

نظرية القيود لتحسين مؤشرات قياسات المعلومات بالعمل

في دائرة الشؤون الإدارية في وزارة الثقافة والسياحة والآثار/ دراسة تطبيقية

The theory of constraints to improve the indicators of informetrics in the work of the  
Department of Administrative Affairs at the Ministry of Culture, Tourism, and  
Antiquities/Applied study

وديان عباس حلاوي

أ.د. انعام علي توفيق الشهريلي

وزارة الثقافة والسياحة والآثار

الجامعة المستنصرية

Wedyan Abbas Helawe

Prpf.Inaam Ali Tawfiq Alshahrabli

[Wedyan\\_abbas@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:Wedyan_abbas@uomustansiriyah.edu.iq)

[inaamalshahrabally@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:inaamalshahrabally@uomustansiriyah.edu.iq)

## المستخلص

يهدف البحث الى تطبيق نظرية القيود لتحسين مؤشرات قياسات المعلومات في دائرة الشؤون الادارية في وزارة الثقافة والسياحة والآثار من خلال قياس واقع حال مؤشرات قياسات المعلومات في الدائرة مجال الدراسة و تحديد القيود التي تواجه تلك المؤشرات ، حيث تم قياس تلك المؤشرات من خلال بعدين ، البعد الأول من خلال استخدام الطرق الرياضية ، والبعد الثاني عن طريق بناء مقياس لجمع البيانات المتعلقة بواقع حال المؤشرات بشكل استبيان يتكون من ثلاثة محاور مقسمة الى (١٥) معيار وتضم تلك المعايير (١٧) تطبيق تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من (١٥٠) فردا تم استرجاع (١٣٤) استمارة (١٣٢) منها صالحة للتحليل، تم استخدام التحليل الوصفي والتوزيع للبيانات لتحليل اجوبة العينة على فقرات الاستبيان وتم تشخيص القيود عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف في المؤشرات، وبناءا على ذلك تم اعداد نموذج لتحسين المؤشرات بالاعتماد على المتيسرات المتوفرة في الدائرة وتم اعادة توزيعه على نفس العينة لتحديد مقدار التحسين الحاصل في حال تطبيق فقرات النموذج التحسين.

الكلمات المفتاحية: قياسات المعلومات، نظرية القيود، الانتاجية، الفاعلية، الكفاءة.

## Abstract

The theory of constraints to improve the indicators of informetrics in the work of the Department of Administrative Affairs at the Ministry of Culture, Tourism, and Antiquities/Applied study, Prpf.Inaam Ali Tawfiq Alshahrabl, Wedyan Abbas Helawe.

The aim of the research is to applying the theory of constraints to improve the indicators of informatics in the Department of Administrative Affairs at the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities by measuring the reality of the indicators of informatics in the department, the field of study, and identifying the constraints facing those indicators, these indicators were measured through two dimensions the first dimension through the use of mathematical methods, and the second dimension through building a measure to collect data related to the reality of the state of indicators in the form of a questionnaire consisting of: three axes are divided into (15) These indicators include (17) applications that were distributed to the study sample consisting of (150) employees ,Descriptive analysis and data distribution were used to analyze the sample's answers to the questionnaire items. The limitations were diagnosed by identifying the strengths and weaknesses of the indicators. Accordingly, a model was prepared to improve the indicators based on the facilities available in the department, and it was redistributed to the same sample to determine the amount of improvement achieved if applying the paragraphs of the improvement model.

Keywords: informatics, theory of constraints, productivity, effectiveness, efficiency.

## المقدمة

تعد مؤشرات قياسات المعلومات الأساسية المعتمدة في العمل (الكفاءة والفاعلية والانتاجية ) من العناصر الاساسية في نجاح المؤسسات لأنها تسهم بشكل كبير في تحقيق الاهداف والنمو المستدام ومن خلال تحسين ورفع مستوى تلك المؤشرات تصبح المؤسسات قادرة على ايجاد التوازن بين تحقيق اهدافها الاستراتيجية من جهة وتلبية احتياجات المستفيدين من جهة اخرى ، وتعد نظرية القيود احد المناهج الادارية التي تهدف الى تحسين العمل في المؤسسات من خلال تسليط الضوء على القيود والعوائق التي تواجه العمل انطلاقا من ان اي عمل يواجه القيود التي تمنعه من تحقيق الاداء المثالي ولذلك تنصب الجهود نحو تحديد تلك القيود وكسرها، والقيود التي تواجه العمل قد تكون مادية او غير مادية تتعلق بالموارد او القوانين او السياسات او البيئة الخارجية للمؤسسة وقد حظيت نظرية القيود باهتمام كبير لأنها تعتبر كل قيد هو فرصة للتحسين وتركز فلسفة نظرية القيود

على العوامل التي تمنع العمل من تحقيق اهدافه وتتبع منطق السبب والنتيجة عن طريق الاجابة على ثلاثة اسئلة هي : ما هو الشيء الواجب تغييره ، وما هو التغيير ، وكيف يتم التغيير؟

### الإطار المنهجي للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

من خلال استقراء واقع مؤشرات قياسات المعلومات في العمل بدائرة الشؤون الادارية والمالية في وزارة الثقافة والسياحة والآثار تبين وجود عدد من المشكلات يمكن صياغتها على شكل التساؤلات الآتية:

- ١- كيف نحدد مستوى واقع مؤشرات قياسات المعلومات في العمل للدائرة مجال البحث؟
- ٢- بماذا تتمثل القيود التي تواجه مؤشرات قياسات المعلومات في عمل الدائرة مجال البحث؟
- ٣- كيف يمكن تحديد مقدار التحسين المتحقق في مؤشرات قياسات المعلومات في العمل عند تطبيق نظرية القيود؟

#### ثانياً: اهمية البحث:

تتمثل اهمية البحث في تقديمه لمجموعة من التطبيقات المقترحة وتوظيفها في مجال تحسين مؤشرات قياسات المعلومات في العمل (الكفاءة، الفاعلية، الانتاجية) عند مستوى المتيسرات المتاحة في الدائرة مجال البحث عن طريق تطبيق نظرية القيود التي بوجودها يتحقق الأفضل، الاكفاً والاجود لمؤشرات قياسات المعلومات في العمل ويتحقق توظيف أكثر لمراد الدائرة ومساعدة الإدارة في اتخاذ قراراتها على درجة من التحسين وسهولة العمل في بيئة عمل أفضل وزيادة كفاءة العمل ونتاجيته وفاعلية تحقيق الأهداف المرسومة.

#### ثالثاً: اهداف البحث:

- ١- قياس مستوى مؤشرات قياسات المعلومات في الواقع.
- ٢- تحديد القيود التي تواجه مؤشرات قياسات المعلومات وتوضيح نقاط القوة والضعف واسبابها.

٣- تبني انموذج بديل لتحسين واقع مؤشرات قياسات المعلومات عن طريق رفع القيود التي تواجه تلك المؤشرات ومعرفة مقدار التحسين الذي يترتب على ذلك.

#### رابعاً: فرضية البحث:

- ١- السبب في ضعف مؤشر الإنتاجية (كأحد مؤشرات قياسات المعلومات) في العمل هو انخفاض مقدار المخرجات مقارنة بكمية المدخلات في العمل.
- ٢- السبب في انخفاض مؤشر الكفاءة (كأحد مؤشرات قياسات المعلومات) في العمل هو عدم تحقيق معدل الإنتاج القياسي للعمل في الدائرة.
- ٣- السبب في ظهور فجوة سلبية في مؤشر الفاعلية (كأحد مؤشرات قياسات المعلومات) في العمل هو عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل كلي في الدائرة.

#### خامساً: مجتمع وعينة البحث

- ١- المجتمع: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الشؤون الادارية والبالغ عددهم (٥٠٧) موزعين على اقسام وشعب ووحدات الدائرة مجال الدراسة.
- ٢- العينة: تم اختيار العينة القصدية (العمدية) المتكونة من (١٥٠) فردا هم العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية التشغيلية لتمثيل مجتمع الدراسة لغرض الحصول على بيانات دقيقة من خلال استطلاع اراء متخذي القرار في الدائرة مجال البحث.

#### سادساً: حدود البحث:

الحدود المكانية: دائرة الشؤون الادارية في وزارة الثقافة والسياحة والاثار.

الحدود الزمانية: ٢٠٢٣-٢٠٢٤م

#### سابعاً: الدراسات السابقة

حاز موضوع نظرية القيود على اهتمام الباحثين لسنوات عديدة وتناولوا المواضيع في دراسات عدة نورد منها الاتي:

١- دراسة مصطفى محمد جاسم وكفاح جبار حسن وماهر اسماعيل بدران ٢٠٢٠: مدى تطبيق نظرية القيود في الشركات الصناعية العراقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة الى التحقق من مدى تطبيق الشركات الصناعية العراقية لنظرية القيود في عملية الانتاج وانعكاس ذلك في خلق الميزة التنافسية بين الشركات في سوق العمل.

٢- دراسة سعاد محمد عيد ٢٠٢٢: استخدام اساليب نظرية القيود في تخطيط نظام التعليم: شجرة الاستراتيجية والتكتيك انموذجا.

تناولت الدراسة تقديم فكر جديد ينطلق من نظرية القيود يمكن تطبيقه في مؤسسات التعليم من خلال التعرف على تكتيكات نظرية القيود المتمثلة ب(الشجرة الاستراتيجية والتكتيك) وامكانية استخدام تلك التكتيكات في التعرف على قيود النظام وتحسينها للانتقال الى وضع أفضل في المستقبل.

### الإطار النظري للبحث

أولاً: المفاهيم الأساسية للبحث: تعامل هذا الجانب من البحث مع مجموعة من الفقرات يمكن توضيحها بالآتي:

١- المؤشرات: هي تعبير بالعبارات او الارقام او الرموز لوصف الاشخاص او الاحداث او الاشياء وصفا كمي او نوعيا ويكون ذلك بهدف تحديد وتقدير قيمة الشيء الموصوف (خضر، ٢٠١٤، صفحة ٨) ، وتكون المؤشرات على نوعين هي (محمدي، ٢٠٢٢): ١-١ المؤشرات الكمية تستخدم لقياس كل ما يتعلق بالأرقام.

١-٢ المؤشرات النوعية تستخدم للقياس الوصفي الذي يعكس الارداء او الصفات.

٢- قياسات المعلومات: عملية استخدام المقاييس في الواقع العملي عن طريق تحديد لأبعاد او عوامل اداء المعلومات في عمل او نشاط منفذ الغرض منه حساب قيمة او جودة او زمن ذلك النشاط باستخدام مقياس محدد وقد يكون ذلك القياس نوعي او غير منظور (الشهريلي، ٢٠٢٢، صفحة ٢١)، الدراسة للجوانب الكمية للمعلومات لكل اشكالها وليس في الورقيات والتسجيلات الوراقية وكل القطاعات الاجتماعية وليس بين المشتغلين في البحث العلمي فقط (محجوب، ٢٠٠٩، صفحة ٣٧).

٣- **مؤشرات قياسات المعلومات:** تذكر (الشهرلي، ٢٠٢٢، صفحة ٢٩) بان المؤشرات هي الادوات الاكثر شيوعا في قياسات المعلومات وتذكر ان هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم استخدامها لذلك الغرض ولكن الاكثر شيوعا واستخداما موضحة في الجدول الاتي:

جدول رقم (١) مؤشرات قياسات المعلومات

ت	المؤشر	الوصف
٠١	الكفاءة	استخدام الموارد (المادية والبشرية) بالشكل الامثل مما يسهم في تحسين اداء المؤسسة، ان الكفاءة لا تتعلق فقط بالنسبة بين المدخلات والمخرجات وانما بكيفية استخدام المؤسسة لتلك المدخلات وطريقة الممازجة بينها للوصول الى المخرجات (رياض، ٢٠١٥، صفحة ١٥).
٠٢	الفاعلية	هي درجة الاقتراب من الهدف فكلما اقتربنا من الهدف كلما كنا أكثر فاعلية (الشهرلي و الوائلي، ٢٠١٤، صفحة ٣٩).
٠٣	الإنتاجية	Total Productivity الانتاجية الكلية كذلك العلاقة الكمية بين المدخلات والمخرجات (الشهرلي ا.، ٢٠١٠، صفحة ٨٢).
		الانتاجية الجزئية Productivity Partial: وهي انها كمية المخرجات المنسوبة الى أحد عناصر الانتاج (بن عنتر، ٢٠١١، صفحة ٥).
		الانتاجية متعددة العوامل Multi-factor Productivity: النسبة بين المجموع الكلي للمخرجات ومجموعة فرعية من المنتجات مثل (العاملين والمكائن، العاملين ورأس المال) (التميمي، ٢٠٢١، صفحة ٥٤).
٠٤	الجودة	التلبية لاحتياجات المستفيدين والمطابقة للمعايير الموضوعية وبالإمكان تقييم الجودة على اساس التغذية الراجعة (Retiz, 2004, p. 548).

٤- **التحسين:** مصدر للاسم حسن ومعناه في اللغة التغيير الى الاحسن والترقية والاصلاح (المعاني) ، طريقة منظمة لمعالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسة عن طريق المقارنة ما بين الوضع القائم في تلك المؤسسة والهدف الذي ترغب الادارة في الوصول اليه وتحديد الية تحقيق الوصول لذلك الهدف (الفتلاوي، ٢٠٠٦، صفحة ٤٩).

٥- نظرية القيود: توجه اداري حديث نسبيا ظهر في سبعينيات القرن العشرين يعود الاصل في ظهور هذه النظرية الى الفيزيائي Goldratt مؤلف كتاب الهدف (Goal)، تعد من نظريات التحسين المستمر في العمليات، تقوم الفكرة الاساس لها ان كل نظام عمل هو عبارة عن سلسلة من الحلقات تؤدي في النهاية دورها المطلوب بفاعلية وكفاءة وان كل حلقة من هذه السلسلة تضم على الاقل قيد واحد يحد من عمل تلك الحلقة بالشكل الامثل ويعد نقطة الضعف فيها، وبناءا على ما سبق تستند نظرية القيود كمنهجية للتحسين المستمر على عدد من الافتراضات هي كالاتي (عيد، ٢٠٢٢، صفحة ١٥):

- ١- يوجد هدف لكل عمل، وعدم التعامل مع قيود العمل هو السبب في عدم اكتمال ذلك الهدف.
- ٢- لكل عمل قيد واحد على الاقل يحول دون الوصول الى هدفه بالشكل الأمثل.
- ٣- القيد قد يكون ماديا او غير ماديا.
- ٤- يتحقق اقصى اداء للعمل من خلال ادارة القيود والتوظيف لعلاقة النتيجة والسبب بين مكوناته.
- ٥- كل قيد من قيود العمل يمثل فرصة للتحسين عن طريق التخلص منها بشكل تدريجي.
- ٦- المؤسسة كنظام عمل تتكون من عدد من الحلقات المتداخلة فيما بينها واي قرار يتم اتخاذه يراعى تأثيره على كافة حلقات ذلك العمل.

#### سادسا: انواع القيود

عرف (Goldratt, 1988, p. 450) القيود بانها اي شيء يحد من قدرة نظام العمل على تحقيق أهدافه، القيود التي تحد من العمل في المؤسسة الى قسمين هي (عيد، ٢٠٢٢، صفحة ٢٢):

- ١- القيود الخارجية: قيود يكون مصدرها من خارج المؤسسة وتكون مفروضة على تلك المؤسسة من قوى خارجية متحكمة.
- ٢- القيود الداخلية: قيود يكون منشأها داخل المؤسسة وتؤثر بصورة مباشرة على مخرجات تلك المؤسسة سواء كانت منتج او خدمة.

## سابعاً: مراحل تطبيق نظرية القيود:

يتمثل تطبيق نظرية القيود في خمس خطوات يمكن التركيز عليها في التحسين المستمر يتم توضيحها في الجدول الاتي (جاسم، حسن، و بدران، ٢٠٢٠، صفحة ١٧٧) :

## جدول رقم (٢) مراحل تنفيذ نظرية القيود

ت	المرحلة	الوصف
٠١	تحديد القيود	يتم في هذه المرحلة تشخيص الحلقة الاضعف في العمل وتحديد نوع القيد إذا كان ماديا او يتعلق بالتعليمات او السياسات وتحديد نسبة تأثيره على العمل في المؤسسة.
٠٢	تحديد كيفية استغلال القيود	يتم في هذه المرحلة تحديد القيد الذي يتحكم بالعمل بصورة رئيسية ومن ثم اعادة جدولة مراحل العمل قبل وبعد القيد لتحقيق الاستفادة المثلى.
٠٣	المتابعة والمساندة	تحسين الاداء لجميع مراحل العمل حتى تلك التي لا تعاني من القيود لكنها تؤثر على المراحل ذات القيد.
٠٤	رفع القيود	الوصول لهذه المرحلة يعني ان الاجراءات في المراحل السابقة لم تكن كافية لرفع قيود العمل وان المؤسسة يجب ان ترفع القيود باتخاذ اجراء مناسب قد ينطوي على تغييرات كبيرة في العمل مثل اعادة التنظيم اوز زيادة رأس المال.
٠٥	العودة الى الخطوة الأولى	تمثل هذه الخطوة دخول العمل في عملية تحسين مستمرة بتكرار نفس الخطوات لرفع كل القيود التي تحد العمل.

## الإطار العملي للبحث

تناول هذا الجانب من البحث قياس مؤشرات قياسات المعلومات في العمل من خلال بعدين هي كالاتي:

١- البعد الاول: قياس المؤشرات باستخدام المقاييس الرياضية (مقياس الكفاءة، مقياس الفاعلية، مقياس الإنتاجية).

٢- البعد الثاني: قياس المؤشرات على مستوى واقع الحال من خلال تطبيق الاستبيان كأداة للقياس لتحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه المؤشرات، حيث تم توزيع استبيان يتكون من ثلاثة محاور (الإنتاجية،

الكفاءة، الفاعلية) تضم (١٥) معيار و(١٧) تطبيق على افراد العينة التي تم اختيارها لتمثيل مجتمع الدراسة وتم تحليل إجابات افراد العينة وتحديد مستوى كل مؤشر في ضوء المتوسطات الحسابية وتحديد انتمائها لأية فئة ولان الدراسة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي تم تحديد خمسة فئات للمتوسطات الحسابية وتكون تلك الفئات كما يعرضها الجدول الاتي:

جدول رقم (٣) فئات المتوسطات الحسابية

ت	الفئة	القياس	حالة المؤشر
١	1 - 1.79	غير موافق بشدة	قيد بحاجة للمعالجة
٢	1.80 - 2.59	غير موافق	قيد بحاجة للمعالجة
٣	2.60 - 3.39	موافق الى حد ما	قيد بحاجة للمعالجة
٤	3.40 - 4.19	موافق	نقاط قوة بحاجة الى التعزيز
٥	4.20 - 5.00	موافق بشدة	نقاط قوة

تفاصيل القياس نوردها في الفقرات الاتية:

### أولاً: قياس مؤشر الإنتاجية باستخدام الطرق الرياضية:

تم قياس مؤشر الإنتاجية باستخدام الطرق الرياضية كالآتي:

١- لقياس الإنتاجية الكلية للعمل في دائرة الشؤون الادارية تم اعتماد على المعادلة الاتية

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

٢- تم تحديد المدخلات والمخرجات لقياس مؤشر الإنتاجية بالاعتماد على إجراءات العمل المنفذة في الدائرة والمتمثلة بإحصاء سجلات البريد الوارد الى اقسام الدائرة للمدة من (٢٠٢٣/١/٢) لغاية (٢٠٢٣/١٢/٣١) وبالبالغة (١٥) سجل كمدخلات، والبريد الصادر من اقسام

الدائرة لنفس المدة المذكورة والبالغة (١٤) سجل كمخرجات، ولتحديد مستوى مؤشر الانتاجية في دائرة الشؤون الإدارية تم الاعتماد على التفاصيل في الجدول الاتي:

جدول رقم (٤) حالة مؤشر الإنتاجية بالاعتماد على ناتج تطبيق المقياس

ت	الناتج	حالة المؤشر
٠١	الناتج < ١	إنتاجية مرتفعة
٠٢	الناتج > ١	إنتاجية منخفضة
٠٣	الناتج = ١	إنتاجية متكافئة

٣- تم تصميم جدول يوضح مدخلات ومخرجات الدائرة وحالة مؤشر الانتاجية حسب أشهر السنة كالآتي:

جدول رقم (٥) مؤشر الانتاجية في دائرة الشؤون الادارية لسنة ٢٠٢٣

ت	الشهر	المدخلات	المخرجات	الانتاجية	حالة المؤشر
٠١	كانون الثاني	٢٨٨٨	١٩٩٢	٠.٦٨	انتاجية منخفضة
٠٢	شباط	٢٥٩٧	١٤٣١	٠.٥٥	انتاجية منخفضة
٠٣	اذار	٢٩٣٤	١٤٢٠	٠.٤٨	انتاجية منخفضة
٠٤	نيسان	٢٨٧٣	٦٩٣	٠.٢٤	انتاجية منخفضة
٠٥	مايس	٣٣٣٥	١٢٤٩	٠.٣٧	انتاجية منخفضة
٠٦	حزيران	٣٢٥٤	١٥٥٥	٠.٤٧	انتاجية منخفضة
٠٧	تموز	٢٨٨٤	١٢٤٧	٠.٤٤	انتاجية منخفضة
٠٨	اب	٤١٢٥	١٧٧٦	٠.٤٣	انتاجية منخفضة
٠٩	أيلول	٢٨٤٥	١١٧٤	٠.٤١	انتاجية منخفضة
١٠	تشرين الاول	٣٥٠٥	١٨١٤	٠.٥١	انتاجية منخفضة
١١	تشرين الثاني	٣٢٦٠	١٦٧٧	٠.٥١	انتاجية منخفضة
١٢	كانون الاول	٢٦٨٠	٧١٥	٠.٢٦	انتاجية منخفضة
١٣	المجموع	٣٧١٨٠	١٦٧٤٣	٠.٤٥	انتاجية منخفضة

بعد تحليل بيانات الجدول رقم (١) نلاحظ ان نسبة مؤشر الانتاجية في دائرة الشؤون الادارية لسنة ٢٠٢٣ بلغت ٠.٤٥ وهي تعد انتاجية منخفضة وهذا ما يثبت تحقق الفرضية رقم (١) التي تنص على:

السبب في ضعف مؤشر الإنتاجية (كأحد مؤشرات قياسات المعلومات) في العمل هو انخفاض مقدار المخرجات مقارنة بكمية المدخلات في العمل.

### ثانيا: قياس مؤشر الانتاجية على مستوى واقع الحال باستخدام أداة الاستبيان:

ضم محور الإنتاجية (٥) معايير و(٥) تطبيقات حول الإنتاجية في العمل في الدائرة مجال البحث وجاءت إجابات العينة كالاتي:

### جدول رقم (٦) إجابات العينة عن محور الإنتاجية

المعيار	التطبيق	المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	درجة الاعتماد
الانتاجية والدورات التدريبية	يتم إقامة الدورات التدريبية لتحسين طرائق العمل بصورة مستمرة لرفع الإنتاجية	التكرار	٢٩	٣٣	٣٨	١٨	١٤	٣.٣٤	٠.٨١	٢٤.٥٠	٦٦.٨	موافق الى حد ما
		النسبة	٢٢	٢٥	٢٩	١٤	١٠					
الانتاجية وساعات العمل	يتناسب حجم الاعمال المنجزة في الدائرة مع عدد ساعات الدوام الرمي المخصصة لذلك	التكرار	١٣	٣٦	٤١	٢٦	١٦	٣.٠٣	٠.٧٥	٢٥.٠٠	٦٠.٦	موافق الى حد ما
		النسبة	١٠	٢٧	٣١	٢٠	١٢					
الانتاجية	يتناسب حجم	التكرار	١٠	٣٣	٣٧	٣٦	١٦	٢.٨٨	٠.٧٤	٢٥.٧٥	٥٧.٧	موافق

الى حد ما					١٢	٢٧	٢٨	٢٥	٨	النسبة	الاعمال المنجزة في الدائرة	وعدد العاملين
موافق الى حد ما	٦١.٣	٣١.١٠	٠.٩٥	٣.٠٦	٢٥	٢٩	٢٣	٢٢	٣٣	التكرار	توفير الظروف المناسبة (التدفئة، التبريد، الأجهزة والاثاث) لتشجيعهم على رفع الإنتاجية	البيئة الانتاجية
موافق الى حد ما	٥٨.٠٨	٣٣.٦٦	٠.٩٧	٢.٩٠	٣٢	٢٧	٢٧	١٤	٣٢	التكرار	اعتماد المكافآت المالية للعاملين الذين يحققون مستوى عالي في العمل لتشجيعهم على رفع الإنتاجية	الإنتاجية والحوافز
موافق الى حد ما	٦٠.٨	٢٨	٠.٨٤	٣.٤	٢٤	٢١	٢١	١٠	٢٤	النسبة		مجمل فقرات المحور

نقاط القوة: لا يوجد نقاط قوة في مؤشر فاعلية العمل حسب ما تم تحديده من مستوى المتوسطات الحسابية.

نقاط الضعف:

- ١- ضعف في إقامة الدورات التدريبية لتحسين طرائق العمل بصورة مستمرة لرفع الإنتاجية.
- ٢- الضعف في عدم تناسب حجم الاعمال المنجزة في الدائرة مع عدد ساعات الدوام الرسمي المخصصة لذلك.

- ٣- الضعف في عدم تناسب حجم الاعمال المنجزة في الدائرة مع عدد العاملين فيها.
- ٤- ضعف في توفير الظروف المناسبة للعاملين (التدفئة، التبريد، الأجهزة والاثاث) لتشجيعهم على رفع الإنتاجية.
- ٥- ضعف في مكافأة العاملين الذين يحققون مستوى عالي في العمل لتشجيعهم على رفع الإنتاجية.

### أسباب الضعف في المؤشر:

- ١- الافتقار الى وجود الوعي الكافي بفوائد رفع الإنتاجية والتدريب على تحسينها يؤدي الى الضعف في إقامة الدورات التدريبية لتحسين الإنتاجية.
- ٢- طبيعة القوانين واللوائح الحكومية التي تحدد ساعات العمل والإجراءات الإدارية الروتينية للعمل اليومي في الدائرة مما يؤدي الى عدم تناسب المخرجات مع ساعات الدوام الرسمي.
- ٣- تفاوت نسب المهارات والخبرات بين العاملين مما يؤدي الى عدم تناسب المخرجات مع عدد العاملين.
- ٤- الميزانية المخصصة لتحسين ظروف العمل (الأجهزة والاثاث) غير كافية مما يؤدي الى ضعف في توفير البيئة الإنتاجية الملائمة للعاملين.
- ٥- الميزانية المخصصة للمكافآت التشجيعية غير كافية مما يؤدي الى الضعف في تشجيع العاملين على رفع الإنتاجية.

### ثالثاً: قياس مؤشر الفاعلية باستخدام الطرق الرياضية

- ١- تم استخدام مدخل الاهداف لقياس مؤشر الفاعلية في الدائرة مجال الدراسة وتم الاعتماد على المعادلة الاتية لقياس الفاعلية:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{الاهداف المتحققة}}{\text{الاهداف المرسومة}} \times 100$$

- ٢- الاهداف المرسومة هي الاهداف المعلنة في التعليمات رقم ٥ لسنة ١٩٨٤ الخاصة بتحديد اهداف ومهام وتنسيقات دائرة الشؤون الادارية التي بلغت (٥) اهداف وبعد تجزئة الاهداف المركبة الى اهداف منفردة أصبحت (١٤)، اما الاهداف المتحققة فهي نسبة ما تم تحقيقه في الواقع من الاهداف المرسومة ولقياس تلك النسبة تم تصميم قائمة بالاهداف مع البدائل لدرجات تحققها وتوزيعها على عينة لبيان مدى تحقق تلك الاهداف وكانت إجابات العينة على فقرات تحقق اهداف دائرة الشؤون الادارية كما في الجدول الاتي:

## جدول رقم (٧) الاجابات حول تحقيق اهداف دائرة الشؤون الادارية

ت	الأهداف	الاوزان			المجموع	التكرار المتجمع الصاعد
		متحقق كلي	متحقق جزئي	غير متحقق		
١	تنظيم الشؤون الادارية والمالية والقانونية لمركز الوزارة والدوائر التابعة لها	?	?	?	٣	٣
٢	تنسيق العمل بين الوزارة ودوائر الدولة الاخرى والقطاع العام والمختلط	?	?	?	٣	٦
٣	تنفيذ الشؤون الادارية والمالية والقانونية لمركز الوزارة والدوائر التابعة لها	?	?	?	٢	٨
٤	متابعة الشؤون الادارية والمالية والقانونية لمركز الوزارة والدوائر التابعة لها	?	?	?	٣	١١
٥	تنفيذ السياسات والتوجهات المركزية للدولة في مجال اختصاص الوزارة	?	?	?	٢	١٣
٦	اعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة بالتنسيق مع الدوائر التابعة للوزارة	?	?	?	٢	١٥
٧	التنسيق بين دوائر الوزارة لتوحيد الخطط السنوية وفق التخصيصات المالية المتاحة	?	?	?	٢	١٧
٨	اصدار التقارير الدورية (فصلية، نصف سنوية، سنوية) الخاصة بمتابعة تنفيذ الخطط السنوية والاستراتيجية	?	?	?	٣	٢٠
٩	اقامة النشاطات التدريبية مثل (الورش والدورات التدريبية) لتطوير العاملين في الوزارة	?	?	?	٣	٢١
١٠	تنفيذ خطة الدراسات الاولية والعليا الخاصة بالعاملين في كل الدوائر التابعة للوزارة	?	?	?	٣	٢٤
١١	توفير بيئة عمل امنة للعاملين في دوائر الوزارة كافة	?	?	?	٢	٢٦

٢٧	١	?	?	?	المشاركة في اعداد الاستراتيجيات العراقية الخاصة المحالة من الامانة العامة لمجلس الوزراء او الوزارات الأخرى	١٢
٢٨	١	?	?	?	المشاركة في اعداد المواصفات العراقية مع الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية	١٣
٣٠	٢	?	?	?	تنفيذ اعمال الصيانة المتنوعة مثل (الميكانيكية والكهربائية والمدنية) في بناية الوزارة	١٤

عند تحليل الجدول رقم (7) يتبين لنا ان عدد الأهداف المتحققة بشكل كلي (6) اهداف بقيمة مقدارها (18) جاءت هذه النتيجة من حاصل  $(18=3 \times 6)$  وبنسبة مئوية مقدارها (43%) جاءت هذه النتيجة من حاصل  $(18/42 \times 100 = 43\%)$ ، بلغ عدد الأهداف المتحققة بشكل جزئي (6) اهداف بقيمة مقدارها (12) جاءت هذه النتيجة من حاصل  $(12=2 \times 6)$  وبنسبة مئوية مقدارها (29%) جاءت هذه النتيجة من حاصل  $(12/42 \times 100 = 29\%)$

بلغ مجموع الأهداف المتحققة (بشكل كلي وجزئي) قيمة مقدارها (30) درجة

تم الاعتماد على المعادلة الاتية لقياس مؤشر الفاعلية

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{الاهداف المتحققة}}{\text{الاهداف المرسومة}} \times 100$$

$$30/42 \times 100 = 71\% \text{ نسبة الفاعلية المتحققة.}$$

رابعاً: قياس مؤشر الفاعلية على مستوى واقع الحال باستخدام مقياس الدراسة:

ضم محور الفاعلية (5) معايير و(5) تطبيقات حول الفاعلية في تحقيق الأهداف في الدائرة مجال الدراسة وجاءت إجابات العينة المبينة في الجدول رقم ( ) كالاتي:

جدول رقم (8) إجابات العينة على محور الفاعلية

المعيار	التطبيق	المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي	درجة الاعتماد
تحقيق الاهداف	يتم العمل على تحقيق اهداف الدائرة بصورة مستمرة	التكرار	٤٨	٣٤	٢٢	٢٢	٦	٣.٧٢	٠.٧٧	٢٢.٨٨	٧٤.٤	موافق
		النسبة	٣٦	٢٦	١٦	١٦	٦					
مخرجات العمل	مخرجات العمل مناسبة مقارنة بكمية المدخلات التي يتم استخدامها لذلك الغرض	التكرار	١١	٢٩	٣٥	٤٠	١٧	٢.٨١	٠.٧٥	٢٦.٧٤	٥٦.٥	موافق الى حد ما
		النسبة	٨	٢٢	٢٧	٣٠	١٣					
رضا العاملين	التقييم النهائي للعمل للعاملين مرضي للعاملين	التكرار	١١	٢٤	٢٧	٤٤	٢٦	٢.٦٠	٠.٧٩	٣٠.٤١	٥٢.٤	موافق الى حد ما
		النسبة	٨	١٨	٢١	٣٣	٢٠					
رضا متخذي القرار	التقييم النهائي للعمل مرضي لمتخذي القرار	التكرار	١١	٣٤	٢٦	٣٣	٢٨	٢.٧٣	٠.٨٣	٣٠.٢٦	٥٥	موافق الى حد ما
		النسبة	٨	٢٥	٢٠	٢٥	٢١					
التنافسية	يتم العمل على تقديم الخدمات التي تعد الدائرة بتقديمها الى المستفيدين	التكرار	٣٨	٣٣	٢٩	٢٦	٦	٣.٥٣	٠.٩١	٣٤.٥٥	٧٠.٦	موافق
		النسبة	٢٩	٢٥	٢٢	١٩	٥					
	مجمل فقرات المحور							٣.٠٧	٠.٨١	٢٨.٩٦	٦١.٤	موافق الى حد ما

## نقاط القوة:

- ١- يتم العمل على تحقيق اهداف الدائرة بصورة مستمرة.
- ٢- يتم العمل على تقديم الخدمات التي تعد الدائرة بتقديمها الى المستفيدين.

## نقاط الضعف:

- ١- ضعف في تحقيق اهداف الدائرة بصورة مستمرة.
- ٢- عدم تناسب مخرجات العمل مع المدخلات التي يتم استخدامها لذلك الغرض.
- ٣- التقييم النهائي للعمل غير مرضي للعاملين.
- ٤- التقييم النهائي للعمل غير مرضي لمتخذي القرار.

## أسباب الضعف في المؤشر:

- ١- الافتقار الى الخطة المفصلة التي تتضمن الية تحقيق الأهداف المرسومة الاستراتيجية او التشغيلية
- ٢- الافتقار الى قنوات تواصل واضحة بين العاملين بالمستويات الإدارية والافتقار الى برنامج لتقييم آراءهم.
- ٣- عدم الاخذ بملاحظات متخذي القرار إزاء تقييم العمل يؤدي الى شعورهم بعدم الرضا مما يؤدي الى عدم رضا متخذي القرار عن التقييم النهائي للعمل.

خامسا: قياس مؤشر الكفاءة باستخدام الطرق الرياضية

- ١- لقياس الكفاءة (الكفاءة الإنتاجية) تم الاعتماد على المعادلة الرياضية الآتية:

$$\text{الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{معدل الانتاج الفعلي}}{\text{معدل الانتاج القياسي}} \times 100$$

- ٢- تم تحديد معدل الانتاج الفعلي بالاعتماد على ما تم تحقيقه فعليا من مخرجات في الدائرة مجال الدراسة والمتمثلة بالمخرجات المذكورة في الجدول رقم (٥) اما معدل الانتاج القياسي فهو المقدار المطلوب تحقيقه من المخرجات وتم احتسابه بالاعتماد على اراء السادة معاوني المدير العام لدائرة الشؤون الادارية والسادة رؤساء الاقسام الذين اعتبروا ان الانتاج القياسي في دائرة الشؤون الادارية هو صدور كتاب رسمي من الدائرة مقابل كل كتاب يرد الى الدائرة وبناء على هذا يكون

معدل الانتاج القياسي في دائرة الشؤون الادارية لسنة ٢٠٢٣ = المدخلات في الدائرة لسنة ٢٠٢٣

ولتحديد حالة المؤشر تم الاعتماد على تفاصيل الجدول الاتي:

جدول رقم (٩) حالة مؤشر الكفاءة

ت	الناتج	حالة المؤشر
٠١	١٠٠ الى ٧٥	كفاءة مرتفعة
٠٢	٧٤ الى ٥٠	كفاءة متوسطة
٠٣	اقل من ٥٠	كفاءة منخفضة

بناء على ما جاء في الجدول رقم (٩) الذي يمثل المدخلات والمخرجات في دائرة الشؤون الادارية يكون:

$$\text{معدل الانتاج الفعلي} = ١٦٧٤٣$$

$$\text{معدل الانتاج القياسي} = ٣٧١٨٠$$

$$\text{الكفاءة الانتاجية} = \frac{١٦٧٤٣}{٣٧١٨٠} \times ١٠٠$$

$$\text{الكفاءة الانتاجية} = ٤٥\%$$

بناء على ما جاء تعد الكفاءة منخفضة في دائرة الشؤون الإدارية وهذا ما يثبت تحقق الفرضية رقم (٢) التي تنص على:

السبب في انخفاض مؤشر الكفاءة (كأحد مؤشرات قياسات المعلومات) في العمل هو عدم تحقيق معدل الإنتاج القياسي للعمل في الدائرة.

**سادسا: قياس مؤشر الكفاءة على مستوى واقع الحال باستخدام أداة الاستبيان:**

ضم البعد الخاص بمؤشر الكفاءة (٥) معايير و (٧) تطبيقات حول كفاءة العمل لاستثمار الموارد المالية والبشرية والتقنية والمعلوماتية للدائرة مجال البحث وجاءت إجابات العينة المبينة في الجدول رقم (٩) كالآتي:

## جدول رقم (١٠) اجابات العينة على محور الكفاءة

الدرجة الاعتماد	الوزن المؤتي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق بشدة	المقياس	التطبيق	المعيار
موافق الى حد ما	٥٨.٤	٢٢.٧٠	٠.٨٠	٢.٩١	١٤	٤٢	٣٦	١٩	٢١	التكرار	يتم العمل على استثمار الموارد المالية بالشكل الامثل	استثمار الموارد المالية
					١١	٣٢	٢٧	١٤	١٦	النسبة		
موافق الى حد ما	٦١.١	٢٥.٩٩	٠.٧٩	٣.٠٥	١٣	٣٧	٢٦	٤٠	١٦	التكرار	يتم تحديد ساعات العمل الفعلية للعاملين	استغلال أوقات الدوام الرسمي
					١٠	٢٨	٢٠	٣٠	١٢	النسبة		
موافق الى حد ما	٧٣.٤	١٩.١٠	٠.٧٠	٣.٦٦	٨	٨	٢٨	٦١	٢٧	التكرار	يتم مراقبة الحضور والانصراف لجميع العاملين	الدوام الرسمي
					٦	٦	٢١	٤٦	٢١	النسبة		
موافق الى حد ما	٦٤.٢	٢٢.٠٢	٠.٧٠	٣.٢١	٧	٢٥	٤٩	٣٣	١٨	التكرار	يتم استثمار التخصصات العلمية بشكل مناسب عن طريق اسناد العمل المناسب للشخص المناسب في جميع الوظائف	استثمار الموارد البشرية
					٥	١٩	٣٧	٢٥	١٤	النسبة		
موافق الى حد ما	٦٥.٧	٢٣.٣٠	٠.٧٦	٣.٢٨	٨	٢٤	٤٧	٢٧	٢٧	التكرار	يتم مراعاة الخبرة والمهارة الوظيفية عند اسناد المناصب الإدارية للعاملين	استثمار الموارد البشرية
					٦	١٨	٣٦	٢٠	٢٠	النسبة		

موافق الى حد ما	٦٤.٤	٢٢.٠١	٠.٧٠	٣.٢١	٩	٢٠	٥١	٣٥	١٧	التكرار	يتم استثمار المصادر المعلوماتية في المستويات الإدارية المختلفة عند اتخاذ القرار	استثمار مصادر المعلومات
					٧	١٥	٣٩	٢٦	١٣	النسبة		
موافق الى حد ما	٦٣.٦	٢٢.٧٦	٠.٧٢	٣.١٨	١٠	٢٢	٤٩	٣٤	١٧	التكرار	يتم استثمار التطبيقات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات في مختلف مفاصل العمل	استثمار تكنولوجيا المعلومات
					٧	١٧	٣٧	٢٦	١٣	النسبة		
موافق الى حد ما	٦٤.٢	٢٢.٥٥	٠.٧٣	٣.٢١	مجمل فقرات المحور							

## نقاط القوة:

١- مراقبة الحضور والانصراف لجميع العاملين.

## نقاط الضعف:

- ١- ضعف في استثمار الموارد المالية بالشكل الأمثل.
- ٢- ضعف في تحديد ساعات العمل الفعلية للعاملين.
- ٣- ضعف في استثمار التخصصات العلمية بالشكل المناسب.
- ٤- ضعف في مراعاة الخبرة والمهارة الوظيفية عند اسناد المناصب الإدارية للعاملين.
- ٥- ضعف استثمار المصادر المعلوماتية في المستويات الإدارية المختلفة عند اتخاذ القرار
- ٦- ضعف استثمار التطبيقات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات في مختلف مفاصل العمل.

## أسباب الضعف في المؤشر:

- ١- التزام الدائرة بالقوانين واللوائح الحكومية التي تحدد توزيع الموارد المالية على أبواب الصرف بنسب محددة يؤدي الى ضعف استثمار الموارد المالية.
- ٢- ثقافة العمل الحكومي التي تركز على الحضور البدني للموظف أكثر من الإنتاج الفعلي.
- ٣- تغلب الروتين الإداري على المرونة وإمكانية تطبيق الأفكار والاستفادة من التخصصات العلمية.
- ٤- إعطاء الأولوية في اسناد المناصب لسنوات العمل الطويلة والعناوين الوظيفية بدلا من الخبرة والمهارة الوظيفية.
- ٥- نقص الوعي بأهمية المعلومات كمورد استراتيجي يؤدي الى ضعف استثمارها في المستويات الإدارية.
- ٦- نقص المهارات الكافية لدى العاملين لاستخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يحد من الاستفادة منها بشكل فعّال.

نموذج التحسين بتطبيق نظرية القيود:

بعد ان قامت الباحثتان بقياس مؤشرات قياسات المعلومات من خلال القياس باستخدام الطرق الرياضية وباستخدام أداة الاستبيان تم تطبيق نظرية القيود من خلال الاتي:

- ١- تحديد مستوى كل تطبيق للمؤشر في ضوء المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث عن أسئلة الاستبيان.
- ٢- تحديد نقاط القوة والضعف ونقاط القوة التي بحاجة الى تعزيز لكل تطبيق في ضوء مستوى كل تطبيق.
- ٣- تصميم استمارة استبيان تتكون من مجموعة من التطبيقات للمؤشرات ضمن المتيسرات المتاحة لتطبيقها في الدائرة مجال الدراسة لغرض تحسين مؤشرات قياسات المعلومات وهي (٨) تطبيقات لمؤشر الكفاءة، (٧) تطبيقات لمؤشر الفاعلية، (٨) تطبيقات لمؤشر الإنتاجية وتضم استمارة الاستبيان بالإضافة الى التطبيقات (٥) بدائل للإجابة عن كل مقترح هي من (١) الى (٥).
- ٤- تم توزيع استمارة الاستبيان على نفس افراد عينة البحث لإبداء آرائهم حول التطبيقات وتم تحليل إجابات العينة وتحديد مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية وكما موضح في الفقرات الاتية:

## إجابات عينة البحث على نموذج تحسين مؤشر الإنتاجية

تضمن تحسين انتاجية العمل (٥) قيود و(٨) تطبيقات لتحسينها في الدائرة مجال الدراسة وجاءت إجابات العينة كالآتي:

جدول رقم (١١) إجابات العينة على تطبيقات تحسين الإنتاجية

القيود	التطبيق	المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المنوي	درجة الاعتماد
الانتاجية والدورات التدريبية	إقامة دورات تدريبية	التكرار	٣٦	٨١	٢	٥	٨	٤	٠.٩٩	٢٤.٩٠	٨٠	موافق
	متخصصة في تطوير مهارات العمل الجاري في اقسام الدائرة	النسبة	٢٧	٦١	٢	٤	٦					
الانتاجية وعدد العاملين	زيادة عدد العاملين في الأقسام بشكل يتناسب مع كثافة العمل في تلك الأقسام	التكرار	٩١	١٢	١٤	٨	٧	٤.٣٠	١.١٩	٢٧.٨٢	٨٥.٦	موافق بشدة
		النسبة	٦٩	٩	١١	٦	٥					
البيئة الإنتاجية	تخصيص مبالغ مالية من موازنة الدائرة لشراء ااث مكتبي وأجهزة التدفئة والتبريد لتحسين الإنتاجية	التكرار	٤٠	٨٩	٣	صفر	صفر	٤.٢٣	٠.٦٧	١٥.٩٦	٨٤.٦	موافق بشدة
		النسبة	٣٠	٦٧	٢	صفر	صفر					
توفير أجهزة الحاسبات والطابعات الاستنساخ الحديثة لرفع الكفاءة الإنتاجية	توفير أجهزة الحاسبات والطابعات وأجهزة الاستنساخ الحديثة لرفع الكفاءة الإنتاجية	التكرار	٨٨	٢٩	١٥	صفر	صفر	٤.٥٥	٠.٩٦	٢١.١٢	٩١	موافق بشدة
		النسبة	٦٧	٢٢	١١	صفر	صفر					

موافق بشدة	٨٥.٦	١٨.١٣	٠.٧٧	٤.٢٨	صفر	صفر	٢٦	٤٢	٦٤	التكرار	تحديد كمية العمل اليومي الواجب إنجازه من قبل العاملين في كل قسم	
					صفر	صفر	٢٠	٣٢	٤٩	النسبة		
موافق بشدة	٨٧.٨	٢١.٩٤	٠.٩٦	٤.٣٩	٣	٣	١٨	٢٣	٨٥	التكرار	توثيق إجراءات العمل في كل وحدة إدارية	
					٢	٢	١٤	١٧	٦٤	النسبة		
موافق	٨٠.٦	١٧.٠٥	٠.٦٨	٤.٠٣	١	٤	١١	٩٠	٢٦	التكرار	الإنتاجية والحوافز	
					١	٣	٨	٦٨	٢٠	النسبة		
موافق بشدة	٨٩	٢٢.٠٩	٠.٩٨	٤.٤٥	٣	٥	١٤	١٨	٩٢	التكرار	منح مبالغ مالية للعاملين عن العمل الإضافي الذي يقومون بإنجازه	
					٢	٤	١١	١٤	٧٠	النسبة		
موافق بشدة	٨٥.٤	٢١.١٤	٠.٩٠	٤.٢٧	مجل فقرات المحور							

### إجابات عينة البحث على نموذج تحسين مؤشر الفاعلية

تضمن تحسين فاعلية العمل (٥) قيود و(٧) تطبيقات للتحسين في الدائرة مجال الدراسة وجاءت إجابات العينة كالآتي:

## جدول رقم (١٢) إجابات العينة على تطبيقات تحسين الفاعلية

تجاه القياس	التطبيق	المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي	درجة الاعتماد
تحقيق الاهداف	وضع خطة عمل مفصلة تتضمن (الإجراءات، المبالغ المالية، الأقسام المعنية) لتنفيذ اهداف الدائرة	التكرار	٥٦	٦١	٤	٧	٤	٤.١٩	٠.٩٢	٢١.٩٢	٨٣.٨	موافق
		النسبة	٤٢	٤٦	٣	٥	٣					
	عقد الاجتماعات الدورية بين العاملين لتبادل المعلومات وتنسيق العمل	التكرار	٧٩	٣٤	١٣	٨	٧	٤.١٥	١.١٥	٢٧.٨٢	٨٣	موافق
		النسبة	٥٣	٢٦	١٠	٦	٥					
مخرجات العمل (انتاج خدمي وسلي)	اشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ انواع من القرارات التي تخص سير العمل لتحسين المخرجات	التكرار	٦٥	٣٢	٢٦	٤	٥	٤.١٢	١.٠٧	٢٥.٩٦	٨٢.٤	موافق
		النسبة	٤٩	٢٤	٢٠	٣	٤					
	حل المشكلات	التكرار	٥٤	٤٩	٢٩	صفر	صفر	٤.١٨	٠.٧٧	١٨.٣٨	٨٣.٦	موافق

					صفر	صفر	٢٢	٣٧	٤١	النسبة	الإدارية باستخدام مناهج علمية مثل (منهج تحليل النظم او بحوث العمليات) لتحقيق مخرجات ذات قيمة مضافة	
موافق بشدة	٨٥.٨	٢٢.٤٤	٠.٩٦	٤.٢٩	٣	٣	١٨	٣٦	٧٢	التكرار	تزويد متخذي القرار بتقارير عمل واضحة وشفافة	رضا متخذ القرار
					٢	٢	١٤	٢٧	٥٥	النسبة		
موافق	٨٢.٤	١٧.٠٦	٠.٧٠	٤.١٢	١	٤	٧	٨٥	٣٥	التكرار	عمل استبيان صورة دورية للاطلاع على مقترحات العاملين فيما يخص العمل	رضا العاملين
					١	٣	٥	٦٤	٢٧	النسبة		
موافق	٨١	٢٣.٨٦	٠.٩٦	٤.٠٥	٤	٦	١٦	٥٩	٤٧	التكرار	توفير نافذة الكترونية لترويج المعاملات وتقديم الخدمات الإجرائية مثل طلبات الاجازة الطويلة، طلبات الترقية، طلبات النقل	التنافسية
					٣	٥	١٢	٤٥	٣٦	النسبة		
موافق	٨٣.٢	٢٢.٤٩	٠.٩٣	٤.١٦	مجمل فقرات المحور							

### إجابات عينة البحث على نموذج تحسين مؤشر الكفاءة

تضمن تحسين كفاءة العمل (٤) قيود و(٨) تطبيقات لتحسينها في الدائرة مجال الدراسة وجاءت إجابات العينة والمعالجة الاحصائية للإجابات كالآتي:

## جدول رقم (١٣) إجابات العينة على تطبيقات تحسين الكفاءة

القيود	التطبيق	المقياس	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن الموزني	درجة الاعتماد
القيود المالية	تحديد موازنة مالية دقيقة لكل قسم بما يتلاءم مع حجمه وطبيعة العمل فيه	التكرار	65	45	18	4	صفر	٤.٢٩	٠.٨١	١٩.٠٢	٨٥.٨	موافق بشدة
		النسبة	49	34	14	3	صفر					
القيود البشرية	اعداد تقارير دورية توضح تفاصيل النفقات لمتابعة إنفاق الموارد المالية	التكرار	٧٠	٣٨	١٦	٨	صفر	٤.٢٨	٠.٩٠	٢١.٠٩	٨٥.٦	موافق بشدة
		النسبة	٥٣	٢٩	١٢	٦	صفر					
القيود البشرية	إعادة توزيع التخصصات العلمية في اقسام الدائرة بناء على حاجة كل قسم	التكرار	٨٦	٢٨	١٢	٤	٢	٤.٤٥	٠.٨٩	٢٠.٠٩	٨٩	موافق بشدة
		النسبة	٦٥	٢١	٩	٣	٢					
القوانين	اسناد المناصب الإدارية بناء على الخبرة والمهارة الوظيفية	التكرار	١٠٥	١٧	٤	٥	١	٤.٦٦	٠.٧٧	١٦.٧٠	٩٣.٢	موافق بشدة
		النسبة	٨٠	١٣	٣	٤	١					
	توفير نسخ من القوانين	التكرار	٧٨	٤٢	٨	٣	١	٤.٤٦	٠.٧٧	١٧.٣٧	٨٩.٢	موافق

بشدة					١	٢	٦	٣٢	٥٩	النسبة	القوانين والتعليمات التي تخص سير العمل لجميع العاملين وكل حسب اختصاصه	
موافق	٨٢.٤	١٧.٣٣	٠.٧١	٤.١٢	١	٣	١١	٨٠	٣٧	التكرار	توفير نظام معلومات	المعلوماتية
					١	٢	٨	٦١	٢٨	النسبة	الالكتروني يزود العاملين بالتقارير والمعلومات اللازمة لسير العمل	
موافق	٨٨.٢	٢٢.٠٣	٠.٩٧	٤.٤١	٤	٥	٧	٣٢	٨٤	التكرار	عمل شبكة اتصال	مجملة فقرات المحور
بشدة					٣	٤	٥	٢٤	٦٤	النسبة	داخلية تربط بين الأقسام لتبادل تقارير العمل	
موافق	٨٦.٢	١٨.١٤	٠.٧٨	٤.٣١	١	١	١٧	٥٠	٦٣	التكرار	توفير إمكانية الولوج	مجملة فقرات المحور
بشدة					١	١	١٣	٣٨	٤٨	النسبة	الى شبكة الانترنت من خلال الحاسبات المتوفرة في اقسام الدائرة	
موافق	٨٧.٦	١٨.٩٦	٠.٨٣	٤.٣٨								
بشدة												

### مقدار التحسين لمؤشرات قياسات المعلومات في العمل:

تم احتساب نسبة التحسين الحاصل على مؤشرات قياسات المعلومات للعمل في دائرة الشؤون الإدارية كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (١٤) نسبة التحسين في مؤشرات قياسات المعلومات

ت	المؤشر	المتوسط قبل التحسين	المتوسط بعد التحسين	الفرق في قيمة المتوسط	النسبة المئوية للتحسين
٠١	الإنتاجية	٣.٠٤	٤.٢٧	١.٢٣	٢٥%
٠٢	الفاعلية	٣.٠٣	٤.١٦	١.١٣	٢٣%
٠٣	الكفاءة	٣.٢١	٤.٣٨	١.١٧	٢٣%

عند تحليل الجدول رقم ( ) يتبين الاتي

- ١- بلغت نسبة التحسين لمؤشر الإنتاجية بعد تطبيق نموذج التحسين الخاص بالدراسة في ضوء المتوسطات الحسابية لإجابات العينة قيمة مقدارها (٢٥%)
- ٢- بلغت نسبة التحسين لمؤشر الفاعلية بعد تطبيق نموذج التحسين الخاص بالدراسة في ضوء المتوسطات الحسابية لإجابات العينة قيمة مقدارها (٢٣%)
- ٣- بلغت نسبة التحسين لمؤشر الكفاءة بعد تطبيق نموذج التحسين الخاص بالدراسة في ضوء المتوسطات الحسابية لإجابات العينة قيمة مقدارها (٢٣%)

### النتائج والتوصيات

#### أولاً: النتائج:

اظهر البحث النتائج الاتية:

- ١- بلغت القيمة الحسابية لمؤشر الإنتاجية الكلية في دائرة الشؤون الإدارية مقدار (٠.٤٥) وبلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمحور الإنتاجية قيمة مقدارها (٣.٠٤)
- ٢- بلغ الوسط الحسابي لمؤشر الإنتاجية بعد التحسين قيمة مقدارها (٤.١٧) بنسبة تحسين مقدارها (٢٥%)
- ٣- بلغت القيمة الحسابية لمؤشر الكفاءة في دائرة الشؤون الإدارية مقدار (٠.٤٥) وبلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمحور الكفاءة قيمة مقدارها (٣.٢١)
- ٤- بلغ الوسط الحسابي لمؤشر الكفاءة بعد التحسين قيمة مقدارها (٤.٣٨) بنسبة تحسين مقدارها (٢٣%)
- ٥- بلغت القيمة الحسابية لمؤشر الفاعلية في دائرة الشؤون الإدارية مقدار (٠.٧١) وبلغ الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على أسئلة الاستبيان المتعلقة بمحور الفاعلية قيمة مقدارها (٣.٠٣)
- ٦- بلغ الوسط الحسابي لمؤشر الفاعلية بعد التحسين قيمة مقدارها (٤.١٦) بنسبة تحسين مقدارها (٢٣%)

## ثانيا: التوصيات:

- ١- اعتماد المقاييس المستخدمة في البحث من قبل الإدارة في الدائرة مجال البحث لغرض قياس وتقييم واقع حال مؤشرات قياسات المعلومات
- ٢- ضرورة اطلاع الإدارة العليا للدائرة مجال الدراسة على نتائج قياس واقع حال مؤشرات قياسات المعلومات للعمل وتوضيح نقاط القوة والضعف التي تواجه العمل
- ٣- العمل بالتطبيقات المقترحة التي قدمها البحث ضمن المتيسرات المتاحة في الدائرة لتحقيق خطوات أولية نحو التحسين المستمر
- ٤- تشكيل لجنة في الدائرة مجال البحث لمتابعة اهم المعوقات التي تواجه تحسين مستوى مؤشرات قياسات المعلومات في العمل ووضع الحلول المناسبة لها في ضوء قدرات الدائرة المالية والبشرية

## قائمة المصادر

- 1-Goldratt, E. Computerized shop floor scheduling. *The international journal of production research*. ١٩٨٨, pp. 443-460.
- 2-Retiz, J. Dictionary for library and information science. Westport: Conn lbrary, 2004
- ٣- الشهريلي، انعام علي توفيق. اساليب قياس قيمة المعلومات : دراسات وتطبيقات. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، ٢٠١٠
- ٤- الشهريلي، انعام علي توفيق. قياسات المعلومات تاصيل وتفصيل مع دراسة تطبيقية. بغداد: مكتبة العصر الجديد، ٢٠٢٢
- ٥- محجوب، حسناء. قياسات المعلومات. الاسكندرية: دار الثقافة العلمية ، ٢٠٠٩
- ٦- رياض، دعاء رضا. التاصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفاعلية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما. القاهرة : جامعة القاهرة ، ٢٠١٥
- ٧- عيد، سعاد محمد. استخدام اساليب نظرية القيود في تخطيط نظام التعليم : شجرة الاستراتيجية والتكتيك انموذجا. دراسات تربوية ونفسية، الصفحات ١-٨٧، ٢٠٢٢

٨- خضر، فردي. استعمال مؤشرات الاداء في المؤسسات الوطنية، تقييم احسن ، تسسير افضل. القاهرة: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، ٢٠١٤

٩ - الفتلاوي، ماجد جبار. اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية / دراسة حالة في كلية التربية - جامعة بابل. بغداد: رسالة ماجستير غير منشورة / كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال، ٢٠١٦

١٠- التميمي، محسن علي. التوجه الاستراتيجي ودوره في زيادة الانتاجية بحث ميداني في شركة نفط ميسان. بغداد: رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٢١

١١- جاسم، مصطفى محمد، حسن، كفاح جبار، بدران، ماهر اسماعيل. مدى تطبيق نظرية القيود في الشركات الصناعية العراقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية . مجلة الاقتصادي الخليجي ، الصفحات ١٦٣-٢١٢،

٢٠٢٠