

” قياس الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي للمؤسسات التعليمية وفقاً لمنظور بطاقة الدرجات المتوازنة ”

((دراسة حالة في جامعة المثنى))

بحث مقدم

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية
كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي

مقدم من الطالبة

زينب محمد عليوي الرضا





المبحث الاول

الجهود المعرفية السابقة

يتضمن المبحث الحالي عرضاً موجزاً لبعض الجهود المعرفية السابقة التي تناولت موضوعات ذات صلة بالدراسة الحالية وابرز مجالات الاستفادة منها، وعلى النحو الآتي:

اولاً. عرض بعض الجهود المعرفية السابقة

أ- الدراسات الاجنبية

١. دراسة (Kaplan & Norton,2004)

"Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes"
(الخرائط الاستراتيجية: تحويل الموارد غير الملموسة الى مخرجات ملموسة)

يعدّ Kaplan and Norton (2004a) أول من وضع اطار لقياس جاهزية الموارد غير الملموسة باستخدام الخارطة الإستراتيجية وفق منظور بطاقة الدرجات المتوازنة. وتناول Kaplan and Norton (2004b) في كتابهم (الخرائط الإستراتيجية) دراسة حالة لأحد المصارف الاستهلاكية الامريكية وضحت خطوات وتفاصيل قياس جاهزية الموارد غير الملموسة للمصرف من رأس المال (البشري، المعلوماتي، والتنظيمي). وفيما يخص رأس المال التنظيمي حددت الدراسة عدة ابعاد لقياسه وهي (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي). استخدمت الدراسة اداة استبيان العاملين لتحديد فجوتي الثقافة والقيادة ونسبة التراصف الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة الى جاهزية القدرات القيادية للمصرف كما اشرت الدراسة وجود فجوة بمقدار 40% بين الثقافة التنظيمية الفعلية والمفضلة وفجوة بمقدار 55% بين نسب التراصف الاستراتيجي المستهدفة والفعلية.

٢. دراسة (Zhao & Chen,2008):

"The Development of an Appropriate Strategy Map: An application of strategy map theory on China Mobile"
(تطوير الخارطة الاستراتيجية المناسبة: تطبيق نظرية الخارطة الاستراتيجية على شركة الاتصالات الصينية)

هدفت هذه الدراسة الى بناء الخارطة الاستراتيجية لشركه الاتصالات الصينية بالاعتماد على المنظورات الاربعه لبطاقة الدرجات المتوازنة وفقاً للخطوات التي وضحتها Kaplan and

(Norton, 2004). وتم جمع بيانات الدراسة من خلال مراجعة التقارير السنوية والمنشورات، كما تم تحديد المواضيع الاستراتيجية للشركة وتحديد اهداف كل منظور من خلال تحليل نقاط القوة والضعف للشركة عن طريق المقارنه المرجعية مع الشركات العالمية الرائدة في مجال الاتصالات ومن ثم من خلال ربط الاهداف بروابط السبب والنتيجة تم بناء الخارطة الاستراتيجية للشركة. وتوصلت الدراسة الى ان الخارطة الاستراتيجية اداة فعالة لتوضيح المسارات التي يمكن ان تتبعها الشركة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

٣. دراسة (Xin & Wei, 2009):

"How to develop a Balanced Scorecard into a Strategy Map: A case study of Ericsson"
(كيفية تطوير بطاقة الدرجات المتوازنة الى خارطة استراتيجية: دراسة حالة في شركة اريكسون)

هدفت هذه الدراسة الى تطوير بطاقة الدرجات المتوازنة لشركة اريكسون السويدية للاتصالات الى نموذج الخارطة الاستراتيجية والتي تم بناءها بالاعتماد على خمسة منظورات (المالي، الزبائن، العمليات، الابتكار، ومنظور العاملين المتكون من رأس المال البشري والتنظيمي) من خلال تحديد الاهداف لكل منظور وربطها بعلاقات سبب ونتيجة واضحة. تم جمع البيانات من خلال المقابلات ومراجعة التقارير السنوية والموقع الالكتروني للشركة. وتوصلت الدراسة الى انه على الرغم من استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة في شركة اريكسون لمدة 15 سنة ولكن لا تزال ادارة الشركة تواجه بعض المشكلات التي لم تسهم البطاقة في تجاوزها والتي كان من ابرزها فشل الادارة في اصال استراتيجيتها لجميع العاملين وتوصلت الدراسة الى ان الخارطة الاستراتيجية ضرورية لاستكمال بطاقة الدرجات المتوازنة للشركة من أجل تصبح اداة افضل للإدارة الاستراتيجية. كما توصلت الدراسة الى ان الخارطة الاستراتيجية ساعدت ادارة الشركة في تبسيط وتوضيح الاستراتيجية لجميع العاملين بالشكل الذي مكن الجميع من فهمها وتتبع خطوات تنفيذها.

٤. دراسة (Pietrzak et al., 2015):

"The Application of The Balanced Scorecard (BSC) in The Higher Education Setting of a Polish University"



(تطبيق بطاقة الدرجات المتوازنة في التعليم العالي في إحدى الجامعات البولندية)

هدفت هذه الدراسة الى تطبيق بطاقة الدرجات المتوازنة ورسم الخارطة الاستراتيجية للمساعدة في متابعة تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لإحدى الجامعات البولندية التي تضم 13 كلية وما يقارب 27,000 طالب موزعين بين 34 برنامجاً دراسياً و130 تخصص. ولأن الجامعة حكومية قام الباحثون بإجراء تعديلات على نموذج البطاقة الأولى لتمثل جعل استراتيجية الجامعة في قمة الخارطة الاستراتيجية باعتبارها تمثل تعريف الجامعة للنجاح والثاني تمثل بنقل المنظور المالي الى اسفل الخارطة باعتباره الممكن لجميع المنظورات الأخرى بالإضافة الى تعديل تسمية منظور التعلم والنمو الى منظور الامكانيات وغطت الخارطة الاستراتيجية للجامعة 27 هدفاً استراتيجياً موزعة بين المنظورات الأربعة للبطاقة و57 مؤشراً ويقاس كل هدف بواحد أو أكثر من المؤشرات وترتبط هذه الاهداف الاستراتيجية بعلاقات سبب ونتيجة واضحة تمثل فرضيات التي يمكن من خلال تتبعها بفترات منتظمة اختبار استراتيجية الجامعة وتعزيز عملية التعلم الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة الى ثلاثة استنتاجات :

- ان تطبيق البطاقة في الجامعات يساعدها في الدخول للتصنيفات العالمية من خلال تحسين ادارة الجودة في الجامعة.
- ان النموذج يمكن تعديله لكي يلائم التغييرات البيئية ويجب مراجعته باستمرار للتأكد من ان المؤشرات المختارة لازالت مناسبة لمتابعه التقدم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
- ان قياس الموارد الغير الملموسة يكون له اهمية خاصة في المؤسسات الاكاديمية.

٥. دراسة (Senarath & patabendige,2015)

"Balanced scorecard translating corporate plan into action : a case study on university of kelaniya, sri lanka"

(بطاقة الدرجات المتوازنة تترجم خطة الشركة الى افعال: دراسة حالة في جامعة كيلانيا، سيرلانكا)

هدفت هذه الدراسة التي اعتمدت منهج دراسة الحالة الى رسم الخارطة الاستراتيجية وفقاً لمنظور بطاقة الدرجات المتوازنة لجامعة كيلانيا وهي واحدة من اهم الجامعات الحكومية في سيرلانكا وذلك لمساعدة الجامعة في عملية تنفيذ خطتها الاستراتيجية للجامعة والتي تضمنت خمسة مواضيع استراتيجية. وتضم الجامعة 6 كليات وما يقارب 12,650 طالب اضافة الى ما

يقارب 24,000 طالب ضمن برامج الدراسة عن بعد التي تقدمها الجامعة. واعتمدت هذه الدراسة على النموذج المعدل للبطاقة المتوازنة والذي يتناسب مع طبيعة المنظمات الحكومية. واعتمدت الدراسة على الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي في سيريلانكا للأعوام 2014-2018، والتقارير السنوية للأعوام (2011;2012;2013)، والخطة الاستراتيجية للجامعة لـ 2012-2015 كمصادر لجمع البيانات اللازمة لتحديد الاهداف الاستراتيجية، وتضمنت الخارطة 41 هدفاً استراتيجياً مصنفة وفقاً لأربعة منظورات (منظور المساهمين، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والابتكار، المنظور المالي) وتتربط تلك الاهداف فيما بينها لتحقيق خمسة مواضيع استراتيجية تركز عليها الجامعة (جودة ومرونة التعليم، التميز في المجال البحثي، الانخراط مع المجتمع، اثره الاختلاف والتنوع، والتميز التنظيمي).

وتضمن الموضوع الاستراتيجي الاخير (التميز التنظيمي) 8 من اهداف استراتيجية مصنفة كما يلي:

- منظور الزبائن: تطوير نظام فعال للحكومة.
- منظور العمليات الداخلية: تطوير نظام الادارة المالية، التخطيط الاستراتيجي، كفاءة وفعالية الانظمة والعمليات.
- منظور التعلم والابتكار: استخدام التكنولوجيا الحديثة، زيادة كفاءة الكادر الوظيفي، وتطوير الثقافة والقيادة المناسبة .
- المنظور المالي: تحقيق العوائد من العمليات التشغيلية.

ب- الدراسات العربية

١. دراسة (شياح، ٢٠١٣):

"قياس جاهزية رأس المال الفكري من منظور بطاقة الدرجات الموزونة: دراسة حالة في جامعة كربلاء"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف جاهزية رأس المال الفكري في جامعة كربلاء من خلال استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة باعتماد ثلاثة ابعاد لجاهزية رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي) وتحديد علاقتها بقدرة العمليات الداخلية على تسليم القيمة للزبائن المستهدفين من اساتذة وطلبة والمجتمع وعليه فالإبعاد الرئيسية لرأس

المال الفكري تم قياسها وتحديدها وتكييفها مع العمليات الداخلية الجوهرية لجامعة كربلاء لتقييم مدى تهيؤها لتنفيذ هذه العمليات. استهدف البحث عينة متنوعة من القيادات التعليمية والتدريسيين في كليات جامعة كربلاء وبلغ حجم العينة 30 خبيراً. وتمثلت اساليب جمع البيانات بالمقابلات المهيكلة وأداة للاستبيان لقياس جاهزية رأس المال التنظيمي للوقوف على مدى توافر بعد (الثقافة، القيادة، والتكيف) في بيئة جامعة كربلاء كما جرى استخدام اداة الاستبانة في تحديد منظور اصحاب المصالح لقياس ابعاده (التطوير، المشاركة، خدمة المجتمع، والجودة). وتوصلت الدراسة الى تشخيص فجوة كبيرة في جميع الموجودات الغير الملموسة لجامعة كربلاء كما لم يظهر اي اتجاه ايجابي نحو توفر جاهزية مقبولة لجامعة كربلاء اتجاه تنفيذ مبادراتها الاستراتيجية في الامد البعيد وانتهت الدراسة الى جملة من التوصيات من أجل تعزيز جاهزية رأس المال الفكري في الجامعة. وتتميز الدراسة الحالية عن دراسة شياع برسم الخارطة الإستراتيجية بمفاصلها المتنوعة لجامعة المثنى عينة البحث وفق منظور بطاقة الدرجات المتوازنة ومن ثم استكشاف الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة المثنى من أجل تحديد مدى تهيؤه لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وفقاً للمسارات التي تحددها الخارطة الاستراتيجية للجامعة وتحديد المعالجات اللازمة لمعالجة فجوات رأس المال التنظيمي ورفع مستوى جاهزيته. كما تتميز بقياس بعد رابع لرأس المال التنظيمي والمتمثل بالهيكل التنظيمي وتشخيص فجوته في خمس مجالات رئيسية (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، والمجال الإداري والمالي) من خلال المقابلات المهيكلة مع عينة من القيادات الجامعية.

٢. دراسة (الجابري، 2015):

" قياس الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال البشري وفق منظور بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة حالة في مديرية اتصالات و بريد ميسان "

تناولت هذه الدراسة التي اعتمدت منهج دراسة الحالة تشخيص جاهزية رأس المال البشري الاستراتيجي في مديرية اتصالات و بريد ميسان وفق منظور بطاقة العلامات المتوازنة، وتم جمع بيانات الدراسة من مصادر متعددة تتمثل بالمقابلة ومراجعة السجلات والكشوفات. وأثمرت نتائج البحث عن رسم الخارطة الإستراتيجية لمديرية اتصالات و بريد ميسان كما كشفت عن وجود فجوة كبيرة في خمس عوائل للوظائف الإستراتيجية للمديرية ومن ابرز الاستنتاجات التي توصلت اليها

الدراسة هي وجود ثلاث عمليات جوهرية داخلية لمديرية اتصالات و بريد ميسان وهي عمليات خدمة الاتصالات وخدمة الانترنت وخدمة البريد والتوفير، كما أتضح أن جاهزية رأس المال البشري في مديرية اتصالات و بريد ميسان مناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المخطط لها بنسبة %49. وأوصت الدراسة بإتباع المديرية لبرنامج موارد بشرية متكامل لغرض النهوض بواقع جاهزية رأس المال البشري لديها.

ثانياً. مناقشة الجهود المعرفية السابقة

يلاحظ من خلال العرض السابق ان الدراسات التي تناولت جاهزية رأس المال التنظيمي قليلة جداً، وفي الواقع يعد اسهام (Kaplan and Norton (2004 في هذا المجال هو الاسهام الابرز والوحيد تقريباً. كما يلاحظ وجود العديد من الدراسات المحلية والعربية والعالمية التي تناولت منظور بطاقة الدرجات المتوازنة وتبنت منهجية (Kaplan and Norton (2004 في بناء الخرائط الاستراتيجية في سياقات مختلفة ومنها الجامعات للمساعدة المنظمات في تحقيق اهدافها الاستراتيجية ونقل استراتيجيتها الى الواقع الفعلي. كما توصلت البعض من هذه الدراسات الى ان قياس الموارد الغير الملموسة في المؤسسات التعليمية يشكل اهمية خاصة نظراً لتأثيرها الكبير على جودة المؤسسة التعليمية. ويمكن تلخيص مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة على النحو ادناه:

١. اثراء الاطار النظري للدراسة الحالية.
٢. التعرف على اساليب ووسائل جمع البيانات.
٣. التعرف على الخطوات العلمية لبناء الخارطة الاستراتيجية لجامعة المثنى .
٤. التعرف على الخطوات العلمية لقياس جاهزية رأس المال التنظيمي لجامعة المثنى.



المبحث الثاني منهجية البحث

يشتمل هذا المبحث على عرض لمشكلة البحث وأهميته وأهدافه، ووصف لمجتمع البحث وعينته، ومنهج البحث المستخدم، ووسائل جمع البيانات وتفاصيل أدوات القياس، وعرضاً موجزاً للتعريفات الاجرائية للبحث، وكما يأتي:

أولاً. مشكلة البحث

ان التعليم العالي في العراق يواجه ازمة حقيقة تمثل انعكاساً للظروف الصعبة التي يمر بها البلد. وعلى الرغم من التزام الجامعات العراقية ومنها جامعة المثنى بوضع الاستراتيجيات، ولكن في واقع الامر ان اياً من هذه الاستراتيجيات لن يكون لها اهمية تذكر ان لم تأخذ طريقها في التنفيذ الفعلي، والذي يتطلب أمرين أساسيين، اولهما ان تكون هذه الاستراتيجيات مرسومة بوضوح ومبنية على أساس واقعي مستند على معالجات حقيقة للازمات والصعوبات التي تواجه الجامعات العراقية. والأمر الثاني هو ان تكون الجامعات مستعدة بجميع مواردها لتنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق التغيير المطلوب لبلوغ الاهداف الاستراتيجية.

أن عدم جاهزية رأس المال التنظيمي لحشد وتعزيز عملية التغيير المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية يعد عقبة حقيقة لنقل الاستراتيجية للواقع الفعلي. ولذلك فقد وضع Kaplan and Norton (2004) آليات متسلسلة منطقياً باستخدام مفهوم الخارطة الإستراتيجية لتحديد مستوى جاهزية الموارد غير الملموسة (بما فيها رأس المال التنظيمي) في المنظمة.

وتأسيساً على ما تقدم فإن مشكلة البحث الحالي تكمن في محاولة قياس الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في جامعة المثنى باستخدام الاطار الذي صاغه Kaplan and Norton (2004) من خلال الخارطة الإستراتيجية لمنظور بطاقة الدرجات المتوازنة للوقوف على مدى تهيؤ واستعداد رأس المال التنظيمي لجامعة المثنى لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة. ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الأساسي الآتي:

ما هو مستوى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في جامعة المثنى؟

ويتضمن هذا التساؤل ثلاثة تساؤلات فرعية هي على النحو الآتي:



١. ما هي الخارطة الاستراتيجية التي يمكن ان تسترشد بها جامعة المثني في تحقيق اهدافها؟
٢. ما هي الفجوة بين (الثقافة التنظيمية، القدرات القيادية، التراصف الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي) الحالية والمطلوبة في جامعة المثني؟
٣. كيف يمكن معالجة فجوة راس المال التنظيمي في جامعة المثني؟

ثانياً. أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

١. بناء الخارطة الاستراتيجية لجامعة المثني والتي تمثل صورة لجميع مسارات وتحركات الجامعة المستقبلية صوب اهدافها الاستراتيجية وبالشكل الذي يمكن جميع العاملين من فهمها كما تربط جميع الاهداف الاستراتيجية بعلاقات سبب ونتيجة واضحة ومصنفة وفقاً للمنظورات الاربعة لبطاقة الدرجات المتوازنة .
٢. يستمد البحث أهميته من خلال تشخيص القيم الثقافية المهنية في بيئة عمل الجامعة وكذلك تحديد مدى رغبة العاملين في الجامعة عينة البحث تجاه تغيير هذه القيم أو المحافظة عليها وهذا بدوره سوف يساهم في تحسين أداء العاملين وسلوكهم بما يخدم مصلحة الجامعة.
٣. كما يكتسب البحث أهميته من خلال أرشاد القيادات التعليمية في الجامعة حول مدى انسجام القدرات والمهارات التي يمتلكونها مع التوجه الاستراتيجي للجامعة والقيم المفضلة من قبل العاملين لديها وهذا بدوره سوف يشخص بشكل دقيق البرامج التدريبية اللازمة لتطوير قدراتهم.
٤. كما تتمثل أهمية البحث في تشخيص المجالات الموجودة في الهيكل التنظيمي التي بحاجة الى تغيير وتحديث وهذا سوف يعمل على فك القيود التنظيمية والإدارية التي تعيق إدارة الجامعة وتشكيلاتها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية.

ثالثاً. اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق ثلاثة أهداف جوهرية وهي على النحو الاتي:

١. رسم الخارطة الإستراتيجية لجامعة المثنى وفق منظور بطاقة الدرجات المتوازنة التي تتضمن أربعة منظورات رئيسية هي المنظور المالي ومنظور الزبائن ومنظور العمليات الجوهرية ومنظور التعلم والنمو. ويتضمن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

✓ تحديد رسالة جامعة المثنى ورؤيتها.

✓ العمل على تحديد المواضيع الإستراتيجية.

✓ إجراء تحليل SWOT لبطاقة الدرجات المتوازنة.

✓ وضع الأهداف لكل منظور من منظورات البطاقة.

٢. استكشاف جاهزية رأس المال التنظيمي لجامعة المثنى من أجل تحديد قابلية الجامعة على حشد وتعزيز عملية التغيير المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية. ويتضمن أربعة أهداف فرعية على النحو أدناه:

✓ تحديد فجوة الثقافة التنظيمية لجامعة المثنى عينة البحث.

✓ تحديد فجوة القدرات القيادية لجامعة المثنى عينة البحث.

✓ تحديد فجوة التراصف الاستراتيجي لجامعة المثنى عينة البحث.

✓ تحديد فجوة الهيكل التنظيمي لجامعة المثنى عينة البحث.

٣. اقتراح البرامج اللازمة لمعالجة فجوة جاهزية رأس المال التنظيمي في جامعة المثنى في حالة وجودها.

رابعاً. مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بمنتسبي جامعة المثنى والبالغ عددهم الكلي 1476 منتسب، منهم 517 من الكادر التدريسي والباقي 959 من الكادر الوظيفي للجامعة. تم استهداف هذه المجتمع من أجل تحقيق ثلاثة أغراض رئيسة وعلى النحو أدناه:

١. الأول تمثل بتحديد المواضيع الإستراتيجية للجامعة وتمثلت العينة المستهدفة لهذا الغرض بـ (5) من القيادات الجامعية^١ التي على دارية كافية وصلة مباشرة بوضع الخطط الاستراتيجية للجامعة.

^١ انظر ملحق (١) يتضمن اسماء القيادات الجامعية الذين اجريت معهم مقابلات مكثفة لتحديد المواضيع الاستراتيجية لجامعة المثنى.

٢. أما الغرض الثاني فتمثل بتشخيص الفجوة لثلاثة جوانب لرأس المال التنظيمي لجامعة المثني وهي فجوة الثقافة التنظيمية، فجوة القدرات القيادية، وفجوة التراصف الاستراتيجي من خلال استخدام اداة قياس خاصة بكل مجال. وقد تم تحديد الحجم الأمثل للعينة المستهدفة لهذا الغرض باستخدام مدخل رابطة التربية الأمريكية لـ (Kergcie and Morgan 1970).
وفق المعادلة التالية:

$$n = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)}$$

حيث :

n = حجم العينة المطلوب.

N = حجم مجتمع البحث.

P = نسبة المجتمع. واقترح (Kergcie & Morgan, 1970) انها تساوي (0.5)

d = نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه واكبر قيمة له (0.05)

$X^2 = 3.841$ عند مستوى ثقة (0.95)

والجدول (1) يوضح حجم العينة الامثل لتشخيص فجوة (الثقافة، القيادة، والتراصف الاستراتيجي).

جدول (1): حجم العينة الامثل لتشخيص فجوة (الثقافة، القيادة ، والتراصف الاستراتيجي)

حجم مجتمع البحث	نسبة المجتمع	مستوى الدلالة	X^2	حجم العينة الامثل
1476	0.5	0.05	3.841	305

٣. أما الغرض الأخير فتمثل بتشخيص فجوة الهيكل التنظيمي من خلال إجراء المقابلات المهيكلية وتكونت العينة المستهدفة لهذا الغرض من 46 من القيادات الجامعية^٢ من العمداء، معاوني العمداء، رؤساء الاقسام العلمية، ومدراء الاقسام المهمة في الجامعة.

٢ انظر الملحق رقم (٢) يتضمن اسماء القيادات الجامعية الذين اجريت معهم مقابلات مهيكلية لتشخيص فجوة الهيكل التنظيمي لجامعة المثني.

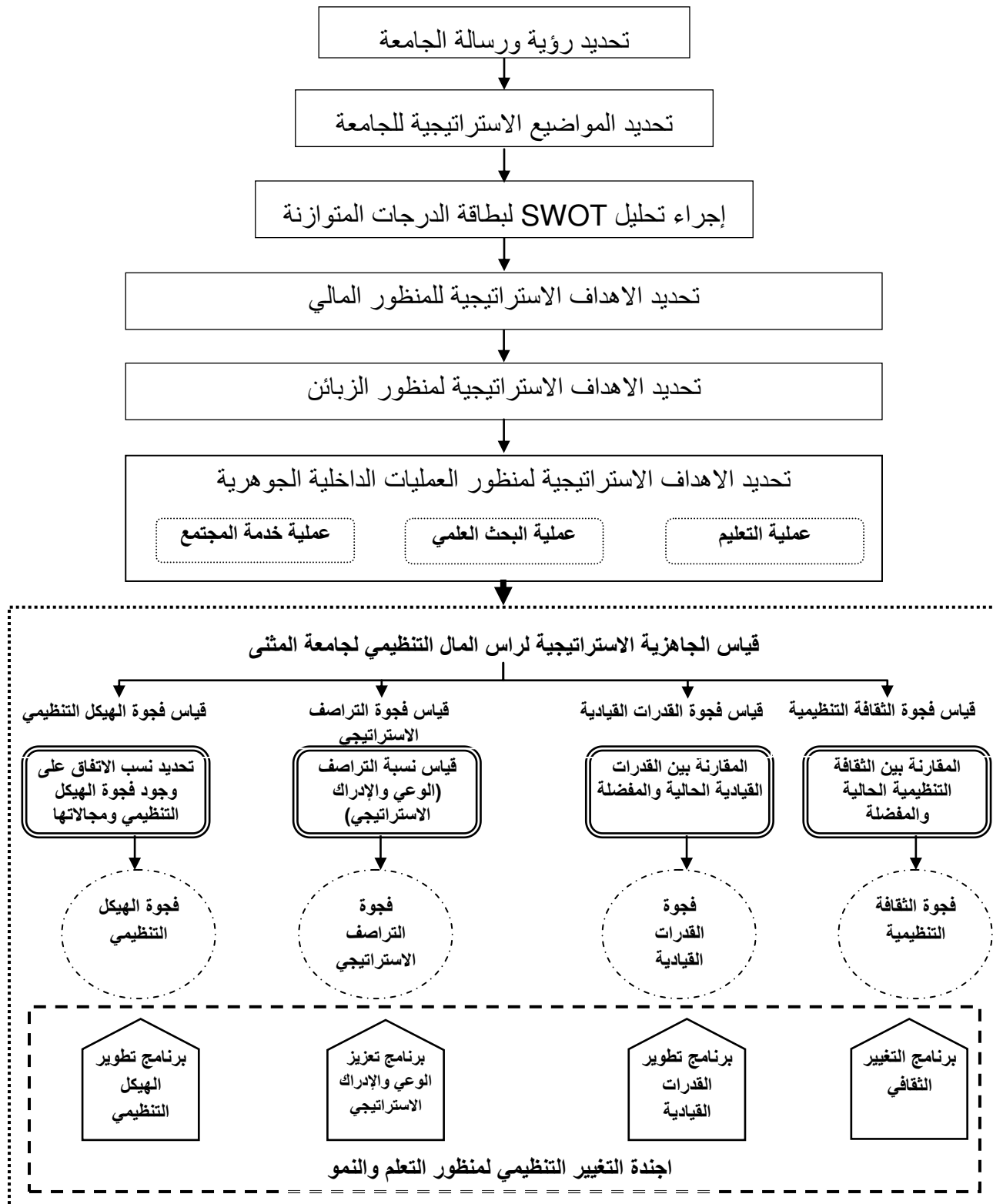
والجدول (2) يوضح الجهة المستهدفة والوسيلة المستخدمة لجمع البيانات وعلاقتها بأهداف البحث.

جدول (2): الجهات المستهدفة ووسائل جمع البيانات

الهدف	الجهة المستهدفة	الوسيلة
1	قيادات تعليمية	مقابلات مكثفة
2	العاملين	اداة قياس القيم الثقافية
3	العاملين	اداة قياس القدرات القيادية
4	العاملين	اداة قياس التراصف الاستراتيجي
5	قيادات تعليمية	مقابلات مهيكلة

خامساً. منهج البحث

استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة لغرض تحديد الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في جامعة المتنى ومعالجة فجواته بإتباع مجموعة من الخطوات الموضحة في الشكل (1).



شكل (1): خطوات قياس الجاهزية الاستراتيجية لراس المال التنظيمي لجامعة المثني ومعالجة فجواته



سادساً. وسائل جمع البيانات

اعتمدت الباحثة على المصادر التالية من أجل الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق اهداف البحث:

١. المقابلات المكثفة مع عينة صغيرة من القيادات الجامعية وكانت الغاية من تلك المقابلات تحديد المواضيع الاستراتيجية التي تتبناها الجامعة.

٢. المقابلات المهيكلة مع عينة من عمداء ومعاوني العمداء رؤساء الاقسام الادارية والعلمية في الجامعة بغرض الوقوف على فجوة الهيكل التنظيمي والتي تضمنت طرح مجموعة من الاسئلة حول مدى وجود الفجوات في الهيكل التنظيمي وما هي مجالاتها.

٣. أداة الاستبيان^٣ لغرض تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية وفجوة القدرات القيادية والتراصف الاستراتيجي.

٤. أسلوب الملاحظة لمتابعة بعض الأبعاد والجوانب في عمل الجامعة والمتعلقة بمشكلة البحث.

٥. الوثائق وتشمل البيانات الموثقة وذات العلاقة بأهداف البحث مثل الكشوفات المالية وأعداد المنتسبين وبعض احصائيات قسمي التعليم المستمر والبحث والتطوير.

ويوضح الجدول (3) تفاصيل ادوات قياس ابعاد رأس المال التنظيمي .

جدول (3): تفاصيل ادوات قياس ابعاد رأس المال التنظيمي

المصدر	عدد الاسئلة	الاداة	الابعاد
(Cameron et al. 2006)	24	استبيان	الثقافة التنظيمية
(Cameron et al. 2006)	20	استبيان	القدرات القيادية
(شيع،2013)	2	استبيان	التراصف الاستراتيجي
من تصميم الباحثة	2	مقابلات مهيكلة	الهيكل التنظيمي

سابعاً. التعريفات الاجرائية للبحث

١. رأس المال التنظيمي: هو قابلية المنظمة لحشد وتعزيز عملية التغيير المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.

^٣ انظر ملحق (٣) أداة استبيان الثقافة التنظيمية، القدرات القيادية، والتراصف الاستراتيجي.



٢. **بطاقة الدرجات المتوازنة:** هي احد مكونات نظام الادارة الاستراتيجية التي تهدف الى ترجمه رؤية واستراتيجيه المنظمة الى مجموعة من الاهداف القابلة للقياس وفي الوقت نفسه فهي توفر اطار عمل للإدارة الاستراتيجية وقياس الاداء التنظيمي يربط الاستراتيجية بنتائج قابلة للقياس في اربعة مجالات حرجه : مالية ، التعلم والنمو ، الزبائن ، والعمليات الداخلية .

٣. **الخارطة الإستراتيجية:** هي الاداة التي تصف بيانياً استراتيجية المنظمة بطريقه التي تمكن جميع العاملين في المنظمة من فهمها، وتربط الأهداف الرئيسية للمنظمة بعلاقات سبب ونتيجة واضحة ومصنفة حسب المنظورات الاربعة لنموذج البطاقة المتوازنة.

٤. **جاهزية رأس المال التنظيمي:** تصف مدى استعداد أو تهيؤ المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة من خلال توفر الثقافة والقيادة التنظيمية المناسبة لاحتضان الاستراتيجية المختارة ووجود مستوى من الوعي والإدراك الاستراتيجي لدى العاملين لهذه الاستراتيجية وتوفير الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذها.

ثامناً. حدود البحث

١. **الحدود المكانية:** شمل البحث الحالي جامعة المثنى .

٢. **الحدود الزمانية:** تمثلت بمدة إعداد البحث في الجانب النظري والعملي من تاريخ (2016/7/1) الى (2016/12/19).

الفصل الثاني

**الإطار النظري لقياس الجاهزية
الاستراتيجية لرأس المال
النظيمي وفق منظور بطاقة
الدرجات المتوازنة**

**المبحث الأول: رأس المال
النظيمي
المبحث الثاني: بطاقة الدرجات
المتوازنة
المبحث الثالث: رأس المال
النظيمي وفقاً لبطاقة الدرجات
المتوازنة**

المبحث الأول

رأس المال التنظيمي

أولاً. مفهوم رأس المال التنظيمي

على الرغم من ان الجذور الفكرية لرأس المال التنظيمي (Organizational Capital) تعود الى اعمال (1937) Coase إلا ان (1980) Prescott and Visscher يعدان اول من قدم مفهوم رأس المال التنظيمي بشكل صريح من خلال مقالتهم بعنوان (رأس المال التنظيمي) (Miyagawa & Kim,2008:170). إذ عرف الاثنان رأس المال التنظيمي (OC) بأنه ما تملكه المنظمة من معلومات عن مهارات وخبرات العاملين فيها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق التناسق الجيد بين العاملين والمهام المسندة اليهم، وتحسين التوافق بين العاملين ضمن فرق العمل في المنظمة. كما عدّ الباحثان بأن ما يمتلكه العاملون من معلومات عن عمل المنظمة والتي لا يمكن نقلها او اكتسابها إلا من خلال التدريب او الخبرة المتراكمة جزءاً هاماً من رأس المال التنظيمي للمنظمة (Prescott & Visscher,1980:447-459).

ولابد من الإشارة انه لا يوجد رأي موحد ومتفق عليه حول ماهية رأس المال التنظيمي ومكوناته (Lavado et al.,2010:683)، ولكن بشكل عام يذكر Ludewig & Sadowski (2009:394) ان هناك اتجاهين لمفهوم رأس المال التنظيمي في ادبيات الإدارة، الاول ينظر الى رأس المال التنظيمي بوصفه متجسداً في المنظمة ذاتها بما تملكه من ممارسات وروتينات تنظيمية، ومن انصار هذا الاتجاه (Rosen,1972; Ericson and pakes,1995). اما الاتجاه الثاني فينظر الى رأس المال التنظيمي بأنه يتجسد في العاملين وشبكتهم الاجتماعية ومدى توافقهم مع المهام في المنظمة، وقد دعم هذا الاتجاه بدراسات عدد من الباحثين امثال (Jovanvic,1979; Prescott and Visscher,1980; Becker,1993; Atkeson and Kehoe,2005).

اذ يرى (Evenson and Westphal (1995:2337 بان رأس المال التنظيمي هو المعرفة التي تستخدمها المنظمة لدمج المهارات البشرية والموارد المادية في انظمة لإنتاج وتسليم المنتجات التي تحقق رضا الزبائن. وفي هذا السياق يذكر (Lev(2009:276-277 وزملائه



انه في حين ان كل منظمة تحتاج الى مستوى معين من راس المال التنظيمي لتحويل مواردها الى مخرجات ولكن مصطلح راس المال التنظيمي يستخدم عادة للإشارة الى قدرة المنظمة على تحقيق واستدامة الاداء المتفوق من خلال مجموعة التكنولوجيا والممارسات والعمليات والتصاميم بما في ذلك انظمة الحوافز والتعويضات التي تمكن المنظمة من ان تستخلص من مستوى معين من الموارد، مستوى اعلى من المنتجات وبتكافئه اقل من الاخرين.

فيما يرى (Lavado (2010:681-683 وزملائه ان راس المال التنظيمي هو الظاهرة التي تحول المعرفة الضمنية التي تكتسبها المنظمة الى معرفة صريحة وموثقة يسهل الوصول اليها واستخدامها من قبل جميع العاملين عبر عمليات المنظمة الرسمية، قواعد البيانات، الوثائق، براءات الاختراع، والأدلة الاجرائية التي تستخدمها المنظمة لخرن وتجديد وتكامل المعرفة التي تصبح مكون مكمّل لجميع الممارسات التي تقود تحركات المنظمة حيث تستطيع المنظمة تمييز ما تم تعلمه وتقرر ايضاً كيفيه استخدامه. وفي نفس السياق يذكر (Youndt (2004 وزملائه بان راس المال التنظيمي هو المعرفة التي تتبقى في المنظمة عندما يغادر الجميع منازلهم ليلاً، لذلك وصف (Lavado (2010:683 وزملائه راس المال التنظيمي بأنه (ذاكرة المنظمة) مستنديين في ذلك الى تعريف (Walsh and Ungson (1991 لذاكرة المنظمة بأنها المعلومات المؤرشفة عن تاريخ المنظمة والتي يمكن اخذها بنظر الاعتبار في عمليات اتخاذ القرار الحالية. ان ذاكرة المنظمة وفقاً لمفهوم الباحثين اعلاه تتجاوز المستوى الفردي للمعرفة الى المعرفة على مستوى المنظمة بالشكل الذي يمكن من المحافظة على المعرفة المكتسبه عبر التاريخ الطويل للمنظمة حتى بعد مغادرة الاشخاص الاساسين منها: (Lavado et al.,2010: 681-683).

من جانب اخر عرف (Qiang and Junhua (2010 رأس المال التنظيمي بأنه الظاهرة التي تحول من خلالها المنظمة معرفة العاملين ومهاراتهم وخبراتهم الى موارد تنظيمية. كما عرفه (Yan and Xun (2013 بأنه المعرفة الفريدة والمهارات التي تملكها المنظمة والتي تتشكل تدريجياً مع تطور المنظمة بما يمكنها من استغلال مواردها بالشكل الامثل ويمكنها من تحسين تخصيص وتوظيف مواردها المختلفة (Wang,2016:234). اما (Wang and Lu (2014:4 فيرون ان راس المال التنظيمي يقصد به الثقافة التنظيمية وفلسفة الادارة وعمليات المنظمة



والنظم والموارد المعلوماتية. فيما يرى (Albertini 2016:4) ان راس المال التنظيمي يمثل الرابط بين جميع أنشطة وعمليات المنظمة ومواردها ويشمل الثقافة والقيم والمعلومات وهيكل المنظمة. وكذلك اشار (Jiang 2016:1) وزملاءه ان راس المال التنظيمي هو حزمة المعرفة او معرفة الكيف التي تجمعها المنظمة عبر تاريخها الطويل وهذه المعرفة تساعد المنظمة في دمج مهاراتها البشرية مع مواردها المادية والمعلوماتية في انظمة الانتاج وخلق القيمة.

يلاحظ من جميع التعاريف السابقة انها ركزت على عنصرين اساسيين لوصف راس المال التنظيمي هما "المعرفة" و"التكامل"، فرأس المال التنظيمي هو معرفة تكتسبها المنظمة خلال تاريخها لتحقيق تكامل جميع مواردها بطريقة كفوءة وفعالة. وعلى الرغم من تعدد التعاريف ولكن وعلى قدر تعلق الامر بموضوع الدراسة الحاليه فان المفهوم الذي يصف راس المال التنظيمي من خلال تحليل تأثيره ودعمه لتنفيذ استراتيجيه المنظمة والذي قدمه (Kaplan and Norton 2004) هو الاكثر اهمية فقد وصفه الاثنان بأنه قابليه المنظمة لحشد وتعزيز عملية التغيير المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية المختارة (Kaplan & Norton, 2004a:275).

وترى الباحثة انه من خلال استعراض الادبيات الاداريه التي كتبت حول مفهوم راس المال التنظيمي فانه يمكن تعريفه بأنه قابلية المنظمة على تحقيق التكامل والربط والتنسيق بين جميع مواردها الملموسة وغير الملموسة من خلال ما تطوره من مناخ تنظيمي، أنماط قيادية، ممارسات، هياكل تنظيمية، واليات لاستثمار المعرفة ونشرها في جميع اتجاهات المنظمة وبما يسهم في تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

ثانياً. اهمية راس المال التنظيمي

من خلال استعراض الادبيات المتوفرة يمكن ان نستخلص مجموعة من النقاط التي توضح اهمية راس المال التنظيمي وكما موضح أدناه:

1. **الربط والتكامل:** جوهر رأس المال التنظيمي هو تمكين المنظمة من تحقيق التجانس والتكامل في جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة (Wang,2016:1)، بشكل يمكنها من الاستفادة من مواردها البشرية والمعلوماتية والمادية من خلال الممارسات التنظيمية



المختلفة (Ludewig & Sadowski, 2009:395). فهو يجعل مجموعة الموارد اكثر انتاجيه مجتمعة مما لو كانت منفردة (Jovanovic & Rousseau, 2011:35). كما يعكس مساهمة الموارد غير الملموسة (Wang, 2016:3)، ويحقق الكفاءة في تخصيص الموارد ويحسن من خلق القيمة من الموارد الاخرى (Balnco, 2011:3). ويذكر Kaplan and Norton (2004a:275) انه لا يمكن تحقيق التراصف بين الموارد غير الملموسة الاخرى (البشرية والمعلوماتية) والموارد الملموسة تجاه استراتيجية المنظمة الا بوجود رأس مال تنظيمي مميز لدى المنظمة وبالشكل الذي يحقق التكامل والتراصف لجميع الموارد مع الاستراتيجية ومن ثم تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٢. **الميزة التنافسية:** رأس المال التنظيمي يشكل ميزة تنافسية للمنظمة لكونه مورداً لا يمكن تجميعه او نقله او تقليده من قبل الاخرين (Lev & Radhakrishan, 2003:5). ويتفق Ludewig and Sadowski (2009:393) مع ذلك بذكر انه عند الاخذ بالاعتبار النظرية المستندة على الموارد بنظر الاعتبار فان رأس المال التنظيمي هو مورد استراتيجي للمنظمة يمكن ان يكون مصدراً لميزة تنافسية مستدامة، فهو مورد حاسم يمكن المنظمة من البقاء والاستمرار في بيئتها المتغيرة.

٣. **التعلم:** يساعد المنظمة في تمييز واستثمار المعرفة التي تكتسبها عبر تاريخها الطويل وأيضاً تحديد الكيفية التي يمكن ان توظف بها هذه المعرفة لتصبح جزءاً مكملاً لجميع الممارسات التنظيمية التي تقود تحركات المنظمة (Lavado et al., 2010:683). فهو يرصد تأثير عمليات التعلم على الاداء التنظيمي (Wang & Lu, 2014:2)، فما تتعلمه المنظمة عن اي مورد من مواردها في الفترة الحالية يحسن الانتاجية للفترة المقبلة (Prescott & Vissvher, 1980:448).

٤. **تنفيذ الاستراتيجية:** ان قيمة هذا المورد كبقية الموارد غير الملموسة الاخرى (البشرية والمعلوماتية) تتأتى من قدرته على مساعدة المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها Kaplan and Norton, 2004b:2). حيث يدعم رأس المال التنظيمي عملية التغيير في المناخ التنظيمي المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.



ثالثاً. مداخل قياس رأس المال التنظيمي

يعدّ رأس المال التنظيمي أكثر الموارد غير الملموسة صعوبة في القياس (Blanco,2012) (17). ويرى (Ludewig and Sadowski (2009:395) انه لا يمكن قياس قيمة رأس المال التنظيمي بشكل مباشر وإنما اي محاولة لقياس رأس المال التنظيمي يجب ان تكون مرتبطة اما بتأثيره على المخرجات كالإرباح والقيمة المضافة او قياس تأثيره على الاداء. اما Miyagawa (2008:171-172) and Kim فيرون ان هناك مدخلين لقياس رأس المال التنظيمي الاول يكون بالاعتماد على القيمة السوقية للمنظمة والثاني يكون بالاعتماد على دالة الانتاج. وصنف مدخلين، الاول بالاعتماد على الاستبيان واعتمد هذا المدخل من قبل الباحثين امثال (Roman and Jana (2012:124) مداخل قياس رأس المال التنظيمي في الادب الاداري الى (Huselid, 1995; Delaney and Huselid, 1996; Becker and Huselid, 1998; Youndt and Snell, 2004; Black and Lynch, 2005).

اما المدخل الثاني فيكون بالاعتماد على وضع النماذج الرياضية واتبع هذا المدخل لقياس رأس المال التنظيمي من قبل الباحثين امثال (Atkeson and Kehoe, 2002; Lev and Radhakrishnan, 2003; Miyagawa and Kim, 2008; Ludewig and Sadowski , 2009) . وفي الحقيقة فان هذه النماذج الرياضية لقياس رأس المال التنظيمي تركز على قياس المدخلات والمخرجات لذلك فقد توسع (Lev (2016:15 وزملائه في تصنيفهم لمقاييس رأس المال التنظيمي الى ثلاث انواع من المقاييس كما موضح أدناه:

١. المقاييس المستندة على المدخلات: حيث تقيس المبالغ والموارد التي تنفق على الاستثمار في رأس المال التنظيمي.
٢. المقاييس المستندة على الاستبيان: التي تقيس جوانب مختلفة من الممارسات التنظيمية.
٣. المقاييس المستندة على المخرجات: التي تقيس اسهامات رأس المال التنظيمي في المخرجات مثل زيادة العوائد.

وفي حقيقة الامر فان معظم الادبيات المتوفرة عن قياس رأس المال التنظيمي تعتمد المقاييس المستندة على المدخلات او المخرجات لتخمين اسهامات رأس المال التنظيمي وتأثيره على الاداء المالي للمنظمة، فهي كما ذكر (Spender (2009 مقاييس مالية تقليدية. والقليل



من الدراسات اعتمد على قياس رأس المال التنظيمي من خلال توضيح تأثيره على الاداء التنظيمي. وفي هذا الاطار اعتمد (Black and Lynch 2005) على مدخل الاستبيان لقياس بعض الجوانب التنظيمية بشكل منفصل ولكن هذه المحاولة لقياس رأس المال التنظيمي وفقاً لما ذكره (Lev et al. 2016:19) لم توضح كيف ترتبط هذه الجوانب ونتائج قياسها مع رأس المال التنظيمي. اما بالنسبة لـ (Kaplan and Norton 2004) فقد انتهجا نهجا مختلفا لقياس رأس المال التنظيمي من خلال تحليل تأثيره على استراتيجيه المنظمة وفقا لما يعرف بـ (منظور بطاقة الدرجات المتوازنة). ويذكر (Spender 2009:14-15) انه مع تنامي الاهتمام بقياس الموارد غير الملموسة تبرز بطاقة الدرجات المتوازنة التي تقدم مقاييس مصنفة لأربع منظورات مختلفة (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو). حيث ان دمج هذه المقاييس معاً يعطي تصوراً أكثر وضوحاً عن وضع الاستراتيجي للمنظمة وإمكانياتها أكثر من مجرد المقاييس المالية المنفردة. فبالنسبة لـ (Kaplan and Norton 2004) فان قياس قيمه رأس المال التنظيمي هو تقدير للمدى الذي يدعم به استراتيجيه المنظمة ويتراصف معها، وقياس هذا التراصف يكون من خلال تحديد الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي.



المبحث الثاني

بطاقة الدرجات المتوازنة

أولاً. نشأة بطاقة الدرجات المتوازنة

طورت بطاقة الدرجات المتوازنة من قبل Robert Kaplan البروفسور في جامعة هارفارد والاستشاري David Norton (Niven,2006:14)، وكانت نتاج لمشروع دراسة بحثية اجراها الاثنان في عام 1990 برعاية مؤسسة KPMG للخدمات المهنية والاستشارية (Mackay, 2004:10). واستمرت الدراسة لمدة عام كامل في 12 شركة امريكية رائدة في مجال قياس الاداء بهدف استكشاف طرق جديدة لقياس الاداء (Poiars,2008:16). وكانت تلك الشركات تتميز بكون مواردها غير الملموسة تلعب دورا اساسيا في عملية خلق القيمة (Vesty, 2004:3).

وفي عام 1992 قدم الاثنان لأول مرة مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC) من خلال مقالتهم في مجلة Harvard Business Review بعنوان "بطاقة الدرجات المتوازنة - المقاييس التي تقود الاداء". وافتتحت هذه المقالة بعبارة "ما تقوم بقياسه هو ما ستحصل عليه" لتوضيح اهمية قياس اداء المنظمة بشكل شامل بدلا من الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية التي قد لا تساعد المنظمة على التحسين والتطوير المستمر والابتكار فهذه المقاييس المالية كانت مناسبة لعصر الصناعة ولكنها لا تتناسب مع البيئة التنافسية التي تعمل بها المنظمات الان حيث القدرات الجديدة الاخذة بالظهور (Kaplan & Norton,1992:71). وفي الحقيقة فانه في تلك الفترة اخذت الانتقادات تتزايد حول الاعتماد المفرط على المقاييس المالية في متابعه اداء المنظمة (Pujas,2010:5). وقد ذكر Kaplan and Norton (1992) بان هذا الاعتماد المفرط يؤثر في قدرة المنظمة على خلق القيمة (Pujas,2010:22)، وكان هذا الاعتقاد بقصور المؤشرات المالية هو الامر الذي دفعهم لتطوير بطاقة الدرجات المتوازنة لدعم المقاييس المالية التقليدية بثلاثة منظورات اضافية هي (Kaplan & Norton,1992:72):

١. منظور الزبائن: كيف ينظر الينا زبائننا ؟

٢. منظور العمليات الجوهرية: بماذا يجب ان نتميز؟



٣. منظور التعلم والنمو: هل بإمكاننا الاستمرار في تحسين وإضافة القيمة؟

٤. المنظور المالي : كيف ينظر الينا المساهمين؟

ان الجذور التاريخية لفكرة اخذ المقاييس غير المالية بنظر الاعتبار تعود الى الخمسينات من القرن الماضي إذ قدمت شركة جنرال الكترونيك مزيج من المقاييس المالية وغير المالية لقياس اداء بعض الاقسام في الشركه وعلى الرغم من عدم اعتماد هذه المقاييس انذاك كخطة رئيسية لوحدة الاعمال ونظام الادارة ولكنها كانت بمثابة خطوة اولية تجاه تطوير بطاقة الدرجات المتوازنة. وكذلك فان حركة الادارة اليابانية وما ادخلته من مبادئ جديدة في الادارة مثل نظم ادارة الجودة الشاملة في الوقت الذي كانت فيه منظمات العالم الغربي انذاك متوجهة نحو الاعتبارات القصيرة الامد والمقاييس الماليه كانت ايضا من العوامل المؤثرة في التوجه نحو مقاييس شاملة للآداء (Abdulla et al.,2013:135).

وخلال السنوات الاربع التي تلت العام 1992 بدأت العديد من الشركات بتبني بطاقة الدرجات المتوازنة وحققنت نتائج متميزة. وخلال المتابعه لتطبيق البطاقة لاحظ Kaplan and Norton بان هذه المنظمات لم تستخدم البطاقة لاستكمال المقاييس الماليه فحسب انما وظفتها ايضا لترجمة استراتيجيتها من خلال المقاييس التي تختارها لكل منظور. وذكر Larry D. Brady الرئيس التنفيذي لشركة FMC في مقابلة اجراها معه Kaplan في 1993 في اطار متابعة تطبيق البطاقة بأنها ليست نظام لقياس الاداء فحسب وإنما هي جوهر نظام الادارة ولكن ذلك يعتمد على الادارة فيما اذا تعتبرها مجرد اداة للقياس او اداة استراتيجية لتحسين الاداء التنظيمي (Abdulla et al.,2013:135).

وهكذا فقد نالت بطاقة الدرجات المتوازنة أهمية متزايدة بين المنظمات حول العالم كاداة اساسية ليس للقياس فحسب بل لتنفيذ الاستراتيجية. وقد لخص Kaplan and Norton (1996) هذا المفهوم وما طرأ عليه من تغييرات خلال التطبيق في كتابهم (بطاقة الدرجات المتوازنة: ترجمة الاستراتيجية الى افعال). ولم يقف تطور البطاقة عند هذا الحد وذلك من خلال تقديم Kaplan and Norton (2000) مفهوم الخارطة الاستراتيجية في مقالتهم (هل تواجه مشكلة مع إستراتيجيتك؟ اذن قم برسم الخارطة لها). وفي الحقيقة حضرت بطاقة الدرجات المتوازنة بتقدير كبير حيث ادرجتها مجلة Harvard Business Review في عام 1997 كواحدة من



أكثر أفكار الأعمال تأثيراً في القرن العشرين (Calabro,2001:5). وحازت البطاقة في العام ذاته على جائزة The American Accounting Association كأفضل اسهام نظري (Norreklit,2003:609). كما ترجم كتاب Kaplan and Norton (1996) (بطاقة الدرجات المتوازنة: ترجمة الاستراتيجية الى افعال) لأثنتا عشر لغة وباع أكثر من 250,000 نسخة حول العالم (Bable et al.,2006:4). وفي تصنيف لأعلى 25 اداة ادارية استخداماً نالت البطاقة المرتبة الثالثة عشر بالنسبة لأمريكا الشمالية وجاءت في المرتبة العاشرة في اسيا والثامنة في امريكا الجنوبية (Rigby,2005:7). كما ذكر Spender (2014) ان البطاقة تم تبنيها من قبل ما يزيد على نصف المؤسسات المهمة في العالم، وفي احصائية اجرتها مؤسسة Bain & Company الاستشارية في 2005 اظهرت النتائج ان 57% من المنظمات في العالم تستخدم البطاقة، 64% منها في امريكا الشمالية، و75% منها من المنظمات الكبرى في العالم (Abdulla et al.,2013:138).

ثانياً. مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة

اشتقت تسمية (بطاقة الدرجات المتوازنة) من محاولتها تحقيق التوازن بين كل من الاهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين مقاييس الاداء الماليه وغير المالية، وبين محركات الاداء والأهداف المتحققة (الشطي،2007:36). وذكر (Niven (2006 انه من خلال عمله مع العديد من المنظمات وجد بان هذه الاداة تمثل ثلاثة جوانب: نظام قياس، نظام ادارة استراتيجية، واداة اتصال. ويرى (shih-jen (2002 وزملائه انها مقياس للأداء ونظام للإدارة الإستراتيجية يعمل على ترجمة رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء، وتكون هذه المقاييس مشتقة من استراتيجية المنظمة ومختارة بدقة وعناية (Niven,2002:14). وتوفر هذه المقاييس صورة ملخصة وشاملة لبيان تقدم المنظمة تجاه تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (الشطي،2007:36)، كما توفر صورة سريعة وشاملة حول كيفية قيام المنظمة بخلق القيمة والمحافظة عليها (حسن واحمد،2011:169). ان هذه المقاييس المختارة للبطاقة تمثل اداة يستخدمها القادة في ايصال رؤية وأهداف المنظمة الاستراتيجية للعاملين وحملة الاسهم (Niven,2006:142). إذ يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية عند كل مستوى في المنظمة ثم تربط المقاييس مع الأهداف وبالتالي فان بطاقة الدرجات المتوازنة تساعد المنظمة في ترجمة



رؤيتها ورسالتها الى افعال ويوفر لها تغذية راجعة حول عملياتها والنتائج المتحققة (الشطي،2007:36). بحيث تمكن المدراء من مراجعة الأداء السابق وتوقع الأداء المستقبلي واتخاذ إجراءات تصحيحية لتطوير الأداء (Anthes,2003:34).

ويرى العامري والغالبي (2003) انها اول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الاداء يهتم بترجمة استراتيجية المنظمة الى اهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة(عبد المحسن،2006:34). و تساعد على ترجمة الاستراتيجية الى عمل فعلي، و تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها وتحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الاداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (عبد اللطيف و تركمان ،2006:143). ويتفق (Wei and Xin (2009 مع ما سبق بذكر ان بطاقة الدرجات المتوازنة هي احد مكونات نظام الادارة الاستراتيجية التي تهدف الى ترجمه رؤية واستراتيجية المنظمة الى مجموعة من الاهداف القابلة للقياس وفي الوقت نفسه فهو توفر اطار عمل للإدارة الإستراتيجية. كما عرفها (Poiars (2008:16 بأنها اداة للتخطيط الاستراتيجي تستخدم لرصف انشطه الاعمال تجاه رؤية واستراتيجية المنظمة.

وقدم (Kaplan and Norton (2004a تعريف شامل لبطاقة الدرجات المتوازنة حيث عرفها بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة تبين توجه الوحدات الاقتصادية في إتباع ترجمة رسالتها من خلال مجموعة مترابطة من مؤشرات الأداء التي تساهم بتأدية الأعمال ووضع إستراتيجيتها وبالتالي توصيل الإستراتيجية بتلك الأعمال والمساعدة في خلق الانسجام بين الأداء الفردي وأداء الوحدة الاقتصادية لأجل الوصول الى أهدافها (الغبان وحسين،2009:11). كما عرفها (Mengel & lewis (2012 بانها نموذج لقياس الاداء التنظيمي يربط الاستراتيجية بنتائج قابلة للقياس في اربعة مجالات حرجة: مالية، التعلم والنمو، الزبائن، والعمليات الداخلية.

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكن تلخيص النقاط الجوهرية لمفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة في خمس نقاط اساسية على النحو التالي (Morisawa,2002:3):

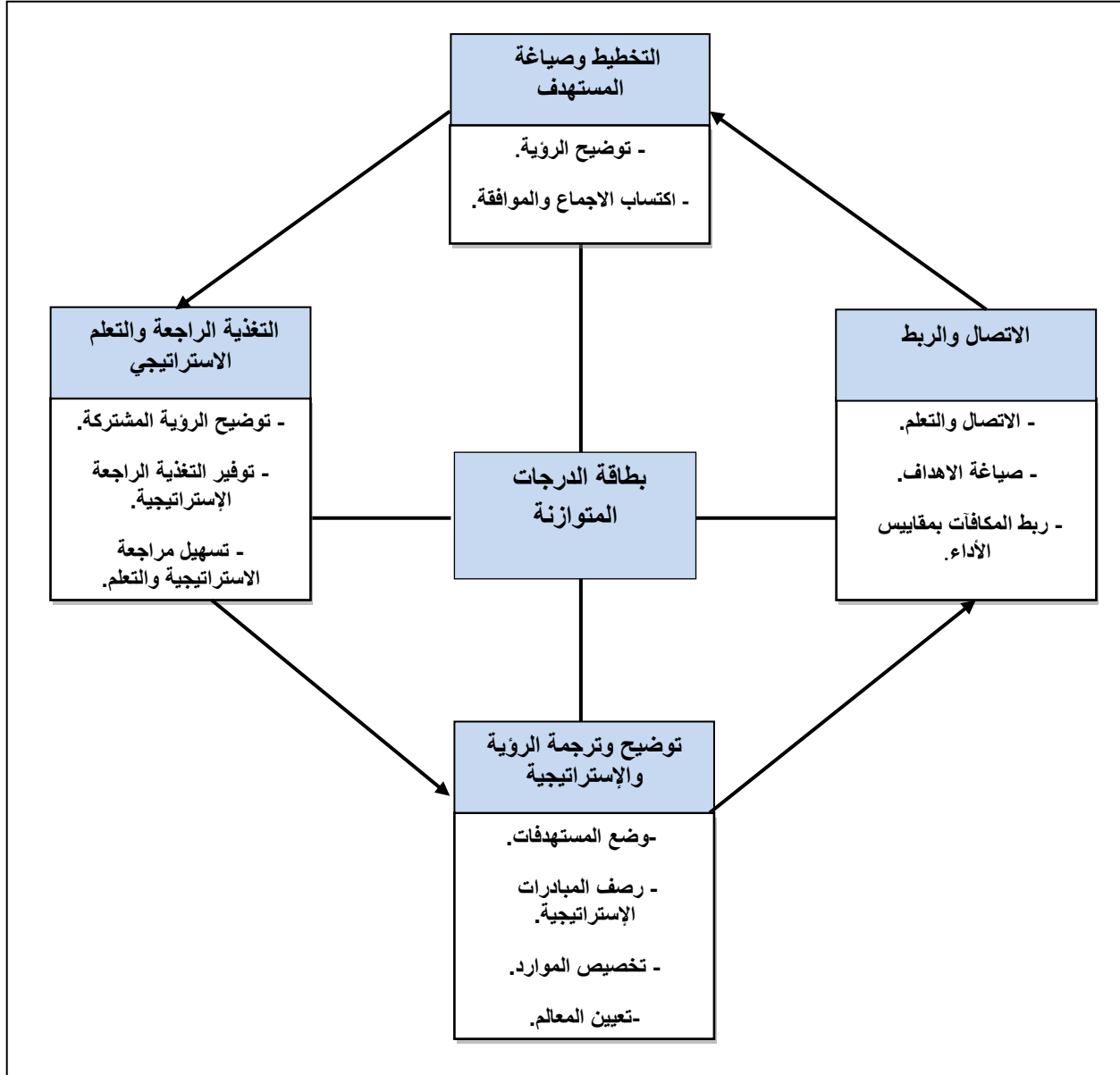


١. تحقيق الموازنة بين الاهداف القصيرة، المتوسطة، وطويلة الأجل من خلال مقاييس التي تقود الاداء.
٢. خلق الوعي بأهمية الموارد الغير الملموسة من خلال وضع المؤشرات الكمية الغير الماليه اضافة الى المؤشرات الماليه.
٣. ازالة الغموض من خلال المحافظة على المؤشرات الكمية .
٤. تعزيز التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة من التحقق ومراجعة الفرضيات.
٥. تحقيق اتصال استراتيجي فعال بين جميع المستويات التنظيمية .

وذكر (Sidiropoulos (2004:29) ان تبني المنظمة لهذا المدخل يساعدها في تحقيق

العمليات الادارية الحرجة التالية :

١. توضيح وترجمه الرؤية والإستراتيجية.
 ٢. ايصال وربط الاهداف والمقاييس الاستراتيجية.
 ٣. التخطيط وتحديد المستهدف ورفض المبادرات الاستراتيجية
 ٤. تحسين التغذية الراجعة والتعلم الاستراتيجي.
- ويوضح الشكل (2) اهمية بطاقة الدرجات المتوازنة كإطار عمل استراتيجي في المنظمة .



شكل (2): بطاقة الدرجات المتوازنة كإطار عمل استراتيجي في المنظمة

Source: Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E., & Goutsos, S. (2004). Applying sustainable indicators to corporate strategy: the eco-balanced scorecard. Environmental research, engineering and management, 1(27),P:29.

ثالثاً. منظورات بطاقة الدرجات المتوازنة ومكوناتها

حددت بطاقة الدرجات المتوازنة الاصلية التي صممها Kaplan and Norton (1992) اربعة منظورات تدعم طرق قياس الاداء التقليدية من خلال المقاييس المالية عن طريق اضافة ثلاثة مقاييس اخرى من منظور كل من (الزبائن، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو). ويرى Kaplan and Norton (1996) ان بطاقة الدرجات المتوازنة تمكن المنظمة من مراقبة مواردها غير الملموسة التي تحتاجها من أجل النمو المستقبلي ويمكن تلخيص المنظورات كما يلي:

١- المنظور المالي: على الرغم من ان البطاقة طورت كرد فعل على الاعتماد المفرط على المقاييس المالية ولكن هذه المقاييس بقيت مكوناً هاماً من مكونات البطاقة (Niven,2006:19). وتوضح هذه المقاييس فيما اذا كان تنفيذ استراتيجية المنظمة يسهم في اجراء التحسينات الاساسية وتحقيق النتيجة النهائية التي تصبو المنظمة الى تحقيقها ام لا (Kaplan & Norton,1996:77). ويقيس هذا المنظور ربحية الاستراتيجية لأن تحقيق الارباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة (بلاسكة، 2012:29)، حيث ان الاهتمام يجب ان يكون منصبا على الاهداف المالية بعيدة الامد (Kaplan & Norton,1996:47). ومن أجل تحقيق ذلك و جعل المقاييس المالية اكثر تطلعاً نحو المستقبل يرى Niven (2006) انه يجب ان تهدف مقاييس هذا المنظور لتحسين القيمة حيث ان حشد الموارد والطاقات والقابليات تجاه تحقيق رضا الزبائن والجودة والمعرفة والعوامل المختلفة في المنظورات الاخرى دون وجود مؤشرات تظهر العوائد الماليه للمنظمة قد ينتج عنها القليل من القيمة المضافة. في معظم المنظمات فان المنظور المالي يركز على زيادة الايرادات، تحسين الكلف والانتاجية، تحسين تخصيص الموارد، وتقليل المخاطر. وكل هذا يوفر الرباط الضروري بين المنظورات الاربعة للبطاقة (Kaplan & norton,1996:47). اما بالنسبة للمنظمات غير الربحية فقد يختلف الامر فيما يتعلق بالأهداف المالية ولكنها في النهاية لا بد ان تحافظ على استمرارها في انشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (العمرى،2009:18).

٢- منظور الزبائن: ان هذا المنظور يعكس العوامل المهمة للزبائن (الوقت، الجودة، الاداء، الخدمة، والكلفة) (Kaplan & Norton,1992:73-74). إذ ان منظمات اليوم تركز على



تحقيق القيمة لزيائنها وقياس أداء المنظمة من وجهة نظر الزبائن اصبح من اولويات المنظمات، وجاءت البطاقة لتلبية ذلك من خلال هذا المنظور عن طريق ترجمة رسالة المنظمة ورؤيتها حول خدمة الزبائن في مقاييس خاصة تعكس العوامل المهمة بحقهم (حسن واحمد، 2011:175). ويحدد هذا المنظور قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المنظمة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، و رضا الزبون. وهذا الأخير أي رضى الزبون يعتبر مهم جداً، لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباحاً وعوائد (البلاسكة، 2012:26).

ويعتبر هذا المنظور جوهر المقاييس غير المالية حيث ان الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم المستمر للمنظمة يترتب عليه زيادة حصة السوق للمنظمة من خلال اكتساب زبائن جدد او المحافظة على الزبائن الحاليين (نديم، 2013:28). وذكر (2006) Niven ان من أجل تحقيق النتائج مالية الايجابية فان على المنظمات ان تخلق المنتجات والخدمات التي تضيف القيمة من وجهة نظر الزبائن، ووفقاً لـ Kaplan and Norton (1996) فان من المؤشرات الشائعة لهذا المنظور: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب الزبون، وربحية الزبون.

٣- منظور العمليات الداخلية الجوهرية: يعكس هذا المنظور الانشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها وقيم هذا المنظور قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن (حسن واحمد، 2011:75). فهو يقيس العمليات الداخلية التي لها تأثير كبير على رضا الزبائن (Kaplan & Norton, 1996:92). ويهدف هذا المنظور الى تحديد العمليات المهمة التي يجب ان تتفوق بها المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية أي انه يجب ان تركز المنظمة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا الزبائن (ابو جزر، 2012: 54). ومن خلاله يعرف المدراء هل ان اعمالهم تدار بشكل جيد وهل ان المنتجات والخدمات المقدمة تتوافق مع احتياجات الزبائن وبعد ذلك يبحثون عن طرق لتحسين العمليات الداخلية (Wei & Xin, 2009:29). حيث يحدد المدراء العمليات الداخلية الاساسية التي يجب ان تتفوق فيها المنظمة والتي تبدأ من عمليات الابتكار التي تشمل تحديد احتياجات الزبائن الحاليين والمستقبليين وتطوير حلول جديدة لهذه الاحتياجات. ومن ثم العمليات التشغيلية التي تشمل اصال المنتجات والخدمات للعملاء



الموجودين او الحاليين وأخيرا خدمات ما بعد البيع والتي تقدم خدمات تضيف القيمة التي يحصل عليها العميل (Kaplan & Norton,1996:93).

٤- **منظور التعلم والنمو:** يحدد هذا المنظور القدرات التي يجب ان تنمو فيها المنظمة من أجل تنفيذ العمليات الداخلية التي تخلق القيمة للزبائن وحملة الأسهم، فهو يقيس قدرة المنظمة على الابتكار والتحسين المستمر والتعلم (Seth & Oyugi,2013:3). ففي عالم اليوم الذي يتميز بالتغير السريع والمستمر اصبح من الضروري للعاملين والمنظمة ان يكونوا في حالة تعلم مستمر حيث ان منظور التعلم والنمو يشكل الركيزة الاساسية لنجاح اي منظمة فهذا المنظور يصف الموارد غير الملموسة للمنظمة بما تتضمنه من رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي (Wei & Xin,2009:30-31). فهو يعبر عن الاسس التي يجب ان تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الأجل الطويل، فبدون قيام المنظمة بالاستثمار في مواردها البشرية وتطوير تقنيات انتاج المعلومات المساندة وتغيير الاجراءات الروتينية التنظيمية لتعمق روح العصر فأنها لن تكون قادرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية لمنظور الزبائن والعمليات الداخليه وبالتالي من المحتمل جدا عدم قدرتها في تحقيق اهدافها المالية (حسن واحمد، 2011:176). ويقيس هذا المنظور الفجوة بين القدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاثة مجالات رئيسية هي الأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية ولسد هذه الفجوة يجب استثمار قدرات العاملين بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وإدخال تكنولوجيا نظم معلومات حديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية وهذا يؤدي إلى دعم قدرة منظمات الأعمال على الاستمرار في تلبية احتياجات أصحاب المصالح في المنظمة (عبد الرحمن، 2014:72).

ويذكر (Atkinson (2012 وزملائه ان كل منظور من منظورات بطاقة الدرجات المتوازنة يتكون من أربعة مكونات أساسية هي على النحو أدناه (الجابري، 2015:26):

١. الأهداف (Objectives): يجب ان تبدأ المنظمة عملياتها في بناء بطاقة الدرجات المتوازنة عن طريق تطوير تصاريح كلامية للأهداف الإستراتيجية التي تصف ما تحاول المنظمة انجازه مع إستراتيجيتها.
٢. المؤشرات (Measures): عندما تبدأ المنظمة باختيار وتعريف أهدافها لمنظورات البطاقة الأربعة سألغة الذكر فأنها يمكن ان تختار مؤشرات لكل هدف. المؤشرات تمثل دلالات كمية

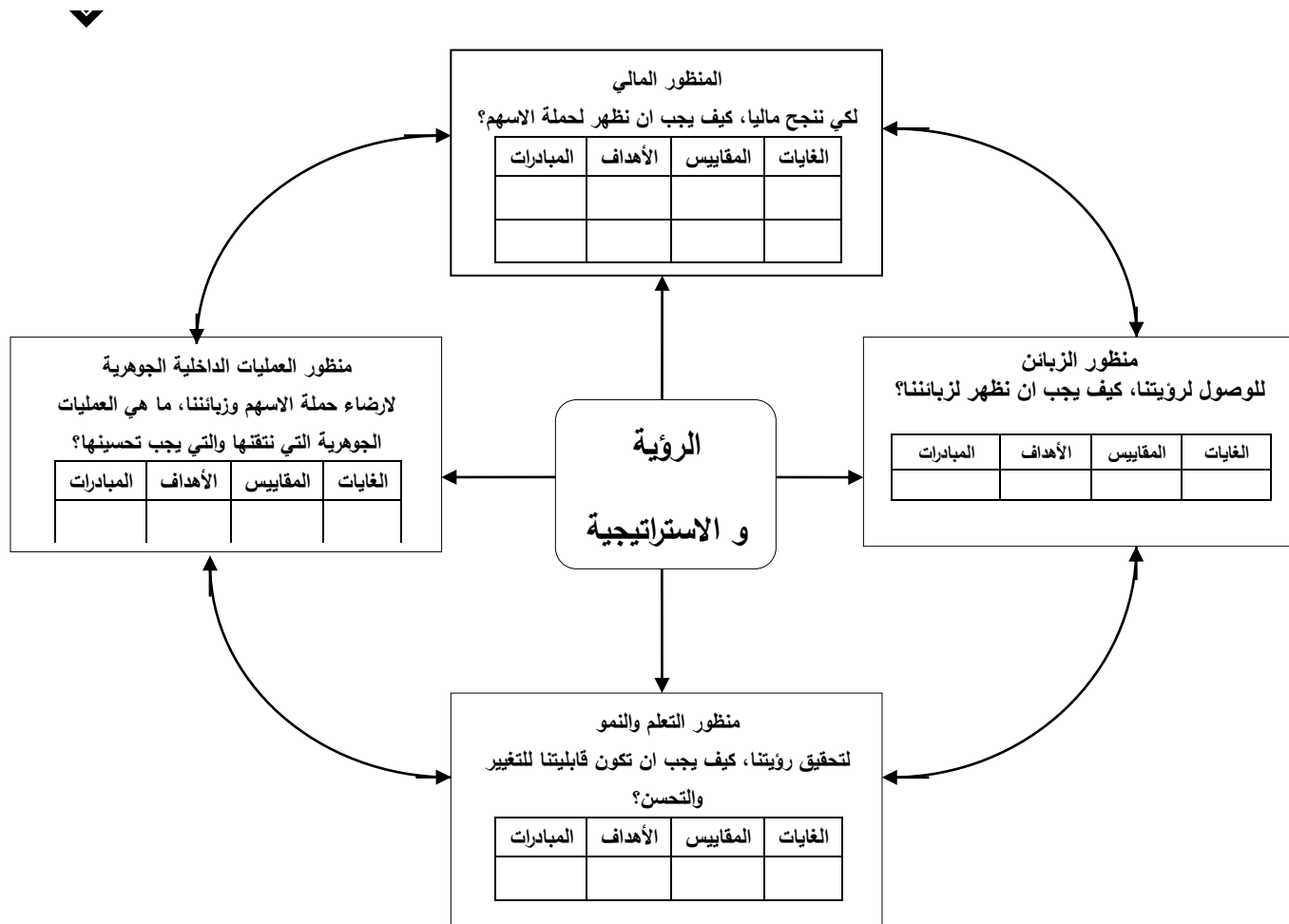


عن كيفية تقييم أداء الهدف الاستراتيجي فعندما تكتب المنظمات أهدافها فان العاملين سوف ينقلون ويترجمون هذه الأهداف بشكل مختلف عندما يحاولون تطبيقها في حياتهم العملية اليومية. فإذا لم تنقل هذه الأهداف الى مؤشرات واضحة فان هنالك ستكون صعوبة امام العاملين في ترجمتها وتنفيذها. المؤشرات تستطيع ان تصف بشكل دقيق كيف يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية لانها تقلل من الغموض الموجود في التعابير الكلامية للأهداف.

٣. المستهدف (Target): عندما تترجم الأهداف الى مؤشرات واضحة فان المدراء حينها يقومون باختيار المستهدفين لكل مقياس. المستهدف يؤسس مستوى الأداء أو معدل التحسين المطلوب للمقياس.

٤. المبادرات (Initiatives): تسجل في المبادرات الأشياء التي ستقوم بها المنظمة لتحقيق الهدف.

ويوضح الشكل (3) يوضح منظورات بطاقة الدرجات المتوازنة ومكوناتها :

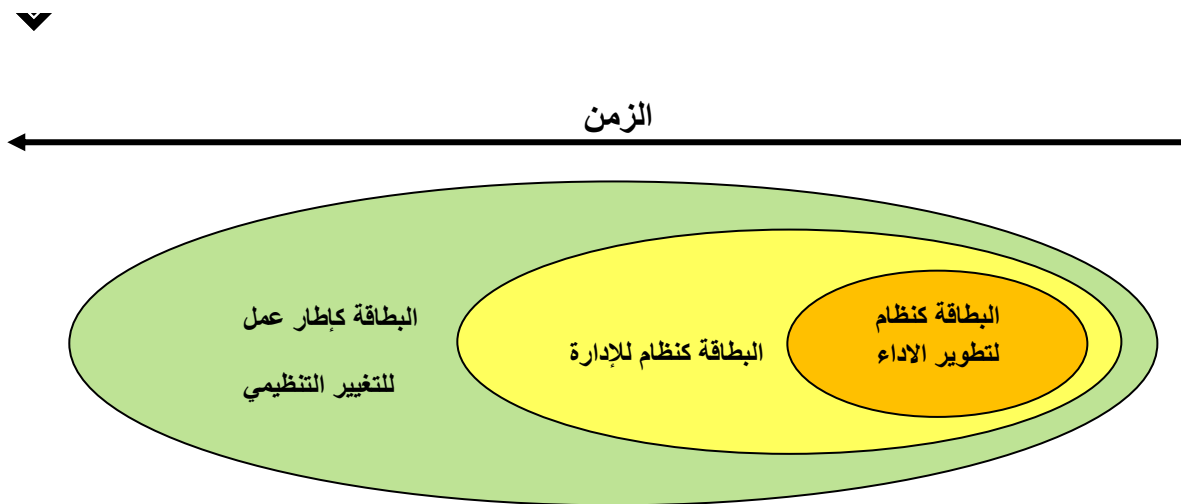


الشكل (3): منظورات بطاقة الدرجات المتوازنة ومكوناتها

Source: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press, P:31.

رابعاً. تطور بطاقة الدرجات المتوازنة

مرت بطاقة الدرجات المتوازنة بثلاثة اجيال تمثل تطورها التاريخي، وجاء تطور البطاقة بشكل رئيسي من من الادلة التطبيقية على نقاط الضعف الموجودة في الاجيال السابقة من البطاقة (Lawrie & Cobbold,2002:1-9). ففي بداية التسعينات كان التركيز على تطوير المقاييس غير المالية لدعم القصور في المقاييس الماليه السائدة انذاك وفي منتصف التسعينات انتقل الاهتمام الى رصف المقاييس الماليه وغير الماليه تجاه استراتيجية المنظمة وفي 2001 اخذت البطاقة شكلها كأداة لتنفيذ الاستراتيجية (Othman et al.,2006:690-692). ويوضح الشكل (4) مراحل تطور البطاقة والعناصر الرئيسية المميزة لكل جيل منها:



العناصر الرئيسية لكل جيل من البطاقة

الجيل الثالث	الجيل الثاني	الجيل الاول
<ul style="list-style-type: none"> خطوات التغيير التنظيمي. الخارطة الاستراتيجية. المسارات الاستراتيجية. الاتصال الاستراتيجي. تكامل الموازنة وخطة الموارد البشرية. تغيير المناخ التنظيمي. 	<ul style="list-style-type: none"> التعلم التنظيمي عند انتهاء كل فترة. تشخيص ومعالجة المشاكل التشغيلية. التغذية الراجعة من أجل وضع خطة الفترة المقبلة. بناء المعرفة التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> مقاييس أداء. تفصيل الاستراتيجية. اربع منظورات. اهداف استراتيجية، مؤشرات أداء، مؤشرات قاندة، مؤشرات الاداء الرئيسية. التعويضات المرتبطة بالأداء.

الشكل (4): مراحل تطور بطاقة الدرجات المتوازنة

Source: Morisawa, T. (2002). Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach. NRI papers, No.45, P:4.

ولان بطاقة الاداء المتوازن صممت اساساً لحل مشكلة القياس لذلك فان الجيل الاول والذي قدمه (Kaplan and Norton (1992 في مقالة (بطاقة الدرجات المتوازنة - المقاييس التي تقود الاداء) كان بمثابة اداة لقياس الاداء، إذ ان المقاييس الماليه كانت غير قادرة على متابعة الكثير من الانشطة التي تخلق القيمة التي تولد من خلال الموارد الغير الملموسة للمنظمة وهكذا طورت هذه البطاقة لتتضمن المنظورات الاربعة السابقة الذكر (Vesty,2004:41). ووصفت البطاقة في الجيل الاول بأنها مدخل لقياس الاداء مكون من اربعة صناديق لقياس الاداء والغايات ومقاييس معدودة لكل منظور، وان هذه المنظورات ترتبط مع بعضها بعلاقات سببية مبسطة. ولكن لم يوضح هذا الجيل من البطاقة كيف يمكن ان تحسن البطاقة من الاداء



التنظيمي (Wei & Xin,2009:22). ومن نقاط الضعف الاخرى المؤثرة على هذا الجيل ايضاً هي كيفية اختيار المقاييس التي لم تكن واضحة بالشكل الكافي ويبرز عدم الوضوح من ناحيتين، الاولى كيفية اختيار المقاييس للبطاقة بشكل عام والثانية كيفية تضمين اي مقياس ضمن اي منظور (Lawrie & Cobbold,2002:2). وهكذا فانه بالانتقال للجيل الثاني من البطاقة والذي قدمه Kaplan and Norton (1996) في مقالة (استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة كنظام للإدارة الاستراتيجية)، كان هناك مجالين مهمين اخذوا بنظر الاعتبار لتجاوز نقاط الضعف في لجيل السابق هما:

- التصفية: وهي عملية اختيار مقاييس محددة .

- التكتل: تحديد كيف تجميع المقاييس في منظورات معينة.

وبالإضافة الى ذلك فان هناك نقطة تطور هامة في الجيل الثاني مقارنة مع الجيل الاول هي السببية وان كانت هناك سببيه بسيطة في الجيل الاول ولكنها كانت فقط بين المنظورات. ولكن الجيل الثاني حاول ان يوضح العلاقات السببية بين المقاييس نفسها وبالتالي خلق علاقات سببيه اعمق واقوى من السابق. ونتيجة لهذه التطورات في الجيل الثاني كان هناك تركيز اكثر على الغايات الاستراتيجية للمنظمة وزيادة في المحاذاة الاستراتيجية بين مختلف الوحدات التنظيمية (Wei & Xin ,2009:22). فهذا الجيل يمثل تطوراً للبطاقة كنظام للإدارة الاستراتيجية بقصد دعم الادارة في تنفيذ الاستراتيجية من خلال تقديم اربع عمليات اداريه (ترجمة الرؤيه، الاتصال والربط، التخطيط، والتغذية الراجعة والتعلم) (Bible et al.,2006:4).

ولكون الانتقاد للجيل الثاني من البطاقة كان مستند على النقص في ترجمه وفهم رؤية ورسالة المنظمة من قبل الوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة (Lawrie & Cobbold,2002:2-3). لذلك يرى (Niven,2005) بان الدور الخاص بتحسين الاتصال كان غاية الجيل الثالث من البطاقة والذي قدمه Kaplan and Norton (2000) والذي عرف بأسم (الخارطة الاستراتيجية) والتي سنتاولها بشكل اكثر تفصيل في المبحث التالي. وهكذا فقد تطورت البطاقة من نظام قياس في 1992 الى نظام ادارة استراتيجية في 1996 الى اداة قوية للاتصال في 2000 (Bible et al.,2006:3-6).

المبحث الثالث

رأس المال التنظيمي وفقاً لبطاقة الدرجات المتوازنة

أولاً. الخارطة الاستراتيجية

ان استراتيجية المنظمة يجب ان تفهم ليس من قبل المستويات العليا في المنظمة فحسب، وانما يجب ان تترجم لأهداف ومقاييس بسيطة تفهم من قبل جميع العاملين في المنظمة وهذا ما سيقود لتحقيق نتائج فاعلة (Lueg & Julner,2014:441). وفي حقيقة الامر هذا ما يسعى اليه الجيل الثالث من بطاقة الدرجات المتوازنة والتي وصفها (Pietrzak (2014 بأنها اداة قوية للاتصال تهدف لإيصال الاستراتيجية لجميع مستويات المنظمة من خلال الوصف الذي توفره بحيث توضح لجميع العاملين مالذي يجب عليهم عمله في كل من المنظورات الاربعة من أجل تنفيذ استراتيجيه المنظمة. واستند هذا الجيل على تحسين وتنقية وتنقية خصائص تصميم واليات الجيل الثاني من خلال تطوير علاقات سبب ونتيجة اكثر وضوحاً (Vesty,2004:44). ولا بد من الاشارة الى ان هذه العلاقات مبنية على افتراض ان اهداف منظور التعلم والنمو تقود اهداف منظور العمليات الداخليه الجوهرية والتي بدورها تقود اهداف منظور الزبائن والتي ترتبط بدورها مع اهداف المنظور المالي (Kala,2016:245)، وبالتالي فهي توفر طريقه لتحويل الموارد الغير الملموسة الى مخرجات ملموسة (Banker et al.,2011). وقد وصفها (Kaplan and Norton (2004 بأنها الاساس لبطاقة الدرجات المتوازنة، وفي الحقيقة فان جوهر الاختلاف بين الجيل الثاني والثالث من البطاقة هو طريقة تصميم النموذج لا في الصورة التي يبدو فيها النموذج (Wei & Xin,2009:24). فالخارطة الاستراتيجية توضح ما يجب عمله لتحقيق الاهداف الإستراتيجية بينما تقيس البطاقة الاداء للتحقق فيما اذا قد تم تحقيق تلك الاهداف (Lueg & Julner,2014:441)، كما توضح كيف ان عدد قليل من الاهداف يمكن ان تربط الموارد الغير الملموسة في عملية خلق القيمة (Kaplan & Norton,2004:32).

وتعد الخارطة الاستراتيجية حلقة ربط بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتوضح كيف ان الاهداف في المنظورات الاربعة والعلاقات السببية بينها تتجمع معا لتحقيق الرؤية



(Rahimnia,2016:5)، كما تساعد في كشف اي فجوة محتملة بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية (Lueg & Julner,2014:441).

ان المكون الاساسي للخارطة الاستراتيجية يتضمن بيان للوجهة النهائية التي تصف ما ستكون عليه المنظمة في وقت محدد في المستقبل ليضمن ان الرؤية مشتركة للخطة الاستراتيجية ونتائجها المقصودة متفق عليها قبل اتخاذ القرارات بخصوص أنشطة المنظمة ووضع المستهدف لهذه الأنشطة. ويمكن تعريف الخارطة الاستراتيجية بأنها الاداة التي يمكن ان تصف بيانياً استراتيجية المنظمة بطريقه التي تمكن جميع العاملين في المنظمة من فهمها، وتربط الاهداف الرئيسية للمنظمة بعلاقات سبب ونتيجة واضحة ومصنفة حسب المناظير الاربعة لنموذج البطاقة المتوازنة (Wei & Xin,2009:24-35)، وتساعد على ادارة وتحقيق الاهداف الاستراتيجية بشكل فعال (Lonnqvist & Rauva,2004:441)، كما تمتاز بالبساطة فمن خلال صورة واحدة يمكن ان نخبرنا قصة قصيرة تفسر لنا كيف ان المنظمة تسعى لتحقيق النجاح وكيف يساهم كل فرد في تنفيذ الاستراتيجية (Pietrzak,2015:153).

ويمكن تلخيص مميزات الخارطة الاستراتيجية بعدد من النقاط الاساسية وكما موضح أدناه (Xin and Wei,2009:36-38):

١. البساطة: من خلال عرض الاستراتيجية في صفحة واحدة فان الميزة الاساسية للخارطة هي انها تسهل اخبار القصة الاستراتيجية بصورة مختصرة عوضاً عن الكثير من الوثائق التي تكتب عن الاستراتيجية كما هو القول المعروف "ان صورة واحدة اقوى من الف كلمة".
٢. علاقة السبب والنتيجة: الخارطة تربط واجبات العاملين مع اهداف المنظمة وتمنح الرابط الضروري بين صياغة و تنفيذ الاستراتيجية، ورفص الموارد غير الملموسة مع المواضيع الاستراتيجية من خلال العلاقات السبب والنتيجة.
٣. التوقيت: ان وجود المؤشرات في علاقة السبب والنتيجة يساعد المنظمة على استكشاف الوقت المستغرق في تغيير احد المؤشرات وتأثيرها على المؤشرات الاخرى المرتبطة به على سبيل المثال اكتشاف الوقت المستغرق في تدريب العاملين وتأثيره على زيادة الارباح.
٤. الموارد غير الملموسة: منظور التعلم والنمو يبرز اهمية دور الموارد غير الملموسة من (رأس المال البشري، المعلوماتي، والتنظيمي) حيث ان الاهداف المصاغة لكل منها يجب ان



تترافق مع بعضها البعض وكذلك تترافق تجاه منظور العمليات الداخلية. فالموارد الغير الملموسة لا تخلق القيمة بنفسها ولكن يجب ان ترتبط مع الموارد الملموسة لكي تساهم في خلق القيمة والخارطة الاستراتيجية تظهر هذا التمازج بين الاثنين.

٥. المقدار: تساعد الخارطة الاستراتيجية على معرفة مقدار التأثير المتأتي من تغيير احد المؤشرات القادة على المؤشرات الاخرى المرتبطة معه وذلك يساعد في عملية تخصيص الموارد بشكل كفوء من خلال التركيز على المؤشرات التي تعطي تأثير اعظم.

٦. الاهداف بدل القياس: تساعد الخارطة الادارة في تجنب الافراط في عدد المقاييس من خلال البدء بالأهداف والمساعدة في وصف ما تريد المنظمة تحقيقه وبعد ذلك توضع المقاييس وبالتالي فان المقاييس الغير الملائمة يتم استبدالها بالأهداف المناسبة.

وترى الباحثة انه يمكن تعريف الخارطة الاستراتيجية بأنها الاداة التي توفر وصفاً سورياً مبسطاً لإستراتيجية المنظمة من خلال رسم المسارات التي يجب ان تتبعها المنظمة للوصول الى اهدافها الاستراتيجية بالشكل الذي يمكن جميع العاملين من فهم دورهم المطلوب في تنفيذ الاستراتيجية. فهي تجعل الاستراتيجية هي التي تقود جميع تحركات المنظمة وذلك بدءاً من المساعدة في صياغة الاهداف الاستراتيجية الواقعية والقابلة للتنفيذ والمترابطة مع بعضها بعلاقات سبب ونتيجة واضحة ووضع الخطوات العملية للوصول إليها وتهيئة المنظمة بجميع مواردها ولاسيما غير الملموسة لتحقيق التغيير المطلوب في الإستراتيجية، ثم ادارة عملية تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال من خلال ما يتم وضعه من مؤشرات ومقاييس.

ثانياً. الخارطة الاستراتيجية ورأس المال التنظيمي

توفر الخارطة الاستراتيجية اطاراً يوضح كيف يمكن ان تحول المنظمة مواردها غير الملموسة الى مخرجات ملموسة. حيث يصف منظور التعلم والنمو الموارد غير الملموسة للمنظمة ودورها في تنفيذ الاستراتيجية ، ووفقاً لـ (Kaplan & Nortn ,2004a,203) تصنف هذه الموارد الى (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، ورأس المال التنظيمي).

ان قيمه هذه الموارد تتأتى من قدرتها على مساعدة المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها ، وقد ذكر (Kaplan & Norton (2004a:211 ان ثلثي المنظمات لا تحقق ترافق قوي بين



استراتيجياتها وبين برامج تطوير مواردها البشرية والتكنولوجية والتنظيمية، وبالتالي فان اي استثمار في هذه الموارد دون ان تكون مترافقة تجاه استراتيجية المنظمة لن يحقق نتائج ايجابية وفاعلة.

وتبدأ اغلب المنظمات بناء خرائطها الاستراتيجية من خلال تحديد الاهداف المالية طويلة الأجل والقيمة المضافة في منظور الزبائن ومن ثم تحديد العمليات الجوهرية لخلق القيمة المضافة وأخيراً تحدد كل من رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي الذي تتطلبه العمليات الجوهرية وذلك من خلال تحديد مايلي (Kaplan & Norton,2004a:207):

١. عائلات الوظائف الاستراتيجية: اذ ان لكل عملية استراتيجية هناك واحدة او اثنين من عوائل الوظائف الاستراتيجية التي يكون لها تأثير كبير على تنفيذ الاستراتيجية ومن خلال تحديدها وتحديد القدرات المطلوبة لها وضمان تطوير هذه القدرات يمكن تعجيل تحقيق النتائج الاستراتيجية .

٢. محفظة تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية: اذ ان كل عملية استراتيجية تتطلب انظمة وبنى تحتية تكنولوجية معينة ضرورية لدعم تنفيذ الاستراتيجية وتمثل محفظة الاستثمار في التكنولوجيا والتي يجب ان تحظى بالأولوية في التمويل .

٣. اجندة التغيير التنظيمي : اذ ان الاستراتيجية تتطلب التغيير، وأجندة التغيير التنظيمي تكون مشتقة من هذه الاستراتيجية وتساعد على تشكيل وتطوير الثقافة والمناخ تنظيمي بالشكل الذي يساعد في عملية تنفيذ الاستراتيجية.

ويذكر (Kaplan & Norton (2004) انه عادة ما تحدد المنظمات من ثلاثة الى خمسة اهداف لرأس المال التنظيمي ضمن منظور التعلم والنمو على الخارطة الاستراتيجية حيث يوفر رأس المال التنظيمي القدرة على احداث التكامل بين رأس المال البشري والمعلوماتي وموارد المنظمة المادية والمالية بحيث تتكامل مع بعضها البعض وتعمل معا لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما تعد القدرة على خلق رأس المال التنظيمي المترافق مع استراتيجية المنظمة واحداً من اهم المؤشرات على التنفيذ الناجح للاستراتيجيات. حيث ان عدم وجود اهداف واضحة ومحددة لتطوير البنية التحتية التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية من تطوير لمهارات وقدرات



العاملين والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والبيئة التنظيمية يقود بشكل عام الى مخرجات ليست على المستوى المطلوب (Xin and Wei,2009:34).

ثالثاً. الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي

يعد قياس قيمة الموارد غير الملموسة هو في حقيقة الامر تقدير لمدى تراففها تجاه الاستراتيجية وقياس هذا الترافف يكون من خلال تحديد الجاهزية الاستراتيجية لكل مورد من الموارد غير الملموسة (Kaplan & Norton,2004:213). وتصف هذه الجاهزية استعداد وتهيؤ الموارد غير الملموسة للمنظمة سواء كانت رأس المال البشري أو رأس المال التنظيمي أو رأس المال المعلوماتي لتنفيذ عملياتها الجوهرية التي تنعكس على تحقيق احتياجات الزبون ورضاه وتحسين الأداء المالي أو إرضاء أصحاب المصالح (العنزي وآخرون،2014:5). فعندما يكون كل من راس المال (البشري، المعلوماتي، والتنظيمي) متراففاً مع الاستراتيجية فان المنظمة سوف يكون لديها مستوى عال من الجاهزية الاستراتيجية التي بدونها حتى افضل الاستراتيجيات لا يمكن ان تحقق، فالجاهزية الاستراتيجية للمنظمة تكون عاليه عندما (Kaplan & Norton,2004a:14):

١. تكون قدرات الموارد البشرية في عائلات الوظائف الاستراتيجية متراففة تجاه المواضيع الاستراتيجية.
٢. يوفر راس المال المعلوماتي البنية التحتية التكنولوجية الضرورية والتطبيقات التكنولوجية الاستراتيجية التي تتكامل مع القدرات البشرية لتحقيق الاداء المتميز في المواضيع الاستراتيجية.
٣. يدعم راس المال التنظيمي عملية التغيير في المناخ التنظيمي المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية .

فالجاهزية الاستراتيجية لراس المال التنظيمي هي تقييم لمدى قدرة المنظمة على حشد وإدامة اجندة التغيير التنظيمي المرتبطة بالإستراتيجية (Kaplan & Norton,2004a:275)، حيث ان الاستراتيجية تتطلب احداث تغييرات جديدة مثل طرح منتجات جديدة، عمليات جديدة، وزيائن جدد. والخطوة الاولى في ذلك هي تحديد اجنده التغيير التنظيمي التي تحدد التغييرات التي تتطلبها الاستراتيجية، هذه التغييرات بدورها تحدد السلوكيات والقيم المطلوبة في المنظمة لخلق



القيمة وتنفيذ الاستراتيجية. فالمنظمة التي تمتلك مستوى عالي من الجاهزية الاستراتيجية لراس المال التنظيمي يكون لديها فهم مشترك للرؤية، الرسالة، القيم، والإستراتيجية ولديها قياده متميزة وثقافة تنظيميه داعمة لإستراتيجيتها وتنتشر المعرفه في جميع اتجاهات المنظمة بحيث يعمل الجميع معا وفي ذات الاتجاه (Kaplan & Norton,2004a:279-280).

وفي حقيقة الامر ان قياس الجاهزية الاستراتيجية لراس المال التنظيمي هي قياس جاهزية كل بعد من ابعاده لتنفيذ استراتيجية المنظمة. وعلى الرغم من انه لا يوجد اطار واضح حول تحديد ابعاد راس المال التنظيمي حيث تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، ولكن يمكن تأشير مجموعه من الابعاد الاكثر اهمية و شيوعا والتي ركز عليها Kaplan & Norton (2004) وتناولتها الدراسة الحالية:

١. الثقافة التنظيمية

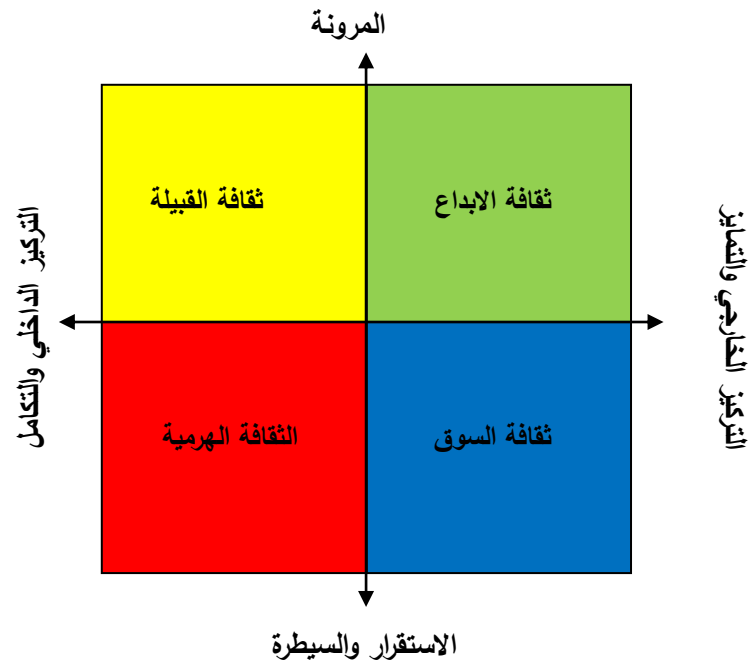
تعد من اكثر ابعاد راس المال التنظيمي صعوبةً وتعقيداً في الوصف والتشخيص، فهي قد تكون عائقاً او عاملاً مساعداً في عملية التغيير الاستراتيجي (Kaplan & Norton,2004b:9). فعلمية قياس الثقافة التنظيمية هي في الحقيقة عملية قياس ووصف وتفسير لمجموعة من الظواهر الاجتماعية والإنسانية المعقدة والمتداخلة، حيث تعرف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق منهجاً عاماً بين اعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الاعضاء فيه (القيروتي،2008:273).

هناك مدخلان اساسيان لتشخيص الثقافة التنظيمية، الاول هو المدخل النوعي (الكيفي) (Qualitative Approach) وهذا المدخل يعكس وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة فهو يستخدم الوصف وأساليب جمع وتحليل البيانات مثل المقابلات والملاحظات. اما المدخل الثاني فهو المدخل الكمي (Quantitative Approach) ويعتمد على استمارة الاستبيان كأداة اساسية لتقييم ابعاد محددة للثقافة التنظيمية (العطوي والشيباني،2010:43-44). كل من هذين المدخلين له مميزات وسلبيات فالمدخل النوعي يتميز بالمرونة والتنوع في حجم البيانات التي يتم تجميعها وإمكانية التعمق في البحث في جوانب وإبعاد متعددة للثقافة التنظيمية والتوسع في التحليل، ومن سلبياته كونه يستهلك الكثير من الوقت بالإضافة الى ان البيانات التي يتم



جمعها وتحليلها معرضه لعدم موضوعيه الباحث او المشاركين وخصوصا ان اختيار المشاركين قد يخضع لتفضيلات الباحث بشكل واعى او غير واعى كما ان الاستنتاجات التي يتم التوصل لها قد لا يكون لها قيمه تطبيقية ولا توضح كيف ان الثقافة ترتبط مع الاداء ولا يمكن تعميمها او مقارنتها مع منظمات اخرى (Janicijevic,2011:82-84).

اما المدخل الكمي فمن مميزاته كونه يعطي نتائج سريعة ويوفر توصيات عملية للتغيير الثقافي كما يسهل من ربط النتائج مع الاداء التنظيمي، ويمكن ايضا تعميم الاستنتاجات لمنظمات اخرى، اما جوانبه السلبية فأبرزها عدم المرونة حيث ان الباحث هنا يستكشف فقط ما هو مفترض مسبقا لان الثقافة تكون مصنفة مسبقاً الى فئات (ابعاد) محددة وفقا لمفهوم نظري معين (Janicijevic,2011:82-84). ومن أجل قياس جاهزية هذا البعد من ابعاد راس المال التنظيمي فان ذلك يتطلب تشخيص الفجوة بين ابعاد محددة للثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة للمنظمة، ويمكن تشخيص هذه الفجوة باستخدام المدخل الكمي وفقاً لمنظور القيم المتنافسة، أحد أهم المداخل الفكرية لدراسة الثقافة التنظيمية. وطور هذا النموذج اساسا من قبل Quinn and Rohrbaugh (1983) من سلسلة من الدراسات حول الفاعلية التنظيمية. وعادة ما يعبر عن هذا النموذج بوصفه مصفوفة من فئتين من القيم احدهما متعلقة بالهيكل والأخرى متعلقة بالتركيز حيث تمثل القيم الهيكلية على المحور العمودي وتتراوح بين المرونة والاستقرار، وقيم التركيز على المحور الافقي وتتراوح بين التركيز الداخلي والتركيز الخارجي (Lawrence et al.,2009:88). ووفقاً لهذا النموذج تصنف الثقافة التنظيمية لأربع انواع (بدائل) ثقافية وكما موضح بالشكل (5).



الشكل (5): انواع الثقافة التنظيمية وفقاً لمنظور القيم المتنافسة

Source: Cameron ,K. S. and. Quinn, R. E. (2006), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, San Francisco, Jossey-Bass, P:35.

أ- **ثقافة القبيلة:** تتسم فيها المنظمة بالتركيز الداخلي والمرونة (Uppal,2016:222). وتكون فيها بيئة عمل المنظمة ودية فهي بمثابة عائلة كبيرة، والقادة في هذا النوع من المنظمات ينظر اليهم كناصحين او اباء (Cameron & Quinn,2006:94). وهذا النوع من الثقافة يؤكد على تشجيع المشاركة وتمكين العاملين وتطوير المورد البشري بثقة عالية وانفتاح حيث تبنى العلاقات بين العاملين حول التوجيه والرعاية (Ali & Rehman,2011:280). والقيم الجوهرية تتضمن التعاون والاهتمام والموافقة والعدالة والمساواة الاجتماعية والولاء التنظيمي الذي يحافظ على تماسك المنظمة (Uppal,2016:222).

ب- **ثقافة الابداع:** تتسم فيها المنظمة بالتركيز الخارجي مع درجة عالية من المرونة (Uppal, 2016:222). وتكون فيها بيئة عمل المنظمة ديناميكية وريادية وإبداعية والقادة في هذا النوع من المنظمات ينظر اليهم كمبتكرين ومجازفين (Cameron & Quinn,2006:44).



وهذا النوع من الثقافة يؤكد على اكتساب الموارد الجديدة وخلق الفرص وخلق المنتجات والخدمات الفريدة (Ali & Rehman,2011:280). والقيم الجوهرية تتضمن الابتكار، المخاطرة، والقدرة على الاستجابة (Uppal,2016:222).

ت- **ثقافة السوق:** تتسم فيها المنظمة بدرجة عالية من التركيز الخارجي والاستقرار (Uppal,2016:222). وتكون فيها بيئة عمل المنظمة تنافسية حيث تركز على تحقيق الربحية والمركز السوقي المتميز والنجاح في التعامل مع البيئة الخارجية بعناصرها المختلفة من زبائن ومجهزين ونقابات وغيرها (Cameron & Quinn,2006:39-40). والقادة في هذا النوع من المنظمات يميلون الى ان يكونوا صارمين وعازمين على التفوق على المنافسين (Uppal,2016:222). وهذا النوع من الثقافة يؤكد على انجاز المهام والتنافس (Ali & Rehman,2011:280). والقيم الجوهرية تتضمن التنافسية، الاجتهاد، الكمالية، والكفاح (Uppal,2016:222).

ث- **الثقافة الهرمية:** تتسم فيها المنظمة بالتركيز الداخلي والسعي للاستقرار والسيطرة (Uppal,2016:222). وتكون فيها بيئة عمل المنظمة مستقرة نسبياً مع هيكل تنظيمي جامد والقادة فيها يركزون على إجراء التنسيق والتنظيم المحكم (Cameron & Quinn,2006:66). وهذا النوع من الثقافة يؤكد على الاستقرارية والتنسيق والفعالية وإتباع اجراءات وقواعد صارمة (Ali & Rehman,2011:280). والقيم الجوهرية تتضمن الرسمية، العقلانية، النظام، والطاعة (Uppal,2016:222).

اداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI):

استناداً على منظور القيم المتنافسة طور (Cameron and Quinn (1999) اداه تقييم الثقافة التنظيمية OCAI لفهم ثقافة المنظمة وتوقعات العاملين حولها ورسم صورة لثقافة المنظمة وفقاً لأنواع الثقافة الاربعة لمنظور القيم المتنافسة، حيث أصبحت هذه الاداة نموذجاً مسيطراً في البحوث الكمية عن ثقافة المنظمة (yu & wu,2009)، واستخدمت في ما يقارب 10,000 منظمة في مختلف انحاء العالم وفي سياقات مختلفة ومنها الجامعات (Lgo & Skitmore, 2006:125).



ان هذه الاداة بمثابة مرآة تعكس ثقافة المنظمة من وجهة نظر العاملين فيها ومن خلالها نستطيع رسم صورة عن الثقافة الحالية للمنظمة ومن ثم تحديد الثقافة التي يعتقد العاملين انها ضرورية من أجل مواجهه التحديات المستقبلية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ونستطيع من خلال المقارنه بين الصورتين تحديد الفجوة الثقافية. وتتألف هذه الاداة من ست ابعاد للثقافة التنظيمية (الخصائص المهيمنة، القيادة التنظيمية، ادارة العاملين، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معيار النجاح). وكل بعد له اربع بدائل تمثل استجابة لواحدة من انواع الثقافة الاربعة السابقة الذكر ويطلب من المشاركين توزيع 100 نقطة بين البدائل الاربعة. ويتم حساب معدل النقاط التي يحصل عليها كل بديل ضمن الابعاد الثقافية الستة، ومن ثم يمكن تمثيل تلك النتائج بيانياً لرسم صورة للثقافة التنظيمية.

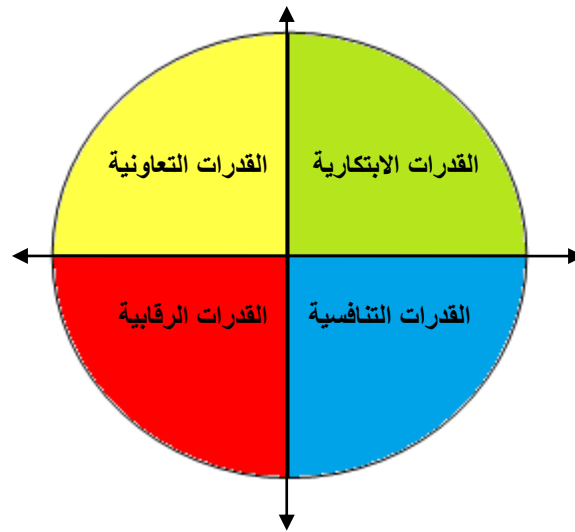
٢. القدرات القيادية:

تكون مسؤولية القادة في جميع المستويات التنظيمية مساعدة العاملين في فهم التغيرات المطلوبة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وتحفيزهم وإرشادهم للطرق الجديدة في العمل (Kaplan & Norton, 2004b:10)، و تتبنى المنظمات مدخلين لتعريف دور القيادة المدخل الاول هو عملية تطوير القادة والثاني هو نموذج القدرات القيادية والذي يركز على قدرات معينة مرغوبة للقادة، فهذا المدخل يحاول وصف السمات التي يجب ان يظهرها القائد لتحقيق الاداء الفعال (Kaplan & Norton, 2004a:289)، وعادة ما تقيس المنظمات هذه القدرات من خلال استبيانات العاملين (Kaplan & Norton, 2004a:297).

ان قياس جاهزية هذا البعد من ابعاد راس المال التنظيمي يكون من خلال تشخيص الفجوة بين القدرات القيادية الحالية والمفضلة ويمكن دراسة هذه الفجوة من منظور القيم المتنافسة ايضاً نظراً لما يوفره هذا المدخل من قدر من الانسجام بين تقييم الثقافة التنظيمية والقدرات القيادية حيث ان اي تقييم او تطوير للقدرات القيادية يجب ان يكون مرتبطاً ومكماً لتقييم ثقافة المنظمة. فكل نوع من انواع الثقافة التنظيمية هناك قدرات قيادية معينة لابد من التركيز عليها لتحقيق التغيير المنشود. وفي هذا الاطار يذكر (Schien 2006) انه عند وضع اي برامج لتحسين القدرات القيادية فانه لابد اولاً من معرفة نوع الثقافة السائدة في المنظمة، ويرى (Cameron and Quinn 2006:117) ان تغيير القدرات القيادية الحالية هي مسألة جوهرية



في عملية التغيير الثقافي حيث انه من الممكن تحديد الثقافة المرغوبة واستراتيجيات التغيير الثقافي ولكن بدون تغيير القدرات القيادية التي تحفز الافراد على تبني السلوكيات والقيم والمفاهيم الجديدة فان الثقافة لن تتغير. ويرى (Cameron 2014) وزملائه ان القادة الاكثر فعالية هم الذين يطورون مهارات قيادية عالية في الربع الذي ينسجم مع الثقافة السائدة في المنظمة كما يوفر منظور القيم المتنافسة طريقة لقياس القدرات القيادية ومدى تطابقها مع الثقافة التنظيمية. ويوضح الشكل (6) انواع القدرات القيادية وفقا لمنظور القيم المتنافسة.



الشكل (6): انواع القدرات القيادية وفقا لمنظور القيم المتنافسة.

Source: Cameron ,K. S. et al., (2014), Competing Values Leadership: Second Edition (New Horizons in Management serie) ,UK, Edward Elgar PUBLISHING, p:8.

اداة تقييم القدرات القيادية:

بالاستناد على منظور القيم المتنافسة طور (Cameron 2006) وزملائه اداة لتقييم القدرات القيادية المهمة في ادارة جهود التغيير التنظيمي، الغرض من هذه الاداة هو المساعدة في تحديد المجالات الرئيسية للقدرات القيادية من وجهة نظر العاملين كما يمكن ان يستخدمها القادة في التقييم الذاتي ايضاً. وقد صممت كأداة مكملة لأداة تقييم الثقافة التنظيمية وتقييم هذه الاداة 20 مجالاً من المجالات الاساسية للقدرات القيادية المصنفة لأنواع القدرات القيادية الاربع (التعاونية،



الابتكارية، التنافسية، والرقابية والسيطرة). وهذا المجالات لم تختار عشوائيا وانما اشتقت مما يزيد على 12 دراسة عن الفعالية القيادية وتجميع المهارات والقدرات التي برزت في هذه الدراسات (Cameron et. al ,2014).

٣. التراصف الاستراتيجي:

ان عملية التغيير التنظيمي تتطلب تحقيق التراصف الاستراتيجي حيث يكون لدى جميع العاملين وحدة في الغرض ورؤية مشتركة ولديهم القدرة على فهم كيف ان ادوارهم الفردية تدعم تنفيذ الاستراتيجية الكلية للمنظمة. ويذكر (Kaplan & Norton 2004a:299) ان المنظمة المتراصفة تشجع تمكين العاملين والابتكار والمخاطرة لان الافعال الفردية في المنظمة المتراصفة استراتيجياً تكون موجهة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولكن عندما تكون المنظمة غير متراصفة فان تمكين العاملين يقود الى الفوضى لان المبادرات الفردية الابتكارية تدفع المنظمة في اتجاهات متضاربة.

ان تحقيق التراصف الاستراتيجي يتطلب من القادة توصيل الاولويات والاهداف الاستراتيجية بطرق تمكن جميع العاملين من فهمها وخلق الوعي الاستراتيجي بطرق الاتصال المختلفة وتستخدم المنظمات عادة الاستبيانات لتحديد مستوى الوعي لاستراتيجي للعاملين فيها وإدراكهم للرسالة والرؤية والاولويات الاستراتيجية للمنظمة (Kaplan & Norton,2004:300). ومن أجل قياس الجاهزية الاستراتيجية لهذا البعد من ابعاد راس المال التنظيمي يجب تحديد نسبة التراصف الاستراتيجي في المنظمة.

٤. الهيكل التنظيمي:

لكل منظمة نوعين من الهياكل التنظيمية هي الهيكل التنظيمي المعياري (normative structure) والهيكل التنظيمي السلوكي (behavioural structure). الهيكل التنظيمي المعياري يقوم بتحديد ما هو السلوك والفعل الذي يجب ان نقوم به داخل المنظمة وهذا يتحدد من خلال إجراءات العمل والتعليمات والقوانين والأنظمة والتوجيهات والقواعد. اما الهيكل السلوكي فانه يشير الى السلوك الفعلي الذي نقوم به داخل المنظمة. فعندما يكون السلوك الفعلي غير مرسوم من خلال الهيكل المعياري فانه هذا يؤشر وجود فجوة في الهيكل التنظيمي بحاجة الى معالجته (Scott, 2003). وبالتالي يمكن بيان مستوى الجاهزية الاستراتيجية للهيكل التنظيمي.

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

المبحث الأول : نبذة عن المنظمة
المبحوثة

المبحث الثاني: رسم الخارطة
الاستراتيجية لجامعة المثني

المبحث الثالث: اسنكشاف
الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال
النظيمي

المبحث الرابع: معالجة فجوات
رأس المال التنظيمي

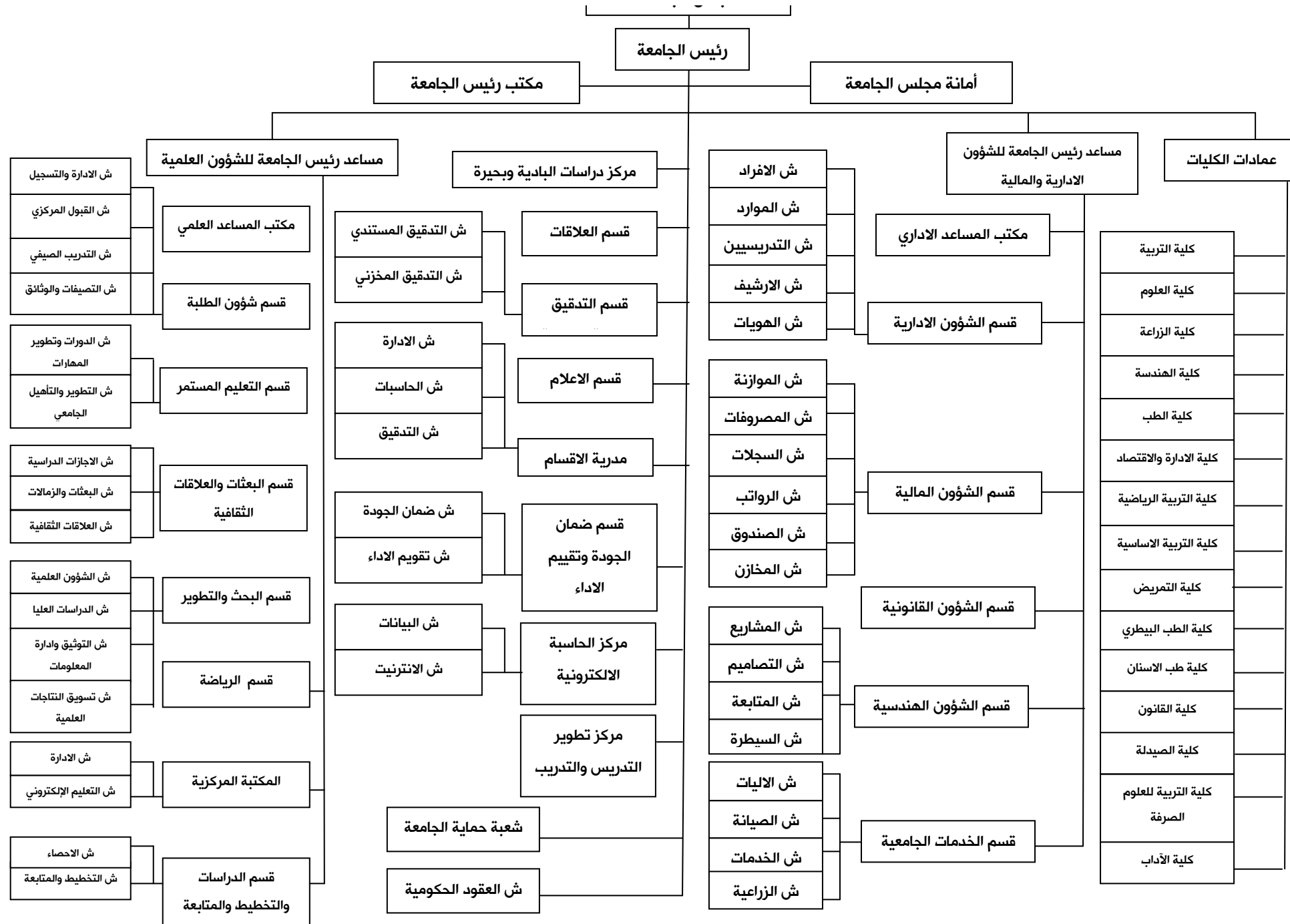


المبحث الاول

نبذة عن المنظمة المبحوثة

تأسست جامعة المثني سنة 2007 في مدينة السماوة بوصفها أول جامعة حكومية في محافظة المثني، لتكون الوريث لثلاث كليات موجودة في المحافظة حينئذ ولكنها تتبع جامعة القادسية وهي كلية التربية للعلوم الانسانية التي تأسست سنة 1997 وكلية العلوم في سنة 2002 وكلية الزراعة في سنة 2005. وهكذا بدأت الجامعة مسيرتها العلمية بثلاث كليات تلبية لحاجات علمية واجتماعية واقتصادية وثقافية وإنسانية. وتابعت الجامعة هذه المسيرة باستحداثها لكليات اخرى هي الهندسة والطب في 2008، كليتي التربية الرياضية والإدارة والاقتصاد في 2009، كليتي التمريض والتربية الاساسية في 2011، كليات الطب البيطري وطب الاسنان والقانون في 2012، وكليات التربية للعلوم الصرفة التي انشطرت عن كلية التربية، والصيدلة والآداب في 2014. كما استحدثت جامعة المثني برامج الدراسات العليا (الماجستير) لأول مرة في كليه التربيه للعلوم الانسانية في قسمي اللغة العربية والتاريخ و كلية الزراعه في قسم الانتاج النباتي في العام الدراسي 2010-2011 وتبع ذلك استحداث دراسة الماجستير في كليات الجامعة الاخرى مثل كلية العلوم وكلية الادارة والاقتصاد.

تضم الجامعة الآن 517 تدريسي وما يقارب 13000 طالب وطالبة في الدراسات الصباحية والمسائية موزعين على 33 قسم علمي في 15 كلية، كما تضم الجامعة ايضاً 959 منتسباً من الكادر الوظيفي. وتشمل الجامعة ايضاً مركزاً بحثياً لدراسات البادية وبحيرة ساوة، مركزاً للحاسبة الالكترونية، مكتبة مركزية، و 4 مكاتب استشارية. ويصدر عن الجامعة 6 من المجلات العلمية. ويوضح الشكل (7) الهيكل التنظيمي لجامعة المثني.



الشكل (7): الهيكل التنظيمي لجامعة المثنى



المبحث الثاني

رسم الخارطة الإستراتيجية لجامعة المثني

تمهيد:

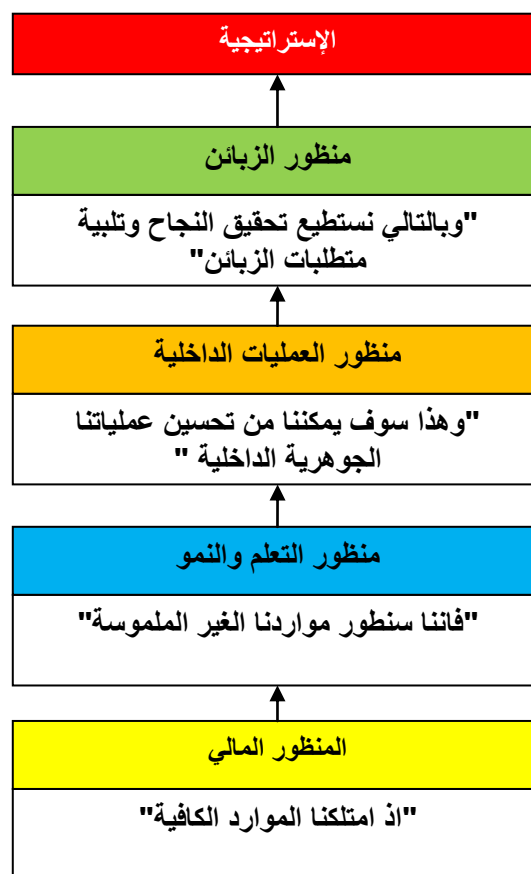
يحاول الفصل الحالي توضيح الإجراءات والخطوات اللازمة للإجابة عن ثلاثة أهداف جوهرية. الهدف الأول يتمثل برسم الخارطة الإستراتيجية بمفاصلها المتنوعة لجامعة المثني عينة البحث في حين ركز الهدف الثاني على المحور الجوهرى للجانب التطبيقي والمتمثل بقياس الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي اما الهدف الأخير فانه يهتم بتحديد الإجراءات اللازمة لمعالجة فجوة جاهزية رأس المال التنظيمي. ويحاول المبحث الحالي معالجة الهدف الاول على النحو أدناه:

رسم الخارطة الإستراتيجية:

إن رسم الخارطة الإستراتيجية لجامعة المثني سيكون بمثابة رسم صورة تظهر المسارات التي يمكن ان تتبعها الجامعة في كل تحركاتها وأنشطتها من الحاضر صوب المستقبل المرغوب لها. فالقصة الاستراتيجية التي ترويهما الخارطة ستضمن الفهم المشترك لجميع العاملين في الجامعة وتربط الاهداف الإستراتيجيه للجامعة بعلاقات سبب ونتيجة مصنفة وفقاً للمناظير الاربعة لبطاقة الدرجات المتوازنة. ووفقاً لما قاله (Kaplan and Norton (2004 فإننا نقول لقيادات جامعة المثني ان الخارطة الإستراتيجية هي دليلكم للوصول الى اهدافكم الإستراتيجية وهي التي تحدد اين انتم الآن؟ وماهو الطريق الذي يجب ان تسلكوه؟ وماهو المسار الأفضل الذي يقودكم الى الوجهة المرغوبة؟ (Xin & Wei,2009:33).

تعدّ الخارطة الإستراتيجية اداة فعالة لتضييق الفجوة (Xin & Wei,2009:35) بين ما عليه الجامعة الان وما تطمح ان تكون عليه في المستقبل وفقاً لرؤيتها ورسالتها. حيث ان جامعة المثني كباقي المؤسسات غير الربحية (العامة او الحكومية) لا يكون هدفها الرئيسي تحقيق النجاح المالي وإنما يكون متمثلاً في تحقيق رسالتها التي هي بمثابة عقد بينها وبين المجتمع، وعلى الرغم من كون النموذج الاصلي لبطاقة الدرجات المتوازنة الذي طرحه Kaplan and Norton(1992) كان مصمماً ليتناسب مع المنظمات الربحية حيث يكون

المنظور المالي في قمة التسلسل الهرمي للبطاقة ليعكس الهدف الرئيسي لهذا النوع من المنظمات والمتمثل بتحقيق الربح يليه منظور الزبائن ثم العمليات وأخرها منظور التعلم والنمو، ولكن اقترح (Kaplan and Norton (2001) نموذجاً معدلاً ليتناسب مع المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح وذلك بوضع رسالة المنظمة في اعلى التسلسل الهرمي للبطاقة. كما اضاف (Niven (2008) تعديلاً اخرًا على البطاقة لتكييفها بشكل اكبر مع طبيعة المنظمات الحكومية وغير الهادفة للربح وذلك بتقديم منظور الزبائن ليأتي بعد رسالة المنظمة. وفي سياق الجامعات الحكومية اقترح (Pietrzak (2015) وزملائه نموذجاً يعتمد التعديلات السابقة مع نقل المنظور المالي اسفل البطاقة باعتباره العنصر الممكن لبقية المنظورات التي تترايط معا بعلاقات سبب ونتيجة واضحة. ويوضح الشكل (8) هذا النموذج والذي سنعتمده لرسم الخارطة الإستراتيجية لجامعة المثني.



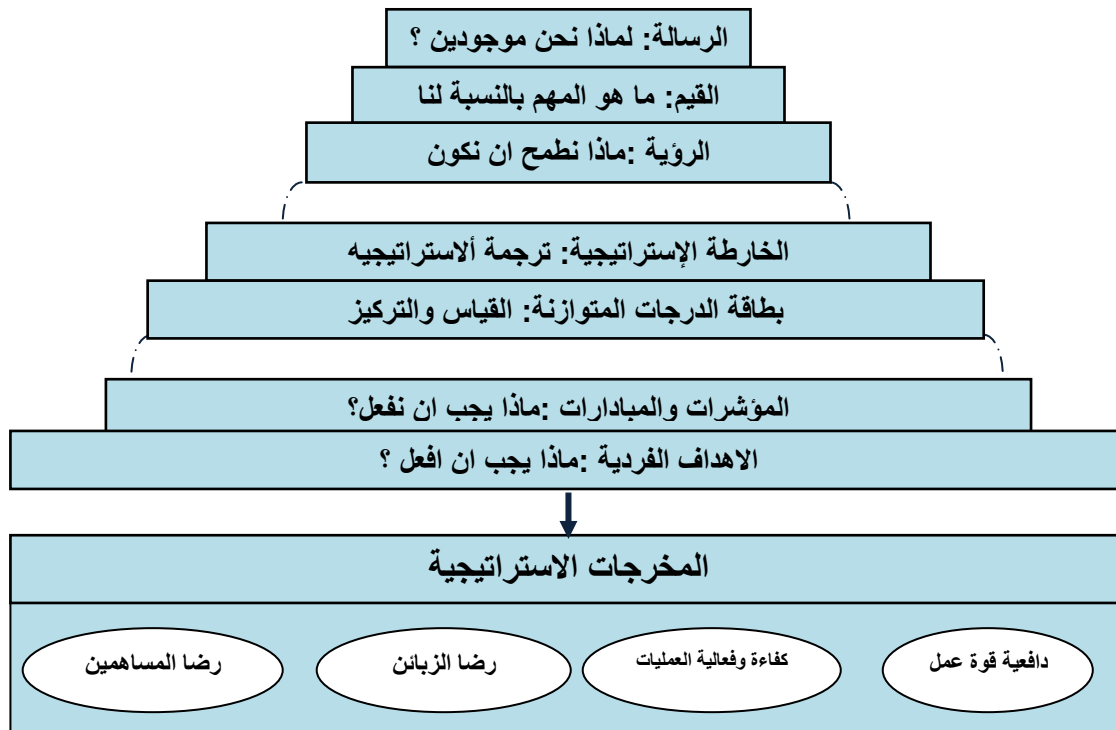
الشكل (8): نموذج بطاقة الدرجات المتوازنة للجامعات الحكومية

Source: Pietrzak, M. , Paliszkievicz, J. , and Klepacki, B. (2014), "The Application of The Balanced Scorecard (BSC) in The Higher Education Setting of a Polish University, Online Journal of Applied Knowledge Mangement, V.3,N.1,p:157.

إن أفضل طريقة لرسم الخارطة الإستراتيجية هي البدء من الاعلى الى الاسفل ، أي البدء بتحديد الوجهة المرغوبة ومن ثم رسم الطرق التي تؤدي اليها (Kaplan & Norton,2000:52). ففي البداية سنبدأ بمراجعة رسالة الجامعة "لماذا وجدت الجامعة؟"، رؤيتها "اين تطمح ان تكون مستقبلاً؟"، وإستراتيجيات الجامعة لتحقيق رسالتها ورؤيتها ثم تتابع بقية الخطوات وعلى النحو أدناه:

الخطوة الاولى. تحديد رؤية جامعة المثلى ورسالتها

إن رسالة المنظمة تعبر عن السبب الرئيسي لوجود المنظمة او غرضها الرئيسي والقيم التي تقود سلوك العاملين فيها، فيما ترسم رؤية المنظمة صورة المستقبل المرغوب لها وتشكل حلقة وصل ما بين إستقرارية الرسالة مع الوقت وديناميكيه الإستراتيجية (Kaplan & Norton2004a:32). ويوضح الشكل (9) فكرة التسلسل المنطقي بدءاً من الرسالة وصولاً الى المخرجات المطلوبة.



الشكل (9): الانتقال من الرسالة الى المخرجات الإستراتيجية المطلوبة

Source: Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (2004a), " Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", Boston, HBS Press,P:33.



وكانت رسالة ورؤية جامعة المثنى وفقاً لقسم ضمان الجودة والأداء في جامعة المثنى بالشكل التالي :

رؤية جامعة المثنى

نطمح جامعة المثنى لأن نكون صرحاً تعليمياً شاملاً يقدم خدمة تعليمية متميزة وإنشاء شراكات مجتمعية مثمرة وبعوث ودراسات أكاديمية منقاة تعود بالنفع على مستقبل محافظة المثنى والعراق وفقاً لمتطلبات المحافظة.

رسالة جامعة المثنى

1. توفير تعليم عال متميز على وفق المعايير العالمية يتكامل مع سوق العمل ومنتجاته لتأهيل خريجين بجودة عالية يمتلكون مهارات علمية وتربوية وأخلاقية متميزة.
2. السعي في مواكبة التطور العلمي لخلق جيل نخبوي كفؤ.
3. الحرص والاهتمام بالبحث العلمي الإصيل الرصين وأخلاقياته وإنتاج بعوث نذخ الخط الاستراتيجي للعراق ونحقق التميز للجامعة عالمياً.
4. الحرص على الرصانة والجودة في التعليم باستخدام كادر متميز ينبع أسلوباً حضارياً في إيصال المعرفة.
5. نعمل جامعة المثنى على خدمة المجتمع المحلي من خلال البحث العلمي والإسنتشار العلمي المختلفة لحل المشاكل ورفع مستوى أداء مؤسساته.
6. إيجاد البحوث النوعية لمختلف المشاكل وخاصة ما تواجهه المحافظة بشكل خاص والعراق بشكل عام.



ويتضح من رؤية ورسالة الجامعة انها تؤكد ثلاثة جوانب رئيسية هي:

١. الخدمة التعليمية المتميزة: الجودة في التعليم.
٢. البحث العلمي: الرصانة والملائمة للواقع التطبيقي.
٣. خدمة المجتمع: وضع الناتج الفكري للجامعة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع وتطويره وتنميته.

الخطوة الثانية. تحديد المواضيع الإستراتيجية

تمثل المواضيع الإستراتيجية كما وصفها (Kaplan and Jackson, 2007) قواطع بناء او (شرائح عمودية) داخل الخريطة الإستراتيجية. وتكون متفرعة من استراتيجية المنظمة حيث تقسم استراتيجية المنظمة الى عدد من المواضيع الإستراتيجية كل منها يتألف من مجموعة اهداف استراتيجية مترابطة.

من خلال المراجعة الشاملة التي أجرتها الباحثة للاهتمامات والأولويات التي تضعها جامعة المثني فضلاً عن المقابلات المكثفة مع عينة من القيادات الجامعية^١ تم تحديد خمسة مواضيع استراتيجية لجامعة المثني على النحو أدناه:

١. الحصول على الاعتماد الاكاديمي: تسعى جامعة المثني للحصول على الاعتماد الاكاديمي وفي سبيل ذلك وضعت الجامعة خطه استراتيجية مفصلة ومعتمدة للحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسساتي لجامعة المثني 2012-2020 من خلال تطبيق معايير نظام الجودة وفي هذا الاطار تم تشكيل مجلس ضمان الجودة في الجامعة.
٢. الجامعة المنتجة: تسعى الجامعة الى زيادة مواردها من خلال تجنيد كل خبراتها وما تملكه من طاقات بشرية وأجهزة ومعدات ووسائل متنوعة في تقديم خدمات تحقق لها موارد اضافية ولكن بما لا يتعارض مع دورها المعرفي وخدمتها للمجتمع بل على العكس حيث ان اساليب الجامعة المنتجة تجعل الجامعة تمارس دورها الحقيقي في كصرح معرفي يدعم البلد بالخبرات والبحوث التطبيقية.

^١ انظر ملحق (١) يتضمن اسماء القيادات الجامعية الذين اجريت معهم مقابلات مكثفة لتحديد المواضيع الاستراتيجية لجامعة المثني.

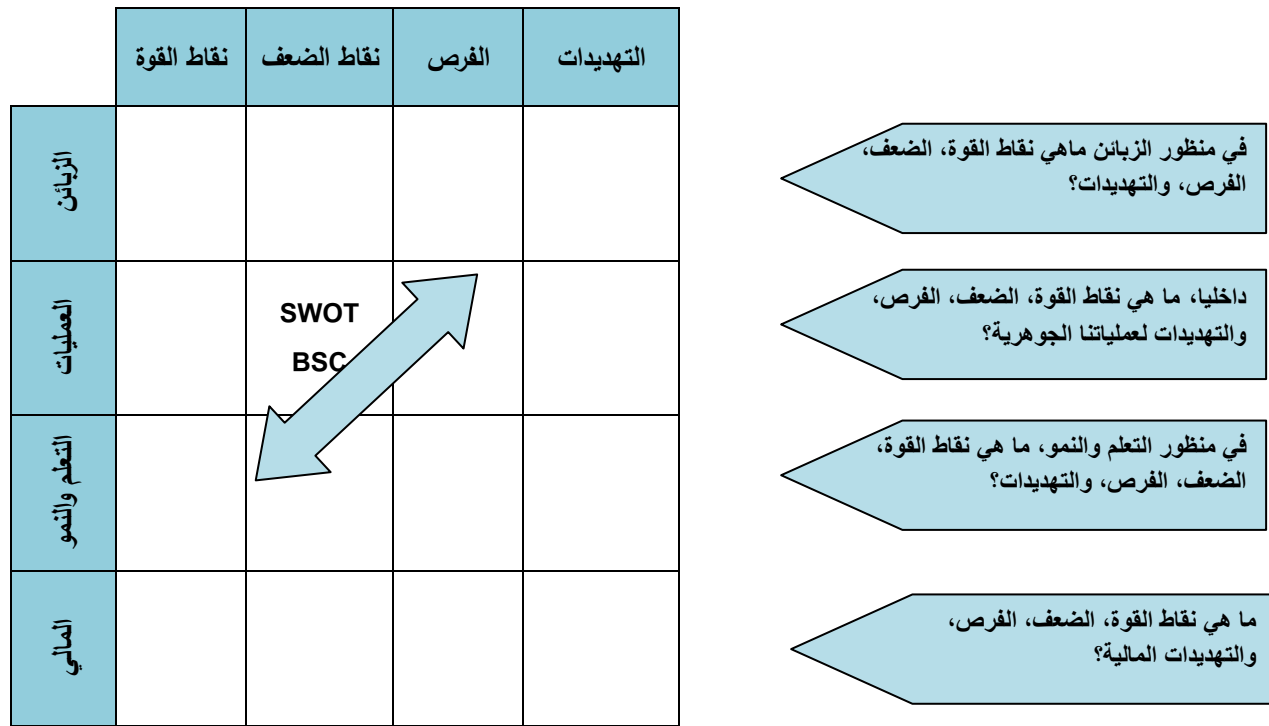
٣. مد جسور التواصل وخدمة المجتمع: تسعى الجامعة الى تقوية العلاقات الثقافية والاجتماعية مع المؤسسات المحلية والدولية وفتح روافد مع جامعات اخرى وأيضا السعي للتوأمة مع جامعات اجنبية من أجل التبادل المعرفي وتعزيز التضامن الأكاديمي والتواصل مع المجتمع المحلي من خلال تقديم أنشطة وخدمات مجتمعية تستجيب لمتطلبات وحاجات المجتمع ووضع خبرات الجامعة في خدمته و تنمية قدراته وتفعيل مساهمات الجامعة في خدمة المجتمع المحلي من خلال كل ما تقوم به من أنشطة تعليمية وبحثية واستشارية وثقافية متنوعة.

٤. تطوير البرامج الدراسية: تسعى الجامعة الى توسعة البرامج الدراسية والدراسات العليا في افاق جديدة وتعديل مخرجات الجامعة حسب التغذية المرجعية وبما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل والتطورات العلمية.

٥. تشجيع النشاطات الطلابية اللاصفية: التي تسهم في ايجاد بيئة خصبة للإبداع والابتكار وتطوير الجوانب الوجدانية والاجتماعية والقيمية والجمالية والحركية لدى الطلبة وتسهم في بناء شخصية شبابيه ايجابية يكون لها دور فاعل في بناء المجتمع. حيث ان هذه النشاطات تمثل جزءاً مكماً للبرامج الدراسية التي تركز على تطوير الجوانب المعرفية للطلبة.

الخطوة الثالثة. عمل تحليل SWOT لبطاقة الدرجات المتوازنة

اقترح هذا الاسلوب لأول مرة في 2001 من قبل Patricia Bush وزملائها العاملين في مؤسسة Balanced Scorecard Collaborative. حيث وجدوا من واقع خبرتهم العملية في المؤسسة ان اجراء تحليل الرباعي لمنظورات بطاقة الدرجات المتوازنة كخطوة من خطوات بناء الخارطة الاستراتيجية يجعل العقل مهياً للتفكير الاستراتيجي. كما ذكر (Niven 2003) انه يساعد في تأشير العديد من القضايا والفرص التي من الممكن ترجمتها الى اهداف على البطاقة وتحديد الاهداف المحتملة المناسبة لكل منظور. ولغرض اجراء هذا التحليل فان هنالك اربعة اسئلة يتوجب الاجابة عليها كما هو ظاهر في الشكل (10)، اما الجداول (4;5;6;7) فأنها تبين تحليل (SWOT) لجامعة المثنى لمنظورات بطاقة الدرجات المتوازنة.



شكل (10): تحليل (SWOT) وفق منظورات بطاقة الدرجات المتوازنة

Source: Niven, P., (2003), "Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies", John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, P:173.

جدول (4): تحليل (SWOT) لمنظور الزبائن

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>١. استجابة القيادات الجامعية لشكاوى الطلبة ومعالجة مشاكلهم في وقت قصير والعمل على تحديد احتياجات ومتطلبات الطلبة.</p> <p>٢. سعي الجامعة الى النتاج الفكري الذي يلبي احتياجات السوق وتوجيه الابحاث نحو تنمية موارد المحافظة.</p> <p>٣. توفر البرامج الاكاديمية في اختصاصات عديدة في 15 كلية في وقت قصير نسبيا من عمر الجامعة تغطي تقريبا معظم الاختصاصات السائدة في الجامعات العراقية وتسد حاجة ابناء المحافظة.</p> <p>٤. الاهتمام بالأنشطة الطلابية اللاصفية المتنوعة (علمية، ثقافية، فنية، اجتماعية، رياضية) واستخدام الجامعة اساليب عديدة لتشجيع وجذب الطلاب للمشاركة فيها وزيادة نسبة المشاركة، وتنظيم المناسبات التي تسهل التفاعل الاجتماعي غير الرسمي بين الطلبة.</p> <p>٥. وعي القيادات الجامعية بأهمية دور الجامعة ومسؤوليتها في تنمية قدرات المجتمع المحلي وتقوية العلاقات الثقافية والاجتماعية مع المؤسسات المحلية وتفعيل اليات التعاون معها.</p> <p>٦. توفير الرعاية الصحية للطلبة داخل الجامعة.</p> <p>٧. وجود مراكز ووحدات متخصصة (التعليم المستمر، المكاتب الاستشارية، عيادات طبية، قانونية، بيطرية، وزراعية) التي تقدم خدماتها للمجتمع.</p> <p>٨. تتبع الجامعة مبدأ الشفافية الكاملة في توفير فرص التعيين وعرض نتائجها امام المجتمع.</p>	<p>١. لا توجد اليات واضحة لتوظيف البحث العلمي لخدمة المجتمع والإسهام في حل مشكلاته ونقل الخبرات البحثية للجامعة كما لا توجد اليه معينة لتحديد الاحتياجات والأولويات البحثية.</p> <p>٢. لا توجد برامج معينة لمتابعه الخريجين والتواصل معهم، وعدم توافر البرامج التدريبية لتأهيل الخريجين للعمل تدمهم بالمهارات اللازمة.</p> <p>٣. انخفاض الروح المعنوية للطلبة بسبب قلة فرص التوظيف.</p> <p>٤. لا توجد اليات للارتقاء بالطلبة المتميزين ودعمهم مثل نظام خاص للإبتعاث وتوفير فرص لإكمال الدراسة في جامعات عالمية.</p> <p>٥. لا توجد خدمات ارشاد نفسي وشخصي متاحة للطلبة او مركز متخصص للإرشاد النفسي.</p> <p>٦. رغم التزام الجامعة بالسياسات التي تضمن معاملة الطلبة بعدالة ودون تمييز ولكن لا يتم اقبال تلك السياسات للطلبة بشكل فعال الذي يحقق لهم الشعور بالأمان.</p> <p>٧. قلة برامج الدراسات العليا بسبب حداثة عمر الجامعة نسبياً.</p>
الفرص	التحديات
<p>١. زيادة الوعي الثقافي في المجتمع بصورة عامه وانعكاس ذلك على تنامي اهتمام المجتمع بالتعليم وأهميته والاحترام الذي يكنه المجتمع للمؤسسات التعليمية وكوادرها بشكل عام وتعطش المجتمع للاستفادة من الخبرات الاكاديمية للجامعة.</p> <p>٢. زيادة الوعي لدى الطلبة المقبولين الجدد بأهمية التوجه نحو التخصصات التي تناسب وحاجات سوق العمل.</p> <p>٣. رغبة العديد من المؤسسات الدولية بالاستفادة من خبرات الجامعة وكوادرها والطلب المتزايد على الدورات التدريبية والندوات وورش العمل.</p> <p>٤. عدم وجود كليات اهلية معترف بها في المحافظة.</p>	<p>١. نسبة البطالة المرتفعة في السنوات الاخيرة وقلة فرص التوظيف مما زاد من اعداد الخريجين العاطلين عن العمل وأيضاً مما يسبب الاحباط وانخفاض الروح المعنوية للطلبة الحاليين ويضعهم في حالة نفسية سلبية بالنسبة للعملية التعليمية.</p> <p>٢. فرض اعداد كبيرة من الطلبة بالقبول المركزي.</p> <p>٣. توجه بعض الطلبة للدراسة في الخارج خصوصا في بعض التخصصات التي تكون فرصه القبول فيها ضئيلة في العراق وفي الدراسات العليا وذلك بسبب التسهيلات التي تقدمها بعض الدول لهم خصوصا في ظل غياب معايير واضحة للتمييز بين خريجي الجامعات المختلفة.</p> <p>٤. الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض الجهات الرسمية في المحافظة.</p> <p>٥. ضعف التوجه نحو بعض التخصصات بسبب قلة فرص التوظيف.</p>

جدول (5): تحليل (SWOT) للمنظور المالي

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>١. وجود المكاتب الاستشارية في الجامعة التي تساهم في تدبير جزء من الموارد المالية الذاتية.</p> <p>٢. تشريع قانون التعليم الموازي والذي يرفد التخصيصات المالية للجامعة بإيرادات جديدة.</p> <p>٣. فتح دراسات مسائية جديدة في بعض الكليات مثل كلية التمريض مما يمثل إيراد جديد للجامعة.</p> <p>٤. كفاءة الجامعة في تخصيص الموارد المالية ضمن الحدود المتاحة وعدم تجاوز التخصيص الممنوح للجامعة رغم قلته.</p> <p>٥. اهتمام القيادات الجامعية بتوفير اساليب بديلة لزيادة التمويل الذاتي وإيجاد مصادر مالية اضافية لتغطية احتياجات الجامعة والسعي جاهدة لتطوير التعليم التي تخص قوانين وتسهيلات الاستثمار وتحديث تعليمات الصندوق العالي واعتبار الجامعة لمفهوم الجامعة المنتجة من ابرز اولوياتها الإستراتيجية.</p> <p>٦. آلية اعداد الموازنات في الجامعات العراقية والتي تتم من خلال تواصل الجامعة مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدلا عن التواصل المباشر مع وزارة المالية وهذه الطريقة تضمن اعداد موازنة متلائمة مع احتياجات الجامعة ووفقا لخططها الإستراتيجية.</p>	<p>١. عدم وجود خطة واضحة الملامح تهدف الى تحقيق الأمثلية في ادارة إيرادات ونفقات الجامعة.</p> <p>٢. ضعف عمليات الصيانة في الجامعة والاعتماد على الشراء او خدمات الصيانة من مصادر خارجية مكلفة.</p> <p>٣. ضعف آلية الرقابة على الموجودات المستهلكة.</p>
الفرص	التحديات
<p>١. رغبة كبيرة لدى الوزارة في منح استقلالية اكثر للجامعات فيما يخص الجانب المالي وتحديث القوانين والتعليمات التي تخص الاستثمار والتمويل الذاتي.</p> <p>٢. دعم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمشاريع الجامعات المنتجة وحاضنات الاعمال.</p> <p>٣. عدم وجود الكليات الاهلية المعترف بها في المحافظة مما يزيد من توجه المجتمع نحو الدراسة المسائية في كليات الجامعة المختلفة مما ولد إيرادات جديدة في صندوق التعليم العالي.</p>	<p>١. قلة التخصيصات المالية التي تكاد تكون معدومة في معظم اوجه الصرف حيث توجه الموازنة التشغيلية بجزءها الاعظم نحو تمويل الرواتب وهذا التقسيم يتفق مع التوجه لعام لتوزيع الموازنة في مختلف قطاعات الدولة.</p> <p>٢. القوانين والتعليمات الخاصة بالاستثمار والتي لا تتناسب مع بيئة العمل الحالية ولا تتيح الفرصة للجامعة لاستثمار مواردها لتوفير تمويل ذاتي يعوض العجز الحاصل في التمويل الحكومي.</p> <p>٣. تعليمات الصندوق العالي التي تقيد عمليات الصرف في اوجه المحددة.</p> <p>٤. توقف جميع مشاريع البنى التحتية في الجامعة بسبب توقف الموازنة الاستثمارية وضعف الموازنة التشغيلية.</p> <p>٥. الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض الجهات الرسمية في المحافظة والتي تؤثر على فرص الاستثمار.</p>

جدول(6): تحليل (SWOT) لمنظور العمليات الجوهرية

نقاط القوة	نقاط الضعف
١. وجود خطة استراتيجية معتمدة وموثقة للحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي لجامعة المنى للسنوات ٢٠١٦-٢٠٢٠.	١. مؤشر الطاقة الاستيعابية (تدريسي/ طالب) لا يتفق مع المعدلات المطلوبة لتحقيق الكفاءة في العملية التعليمية بسبب اعداد الطلبة المفروضة بالقبول المركزي وقلة الكادر التدريسي.
٢. تشكيل مجلس ضمان الجودة في الجامعة من ذوي الكفاءات العلمية في الجامعة والذي تقع على عاتقه رسم استراتيجيات الجامعة وتطبيق الخطط ومراجعتها بشكل دوري .	٢. العجز في اعداد الهيئة التدريسية في بعض التخصصات.
٣. وجود اليات لتقييم اداء الكادر التدريسي وفق معايير موضوعية.	٣. لا توجد معايير واضحة لاختيار عضو الهيئة التدريسية فالاعتماد يكون بشكل مبالغ به على التحصيل الدراسي فقط دون الاهتمام باعتبارات اخرى مما يؤثر سلبا على كفاءة العملية التعليمية.
٤. وعي القيادات الجامعية بأهمية متابعة وتقييم المناهج والعمل على تطويرها بما يضمن مواكبتها للتطور العلمي والتكنولوجي وفي الوقت نفسه ملائمتها لمتطلبات سوق العمل. وهناك وصف دقيق للمقررات الدراسية يتضمن جميع المعلومات التفصيلية عن كل مقرر دراسي.	٤. لا توجد معايير واضحة لاختيار رؤساء الاقسام العلمية كما تعاني العديد من رنسات الاقسام من سحب لبعض صلاحياتها من قبل عمادات بعض الكليات وتغييب الدور المطلوب منها في ادارة العمليه التعليمية.
٥. وجود سياسات للتعامل مع اعداد الكبيرة للطلبة المفروضة بالقبول المركزي.	٥. لا توجد اليات واضحة لمتابعه وتقييم المناهج.
٦. اهتمام القيادات الجامعية بالمجلات العلمية في الجامعة وتطويرها.	٦. تعاني بعض كليات الجامعة من فقدان الدور المؤثر لمجالس الكلية.
٧. وجود سياسات للتغلب على العجز في اعداد الكوادر التدريسية.	٧. قلة النشاط البحثي والنتاج الفكري للتدريسي الجامعة وعدم وضع آليات لتشخيص اسباب ذلك ووضع السياسات لمعالجتها
٨. دعم الجامعة مشاركته اعضاء الهيئة التدريسية في المؤتمرات المحليه والدولية.	٨. عدم وجود خطة للبحث العلمي مرتبطة بخطة الجامعة.
٩. اتباع معايير واضحة تضمن توافق تخصص عضو هيئة التدريسية مع المقررات التي يقوم بتدريسها.	٩. ضعف تعاون بعض كليات الجامعة مع اقسام الشؤون العلميه في رئاسة الجامعة في مجالات متابعه البحوث، الدورات، الندوات، والسيمنارات المخططة والمنفذة مما ينعكس سلبا على اداء الجامعة في تلك المجالات.
	١٠. على الرغم من وجود اليات فعالة في مجالات عديدة ومنها على سبيل المثال (تقييم الاداء، خطط البحث العلمي،... الخ) لكن هناك ضعف في طرق الاستفادة منها بالتغذية الراجعة، تشخيص الفجوات والخلل، التقويم، وتعديل الخطط المستقبلية وفقاً لنتائج تلك الآليات.
	١١. حجم ومساحه المراكز المهمة في الجامعة مثل (المكتبة، مركز الحاسبية) لا تتناسب مع اعداد الطلبة.
	١٢. النقص الحاد في الابنيه وعدم استكمال البنى التحتية للجامعة بشكل عام بسبب توقف المشاريع الاستثمارية.
	١٣. ندرة استخدام الوصف الوظيفي وتعريف العاملين في الجامعة بالصلاحيات والمسؤوليات بشكل موثق حيث توجد هناك بعض اوجه التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات.
	١٤. ضعف الاتصال الفعال بين اقسام وشعب الجامعة والوحدات التابعة لها على مستوى الكليات حيث تضع بعض العمادات حاجزا يحد من التواصل بين العاملين ويقلل من كفاءة تلك الاقسام التي من المفضل ان تعمل كخليه عمل واحده وبقدر معين من الاستقلالية.

التحديات	الفرص
<p>١٥. لا يتم ايضاح اهداف العديد من الوحدات التنظيمية والخطط التفصيلية لها للعاملين فيها بشكل فعال.</p> <p>١٦. وجود مستوى من الانفصال بين الكادر الوظيفي والتدريسي وعدم وضع سياسات لرأب الفجوة بينهما.</p> <p>١٧. النقص في اعداد العاملين بالجهاز الاداري بشكل عام وفي بعض التخصصات الضرورية لإدارة العمل في الجامعة بشكل خاص.</p>	<p>١. امكانية اجراء التوأمة مع جامعات اجنبية والتي تسهم في الارتقاء بجودة البرامج التعليمية والبحث العلمي من خلال الاستفادة من خبرات وإمكانات الجامعات الأخرى.</p> <p>٢. تعطش المجتمع المحلي في المحافظة ورغبة العديد من مؤسسات الدولة الاستفادة من الخبرات الأكاديمية للجامعة مما يفتح الفرصة امام الجامعة في سعيها الى الربط مع المؤسسات الانتاجية والمجتمع بعلاقات متبادلة.</p> <p>٣. التحاق عدد كبير من ابناء المحافظة لإكمال الدراسات العليا خارج العراق ، مما يشكل فرصة للجامعة لاستقطاب كوادر شابة وبتجارب جديدة تنعكس ايجابيا على جودة العملية التعليمية في الجامعة.</p>
<p>١. زيادة عدد الطلبة المقبولين والذي يتوقع ان يزداد بشكل اكثر في السنوات القادمة بسبب الكثافة السكانية المتزايدة و زيادة الاقبال على التعليم مما يفرض اعباءاً قد تؤدي الى تلكو العملية التعليمية.</p> <p>٢. الازمة الماليه وانعكاساتها على الجوانب التاليه: • قلة فرص التعيين في الجامعة و اجور المحاضرين والإجراء اليوميين وبالتالي يخلق ازمة للجامعة في ظل النقص الحاصل في الكادر التدريسي والوظيفي. • توقف جميع مشاريع البنى التحتية في الجامعه وما خلقتة من ازمة بسبب النقص الحاد في ابنية الجامعة. • النقص الحاد في تخصيصات البحث العلمي والمؤتمرات والندوات وتضاؤل فرص امكانية زج التدريسيين في المؤتمرات الدولية وتوقف البعثات والإجازات الدراسية.</p> <p>٣. الفجوة الموجودة بين الجامعة وبعض الجهات الرسمية في المحافظة والتي قد تضع عائقا امام سعي الجامعة في خدمة المجتمع.</p>	

جدول (7): تحليل (SWOT) لمنظور التعلم والنمو

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>١. البدء ببرنامج الجامعة الافتراضية والذي يتضمن تحويل جميع اجراءات الجامعة الادارية والعلمية والمالية الكترونيا مثل التسجيل الكتروني لطلبة الاقسام الداخلية والتسجيل الالكتروني للدراسات المسائية والعليا وربط منظومة الانترنت بين كليات الجامعة وما شابه.</p> <p>٢. ما تملكه الجامعة من كفاءات أكاديمية يمكن توظيفها في تقديم التدريب والتطوير والاستشارات للكوادر التدريسية و الوظيفية للجامعة.</p> <p>٣. ما تملكه الجامعة من كوادر أكملت دراستها في جامعات عالمية لدول وثقافات مختلفة والتي ممن الممكن الاستفادة منهم في التعلم عن ممارسات الجامعات في الدول المختلفة ووضع خطط التطوير المناسبة للجامعة.</p> <p>٤. انفتاح قيادة الجامعة نحو ثقافة التغيير مما يتيح الفرصة أمام الأفكار الجديدة وإمكانية تطوير بعض الممارسات بما يحقق الكفاءة والفعالية.</p>	<p>١. قلة عدد البرامج الموجهة لتطوير الكادر التدريسي في مجال طرائق التدريس ونسب المشاركة الضعيفة .</p> <p>٢. ضعف الآليات التي تضمن توافق العاملين مع المهام المكلفين بها.</p> <p>٣. لا توجد آليات محددة لإعادة توزيع العاملين على مستوى الجامعة بما يضمن استثمارهم بشكل أفضل.</p> <p>٤. عدم وجود خطة تدريبية للعاملين محددة وفقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية.</p> <p>٥. لا تستفيد الجامعة بشكل فعال مما يتوافر لديها من كفاءات أكاديمية في توفير برامج تدريبية لتطوير كادرها الوظيفي ذاتيا في المجالات الإدارية، القانونية، الفنية.</p> <p>٦. على مستوى بعض الكليات هناك ضعف في استثمار الموارد البشرية ورغبة في احتكار بعض الطاقات التي من الممكن ان توظف بشكل أكثر فعالية على مستوى الجامعة.</p> <p>٧. قلة الامكانيات البشرية والمادية المتعلقة بإدارة نظم المعلومات والبرمجة الالكترونية وتصميم المواقع.</p> <p>٨. تمثل نسبة عدد التدريسيين من خارج الجامعة ما يزيد عن 60 بالمئة من العدد الاجمالي للتدريسيين واغلبهم لديهم رغبة في انتقال الى محل سكنهم.</p> <p>٩. لا توجد معايير واليات واضحة لاختيار القيادات الجامعية، وندرة البرامج التدريبية الموجهة لتطوير القدرات القيادية.</p> <p>١٠. ضعف في ايصال رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية الى جميع المستويات التنظيمية.</p>
الفرص	التحديات
<p>١. امكانية اجراء التوأمة مع جامعات اجنبية لمد الجسور المعرفية والاستفادة من خبرات الجامعات الاخرى في تطوير مواردها البشرية والمعلوماتية والتنظيمية.</p> <p>٢. رغبة كبيرة لدى الوزارة في منح استقلاليه اكثر للجامعات مما يشكل فرصة للجامعة في تحديث القوانين والتعليمات المتقدمة.</p>	<p>١. وجود العديد من القوانين والتعليمات التي يتوجب على الجامعة اتباعها ولكنها غير متناسبة مع بيئة العمل الحالية.</p> <p>٢. الازمة المالية وانعكاساتها على الجوانب التالية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • قلة فرص التدريب الخارجي . • قلة فرص تطوير الكادر التدريسي من خلال المشاركة بلمؤتمرات الدولية . • توقف برامج البعثات الدراسية . • توقف برنامج تطوير الملاكات التدريسية خارج العراق الا في حالات نادرة . • توقف خطط استكمال البنى التحتية التكنولوجية في الجامعة .



الخطوة الرابعة. تحديد الاهداف الإستراتيجية لجامعة المثني لكل منظور

يمكن تحديد الاهداف الخاصة بكل منظور بالاستفادة من تحليل SWOT السابق ومراجعة رؤية ورسالة الجامعة وموضوعاتها وأولوياتها الإستراتيجية بالإضافة الى المقابلات الميدانية وبعض الاسئلة التي اقترحها (Niven 2002) والتي تساعد في اثراء النقاش وإثارة القضايا التي تسهم في صياغة اهداف كل منظور.

١- الاهداف الإستراتيجية للمنظور المالي:

تشكل اهداف هذا المنظور الركيزة الاساسية التي تمكن الجامعة من تطوير رأسمالها البشري والمعلوماتي والتنظيمي ودعم عملياتها الجوهرية لتحقيق الاهداف الإستراتيجية للجامعة وذلك من خلال توفير الموارد المالية الكافية واستخدامها بشكل كفوء. وتتطلب عملية تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظور المالي الإجابة عن الأسئلة الآتية (Niven,2003:174):

اولاً. "ما هي مصادر الحصول على الأموال واستخدامها؟"

تتمثل مصادر التمويل لجامعة المثني بما يلي:

أ- الموازنة التشغيلية: تتمثل بالمبالغ المرصودة للجامعة ضمن الموازنة العامة للدولة وتوجه هذه الموازنة بجزئها الاعظم نحو تمويل رواتب المنتسبين والنفقات التشغيلية (الجارية) وهذا التقسيم يتفق مع التوجه العام لتوزيع الموازنة في مختلف قطاعات الدولة. ويوضح الجدول (8) نتائج تنفيذ الموازنة الجارية (التشغيلية) لثلاث سنوات متتالية من 2013-2015 وفقاً لتقرير ديوان الرقابة المالية الاتحادي/ دائرة تدقيق المنطقة السادسة.

جدول (8): نتائج تنفيذ الموازنة التشغيلية (الجارية) لجامعة المثني 2013-2015

نتائج تنفيذ الموازنة الجارية (التشغيلية) لجامعة المثني لسنة/ 2013			
اسم الحساب	الإيرادات المقدره/دينار	الإيرادات الفعلية/دينار	نسبة التنفيذ %
الضرائب على الدخول	30000000	70908108	236%
ايرادات ايجارات املاك الدولة	35000000	23101526	66%
رسوم واجور اداريه	1000000	7268612	727%
ايراد الغرامات والعقوبات	36000000	16580816	46%

الإيرادات المتنوعة	-	9869571	-
مجموع الإيرادات	1020000000	127728633	125%
اسم الحساب	الإعتمادات المصدقة/دينار	المصروفات الفعلية/دينار	نسبة التنفيذ %
تعويضات الموظفين	23656206972	20206527941	85%
المستلزمات السلعية	3367925000	2352586572	70%
المستلزمات الخدمية	1860000000	1609602517	87%
صيانة الموجودات	1540000000	1463451030	95%
المصروفات الأخرى	91870000	69271500	75%
الموجودات الغير المالية	2090573000	1982762605	95%
مجموع المصروفات	32606574972	27684202165	85%
نتائج تنفيذ حساب الموازنة الجارية (التشغيلية) لجامعة المثنى لسنة/ 2014			
اسم الحساب	الإيرادات المقدره/دينار	الإيرادات الفعلية/دينار	نسبة التنفيذ %
الضرائب على الدخل	70908108	40643661	57%
إيرادات إيجارات املاك الدولة	23101526	23770001	103%
رسوم واجور اداريه	7268612	1666965	23%
إيراد الغرامات والعقوبات	16580816	10501638	63%
الإيرادات المتنوعة	9869571	12887895	131%
مجموع الإيرادات	127728633	89470160	70%
اسم الحساب	الاعتمادات المصدقة/دينار	المصروفات الفعلية/دينار	نسبة التنفيذ %
تعويضات الموظفين	20206527941	21923265979	108%
المستلزمات السلعية	1609602517	1398041119	87%
المستلزمات الخدمية	2352586572	836336746	36%
صيانة الموجودات	1463451030	43275965	30%
المصروفات الأخرى	19827622605	438634010	22%
الموجودات الغير المالية	69271500	5191633000	749%
مجموع المصروفات	2784202165	30220386819	109%
نتائج تنفيذ الموازنة الجارية (التشغيلية) لجامعة المثنى لسنة/ 2015			
اسم الحساب	الإيرادات المقدره/دينار	الإيرادات الفعلية/دينار	نسبة التنفيذ %
الضرائب على الدخل	50000000	40662453	81%
رسوم الطابع المالية	3000000	17069375	568%
نفقات مسترده	8250000	25922147	314%
إيرادات إيجارات أملاك الجامعة	50000000	25578264	51%

172%	7667600	4450000	إيراد أجور حكومية عن خدمات الدائرة للغير
101%	116899839	115700000	مجموع الإيرادات
نسبة التنفيذ %	المصروفات الفعلية/ دينار	الاعتمادات المصدقة/دينار	اسم الحساب
98%	22849801516	23271834530	تعويضات الموظفين
75%	647974838	858500000	المستلزمات الخدمية
65%	606677146	933500000	المستلزمات السلعية
47%	280889625	600000000	صيانة الموجودات
49%	317013139	6405000000	الموجودات غير المالية
92%	2788049236	3020000000	الموجودات الغير المالية
94%	27490405500	29324334530	مجموع المصروفات

ويلاحظ من الجدول (8) إن مجموع الإيرادات المتحققة لجامعة المثنى ضمن الموازنة التشغيلية تغطي نسبة ضعيفة جداً من مجموع المصروفات الفعلية حيث تراوحت نسبة ما تغطيه بين 0.3% - 0.46% من مجموع المصروفات الفعلية للجامعة وهي نسبة هزيلة جداً. بينما غطى تمويل الخاص بالجامعة من وزارة المالية والذي بلغ في سنة 2013 (25963) مليون دينار عراقي ما نسبته 93.78% من مصروفات الجامعة وهو ما يؤشر اعتماد الجامعة شبه الكلي على التمويل الحكومي. و يلاحظ ايضاً التدني في نسب استغلال تخصيصات بعض الحسابات اضافة الى تخصيص مبالغ لحسابات اخرى لم يتم الصرف عليها، واختلاف نسبة الإيرادات المتحققة مقارنة مع المخططة مما يؤشر عدم الدقة في اعداد تقديرات المتوازنة.

ب- الموازنة الاستثمارية: تتضمن هذه الموازنة المبالغ المرصودة للجامعة ضمن الموازنة العامة للدولة لتنفيذ مشاريع الخطة الاستثمارية التي يتم اعدادها بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / دائرة الاعمار والمشاريع ووزارة التخطيط. ويوضح الجدول (9) تفاصيل مشاريع الموازنة الاستثمارية لجامعة المثنى لغاية 2014/12/31 وفقاً لقسم الشؤون المالية في جامعة المثنى. وجدير بالذكر انه قد توقف تمويل تخصيصات للمشاريع منذ سنة 2015.



جدول (9): تفاصيل مشاريع الموازنة الاستثمارية لجامعة المثني لغاية 2014/12/31

نسبة الانجاز الكمي لغاية 2014/12/31	المصرف التراكمي لغاية 2014/12/31 /دينار	الكلفة الكلية للمشروع / دينار	الكلفة الكلية للمشروع/دينار	رقم المشروع
-	9636261808	1000000000	استملاك الاراضي	1
			قاعة متعددة الاغراض	2
100%	1282801933		قاعة متعددة الاغراض	
100%	238231500		ساحات وباركات القاعات	
	1521033433		مجموع القاعات والساحات	
100%	2659692354	5000000000	رئاسة الجامعة	3
			ابنية كلية الزراعة	4
100%	3708130200		عمادة كلية الزراعة	
100%	4139249786		المكتبة المركزية لكلية الزراعة	
100%	630631750		جملونات عدد/٢	
		1000000000	مجموع ابنية كلية الزراعة	
100%	3304751760		دور وشقق الاساتذة	5
100%	1240059052		دور وشقق التدريسيين	
13%	352212600		شقق الاساتذة	
12%	297522500		شقق رقم (٣)	
	5194545912		شقق رقم (٤)	
		9500000000	المجموع	
100%	3881707067		اقسام داخلية للطلبة	6
100%	1971198097		اقسام داخلية للطالبات	
30%	3537908877		اقسام داخلية للطلبة	
			اقسام داخلية ٤-٥-٦	
	9390814041	1600000000	مجموع الاقسام الداخلية	
	349114000	3500000000	اعداد دراسات وتصاميم	7
44%	2362517110	5200000000	مركز البحوث والدراسات	8
100%	2907642231		المخازن المركزية	9
			ابنية جامعية	10
100%	4538130820		ملحق كلية العلوم	
100%	4243387317		قسم دراسي علمي	
100%	1973867642		قسم دراسي كلية الطب	

	10755385779	1150000000	المجموع للابنية الجامعية	
		6000000000	انشاء مركز ثقافي	11
73%	2625602500	7000000000	مختبرات كلية الطب	12
			تاهيل الابنية القائمة	13
100%	78710000		تاهيل كلية الهندسة	
100%	301759000		تاهيل الاقسام الداخلية	
100%	867946625		تاهيل الاقسام الدراسية	
100%	959916130		تأهيل كلية الطب مرحلة 2/	
100%	620266480		تأهيل ملعب الجامعة	
100%	539654420		مكون مركز الجامعة	
80%	264858170		تأهيل شقق الاساتذة	
	3633110825	4000000000	مجموع تاهيل الابنية القائمة	
			البنى التحتية	14
100%	307495124		شبكة الطرق مرحلة 1/	
100%	363032775		شبكة لطرق مرحلة 2 /	
100%	574487092		تصفية المياه	
100%	214541210		مبزل المنطقة التعليمية	
100%	407278900		مخازن وورش	
45%	579183433		محطة معالجة	
100%	1512141620		خلايا ضوئية	
90%	1465996029		مجاري المنطقة التعليمية	
100%	192144747		مخزن الجامعة	
100%	2126260630		سياج المنطقة التعليمية	
100%	636434417		انشاء حدائق المنطقة السكنية	
100%	608795000		ملاعب الادارة والاقتصاد	
	8987790977	1300000000	مجموع البنى التحتية	
100%	351582370	500000000	روضة وحضانة الاطفال	15
34%	1603641870	6000000000	قاعة رياضية مغلقة	16
100%	517779465	2000000000	مستوصف صحي	17
74%	1836791670	6000000000	انشاء كلية الادارة واقتصاد	18
68%	243367500	6000000000	انشاء كلية التربية الاساسية	19
36%	2713298277	4200000000	انشاء الاقسام الداخلية (٧-٨-٩)	20
100%	1599944000	5000000000	تاهيل وتطوير الاقسام الداخلية	21
	79558235858	1682000000	المجموع الكلي	

ويلاحظ من الجدول (9) ان الجامعة لم تقم بالتعاقد واستغلال التخصيصات المالية لبعض المشاريع رغم ادراجها ضمن الموازنة الاستثمارية ومنها مشروع اعداد دراسات وتصاميم ومشروع انشاء مركز ثقافي للجامعة مما يستوجب التنسيق بشكل اكبر مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة المالية بشأن مشاريع الجامعة. ويوضح الجدول (10) مبالغ التخصيصات والتمويل والمصروفات لمشاريع الموازنة الاستثمارية لثلاث سنوات متتالية من 2013-2015.

جدول (10): مبالغ التخصيصات والتمويل والمصروفات لمشاريع الموازنة الاستثمارية للسنوات 2013-2015.

السنة	مبالغ التخصيصات مليون/ دينار	مبالغ التمويل مليون/ دينار	مبالغ المصروفات مليون/ دينار
2015	8845	880	828
2014	-	9700	12424
2013	24403	10000	18476

يلاحظ من الجدول (10) انخفاض مبالغ تمويل الحساب الجاري لمشاريع الموازنة الاستثمارية لجامعة المثني من وزارة المالية إذ بلغت في 2013 (10000) مليون أي بنسبة 40% من المبالغ المخصصة في حين بلغت في 2015 (880) مليون دينار أي بنسبة 10% من المبالغ المخصصة. كما يلاحظ بشكل عام استمرار انخفاض مبالغ التخصيصات والتمويل نتيجة لضعف الموازنة العامة للدولة بشكل عام.

ج-صندوق التعليم العالي: ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الاداري والمالي وتتكون

موارده مما يأتي:

أ - الأجر الدرادية.

ب - أجر الدراسات المسائية.

ج - إيرادات مكاتب الخدمات العلمية والاستشارية.

د - الإيرادات الناجمة عن خدمات ونشاطات الجامعة.



- هـ - الأرباح المتحققة من استثمار الجامعة لأموالها المنقولة وغير المنقولة.
و - المنح والهبات والتبرعات والوقف والاكتتاب وفق التشريعات النافذة.

وفي ظل ضعف الموازنة التشغيلية أصبح هذا الصندوق يشكل فرصة لتوفير الموارد المالية اللازمة من خلال السعي لتعظيم إيرادات الصندوق من خلال الفعاليات الانتاجية والاستشارات العلمية والدورات التدريبية وان كان ذلك مقيدا بتعليمات الصندوق المرقمة 122 لسنة 1999 والتي تقيد عمليات الصرف في اوجه المحددة وتسبب تراكم الإيرادات في ابواب معينة على حساب الاخرى بالإضافة الى تأخر اجراءات المصادقة على حسابات الصندوق، حيث لم تمت المصادقة على حسابات صندوق التعليم العالي لكليات جامعة المثنى منذ تأسيسها ماعدا كليتي الهندسة والإدارة والاقتصاد.

ثانياً. "هل تقدم الجامعة خدماتها بأسعار جيدة؟"

ان الجامعة كبقية المنظمات الحكومية والمنظمات غير الهادفة للربح يجب ان تراعي مسؤوليتها تجاه المجتمع وذلك بتقديم خدماتها بأسعار جيدة تمكنها من توفير الموارد اللازمة لتحقيق اهدافها والتي تصب اولا وأخيرا في خدمة المجتمع. والجدول (11;12) تقدم عينة من الاجور الدراسية ورسوم وأجور بعض الخدمات التي تقدمها الجامعة.

جدول (11): عينة من الاجور الدراسية لبعض كليات جامعة المثنى

المبلغ / دينار عراقي	الكلية	الاجور
10000000	كلية الطب	فئة التعليم الحكومي الخاص الصباحي (المزاني)
9000000	كلية طب الاسنان	
8000000	كلية الصيدلة	
4000000	كلية الهندسة - قسم هندسة العمارة	
3000000	كلية الهندسة - بقية الاقسام	
2000000	كلية التمريض	
1500000	كلية القانون	
2000000	كلية العلوم	
1500000	كلية الزراعة	
1500000	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	
1500000	كلية الادارة والاقتصاد	
1000000	كلية التربية الاساسية	
2000000	كلية الطب البيطري	
2000000	كلية التربية للعلوم الصرفة	
1000000	كلية الاداب	

المبلغ / دينار عراقي	الكلية	الدراسات المسائية
1000000	كلية التربية للعلوم الانسانية	الدراسات المسائية
1000000	كلية التربية الاساسية	
1300000	كلية القانون	
1300000	كلية الادارة والاقتصاد	
1650000	كلية العلوم	
4000000	كلية التربية للعلوم الانسانية	الدراسات النهارية (الطابقتين)
5000000	كلية العلوم	
5000000	كلية الزراعة	
5000000	كلية الادارة والاقتصاد	

جدول (12): عينة من رسوم وأجور بعض الخدمات التي تقدمها جامعة المثنى

ت	الخدمة	المبلغ/ دينار
١	تزويد الطالب بتأييد استمرار الدراسة	1000
٢	اصدار هوية طالب او اعادة اصدارها	5000
٣	تأجيل الطالب لمادة دراسية في الامتحانات الفصلية ونهاية الكورس ونصف السنة ونهاية السنة	500
٤	الاعتراض على نتيجة الطالب لكل مادة دراسية	1000
٥	نقل الطالب من كلية لآخرى او تغيير اختياراته	3000
٦	اختبار كفاءة اللغة الانكليزية	10000
٧	اختبار كفاءة الحاسوب	10000
٨	استيفاء اجور من طلبة الدراسات الصباحية في الاقسام الداخلية	200000
٩	استيفاء اجور من طلبة الدراسات المسائية في الاقسام الداخلية	750000
١٠	استيفاء اجور من طلبة الدراسات الاهلية الاقسام الداخلية	1500000
١١	اصدار وتصديق شهادة تخرج جدارية	10000
١٢	اصدار وتعديل وثيقة تخرج بالدرجات باللغة العربية او المترجمة اولية وعليا	5000
١٣	تأييد تخرج (وثيقة بدون درجات)	1000

ثالثاً. "كيف يمكن ان نحافظ على مستوى الخدمات الحالية التي نقدمها دون التجاوز على التخصيصات المالية للموازنة؟"

مع ضعف التخصيص المالي اصبح هذا التساؤل يشكل امرا حاسما لقدرة الجامعة على الاستمرار في تقديم خدماتها التعليمية والبحثية و تحقيق اهدافها الإستراتيجية، لذلك يجب ان تضع الجامعة خطة واضحة لأداره نفقاتها وإيراداتها بشكل كفوء.



رابعاً. " ما هي الفرص التي نمتلكها لتعزيز عوائدنا؟"

ان جوهر الاهداف الإستراتيجية للمنظور المالي يجب ان يتركز حول البحث عن موارد اضافية للجامعة لتعزيز عوائدها بما يمكن الجامعة النهوض بدورها الحقيقي وتقديم الخدمات التعليمية والبحثية المتميزة وذلك من خلال تجنيد كل خبراتها وما تملكه من طاقات بشرية وأجهزة ومعدات ووسائل متنوعة في تقديم خدمات تحقق لها موارد اضافية.

إن الإجابة عن الأسئلة أعلاه فضلاً من المقابلات الميدانية وتفصيل الموازنات والأجور الدراسية ساهم في تحديد الأهداف الإستراتيجية الآتية للمنظور المالي:

❖ وضع خطة واضحة الملامح تهدف الى تحقيق الامثلية في ادارة ايرادات ونفقات الجامعة.

❖ تعزيز موارد صندوق التعليم العالي من خلال التوسع في الدراسات المسائية والنفقة الخاصة والتعليم الموازي.

❖ ترشيد الانفاق عن طريق تعزيز دور اقسام الصيانة في الجامعة ، وتطوير كوادرها لتقليل الاعتماد على الشراء وخدمات الصيانة الخارجية المكلفة واستخدام نظام لترميز الموجودات وتعزيز الرقابة على الموجودات المستهلكة.

❖ وضع الآليات الفعالة لتبني منهج الجامعة المنتجة.

٢- الاهداف الإستراتيجية لمنظور الزبائن:

تتعلق اهداف هذا المنظور بالقيمة المضافة للزبون والتي عدّها Kaplan and Norton بأنها جوهر اي استراتيجية. وتصف القيمة المضافة الطريقة التي تميز بها المنظمة نفسها عن المنافسين لكي تجذب و تحافظ وتعمق علاقتها مع زبائنها المستهدفين (Kaplan & Norton,2000:53). وتتطلب عملية تحديد الاهداف الإستراتيجية لمنظور الزبائن الاجابة على ثلاثة تساؤلات اساسية (Niven,2003:174):



أولاً: " من هم زبائننا المستهدفين؟"

ان زبائن الجامعة الخارجيين والخدمات التي تقدمها الجامعة لهم تتمثل بالاتي:

١. الطلبة الحاليين: تتمثل بتقديم خدمات التعليم بجودة عالية ومن خلال الاساتذة ذوي الكفاءات وتطوير المناهج التدريسية بما يواكب التطورات.
٢. المجتمع: تقديم الاستشارة العلمية وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية التي تخدم اهداف المجتمع وتحقق تطلعاته. وكذلك الاسهام في زيادة الوعي الثقافي في مجتمع المحافظة عن طريق الانشطة واللقاءات الثقافية المتنوعة التي يمكن ان تقدمها الجامعة.
٣. المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص: ويتحقق من خلال التواصل مع مؤسسات الدولة المختلفة والقطاع الخاص ودعمها عن طريق توفير الدورات التدريبية والاستشارات العلمية والابحاث في مختلف المجالات. بالإضافة الى رفدها بالكوادر البشرية المتخصصة من الخريجين.
٤. الخريجين: ويقصد به تبني آليات لدعم الخريجين والتواصل معهم والعمل على استنقضاء التغذية العكسية المرتردة من المنظمات المستفيدة من خدمات الخريجين للوقوف على المشكلات والمقترحات وربطها بتحسين العملية التعليمية والتربوية في كليات الجامعة.

ثانياً: " كيف نضيف القيمة لزبائننا؟"

من خلال مراجعه رؤية ورسالة جامعه المثلى يتضح انها تؤكد على اضافة القيمة لزبائننا من خلال الجودة في البرامج التعليمية التي تقدمها وتطوير كوادرها التدريسية في مجالات التدريس والبحث العلمي وإعداد طلبة متميزين وتأهيل خريجها وفقاً لمتطلبات سوق العمل ودعم المجتمع بالبحوث التطبيقية والاستشارات العلمية المختلفة التي تساعد في تطويره وحل مشكلاته المختلفة.

ثالثاً: "اي نوع من الخدمات التي يتطلبها زبائننا ويتوقعونها منا؟"

من خلال المقابلات الميدانية مع عينة من زبائن الجامعة تم تلخيص ابرز رغباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم من جامعة المثلى في ثلاثة مجالات اساسية :



١. الجودة في العملية التعليمية ومخرجاتها.
 ٢. تبني آليات لدعم الخريجين والتواصل معهم .
 ٣. زيادة التواصل الجامعة مع مؤسسات الدولة المختلفة ودعمها عن طريق توفير الدورات التدريبية والاستشارات العلمية والأبحاث في مختلف المجالات.
- وبعد تحديد زبائن الجامعة واحتياجاتهم وتوقعاتهم منها ومن ثم تحديد تصور الجامعة عن كيفية اضافة القيمة لهم من خلال مراجعة رؤية ورسالة الجامعة والمقابلات الميدانية، وبالاستفادة من تحليل SWOT لمنظور الزبائن، تم تحديد اهداف منظور الزبائن كما يلي:
- ❖ تسعى جامعة المثني الى توفير خدمة تعليمية الى الطلبة ذات جودة عالية تمكنهم من امتلاك مهارات علمية وتطبيقية ومبادئ أخلاقية تتكامل مع متطلبات سوق العمل.
 - ❖ تعمل جامعة المثني على تطوير عملية البحث العلمي وبما ينسجم مع الخطط الإستراتيجية للبلد.
 - ❖ تحاول جامعة المثني تبني آليات واضحة لدعم الخريجين والتواصل معهم.
 - ❖ تعمل جامعة المثني على المساهمة في تقديم الحلول المبتكرة للمشكلات المختلفة التي تواجه المجتمع.
 - ❖ تسعى جامعة المثني الى تقديم الخدمات الاستشارية إلى جميع مؤسسات الدولة المختلفة والقطاع الخاص فضلا عن إعداد الدورات التطويرية وتقديم الأبحاث العلمية.

٣- الاهداف الإستراتيجية لمنظور العمليات الجوهرية الداخلية:

تتعلق الأهداف الإستراتيجية لمنظور العمليات الداخلية بتحديد العمليات الحرجة التي يجب ان تتميز بها المنظمة من اجل ارضاء زبائنها (Niven,2002:175). فأهداف المنظورين السابقين (الزبائني والمالي) تصف المخرجات التي تأمل المنظمة تحقيقها، فيما تصف أهداف منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو الكيفية التي تتمكن المنظمة من خلالها من تحقيق رؤيتها ورسالتها الإستراتيجية. فالقيمة المضافة للزبون تخلق من خلال العمليات الجوهرية الداخلية وعلى المنظمة ان تركز على عدد محدود من هذه العمليات الداخلية الحرجة التي تخلق القيمة المضافة (Kaplan & Norton,2004:12).

بالنسبة لجامعة المثني فمن خلال المقابلات الميدانية مع القيادات العليا الموجودة في تشكيلات الجامعة المختلفة فضلاً عن قراءة الهيكل التنظيمي والوصف والتوصيف الوظيفي الموجود لتحديد العمليات الجوهرية الداخلية للجامعة، نجد إن هناك ثلاث عمليات جوهرية مترابطة تنقسم إلى:

أ- عملية التعليم: تتمثل بالجهود والأنشطة التي تركز على تقديم تعليم ذو جودة عالية إلى الطلبة.

ب- عملية البحث العلمي: وتتمثل بالعمليات والأنشطة التي تحسن وتعزز القدرات البحثية لمنتسبي الجامعة والمستفيدين من خدماتها.

ت- عملية خدمة المجتمع: وتتجسد بجميع العمليات والأنشطة الموجه لغير طلاب الجامعة من خلال نشر الفكر العلمي المرتبط ببيئة الكليات وتبصير الرأي العام بما يجري في مجال التعليم فكراً وممارسةً، وتقديم المقترحات لحل قضايا ومشكلاته.

ومن خلال مراجعة الأولويات الاستراتيجية للجامعة والمقابلات الميدانية وبالإستفادة من تحليل SWOT لمنظور العمليات الداخلية تم تحديد الأهداف الإستراتيجية لهذا المنظور على النحو أدناه:

- ❖ استخدام وسائل التعليم الحديثة مثل الـ Data Show والسبورة الذكية وما شابه.
- ❖ مراجعة المناهج الدراسية وتحديثها.
- ❖ تطوير قابليات التدريسيين وتعزيزها من خلال استخدام البرامج التدريبية المتنوعة مثل دورات طرائق التدريس وتقنيات التعليم الحديثة وما شابه.
- ❖ ربط الجامعة بالمؤسسات الإنتاجية في علاقة متبادلة.
- ❖ تجسير العلاقة بين نوعية الأبحاث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي.
- ❖ وضع معايير دقيقه وواضحة لاختيار (أعضاء الهيئة التدريسية، رؤساء الأقسام، اللجان، والوحدات التنظيمية الهامة) في الجامعة.



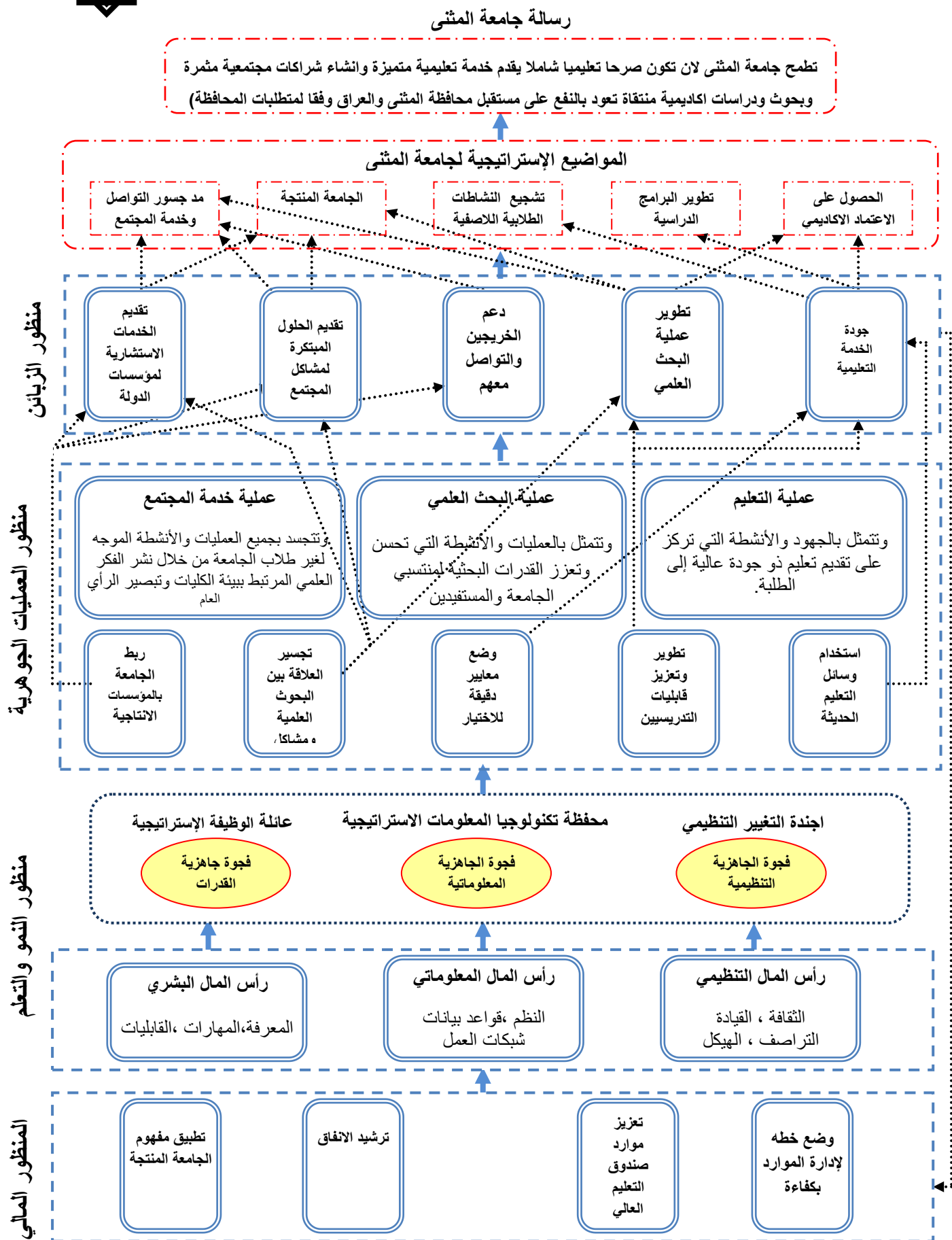
٤ - الاهداف الاستراتيجية لمنظور التعلم والنمو:

تتمحور اهداف هذا المنظور حول تعزيز القدرات التي تمكن المنظمة من تنفيذ اهداف جميع المنظورات السابقة وتحقيق رؤيتها ورسالتها. ويرى (Kaplan & Norton, 2000:58) ان اهداف هذا المنظور تمكن المنظمة من صرف مواردها غير الملموسة (رأس المال البشري، المعلوماتي، والتنظيمي) تجاه استراتيجيتها. وتحقيق ذلك يكون من خلال تحديد (عائلات الوظائف الإستراتيجية، محفظة تكنولوجيا المعلومات الإستراتيجية، وأجندة التغيير التنظيمي) (Kaplan & Norton, 2004:14).

ان اهداف هذا المنظور تبنى من خلال استكشاف جاهزية الموارد غير الملموسة للجامعة ومن ثم صياغة الاهداف التي تمكن المنظمة من تعزيز هذه الموارد ورأب الفجوة وربطها مع بقية الموارد بشكل الذي يمكن الجامعة من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وذلك بالخطوات التالية:

١. استكشاف جاهزية رأس المال البشري و تحديد عائلات الوظائف الإستراتيجية.
٢. استكشاف جاهزية رأس المال المعلوماتي و تحديد محفظة تكنولوجيا المعلومات الإستراتيجية.
٣. استكشاف جاهزية رأس المال التنظيمي وتحديد اجندة التغيير التنظيمي.

ولأن الدراسة الحالية تهتم فقط بجاهزية رأس المال التنظيمي فإن المبحث الثالث سيتناول استكشاف جاهزية رأس المال التنظيمي. فيما يتناول المبحث الرابع تحديد اهداف منظور التعلم والنمو من خلال وضع اجندة التغيير التنظيمي. ويوضح الشكل (11) الخارطة الاستراتيجية لجامعة المثني والتي تضمنت في قمتها رسالة الجامعة التي تفرعت الى خمسة مواضيع استراتيجية، فيما جاء المنظور المالي في قاعدة الخارطة باعتباره العنصر الممكن لجميع المنظورات الاخرى اذ ان تعزيز موارد الجامعة وإدارتها بكفاءة يصب في تطوير الجامعة لمواردها غير الملموسة ودعم عملياتها الثلاث الجوهرية ومن ثم تحقيق اهداف الزبائن والتي ستصب بدورها في تعزيز الموارد المالية للجامعة وتحقيق الجامعة لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية.



شكل (11): الخارطة الإستراتيجية لجامعة المثنى



المبحث الثالث

استكشاف الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي

إن قيمة الموارد غير الملموسة تقاس بمدى ترادفها تجاه الأولويات الإستراتيجية للمنظمة. وقدّم Kaplan and Norton (2004) مفهوم (الجاهزية الإستراتيجية) والذي يصف مدى مطابقة الموارد غير الملموسة لمتطلبات الإستراتيجية ومن ثم دعمها لعملية تنفيذ استراتيجية المنظمة. فالموارد غير الملموسة تقاس بمدى جاهزيتها لإحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب. وفي هذا المبحث سنستكشف جاهزية رأس المال التنظيمي لجامعة المثني والذي يعبر عن قدرة الجامعة على حشد وتعزيز التغيير المطلوب لتحقيق اهدافها الإستراتيجية وأجندة التغيير التنظيمي لها والتي تشكل بدورها مع كل من محفظة تكنولوجيا المعلومات الإستراتيجية (محفظة التغيير التكنولوجي) وعائلات الوظائف الإستراتيجية اهدافاً لمنظور التعلم والنمو على خارطة الإستراتيجية. وتتطلب عملية استكشاف الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة المثني تشخيص جاهزية كل بعد من ابعاده لإحداث التغيير الاستراتيجي وتحقيق الاهداف الإستراتيجية للجامعة. وعليه فان هذا المبحث سوف يتضمن وبما ينسجم مع الاطار النظري اربعة محاور الاول يتعلق بتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية، والثاني يخص تشخيص فجوة القدرات القيادية اما المحور الثالث فانه يخص بيان مستوى الترادف الاستراتيجي الموجود ويركز المحور الرابع على قياس فجوة الهيكل التنظيمي وعلى النحو أدناه:

أولاً. تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية لجامعة المثني

تتمثل خطوات تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية بثلاث خطوات رئيسية كما حددها Cameron and Quinn (2006)، وهي قياس الثقافة التنظيمية الحالية، ومن ثم قياس الثقافة التنظيمية المرغوبة او المفضلة وبعدها يتم تحديد فجوة الثقافة التنظيمية. ومن اجل جمع البيانات الخاصة بهذه الخطوات الثلاث قامت الباحثة أولاً بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة البحث المتكونة من 305 منتسب، وتم استرداد 267 استمارة اي ما نسبته 87.5%، استعبدت منها 34 استمارة لكونها غير صالحه لعدم ملئها بالشكل المطلوب وبالتالي كان العدد النهائي 233 استمارة صالحة للتحليل. ويوضح الجدول (13) خصائص العينة التي خضعت للتحليل.

جدول رقم (13): خصائص عينة تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية

توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي							
التحصيل الدراسي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عال	بكالوريوس	دبلوم	دون ذلك	الاجمالي
العدد	34	56	1	82	49	11	233
النسبة المئوية	14.6%	24%	0.4%	35.2%	21%	4.7%	100%
توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة داخل الجامعة*							
عدد سنوات الخدمة	اقل من ٢ سنة	٣-٥ سنوات	٦-٨ سنوات	٩-١٠ سنوات	الاجمالي		
العدد	15	38	71	109	233		
النسبة المئوية	6.4%	16.3%	30.5%	46.8%	100%		
توزيع العينة حسب الفئة العمرية							
العمر	اقل من ٣٠ سنة	٣٠-٤٠ سنة	٤٠-٥٠ سنة	فوق ٥٠ سنة	الاجمالي		
العدد	66	91	55	21	233		
النسبة المئوية	28.4%	39%	23.6%	9%	100%		
توزيع العينة حسب الجنس							
الجنس	ذكر	انثى	الاجمالي				
العدد	145	88	233				
النسبة المئوية	62.23%	37.77%	100%				

* عمر جامعة المثنى في فترة كتابة البحث 10 سنوات.

يلاحظ من معطيات الجدول (13) ان عينة البحث غطت جميع فئات منتسبي الجامعة تقريباً من حيث التحصيل الدراسي وعدد سنوات الخدمة والعمر والجنس الامر الذي يساعد في عكس وجهات نظر متنوعة حول الثقافة التنظيمية للجامعة.

الخطوة الاولى. قياس الثقافة التنظيمية الحالية لجامعة لمثنى

من أجل قياس الثقافة التنظيمية السائدة حالياً في جامعة المثنى تم توزيع استمارات الاستبيان الخاصة بأداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI لعينة البحث، وطلب منهم توزيع 100 نقطة بين البدائل الأربعة لكل بعد ثقافي وذلك بالاعتماد على مدى تشابه كل بديل مع الوضع الحالي في

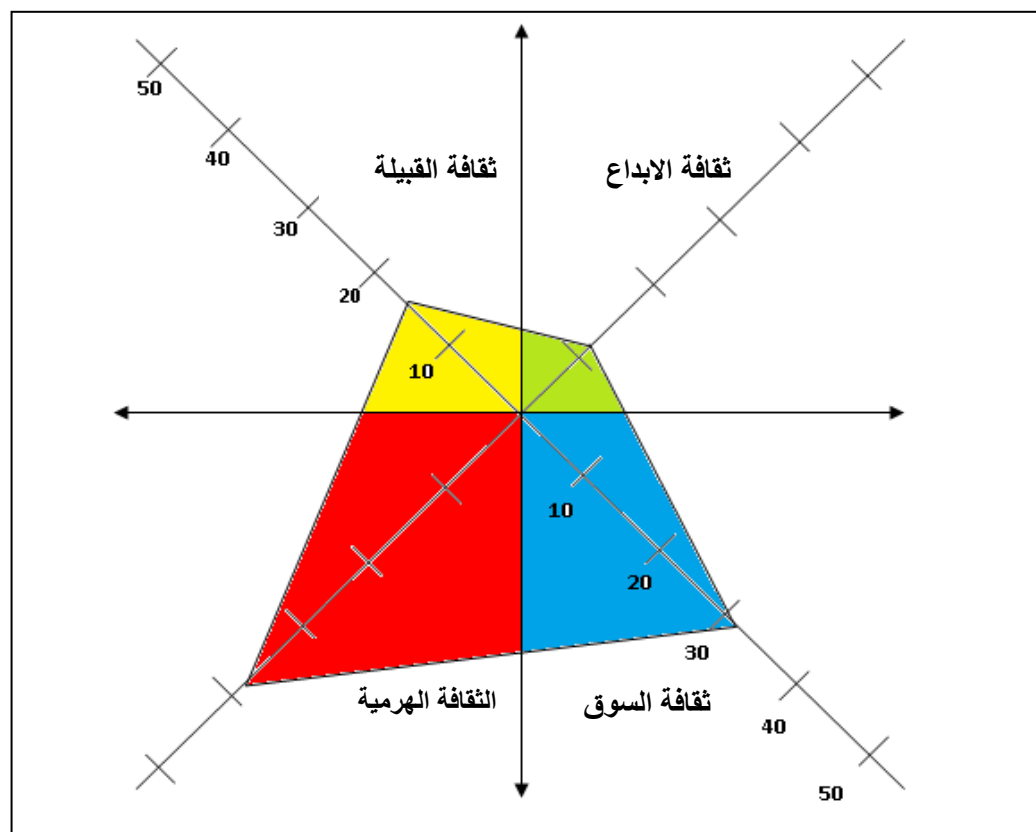
الجامعة بحيث يكون الرقم الأعلى للبديل الذي يصف الوضع الحالي بشكل اكبر. ومن خلال حساب معدل الأجوبة للبدائل لكل نوع من أنواع الثقافة تم رسم صورة للثقافة التنظيمية الحالية للجامعة. ويوضح الجدول (14) الوصف الإحصائي لإبعاد وبدائل الثقافة التنظيمية الحالية من وجهة نظر العاملين في جامعة المثني حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيم العظمى والصغرى لكل بعد من الأبعاد الستة للثقافة التنظيمية.

جدول (14): الوصف الإحصائي لإبعاد وبدائل الثقافة التنظيمية الحالية لجامعة المثني

ثقافة القبيلة				الثقافة الإبداعية				البعد الثقافي
القيمة الصغرى	القيمة العظمى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الصغرى	القيمة العظمى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	70.00	13.65	12.97	0.00	75.00	9.69	9.52	الخصائص المهيمنة
0.00	90.00	13.56	16.73	0.00	60.00	9.13	12.42	القيادة التنظيمية
0.00	75.00	14.95	18.18	0.00	75.00	10.11	10.40	ادارة العاملين
0.00	60.00	12.41	16.48	0.00	65.00	9.26	10.46	التماسك التنظيمي
0.00	65.00	9.88	14.14	0.00	90.00	11.20	13.48	التركيز الاستراتيجي
0.00	75.0	13.42	17.84	0.00	60.00	9.84	15.14	معيار النجاح
0.00	44.17	7.38	16.06	0.00	30.00	5.48	11.90	معدل الثقافة الكلي
الثقافة الهرمية				ثقافة السوق				البعد الثقافي
القيمة الصغرى	القيمة العظمى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الصغرى	القيمة العظمى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
25.00	100.00	20.8	50.50	0.00	45.00	11.01	27.01	الخصائص المهيمنة
10.00	100.00	14.55	32.10	0.00	80.00	12.77	38.76	القيادة التنظيمية
20.00	100.00	16.42	39.06	0.00	75.00	13.91	32.35	ادارة العاملين
25.00	100.00	18.26	46.26	0.00	50.00	10.68	26.80	التماسك التنظيمي
10.00	100.00	16.14	37.06	0.00	75.00	11.96	35.31	التركيز الاستراتيجي
25.00	95.00	12.86	31.96	0.00	75.00	15.13	35.06	معيار النجاح
35.00	95.00	10.165	39.5	0.00	46.67	5.97	32.54	معدل الثقافة الكلي

كما هو واضح في الجدول (14) فان الثقافة السائدة حاليا في جامعة المثني هي (الثقافة الهرمية) بمتوسط حسابي قدره (39.5)، تليها ثقافة السوق (32.54) والاثنتان يقعان في الجزء السفلي من نموذج القيم المتنافسة. وهذا يؤشر تركيز الجامعة على الاستقرار والثبات ويعكس

اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة والتركيز على تحقيق الأهداف والالتزام بالإجراءات بشكل أكبر من المرونة التي تمثلها ثقافتنا القبلية (16.06)، والإبداعية (11.90). وبالاعتماد على القيم الموضحة في الجدول (14) رسمت صورة الثقافة التنظيمية الحالية لجامعة المثني وكما هو واضح في الشكل (12).



الشكل (12): صورة الثقافة التنظيمية الحالية لجامعة المثني وفقاً للبدائل الثقافية الأربعة لمنظور القيم المتنافسة

الخطوة الثانية. قياس الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لجامعة المثني

من أجل قياس الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً تم استخدام نفس الأداة ولكن بطريقة طرح السؤال كانت مختلفة. وذلك لأن الهدف من هذه الخطوة هو تحديد نوع الثقافة المفضلة لكي تحقق جامعة المثني أهدافها الإستراتيجية. حيث أن الأهداف على الخارطة الإستراتيجية تحتاج إلى نوع معين من الثقافة يكون داعماً ومسانداً في عملية تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية وفقاً لكل منظور على الخارطة. فبعد الشرح المختصر للمجيبين عن أولويات الجامعة وإغراضها وأهدافها الإستراتيجية، طرح عليهم السؤال التالي: "إذا كانت جامعة المثني مستقبلاً في حالة

ازدهار ورفاهية، فحتى تحقق النجاح وتنجز طموحاتها العليا - ولنقل خلال خمس سنوات مقبلة، فما هي نوع الثقافة التنظيمية المطلوبة؟". ويوضح الجدول (15) الوصف الإحصائي لإبعاد وبدائل الثقافة التنظيمية المفضلة من وجهة نظر العاملين في جامعة المثني حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيم العظمى والصغرى لكل بعد من الأبعاد الستة للثقافة التنظيمية.

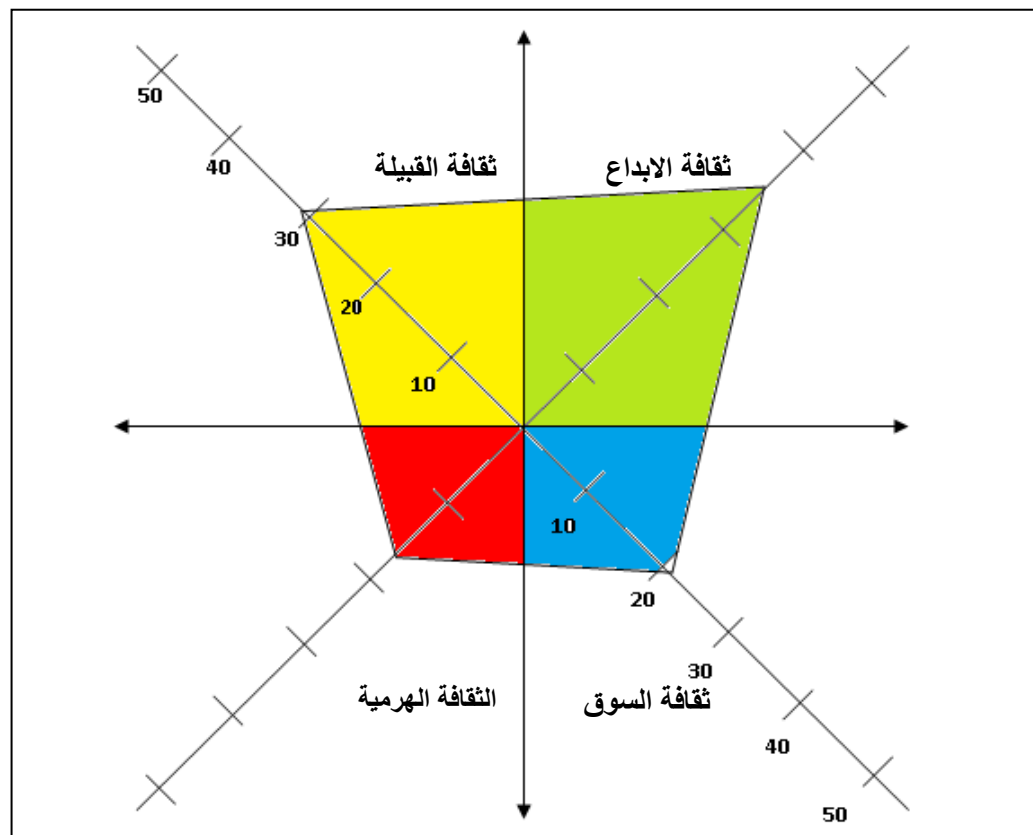
جدول (15) : الوصف الإحصائي لإبعاد وبدائل الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لجامعة المثني

ثقافة القبيلة				الثقافة الإبداعية				البعد الثقافي
القيمة الصغرى	القيمة العظمى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الصغرى	القيمة العظمى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
15.00	95.00	13.36	23.63	5.00	75.00	12.32	38.81	الخصائص المهيمنة
15.00	90.00	12.23	55.36	10.00	75.00	8.94	34.3	القيادة التنظيمية
15.00	95.00	13.16	27.20	5.00	80.00	9.02	34.11	ادارة العاملين
10.00	95.00	12.07	22.54	5.00	75.00	10.96	35.64	التماسك التنظيمي
20.00	95.00	9.86	24.72	5.00	80.00	9.70	34.63	التركيز الاستراتيجي
15.00	100.0	12.73	27.71	0.00	60.00	9.43	29.38	معيار النجاح
20.83	88.33	8.83	30.16	9.17	73.33	6.75	34.48	معدل الثقافة الكلي

الثقافة الهرمية				ثقافة السوق				البعد الثقافي
القيمة الصغرى	القيمة العظمى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة الصغرى	القيمة العظمى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.00	65.00	12.22	15.69	0.00	45.00	9.60	21.20	الخصائص المهيمنة
0.00	40.00	8.10	15.77	0.00	40.00	8.09	23.85	القيادة التنظيمية
0.00	40.00	7.81	15.25	0.00	40.00	8.22	22.77	ادارة العاملين
0.00	40.00	7.91	15.58	0.00	50.00	15.61	16.63	التماسك التنظيمي
0.00	40.00	7.54	16.47	0.00	60.00	13.55	16.65	التركيز الاستراتيجي
0.00	50.00	7.99	13.30	0.00	75.00	19.40	19.04	معيار النجاح
0.00	25.83	4.46	15.34	0.83	25.83	4.46	20.02	معدل الثقافة الكلي

وكما هو واضح في الجدول (15) فإن الثقافة المفضلة في جامعة المثني هي الثقافة الإبداعية وبمتوسط حسابي قدره (34.48) تليها ثقافة القبيلة (30.16). ثم ثقافة السوق (20.02) ، وأخرها الثقافة الهرمية (15.34). وهذا يعكس تفضيل واضح من قبل العاملين

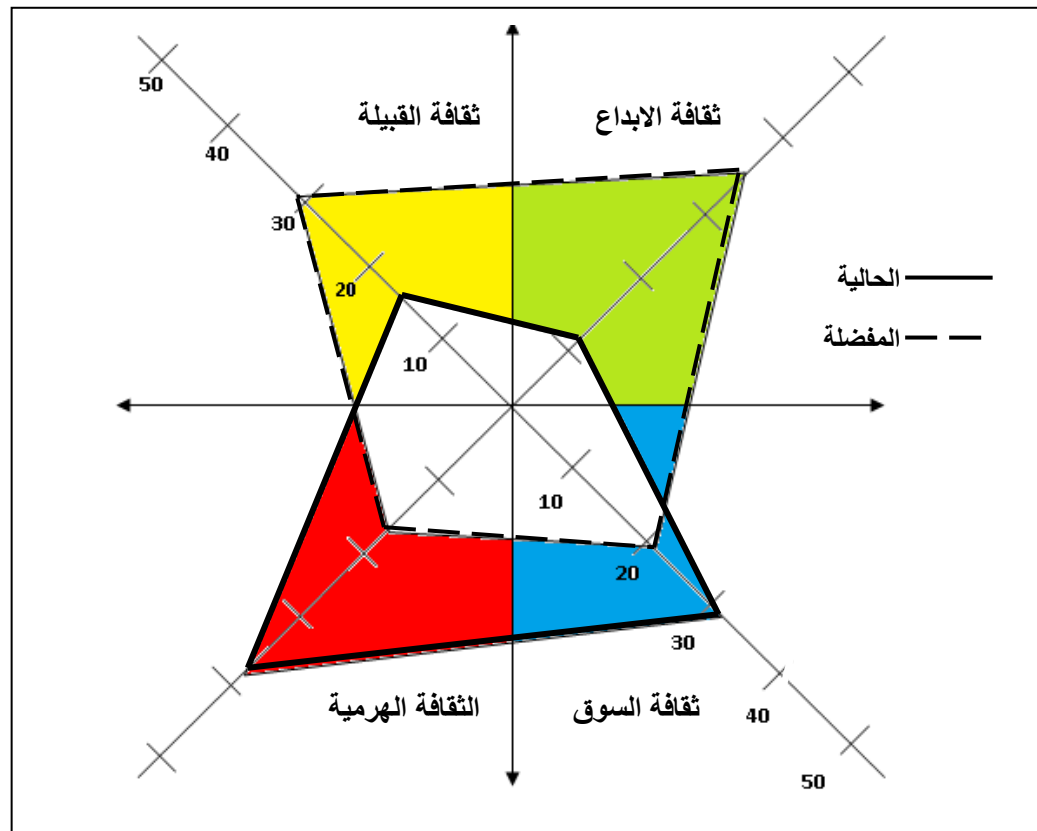
لمرونة اكثر في الجامعة وتشجيع المبادرات الجديدة والاهتمام بالجوانب الانسانية بدلاً من التركيز على القواعد العامة والسياسات الرسمية والإنجاز. وبالاعتماد على القيم الموضحة في الجدول (15) اعلاه رسمت صورة للثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لجامعة المثني وكما هو واضح في الشكل (13).



الشكل (13): صورة الثقافة التنظيمية المفضلة لجامعة المثني وفقاً للبدائل الثقافية الاربعة لمنظور القيم المتنافسة

الخطوة الثالثة. تشخيص الفجوة الثقافية لجامعة المثني

من مقارنة معدل الأجوبة وصورتها ثقافة المنظمة الحالية والمفضلة من الخطوتين السابقتين أشرت الفجوة بين الوضع الحالي في الجامعة وكيف تريد او ترغب في ان تصبح مستقبلاً من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ووفقاً لهذا التشخيص تستطيع الجامعة ان تضع برامج التغيير الثقافي لها. وبالاعتماد على القيم الموضحة في الجداول (14;15) رسمت فجوة الثقافة التنظيمية لجامعة المثني وكما هو موضح في الشكل (14).



الشكل (14): فجوة الثقافة التنظيمية لجامعة المثني وفقاً للبدائل الثقافية الاربعة لمنظور القيم المتنافسة

ومن ملاحظة الشكل (14) يتضح ان الفجوة بين الثقافة الهرمية الحالية والمفضلة هي الأكبر تليها الفجوة بين ثقافة الابداع الحالية والمفضلة وهذا يعكس رغبة العاملين في تعزيز القيم الثقافية التي تشجع المبادرات الفردية والابتكار وتقليل القواعد والإجراءات الرسمية غير الضرورية.

وفي ضوء كل ما سبق يمكن تحديد مستوى فجوة الثقافة التنظيمية في جامعة المثني كما موضح في الجدول (16):

جدول (16): فجوة الثقافة التنظيمية في جامعة المثنى

الفجوة الثقافية	المفضلة		الحالية		الثقافة التنظيمية
	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	
14.1%	30.16%	30.16	16.06%	16.06	القبيلة
22.58%	34.48%	34.48	11.90%	11.90	الابداعية
12.52%	20.02%	20.02	32.54%	32.54	السوق
24.16%	15.34%	15.34	39.5%	39.5	الهرمية
73.36%	فجوة الثقافة التنظيمية الكلية				

✓ الجاهزية الإستراتيجية للثقافة التنظيمية لجامعة المثنى (26.64%).

ثانياً. تشخيص فجوة القدرات القيادية التنظيمية في جامعة المثنى

يمكن تشخيص فجوة القدرات القيادية لجامعة المثنى باستخدام أداة تقييم القدرات القيادية ومن خلال ثلاث خطوات ايضاً هي اولاً قياس القدرات القيادية الحالية، وثانياً قياس القدرات القيادية المفضلة وأخيراً تحديد فجوة القدرات. ومن أجل جمع البيانات الخاصة بهذه الخطوات الثلاث قامت الباحثة ايضاً بتوزيع استمارات الاستبيان على نفس عينة البحث في فجوة الثقافة التنظيمية والمكونة من 305 منتسب، وتم استرداد 253 استمارة اي ما نسبته 82.9% استعبدت منها 22 استمارة لكونها غير صالحة لعدم ملئها بالشكل المطلوب وبالتالي كان العدد النهائي 231 استمارة صالحة للتحليل.

الخطوة الاولى. قياس القدرات القيادية الحالية لجامعة المثنى

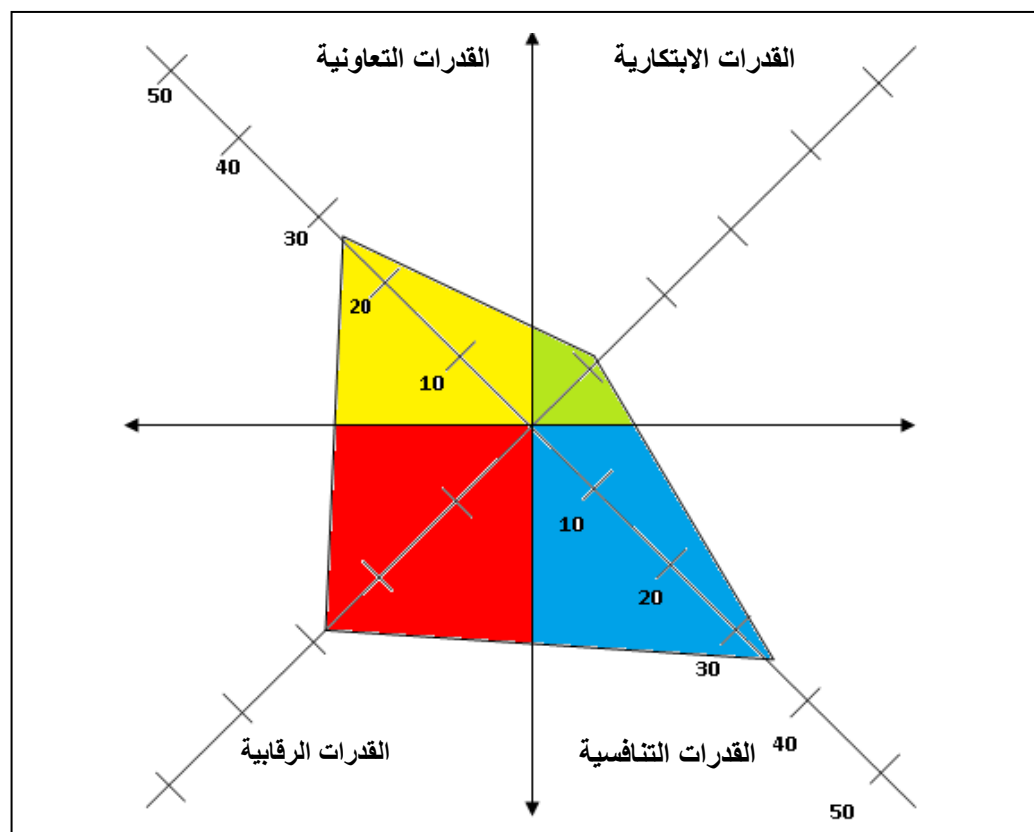
من أجل تقييم القدرات القيادية الحالية لجامعة تم توزيع استمارات الاستبيان الخاصة بأداة تقييم القدرات القيادية لعينة البحث، وطلب منهم توزيع 100 نقطة بين 20 قدرة قيادية فرعية موزعة على اربعة مجاميع من القدرات الرئيسية (التعاونية، الابتكارية، الرقابية والسيطرة، والتنافسية) وذلك في ضوء درجة توفرها في القيادات الحالية لجامعة المثنى. ويوضح الجدول (17) الوصف الإحصائي للقدرات القيادية الحالية من وجهة نظر العاملين في جامعة المثنى

حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيم العظمى والصغرى لكل من القدرات القيادية الرئيسية والفرعية.

جدول (17): الوصف الاحصائي للقدرات القيادية الرئيسية والفرعية الحالية لجامعة المثني

القيمة الصغرى	القيمة العظمى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القدرات القيادية
القدرات التعاونية				
0.00	9	1.64	3.69	القيادة عبر فرق العمل
0.00	10	1.62	9.56	القيادة عبر العلاقات الشخصية
0.00	9	1.59	5.59	القيادة عبر تطوير الموارد البشرية
0.00	8	1.58	3.59	القيادة عبر التعاون
0.00	7	1.56	3.55	القيادة عبر التعاطف
10.00	30.00	7.43	25.98	القدرات التعاونية الكلية
القدرات الابتكارية				
0.00	10	1.04	2.40	القيادة عبر الابتكار والريادة
0.00	11	0.96	2.26	القيادة عبر الرؤية المستقبلية
0.00	10	0.89	2.26	القيادة عبر التحسين (التطوير)
0.00	10	0.86	1.18	القيادة عبر الابداع
0.00	8	0.77	2.21	القيادة عبر المرونة
8.00	38.00	2.89	10.31	القدرات الابتكارية الكلية
القدرات الرقابية والسيطرة				
0.00	11	1.35	6.55	القيادة عبر التحليل المنطقي
0.00	16	1.46	5.60	القيادة عبر توضيح المعلومات
0.00	20	1.61	5.48	القيادة عبر الموثوقية العالية
0.00	18	1.62	5.52	القيادة عبر العمليات
0.00	19	1.73	5.35	القياس عبر القياس
30.00	59.00	5.55	28.5	القدرات الرقابية الكلية
القدرات التنافسية				
0.00	6	0.71	4.08	القيادة عبر التنافس
0.00	11	1.23	5.95	القيادة عبر العلاقة مع العملاء
0.00	13	1.19	9.08	القيادة عبر السرعة
0.00	10	1.26	6.92	القيادة عبر الشدة
0.00	10	0.91	9.18	القيادة عبر النتائج
14.00	38.00	3.9	35.21	القدرات التنافسية الكلية

كما هو واضح في الجدول (17) فإن القدرات القيادية السائدة حالياً في جامعة المثنى هي القدرات التنافسية وبمتوسط حسابي قدره (35.21) تليها القدرات القيادية الرقابية (28.5). ثم القدرات التعاونية (25.98)، وأخيراً القدرات الابتكارية (10.31). وباعتماد على القيم الموضحة في الجدول (17) رسمت صورة القدرات القيادية الحالية لجامعة المثنى وكما هو واضح في الشكل (15).



الشكل (15): صورة القدرات القيادية الحالية لجامعة المثنى وفقاً لأنواع القدرات القيادية الأربعة لمنظور القيم التنافسية

الخطوة الثانية. قياس القدرات القيادية المفضلة مستقبلاً في جامعة المثنى

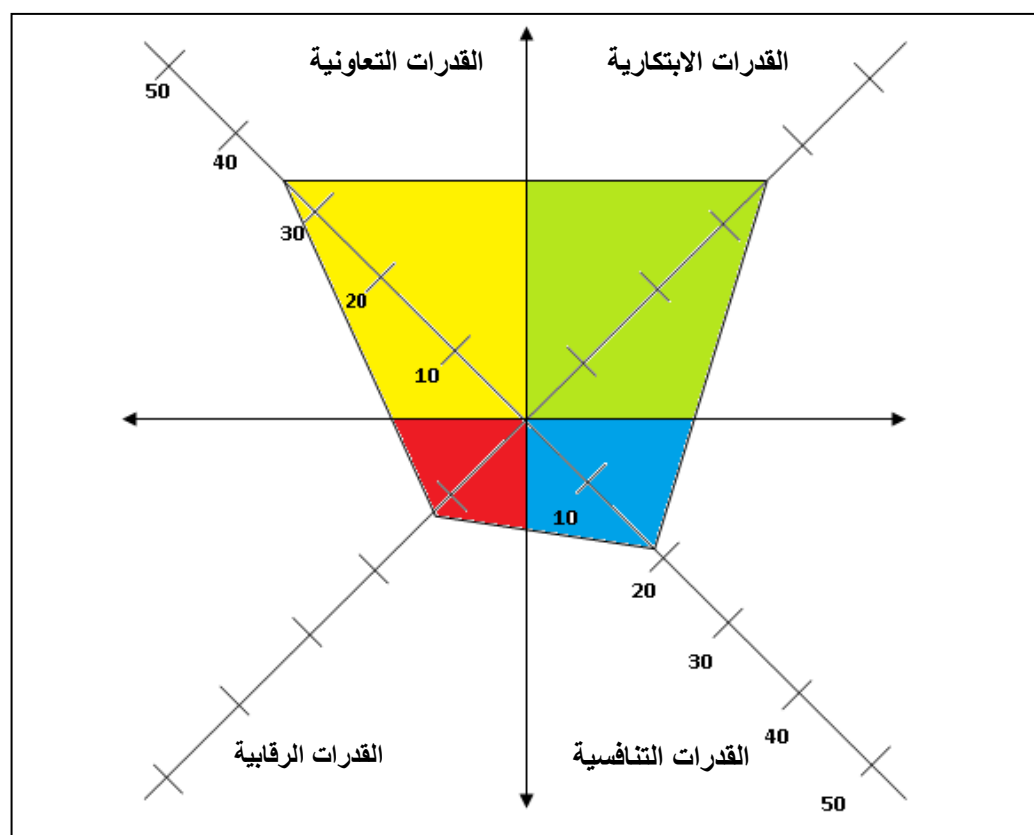
من أجل تقييم القدرات القيادية المفضلة والمطلوبة مستقبلاً في قيادات الجامعة تم استخدام نفس الاداة ولكن طريقة طرح السؤال كانت مختلفة. حيث طلب من المشاركين توزيع 100 نقطة بين 20 قدرة قيادية فرعية موزعة على اربعة مجاميع من القدرات الرئيسية (التعاونية، الابتكارية، الرقابية والسيطرة، والتنافسية)، وذلك في ضوء تصورهم لمدى اهمية كل قدرة في تحقيق النجاح والطموحات وبلوغ الاهداف الإستراتيجية للجامعة. ويوضح الجدول (18) الوصف الإحصائي

للقدرات القيادية الرئيسية والفرعية المفضلة مستقبلا من وجهة نظر العاملين في جامعة المثنى حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيم العظمى والصغرى لكل من القدرات القيادية الرئيسية والفرعية.

جدول (18): الوصف الاحصائي للقدرات القيادية الرئيسية والفرعية المفضلة مستقبلا لجامعة المثنى

القيمة الصغرى	القيمة العظمى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القدرات القيادية
القدرات التعاونية				
0.00	8.00	0.88	7.60	القيادة عبر فرق العمل
0.00	16.00	1.02	6.58	القيادة عبر العلاقات الشخصية
0.00	16.00	1.06	4.68	القيادة عبر تطوير الموارد البشرية
0.00	16.00	1.02	7.74	القيادة عبر التعاون
0.00	16.00	0.93	7.72	القيادة عبر التعاطف
28.00	40.00	2.59	34.32	القدرات التعاونية الكلية
القدرات الابتكارية				
0.00	8.00	0.66	4.76	القيادة عبر الابتكار والريادة
0.00	8.00	0.70	6.59	القيادة عبر الرؤية المستقبلية
0.00	16.00	0.85	7.80	القيادة عبر التحسين (التطوير)
0.00	16.00	0.85	7.80	القيادة عبر الابداع
0.00	8.00	0.70	7.75	القيادة عبر المرونة
26.00	40.00	2.33	34.7	القدرات الابتكارية الكلية
القدرات الرقابية والسيطرة				
0.00	2.00	0.13	1.99	القيادة عبر التحليل المنطقي
0.00	8.00	0.46	2.03	القيادة عبر توضيح المعلومات
0.00	10.00	0.54	2.03	القيادة عبر الموثوقية العالية
0.00	14.00	0.83	3.88	القيادة عبر العمليات
0.00	19.00	1.27	2.08	القياس عبر القياس
8.00	27.00	1.50	12.01	القدرات الرقابية الكلية
القدرات التنافسية				
0.00	5.00	0.38	2.00	القيادة عبر التنافس
0.00	10.00	0.66	3.81	القيادة عبر العلاقة مع العملاء
0.00	13.00	0.96	3.10	القيادة عبر السرعة
0.00	10.00	0.71	5.00	القيادة عبر الشدة
0.00	10.00	0.76	5.06	القيادة عبر النتائج
5.00	39.00	2.09	18.97	القدرات التنافسية الكلية

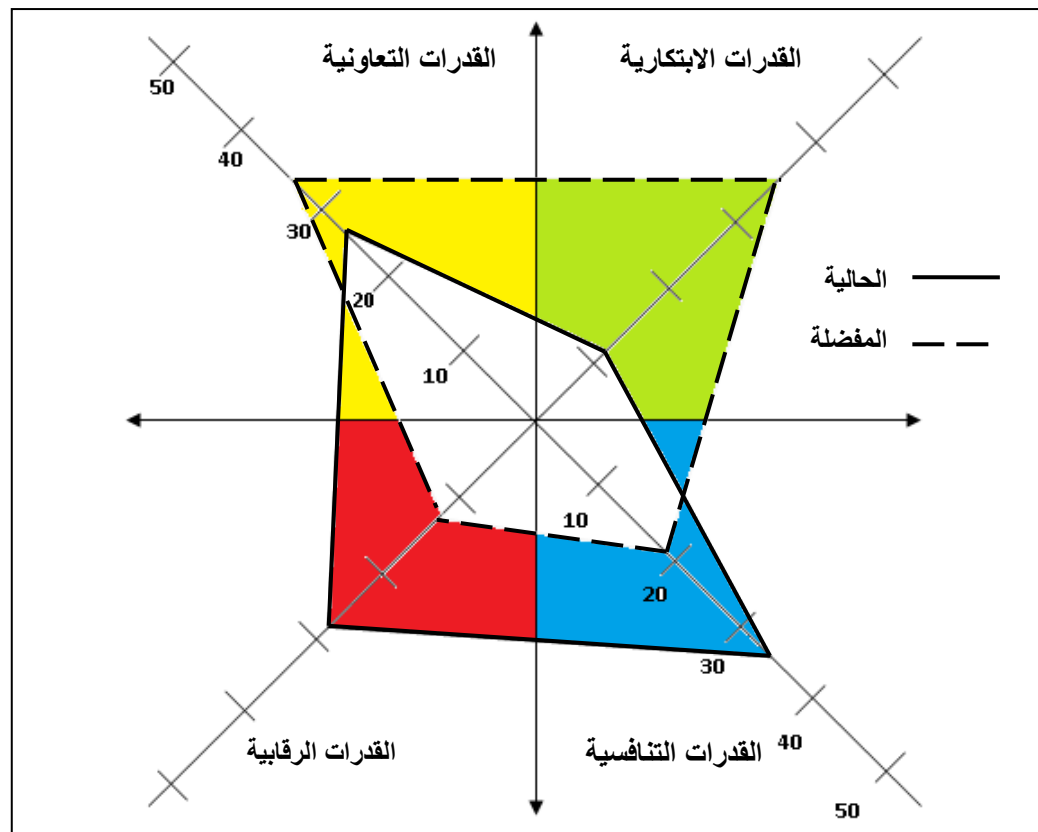
وكما هو واضح في الجدول (18) فان القدرات القيادية المفضلة مستقبلا في جامعة المثنى تمثلت بنوعين من القدرات القيادية هي القدرات الابتكارية (34.7) والقدرات التعاونية (34.32) وبفارق ضئيل جدا بينهما، وهذا يعكس ايضا التفضيل الواضح للقدرات القيادية التي تركز على المرونة والموازنة بين التركيز الداخلي والخارجي. بينما كان المتوسط الحسابي للقدرات التنافسية (18.97) والقدرات القيادية الرقابية والسيطرة (12.01) وهذا يعكس الرغبة الشديدة لدى العاملين بالتقليل من التركيز على قدرات الرقابية والسيطرة بشكل كبير. وعموماً فان تقييم القدرات القيادية الحالية والمفضلة ينسجم مع تشخيص الثقافة التنظيمية الحالية والمفضلة وتؤشر رغبة العاملين في بيئة عمل ودية ومشجعة للمبادرات الفردية الابتكارية. وبالاعتماد على القيم الموضحة في الجدول (18) رسمت صورة القدرات القيادية المفضلة لجامعة المثنى وكما هو واضح في الشكل (16).



الشكل (16): صورة القدرات القيادية المفضلة لجامعة المثنى وفقاً لأنواع القدرات القيادية الاربع لمنظور القيم المتنافسة

الخطوة الثالثة. تشخيص فجوة القدرات القيادية لجامعة المثني

من خلال مقارنة تقييم القدرات القيادية لجامعة المثني الحالية والمفضلة من الخطوتين السابقتين أشرت فجوة القدرات القيادية التي يمكن للجامعة معالجتها من خلال وضع برامج تطوير القدرات القيادية. ويوضح الشكل (17) فجوة القدرات القيادية لجامعة المثني.



الشكل (17) : فجوة القدرات القيادية لجامعة المثني وفقاً لأنواع القدرات القيادية الأربعة لمنظور القيم التنافسية

يتضح من الشكل (17) أن الفجوة بين القدرات القيادية الابتكارية الحالية والمفضلة هي الأكبر بينما الفجوة بين القدرات التعاونية الحالية والمفضلة هي الأقل. وفي ضوء كل ما سبق يمكن تحديد مستوى فجوة القدرات القيادية في جامعة المثني كما موضح في الجدول (19).

جدول (19): فجوة القدرات القيادية في جامعة المثنى

الفجوة القدرات القيادية	المفضلة		الحالية		القدرات القيادية الرئيسية
	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	
8.34%	34.32%	34.32	25.98%	25.98	التعاونية
24.39%	34.70%	34.70	10.31%	10.31	الابتكارية
16.24%	18.97%	18.97	35.2%	35.21	التنافسية
16.49%	12.01%	12.01	28.5%	28.5	الرقابية والسيطرة
65.46%	فجوة القدرات القيادية الكلية				

✓ الجاهزية الإستراتيجية للقدرات القيادية لجامعة المثنى (34.54%).

ثالثاً. تشخيص نسبة التراصف الاستراتيجي لجامعة المثنى

يرى شياع (2013) انه بالإمكان تحديد نسبة التراصف الاستراتيجي من استبيان العاملين حول فكرتهم وتوقعهم عن الاسبقيات الإستراتيجية التي تتبناها الجامعة ورؤية ورسالة الجامعة لغرض الوقوف على مستوى الوعي الاستراتيجي للعاملين في الجامعة. حيث استخدم Kaplan and Norton (2004) نسبتين لتحديد مستوى التراصف الاستراتيجي في المنظمات (شياع، 2013: 237):

١. نسبة عدد العاملين بالمنظمة الذين يستطيعون ان يحددوا الاسبقيات الإستراتيجية للمنظمة الى العدد الكلي للعاملين.

٢. نسبة عدد العاملين بالمنظمة الذين يدركون ويعرفون رسالة وغرض المنظمة.

ومن أجل جمع البيانات الخاصة بهذه الخطوات الثلاث قامت الباحثة ايضا بتوزيع استمارات استبيان تتضمن السؤالين اعلاه على عينة البحث والبالغة 305 منتسب، تم استرداد 217 استمارة اي مانسبته 71.15%، وبالتالي كان عدد الاجابات الكلي 217. ويوضح الجدول (20) الوصف الاحصائي لنتائج نسبة التراصف الاستراتيجي في جامعة المثنى:



جدول (20): الوصف الاحصائي لنسبة التراصف الاستراتيجي في جامعة المثنى

الفقرة	العدد	تكرار (نعم)	تكرار (كلا)	نسبة الادراك
ادراك الاسبقيات الإستراتيجية	217	77	140	35.4%
ادراك رسالة ورؤية المنظمة	217	101	116	46.5%
التراصف الاستراتيجي الكلي				41%

✓ الجاهزية الإستراتيجية للتراصف الاستراتيجي لجامعة المثنى (41%).

رابعاً. تشخيص فجوة الهيكل التنظيمي لجامعة المثنى

من أجل تشخيص فجوة الهيكل التنظيمي في جامعة المثنى فان هذا يتطلب خطوتين اساسيتين هما اولاً تحديد نسبة الاتفاق على وجود فجوة الهيكل التنظيمي وثانياً تحديد مجالات فجوة الهيكل التنظيمي. من أجل استكشاف فجوة الهيكل التنظيمي في جامعة المثنى قامت الباحثة بإجراء مقابلات مهيكلة مع عينة من القيادات الجامعية^٢، ويوضح الجدول (21) تفاصيل العينة.

^٢ انظر الملحق رقم (٢) يتضمن اسماء القيادات الجامعية الذين اجريت معهم مقابلات مهيكلة لتشخيص فجوة الهيكل التنظيمي لجامعة المثنى.

جدول (21): خصائص عينة تشخيص فجوة الهيكل التنظيمي

توزيع العينة حسب المنصب الاداري					
الاجمالي	رئيس قسم علمي	مدير قسم	معاون عميد	عميد كلية	مساعد رئيس الجامعة
46	19	11	12	3	1
100%	41.3%	24%	26%	6.5%	2.2%
توزيع العينة حسب التحصيل الدراسي					
الاجمالي	ماجستير	دكتوراه	التحصيل	العدد	النسبة المئوية
46	10	36			
100%	21.74	78.26%			
توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة داخل الجامعة *					
الاجمالي	١٠-٩ سنوات	٨-٦ سنوات	٥-٣ سنوات	اقل من ٢ سنة	عدد سنوات
46	33	11	2	-	
100%	71.74%	23.91%	4.35%	-	
توزيع العينة حسب الفئة العمرية					
الاجمالي	فوق ٥٠ سنة	٥٠-٤٠ سنة	٤٠-٣٠ سنة	اقل من ٣٠ سنة	العمر
46	12	25	9	-	
100%	26.1%	54.35%	19.55%	-	
توزيع العينة حسب الجنس					
الاجمالي	انثى	ذكر	الجنس	العدد	النسبة المئوية
46	1	45			
100%	2.17%	97.83%			

الخطوة الاولى.تحديد نسبة الاتفاق على وجود فجوة الهيكل التنظيمي

من أجل تحديد نسبة الاتفاق على وجود فجوة الهيكل التنظيمي في جامعة المثى وفقاً لرأي القيادات التعليمية فقد تضمنت المقابلة طرح سؤال اساسي مفاده "هل ان بعض الانظمة (او القوانين والتعليمات) الخاصة بتنظيم العمل في التشكيل المسؤول عنه اصبحت متقادمة وتشكل عائقاً امام تحقيق الجامعة لأهدافها الإستراتيجية بحيث تشكل فراغ او فجوة تنظيمية بحاجه

الى اصدار اخرى جديدة او التحديث عليها؟" ويظهر الجدول رقم (22) نتائج اجابات عينة البحث تجاه المقابلة التي اجريت معهم.

جدول (22): التكرارات والنسب الخاصة بوجود فجوة الهيكل التنظيمي

(نعم) وجود فجوة الهيكل التنظيمي	(كلا) عدم وجود فجوة الهيكل التنظيمي
37	9
80.4%	19.6%

من خلال النسب الموضحة في الجدول (22) يتضح ان هناك اتفاق بنسبة 80.4% على وجود فجوة في الهيكل التنظيمي تشكل عائقا امام تحقيق الاهداف الإستراتيجية لكونها اصبحت متقدمة ولا تتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحالية ماعدا التعليمات الخاصة بالحالات الامتحانية التي تسبب ارباكا في العمل ليس بسبب تقادمها بل بسبب كثرة التغيرات السريعة والطارئة.

الخطوة الثانية. تحديد مجالات فجوة الهيكل التنظيمي

من أجل تحديد مجالات وجود فجوة الهيكل التنظيمي في جامعة المثني وفقاً لرأي القيادات التعليمية فقد تضمنت المقابلة طرح سؤال اساسي ثاني مفاده "ما هي المجالات التي تتضمن الانظمة (او القوانين والتعليمات) التي هي بحاجة الى تغيير او تحديث والمصنفة الى خمسة مجالات رئيسية (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع، والإداري والمالي)"، ويوضح الجدول (23) تكرار الاجابات والنسب المئوية لها.

جدول (23): التكرارات والنسب الخاصة بمجالات فجوة الهيكل التنظيمي في جامعة المثني

مجال التعليم	مجال البحث العلمي	مجال خدمة المجتمع	المجال الاداري	المجال المالي
25	21	18	22	15
54.3%	45.7%	39%	47.8%	32.6%

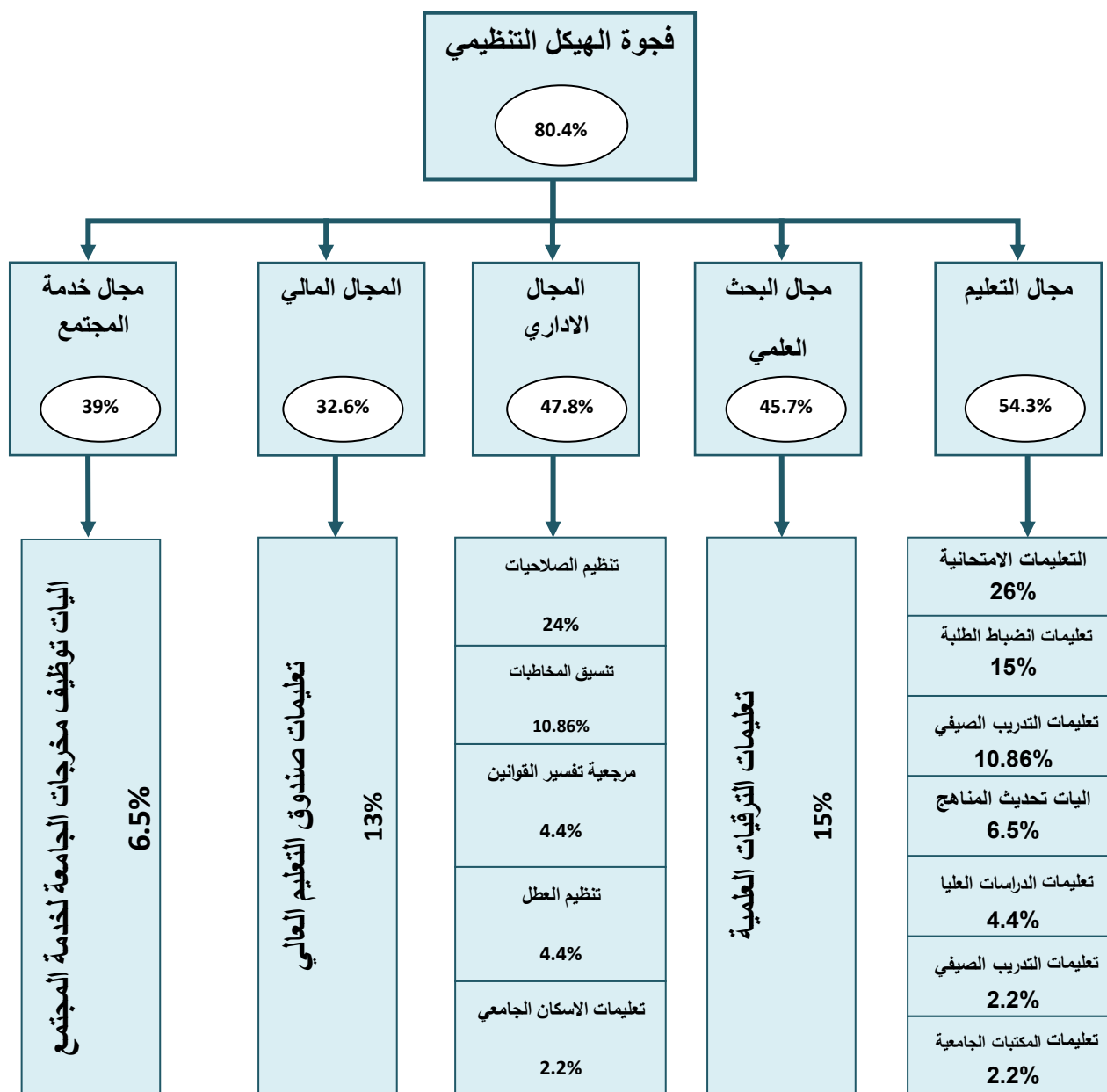
وكما هو واضح في جدول (23) فإن مجال التعليم تضمن اكبر نسبة من الانظمة (او القوانين والتعليمات) التي هي بحاجة الى تغيير او تحديث. ويوضح الجدول (24) مجالات التعليمات

والآليات والإجراءات والتي بين المستجيبون انها بحاجة الى اعادة نظر بما يتناسب مع بيئة عمل الجامعة ولكي تخلق هيكل عمل متلائم مع الاولويات الاستراتيجية للجامعة.

جدول (24): مجالات التعليمات والآليات والإجراءات الخاصة بفجوة الهيكل التنظيمي في جامعة المثنى

ت	التعليمات والآليات والحالات	التكرار	النسبة
مجال التعليم			
١	التعليمات الطارئة لمعالجة الحالات الامتحانية	12	26%
٢	تعليمات انضباط الطلبة.	7	15%
٣	هيكل عمل عضو الهيئة التدريسية .	5	10.86%
٤	اليات تحديث المناهج الدراسية.	3	6.5%
٥	تعليمات الدراسات العليا.	2	4.4%
٦	تعليمات التدريب الصيفي.	1	2.2%
٧	تعليمات المكتبات الجامعية	1	2.2%
المجال الاداري			
٨	التعليمات والإجراءات المختلفة التي تنظم الصلاحيات والمسؤوليات	11	24%
٩	اجراءات العمل وتنسيق المخاطبات الرسمية.	5	10.86%
١٠	مرجعية تفسير القوانين والتعليمات	2	4.4%
١١	تعليمات وتوجيهات لتنظيم العطل الرسمية	2	4.4%
١٢	تعليمات الاسكان الجامعي.	1	2.2%
مجال البحث العلمي			
١٤	تعليمات الترقيات العلمية	7	15%
المجال المالي			
١٥	تعليمات صندوق التعليم العالي	6	13%
مجال خدمة المجتمع			
١٦	اليات توظيف مخرجات الجامعة لخدمة المجتمع	3	6.5%

ويوضح الشكل (18) نتائج تشخيص فجوة الهيكل التنظيمي ومجالاتها والتعليمات والآليات والاجراءات الخاصة بها.



الشكل(18): تشخيص فجوة الهيكل التنظيمي لجامعة المثني ومجالاتها

ومن خلال تحديد فجوة الهيكل التنظيمي يمكن تحديد جاهزية الهيكل التنظيمي لجامعة المثني :

✓ جاهزية الهيكل التنظيمي لجامعة المثني (19.6%).

البعد	الهدف الاستراتيجي	المقياس	المستهدف	الفعلي
الثقافة	رفع مستوى الوعي والتطبع بالرسالة والرؤية والقيم الجوهرية الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية	استبيان العاملين اداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI	100%	26.64% X
القدرات القيادية	تطوير القادة في جميع المستويات التنظيمية القادرين على حشد المنظمة نحو الإستراتيجية	استبيان العاملين اداة تقييم القدرات القيادية	100%	34.54% X
التراصف الاستراتيجي	رصف الغايات والمبادرات تجاه الإستراتيجية في جميع المستويات التنظيمية	استبيان العاملين تحديد مستوى الوعي والادراك الاستراتيجي	100%	41% X
فجوة الهيكل التنظيمي	تطوير الهيكل التنظيمي الملائم لتحقيق الاهداف الإستراتيجية	مقابلات مهيكلة تشخيص فجوة الهيكل التنظيمي في خمسة مجالات	100%	19.6% X
		الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة المثني		30.44% X

شكل (19): تقرير الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة المثني



المبحث الرابع

معالجة فجوات رأس المال التنظيمي

في ضوء ما جاء في عملية تشخيص الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي يتضح ان جامعة المثى بحاجة الى وضع خطة شاملة لأجندة التغيير التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة. وهذا يتطلب وجود فريق عمل من ذوي الخبرة تكون على عاتقهم مهمة تنفيذ ومتابعه هذه الأجندة التي ترفع من مستوى جاهزية رأس المال التنظيمي لجامعة المثى وذلك من خلال توفير اربع معالجات لرأب الفجوات المشخصة في كل بعد من إبعاده الأربعة (الثقافة، القيادة، التراصف الاستراتيجي، والهيكل التنظيمي). ويمكن الإشارة إلى ان أجندة التغيير التنظيمي التي يجب ان تتبناها الجامعة يفترض ان تأخذ بالاعتبار الأهداف الآتية:

- **الهدف الأول:** تحقيق التغيير نحو المزيج الثقافي المفضل من انواع الثقافات الاربع عن طريق التقليل من هيمنة الثقافة الهرمية والتنافسية، والتوجه أكثر نحو ثقافتى القبيلة والإبداع.
- **الهدف الثاني:** تطوير قدرات القيادات الجامعية المفضلة في مجالات التعاون والابتكار والتخفيف من التركيز على القدرات الرقابية والتنافسية.
- **الهدف الثالث:** زيادة مستوى الوعي والإدراك الاستراتيجي للعاملين في جامعة المثى .
- **الهدف الرابع:** تطوير الهيكل التنظيمي الملائم لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ومن أجل الوصول إلى الأهداف أعلاه فان هذا يتطلب تنفيذ برنامج شامل للجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي وفق البرامج الآتية:

أولاً. برنامج التغيير الثقافي

يختص هذا البرنامج بتحقيق الهدف الأول على أجندة التغيير التنظيمي والمتمثل بالتقليل من هيمنة الثقافة الهرمية والتنافسية، والتوجه أكثر نحو ثقافتى القبيلة والإبداع. وهذا يتطلب القيام بمجموعة من الخطوات وعلى النحو أدناه:

١. **إتشخيص والوصف:** النقطة المهمة في كل عملية تغيير هو الوقوف على الواقع الحالي الموجود دون تردد او خجل. ولتحقيق هذا في سياق الفجوة الثقافية فان ذلك يتطلب من

الجهات المسؤولة في جامعة المثنى تحمل المسؤولية تجاه توضيح المزيج الثقافي المفضل للجامعة والذي يتضمن التوجه نحو ثقافتنا القبلية والابتكار والتخفيف من الثقافة الهرمية والتنافسية ووصف ما الذي يعنيه ذلك وما الذي لا يعنيه أيضا وذلك من أجل الوصول الى رؤية مشتركة لما سيكون عليه المستقبل المفضل وما الذي يجب ان يتغير او لا يتغير. فالتوجه نحو ثقافة القبيلة مثلا يعني مشاركته واهتمامه اكبر بالموارد البشري وبناء فرق العمل الفاعلة ولكن لا يعني التساهل أكثر من اللازم او الاعتماد على الآخرين في تحقيق الأهداف. وتخفيف هيمنة الثقافة الهرمية قد يعني تقليل القواعد والإجراءات الرسمية غير الضرورية والرتابة في العمل ولكن لا يعني غياب القواعد وتجاهلها تماما. والتركيز على ثقافة الإبداع يعني تشجيع ومكافأة الأفكار الجديدة وتقبل المخاطرة ولكن لا يعني الفوضى والتهور. وتقليل الثقافة التنافسية يعني عدم الإفراط في التركيز على تحقيق النتائج دون الاعتبارات الأخرى ولكنه لا يعني غياب الحافز للإنجاز تماما.

٢. رواية القصص: من أجل الوصول الى المزيج الثقافي المفضل لابد من الاتصال الفعال. ووفقاً لما يراه (Cameron 2006) وزملائه فان خير أداة للاتصال في نطاق الثقافة التنظيمية هي عملية رواية القصص. ولا بد ان تكون هذه القصص مستمدة من واقع الجامعة لإيصال القيم والسلوكيات المفضلة لجميع العاملين واستمالتهم نحوها، ومن خلال هذه القصص يتم أيضا خلق النماذج السلوكية والأخلاقية التي تجذب العاملين للاقتداء بها.

٣. تحديد المبادرات الإستراتيجية: تتضمن الأنشطة التي يجب البدء بها او التوقف عنها للوصول للمزيج الثقافي المفضل ، المناسبات والرموز والممارسات التي يمكن استحداثها او التوقف عنها لنشر القيم الثقافية المفضلة. ويذكر (Cameron 2006) وزملائه انه عند اجراء اي عملية تغيير ثقافي فانه من المفضل دائما البدء بمجموعة من الأنشطة السهلة او التي تحقق نتائج سريعة من أجل خلق الحافز لتوجه نحو الأنشطة الأخرى الأكثر صعوبة وتعقيداً.

٤. وضع المؤشرات والقياس : وذلك من أجل متابعة تقدم عملية التغيير الثقافي بفترات زمنية منتظمة وتأشير ومعالجه حالات الانحراف ان وجدت وتعديل البرنامج بالاستفادة من التغذية الراجعة.



ثانياً. برنامج تطوير القدرات القيادية

يختص هذا البرنامج بتحقيق الهدف الثاني على أجندة التغيير التنظيمي والمتمثل برفع مستوى القدرات القيادية في المجالات التعاونية والإبداعية والتخفيف من مستوى القدرات الرقابية والتنافسية ، ويتضمن هذا البرنامج مجموعة من الخطوات:

١. توضيح الهدف: قد يصطدم البرنامج بمقاومة بعض القيادات الجامعية او رفضهم للتغيير وهنا لا بد من توضيح مميزات الوصول الى مزيج القدرات القيادية المفضل وسلبيات التمسك بالوضع الحالي وما تسببه الفجوة بين القدرات القيادية الحالية والمفضلة من انعكاسات سلبية على أداء الجامعة. لهذا هنالك حاجة ملحة لعقد الندوات الخاصة بالتعريف بهذا الغرض وكذلك تنظيم ورش العمل الكفيلة ببيان اهمية هذا الموضوع.

٢. خلق الدافع للتطوير لدى القيادات الجامعية: وذلك من خلال وضع معايير خاصة لاختيار القادة وتقييم ادائهم وتحفيز القيادات الجامعية على التطوير الذاتي وممارسة الأنشطة التي تعزز مزيج القدرات القيادية المفضل.

٣. تحديد البرامج التدريبية المناسبة: التي تركز على تطوير القدرات القيادية التعاونية والإبداعية والتخفيف من سيطرة القدرات الرقابية والتنافسية على السلوك القيادي. ونقترح ان تركز برامج التدريب الخاصة بالقيادات التعليمية على ثلاثة مجالات واسعة تتضمن (McCauley,2008):

أ. قيادة المنظمة (Leading the organization):

- ✓ قدرات إدارة التغيير.
- ✓ قدرات حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ✓ قدرات إدارة التأثير والنفوذ.
- ✓ قدرات الإبداع والمبادرة.
- ✓ قدرات وضع الرؤية والإستراتيجية.
- ✓ قدرات تعزيز معرفة الأعمال.

ب. قيادة الذات (Leading the self)

- ✓ قدرات التعامل بمصداقية وأخلاق.
- ✓ قدرات تحفيز الذات.



✓ قدرات التعلم.

✓ قدرات التقمص العاطفي وفهم الذات.

✓ قدرات التكيف.

ت. قيادة الآخرين

✓ قدرات الاتصال والتفاوض.

✓ قدرات تطوير الآخرين.

✓ قدرات تقييم الاختلاف والتنوع.

✓ قدرات بناء وإدارة العلاقات.

✓ قدرات إدارة الفرق وجماعات العمل.

٤. وضع المؤشرات والقياس: للتأكد من تحقيق البرامج لأهدافه بتطوير مزيج القدرات القيادية

المفضل والاستفادة من التغذية الراجعة في تعديل البرامج التدريبية.

ثالثاً. برنامج تعزيز الوعي والإدراك الاستراتيجي

ويختص هذا البرنامج بتحقيق الهدف الثالث لأجندة التغيير ويتضمن هذا البرنامج ثلاث خطوات

أساسية:

١. خلق الوعي الاستراتيجي: عن طريق إيصال رؤية ورسالة الجامعة وأولويتها الإستراتيجية

بطريقة تمكن جميع العاملين من فهمها وعن طريق وسائل الاتصال المختلفة مثل

المنشورات، صحف الجامعة، اللوحات الاعلانية، اللقاءات، والزيارات الميدانية .

٢. وضع الحوافز: عن طريق وضع الآليات التي تضمن مكافأة الأداء الفردي وأداء الوحدات

والأقسام والشعب المختلفة في الجامعة الذي يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، أي

العمل على ربط المكافآت مع الأداء المرغوب وبما يحقق رصف الأهداف على المستويات

الفردية ومستويات الوحدات والأقسام والشعب تجاه الأهداف الإستراتيجية الكلية للجامعة.

٣. وضع المؤشرات والقياس: وذلك بتحديد المعايير التي تؤكد الوصول الى مستوى الوعي

المطلوب.

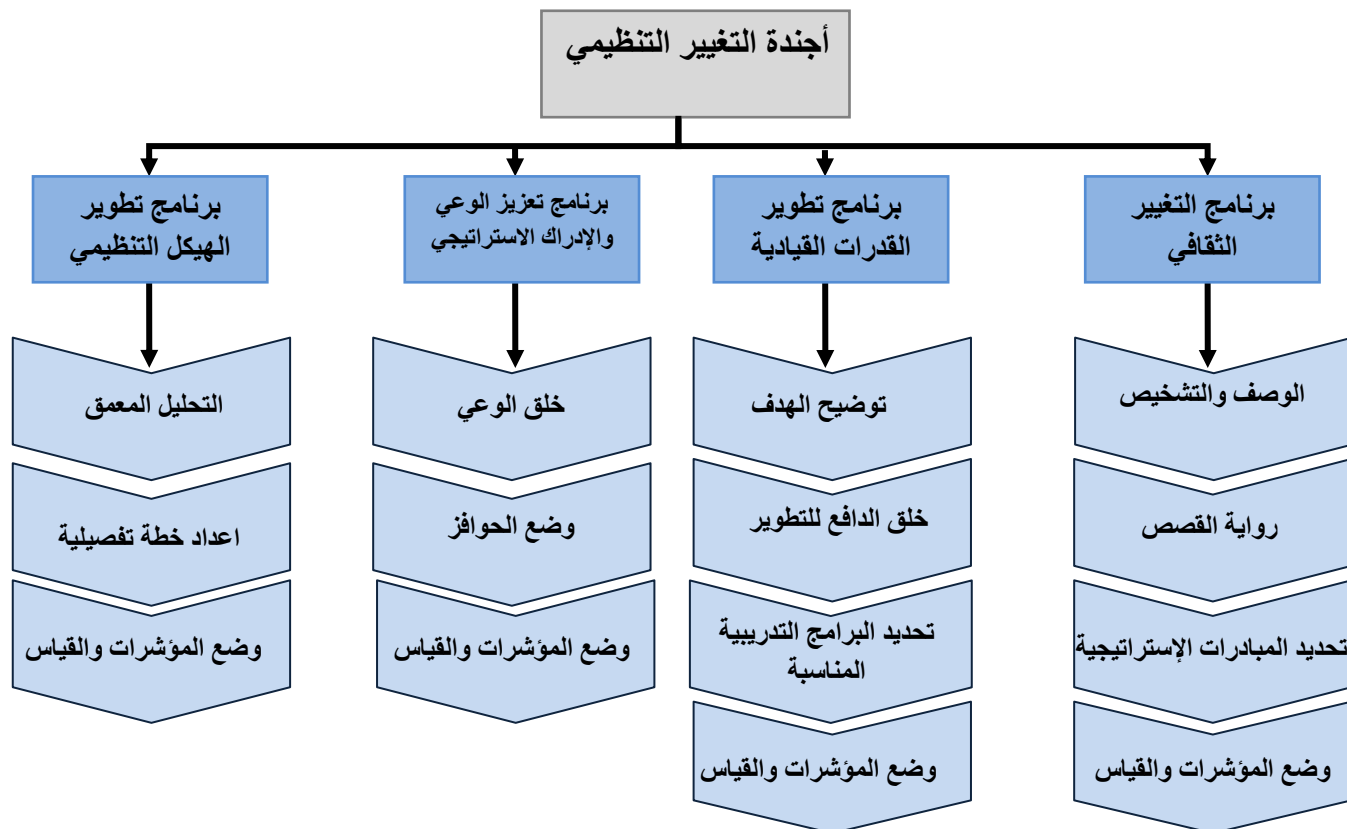


رابعاً. برنامج تطوير الهيكل التنظيمي

يهدف هذا البرنامج الى معالجة فجوة الهيكل التنظيمي وجدير بالذكر انه اي من البرامج السابقة لا يمكن انجازه بفعالية دون إجراء تغييرات حقيقية في الهيكل التنظيمي للجامعة، ويتضمن هذا البرنامج الخطوات التالية:

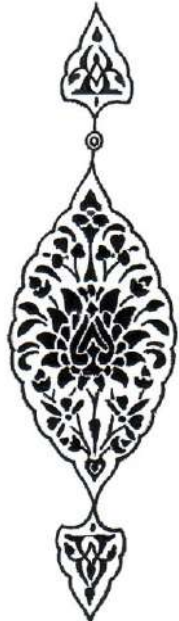
1. **التحليل المعمق:** القيام بتحليل معمق وشامل للهيكل التنظيمي في خمسة مجالات رئيسية (التعليم ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع، والمجال الإداري والمالي) من أجل إعادة النظر في القوانين والتعليمات والإجراءات والآليات التي تتضمنها تلك المجالات وإشراك جميع الجهات ذات العلاقة في عملية التحليل.
2. **إعداد خطة تفصيلية:** تتضمن نتائج التحليل والتعديلات المقترحة على الهيكل التنظيمي ورفعها للجهات العليا للموافقة واتخاذ الإجراءات اللازمة.
3. **وضع المؤشرات والقياس:** للتأكد من ان التغييرات التي إجرائها قد أسهمت فعلا في تقليص فجوة الهيكل التنظيمي.

ويوضح الشكل (20) أجندة التغيير التنظيمي المقترحة لمعالجة فجوة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي لجامعة المثني:



الشكل (20): اجندة التغيير التنظيمي المقترحة لمعالجة فجوة الجاهزية الإستراتيجية

لرأس المال التنظيمي لجامعة المثني



الفصل الرابع

الاستنتاجات والنوصيات

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة من خلال النتائج التطبيقية للبحث والتوصيات الواجب إتباعها من قبل إدارة الجامعة وعلى النحو أدناه:

أولاً. الاستنتاجات

١. ساهمت مساعي الهدف الأول الخاصة برسم خارطة الإستراتيجية لجامعة المثني على بيان الجامعة كمنظمة حكومية تهدف بالدرجة الأساس لخدمة زبائنها وتوظف كل طاقتها من أجل تحسين عملياتها الجوهرية للارتقاء بجودة خدماتها التعليمية والبحثية و نشر الفكر العلمي في المجتمع والمساعدة في حل مشكلاته. وبالتالي فإن التسلسل السببي المنطقي للمنظورات الأربعة على خارطة الجامعة يكون بوضع المنظور المالي في الاسفل باعتباره الركيزة الأساسية التي تمكن الجامعة من تطوير رأسمالها البشري والمعلوماتي والتنظيمي ودعم عملياتها الجوهرية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للجامعة. كما أظهرت النتائج الخاصة بهذا الهدف بان عملية تعزيز المنظور المالي لا يقتصر على التمويل الحكومي وإنما هنالك مسار إضافي يتمثل بالموارد المالية الناجمة من إيرادات صندوق التعليم العالي والدراسات المسائية والتعليم الموازي.

٢. أظهرت نتائج تحليل SWOT لمنظورات البطاقة الأربعة وجود ضعف واضح في العملية التخطيطية في الجامعة حيث تفتقر الجامعة للعديد من الخطط الهامة حيث لا توجد خطة للبحث العلمي مرتبطة ومنسجمة مع رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الإستراتيجية، كما لا توجد خطة واضحة لتدريب الكوادر البشرية تستند على الاحتياجات الفعلية، بالإضافة لعدم وجود خطة واضحة الملامح تهدف إلى تحقيق الامثلية في إدارة إيرادات ونفقات الجامعة.

٣. بينت نتائج المقابلات المكثفة والمراجعة لرسالة الجامعة ورؤيتها والإطلاع على الهيكل التنظيمي وجود ثلاث عمليات جوهرية داخلية لجامعة المثني وهي عملية التعليم، وعملية البحث العلمي، وعملية خدمة المجتمع. ومن خلال هذه العمليات الجوهرية تستطيع جامعة المثني ان تترجم موجوداتها غير الملموسة (البشرية، المعلوماتية، والتنظيمية) الى خدمات تحقق حاجات الطلبة والقطاع الحكومي والخاص والخريجين والمجتمع.

4. أظهرت نتائج تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية في جامعة المثني ان الثقافة السائدة حالياً في الجامعة هي الثقافة الهرمية وهذا يدل على ان الخصائص المهيمنة في ثقافة الجامعة هي خصائص الرسمية والإجراءات الثابتة ومراقبة الأداء واحترام الاقدمية كما وبعد الأداء والاستقرار والكفاءة والعمليات وتخفيض التكاليف المعيار الذي يحكم من خلاله على نجاح العمل داخل الجامعة المبحوثة. وهذا قد يكون سببه الارتباط المركزي بين الجامعات والوزارة او قد يكون نابغاً من كبر حجم بعض الكليات عينة البحث. كما أشارت مواقف الأفراد عينة البحث الى افتقار الجامعة المبحوثة للقيم والمعتقدات التي تتصف بها الثقافة الابداعية التي تركز على الإبداع والابتكار. فلا تعتبر الجامعة المبحوثة بان امتلاك الخدمات الأحدث والتميزة معياراً للنجاح والتفوق، ولا يتسم النمط الإداري فيها بتشجيع حرية التصرف والابتكار.
5. أظهرت نتائج تشخيص فجوة القدرات القيادية لجامعة المثني ان القدرات السائدة حالياً لدى قيادي الجامعة هي القدرات القيادية التنافسية التي يكون فيها السلوك القيادي صارماً ومتوجهاً نحو الانجاز. بينما أشارت مواقف الأفراد عينة البحث الى ان القدرات القيادية المفضلة لديهم هي القدرات القيادية التعاونية والابتكارية التي يكون فيهما السلوك القيادي مشجعاً وداعماً للفرد. وهذا ينسجم ويتسق مع طبيعة القيم الثقافية المرغوبة داخل الجامعة.
6. اظهرت نتائج تشخيص نسبة الترافف الاستراتيجي في جامعة المثني ان هناك ضعف في مستوى الوعي والإدراك الاستراتيجي لدى العاملين برؤية ورسالة الجامعة وأسبقياتها الإستراتيجية، ولعل السبب وراء هذا الضعف يعود إلى عدم أتباع خطوات عملية منظمة للتصريح عن رسالة الجامعة ورؤيتها.
7. كشفت نتائج تشخيص فجوة الهيكل التنظيمي عن وجود فجوة كبيرة في الهيكل التنظيمي بسبب وجود الكثير من القوانين والتعليمات التي تعيق العمل في مجالات جوهرية للجامعة بسبب تقادمها وعدم تلائمها مع بيئة العمل الحالية وخاصة ما يتعلق منها بالتعليمات الامتحانية وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات وتعليمات صندوق التعليم العالي.
8. من خلال مقارنة نتائج تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية وفجوة الهيكل التنظيمي يتضح ان توجه الجامعة نحو اتباع الاجراءات والقواعد الصارمة بسبب سيادة الثقافة الهرمية على الرغم مما كشف

عنه تحليل فجوة الهيكل التنظيمي من تقادم وعدم تناسب هذه الاجراءات مع بيئة العمل فان ذلك يسبب اشكالية للعاملين الذي يصطدمون بالكثير من القواعد والتعليمات المتقدمة والغير الضرورية. 9. أشارت نتائج دراسة الحالة ان الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال التنظيمي في جامعة المثني غير ملائمة وكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ورسالتها على الأمد البعيد فقد بلغت نسبة الجاهزية (30.44%) مما يؤشر عدم الانسجام والمحاذاة ما بين مجالات رأس المال التنظيمي والأهداف الإستراتيجية المطلوبة تحقيقها، وهذا يمكن تعليقه على النحو أدناه:

✓ أظهرت النتائج ان الجاهزية الاستراتيجية للثقافة التنظيمية في جامعة المثني قد بلغت (26.64%) وهذه النسبة تبين عدم قدرة القيم الثقافية السائدة على دعم جهود الجامعة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

✓ بينت النتائج ان الجاهزية الاستراتيجية للقدرات القيادية التعليمية في جامعة المثني قد بلغت (34.54%) وهي أيضا تؤشر عدم الانسجام ما بين ما تمتلكه القيادات من قدرات ومهارات وما تتطلبه أهداف الجامعة الإستراتيجية ورسالتها.

✓ اظهرت النتائج ان مستوى التراصف الاستراتيجي قد بلغ (41%) وهذا يؤشر انخفاض نسبة الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في الجامعة.

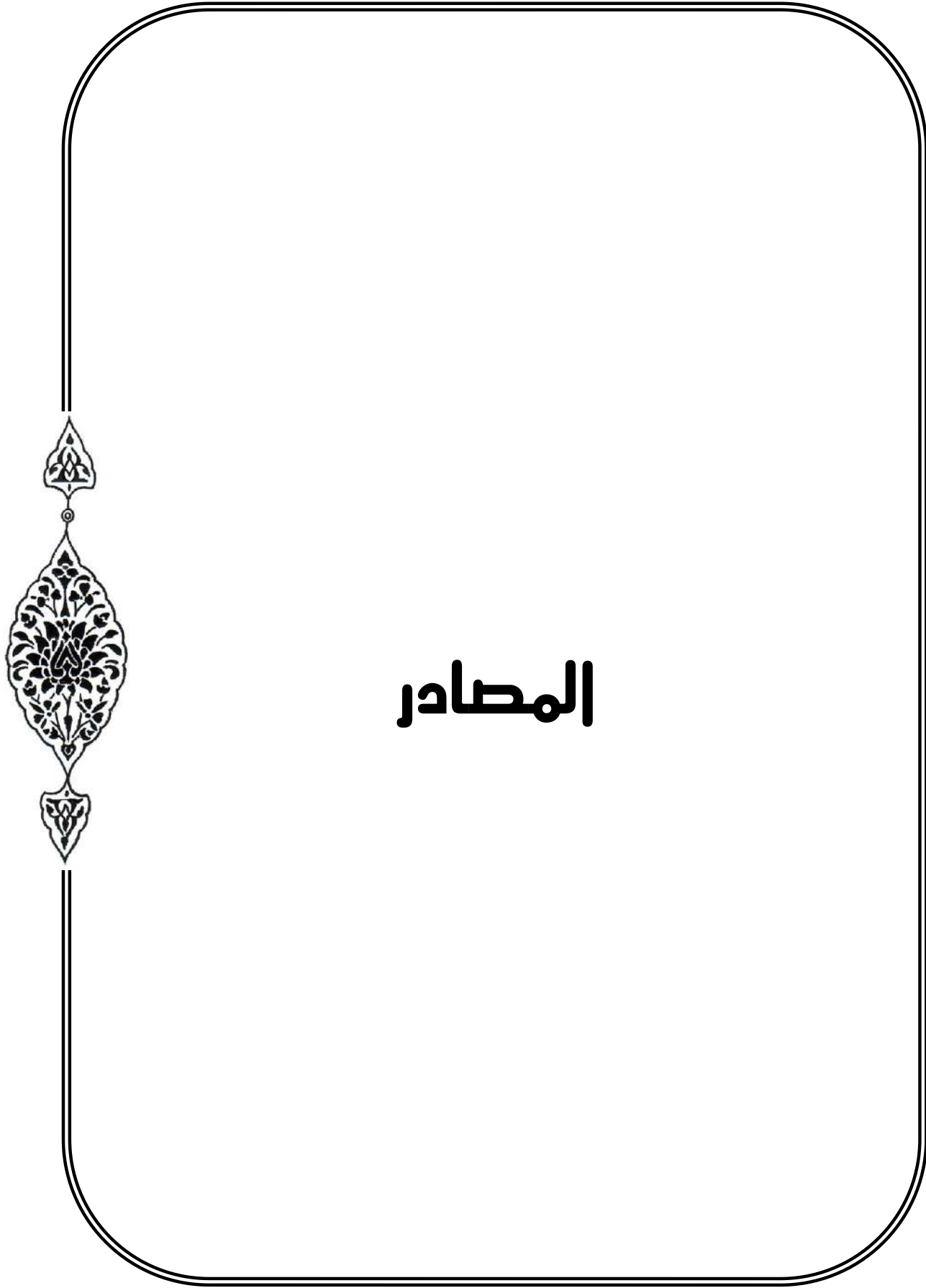
✓ كما وضحت النتائج ان مستوى الجاهزية الاستراتيجية للهيكل التنظيمي لجامعة المثني (19.6%).

ثانياً.التوصيات:

1. من الأهمية ان تعمل جامعة المثني على نشر خارطة الإستراتيجية التي توصلت اليها الدراسة بعد تنقيحها من خلال الملصقات والموقع الالكتروني. وان تعمل على عقد ورش العمل اللازمة لتوضيحها من أجل مساعدة الجامعة في توضيح معالم الطريق الذي يقودها صوب تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالشكل الذي يساعد أيضا العاملين على فهم الأهداف الاستراتيجية للجامعة وكيف تخطط الجامعة للوصول اليها وكيف يمكن ان يسهم كل فرد منهم في تحقيق ذلك.مع الاخذ بالاعتبار ضرورة مراجعة الخارطة في فترات منتظمة وإجراءات التعديلات اللازمة للتأكد من ان الاهداف الاستراتيجية المصاغة على الخارطة تسهم فعلا في تحقيق رسالة الجامعة.



٢. الاهتمام بعملية التخطيط في الجامعة سواء على المستوى الاستراتيجي او التكتيكي وضرورة وضع خطط واضحة ومتكاملة لجميع التفاصيل التي تخص عمل الجامعة وبالأخص في مجالات البحث العلمي وتطوير الكوادر البشرية وإدارة الموارد المالية. ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال التنسيق بين قسم التخطيط والمتابعة والأشخاص المتخصصين بعملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.
٣. ضرورة تبني الجامعة لبرنامج التغيير الثقافي لتحقيق التغيير نحو المزيج الثقافي المفضل بالتقليل من هيمنة الثقافة الهرمية والتنافسية وتجو اكثر نحو ثقافتها القبلية والإبداع. ويمكن للجامعة تحقيق هذا الهدف من خلال عقد الاجتماعات الموسعة مع القيادات الإدارية والتعليمية في الجامعة من أجل تأشير القيم المهيمنة التي يجب تغييرها وإزالتها وتحديد القيم المطلوب التركيز عليها. بعد ذلك يحتاج الأمر الى تحديد المبادرات الإستراتيجية المطلوبة لتغيير بعض القيم او تعزيزها مثل التشجيع على العمل الفرقي، وتبني ممارسات التوسيع الوظيفي والاعناء الوظيفي وتشجيع المشاركة باتخاذ القرارات من قبل المستويات الدنيا.
٤. من المهم ان تعمل القيادات الجامعية على تبني برنامج خاص لتطوير القدرات القيادية من أجل رفع مستوى القدرات القيادية التعاونية والابتكارية والتخفيف من مستوى القدرات الرقابية والتنافسية التي تسطير على السلوك القيادي في الجامعة.
٥. تبني برنامج تعزيز الوعي والإدراك الاستراتيجي من أجل رفع مستوى الادراك الاستراتيجي لدى العاملين في جامعة المثنى وتبصيرهم بالأولويات الاستراتيجية للجامعة.
٦. اعتماد برنامج تطوير الهيكل التنظيمي من أجل معالجة فجوته.



المصادر

أولاً.المصادر العربية

١- الكتب

١. القريوتي- محمد قاسم، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
٢. عبد المحسن- توفيق محمد، (٢٠٠٥)، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، القاهرة: دار الفكر العربي.

٢- الرسائل والاطاريح

١. ابو جزر- حمد احمد، (٢٠١٢)، مدى استخدام بطاقة الاداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الاسلامي الفلسطيني، اطروحة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة- الجامعة الاسلامية.
٢. الجابري- فرح قاسم محمد، (٢٠١٥)، الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال البشري وفق منظور بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة حالة في مديرية اتصالات و بريد ميسان، بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة القادسية.
٣. الشطي- علي سليمان، (٢٠٠٧)، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، اطروحة دكتوراه في الادارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية- الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية .
٤. بلاسكة- صالح، (٢٠١٢)، قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية/ دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة فرحات عباس.
٥. شياح- حسام حسين، (٢٠١٤)، قياس جاهزية رأس المال الفكري من منظور بطاقة الدرجات الموزونة/ دراسة حالة في جامعة كربلاء، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
٦. نديم- مريم شكري محمود، (٢٠١٣)، تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن/ دراسة اختيارية في شركة طيران الملكية الاردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال جامعة الشرق الاوسط.

٣- المجالات والدوريات

١. العطوي، عامر حسين والشيباني، الهام ناظم، (٢٠١٠)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٢) العدد (٤).
٢. العمري، هاني، (٢٠٠٩)، منهجية تطبيق الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد (٢) العدد (٣).
٣. حسن، علاء احمد واحمد، ميسون عبد الله، (٢٠١١)، قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة حالة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (٧) العدد (٢٨).
٤. عبد اللطيف، عبد اللطيف وترجمان، حنان، (٢٠٠٦)، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الاداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٨) العدد (١).

ثانياً.المصادر الاجنبية

1.BOOKs

1. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.
2. Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2014). Competing values leadership. Edward Elgar Publishing.
3. Scott, W. R.(2003). Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Prentice Hall Publishing.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Harvard Business Press.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press.
6. Mackay, A. (2004). A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard. Chartered Institute of Management Accountants.
7. McCauley, C. D. (2008). Developmental assignments: Creating learning experiences without changing jobs. Center for Creative Leadership.



8. Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
9. Niven, P. R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics: Maintaining maximum performance*. John Wiley & Sons.
10. Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons.

2-THESIS AND DISSERTATION

1. Poiares, J. P.(2008). development of a balanced scorecard tool to restructure the information system at CENC, Instituto (Master thesis ,Superior Tecnico).
2. Pujas, D.(2010).Barriers to the Successful Implementation of the Balanced Scorecard-the Case of Plava Laguna JSC(Master thesis , Modul University Vienna).
3. Soderberg, M. J. (2006). *The balanced scorecard: structure and use in Canadian companies* (Doctoral dissertation, University of Saskatchewan Saskatoon).
4. Vesty, G. M. (2004). *A case study of the balanced scorecard in public hospitals* (Doctoral dissertation, Victoria University of Technology).
5. Wei, Y. and Xin, J. (2009). *How to develop a Balanced Scorecard into a Strategy Map: A case study of Ericsson* (Master thesis, Lund University).

3-PERIODICALS AND JOURNAL

1. Abdullah, I., Umair, T., Rashid, Y., & Naeem, B. (2013). *Developments on Balanced Scorecard: A Historical Review*. *World Applied Sciences Journal*, 21(1), 134-141.
2. Ali, Q., & ur Rehman, M. (2011). *Cultural diagnosis: an empirical investigation of cellular industry of Pakistan*. *Asian Journal of Business Management*, 3(4), 278-286.
3. Atkeson, A., & Kehoe, P. J. (2005). *Modeling and measuring organization capital*. *Journal of Political Economy*, 113(5), 1026-1053.
4. Antola, J., Lonnqvist, A., & Uusi-Rauva, E. (2004), *Designing A Strategy Map*, In *Proceedings of 5th International CINet Conference*, 22-25 September, 2004, Sydney, Australia. (pp. 964-975).
5. Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. (2011). *The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance*



- evaluations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 259-279.
6. Bible, L., Kerr, S., & Zanini, M. (2006). The balanced scorecard: here and back: from its beginnings as a performance measurement tool. *Management Accounting Quarterly*, 7(4), 18-23.
 7. Black, S. E., & Lynch, L. M. (2005). Measuring organizational capital in the new economy. In *Measuring capital in the new economy* (pp. 205-236). University of Chicago Press.
 8. BROWN, T. S., & Norberg, L. (2001). Building executive alignment, buy-in, and focus with the balanced scorecard SWOT. *Balanced Scorecard Report*.
 9. Eisfeldt, A. L., & Papanikolaou, D. (2013). Organization capital and the cross-section of expected returns. *The Journal of Finance*, 68(4), 1365-1406.
 10. Igo, T., & Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. *Construction Innovation*, 6(2), 121-139.
 11. Janićijević, N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals*, 56(189), 69-99.
 12. Jiang, D. X., Luo, M., & Cai, J. (2016). Investment Financing of Organizational Capital. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 45(3), 343-379.
 13. Jovanovic, B., & Rousseau, P. L. (2001). Vintage organization capital (No. w8166). National Bureau of Economic Research.
 14. Kala, D., & Bagri, S. C. (2016). Designing the strategy map for hotels with key performance indicators of balanced scorecard using DEMATEL technique. *International Journal of Business Excellence*, 10(2), 240-263.
 15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49.
 16. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82(2), 52-63.
 17. Kaplan, R., & Jackson, C. (2007). Managing by strategic themes. *Balanced Scorecard Report*, 9(5), 1-6.



18. Lavado, A., Cuevas-Rodríguez, G., & Cabello-Medina, C. (2010). Social and organizational capital: Building the context for innovation. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 681-690.
19. Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
20. Lawrie, G., & Cobbold, I. (2002). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623.
21. Lev, B., & Radhakrishnan, S. (2003). The measurement of firm-specific organization capital (No. w9581). National Bureau of Economic Research.
22. Lev, B., & Radhakrishnan, S. (2005). The valuation of organization capital. In *Measuring capital in the new economy* (pp. 73-110). University of Chicago Press.
23. Lev, B., Radhakrishnan, S., & Zhang, W. (2009). Organization capital. *Abacus*, 45(3), 275-298.
24. Lev, B., Radhakrishnan, S., & Evans, P. (2016). Organizational Capital. *Measuring and Managing Organizational Capital Series*, 1(1), 15-24.
25. Ludewig, O., & Sadowski, D. (2009). Measuring organizational capital. *Schmalenbach Business Review*, 61, 393-412.
26. Lueg, R., & Julner, P. (2014). How are strategy maps linked to strategic and organizational change? A review of the empirical literature on the balanced scorecard. *A Review of the Empirical Literature on the Balanced Scorecard* (July 6, 2014). *Corporate Ownership & Control*, 11(4), 439-446.
27. Mengel, E., & Lewis, V. (2012). Collaborative assessment: North American academic libraries' experiences using the balanced scorecard to measure performance and show value. *Library Management*, 33(6/7), 357-364.
28. Miyagawa, T. and Kim, Y. (2008) Measuring Organizational Capital in Japan: An Empirical Assessment Using Firm Level Data. *Seul Journal of economic*, 21(1).
29. Morisawa, T. (2002). Building performance measurement systems with the balanced scorecard approach. *NRI papers*, 45, 1-15.



30. Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, organizations and society*, 28(6), 591-619.
31. Othman, R. (2006). Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings. *Management Decision*, 44(5), 690-702.
32. Pereira, M. A. C., & Da Silva, M. T. (2003, April). A key question for higher education: Who are the customers. In 31st Annual Conference of the Production and Operations Management Society.
33. Pietrzak, M., Paliszkiwicz, J., & Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151-164.
34. Prescott, E. C., & Visscher, M. (1980). Organization capital. *The Journal of Political Economy*, 446-461.
35. Rahimnia, F. & Kargozar, N. (2016). Objectives priority in university strategy map for resource allocation. *Benchmarking: An International Journal*, 23(2), 371-387.
36. Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139-160.
37. Roman, F. & Jana, B. ,(2012). The Valuation of Organizational Capital. *Journal of Competitiveness*, 4(4).
38. Sidiropoulos, M., Mouzakis, Y., Adamides, E., & Goutsos, S. (2004). Applying sustainable indicators to corporate strategy: the eco-balanced scorecard. *Environmental research, engineering and management*, 1(27), 28-33.
39. Spender, J. C. (2009). Organizational capital: concept, measure or heuristic. *Organizational Capital: Modeling, Measuring and Contextualising*, 5-23.
40. Uppal, N. (2016). A study of Culture in Non-profit Organization in India: Organizational Development and Change. *Journal of global business Advancement*,9(3),215-226.
41. Wang, H. (2016). An Introduction on the Role of Organization Capital for the Enterprise's Endogenous Growth. *Journal of Service Science and Management*, 9(03), 233.
42. Wang, M. S., & Lu, S. T. (2015). Can organization capital improve corporate performance through direct path or mediating effect surveillance of board function: evidence from Taiwan?. *Technological and Economic Development of Economy*, 1-36.



43. Yu, T., & Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7).

الملاحف

الملحق (1)

اسماء القيادات الجامعية الذين اجريت معهم مقابلات مكثفة لتحديد المواضيع
الاستراتيجية للجامعة

المنصب	الاسم	ت
مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية	أ.م.د. قاسم محمد حلو	1
عميد كلية الزراعة	أ.د. فيصل محبس مدلول	2
مدير قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي	أ.م.د. احمد حسين علي	3
مدير قسم التعليم المستمر	أ.م.د. كريم عبيس ابوحليل	4
مدير قسم الشؤون المالية / رئاسة الجامعة	م.م. عزيز محمد عزيز	5

الملحق (2)

اسماء القيادات الجامعية الذين اجريت معهم مقابلات مهيكلة لتشخيص فجوة الهيكل التنظيمي

المنصب	الاسم	ت
مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية	أ.م.د. قاسم محمد حلو	١.
عميد كلية الاداب	أ.م.د.محمود عبد حمد اللامي	٢.
عميد كلية التمريض	أ.م.د.ضرغام مجيد الفتلاوي	٣.
عميد كلية الزراعة	أ.د. فيصل محبس مدلول	٤.
كلية التربية للعلوم الانسانية / المعاون الاداري	د. باسم خيرى خضير	٥.
كلية الاداب / المعاون العلمي	أ.م.د. هدية جوان الخالدي	٦.
كلية التربية الاساسية / المعاون الاداري	أ.م.د. ثامر نجم عبود	٧.
كلية التربية الاساسية / المعاون العلمي	د. ميثم حياوي عبد نور	٨.
كلية القانون / المعاون العلمي	د. احمد عبد الهادي السعدون	٩.
كلية الهندسة / المعاون الاداري	د. حيدر توفيق	١٠.
كلية الهندسة/ المعاون العلمي	د. زياد كبة	١١.
كلية اتربية الرياضية / المعاون العلمي	د.حسين شاكر جبر	١٢.
كلية العلوم / المعاون الاداري	د. ياسين ميرزة حمزة	١٣.
كلية العلوم / المعاون العلمي	أ.م.د. باسم عبد الله جاسم	١٤.
كلية التربية للعلوم الصرفة / المعاون العلمي	د. نورس ناهض امين	١٥.
كلية التمريض/ المعاون العلمي والاداري	أ.م.د. حيدر حميد متعب	١٦.
مدير قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي	أ.م.د. احمد حسين علي	١٧.
مدير قسم التسجيل وشؤون الطلبة / رئاسة الجامعة	م.م. ماجد عبد الزهرة	١٨.
مدير قسم الشؤون المالية / رئاسة الجامعة	م.م. عزيز محمد عزيز	١٩.
مدير قسم الشؤون الادارية / رئاسة الجامعة	م.م. جاسم محمد كريم	٢٠.
مدير قسم البعثات والعلاقات الثقافية/رئاسة الجامعة	م. حيدر كريم سكران	٢١.
مدير قسم الصيانة / رئاسة الجامعة	م.م. عباس صويح	٢٢.

مدير الاقسام الداخلية	د. عبد الزهرة جبار علي	٢٣.
امين عام المكتبة المركزية	م.م. مصطفى عباس الهنداوي	٢٤.
مدير مركز الحاسبة	م.م. حسين علاوي	٢٥.
مدير قسم الاعلام	أ.م.د. غانم نجيب عباس	٢٦.
مدير قسم الرقابة والتدقيق الداخلي	م.م. ميثم عبد الكاظم	٢٧.
كلية التربية للعلوم الانسانية / رئيس قسم اللغة العربية	أ.م.د. احمد حسين عبد السادة	٢٨.
كلية التربية للعلوم الانسانية/ رئيس قسم الجغرافيا	أ.م.د. رعد عبد الحسين محمد	٢٩.
كلية التربية الانسانية / رئيس قسم اللغة الانكليزية	د. منذر شاكر جوكي	٣٠.
كلية التربية الانسانية / رئيس قسم علوم القران	د. ليث عباس جاسم	٣١.
كلية العلوم / رئيس قسم علوم الحياة	أ.م.د. ليث عبد الحسن	٣٢.
كلية الهندسة / رئيس قسم الهندسة الكيماوية	د. عادل حاتم	٣٣.
كلية الادارة واقتصاد / رئيس قسم المحاسبة	د. علاء حسن الشرع	٣٤.
كلية التربية للعلوم الصرفة / رئيس قسم علوم الحياة	أ.م.د. كاظم محمد السبع	٣٥.
كلية التربية للعلوم الصرفة / رئيس قسم الرياضيات	م. مرتضى محمد عبد الكاظم	٣٦.
كلية التربية الاساسية / قسم الارشاد النفسي	أ.م.د. عماد عبد حمزة العتابي	٣٧.
كلية الاداب / رئيس قسم الاثار	د. نعيم عودة صفر	٣٨.
كلية الزراعة / رئيس قسم علوم التربة	د. حنون ناجي كاظم	٣٩.
كلية التربية الاساسية / قسم اللغة العربية	أ.م.د. علي فرحان عواد	٤٠.
كلية التربية الاساسية / رئيس قسم معلم الصفوف الاولى	د. حسن هادي	٤١.
كلية التربية الاساسية / رئيس قسم التاريخ	م. وليد سعدي	٤٢.
كلية التربية الاساسية / رئيس قسم العلوم العامة	أ.م.د. محمد حسن كاطع	٤٣.
كلية العلوم / رئيس قسم الفيزياء	أ.م.د. هادي قاسم محمد	٤٤.
كلية الهندسة / رئيس قسم هندسة العمارة	د. احمد عبد العال	٤٥.
كلية الادارة واقتصاد / رئيس قسم العلوم المالية	د. علي جابر عبد الحسين	٤٦.

الملحق (3)

أداة الاستبيان

الجزء الأول. الثقافة التنظيمية

أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI

المحور الأول/ تحديد الثقافة التنظيمية الحالية لجامعة المثني:
الى أي مدى تتطابق كل من العبارات التالية مع الوضع السائد حالياً في جامعة المثني؟

١- الخصائص الهيمنة (DC)

جامعتي:..... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبارة	نقطة
١-	مهمة بالجوانب الشخصية للفرد ، فهي بمثابة عائلة كبيرةنقطة
٢-	ديناميكية وتمتاز بالابتكار ، فالإفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعةنقطة
٣-	رسمية ، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفردنقطة
٤-	متوجهة للإنتاج ، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العملنقطة
المجموع الكلي		100 نقطة

٢- القيادة التنظيمية (OL)

القيادات التعليمية في الجامعة تهتم بان تكون:..... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبارة	نقطة
١-	ناصحة و ميسرة و ابويةنقطة
٢-	ريادية و ابداعية وتأخذ بالمخاطرةنقطة
٣-	انتاجية وتنافسية وتدير الصعابنقطة
٤-	منسقة ومنظمة وذات خبرة كفوءةنقطة
المجموع الكلي		100 نقطة

٣- إدارة العاملين (ME)

يمتاز النمط الإداري في الجامعة:..... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبارة	نقطة
١-	بروح الفريق و اتفاق الآراء والمشاركةنقطة
٢-	بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميزنقطة
٣-	بمراقبة الاداء واقدمية المنصب وامكانية التنبؤنقطة
٤-	بالانجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الاهدافنقطة
المجموع الكلي		100 نقطة

٤- التماسك المنظمي (OG)

الشيء السائد في جامعتي هو التركيز على:..... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبارة	نقطة
١-	الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالينقطة
٢-	الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميزنقطة
٣-	القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليهانقطة
٤-	الانتاج وتحقيق الأهداف والتقدمنقطة
المجموع الكلي		100 نقطة

٥- التركيز الاستراتيجي (SE)

تؤكد جامعتي على:.... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبرة
١-	تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة
٢-	اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الاشياء الجديدة والتنقيب عن الفرص القيمة
٣-	الاداء والاستقرار والكفاءة والعمليات
٤-	الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف وقياسها
المجموع الكلي	
100 نقطة	

٦- معيار النجاح (CS)

تعرف جامعتي النجاح على اساس:.... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبرة
١-	تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الانسانية
٢-	امتلاك الخدمات الاحداث والتميز في قائد للخدمات التعليمية والابداع
٣-	اختراق السوق والحصة السوقية وقيادة السوق المنافسة
٤-	الكفاءة وتخفيض تكاليف الانتاج والجدولة والتسليم الموثوق
المجموع الكلي	
100 نقطة	

المحور الثاني/ تحديد الثقافة التنظيمية المفضلة مستقبلاً لجامعة المثني:

اذا كانت جامعة المثني مستقبلاً في حالة ازدهار ورفاهية ، فحتى تحقق النجاح وتنجز طموحاتها العليا - ولنقل خلال خمس سنوات مقبلة، فما هي نوع الثقافة التنظيمية المطلوبة؟

١- الخصائص المهيمنة (DC)

يجب ان تكون جامعتي :.... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبرة
١-	مهمة بالجوانب الشخصية للفرد ، فهي بمثابة عائلة كبيرة
٢-	ديناميكية وتمتاز بالابتكار ، فالإفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة
٣-	رسمية ، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد
٤-	متوجهة للإنتاج ، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل
المجموع الكلي	
100 نقطة	

٢- القيادة التنظيمية (OL)

يجب ان تهتم القيادات التعليمية في الجامعة بان تكون:.... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبرة
١-	ناصحة و ميسرة و ابوية
٢-	ريادية و ابداعية وتأخذ بالمخاطرة
٣-	انتاجية وتنافسية وتدير الصعاب
٤-	منسقة ومنظمة وذات خبرة كفوءة
المجموع الكلي	
100 نقطة	

٣- إدارة العاملين (ME)

يجب ان يمتاز النمط الاداري في الجامعة:.... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبرة	نقطة
١-	بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة نقطة
٢-	بالابتكار والمخاطرة والحرية والتميز نقطة
٣-	بمراقبة الاداء واقدمية المنصب وامكانية التنبؤ نقطة
٤-	بالانجاز والمنافسة والتوجه لتحقيق الاهداف نقطة
المجموع الكلي		100 نقطة

٤- التماسك المنظمي (OG)

يجب ان يكون الشيء السائد في جامعتي هو التركيز على:.... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبرة	نقطة
١-	الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي نقطة
٢-	الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز نقطة
٣-	القواعد والسياسات الرسمية والمحافظة عليها نقطة
٤-	الانتاج وتحقيق الأهداف والتقدم نقطة
المجموع الكلي		100 نقطة

٥- التركيز الاستراتيجي (SE)

يجب ان تؤكد جامعتي على:.... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبرة	نقطة
١-	تطوير المورد البشري والثقة العالية والانفتاح ودوام المشاركة نقطة
٢-	اكتساب الموارد الجديدة ومواجهة التحديات وتجربة الاشياء الجديدة والتنقيب عن الفرص القيمة نقطة
٣-	الاداء والاستقرار والكفاءة والعمليات نقطة
٤-	الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف وقياسها نقطة
المجموع الكلي		100 نقطة

٦- معيار النجاح (CS)

يجب ان تعرف جامعتي النجاح على اساس:.... (رجاءً وزع 100 نقطة على العبارات الآتية)

ت	العبرة	نقطة
١-	تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الانسانية نقطة
٢-	امتلاك الخدمات الاحداث والتميزة فهي قادة للخدمات التعليمية والابداع نقطة
٣-	اختراق السوق والحصة السوقية وقيادة السوق المنافسة نقطة
٤-	الكفاءة وتخفيض تكاليف الانتاج والجدولة والتسليم الموثوق نقطة
المجموع الكلي		100 نقطة

الجزء الثاني. القدرات القيادية

اداة تقييم القدرات القيادية

المحور الاول/ تحديد القدرات القيادية الحالية لجامعة المنثى:

ما هو تصورك عن القدرات القيادية للجامعة في الوقت الحالي ؟

الفقرة		القدرات القيادية
رجاء وزع 100 نقطة بين العبارات التالية		
نقطة.....	القيادة عبر فرق العمل : بناء فرق العمل المتماسكة والفاعلة	القدرات التعاونية
نقطة.....	القيادة عبر العلاقات الشخصية:بناء علاقات ناجحة عن طريق الاتصال والاستماع	
نقطة.....	القيادة عبر تطوير الموارد البشرية:مساعدة الاخرين في تحسين الاداء وتطوير القدرات	
نقطة.....	القيادة عبر التعاون:تعزيز الشعور بالوحدة عن طريق التمكين والمشاركة	
نقطة.....	القيادة عبر التعاطف:بناء مناخ يهتم بالافراد ويوفر الدعم والرعاية لهم	القدرات الابتكارية
نقطة.....	القيادة عبر الابتكار والريادة : تشجيع الاخرين على الابتكار وتوليد الافكار الجديدة	
نقطة.....	القيادة عبر الرؤية المستقبلية : ايصال الرؤية الواضحة للآخرين وتسهيل انجازها	
نقطة.....	القيادة عبر التحسين(التطوير) : تعزيز الرغبة في التحسين والمبادرات الجريئة	
نقطة.....	القيادة عبر الابداع : المساعدة في خلق الابداع في نفسه و الاخرين	القدرات التنافسية
نقطة.....	القيادة عبر المرونة : تسهيل العمل والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات	
نقطة.....	القيادة عبر التنافس:تعزيز التوجه نحو التغلب على المنافسين	
نقطة.....	القيادة عبر العلاقة مع العملاء :تعزيز الاهتمام بخدمة العملاء	
نقطة.....	القيادة عبر السرعة :التوجه نحو الاستجابة السريعة والتحرك في الوقت المناسب	القدرات الرقابية و السيطرة
نقطة.....	القيادة عبر الشدة : خلق التركيز على التحمل والعمل الجاد والانجاز	
نقطة.....	القيادة عبر النتائج:التأكيد على تحقيق مستويات عالية من الاداء	
نقطة.....	القيادة عبر التحليل المنطقي:تعزيز التحليل المنظم للمشكلات والاعتماد على البيانات في حل المشكلات	
نقطة.....	القيادة عبر توضيح المعلومات :توضيح التوقعات والغايات والسياسات للاخرين	القدرات الرقابية و السيطرة
نقطة.....	القيادة عبر الموثوقية العالية: ازالة الاخطاء وضمان الدقة في العمل	
نقطة.....	القيادة عبر العمليات :ضمان التدفق السلس للعمل واتساق المخرجات	
نقطة.....	القياس عبر القياس: قياس وتسجيل جميع ما يخص اداء العمل في المنظمة	
100 نقطة	المجموع الكلي	

المحور الثاني/ تحديد القدرات القيادية المفضلة مستقبلاً لجامعة المثنى:

إذا كانت جامعة المثنى مستقبلاً في حالة ازدهار ورفاهية ، فحتى تحقق النجاح وتنجز طموحاتها العليا - ولنقل خلال خمس سنوات فما هي نوع القدرات القيادية المطلوبة والمرغوبة ؟

الفقرة	القدرات القيادية
رجاء وزع 100 نقطة بين العبارات التالية	
.....نقطة	القيادة عبر فرق العمل : بناء فرق العمل المتماسكة والفاعلة
.....نقطة	القيادة عبر العلاقات الشخصية:بناء علاقات ناجحة عن طريق الاتصال والاستماع
.....نقطة	القيادة عبر تطوير الموارد البشرية:مساعدة الآخرين في تحسين الاداء وتطوير القدرات
.....نقطة	القيادة عبر التعاون:تعزيز الشعور بالوحدة عن طريق التمكين والمشاركة
.....نقطة	القيادة عبر التعاطف:بناء مناخ يهتم بـافراد ويوفر الدعم والرعاية لهم
.....نقطة	القيادة عبر الابتكار والريادة : تشجيع الآخرين على الابتكار وتوليد الافكار الجديدة
.....نقطة	القيادة عبر الرؤية المستقبلية : ايصال الرؤية الواضحة للآخرين وتسهيل انجازها
.....نقطة	القيادة عبر التحسين(التطوير) : تعزيز الرغبة في التحسين والمبادرات الجريئة
.....نقطة	القيادة عبر الابداع : المساعدة في خلق الابداع في نفسه و الآخرين
.....نقطة	القيادة عبر المرونة : تسهيل العمل والقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات
.....نقطة	القيادة عبر التنافس:تعزيز التوجه نحو التغلب على المنافسين
.....نقطة	القيادة عبر العلاقة مع العملاء :تعزيز الاهتمام بخدمة العملاء
.....نقطة	القيادة عبر السرعة :التوجه نحو الاستجابة السريعة والتحرك في الوقت المناسب
.....نقطة	القيادة عبر الشدة : خلق التركيز على التحمل والعمل الجاد والانجاز
.....نقطة	القيادة عبر النتائج:التأكيد على تحقيق مستويات عالية من الاداء
.....نقطة	القيادة عبر التحليل المنطقي:تعزيز التحليل المنظم للمشكلات والاعتماد على البيانات في حل المشكلات
.....نقطة	القيادة عبر توضيح المعلومات :توضيح التوقعات والغايات والسياسات للآخرين
.....نقطة	القيادة عبر الموثوقية العالية: ازالة الازعاج وضمان الدقة في العمل
.....نقطة	القيادة عبر العمليات :ضمان التدفق السلس للعمل واتساق المخرجات
.....نقطة	القياس عبر القياس: قياس وتسجيل جميع ما يخص اداء العمل في المنظمة
100 نقطة	المجموع الكلي

الجزء الثالث. الترافف

باعتبارك احد العاملين في جامعة المثنى.....

- هل لديك فكرة وتوقع عن الاسبقيات الاستراتيجية التي تتبناها الجامعة؟ نعم كلا
- هل لديك فكرة و توقع عن رؤية ورسالة الجامعة ؟ نعم كلا

Abstract

This research aims to explore the strategic readiness of organizational capital of Al-Muthanna University according to the perspective of balanced scorecard using the strategy map framework developed by Kaplan and Norton (2004) by adopting the case study Methodology. The research problem stems from the fact that most of the strategic plans developed by Iraqi universities fail to actually get implemented. One of the main reasons for that is the lack of the readiness of the intangible assets of Iraqi universities to implement their strategies. Organizational capital as being one of these intangible assets could be a real obstacle to the successful implementation of strategies. The research has focused on achieving three fundamental objectives, the first one was to construct a strategic map for Al-Muthanna University, while the second one focused on measuring the strategic readiness of organizational capital, the last one dealt with the necessary procedures required to address the gap of strategic readiness of organizational capital. The research had used multiple sources in order to obtain data necessary for achieving its objectives. These sources included extensive and structured interviews, a questionnaire tool, and review of relevant documents and observation of some aspects in the university processes which related to the research objectives. The research had constructed a strategy map for Al-Muthanna University and found a gap in the four elements of the organizational capital of the university. Finally, agenda has been defined includes four programs suggested to address the gap. Many conclusions have been found, the important conclusion is the financial strategic objectives of Al-Muthanna University have to focus on two important sides, first enhance the university's ability to put all of its capabilities in search for additional sources of funding to enhance its future financial resources. The second one is to enhance the university's ability to manage its current resources efficiently, because these financial objectives constitute the basic foundation which enable the university to develop its human capital, informational and organizational and to support critical operations to achieve its strategic objectives. The research recommends to adopt the strategy map which was constructed to assist the university to achieve its strategic objectives and to be more interest in the planning process at the university in general.

College of Administration & Economic
Department of Business Administration



***"Measuring the Strategic Readiness of
Organizational Capital for Higher Education
Institutions According to the perspective of
Balanced Scorecard"***

((The Case Study for Al.Muthanna University))

Research Submitted

To the Council of the College of Administration and Economics at the
University of Al-Qadisiyah

In partial fulfillment of the Requirement for the Degree of Higher
Diploma in Strategic Planning

Submitted by the student

Zainab Mohammed Aliewe Alredha

Supervised By

Assistant Professor

Dr. Amer Ali Hussein Al-Atwi

1438

2017

