المعلومات في المؤسسة .	17	19	66	23	25	2.86	57%	1.1796	12
		11.3%	12.6%	44%	15.3%	16.6%				
14	التخطيط لاستخدام وتوظيف تكنولوجيا	50	46	33	14	7	3.78	75%	1.1796	1
		33.3%	30.6%	22%	9.3%	4.6%				

	المعلومات غير واضح .								
15	نقص التقنيات الحديثة اللازمة لتقديم خدمات المعلومات .	30 20%	32 21.3%	48 32%	13 8.6%	27 18%	3.16	63%	1.3432	6

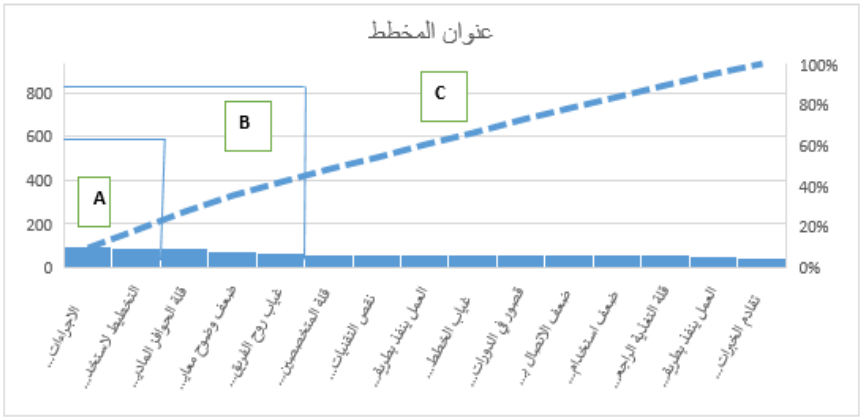
التحليل للجدول: بعد استخراج الاوساط الحسابية المرجحة والاوزان المئوية والانحرافات المعيارية وترتيبها من الاعلى الى الادنى بالاعتماد على درجه القطع التي تم تحديدها وهي (3) للمتوسط الحسابي المرجح و(60%) للأوزان المئوية معايير الاستبانة كافة، اتضح ما يأتي:

1. نقاط القوة : تمثل الفقرات (2-3-8-10-12-13)على التوالي نقاط قوة حسب المعيار او درجة القطع التي تم تحديدها فحصلت هذه الفقرة على متوسطات حسابية مرجحة (2.94، 2.34،2.79، 2.86، 2.40، 2.86) على التوالي وبأوزان مئوية (58%، 55%، 46%، 57%،48%،57%) على التوالي و كان ترتيبها الجديد هي (10-13-15-11-14-12) على التوالي وهذه الفقرات حصلت على أوساط حسابية مرجحة واوزان مئوية اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) المحددة مسبقا وبالتالي فهي تعد فقرات لا تمثل معوقات لكون الأسئلة الموجهة للمبحوثين كانت باتجاهات سلبية بمعنى ان اقل من الوسط الفرضي (3)، تعني ان الفقرات حصلت على رضا ومقبولية واعلى من الوسط الفرضي فأنها تمثل معايير ضعيفة الاستخدام .
2. نقاط الضعف: فيما تمثل الفقرات المتبقية محاور غير متحققة اذ كانت متوسطاتها الحسابية المرجحة واوزانها المئوية اعلى من درجة القطع المحددة،

وقد تم ترتيبها ترتيبا جديدا بحسب شدة الضعف من اقلها ضعفا الى أشدها ضعفا.

وهذا ما يثبت الفرضية **((ضعف كفاءة الأداء المؤسسي تعود الى ضعف كفاءة الدعم المعلوماتي الذي تقدمه خدمات المعلومات))**.

فجاءت تقنية باريتو للتحسين بالآتي:



الشكل (1) مخطط تقنية باريتو لمعوقات الأداء المؤسسي في رئاسة جامعة ديالى

الشكل (1) مخطط تقنية باريتو لمعوقات الأداء المؤسسي في رئاسة جامعة ديالى

التحليل للشكل: يشير الشكل رقم (1) الى ان مخطط باريتو قسم معوقات الأداء المؤسسي في رئاسة الجامعة الى ثلاث مناطق رئيسية نوضحها بالآتي:

1. منطقة Aهي المنطقة التي تمثل اقل الأسباب وأكثرها تأثيرا بضعف الأداء المؤسسي وفي هذه المنطقة ظهر سببين رئيسين لضعف الأداء المؤسسي (أولهما الإجراءات المستخدمة في العمل طويلة ومعقدة، وثانيهما التخطيط لاستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات غير واضح).

2. منطقة B وهي المنطقة الوسط من الأسباب التي تؤثر في ضعف الأداء المؤسسي والتي مثلت وفق تقنية باريتو الأسباب (قلة الحوافز المادية والمعنوية / ضعف وضوح معايير تحديد مستوى الاداء / غياب روح الفريق الواحد لإنجاز المهام).
3. منطقة Cوهي المنطقة التي تمثل كثير من الأسباب التي يعتمد حلها على حل المنطقة (A) و(B).

النتائج:

1. بين البحث ان هنالك ضعف في الأداء المؤسسي بنسبة مقدارها 23% مقابل نسبة 77%.
2. اظهر البحث وفق تقنية باريتو للتحسين ان 20% من الأسباب ومعوقات الأداء المؤسسي التي تمثل المنطقة (A+B) (الإجراءات المستخدمة داخل العمل طويلة ومعقدة، التخطيط لاستخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات غير واضح، قلة الحوافز المادية والمعنوية، غياب روح الفريق الواحد لإنجاز المهام والاعمال، قلة وضوح خدمات المعلومات) لها دور في تحسين مستوى الأداء المؤسسي بنسبة 80% في رئاسة جامعة ديالى.
3. اظهر البحث ان اهم أسباب ضعف الأداء المؤسسي الأسباب الفنية ذات الارتباط بخدمات المعلومات، يليها الأسباب الإدارية ذات العلاقة بإجراءات العمل وحلقات الروتين.
4. اظهر البحث ان سبب ضعف الأداء المؤسسي في رئاسة جامعة ديالى يعود لضعف الدعم المعلوماتي الذي تقوم به خدمات المعلومات.

المراجع والمصادر:

1. احمد حرز ه (2010) .التربية النفسية المهنية علم النفس المهني، عمان :دار الشروق. ص 25.
2. ادل عيشي (2004) . تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة .
3. انتصار دلهوم (2015) . تحسين فاعلية اداء المكتبات الجامعية باستخدام النظم الالية للمعلومات: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة قسنطينة 1 وقسنطينة2 وقسنطينة 3،Cybrarians Journal ,ع 37 .
4. ايمن محمد احمد ابو كرم (2013) . علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسين الاداء الاداري: دراسة ميدانيه بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة .- الجزائر: عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،(رساله ماجستير).
5. البرواري ، نزار عبد المجيد ، لحسن عبدالله باشيوه (2011) . ادارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم واسس وتطبيقات ، عمان : مؤسسه الوراق .
6. البلداوي ، عبد الحميد عبد المجيد (2004) . اساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي- .عمان :دار الشروق.
7. بو قطف محمود (2014) . التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانيه بجامعة عباس لغرور-خنشلة، الجزائر: كليه العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية .

8. تركي بن عبالله بن عبد الرحمن (2015) . تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي. - الرياض: جامعه نايف للعلوم الأمنية، كليه العلوم الاجتماعية والإدارية.
9. جعفر عبدالله موسى ادريس، واحمد عثمان ابراهيم، عبد الرحمن بن عبدالله. امكانيه تطبيق ادارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من اجل التحسين المستمر وضمان جودة المختبرات والحصول على الاعتمادية: دراسة حاله فرع جامعه الطائف بالخرمة
10. جعفر يوسف عبدالله الحداد (2016) . الاداء الوظيفي: دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، جامعة بنها. - مجلة كلية التربية، مج 27، ع107، ال جزء2 ،.
11. جهلان فاروق (2013) . أثر المطابقة وفق ال ايزو9000في اداء العاملين: دراسة حاله مؤسسه ليند غاز الجزائر وحده ورقلة. - الجزائر: جامعه قاصدي مرباح –ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التيسير، (رسالة ماجستير).
12. الحمداني، بهاء حسين و رؤى حسين عبد الحسين (2013) . دور ادوات الجودة الشاملة في تخفيض التكاليف وتحسين النوعية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مج 19، الاصدار 70 .
13. الحوامدة ، نضال صالح . العلاقة بين مستوى إدراك فاعليه وعدالة نظام تقويم الاداء وكل من الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقه التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية. - مجله جامعه الملك سعود، مج 6، ص 61. ورد في اياد فاضل محمد التميمي. ادارة الجودة الشاملة وأثرها في الاداء.

14. راضي عبد الله علي، رافد عبد الجليل مجيد (2015) . دور مبادى ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي في مستشفى الموانئ العام. – البصرة، جامعه البصرة، مجلة دراسات اداريه، مج 8، ع 15.
15. رانيا احمد بني احمد ، باسم علي حوامدة . التحسين المستمر في الجامعات الاردنية المتقدمة للحصول على شهادة ضمان الجودة من ضمن اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الاردن .
16. زياد سعيد الخليفة (2008) . الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء: دراسة مسحيه. - الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية ،2008.
17. سمير سعد عوض (2011) . المكتبات المتنقلة: ما لها وما عليها. - القاهرة : العربي للنشر ،ص 212 .
18. الشهربلي ، انعام علي توفيق ، وزينب عبد الواحد الوائلي (2014) . جودة الاداء التقني بإدارة المعلومات وتأثيره في زيادة الكفاءة والفاعلية المؤسسية. - المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، مج 6،ع3.
19. الشهربلي ، انعام علي توفيق (2009) . تقوين نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات، عمان: دار الوراق للنشر.
20. الشهربلي ، انعام علي توفيق .قياس انتاجية العمل المعلوماتي ومرونته في نظم المعلومات :الالية والتطبيق .المجلة العربية3000 .
21. عادل باجابر (2011) . الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الاخصائيين الاجتماعيين والاحصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية القرينة. - الرياض: جامعه ام القرى ،

22. عبد العزيز جميل مخيمر، واخرون (2016). قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. - القاهرة: المنتمة العربية للتنمية الإدارية ،2000. ص15. ورد في جزاع مسبل العنزي. الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الاداء المؤسسي، الرياض: جامعه نايم للعلوم الامنية، كليه العلوم الاجتماعية والإدارية،.

23. علي السلمي (2003) . السياسات في عصر المعلومات. - القاهرة: دار غريب ،ص289، (رسالة ماجستير).

24. العيهار فله (2005) . دور الجودة في تحقيق التميز ، الجزائر: كليه العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، قسم علوم التيسير،2005،.

25. محمد بن صالح بن عبدالله (2011). دور تقنية المعلومات في تحسين اداء منسوبي وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية في المملكة العربية السعودية. - الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا ،.

26. النجار ، صباح مجيد رو مها كامل جواد (2015) . ادارة الجودة البيئية: مبادى وتطبيقات، بغداد: مكتبة السيسبان

27. نور الدين حامد (2016) . دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة ، عمان : دار خالد اللحياتي للنشر.

28. هناء شحات السيد ابراهيم (2016). دور المؤشرات التعليمية في تقويم اداء المؤسسات التعليمية، بحث منشور في المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي للفترة 9-2016/2/11. - السودان : جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا

29. Maciej Urbaniak (2017). The role of the continuous improvement tools building relationships in supply. LogForum 11 (1), 41-50, data chain, access 18/6/2017.

30. Mohamed Aichouni. and Abdulazziz. l-Ghonamy (2014). Towarda A Simple Approch Based On Process Improvement To Measure Quailty Indictors In Higer education Institutions. Third Conference on "Quality in University Education in the Islamic World (NAUSS) Riyadh: 14-16 Muharram 20-22 December 2010, Saudi Arabia:Naif Arab university For Security Science, p126-146.

31. R.G.Ratnawat and Dr P.C.Jha(2013). A Commentary on Effectiveness of Performance Management , International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 4, Issue3.

32. Robert V. Hogg , Mary C. Hogg (2009). Continuous Quality Improvement in Higher Education (1995.

33. Tariq AL-Mabrook(2013) .electronic human resources management &its impact on the organization performance of the plestinian private health sector works. AL-quds open university.

34. Zaki Abu-Zyeada (2015)The Effect of Applying the Concept of Total Quality Management over the Organizational Performance "Empirical Study on Samples of Palestinian Commercial Banks.