



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الريان  
كلية الدراسات العليا

## عنوان الرسالة

أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية  
دراسة ميدانية (على منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت)

رسالة مُقدّمة إلى كلية الدراسات العليا بجامعة الريان

لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

إعداد

أنيس عوض عاشور باجبير

إشراف

د. خالد محمد الجابري

## الاستهلال

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

## إقرار المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ :

أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية

دراسة ميدانية على منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت

التي تقدم بها الطالب: أنيس عوض باجبير

قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية، ولأجل هذا أوقع.

المراجع اللغوي : أبو بكر علي عبد الله باجسير

جامعة : سينون

الدرجة العلمية : ماجستير في اللغة العربية تخصص أدب

ونفذ من جامعة حضرموت - اليمن - عام ٢٠١٢م

التوقيع : 

التاريخ : ٢٠٢٢/١١/٣٠م

## إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ :

(أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية)

"دراسة ميدانية على منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت".

التي تقدم بها الطالب/ أنيس عوض عاشور باجبير قد استكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي وأرشحها للمناقشة.

المشرف العلمي/

دكتور: خالد محمد الجابري

التوقيع: .....  


التاريخ: / / ٢٠٢٠م


## قرار لجنة التحكيم والمناقشة

بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم (١٥) لعام ٢٠٢٢م بتاريخ: ٢٠٢٢/٠٨/٠١م بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ (أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدراسة ميدانية على منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت").

للباحث: أنيس عوض عاشور باجبير نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها، وفي ما له علاقة بها، وأجيزت بتاريخ: / / ٢٠٢٣م.

رئيس اللجنة والمشرف العلمي

الاسم: د. خالد محمد الجابري

التوقيع: 

عضو اللجنة والمناقش الخارجي

الاسم: د. هاني سالمين بلعفير

التوقيع: 

عضو اللجنة والمناقش الداخلي

الاسم: د. خالد محمد الكلدي

التوقيع: 

## الإهداء

إلى من أُحِطْتُ دوماً بدعواتهما وتحفيزهما، وكانا لي نوراً يهديني:

### والديَّ الكريمين

إلى سندي، ومن تشد عزمي، مؤمنةً بقدراتي، ومهتمةً بأفكاري:

### زوجتي العزيزة

إلى فلذة كبدِي، وثمره فؤادي، وريحانة دنياي:

### طفليَّ الحبيبين

إلى من عشتُ سوياً بينهم، ورعونِي، ودفعوا بي للمضي نحو تطلعاتي وآمالي:

### إخواني وأخواتي

إلى كلِّ من علّمني، وصقل قدراتي، ووجّهني لمجالي

### إلى كلِّ من أُحبُّ

إليكم جميعاً، أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث

## ثناء وعرّفان

انطلاقاً من المبدأ الذي أورده لنا البخاري في صحيحه، ورواه لنا أبو هريرة رضي الله عنه في أحاديثه، أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله؛"

أتوجّه بجزيل الشكر والتقدير والثناء لأستاذي ومُشرفي الدكتور الخلق: خالد محمد الجابري، فقد أحاطني برعايته، وأرشدني بتوجيهاته، منذ بدء العمل في هذه الرسالة حتى اكتمالها، ودفع بي للإنجاز، وأرشدني للإتمام، فنعَم المُوجّه هو، ونعَم المُعلّم، ونعَم المُشرف.

كذلك أتقدّم بالشكر والتقدير، وألهج بالدعاء لكل من أدلى إليّ بأي

معلومة، أو فكرة، أو ملاحظة، أو توجيه، أو أتاح لي مصدرًا، أو محتوى، أو أفادني فائدة، في مسيرة دراستي في برنامج الماجستير وإعداد رسالتي العلمية، سواءً أكانوا من أكاديمي جامعة الريان وجامعة حضرموت، أم من منتسبي منظمات المجتمع المدني، أم من الاستشاريين في العمل المؤسسي.

والحمد لله أولاً وآخراً، وظاهراً وباطناً، فله الفضل والمِنَّة، وأرجو بحمده وشكره مزيدَ فضله وبركته، قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"،

ولا حولَ لنا ولا قوَّةَ إلا به، هو حسبنا ونعَم الوكيل.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء بمراحله المختلفة (الإعداد و الصياغة ، التنفيذ ، المتابعة ، التقييم و الإنجاز) في تحقيق الخطة التشغيلية ، ولقد تمثل مجتمع الدراسة في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت وتحددت عينتها بالمؤسسات الموجودة في مديرية المكلا كونها تحتوي مراكز المؤسسات في محافظة حضرموت ، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، ومعالجتها وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) .

وتبرز أهمية هذه الدراسة كونها تتعلق بتطوير الأداء في منظمات المجتمع المدني من خلال استيعاب ثقافة مؤشرات قياس الأداء ودمجها في الخطط ، وتنبع الأهمية أيضاً من ندرة الدراسات السابقة لاسيما التي تناولت البعدين معاً .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية على مستوى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت ، وتشير النتائج إلى أن مستوى معرفة العاملين في تلك المنظمات بمراحل مؤشرات قياس الأداء مرتفع بما يساعدها على بلورة ذلك في خططها التشغيلية .

وبناء على تلك النتائج فقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها: العمل على تعزيز المستويات المرتفعة لكل من استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية والمحافظة عليها، والتطوير المستمر فيما يخص التعامل مع مؤشرات قياس الأداء بما يدفعهم نحو المزيد من تحقيق خطة المنظمة ، إضافة إلى إجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بمستوى مؤشرات قياس الأداء وأنواعها في تحقيق وتجويد تدخلات منظمات المجتمع المدني.



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	المستخلص
هـ - ح	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
١	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
٣	<b>المبحث الأول: منهجية الدراسة</b>
٣	أولاً: مشكلة الدراسة
٣	ثانياً: أهداف الدراسة
٤	ثالثاً: أهمية الدراسة
٦	رابعاً: فرضيات الدراسة
٦	خامساً: منهج الدراسة
٧	سادساً: مخطط الدراسة
٧	سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة
٧	ثامناً: مصادر جمع البيانات والمعلومات
٨	تاسعاً: اختبار التوزيع الطبيعي
٨	عاشراً: أداة الدراسة
٩	الحادي عشر: أساليب التحليل الإحصائي
٩	الثاني عشر: حدود الدراسة
١٦	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
١٦	الدراسات العربية

٢٥	الدراسات الأجنبية
٣٤	مناقشة الدراسات السابقة
٣٦	الفجوة البحثية
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
٣٩	<b>المبحث الأول: مؤشرات قياس الأداء</b>
٣٩	مفهوم الأداء
٤٠	أبعاد الأداء
٤١	محددات الأداء
٤٢	الأطر الخاصة بالأداء التنظيمي
٤٣	أنواع الأداء
٤٤	خصائص الأداء
٤٦	عوامل الأداء
٤٨	مفهوم معايير الأداء
٤٩	الهدف من المعايير
٤٨	الفرق بين المعيار و المقياس
٤٩	أنواع المعايير
٤٩	مفاهيم أساسية
٥٠	مفهوم مؤشرات قياس الأداء
٥٠	شروط المؤشر الجيد
٥١	أنواع مؤشرات الأداء
٥٢	مستويات مؤشرات الأداء
٥٣	أهمية قياس الأداء
٥٤	الهدف العام
٥٤	اختيار مقاييس الأداء
٥٨	أسباب قياس الأداء
٥٨	الغرض من قياس الأداء
٥٩	اعتبارات في قياس الأداء

٦٠	<b>المبحث الثاني: الخطة التشغيلية</b>
٦١	مفاهيم الخطة التشغيلية
٦٢	أنواع الخطط
٦٢	سمات الخطة التشغيلية
٦٣	مكونات الخطة التشغيلية
٦٤	تساؤلات عن التخطيط التشغيلي
٦٤	الهدف من التخطيط
٦٥	الغرض من التخطيط
٦٥	فوائد التخطيط
٦٦	متطلبات الخطة التشغيلية
٦٦	وظائف الخطة التشغيلية
٦٧	شروط ومراحل الخطة التشغيلية
٧٠	الفرق بين التخطيط التشغيلي و التخطيط الاستراتيجي
٧١	الأخطاء الشائعة في إعداد الخطط
٧٢	مصادر بناء الأهداف التشغيلية
٧٣	مرتكزات نجاح الخطة
٧٣	الصعوبات التي يواجهها المخططون
٧٥	<b>المبحث الثالث : المتابعة و التقييم</b>
٧٥	مفهوم المتابعة و التقييم
٧٥	خطوات إعداد خطة المتابعة و التقييم
٧٦	أساليب المتابعة و التقييم
٧٦	فوائد المتابعة و التقييم
٧٧	الفرق بين المتابعة و التقييم
٧٨	وسائل الحصول على البيانات
٧٩	مفاهيم يجب أن تصحح عن المتابعة و التقييم
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات</b>	
٨١	<b>المبحث الأول: منظمات المجتمع المدني</b>

٨١	المفهوم
٨٢	التسميات
٨٢	المجالات
٨٣	الخصائص
٨٣	عناصر النجاح
٨٤	معوقات عمل المنظمات
٨٦	أساليب التطوير
٩٢-٨٧	المبحث الثاني : التحليل الوصفي لعينة الدراسة
٩٩-٩٣	المبحث الثالث : التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة
١٠٠	المبحث الرابع :تحليل فرضيات الدراسة
<b>الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها</b>	
١٠٧	نتائج الدراسة
١٠٨	توصيات الدراسة
١١٠	آفاق وأفكار مستقبلية
١١٢	المراجع العربية
١١٤	المراجع الأجنبية
١١٨	أداة الاستبانة
١١٩	قياس متغير مؤشرات قياس الأداء

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	٨
٢	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس	١١
٣	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	١٢
٤	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	١٣
٥	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	١٤
٦	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	١٥
٧	الفجوة البحثية لهذه الدراسة	٣٦
٨	يبيّن أنواع مؤشرات الأداء	٥١
٩	الفرق بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي	٧٠
١٠	الفرق بين المتابعة والتقييم	٧٧
١١	معامل الثبات	٨٧
١٢	معامل الارتباط لفقرات الاستبانة	٨٨
١٣	معامل الارتباط لفقرات (الخطة التشغيلية)	٩٠
١٤	يوضح درجات الموافقة في الدراسة للمقياس	٩٣
١٥	مرحلة الإعداد والصياغة	٩٤
١٦	مرحلة التنفيذ	٩٥
١٧	مرحلة المتابعة	٩٦
١٨	مرحلة الإنجاز و التقييم	٩٧
١٩	الخطة التشغيلية	٩٨
٢٠	يبيّن أثر مرحلة الإعداد و الصياغة و تحقيق الخطة التشغيلية	١٠١
٢١	أثر مرحلة التنفيذ في تحقيق الخطة التشغيلية	١٠٢

١٠٤	يبين أثر مرحلة الإنجاز و التقييم و تحقيق الخطة التشغيلية	٢٢
١٠٥	أثر مؤشرات قياس الأداء و تحقيق الخطة التشغيلية	٢٣
١٠٧	يبين أثر مرحلة المتابعة و تحقيق الخطة التشغيلية	٢٤

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧	أنموذج الدراسة	١
١١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	٢
١٢	أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	٣
١٣	أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٤
١٤	أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	٥
١٥	أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	٦

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
؟؟١٥٢	قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	١
١١٣-١٠٨	أداة الدراسة	٢
١١٥-١١٤	ABSTRACT	٣

## المقدمة:

تقوم منظمات المجتمع المدني بالسعي دومًا إلى ايجاد الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها ، وثولي اهتمامًا بالغًا لتنمية وتطوير الأداء؛ من خلال اتباع أساليب الإدارة الحديثة .  
وتعد مؤشرات قياس الأداء من أهم ملامحها؛ كونها تؤثر في السلوك التنظيمي، مما يؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الخطة التشغيلية على المدى القريب، والخطة أو التوجهات الإستراتيجية على المدى البعيد.

وتؤدي ثقافة المؤشرات دورًا رئيسًا على جميع مستويات الخطة والأنشطة والتدخلات كافةً، والذي سينعكس بدوره بشكل مباشر وغير مباشر على تحسين الأداء وتطويره بشكل ملائم وفعال، وتتصف ثقافة المؤشرات بالتغير والديناميكية، إذ تتطور وتتغير استجابةً للمتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تكون في معزل عن هذه المتغيرات، كما تعد هذه الثقافة عنصرًا أساسيًا موجودًا ضمن مكونات الخطة التشغيلية، لذا فإنه من اللازم فهم فكرة المؤشرات واستيعابها بشكل يحقق الخطة التشغيلية بنجاح.

لقد تزايدت أهمية هذه الثقافة؛ لأنها تؤثر في سلوك العاملين، وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية، وهي دراسة ميدانية لعدد من منظمات المجتمع المدني بساحل حضرموت.

واحتوت الدراسة على الفصل الأول الذي يبين الإطار العام للدراسة من خلال توضيح منهجية الدراسة و الدراسات السابقة ، كما احتوى الفصل الثاني على الإطار النظري للدراسة وهما مبحثًا مؤشرات قياس الأداء كمتغير مستقل ومن ثم الخطة التشغيلية كمتغير تابع ، وارتكز الفصل الثالث على بيان الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات ، في حين أن الفصل الرابع تمحور حول تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها و توصياتها .

وعليه فإن هذه الثقافة تعد مهمة جدًا في تجويد العمل المؤسسي الذي تحتاجه جميع منظمات المجتمع المدني؛ حتى تصل إلى طموحاتها المستقبلية، وإبراز دورها وأثرها التنموي في المجتمع.  
إن تبني فكرة ومفهوم المؤشرات يستدعي من قيادة منظمات المجتمع المدني استمرار إعادة التقييم لأدائها؛ لضمان المحافظة على محتوى الهدف ومستواه ، وتحقيق مستويات عالية من الإنجاز فيه.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة



## المبحث الأول منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

إن مؤشرات قياس الأداء تساهم بشكل فعّال في توجيه الجهود المطلوبة من موظفي منظمات المجتمع المدني، ووفقاً لطبيعة عمل الباحث في منظمات المجتمع المدني، وبناءً على نماذج من الخطط لعدد من منظمات المجتمع المدني -مجتمع الدراسة- ومقابلته بمجموعة من موظفيها؛ تبين أنّ

**ضعف وجود مؤشرات قياس الأداء في الخطة التشغيلية يؤدي إلى ضعف تحقيقها.**

وقد جاء هذا البحث للوقوف على معرفة مؤشرات قياس الأداء، وانعكاساتها على تحقق الخطة التشغيلية للمؤسسة؛ لأنها تساعد جميع الموظفين المعنيين على كيفية وصول المؤسسة إلى ما تسعى إليه.

وبناءً على ذلك يمكن للباحث تحديد المشكلة في التساؤلات البحثية الآتية :

١. ما مستوى استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت ؟
٢. ما مستوى تحقق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت ؟
٣. ما أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت ؟

### ثانياً : أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة تحقيق الآتي:

- ١- التعرف على مستوى استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت .
- ٢- التعرف على مستوى تحقق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت .

٣- قياس أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت .

٤- تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تخدم منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

### ثالثاً : أهمية الدراسة:

ولهذا سنوضح أهمية الدراسة من خلال جانبها العلمي والعملية.

#### ١- الأهمية العلمية:

نظراً لقلّة الدراسات التي تناولت الموضوع في مجتمعنا وجامعاتنا، وبناءً على حدثته الذي يجمع بين متغيرين ذوي أهمية كبيرة في العمل المؤسسي، لا سيما فكر ومهارة التخطيط فإن هذه الدراسة تُقدّم إضافة جديدة إلى الدراسات الجامعية على مستوى البلد -في حدود علم الباحث كما أن ذلك سيفتح آفاقاً جديدة لمجالات البحث في ثقافة المؤشرات وأثرها في تحقيق الخطة التشغيلية، مما سيساهم في تحقق الأهداف المبلورة ضمن الخطة التشغيلية.

وسيشكّل البحث -كما يتوقع الباحث- إطاراً معرفياً في هذا المجال لكثير من المنظمات الناشئة والفاعلة بمنظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، وخطوة مبدئية للحث على القيام بمزيد من الدراسات التي تبين أهمية وجود المؤشرات في الخطة السنوية.

ومن المتوقع أن تقود نتائج هذه الدراسة إلى إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر، وذلك لغرض تطوير أداء منظمات المجتمع المدني، بعد أن تكون الصورة قد اتضحت جيداً، علاوةً على أنها ستساهم في الكشف عن بعض المعلومات والمهارات المهمة في تصميم المؤشرات؛ ليزيد وعي قادة المؤسسات ومُسيّريها بمدى أهمية استخدام المؤشرات لقياس مدى الأداء.

كما أنه سيعزز من دور المكتبات العلمية و الجامعية بمصدر غني بالمعلومات المتخصصة و الإحصائيات الجديدة والحديثة نسبياً في علوم الإدارة بصفة عامة ونهج التخطيط مع مؤشرات قياس الأداء بصفة خاصة.

## ٢- الأهمية العملية:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال تزويد القائمين على المنظمات بمقترحات وتوصيات تطويرية توضح أهمية استخدام مؤشرات قياس الأداء كعنصر رئيس في نموذج الخطة التشغيلية مما يساهم في تحسين جودة الخطة .

كما ستعزز العمل المؤسسي وتحقق الاستدامة المهنية في مهارة التخطيط من خلال عكس هذه الثقافة في وثائق المنظمة و نظمها ولوائحها وقوانينها ونماذجها مما سيصبح لممارساتها العملية جدوى وأثر في تحقيق أكبر قدر ممكن من الضبط المؤسسي و التنفيذ لتدخلات المنظمة وتحسين لآلية صياغة الخطة التشغيلية وإدارتها ومتابعتها وتقييمها وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه عملياً ، مما يساعد المنظمات في تحقيق درجة قصوى تؤكد فاعليتها ضمن تقييم مكتب الوزارة الرسمي بالدولة ويجعلها أكثر قدرة على تحسين كفاءتها ومقدراتها وأدائها وتوظيف ذلك وتوجيهه لتقديم خدمات متميزة ومتنوعة ومناسبة لعملائها وفئاتها المستهدفة و المستفيدة من تدخلات المنظمة.

ومن خلال جانبها التطبيقي تقدم صورة واضحة لمتخذي القرار عن أهمية مواكبة التغيرات المحيطة بهم كونهم في قطاع يتصف بتطور مستمر وتغيرات متسارعة ، وتكشف عن بعض المعطيات و الرؤى العملية لإطارات المنظمات مما يزيد من وعي مسيريهها وجعل هذه الدراسة مرجعاً للمنظمات المختلفة كون مؤشرات قياس الأداء متطلباً رئيساً في الخطة التشغيلية ، وجعل تداولها كمنهجية عمل يمكن أن تساهم في تحسين جودة أداء منظمات المجتمع المدني وصولاً لتحقيق مبدأ التخطيط المؤسسي المتقن .

وستساهم في تحسين آلية إدارة ومتابعة تحقيق الخطة التشغيلية، إذ تعد منظمات المجتمع المدني من الكيانات المهمة في حياة الفرد والمجتمع على حدٍ سواء، كيف لا وهي الجهات الفاعلة في تحقيق كثير من المتطلبات الحياتية والتنموية لمجتمع العينة، كما أنها ستحقق تجويد الممارسات التصميمية والتنفيذية لمؤشرات قياس الأداء، وتحقيق التعامل الواعي معها.

## رابعاً : فروض الدراسة:

تقدم الدراسة فرضيات تسعى لتحقيق أهدافها، وبناء على ما سبق، وفي ضوء ما ستكشف عنه الدراسة؛ سيقوم الباحث باختبار صحة الفرضيات الآتية:

### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لمنظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية عددٌ من الفرضيات الفرعية، وهي على النحو الآتي:

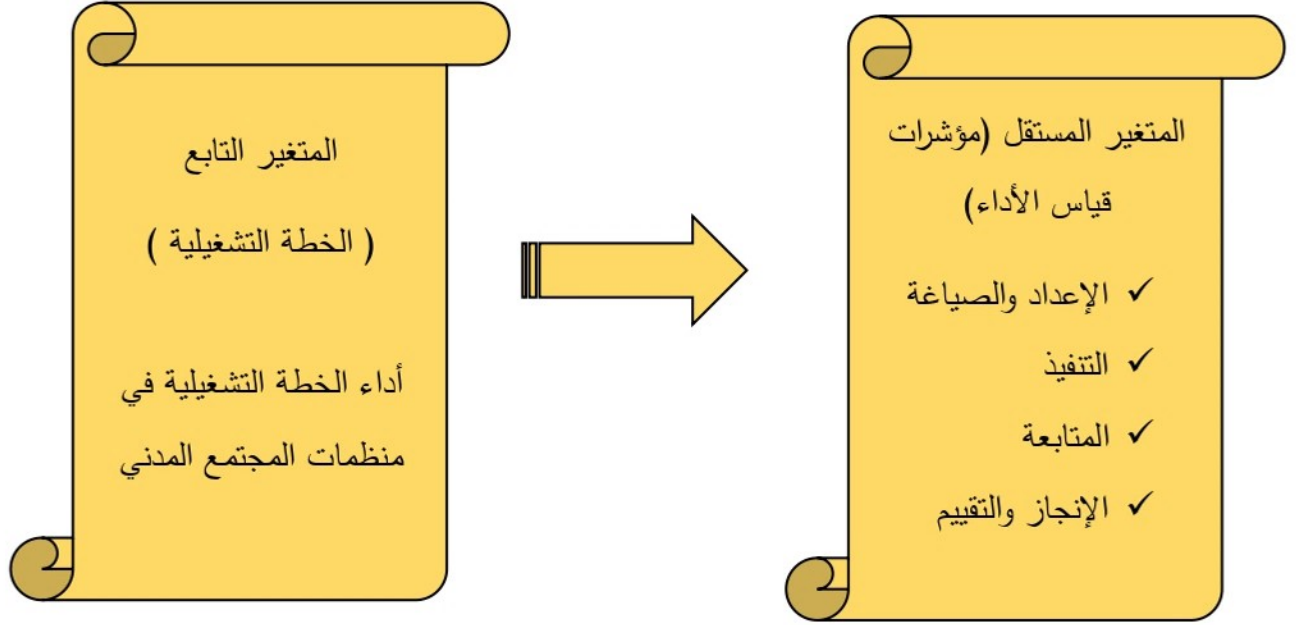
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لإعداد وصياغة مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لتنفيذ مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لمتابعة مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لإنجاز وتقييم مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

## خامساً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على الاستبانة التي تم تصميمها وفق الخطوات العلمية المعتمدة مع معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج التي تساهم في تحسين الواقع وتطويره.

## سادساً: مخطط نموذج الدراسة:

وفقاً للمتغيرات ذات العلاقة؛ اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات، وهما على النحو الموضح في الشكل الآتي:



(الشكل رقم (1) يوضح المتغير المستقل والتابع) (المصدر: من إعداد الباحث)

## سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت ، واقتصر الباحث على ١٣ منظمة كعينة للدراسة بمديرية المكلا عاصمة المحافظة لوجود المراكز الرئيسية فيها

## ثامناً : مصادر جمع المعلومات والبيانات

سيتم خلال هذه الدراسة تحقيق الهدف منها من خلال استخدام طريقتين أساسيتين لجمع البيانات وهي على النحو الآتي :

١- المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية، والدوريات والمقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمراجعة في مواقع الإنترنت المختلفة .

٢- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة وقد صممت خصيصاً لها .

#### تاسعاً : اختبار التوزيع الطبيعي:

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار ولمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnova) لان معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون التوزيع توزيعاً طبيعياً والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور	عدد الفقرات	قيمة z	القيمة الاحتمالية
قياس متغير مؤشرات قياس الأداء	29	0.100	0.063
الخطة التشغيلية	15	0.200	0.058
<b>الإجمالي</b>	<b>49</b>	<b>0.977</b>	<b>0.200</b>

هذا الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

من الجدول السابق رقم (1) نجد أن نتائج الاختبار لمعرفة هل البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً أثبتت أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول والثاني تساوي 0.063، 0.058 على التوالي وكانت أكبر من 0.05 لذا فإن هذين المحورين يتبعان التوزيع الطبيعي. ومن نتائج المحاور يلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمحورين والتي تساوي 0.200 كانت أكبر من 0.05 لذا فإن هذين المحورين يتبعان التوزيع الطبيعي ولذا يتوجب استخدام الاختبار ت (t) المعملية لاختباره.

#### عاشراً: أداة الدراسة

ولقد قام الباحث بتصميم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وذلك بالرجوع للمصادر التي شملت الكتب العلمية، والدراسات والبحوث المنشورة المقدمة إما لنيل الدرجات العلمية، أو المقدمة للمؤتمرات والندوات. والاستبانة هي الأداة المناسبة لهذه الدراسة ، وأيضاً تتيح مزيداً من الحرية لعينة الدراسة بالتعبير عن آرائهم ، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالآتي :

**القسم الأول:** يشمل الخصائص الديموغرافية للموظفين وفقاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) .

**القسم الثاني:** يشمل متغيرين ، المتغير الأول : المستقل ( مؤشرات قياس الأداء ) وينقسم إلى أربعة أبعاد ويتكون من (٢٩) فقرة ، في حين أن المتغير الثاني : المتغير التابع ( الخطة التشغيلية ) ويتكون من (١٥) فقرة .

### **الحادي عشر: أساليب التحليل الإحصائي**

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) نسخة رقم (٢٥)، حيث تم تحليل البيانات من خلال وصف متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تمت معالجتها باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة، ومعامل الارتباط بيرسون واختبار ( One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test ) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي للبيانات، واختبار (t-test)، ومعادلات الانحدار؛ وذلك لتحديد قوة وتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، ومعامل التحديد ( $R^2$ )؛ للكشف عن نسبة الاختلاف في المتغير التابع التي أمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، واختبار (F) لاختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار أي تقدير المتغيرات المستقلة. بالإضافة إلى اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة، واختبار معدل تضخم التباين (Variance Inflation)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) للمتغيرات المستقلة، واختبار صلاحية نموذج الدراسة وقدرته التفسيرية.

### **الثاني عشر: حدود الدراسة**

#### **الحدود البشرية:**

موظفو منظمات المجتمع المدني بساحل حضرموت (عينة البحث).

#### **الحدود المكانية:**

تتمثل حدود منطقة الدراسة في منظمات المجتمع المدني الموجودة في مديرية المكلا كونها تحتوي مراكز المؤسسات في مديريات ساحل محافظة حضرموت .

### **الحدود الزمانية:**

تم تنفيذ هذا البحث - بحمد الله تعالى - في العام الجامعي ٢٠٢٢م.

### **الحدود الموضوعية:**

اقتصر البحث على العلاقة بين استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية.



## المبحث الثاني

### التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

#### ١-١ خصائص البيانات الديمغرافية:

لقد تم وصف خصائص عينة الدراسة وذلك حسب البيانات الديمغرافية في القسم الأول من الاستبانة وهي: ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ،سنوات الخبرة )

#### ١-٢-٣ الجنس:

يوضح لنا الجدول (2) بأن النسبة العظمى من عينة الدراسة وبالغلة (96%) هي من الذكور، أما الإناث فإن نسبة تواجدهن في عينة الدراسة بلغت 4% فقط، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن فرص العمل في منظمات المجتمع المدني أغلبها للذكور. والشكل رقم (2) أدناه يوضح ذلك:

جدول (٢) توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس

النسبة	العدد/التكرار	الجنس
96%	71	ذكر
4%	3	أنثى
100%	74	الإجمالي

هذا الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss



شكل (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

### ٣-٢-٢ حسب العمر

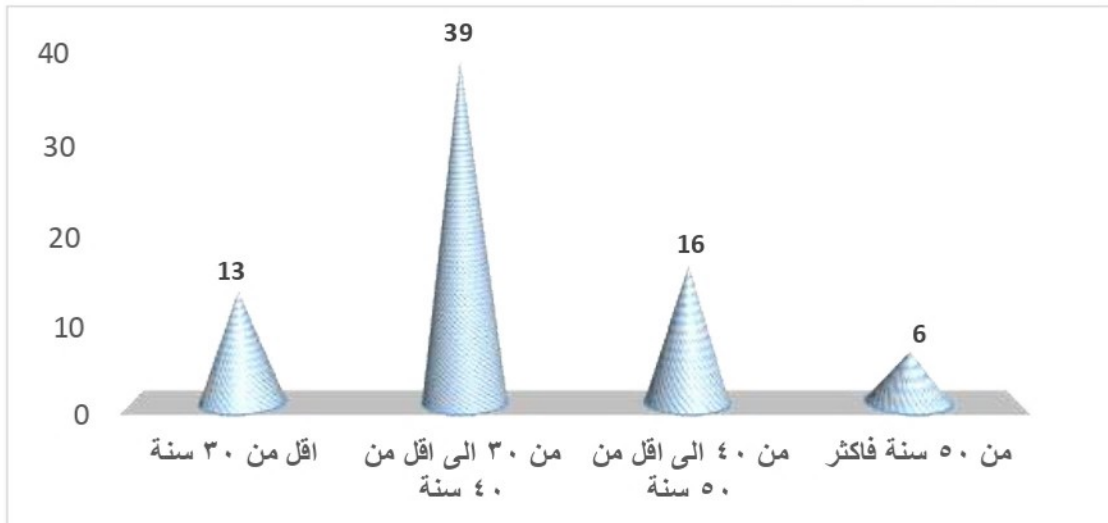
حسب الجدول التالي (3) الذي يضم عينة الدراسة من حيث العمر، فإنه يلاحظ أن أغلب العاملين في سنين عطائهم وطاقاتهم الشبابية، وأن أكثر الفئات العمرية المتواجدة في عينة الدراسة هي (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة مئوية 53%، وهذا يدل على أن عينة الدراسة هم الفئات الشبابية.

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	العدد/ التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	13	18%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	39	53%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	22%
من 50 سنة فأكثر	6	8%
الإجمالي	74	100%

هذا الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

والشكل (3) التالي يوضح ذلك:



شكل [٣] يوضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

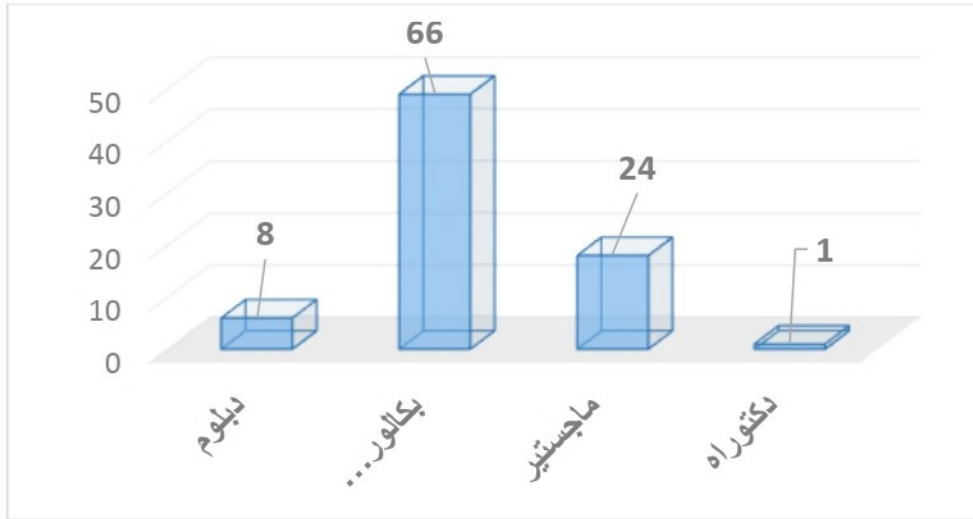
### ٣-٢-٣ حسب المؤهل العلمي

أما في الجدول الآتي (4) الذي يوضح عينة الدراسة من حيث المستوى العلمي، فقد احتل المؤهل (بكالوريوس) المرتبة الأولى بنسبة 66 %، يليه مؤهل (ماجستير) بنسبة 24 %، وهذا يعطي انطباعاً بأن عينة الدراسة هم من ذوي المؤهلات المتوسطة المرجو منها التعامل مع طبيعة التدخلات بوعي. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد/ التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	6	8%
بكالوريوس	49	66%
ماجستير	18	24%
دكتوراه	1	1%
الإجمالي	74	100%

هذا الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss



شكل [٤] يوضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

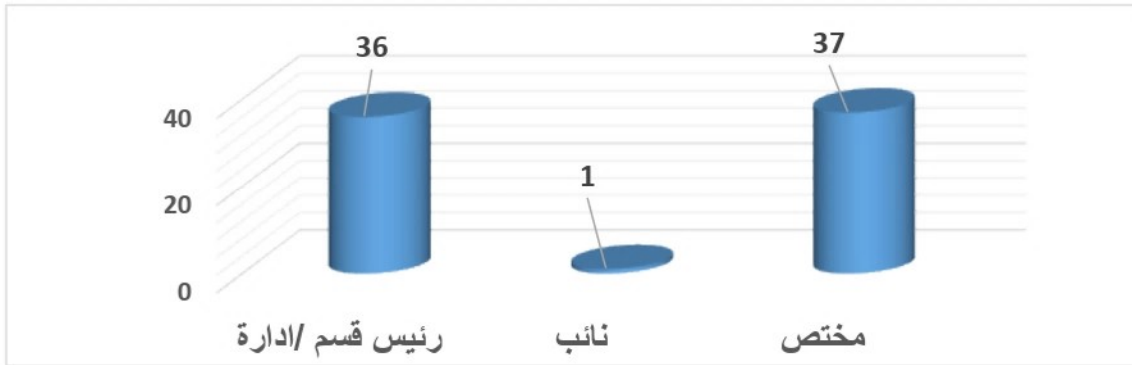
### ٣-٢-٤ حسب الوظيفة :

وفي الجدول الآتي (5) الذي يضم عينة الدراسة من حيث الوظيفة نلاحظ أن أكثر الوظائف في عينة الدراسة هي وظيفة مختص بنسبة 50 %، ورئيس قسم أو مدير إدارة 49% على التوالي. والجدول الآتي (5) و الشكل (5) يوضحان ذلك:

جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد/ التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم /مدير إدارة	36	49%
نائب	1	1%
مختص	37	50%
الإجمالي	74	100%

هذا الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss



شكل [٥] يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

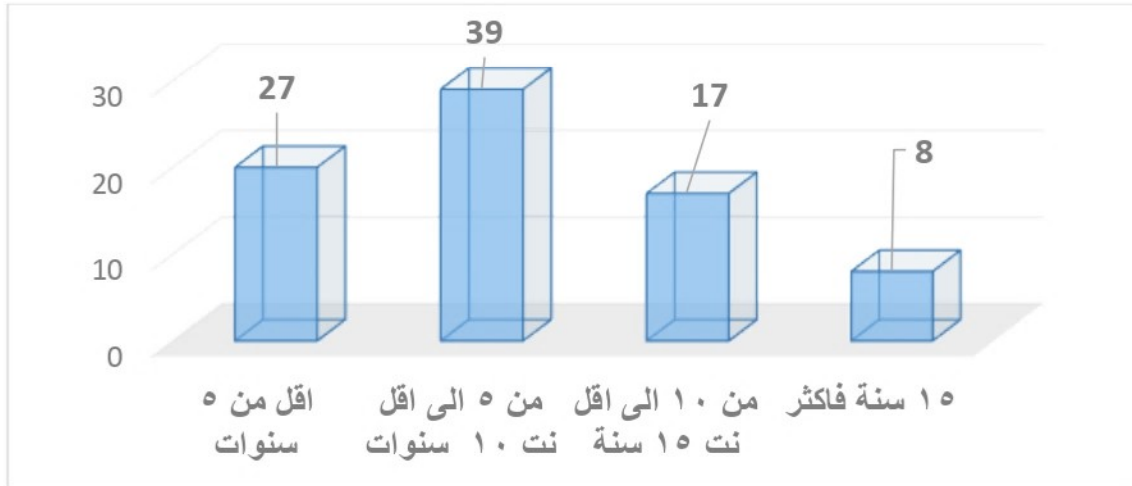
### ٣-٢-٥ حسب سنوات الخبرة :

وأخيراً ففي الجدول الآتي(6) الذي يضم عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة، فقد كانت أكثر سنوات الخبرة في عينة الدراسة(من 5 سنوات إلى أقل من 10سنوات) في المرتبة الأولى بنسبة 39 % ، يليه أقل من 5 سنوات بنسبة 27%. والجدول الآتي(6) و الشكل (6) يوضح ذلك:

جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد/ التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	27%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	29	39%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	17	23%
15 سنة فأكثر	8	11%
<b>الإجمالي</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

هذا الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss



شكل [٦] يوضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

## المبحث الثالث

### الدراسات السابقة

#### مقدمة :

لقد حظي موضوع مؤشرات قياس الأداء في الخطة الإستراتيجية باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، كما ظهر ذلك في عدد من رسائل الماجستير والدكتوراة ، والمقالات والبحوث العلمية التي تُنشر في الدوريات المحكمة، وبعض الكتب، إلا أن ما يخص الموضوع (مؤشرات قياس الأداء) في الخطة التشغيلية لم يحظَ بالاهتمام نفسه مقارنةً بالخطة الإستراتيجية، لا سيما في بلادنا عمومًا، وفي مجتمع الدراسة (حضرمت الساحل) على وجه الخصوص.

وبعد البحث في كثير من المصادر المعتبرة عن دراسات سابقة في موضوع (أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية)؛ تبين ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام، سواء في البيئة المحلية أم العربية، ويعزو الباحث هذه الندرة إلى الحداثة النسبية لهذا الموضوع.

وفي الآتي عرض لبعض الدراسات التي تم الاطلاع عليها، وتوضيح للأهداف والنتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات العربية والأجنبية في هذين الموضوعين، حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

#### ١- الدراسات باللغة العربية:

١-١ باحيدان ٢٠٢١م اليمن: بعنوان ( تقييم الأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة و الأصغر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن )

استهدفت الدراسة بيان مستوى الأداء المؤسسي ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأخذت عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (البُعد المالي، البُعد التشغيلي، بُعد التعلم والنمو، بُعد العملاء)، من خلال أخذ المقاييس للعمليات الداخلية المتمثلة في: لدى الوكالة دليل عمليات واضح ومعتمد من قبل الإدارة العليا، يوجد لدى الوكالة هيكل تنظيمي واضح ومرن، تقوم الوكالة بإعادة النظر في الإجراءات الداخلية بشكل مستمر وفق الحاجة، يوجد توافق وانسجام بين أهداف الوكالة والعمليات

الإدارية الداخلية، تتصف العمليات الإدارية داخل الوكالة بالوضوح والتسلسل، تحرص الوكالة على تنفيذ الإجراءات والعمليات بناءً على الأدلة المعتمدة لديها، تعمل الوكالة على تقويم الخدمات المقدمة داخلياً وخارجياً بجودة عالية، تقوم الوكالة ببرمجة العمليات الإدارية والمالية فيها لتسهيل إنجاز المهام.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج، أهمها: وجود مستوى للأداء المؤسسي في وكالة تنمية المنشآت الصغيرة والأصغر، وفق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والذي يشير إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تساعد على تقييم الأداء في المنظمات غير الهادفة للربح بشكل يساهم في تحسين الأداء، وتطوير العمليات الإدارية بما يعزز القدرة على خدمة العملاء لديها وتحقيق أهدافها. وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على ضبط النفقات والمدخرات، وتدريب الكادر الوظيفي، وتزويدهم بأنظمة حديثة وسهلة الاستخدام، بما يدفعهم نحو المزيد من التحسن في الأداء الذي يعكس بدوره تحسين الأداء المؤسسي في الوكالة، إضافة إلى العمل على إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالأداء الإستراتيجي والمخاطرة المالية لدى المنظمات غير الهادفة للربح.

#### ١-٢ دراسة دغوظ ٢٠٢٠م سوريا : بعنوان ( أثر استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية في الجمهورية العربية السورية )

استهدفت الدراسة معرفة أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز أداء المنظمات غير الربحية، ودورها في رصد وتقييم أدائها، والخدمات التي تقدمها للمجتمع وللفئات الأشد ضعفاً، بما يعزز المعنويات، ويساهم في حشد الموارد. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال أخذ عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في الجمهورية العربية السورية، من خلال أخذ المقاييس للعمليات الداخلية المتمثلة في الآتي: تسعى المنظمة إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمات، تعمل المنظمة على تقديم خدماتها بجودة عالية، الحرص على عمل المتطوعين في بيئة تحافظ على سلامتهم، تعمل المنظمة على تقديم الخدمات بالسرعة المطلوبة والوقت المحدد، الحرص على تقديم خدمات جديدة لمقابلة احتياجات المستفيدين، تعمل المنظمة على تحسين خدماتها حسب الأولويات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: الأثر الإيجابي لتطبيق البطاقة، إذ تحسّن أداء المنظمة بعد أن أصبحت هناك مراقبة، وتحكم في الأداء بشكل أكثر شمولية، من خلال

الاعتماد على المقاييس المالية وغير المالية لكل أقسام المنظمة، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أكثر مهنية من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية المتعددة بعضها ببعض، بالإضافة إلى إعطاء إمكانية التعلم من الأخطاء، واكتشاف مواطن الخلل، وهذا أدى إلى تحسن أداء المنظمة ككل. ومن أهم التوصيات:

ضرورة زيادة الاهتمام بموظفي المنظمة من خلال إقامة دورات تدريبية تزيد من قدراتهم، وكذا إضافة بُعد المخاطر إلى الأبعاد، وتطوير مؤشرات أداء أكثر تنوعاً، وعدم الاعتماد فقط على التقارير لقياس الأداء، ومواكبة آخر التحديثات فيما يخص عمليات قياس الأداء؛ لتبقى في تحسن مستمر فيما يتعلق بأدائها.

### ١-٣ دراسة وليد ٢٠١٨م الجزائر : بعنوان ( دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي )

استهدفت الدراسة معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بصفته متغيراً مستقلاً في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الإستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة، والمقاييس التي يتكون منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأخذت عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، من خلال أخذ المقاييس للعمليات الداخلية التي تساعد دقة الإجراءات الداخلية في العمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات بأفضل الطرق والأساليب، كما أنها نقطة الوصل الأساسية بين المؤسسة والموردين من جانب، وبين المؤسسة والزبائن من الجانب الآخر، إذ يتطلب الأمر تحديد الإجراءات ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والعناية الخاصة بها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج، أهمها: إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة، وأن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي، وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تكاملاً قوياً بين التخطيط الاستراتيجي وتحليل (SWOT) ، وإعداد بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تطبيق البطاقة من أجل أن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها وأولوياتها ومواردها في ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة.



وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال إلى تبني هذا النموذج، وتطبيقه بشكل متكامل، إذ يوفر تطبيق هذا النموذج الأدوات الملائمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، كما توصي الدراسة بضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق، وذلك إذا أرادت هذه الشركات تقييم نفسها، والعمل على تحقيق أداء إستراتيجي يمتاز بالديمومة.

#### ١-٤ دراسة السعدون ٢٠١٧م الأردن : بعنوان ( استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية )

استهدفت الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة (وليس الأربعة كما هو الحال في الدراسات السابقة) على جامعة القادسية؛ لأغراض تقييم أدائها بهدف التعرف إلى نقاط الضعف والقوة في مختلف مفاصل الجامعة. واعتمد البحث على منهجين، هما المنهج التحليلي، والمنهج الوصفي، وأخذت عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في جامعة القادسية، ومن خلال أخذ مقاييس العمليات الداخلية المتمثلة في مؤشر سرعة الاستجابة للزبون، ومؤشر الوقت الضائع في إنجاز المعاملات، ونسبة الخدمات في مدة زمنية محددة، ومؤشر زيادة الإنتاجية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها النظرية ومنها التطبيقية:

• تفتقر الأساليب التقليدية في تقييم الأداء إلى إمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية؛ بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال التنافسية، لذلك ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة من أربطة المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء الوحدات ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة.

• إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة في تقييم أداء الجامعة؛ من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها، والعمل على تعزيز قوتها، ومعالجة ضعفها إن وُجد.

## ١-٥ دراسة موسى ٢٠١٦م الأردن بعنوان : أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أداء الشركات الأردنية

استهدفت الدراسة معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أداء الشركات الأردنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأخذت عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في شركات الاتصالات الأردنية، ومن خلال أخذ المقاييس للعمليات الداخلية المتمثلة في العمليات التشغيلية، والعمليات الإدارية للعملاء، والعمليات الإبداعية، والعمليات التنظيمية والاجتماعية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وأداء شركات الاتصالات الأردنية، وأيضاً تبين وجود وعي وإدراك من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية فيما يخص تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك رغبة منها في تحسين قياس أداؤها، وصولاً للأهداف المخطط لها. وقد أوصت الدراسة بزيادة فعالية الاتصالات الداخلية في الشركة؛ للإفادة بأكبر قدر ممكن من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتبادل الخبرات بين الأقسام، وضرورة تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، أو عدم بذل الجهد المطلوب في تحديدها، مما يجعلها أهدافاً غير واقعية بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي.

## ١-٦ دراسة الشهبان ٢٠١٤م الأردن : بعنوان ( أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي )

استهدفت الدراسة بيان أثر بطاقة الأداء المتوازن في الإبداع التسويقي، وذلك من خلال دراسة أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات، منظور التعلم والنمو). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأخذت عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في وزارة السياحة والآثار بالأردن من خلال أخذ المقاييس للعمليات الداخلية المتمثلة في تحسين جودة العمليات الخدمائية، والتطوير والتحسين، وتخفيض معدل هدر الوقت، وإجراءات العمل الداخلية، ووصف محدد وواضح للمهام الوظيفية للعاملين كافة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود تأثير دال إحصائياً لبطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار. وهذا يشير إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تساعد على القيام بالعمليات الإدارية بشكل يساعد على تحسين الأداء، وتطوير العمليات الإدارية بما يعزز القدرة على تسويق خدماتها والمواقع السياحية الأردنية.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل، من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وترسيخ مفاهيم الالتزام المؤسسي عند المبحوثين بشكل يدفعهم نحو مزيد من الالتزام والسعي للوصول إلى مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي، والعمل على إجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في قطاعات اقتصادية أخرى؛ كالبنوك، وشركات الطيران والتأمين، والجامعات، والمؤسسات الحكومية.

#### ٧-١ دراسة جواد ٢٠١٣م: بعنوان ( أثر مرونة سلسلة التجهيز في الأداء الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن )

استهدفت الدراسة تحديد أثر مرونة سلسلة التجهيز المتمثلة في (مرونة التسليم، ومرونة التجهيز، ومرونة نظم المعلومات، ومرونة المنتج الجديد) في الأداء الإستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن، وتمثلت أبعاده في: (المنظور المالي، ومنظور الزبون، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والإبداع).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تقديم نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين مرونة سلسلة التجهيز وأثرها في الأداء الإستراتيجي. وأخذت عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في عينة مختارة من شركات وزارة الصناعة، وتكوّن مجتمع البحث من جميع مديري الشركات ومن ينوب عنهم، إضافة إلى مديري المعامل، وبعض الفنيين والإداريين، وقد بلغ عددهم (٨٥) فرداً. وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات، منها: امتلاك المنظمات المبحوثة لمستويات مقبولة من مرونة سلسلة التجهيز، وقد تمثل أعلى مستوى للأداء الإستراتيجي في بُعد منظور الزبون، ومن النتائج الأخرى التي توصل إليها البحث: وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين مرونة سلسلة التجهيز والأداء الإستراتيجي، إضافة إلى تأكيد البحث لقدرة الشركات المبحوثة على تحقيق مستوى جيد من الأداء الإستراتيجي، من خلال زيادة الاهتمام، ودعم مرونة سلسلة التجهيز بأبعادها المعتمدة في هذا البحث. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: تأكيد الاهتمام بمرونة سلسلة التجهيز بأبعادها المعتمدة، إضافة إلى الأبعاد الأخرى التي من الممكن أن تدعم الأداء الإستراتيجي، وضرورة متابعة إدارات الشركات لأبعاد الأداء الإستراتيجي لتعزيزها،

وذلك بتبني الأبعاد الأكثر تأثيرًا من مرونة سلسلة التجهيز؛ نظرًا لما تتسم به بيئة الأعمال من حالات عدم تأكد عالية، وتغيير مستمر.

٨-١ دراسة زعيبي ٢٠١٤م الجزائر : بعنوان ( أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن )

استهدفت هذه الدراسة معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعًا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال أخذ عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في عينة عشوائية بلغت (١٨٠) موظفًا من العاملين في الجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة من النتائج، من أهمها: أن المتغيرين المستقلين (التحليل الإستراتيجي، والخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي يؤثران في المتغير التابع المتمثل في أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو مفهوم الأداء تُعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال الوظيفة الحالية. وخلصت الدراسة إلى عدة من التوصيات، أهمها: على الجامعة أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية للتعرف إلى المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر فيها في المستقبل، وأن يشارك في صياغة أهدافها جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

٩-١ دراسة أحمر ٢٠١١م فلسطين : بعنوان ( نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الإستراتيجية )

تمثل هدف هذه الدراسة في التوصل إلى نموذج مقترح لتحسين الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل من منظور الإدارة الإستراتيجية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في (56) منظمة مجتمع مدني في مدينة الخليل، ثم اختيرت عينة قصدية تكونت من جميع الأفراد العاملين في الإدارة العليا في خمس منظمات مجتمع مدني، هي: (الجمعية الخيرية الإسلامية، وجمعية أصدقاء المريض، ورابطة الجامعيين، وجمعية الشبان المسلمين، وجمعية الإحسان الخيرية)، البالغ عددهم (120) فردًا. طبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي

من خلال أخذ المقاييس للعمليات الداخلية المتمثلة في: الكفاءة، الفاعلية، الجودة، الإنتاجية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل كانت بدرجة متوسطة، وكانت أكثر جوانب الإدارة الإستراتيجية تطبيقاً هي الرسالة، وبدرجة مرتفعة، تلتها الرؤية بدرجة مرتفعة، وكان تطبيق جوانب الإدارة الإستراتيجية الأخرى وهي: الأهداف، والرقابة /المساءلة، والتنفيذ، والسياسات، والإستراتيجية، والتقييم ) بدرجة متوسطة . كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل كانت متوسطة، وكانت أكثر جوانب الأداء المؤسسي تطبيقاً هي الفاعلية بدرجة مرتفعة، تلتها الجودة بدرجة مرتفعة، تلتها الإنتاجية بدرجة متوسطة، وأخيراً الكفاءة بدرجة متوسطة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية (إيجابية) بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي من جوانب: (الكفاءة، والجودة، والفاعلية، والإنتاجية ) في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو واقع الأداء المؤسسي في منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل تُعزى إلى متغيرات: (الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ووجود فروق تُعزى إلى متغير: (اسم المنظمة) لمصلحة الخيرية الإسلامية والشبان المسلمين، و(مجال عمل المنظمة) لمصلحة الاجتماعية.

واقترحت الباحثة ضرورة تبني منظمات المجتمع المدني في مدينة الخليل لنموذج تحسين الأداء المؤسسي الذي توصلت إليه الدراسة، وعقد دورات تدريبية في الإدارة الإستراتيجية للعاملين في الإدارة العليا، وتطوير نظام الحوافز لتحسين الأداء المؤسسي، وتقييم الأداء المؤسسي دورياً، كما ينبغي القيام بدراسة عن دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظمات المجتمع المدني، وعلاقة المشاريع الاستثمارية في منظمات المجتمع المدني بالأداء المؤسسي.

١٠-١ دراسة الفايز ٢٠١١م الأردن : بعنوان ( استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن )

استهدفت الدراسة استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأخذت عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في وزارة الداخلية

الأردنية من خلال أخذ المقاييس للعمليات الداخلية المتمثلة في: مؤشرات عملية التدريب، ومؤشرات عملية البحث العلمي، ومؤشرات عملية التعليم، وعمليات الابتكار، وتتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع والخدمات والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء، وتحسين تقنية العمليات الإنتاجية وتقنية المعلومات، وعمليات التشغيل، وتتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات الموجودة، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية، وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة، وخدمات ما بعد البيع، وتتمثل في السرعة والدقة فور طلبها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وخلصت إلى عدة من التوصيات، أهمها ما يأتي:

- العمل على تحسين وتطوير إجراءات العمل في الوزارة بما يحفز الأفراد العاملين على إنجاز أعمالهم بفعالية، ويسمح بممارسة مختلف الأنماط الإدارية المعاصرة.
- تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرار بما يعكس مفهوم التمكين في وزارة الداخلية.

#### ١١-١ دراسة الدجني ٢٠١١م فلسطين: بعنوان ( دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي )

استهدفت الدراسة التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أخذ عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى بغزة، ومن خلال أخذ المقاييس للعمليات الداخلية المتمثلة في: الفلسفة، والرسالة، والأهداف، والحكم والإدارة، ونطاق المؤسسة، والموارد المؤسسية والخدماتية.

ومن خلال تحليل استجابات أفراد العينة؛ توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية متوسطة لدى الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ومجالاته تُعزى لمتغير الجامعة لمصلحة الجامعة الإسلامية.
- توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة.
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بُعد الفلسفة والرسالة والأهداف بنسبة كبيرة.
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بُعد الحكم والإدارة بنسبة كبيرة.
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بُعد النطاق المؤسسي بنسبة كبيرة.
- توافر جودة الأداء المؤسسي في بُعد الموارد المؤسسية والخدمات بنسبة كبيرة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

-

## ٢- الدراسات باللغة الإنجليزية:

(2-1) Measuring performance of non-profit organizations: evidence from large charities – Business Ethics: A European Review Volume 25 Number1 (Boateng, Akamavi, Ndoro (2016))

( قياس أداء المنظمات غير الربحية : دليل عن أخلاقيات العمل من أكبر المنظمات الخيرية، المرجع الأوروبي المجلد ٢٥ رقم ١ )  
بحثت هذه الدراسة في قياس الأداء في المنظمات الخيرية في بريطانيا، من خلال تعريف وتصنيف مقاييس الأداء المستخدمة. وكانت منهجية البحث المتبعة استبانات ومقابلات لرؤساء مجلس الإدارة في عدد من المنظمات والمؤسسات الخيرية، بالإضافة إلى المتطوعين العاملين في هذه المؤسسات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة تطبيق قياس الأداء في هذه المنظمات من قبل المديرين، واستخدام مقاييس متنوعة قادرة على أن تقيس الأداء كاملاً، وتم التوصل إلى خمسة مقاييس للمنظمات الخيرية :

١- التدبير المالية

٢- رضا العملاء

٣-٣-فاعلية الإدارة

٤- إشراك أصحاب المصلحة

٥- مقياس لقياس أداء المنظمة بشكل عام يشير إلى أنه تم استخدام أفضل المقاييس، بالإضافة إلى قياس أدائها مقارنة مع المنظمات العاملة في المجال نفسه.

وكانت نتائج تحليل هذه المقاييس من ناحية أي منها الأهم لقياس الأداء في هذا القطاع، وكان مقياس رضا العملاء هو الأهم، وهذا ليس بالأمر المفاجئ؛ كون أحد الأدوار الرئيسة للمنظمات

الخيرية هو تقديم الخدمات بأفضل جودة، ومن ثم تحقيق رضا العميل (متلقي الخدمة)، في حين جاءت التدابير المالية أقل أهمية بين جميع المقاييس التي تم ذكرها سابقاً. وبناءً على ما سبق أوصت الدراسة المنظمات الخيرية بالاهتمام بالمقاييس غير المالية أيضاً؛ ليكون لديها صورة كاملة واضحة لأدائها، ورحبت الدراسة باستكمال دراسات أخرى لما تناولته في هذا المجال، وقياس الأداء في المنظمات الخيرية صغيرة ومتوسطة الحجم.

٢-٢ جيندان تشانغ ٢٠١٦م: دليل تجريبي على استخدام بطاقة الأداء المتوازن والابتكار: استكشاف دور الكفاءات الثابتة ونتائج الأداء.

استهدفت الدراسة وضع إطار نظري يقترح استخدام (BSC) أداة استراتيجية لتعزيز الابتكار، يساهم في فهم الابتكار من خلال دمج مفاهيم متعددة التخصصات من المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وإدارة العمليات، ويساهم في معرفة دور الكفايات المؤسسية في العلاقة بين استخدام (BSC) والابتكار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتؤكد النتائج الدور الوسيط للموظف والتكنولوجيا وكفاية العملاء، فضلاً عن أن الكفايات الإجمالية للشركة في العلاقة بين استخدام (BSC) والابتكار ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء سوق الشركات بشكل متزامن ومستقبلي. وتوصي الدراسة بتقديم رؤى عملية لمحددات الابتكار من منظور كفايات الشركة، وتدعو إلى تطوير كفايات الشركة، مثل: مهارات الموظفين المتفوقة، والتكنولوجيا المتقدمة، ومعرفة العملاء الواسعة في متابعة الابتكار. إنه يمكن المديرين من التركيز على الأولويات المرتبطة مباشرة بأهدافهم (مثل الابتكار)، عند تخصيص موارد محدودة. وتوفر الأدلة التجريبية مرجعاً للمديرين للمتابعة، مع توقع تحقيق ابتكار أفضل.

### **(2-3) Measuring Performance Excellence: Key Performance Indicators for Institutions Accepted into the Academic Quality Improvement Program**

قياس الأداء المتميز: مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات المقبولة في برنامج تحسين الجودة الأكاديمية. وتستهدف الدراسة ترسيخ مبدأ التحسين المستمر والجودة العالية في ثقافة التعليم العالي،



ومزج اعتمادها التقليدي بفلسفة وتقنيات برنامج (بالدرج) في التميز في الأداء. وقد استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى للمعلومات عن متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة التي تستخدمها الكليات والجامعات لأربع سنوات، وذلك لتقييم وقياس الأداء التنظيمي.

#### **(2-4) (measuring the effect of managerial factors on the performance) (Khari & siavashain: 2011)**

( قياس تأثير العوامل الإدارية على الأداء )

وهي دراسة إيرانية، استهدفت قياس تأثير العوامل الإدارية في مستوى الأداء، وكانت نتائجها أن أسلوب المركزية في الإدارة وعوامل التحفيز للموظفين هما العاملان الأساسيان المؤثران في الأداء. واقترحت الدراسة أن استخدام اللامركزية سيساهم في العمل بشكل أسرع، وأن نقل المعلومات عبر التسلسل الإداري سيكون أفضل، ومن ثم يتم تحسين أداء المنظمات، وعدم إضاعة الوقت، وانتهاز الفرص الضائعة.

ما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها تتميز بهدفها من حيث حل مشكلة قائمة فعلاً في المؤسسات، وهو مجال لم يحظ سابقاً بمثل هذه الدراسة.

#### **٢-٤ دراسة: Mathwai and Kara (2010): أدوات التقييم المؤسسي لتحقيق الاستدامة**

في مؤسسات التعليم العالي: نقاط القوة والضعف، والآثار المترتبة على ذلك. بريطانيا

استهدفت هذه الدراسة تحليل الجهود الحديثة لقياس الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي، بتحديد المؤشرات المعيارية لقادة المؤسسات، وأفضل الممارسات، وتبادل الخبرات والتجارب، بالإضافة إلى توفير أداة لقياس مدى التقدم المحرز في تعزيز مفهوم الاستدامة داخل الحرم الجامعي. وفي هذه الورقة تم استعراض (١١) أداة من أدوات التقييم في عدد من المؤسسات. وقد أظهرت الدراسة أن أهم سمات أدوات التقييم المثالية المستخدمة في تحديد الاستدامة داخل الحرم الجامعي هي تلك التي تكون قابلة للقياس والمقارنة، وتبين أن هناك اختلافاً بين الجامعات من ناحية التطور واستخدامها أدوات مثالية في تقييم أدائها.

٢-٥ دراسة Claire (2010): كيف يتعلم القادة التربويون؟ كيفية تطوير التخطيط الإستراتيجي لمدارسهم. كولومبيا.

استهدفت الدراسة الحصول على المزيد من التبصر في كيفية تعلم قادة التعليم وضع إستراتيجيات لمؤسستهم من خلال التخطيط الإستراتيجي. وطبقت هذه الدراسة على اختصاصيين وقادة تربويين في مجتمع المدارس والمؤسسات التعليمية. وقد استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، وأداة المقابلة الشخصية، وتحليل الوثائق.

وأظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط المستقبلي، وأن القادة الذين عكسوا عملية التطور خلال التواصل مع الماضي من أجل الوصول إلى المستقبل ومواجهة التحديات سينجحون في تطوير الإستراتيجيات، وأن أغلب قيم التخطيط الإستراتيجي ترجع للتعاون والعمل الجماعي الذي ساعد على ظهور أفكار جديدة.

**(2-6) Tari, J.J. "Self- Assessment processes: The importance of follow- up for success"**

**عمليات التقييم الذاتي: أهمية المتابعة من أجل النجاح". إسبانيا ٢٠١٠**

استهدفت الدراسة تقديم عرض لعمليات التقييم الذاتي، وتحديد الصعوبات والفوائد وعوامل نجاح نموذج التقييم الذاتي للمؤسسة الأوروبية لضمان الجودة، بالإضافة إلى تحليل أهمية المتابعة من أجل نجاح التقييم الذاتي، ومن ثم قدمت دراسة حالة لعشر خدمات توفرها جامعة حكومية إسبانية، وذلك لتحديد الصعوبات والفوائد وعوامل نجاح التقييم الذاتي. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن التقييم الذاتي ساعد المديرين على تقديم أجود الخدمات من خلال التعرف إلى نقاط القوة ومناحي التحسين، ومن ثم تطبيق خطة من أجل التطوير. وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام التقييم الذاتي من قِبَل إدارة الجامعة أداةً للتخطيط المستمر من أجل التحسين؛ لأن التقييم الذاتي يعزز ثقافة الجودة بتحديد خطة لتحسين إدارة الخدمات في الجامعة، كذلك أوصت بأهمية المتابعة للتأكد من تطبيق إجراءات التحسين؛ لأن المتابعة تعد آخر خطوة من خطوات التأكد من نجاح عملية التقييم الذاتي.

(2-7) (Gomes & Liddle, 2009))

### (The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations)

(بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء لمنظمات القطاع الثالث).

استهدفت هذه الدراسة المساهمة في نظرية الإدارة العامة من خلال تقديم الأدلة التجريبية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها أداة لإدارة الأداء لمؤسسات القطاع الثالث، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة (آرثر برناردس) في البرازيل. وقد أجري البحث ضمن النموذج التفسيري باستخدام إستراتيجية البحث والعمل، وقد تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الاستكشافية والمقابلات الفردية، مع التركيز على تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بصفته إطار إدارة الإستراتيجية.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- بعض الإدارات ذات الطبيعة التشغيلية تسمح للمديرين بفهم الأساس المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل أفضل، والبعض الآخر لا تمتلك التسهيلات نفسها للقيام بذلك، مما أدى إلى وضع أهداف غير قابلة للتحقيق، وغايات غير مناسبة، ومؤشرات أداء يصعب قياسها.
- إن تطوير بطاقة الأداء المتوازن -بصفتها أداة مستقلة عن كل قسم بالمنظمة يساعد على تعزيز التعاون بدلاً من التنافس، ويؤدي إلى تضافر الجهود بدلاً من التفرقة.

### (2-8)(Observational Assessment of the Balanced Scorecard Strategic Alignment Process)

دراسة: (Ayoup 2009) وهي ورقة عمل بعنوان: (تقييم الرصد لعملية المواءمة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن)

استهدفت هذه الدراسة فحص ما إذا كان استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يسهل عملية التوافق والمواءمة بين أهداف الشركات ووحدة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسة للمديرين. وأجريت هذه الدراسة بعد ستة عشر عامًا من تنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

وقد حصلت الشركة على بعض الردود المتباينة، منها الإيجابية ومنها السلبية، فقدمت هذه الدراسة تقييمًا بشأن كيف يمكن لشركة ماليزية استقادات من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أكثر من عقد،

وما زالت تحاول الحصول على أفضل مواءمة بين أهداف الشركات واستراتيجيات الإدارة ومؤشرات الأداء الرئيسية للمديرين، وتم اتباع أسلوب الدراسة الإجرائية. وقد توصلت الدراسة إلى تنفيذ نموذج المقياس المتوازن للأداء لازم الضمان، ومواءمة أهداف الشركات والإستراتيجيات ومؤشرات الأداء الرئيسية الإدارية، وأن التوافق الإستراتيجي ما زال مجال بحث يحتاج إلى المزيد من التحسن.

**(2-9)(Two case studies on developing implementing and evaluating a balanced scorecard in distribution channel dyads) (Zimmermann & Seuring, 2009)**

(درستان مستقلتان عن وضع وتقييم بطاقة الأداء المتوازن في قنوات التوزيع )

لقد استهدفت الدراسة مناقشة تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن عبر سلسلة من التوريد، من خلال دراسة حالة لمؤسسات قامت بتطوير بطاقة تقييم متوازن لها في ألمانيا، بالإضافة إلى بيان كيفية القيام بتطبيق مقاييس الأداء في الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عبر سلسلة التوريد يعطي الشركات ميزة عن غيرها، إذ إن هذا التطبيق يمكّن الشركات من معرفة النشاطات الرئيسية في سلسلة التوريد، والتي هي بحاجة إلى قياسها، ووضع مؤشرات أداء لها، ومن ثمّ تحقيق النجاح.

**٢-١٠ (دراسة ويليمز وميلير) "محددات المؤثرات التنظيمية ونموذج تقييم الأداء المدمج في المؤسسات غير الربحية".**

تستهدف هذه الدراسة التعرف إلى تأثير اختيار العناصر في بناء المؤسسة، ونوعية أو شمولية مهمة المؤسسة لأدائها. وتستخدم الدراسة المعلومات الكمية والنوعية في المؤسسات غير الربحية التي تعمل على تزويد خدمات العناية بالأطفال يومياً في المناطق الشرقية الشمالية في الولايات المتحدة. وكانت أبرز نتائج الدراسة: أن نوعية البيانات لمهمة المؤسسة المالية، وعمر المؤسسة، وحجم طاقمها، كل ذلك يسير بشكل إيجابي مع مواردها، ومع ذلك لم يتوافر دليل يدعم وجود علاقة بين عمر المؤسسة وحجم طاقمها ونوعية مهمة المؤسسة، أو عمر المؤسسة وحجم طاقمها ومدى إنجاز المؤسسة لمهمتها. ووجدت الدراسة أيضاً علاقة سلبية بين حجم المؤسسة ومواردها

المالية، وتم مناقشة إمكانية تطبيقات هذه النتائج، إضافة إلى استخدام التوصيات من أجل تحسين الأداء للمؤسسات غير الربحية.

## ٢-١١ دراسة (Rudd & Others, 2007): "التخطيط الإستراتيجي والأداء".

استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء في المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم في المملكة المتحدة، فهي تبحث في التأثيرات المتعلقة بأربعة أنواع من المرونة في التخطيط الإستراتيجي، وهي: (المرونة التشغيلية، والمرونة المالية، والمرونة التكنولوجية، والمرونة الهيكلية)، وعلاقتها بالأداء على اعتبار أن مرونة القرارات والبدائل الجديدة التي يولدها التخطيط الإستراتيجي تسمح أو تؤدي إلى تغييرات إيجابية على صعيد المؤسسة، وهل يتم تكيفها مع بيئة المؤسسة المضطربة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- التخطيط الإستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي في المرونة التشغيلية، والمرونة التشغيلية لها تأثير إيجابي مباشر في الأداء المالي.
- التخطيط الإستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي على المرونة الهيكلية وأن المرونة الهيكلية لها تأثير إيجابي مباشر على الأداء غير المالي.
- التخطيط الإستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي في المرونة التكنولوجية، والمرونة التكنولوجية لها تأثير إيجابي مباشر في الأداء غير المالي.
- التخطيط الإستراتيجي له تأثير مباشر وإيجابي في المرونة المالية، والمرونة المالية لها تأثير إيجابي مباشر في الأداء المالي، أي أن اثنين من أنواع المرونة يتوسطان العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المالي، والاثنين الآخرين يتوسطان العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء غير المالي.

## ٢-١١ دراسة Arik 2006: (نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في تنفيذ تخطيط

موارد الشركات).

استهدفت الدراسة تصميم سجل أداء متوازن يسهل تطبيقه ومراقبته لاستخدامه في قياس أداء مرحلة التنفيذ لنظام تخطيط موارد المؤسسة من حيث مستوى تحقيق الأهداف المنصوص عليها في بداية

التنفيذ. واستخدمت الدراسة المنهجية التطبيقية، إذ قام الباحث بتصميم تطبيق برمجي يسهل مراقبته، وهو بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ وتخطيط موارد المؤسسات. ونتج عن الدراسة تطبيق البرنامج لتحديد أو تعديل الأهداف والمقاييس لكل منظور لبطاقة الأداء المتوازنة، بالإضافة إلى ذلك؛ يسمح للمستخدم بمراقبة أداء تطبيق (ERP) من خلال مقارنة القيم المستهدفة المحددة لكل قياس في بداية التنفيذ مع القيم المحققة في أي وقت في أثناء التنفيذ. وأوصت الدراسة بأنه يجب تصميم نموذج لقياس الأداء؛ من أجل تحسين أداء تخطيط موارد المؤسسات، ولذلك ينبغي على المنظمات أن تضع أهدافاً واضحة وقابلة للقياس في مرحلة التنفيذ، وأن تراقب باستمرار عملية التنفيذ فيما يتعلق بمستوى تحقيق تلك الأهداف.

## ٢-١٢ دراسة (French & Other, 2004) بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في أداء منشآت الخدمات المهنية الصغيرة".

باستخدام عينة من منشآت الخدمات المهنية الصغيرة؛ تمت دراسة العلاقة بين أداء المنشأة وجوانب أوجه التخطيط الإستراتيجي، فقد تم تحديد عدد من العناصر ذات العلاقة، مثل: رؤية واضحة، ورسالة، وطاقات كامنة، وتوجهات تنافسية وسوقية، وكذلك تصنيف التخطيط إلى تخطيط عشوائي (بدون تخطيط)، وتخطيط رسمي وغير رسمي، والتخطيط المتطور. ومن خلال استخدام مقاييس متعددة لتقييم العلاقة بين العناصر السابقة وتصنيفات التخطيط وأداء المنشأة؛ توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة جوهرية بين قياس الأداء والعناصر السابقة، إلا أنها توصلت إلى أن هناك علاقة مهمة بين الربح والتخطيط غير الرسمي، ظهرت من خلال الدراسة.

## ٢-١٣ دراسة "The role of Quality Strategic Planning on Organizational Success" دور جودة التخطيط الاستراتيجي في النجاح المنظمي.

استهدفت الدراسة استكشاف سبب فشل عدة من الإستراتيجيات، أو التي لم يتم تنفيذها على الإطلاق، أو في أحسن الأحوال نُفذت جزئياً فقط، وإيجاد الحل لهذه القضية بالغة الأهمية لجميع المنظمات في بيئة الأعمال المضطربة والمتقلبة. وأخذت عينة من مجتمع الدراسة الذي تكون من (١٠٠) منظمة، وهي المنظمات المسجلة في جنوب إفريقيا، والمدرجة في جوهانسبرغ للأوراق المالية.

وتوصي الدراسة بالتركيز على ممارسات الجودة للتخطيط الإستراتيجي التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ الإستراتيجية بشكل عام، وضرورة اعتماد التخطيط الإستراتيجي على ثلاث ركائز أساسية مجتمعة: (عملية التخطيط الإستراتيجي، ونظام إدارة الأداء، وتطوير السياسة والتدقيق)، ويجب أن تتكامل هذه الثلاث بسلاسة لضمان النجاح المنظمي.

## **(2-14)(Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Kaplan Organizations – Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring 2001**

(قياس الأداء الاستراتيجي وإدارته في منظمات كابلان غير الربحية – القيادة و الإدارة غير الربحية) استهدفت هذه الدراسة توصيف تعديل منهجية قياس الأداء؛ لتتماشى مع المنظمات غير الربحية، إذ تم عرض بعض من الأمثلة لمنظمات قامت فعلاً باستخدام هذا التعديل. تطرّق الباحث إلى الصعوبة التي تواجه المنظمات غير الربحية بتطوير مقاييس كمية لقياس الأداء؛ كون معظم أهدافها غير متبلورة، ولأن الخدمات التي تقدمها في معظم الأحيان غير ملموسة. ويبيّن البحث أن كثيرًا من المنظمات غير الهادفة للربح لديها مهمة واضحة وأهداف إستراتيجية، إلا أن قلةً من تلك المنظمات هي التي قامت بتطوير مقاييس للأداء لتقييم بها أثر الأداء الفعلي على تلك الأهداف، أما الغالبية العظمى التي لم تطبق قياسًا فليس لديها أدنى فكرة عما إذا كانت حققت استراتيجيتها بنجاح أم لا. ومن هنا اتجه الباحث إلى ضرورة وجود نظام لقياس الأداء في المنظمات غير الربحية.

وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات غير الربحية التي قامت بتعديل بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة من قبل المؤسسات الربحية غيرت من هرمية البطاقة، إذ اهتمت أولاً بالعمليات الداخلية والعملاء من بعد ما كان البعد المالي هو الذي في أعلى الهرمية.

وبيّنت النتائج أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن مكّن من سد الفجوة بين مهمة هذه المنظمات وعملياتها التشغيلية اليومية، وساعدتهم على التركيز على تحقيق أهدافهم الإستراتيجية. وقد حوّل تطبيق قياس الأداء اهتمام المنظمات من افتتاح البرامج وإنشاء المبادرات إلى النتائج المرجوة من هذه البرامج والمبادرات، وقد قضى على وهم أن لديهم إستراتيجية لكونهم لديهم مجموعة تراكمية من البرامج والمبادرات، إذ مكّنهم تطبيق قياس الأداء من موازنة المبادرات والإدارات والأفراد

للعمل بطرق تعزز عمل كل منها، وتفقد إلى تحسينات هائلة ونوعية في الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

### ٣- مناقشة الدراسات السابقة:

لقد اطلع الباحث على عددٍ من الدراسات السابقة باللغتين العربية والإنجليزية وتم التوصل إلى الآتي:

#### ٣-١- مدى الاستفادة:

- أ- إعطاء صورة واضحة للباحث عن الجوانب النظرية المتعلقة بمؤشرات قياس الأداء.
- ب- الوقوف على الدراسات السابقة: من حيث الدور، والأبعاد، والتطبيق، والمجتمع، واستيعاب طبيعة تعاملها مع مؤشرات قياس الأداء.
- ج- الاستنتاج بأن المتغير (الخطة التشغيلية) لم يُكتَب فيه ولم يُدرَس سابقاً إلا ما ندر.

#### ٣-٢- مدى التوافق مع الدراسات السابقة:

- أ- تطابقت هذه الدراسة مع الدراسات الآتية في موضوع **المؤشرات** : ( الشهبان) و ( موسى ) و (أحمرو) و ( جواد) و ( دغوظ) و ( زعيبي) و (السعدون) و ( الدجني) و (باحيدان) و (Kaplan) و (Khari & siavashain) ، و ( Boateng ) ، و ( جيندان تشانغ) و ( Ballard) (Arik) (Claire) و (Zimmermanna) و (Ayoup) (Rudd) .
- ب- تطابقت هذه الدراسة مع الدراسات الآتية في موضوع **التخطيط**: (وليد) و (الفايز) و (الدجني) و (زعيبي) و (Claire) و (Rudd) و (French) .
- ج- تطابقت هذه الدراسة مع دراسة واحدة (باحيدان) في **بلد الدراسة ومجتمعها** وهي على إحدى منظمات المجتمع المدني .

- د- تطابقت هذه الدراسة مع الدراسات الآتية في **عينة الدراسة**: (أحمرو) و (دغوظ) و (باحيدان) و (Kaplan) و (Boateng) و (Mathwai and Kara) و (Khari & siavashain) و (Miller, William) و (Arik) و (Rudd) و (Gomes & Liddle) .



د- تطابقت هذه الدراسة مع الدراسات الآتية في استخدام بعد العمليات الداخلية : (الشهوان)

و (موسى) و (أحمرو) و (جواد) و (دغوظ) و (زعيبي) و (الفايز) و (الدجنى) و

(باحيدان) و (جيندان تشانغ) و (Kaplan) و (Boateng) .

ه- تطابقت هذه الدراسة مع الدراسات الآتية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي: (الشهوان)

و(موسى) و (أحمرو) و (دغوظ) و (جواد) و (زعيبي) و (الفايز) و (وليد) و (السعدون)

و(الدجنى) و (باحيدان) .

### ٣-٣- الاختلاف عن الدراسات السابقة:

أ- هذه الدراسة تتناول مؤشرات قياس الأداء بصفقتها متغيرًا مستقلًا.

ب- هذه الدراسة تتناول الخطة التشغيلية بصفقتها متغيرًا تابعًا.

### ٣-٤- امتداد هذه الدراسة :

ستكون هذه الدراسة -في ظن الباحث وحدود علمه- امتدادًا للدراسات السابقة في مجال استخدام مؤشرات قياس الأداء لغرض تحقيق أكبر قدر ممكن من تحقيق الخطة التشغيلية لمنظمات المجتمع المدني، كما أنها ستصبح إحدى الدراسات السابقة لدراسات لاحقة -بإذن الله- أكثر عمقًا في مجال التخطيط التشغيلي والمؤسسي.

### ٣-٥- التعليق بشكل عام:

كل تلك التشابهات والاختلافات في النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، سواء من حيث الأثر أم الدور أم التطبيق لمؤشرات قياس الأداء؛ تطرح التساؤل الذي تثيره هذه الدراسة بقوة، وهو هل هناك أثر لاستخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لمنظمات المجتمع المدني.

كما أن هذه الدراسات اختلفت فيما بينها في النتائج التي تم التوصل إليها، وهذه نتيجة طبيعية لاختلاف الزمان والمكان، بالإضافة إلى اختلاف طبيعة المشاريع والقطاعات المختلفة التي أُجريت عليها.

## رابعاً: الفجوة البحثية:

بعد استعراض الدراسات السابقة ومناقشتها؛ تبين أن الفجوة تكمن في عدم وجود بحث يجمع بين هذين المتغيرين (مؤشرات قياس الأداء) و(تحقيق الخطة التشغيلية) في منظمات المجتمع، لا سيما في بلادنا بحسب علم الباحث، ولذا ربطت الدراسة بين هذين المتغيرين والتعرف إلى العلاقة بينهما على أرض الواقع، وذلك في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، والجدول الآتي (7) يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة:

الجدول (٧) الفجوة البحثية لهذه الدراسة

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	هذه الدراسة
لم تتناول مجتمع الدراسة القطاع الثالث (منظمات المجتمع المدني) لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق الخطة التشغيلية	اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على منظمات ربحية؛ كالشركات، والمصانع، والبنوك، والهيئات الحكومية، بوصفها مجتمعاً	تم توجيهها إلى منظمات المجتمع المدني؛ لحاجتها لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق الخطة التشغيلية
لم تتناول أثر مؤشرات قياس الأداء بصفاتها متغيراً مستقلاً في تحقيق الخطة التشغيلية بصفاتها متغيراً تابعاً	ناقشت أغلب الدراسات السابقة مؤشرات قياس الأداء على متغيرات مختلفة غير الخطة التشغيلية	تناقش تطبيق مؤشرات قياس الأداء بصفاتها متغيراً مستقلاً على الخطة التشغيلية بصفاتها متغيراً تابعاً
لم تتناول منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت في الجمهورية اليمنية	تناولت قطاعات أخرى غير القطاع الثالث، باستثناء دراسة باحيدان	تناولت منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت في الجمهورية اليمنية
لم تتناول مستويات مؤشرات قياس الأداء	أظهرت أنواع مؤشرات قياس الأداء	أظهرت التفريق بين أنواع مؤشرات قياس الأداء ومستوياتها

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	هذه الدراسة
لم تتناول دراسات سابقة التخطيط التشغيلي على مستوى منظمات المجتمع المدني	٣. اهتمت بإبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي على مستوى منظمات المجتمع المدني	اهتمت بإبراز أهمية إتقان مهارة التخطيط التشغيلي على مستوى منظمات المجتمع المدني

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

المبحث الأول: مؤشرات قياس الأداء

المبحث الثاني: الخطة التشغيلية

المبحث الثالث : متابعة وتقييم الخطة التشغيلية

## المبحث الأول

### مؤشرات قياس الأداء

#### ١- مفهوم الأداء لغةً:

يقابل اللفظ اللاتيني (Performare) الذي يعني: "إعطاء كلية الشكل لشيء ما". والذي اشتق منه اللفظ الإنجليزي (performance) الذي يعني: "إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه". وهو المعنى نفسه الذي أورده قاموس "Petit Larousse". (زعبي، ص ٥٤، ٢٠١٣).

#### ١- ٢ مفهوم الأداء اصطلاحاً:

إن الأداء اصطلاحاً يعني: فعل (action) يُعبّر عن مجموعة من المراحل والعمليات (Processus)، وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن. (بلمقدم وبوشعور، ٢٠٠٤، ص ٥٥) في حين يرى (Ecosip, p16. 1999) أن الأداء هو "القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة".

كما يُراد بالأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها". (الغالبى - إدريس، ٢٠٠٧، ص ٧٧).

وعُرفَ أيضاً بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي إنه يُعبّر عن مجموع الأعمال والنتائج معاً. (الريبيق، ٢٠٠٤، ص ٣٠).

إن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين، هما: الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ويقصد بذلك الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ويقصد بذلك عامل الفعالية. وبناءً على ما تقدم من مفاهيم؛ يتضح أن الأداء يُمثّل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته: مال، وقت، إلى غير ذلك، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أم التشغيلية، بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية. (زعبي، ٢٠١٣، ص ٥٤).

ويرى الباحث أن مفهوم الأداء هو:

قدرة المؤسسة على تحقيق النتيجة النهائية للنشاط أو التدخل بما يحقق توجهاتها الإستراتيجية.

### ٣-١ أبعاد الأداء المؤسسي:

إن الأداء العام للمنظمة هو المنظومة (المحصلة) المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية. وهو بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة، هي: (صيام، ٢٠١٠م، ص )

١-٣-١ أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية .

١-٣-٢ أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة .

١-٣-٣ أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية؛ كالاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، ونحوها. ونظرًا إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة، وتنعكس بالضرورة على أدائها؛ كان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساسًا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معًا. ومنهم من يرى أن الأداء مكوّن من البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي كما يأتي: (السعدون، ٢٠١٧م، ص٥٢-٥٣).

**البعد التنظيمي للأداء:** ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي؛ بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مُسيّري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة، وأثرها في الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية. ونستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تؤدي دورًا مهمًا في تقويم الأداء، إذ تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادي.

**البعد الاجتماعي للأداء :** وهو يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم؛ لأن مستوى رضا العاملين مؤشر على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبيًا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، لذا

ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة؛ كالصراعات، والأزمات، إلخ.

كما يتضمن هذا المفهوم بُعدين أساسيين، هما: (شلتاغ، ص ٥٣، ٢٠١٠)

- ١- الكفاءة: إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، ويمثل إلى حد بعيد بيئة المخرجات للمدخلات.
- ٢- الفاعلية: تهتم بقياس بعض الأهداف الواضحة أو غير الواضحة، أي هي نسبة درجة التحقق الفعلي لأهداف مخطط لها في المجالات الرئيسية.

#### ١-٤ محددات الأداء:

إن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكوّن منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة من عناصر من شأنها أن تؤثر في هذا الأداء سلبيًا أو إيجابيًا، ويُطلق على هذه العناصر محددات الأداء، وتتمثل هذه المحددات في: (زعيبي، ص ٦١، ٢٠١٣)

١-٤-١ **الجهد** : وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) للطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

١-٤-٢ **القدرات**: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبر مدة زمنية قصيرة.

١-٤-٣ **إدراك الدور (المهمة)** : يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه. ولتحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء؛ لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودًا فائقةً، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لم يفهموا أدوارهم؛ فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، وإن هذا العمل لن يكون موجّهًا في الطريق الصحيح. وكذلك بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير، ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات؛ فعادةً ما يُقِيم مستوى أدائه بأنه أداء منخفض. وهناك احتمال أخير، وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدًا كبيرًا في العمل؛ فيكون أدائه منخفضًا، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدًا في مجال، وضعيفًا في مجالٍ آخر.

## ١-٥ الأطر الشمولية والتكاملية لمفهوم الأداء:

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك تنطلق

التوجهات الحديثة من ستة أطر مفاهيمية تُغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

١-٥-١ النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها: وفي هذا السياق يُعبّر عن الأداء بأنه

انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها لتحقيق أهدافها.

١-٥-٢ منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد: إذ يُعبّر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة في

استغلال مواردها، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. فالأداء هو انعكاس لكيفية

استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على

تحقيق أهدافها.

١-٥-٣ النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها: فالدراسات الإدارية و الاستراتيجية

لموضوع الأداء تواجه الكثير من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها؛

هناك خلاف في طبيعة البيانات المعتمدة في القياس، ومصدر تلك البيانات، فالأداء في

أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا يُنظر إلى

الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركّز على الجانب

الإيجابي لنتائج الأداء، مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها،

وبما أن الأداء هو نتيجة دالة بمختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها في ضمن

عوامل ومحددات مختلفة؛ فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة

المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

١-٥-٤ البُعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل

الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية، واستغلالها من قبل المنظمة في

تحقيق أهدافها.

١-٥-٥ مدخلات المنظمة: فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء

العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل

المنظمة.

١-٥-٦ المفهوم الشمولي: إذ إن الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف

الموضوعية. (ثوابتة، ٢٠١١م، ص ٣٠-٣١).



## ٦-١ أنواع الأداء:

إن تصنيف الأداء -كغيره من التصنيفات- يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت نفسه الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. ويمكن تقسيم الأداء على: (خمان، حمدان، ٢٠١٥، ص ١٢-١٤)

٦-١-١ الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها. ولا يمكن أن ننسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة؛ كالاستمرارية، والشمولية، والأرباح، والنمو.

٦-١-٢ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدد من الأنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، إذ يمكن أن ينقسم -حسب المعيار الوظيفي المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة- على أداء وظيفة مالية، وأداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق. كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضًا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وتقنية، إلخ؛ فإنه يمكن -وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية- تصنيف الأداء إلى: اقتصادي، واجتماعي، وسياسي، وتقني، ... وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج". وبناءً على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء؛ يمكن القول إن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعد تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء زيادة نواتجها وتدني مستويات استخدام مواردها.

وبالنسبة للأهداف الاجتماعية -وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودًا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي. وبغض النظر عن كونها أهدافًا أو قيودًا؛ فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية؛ لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد،

وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معاً.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافاً من هذا القبيل، كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير في السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير في النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لمصلحتها (تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات، خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث، والأمثلة في المجال أكثر من أن تُحصى.

#### ٧-١ خصائص الأداء المؤسسي:

بناءً على تجسيد ما سبق؛ يتضح أن الأداء المؤسسي يتميز بعدة من الخصائص، من أهمها :  
١-٧-١ الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، وبالنسبة للفرد العامل قد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة. لذا يبقى الأداء مسألة إدراك، يختلف من فرد لآخر، ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا قد يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

١-٧-٢ الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن؛ إذ إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها -سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أم تلك التي تحددها البيئة الخارجية- تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق (الانطلاق) يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين، دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى؛ لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة

عبر الزمن. لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

١-٧-٣ الأداء مفهوم شامل: يُفضّل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعةً واسعةً من المؤشرات المتكاملة لقياسه، إذ يوضح بعضها بعضًا، وهي ذات علاقة بالأهداف المتعددة للمؤسسة، إذ إن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية، وخاصةً المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل؛ لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

١-٧-٤ الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها بعضًا، ومنها ما يكون متناقضًا، ويظهر هذا التناقض مثلًا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في الوقت نفسه إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين، والحفاظ في الوقت نفسه على الروح المعنوية العالية لهم. لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيمًا مستديمًا، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها الأهمية النسبية نفسها؛ يجب على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافةً إلى محاولة التوفيق بينها.

١-٧-٥ الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة في سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة؛ توجّب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط، وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يستهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف. (زعيبي، ٢٠١٣، ص ٥٨-٥٩).

## ٨-١ العوامل المؤثرة في الأداء :

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لعدد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أم على مستوى المؤسسة ككل، وهو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر. وقد سعى الباحثون إلى تحديد العوامل المؤثرة في الأداء، والعمل على تعظيم آثارها الإيجابية، وتقليل آثارها السلبية.

ومما لا شك فيه أن هناك عوامل كثيرة ومتنوعة يمكن أن تؤثر في أداء المؤسسات، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو المتدنية، ومن ثمَّ يصعب حصرها وتناولها جميعاً، وإن دراستها وتحليلها أمر ضروري، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها على مصدرين أو عاملين أساسيين، هما: (زعيبي، ٢٠١٣، ص ٦٢).

١-٨-١ العوامل الداخلية: وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر من داخل كيان المؤسسة تمتلك تأثيراً فيها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية، أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرزها:

١-٨-١-١ العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم ما يأتي:

١-٨-١-١-١ نوع التكنولوجيا المستخدمة.

١-٨-١-١-٢ نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.

١-٨-١-١-٣ نوعية المواد المستخدمة في العمليات الإنتاجية.

١-٨-١-٢ الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص، وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وما سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم وأقسامهم.

١-٨-١-٣ الموارد البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر في استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم:

١-٨-١-٣-١ هيكل القوى العاملة.

١-٨-١-٣-٢ التدريب والتأهيل والتنمية.

١-٨-١-٣-٣ نظام الأجور والمكافآت.

١-٨-١-٣-٤ نظام الاختيار والتعيين.

١-٨-١-٣-٥ نظام تقييم الأداء.

١-٨-٢ العوامل الخارجية: وتتمثل في مجموعة من التغيرات التي قد تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة في أنشطتها وقراراتها، وتخرج عن نطاق سيطرتها، وهي على نوعين أيضاً، فبحسب المجال والقطاع فإنها توجد في اختصار يدعى (5 porter)، وبحسب البيئات المؤثرة في المؤسسات ككل فإنها تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، وسنستعرض هنا على سبيل الإيجاز بعضها، وهي كما يأتي: (زعيبي، ٢٠١٣، ص ٦٣)

١-٨-٢-١ الزبائن: إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينيات، فلم تعد سوق المنتج، أي إن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة، بل أصبح السوق سوق الزبائن، إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج، ويحدد نوع وتصميم المنتج، كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.

١-٨-٢-٢ المنافسون: يوصف العالم اليوم بصفة التغير المتسارع؛ بسبب التعقيدات البيئية، وتساعد حدة المنافسة، والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية. ولغرض مواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال؛ ينبغي على تلك المنظمات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة، وتعزز المركز التنافسي للمؤسسة، فقد أصبحت المنافسة الشديدة من الصفات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر، فبعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه منافسة محلية من منافسين محليين يواجهون الظروف نفسها التي تواجهها المؤسسة؛ أصبحت تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عالمية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

١-٨-٢-٣ العوامل الاقتصادية: وتتمثل في معدلات التضخم، ومعدلات الفائدة، والبطالة، واتجاهات الأجر.

١-٨-٢-٤ العوامل السياسية والحكومية: وتتمثل في التشريعات والقوانين، ومدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي، والقوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة، وحماية المستهلك، وتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين .

١-٢-٨-٥ العوامل الاجتماعية والثقافية: تتمثل في القيم الثقافية واتجاهات المجتمع التي تعد حجر الأساس للمجتمع، ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية، إذ إن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية تتطلب من المؤسسة المرونة، وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع.

### ١- مفهوم المعيار:

إن المعدلات القياسية التي تستطيع أن تسترشد بها المؤسسة أساساً للتقييم والمراجعة -وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات- تسمى المعيار. (أبو ماضي، ٢٠١٨م، ص ٥٨).  
كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الخصائص أو الكميات التي تصف ميزات منتج معين، مثل: خدمة، أو عملية، أو مادة. وعليه يمكن أن يعد المعيار مقياساً مرجعياً يسترشد به من يقوم بعملية تقييم الأداء في المؤسسة. (أبو ماضي، ٢٠١٨م، ص ٥٨).  
ويرى غيره أنه بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً. (زعيبي، ٢٠١٣، ص ٥٩).  
ويرى الباحث أن المعيار هو: معدل قياسي تسترشد به المؤسسة بشكل رئيسي للمراجعة والتقييم.

### ٢-١ الفرق بين المعيار والمقياس:

تعد ثقافة معايير الأداء عملية ضرورية ومهمة، فهي تسمح للمنظمة بفهم مدى توافرها مع مؤشرات القياس، وتمكنها من استرجاع البيانات وتقييم المعلومات. وتُعرّف معايير الأداء بأنها مستوى الرضا المقبول عن الأداء.

فالمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه، وهو الإنجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي رقمي، وهو المرشد والموجه لعملية القياس والضبط والإصلاح. وعلى سبيل المثال: درجة حرارة الإنسان، المعيار: الوضع المعياري النمطي هو (٣٧) درجة.

والمقياس هو الأداة التي يتم القياس بها، وهي الترمومتر. إذن فالمقياس هو ما يتم القياس به، والمعيار هو ما يتم القياس بناءً عليه. والرابط بينهما واضح وقوي، إذ تتم المقارنة بين الاثنين لتحدث عملية التقييم، ومن ثم الحكم الصحيح على نتائج الأعمال، واتخاذ الإجراءات المناسبة، سواء كانت تصحيحية أم تعليمية مما هو إيجابي. (محمد، ٢٠٠٦، ص ١٣).

## ٢-٢ الهدف من وضع المعايير:

إن الاعتبار لمعايير الأداء وسيلة مهمة في ضبط وربط وإدارة العمل المؤسسي بما يحقق خطة المنظمة، لذا فإن الهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصورة مستمرة؛ للتعرف إلى أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء؛ للتدخل في الوقت المناسب، وتصحيح السلبيات وأوجه القصور، وإعادة توجيه الأداء؛ لكيلا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره. (زعيبي، ٢٠١٣، ص ٥٩).

## ٣-٢ أنواع المعايير:

من الأهمية بمكان التعرف إلى أنواع المعايير، ويمكن تقسيم المعايير المستخدمة في تقييم الأداء إلى عدة أقسام، وهي على النحو الآتي: (أبو ماضي، ٢٠١٨م، ص ٥٨-٥٩)

٢-٣-١ معايير كمية: إذ تستخدم الأرقام للتعبير عن المعايير التي يتم الاستناد إليها في مسألة تقييم الأداء.

٢-٣-٢ معايير نوعية: إذ تستخدم النسب في التعبير عن معايير تقييم الأداء.

٢-٣-٣ معايير زمنية: إذ يتم استخدام الزمن معيارًا لتقييم الأداء، مثل: وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع معين، أو تحديد مدة زمنية لأداء عمل ما.

٢-٣-٤ معايير التكلفة: إذ يتم استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن معايير التقييم المراد تطبيقها، مثل: أجره العمال، وتكلفة خدمة معينة.

ويمكن القول إن المؤسسات قد تضع المعايير من قبل جهة داخلها أو خارجها، وقد تستعين بمعايير موضوعة لدى مؤسسة مشابهة، لذا قد تجد لها معايير توصف بالزيادة أو النقص على المعايير السابقة، وذلك بما يتناسب وطبيعة نشاط هذه المؤسسة، ومكوناتها، وحجمها، وعمرها الزمني، بل والمجال الذي تعمل فيه، أو الخدمة التي تقدمها لجمهورها.

## ٤-٢ مفاهيم أساسية في قياس الأداء:

لتوضيح العلاقة بين المصطلحين: القياس والتقييم، نشير إلى أنهما يستهدفان تبيان مواطن الضعف والقوة في نشاط ونتائج ومراكز المعلومات، وصولًا بالعائد إلى أعلى المستويات لاتخاذ القرارات

المناسبة لرفع كفاية المؤسسة على مستوى جميع الوظائف، وتطويرها كمًّا وكيفًا، فالتطوير يبدأ بالقياس، وينتهي بالتقييم.

والقياس أداة أو وسيلة للتقييم، ويعد القياس إحدى وسائل التقييم؛ إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس، بمعنى أن التقييم أعم وأشمل من القياس، فالقياس (Measurement) تقدير الأشياء والمستويات سواء أكانت خدمات، أم مستفيدين، أم تقنية، أم تقديرًا كمياً. فالقياس أضيق من التقييم. (زعيبي، ٢٠١٣، ص ٦٤).

ويبين غيره أنه طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية. (محمد، ٢٠٠٦، ص ٨).

### ٣- مفهوم مؤشرات قياس الأداء:

يُعرَّف بأنه هو العنصر المناسب الذي يُستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي في الأجل القصير والطويل، والأداء الوظيفي، وتقييم الأداء ككل. ( Archie p17 1994 ) ويرى غيرهم بأنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تُستخدم لقياس المخرجات أو النتائج؛ لتحديد ما تم تحقيقه من قبل المؤسسة. (الطعامنة وعبدالوهاب، ٢٠٠٥، ص ١٧).

ويستنتج الباحث من ذلك أن بالإمكان تعريف المؤشر بأنه:

متغير له دلالة معتبرة يؤثر أو يتأثر بالتدخل لتحديد مدى قدرة فعالية المنظمة.

### ٣-١ شروط المؤشر الجيد:

هناك شروط ومواصفات للمؤشر الجيد، وأهمها ما يأتي: (الحميري، ٢٠١٧م، ص ١٨١)

٣-١-١ أن يكون كمياً وقابلًا للقياس، يُعبّر عن عناصر يمكن قياسها على النحو الآتي:

أ- قيم رقمية.

ب-نسبة مئوية.

ويمكن استخدام الأرقام المحددة أو النسبة المئوية، ولكن بشرط المعرفة الدقيقة للإحصاء الحالي أو نقطة البداية التي يُنسب إليها قياس الهدف.

٣-١-٢ أن يُعبّر المؤشر عن الهدف ويتناسب مع موضوعه أو أثره الذي يستهدف قياسه (أن

يكون مناسباً وصادقاً).



٣-١-٣ أن تكون المؤشرات أساسية وجوهرية، ويكون عددها محدوداً؛ للمحافظة على تركيز الجهود.

٣-١-٤ أن يكون المؤشر منقفاً على دلالاته على تحقيق الهدف لدى المعنيين بتنفيذه.

٣-١-٥ أن يكون المؤشر حساساً (دقيقاً) يعكس التغييرات التي تحدث بدقة.

٣-١-٦ أن يؤدي المؤشر إلى تحفيز العاملين ورفع مستوى المسؤولية لديهم.

٣-٢ أنواع مؤشرات الأداء: إن عملية وضع المؤشرات ليست عملية سهلة حيث تحتاج إلى

إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات ، وتعتبر المعايير الموضوعية هي الأهداف الفعلية المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة . (أبو ماضي، ٢٠١٨م، ص ١٩-٢٠) .

وتجدر الإشارة إلى اختلاف وجهات النظر المتصلة بمعايير الأداء ، حيث يتم من خلال قياس الأداء تحويل الأداء من وصفي إلى قيمي ومن خلاله يتم تقييم أداء المؤسسة . (أبو ماضي، ٢٠١٨م، ص ٢٢)

جدول (٨) يبين أنواع مؤشرات الأداء

مسارات أنواع المؤشرات						٢
الموسمية	الطبيعة	المحتوى	الدور	التكلفة	الموعد	
ملموسة	الفاعلية	كمية	علاجية	مالية	قبلية	١
غير ملموسة	الكفاءة	وصفية	وقائية	غير مالية	حالية	٢
	الملاءمة				بعديّة	٣
	الاستدامة					٤
	التنافسية					٥
	البيئة					٦
	الوقت					٧
	الأمان					٨
	الوسائل					٩

هذا الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع الآتية : ( أين المراجع؟)

ويرى الباحث أن لكل نوع طبيعته ودوره وآلية أدائه ويساهم من خلاله في توضيح المطلوب كمؤشرات في الخطة التشغيلية ، ووفقاً لتعدد الأنواع فإن من أهم المؤشرات وأشملها للمسميات الأخرى المشار لها في الجدول أعلاه هي المؤشرات ( الكمية ، الوصفية ) إذ من خلالها تتدرج كل الأنواع المتبقية الأخرى .

ويؤكد لنا الجانب التطبيقي لهذه الدراسة بأن عينة البحث لديهم وعي بأنواع المؤشرات والتفريق بينها فقد احتلت فقرة الأنواع في الاستبانة البحثية المرتبة الخامسة وحقت درجة 4.22 وهي درجة مرتفعة جداً .

### ٣-٣ مستويات مؤشرات الأداء

يعد الأداء مؤشراً مهماً تبنى عليه العديد من القرارات المهمة، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلباً أو إيجاباً ، كما يحدد الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها . ( خمان و سعيدان ، ٢٠١٦ م ، ص ٨ )  
ووفقاً لتتابع أدبيات المجال الإداري و بعد النظر في الدراسات السابقة فإن الباحث يرى بأن مؤشرات قياس الأداء تنقسم إلى مستويين هما الإنجاز و النجاح .  
**فالأول : الإنجاز وهو ما يدل على تنفيذ النشاط أو التدخل .**

ويرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد و المنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. ( جودة ، ٢٠١٥ م ، ص ٧٨ ) .  
**و الثاني : النجاح وهو ما يدل على تحقيق الغرض من النشاط أو التدخل.**

ولقد اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحد للنجاح ويعود السبب في ذلك الى أمرين مهمين هما: الأول: العوامل المسببة للنجاح ، والثاني المقاييس المتبعة لقياس النجاح ، إذ يرى البعض أن الكفاءة والفاعلية يشكلان معيارين لقياس نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها . النجاح : ( شلتاغ ، ٢٠٢٠ م ، ص ٥٩-٦٠ )

وقد عرفه ( Kenny,2001:10 ) بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق أغراضها بعيدة المدى، وذلك عبر مواكبة التطورات وتبني قيم وفلسفة تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والعمل على تحقيق أهداف العاملين والمنظمة .

وبذلك فإن مسألة الأداء هي مسألة علمية تحتاج لسلوك وعمل أكثر من نظريات وحديث ، وعليه فإن الأداء هو شيء عملي يجب أن يراه الناس على أرض الواقع ، ومن هنا يحكم الجمهور بنجاح المؤسسة أو عدم النجاح بناء على الأداء الذي يراه على أرض الواقع ، وفي هذا الإطار تتجح مؤسسات وتفشل أخرى . ( أبو ماضي ، ٢٠١٨م ، ص ١٩ )

ولقد احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق بكونه محوراً مركزياً لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية . ( ثوابتة ، ٢٠١١م ، ص ٢٨ )

وترتبط كفاءة الأداء في المنظمات بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي فهي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء. ( صيام ، ٢٠١٠م ، ص ٤٣ )

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوماً بسيطاً بقياسات محددة يتفق عليها الجميع. وعلى الرغم من تعدد الأبعاد والمنطلقات البحثية واتساعها ضمن موضوع الأداء، واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء كانت الداخلية أم الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المنظمة وعلى اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة، إضافة إلى أن الانشغال بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحاً فنياً، وبمناقشة المستويات التي يحل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما زال مستمراً . ( صيام ، ٢٠١٠م ، ص ٤٣ ).

### ٣-٤ أهمية قياس الأداء:

إن أهمية قياس الأداء يمكن إيجازها في النقاط الآتية: (الرفاتي، ٢٠١١م، ص ١٣)

٣-٤-١ يوفر مدخلاً واضحاً للتركيز على الخطة الاستراتيجية للبرنامج، فضلاً عن غاياته ومستوى أدائه.

٣-٤-٢ يوفر آلية معينة لرفع التقارير عن أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.  
٣-٤-٣ يركز على الاهتمام بما يجب إنجازه، ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف.

٣-٤-٤ يوفر التغذية الراجعة لمجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإن كانت النتائج تختلف عن الأهداف؛ كان بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

٣-٤-٥ يُحسّن من واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلاً عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها والمتعاملين معها.

٣-٤-٦ يساعد في إعطاء توضيحات عن تنفيذ البرامج وتكاليها.

٣-٤-٧ يبين للمنظمة أن تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو غايات اجتماعية.  
٣-٤-٨ يشجع على التوجه بشكل بنّاء نحو حل المشاكل، إذ إنه يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في أخذ القرارات السليمة في عمليات المنظمة.

٣-٤-٩ يزيد من تأثير المنظمة، إذ يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز، ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.

٣-٤-١٠ لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها؛ لا يمكن أن تعرف ما مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد.

### ٣-٥ الهدف العام لعملية قياس الأداء:

يتمثل الهدف العام لعملية قياس الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة. (الفايز، ٢٠١١، ص ٢٣).

### ٣-٦ اختيار مقاييس الأداء :

وطبقاً لمدخل نمذجة الأعمال يتم اختيار مقاييس الأداء على أساس العلاقات السببية، إذ يعد اختيار مقاييس الأداء من أهم مراحل تصميم نظام إدارة وقياس الأداء، ويتطلب ذلك الإجابة عن عدد من الأسئلة، وهي: (البتانوني، ٢٠٠٤، ص ١٧٧-١٨١)

- ماذا نقيس؟
  - متى نقيس؟
  - كيف يمكن الربط بين المقاييس لمختلف الأقسام والمجالات؟
- ويمكن الإجابة عن الأسئلة السابقة على النحو الآتي:

### ٣-٦-١ ماذا نقيس؟

تختلف الإجابة عن السؤال من تنظيم أعمال إلى آخر، ومن مستوى إداري إلى آخر، فعلى سبيل المثال تحتاج الإدارة العليا إلى ملخص شامل عن المقاييس المالية، في حين تحتاج الإدارة التنفيذية إلى مقاييس متعلقة بالعمليات التشغيلية على أساس مألوف ومتكرر. ومن جانب آخر يجب اختيار عدد صغير من المقاييس، وخاصة بالنسبة للمقاييس غير المالية، كما يجب أن تكون هذه المقاييس سهلة الفهم، وترتبط بأهداف تنظيم الأعمال، وتساعد على تتبع مدى تقدمه، وقياس الفجوة بين أداء تنظيم الأعمال وأداء تنظيم الأداء المرجعي. وتتمثل مقاييس إرضاء العملاء -على سبيل المثال- كونهما أحد أهم المقاييس المهمة في بيئة المنافسة في:

٣-٦-١-١ تسليم السلعة أو أداء الخدمة في الوقت المحدد.

٣-٦-١-٢ مراجعة العملاء.

٣-٦-١-٣ استلام شكاوى العملاء.

٣-٦-١-٤ حل مشاكل العملاء.

### ٣-٦-٢ متى نقيس؟

يعتمد تكرار القياس على طبيعة البند موضع القياس، فعلى سبيل المثال هناك بنود مثل: زمن تعطل الآلة، ونسبة الخدمات المقدمة، والانحرافات عن جدول الأعمال، تُقاس يوميًا. وهناك مقاييس مثل: زمن دورة التصنيع، ودقة تسليم شكاوى العملاء، وإعادة العمل، يمكن قياسها أسبوعيًا.

وهناك مقاييس مثل: أوقات الجرد، ومرتجات العملاء، وتكاليف الضمان، يمكن قياسها شهريًا. وهناك مقاييس مثل: التغيرات الهندسية كعيوب التصميم، ومعدل دوران العمالة، وتكلفة الجودة الرديئة، يمكن قياسها فصليًا (ربع سنة).

وهناك مقاييس مثل: عدد المنتجات الجديدة المقدمة، ونسبة المبيعات من المنتجات الجديدة، والتكلفة الكلية للجودة الرديئة، والعملاء المكتسبين والمفقودين، وتدريب العاملين، يمكن أن تُقاس سنويًا.

### ٣-٦-٣ كيف يمكن الربط بين المقاييس لمختلف الأقسام والمجالات؟

يحقق مقياس الأداء المتوازن عملية الربط بين المقاييس التي تساعد المديرين على التقييم الشامل لأداء تنظيم الأعمال، وفحص عدد من المقاييس، مثل: الربحية، وعدد المنتجات الجديدة، وحصّة تنظيم الأعمال في السوق، وذلك للتحقق من نمو وازدهار تنظيم الأعمال. ومن جانب آخر ينخفض مقياس الأداء المتوازن من حمل المعلومات الزائدة من خلال تخفيض عدد المقاييس، والتركيز على العمليات الإدارية الحاسمة. كما يحقق هذا المقياس التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، وقصيرة الأجل وطويلة الأجل، ويقدم مقياس الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس لمقابلة الحاجات الفريدة لتنظيم أعمال محدد، لا مقاييس تستخدم في كل تنظيمات الأعمال.

### ١-٣-٦-٣ اختيار مقاييس الأداء لمنظور التعلم والنمو:

١-١-٣-٦-٣ مقاييس خاصة بإدارة وقدرات العاملين:

تكاليف تدريب العاملين = (تكاليف تدريب العاملين / إجمالي التكاليف التشغيلية).

٢-١-٣-٦-٣ مقاييس خاصة بإدخال تكنولوجيا جديدة (برامج وأجهزة):

نسبة تكاليف المعدات التكنولوجية الجديدة = (تكلفة المعدات التكنولوجية الجديدة / إجمالي التكلفة الرأسمالية).

٣-١-٣-٦-٣ مقاييس خاصة بالتطور والنمو:

نسبة الخدمات الجديدة التي تقدمها = (عدد الخدمات الجديدة المقدمة في السنة / إجمالي عدد الخدمات الجديدة المقدمة).

### ٢-٣-٦-٣ اختيار مقاييس الأداء لمنظور العمليات الداخلية:

١-٢-٣-٦-٣ مقاييس تتعلق بالتفوق في العمليات التشغيلية، وتُقاس من خلال:

١-١-٢-٣-٦-٣ تطوير الخدمات المقدمة = (تكلفة البحوث والتطوير / إجمالي تكلفة الخدمات).

٢-١-٢-٣-٦-٣ نسبة العملاء المفقودين = (عدد العملاء المفقودين / إجمالي عدد العملاء).

٣-١-٢-٣-٦-٣ مقاييس تتعلق بكفاية العاملين، وتُقاس من خلال:

إنتاجية العاملين = (كمية الإنتاج / متوسط عدد العاملين).

٣-٣-٦-٣ اختيار مقاييس الأداء لمنظور العلاقة مع العملاء:

١-٣-٣-٦-٣ نسبة نمو الإيرادات = (حجم الإيرادات في العام الحالي / حجم الإيرادات في العام الماضي).

٢-٣-٣-٦-٣ رضا العميل: ويقاس من خلال عدد شكاوى العملاء، والخدمات المرفوضة منهم، وذلك كالآتي: رضا العملاء = (عدد شكاوى العملاء / عدد العملاء)، أو: (عدد العملاء في العام الحالي / عدد العملاء في العام الماضي).

٣-٣-٣-٦-٣ اكتساب العميل = (عدد العملاء الجدد / إجمالي عدد العملاء).

٤-٣-٣-٦-٣ الحصة السوقية = (حجم الإيرادات الفعلية / حجم الطلب في السوق).

٤-٣-٦-٣ اختيار مقاييس الأداء لمنظور الأداء المالي:

١-٤-٣-٦-٣ زيادة الإيرادات من العملاء الحاليين، وتُقاس من خلال المقاييس الآتية:

١-١-٤-٣-٦-٣ عدد الودائع الجديدة للعملاء الحاليين.

٢-١-٤-٣-٦-٣ عدد حسابات التوفير الجديدة للعملاء الحاليين.

٣-١-٤-٣-٦-٣ عدد القروض الجديدة للعملاء الحاليين.

٢-٤-٣-٦-٣ زيادة الإيرادات من غير الفوائد: وتُقاس من خلال المقياس الآتي:

إيرادات الخدمات بخلاف الفوائد = (إيرادات الخدمات بخلاف الفوائد / إجمالي الإيرادات).

٣-٤-٣-٦-٣ التقدم والتطور: ويقاس من خلال القدرة على تعظيم العائد على حقوق الملكية.

معدل العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح بعد الضريبة / متوسط حقوق الملكية).

٣-٦-٤-٤ تخفيض تكاليف التشغيل: ويمكن قياسه من خلال تحسين فعالية تشغيل العمليات، وتخفيض تكاليف التقارير الدورية في ظل استخدام الأعمال الالكترونية، ومن أهم المقاييس التي يمكن استخدامها:

نسبة تكاليف التقارير الدورية = (تكاليف التقارير الدورية / إجمالي تكاليف التشغيل).

### ٣-٧ أسباب قياس الأداء:

إذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها فلا يمكنها أن تراقبه، وإذا لم تستطع أن تراقبه فلا يمكن إدارته، وبدون القياس لا يمكن صناعة قرارات سليمة، وعلى هذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء؛ للأسباب الآتية:

٣-٧-١ الرقابة **Control**: تساعد في تقليل الانحرافات.

٣-٧-٢ التقييم الذاتي **Self-Assessment**: يستخدم لتقييم أداء العمليات، وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

٣-٧-٣ التحسين المستمر **Continuous Improvement**: يستخدم لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاية وفعالية العمليات، وكذا فرص التحسين.

٣-٧-٤ تقييم الإدارة **Management Assessment**: بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها، أو أن المنظمة تعمل بكفاية وفعالية.

وعادةً ما يكتنف الغموض التحديد الوصفي للأهداف، وهو من الأسباب الرئيسية لضياع الموارد المتاحة؛ إذ إن الأهداف المطلوب تحقيقها غير مقيسة بصورة كمية محددة، وذلك فيما يمكن قياسه كميًا.

لذا يجب أن يبنى التخطيط أساسًا على القياس الكمي الموضوعي، مع الأخذ في الحسبان أثر العوامل الوصفية التي يصعب إخضاعها للقياس الكمي. (محمد، ٢٠٠٦ م، ص ٣).

### ٣-٨ الغرض من قياس الأداء:

قياس الأداء يُمكن المنظمة من معرفة الآتي:

٣-٨-١ إلى أي مدى تعمل المنظمة بطريقة صحيحة؟

٣-٨-٢ مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.



٣-٨-٣ مدى قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لعملائها.

٣-٨-٤ مدى توافر المعلومات يساعد في الرقابة على عمليات المنظمة.

٣-٨-٥ يساعد في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى المنظمة إلى إحداثها لتطوير الأداء. وتعد البيانات السابقة هي المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في اتخاذ القرارات المهمة التي تمكنها من القيام بأعمالها، وتستهدف نظم قياس الأداء قياس مدى نجاح الإستراتيجية، وتركز على عوامل النجاح المهمة في الوقت الحالي وفي المستقبل، ومن خلال تطوير هذه العوامل تستطيع المنظمة إنجاز أهدافها، ولهذا تعد نظم قياس الأداء أداة تساهم في زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية. (محمد، ٢٠٠٦ م، ص ١).

### ٣-٩ الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء:

إن الهدف من تطبيق المنظمات لنظم قياس الأداء هو إنجاز رؤيتها، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لعملائها، ومن ثمَّ يجب مراعاة الاعتبارات الآتية في نظم قياس الأداء:

#### ٣-٩-١ تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة للمنظمة:

يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة بدقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها، وفي الوقت نفسه تكون قابلة للقياس، ويجب أن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة والتخطيط الإستراتيجي والتشغيلي.

#### ٣-٩-٢ قياس الأشياء الصحيحة:

يجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها، وتحديد العمليات الرئيسة، ووضعها في خريطة التنفيذ؛ لضمان:

#### ٣-٨-٢-١ التأكد من تنفيذها بدلاً من افتراض فهمها.

#### ٣-٨-٢-٢ التأكد من أن المقاييس التي تقيس نجاحها تم اختيارها بشكل صحيح.

#### ٣-٩-٣ القياس وسيلة وليس غاية:

يقوم العاملون والمديرون في المنظمات بالعمل لتحقيق النتائج المرغوبة التي تعد جوهر رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت، ولكن لا تركز على القياس لمدة محددة، وعلى هذا يبدو قياس الأداء أنه وسيلة وليس غاية. (Al Gore ، 1997, P.6).

## المبحث الثاني

### الخطة التشغيلية

#### مقدمة:

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام ١٩١٠م، في مقال للاقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر). وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الاتحاد السوفييتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام ١٩٢٨م.

وعلى الرغم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط بصفته علماً؛ فإن الممارسة الفعلية له قديمة قَدَم الحياة الإنسانية؛ لأن اتخاذ الإجراءات في الحاضر للتحوط للمستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ، منذ أن نشأ الإنسان على هذا الكوكب.

إن كل عمل أو مشروع يحتاج إلى خطة عمل، وتحتاج خطة العمل إلى الخطة التشغيلية لتنفيذها، إذ تحتوي خطة العمل الاستراتيجية للمنظمة؛ من رؤية، ورسالة، وقيم، وشعار، وما تجسده من أهداف.

ولأن التخطيط التشغيلي يحتل الأساس العملي في تطبيق خطة العمل؛ فإن تحويل جميع البرامج والمشاريع والأنشطة التنفيذية إلى مجموعة من الخطوات والإجراءات اليومية التي تبين كيفية التطبيق الفعلي لكل النشاط التنفيذي على أرض الواقع، هو ما يُطلق عليه الخطة التشغيلية.

تمثل عملية التخطيط التشغيلي الأساس العملي في ضمان التطبيق من خلال تحويل كل مبادرة تنفيذية إلى مجموعة من الخطوات والإجراءات اليومية التي توضح كيف ستتم عملية التطبيق الفعلي لكل مبادرة تنفيذية على أرض الواقع.

وتعد عملية التخطيط التشغيلي عملاً إدارياً يتم تطبيقه ومتابعته داخلياً من قبل كل إدارة؛ لضمان تحقيق الأعمال والمستهدفات، وهي بذلك تعد أحد أهم الأدوات الرئيسة التي تمكن العاملين من إنجاز ما تم اعتماده لهم في مبادرات تنفيذية. (السيبي، ١٤٣٧هـ، ص ٧).

إن الكثير من الناس يُصابون بالإحباط عندما لا يجدون الطريق الذي يقودهم إلى مستقبل واعد، والمشكلة لدى هؤلاء هي أن الرغبة موجودة لديهم، لكنهم -بكل بساطة- لا يعرفون كيف ومن أين يبدأون؟ لذلك يشعر أغلبهم بالضياح، وكلما بدأ في أمر توقف في منتصفه؛ لأنه يفتقد ميزة التخطيط الفعّال.

لذا تعمل معظم الشركات على صياغة خطط إستراتيجية لثلاث أو خمس سنوات قادمة، إذ تساعد هذه الخطط الشركات على تكوين رؤية واضحة وبعيدة المدى، لكن هذه الشركات تفتقر في أغلب الأحيان إلى وجود خطط تشغيلية.

الخطة التشغيلية هي التي تحدد طبيعة عملك اليومي، ومواعيده، والمسؤولين عنه، وكيفية القيام به على مدار العام القادم، فهي بمنزلة دليل التشغيل الخاص بالشركة، تساعدك على تحقيق أهدافك. ويمكن القول إن الخطة التشغيلية تمثل قطعة أساسية من الأحجية التي يحاول كل فريق عمل أن يجد حلًا لها.

والخطة التشغيلية هي الخطوة التالية لوضع الخطة التنفيذية للمنظمة، وتضم الخطة التشغيلية خطة لتخصيص الموارد، وتحديد التوقيتات الزمنية لانطلاق المشاريع ونهايتها، وتحديد المسؤوليات التنفيذية، ووضع الجدول الزمني لسير العمليات المتعلقة بأنشطة كل مشروع كخطوة أخيرة، وقد يتم تعديل البرنامج التشغيلي ليعكس قرارات الإدارة في المنظمة، والتغيرات المالية التي حدثت في أثناء عملية تطوير الموازنة.

وقد يعد البعض التخطيط التشغيلي عملاً إدارياً مقيداً للمنظمة، في حين أنه أداة فاعلة لديها من أجل النجاح، وإنجاز المهام، وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة. (الكرخي، ٢٠١٧م، ص ١٧).

#### ١-١ مفهوم التخطيط لغةً:

خطُّ: رسم خطأً، والخطُّ والخطُّ: الطريق المستطيل، والخطُّ: السطر من الكتابة، والخطُّ: قطعة الأرض المحدودة، والخطُّ: الأمر أو الفكرة المدونة بالخط أو الرسم، والتخطيط: التسطير والتهديب. (انظر: ابن منظور: لسان العرب، ومجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة، مادة: خطُّ).

#### ٢-١ التخطيط اصطلاحاً:

التخطيط: هو أسلوب علمي لتحديد الأهداف، واختيار الوسائل لتحقيق تلك الأهداف. (الحميري، ٢٠١٧م، ص ٣١).

الخطُّة، بضم الخاء، هي: مجموعة القرارات والأعمال التي نحددها لتحقيق الأهداف المرسومة خلال فترة زمنية محددة. (فؤاد الشيخ وآخرون، ١٩٩٤م، ص ٨٧).

### ٣-١ مفهوم الخطة التشغيلية اصطلاحًا:

-هي وصف مفصّل للأعمال المطلوبة، لتحقيق الإستراتيجيات المحدودة. (هاقينز، ١٩٩٦م، ص٣٨).

-وتُعرّف إجرائيًا بأنها إطار عمل يتضمن مجموعة من الإجراءات المطلوب تنفيذها من قِبَل الإدارات والأقسام في المنظمة، وتتضمن بالإضافة لذلك الأهداف العامة، والسياسات، والأهداف التفصيلية، ومجموعة من البرامج والمشروعات المعتمدة في الخطة. (وزارة التعليم، ١٤٣٢هـ، ص٦).

-وتُعرّف أيضًا بأنها إطار عمل يتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قِبَل الإدارة التنفيذية بالتكامل فيما بينها، عبر أهداف ذكية لها أداء وتقديرات مالية خلال فترة زمنية محددة. (العوشن، ١٤٣٣هـ، ص٢٧).

### ٤-١ أنواع التخطيط:

إن للتخطيط الإداري أنواعًا كثيرة، نذكر هنا بعضها على وجه الإيجاز: (الحميري، ٢٠١٧م، ص٣٧)

١-٤-١ التخطيط حسب الوظيفة، مثل: السلعي، الإنتاجي، الخدمي، الموارد البشرية، المالي، التسويقي، إلخ.

٢-٤-١ التخطيط حسب المدى الزمني: طويل، متوسط، قصير.

٣-٤-١ التخطيط حسب مدى التأثير: إستراتيجي، تشغيلي، تكتيكي.

### ٥-١ سمات الخطة التشغيلية:

يرى الباحث أن للخطة التشغيلية سمات تميزها عن غيرها من مستويات الخطط، وهي:

١-٥-١ قابلة للقياس والتنفيذ.

٢-٥-١ لها ميزانية محددة وواضحة.

٣-٥-١ مناشطها محددة بمُدَدٍ زمنية قصيرة.

٤-٥-١ تحتوي على أنواع المؤشرات الكمية والوصفية.

- ٥-٥-١ تظهر فيها مستويات المؤشرات: النجاح والتنفيذ.
- ٦-٥-١ قابلة للمتابعة لمعرفة الإنجاز ومقارنته بالميزانية المتاحة.
- ٧-٥-١ تصاغ بما يحقق التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
- ٨-٥-١ متأثرة بالواقع المحيط سلباً وإيجاباً، وبالتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية.
- على سبيل المثال: لنفترض أن قسم التدريب والتأهيل بالمنظمة لديه خطة تشغيلية تستند إلى ميزانية مدتها سنة، ومن أهداف هذه الخطة تحسين قدرات مُديري الإدارات في مهارة التحليل البيئي الداخلية والخارجية بنسبة ٩٠%، ومن ثمّ ينبثق من هذا الهدف عددٌ من الأنشطة، منها: حضور دورة تدريبية، وقراءة كتابين، وإجراء التحليل البيئي على مستوى قسم في المنظمة، وفي أثناءه يهتم اختصاصي التدريب بالمنظمة بمتابعة إنجاز الأنشطة، وتقييم مستوى التقدم الذي حققه للهدف التشغيلي.

#### ٦-١ مكونات الخطة التشغيلية:

- واستناداً لما سبق من تعريفات يمكن القول إن الخطة التشغيلية يجب أن تحتوي على المكونات الرئيسية الآتية: (الكرخي، ٢٠١٧م، ص ١١١)
- ١-٦-١ أهداف واضحة تحدد النتائج المرجوة.
- ٢-٦-١ مجموعة من الأنشطة والخطوات أو الإجراءات المطلوب تقديمها.
- ٣-٦-١ الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح.
- ٤-٦-١ البرنامج/ الجداول الزمنية للتنفيذ خلال عام واحد فقط.
- ٥-٦-١ متطلبات التوظيف: بتحديد الموارد كإفّة التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.
- ٦-٦-١ وجود آلية للرصد وتتبع وجمع المعلومات عن التقدم في كل مرحلة.
- ٧-٦-١ وجود معايير مرجعية لضبط وضمان جودة النتائج والمخرجات.
- ويرى الباحث إضافة إلى ما سبق:
- ٨-٦-١ تكلفة التنفيذ للأنشطة وأعمال الخطة .
- ٩-٦-١ مؤشرات قياس الأداء وفق مستوياتها (الإنجاز، النجاح) ووفقاً لأنواعها (الكمية و الوصفية).

## ٧-١ تساؤلات الخطة التشغيلية:

تحتوي الخطة التشغيلية أربع مسائل أساسية، وهي: (التنفيذي، ٢٠٠٦م، ص ١٥)

١-٧-١ أين نقف الآن؟

٢-٧-١ أين نريد أن نكون؟

٣-٧-١ كيف نصل إلى الهدف؟

٤-٧-١ كيف نقيس التقدم الذي أحرزناه؟

ويرى الباحث إضافة إلى ما سبق أن الخطة التشغيلية تساعد على الإجابة عن الأسئلة الآتية عن عملك اليومي:

٥-٧-١ من الذي يعمل؟ وماذا يعمل؟

٦-٧-١ ما الموارد الخاصة لعمل هذه المهمة؟

٧-٧-١ ما المخاطر التي من الممكن أن تواجهنا في الوقت الحاضر؟

٨-٧-١ كيف نتعامل بوعي مع هذه المخاطر؟

## ٨-١ الهدف من الخطة التشغيلية:

إن الهدف الأول والرئيس من الخطة التشغيلية هو تحديد ماذا يجب أن يتم تنفيذه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتفصيلية، واختبار مدى صحة الخطة الإستراتيجية للتنفيذ، فنحن عادةً نضع أهدافنا وفقاً للنتائج الموجودة، من دون أن نتأكد من أنها أهداف قابلة للتحقيق أساساً. (الإدارة العامة للتخطيط، ٢٠١٥م، ص ٤)

فيما يرى آخرون بأن التخطيط التشغيلي يرمي إلى تحقيق عدة من الأمور، منها ما يأتي: (الكرخي، ٢٠١٧م، ص ٧٣)

١-٨-١ وضع تسلسل لنشاطات محددة ومترابطة بشكل نمطي منظم لإنجاز أولويات محددة.

٢-٨-١ ترشيد استخدام موارد المنظمة، أي تحقيق أعلى مستوى من المخرجات بأقل التكاليف.

٣-٨-١ تحقيق أداء أمثل للأهداف الإستراتيجية وفق ما هو متاح من إمكانيات.

٤-٨-١ تحقيق مستوى عالٍ من الجودة لجميع مخرجات المنظمة.

٥-٨-١ إرساء نظم عمل كفؤة وقابلة للقياس والتطبيق.

## ٩-١ الغرض من الخطة التشغيلية:

مما يظهر جلياً لنا أن الغرض من الخطة التشغيلية يبرز في الآتي: (معهد الكويت، ٢٠٠٧ م، ص ١٥)

- ١-٩-١ تحقيق النتائج على المدى القصير.
- ٢-٩-١ تنفيذ جزء من الخطة الإستراتيجية المتعلقة بالسنة الحالية.
- ٣-٩-١ التأكد من أن كل أجزاء المؤسسة تعمل بصورة جماعية.
- ٤-٩-١ إشراك جميع الموارد البشرية الرئيسة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ٥-٩-١ تقدم الخطة التشغيلية منهجية معتمدة للمؤسسة ككل، ولكل وحدة تنظيمية.
- ٦-٩-١ تعطي اتجاهاً واضحاً للخطط الإدارية وخطط الأفراد الرئيسيين في المؤسسة.
- ٧-٩-١ تؤدي إلى وجود استمرارية للمؤسسة، حتى في حالة وجود تغييرات في القيادة.

## ١٠-١ فوائد الخطة التشغيلية:

إن لإعداد الخطة التشغيلية وتفعيلها فوائد كثيرة، نعرف من خلالها الجدوى من فهم واستيعاب وممارسة مهارة التخطيط على المستوى الشخصي، وإرساء التخطيط نظاماً مؤسسياً، كما أن الفوائد لا تنحصر في مسار معين في العمل المؤسسي فحسب، بل تظهر الفوائد على عدة مراحل، منها ما يتحقق في حال رسم الأهداف وإعداد الخطة، ومنها ما يتحقق من خلال التنفيذ. ولا شك أن كل ذلك يساهم في التحسين المستمر لعمل المنظمات. وهنا نعدد أهم وأبرز فوائد الخطة التشغيلية - من منظور الباحث- على وجه الإيجاز:

- ١-١٠-١ وضوح العمليات التي سيقوم بها المنفذ.
- ٢-١٠-١ الارتباط بأهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية.
- ٣-١٠-١ تقلل من المخاطر، وتعطي بُعداً للتنبؤ بها.
- ٤-١٠-١ الحصول على تفاصيل طبيعة العمل أو الأنشطة السنوية.
- ٥-١٠-١ سهولة وضبط متطلبات مرحلة التنسيق والتنفيذ.
- ٦-١٠-١ التنبؤ بالمشكلات المتوقعة مبكراً؛ للتعامل الواعي معها.
- ٧-١٠-١ تساعد في عملية متابعة وتقييم العمل والعاملين مبكراً؛ لتلافي الأخطاء والقصور.

- ٨-١٠-١ تحقق التكامل بين أقسام وأدوار الإدارات داخل المنظمة.
- ٩-١٠-١ التعرف إلى طبيعة فريق العمل من حيث الكفاءة، والقدرة، والفعالية.
- لذا كيف يمكن للمنظمة معرفة ما إذا كانت تتحرك في الاتجاه الصحيح أم لا، بدون الخطة التشغيلية؟

#### ١١-١ متطلبات الخطة التشغيلية:

- تتطلب عملية التخطيط مجموعة من المتطلبات التي تكفل نجاح الخطة. من أهمها: (الحميري، ٢٠١٧م، ص ٣٥)
- ١-١١-١ المعلومات الصحيحة (الدقيقة، الحديثة، الكافية).
- ٢-١١-١ الوضوح في الأهداف والوسائل.
- ٣-١١-١ الجمع بين الواقعية والطموح في الأهداف.
- ٤-١١-١ المرونة في الخطة في إطار المدى المتعارف عليه (١٥ - ٢٠ %) من الخطة.
- ٥-١١-١ مشاركة المعنيين في وضع الخطة.
- ٦-١١-١ التلازم بين عملية التخطيط وعمليات المتابعة والتنفيذ.
- ٧-١١-١ التخطيط التكاملية الذي يتم من خلال التنسيق بين الجهات التي شاركت في تنفيذ الخطة والجهات التي تعد الخطط الرئيسية والفرعية.
- ٨-١١-١ مراعاة الجانب الإنساني في تحديد الأهداف والوسائل.
- ٩-١١-١ العمق في الأهداف، والبعد عن الشكلية فيها.
- ١٠-١١-١ دقة تحديد البرنامج الزمني وواقعيته.

#### ١٢-١ وظائف الخطة التشغيلية:

- إن وظائف الخطة التشغيلية تتمثل في الآتي : ( الكرخي ، ٢٠١٧م ، ص ٧٣)
- ١-١٢-١ تركيز الاهتمام على الغايات .
- ٢-١٢-١ مواجهة ظروف عدم التأكد والتغير .
- ٣-١٢-١ الحصول على درجة عالية من التشغيل الاقتصادي .



١-١٢-٤ تسهيل عملية الرقابة.

### ١-١٣ شروط وضع الخطة التشغيلية:

يتطلب وضع الخطط التشغيلية وصياغتها اعتباراتٍ وشروطاً مهمةً، نحدد أبرزها في الآتي: (الإدارة العامة للتخطيط، ٢٠١٥م، ص ٤)

١-١٣-١ مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف في ضمن المدة الزمنية المتاحة.

١-١٣-٢ مدى امتلاك المنظمة للمعرفة والمهارة المطلوبة لتنفيذ الخطة.

١-١٣-٣ مدى قدرة المنظمة على الوصول إلى المعلومات اللازمة والضرورية.

١-١٣-٤ مدى وجود بدائل أخرى تحتاج إلى تركيز.

### ١-١٤ مراحل وخطوات إعداد الخطة التشغيلية:

إن مراحل إعداد الخطة التشغيلية متعددة، ومن أبرزها: (الحميري، ٢٠١٧م، ص ٤٩)

#### ١-١٤-١ مرحلة التخطيط للخطة التشغيلية، وتضم الخطوات الآتية:

١-١٤-١-١ تحديد المجال الذي ستوضع له الخطة التشغيلية، والمدة الزمنية لها، ومدة إعدادها.

١-١٤-١-٢ تعيين مسؤول عن عملية التخطيط التشغيلي.

١-١٤-١-٣ اختيار اللجنة الفنية لإعداد الخطة.

١-١٤-١-٤ اختيار المشاركين في ورش العمل.

١-١٤-١-٥ إعداد مكان اللقاءات وورش العمل.

#### ١-١٤-٢ مرحلة إعداد الخطة التشغيلية:

إن لاستيعاب الخطوات العملية لإعداد الخطة التشغيلية أهمية قصوى في تنفيذ الخطة، وتختلف المنظمات في تحديد خطوات الإعداد وتسلسلها، بحسب ثقافة قيادة المنظمة وفريق العمل فيها والنظام المعمول به.

ويرى الباحث أن أبرز الخطوات العملية التي تحتاجها المنظمات بشكل رئيس للإعداد هي على النحو الآتي:

#### الخطوة الأولى: التشكيل:

ونعني به وضع فريق عمل محدد. وتعد هذه الخطوة مهمة جداً؛ كونها ستحدد المعنيين بعملية التنسيق والمتابعة لإجراءات الإعداد للخطة، ويشترط في الفريق الانسجام والتكامل في الأدوار، والتفاني لتحقيق المصلحة العامة للمنظمة.

#### الخطوة الثانية: التحليل:

وهذه الخطوة تعد الأهم والأطول؛ كونها تقوم بعدد من الإجراءات لأطراف متنوعة؛ لتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات العلاقة بالمنظمة، منها:

أ- إجراء التحليل المؤسسي على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

ب- تحليل محتوى ومستوى الخطة التشغيلية السابقة.

ج- تضمين المحتوى المستهدف السنوي من الخطة الإستراتيجية.

خ- تجميع رأي واعتبارات أصحاب المصلحة: مجلس أمناء، عملاء، إلخ.

ويضبط سير هذه الخطوة استخدام عدد من الأدوات فيها، ومن أشهرها طريقة SWOT، وPORTER PESTEL.

#### الخطوة الثالثة: التحديد:

وبهذه الخطوة تتضح كثير من معالم تدخلات المنظمات السنوية، والتشغيلية، والإستراتيجية، وعلى فريق الخطة أن يقوم بالآتي:

١-٢-٣-١٤-١ يحدد أبرز وأهم التدخلات السنوية لتصبح تشغيلية متلائمة مع القدرات المؤسسية مالياً ومهنيًا.

١-٢-٣-١٤-٢ تحدد الاعتبارات السنوية من خلال أن يُخصص لها الوقت، والكلفة، والمؤشرات، والمتطلبات التنفيذية، والمسؤول عنها، والوسائل.

١-٢-٣-١٤-٣ تصنيف هذه الاعتبارات أهدافاً مستوحاةً من أهداف المنظمة الإستراتيجية.

١-٢-٣-١٤-٤ تجويد هذه الأهداف التشغيلية بطريقة SMART، أي ذكية .

١-٢-٣-١٤-٥ تحديد الوسائل المستوحاة من: الخبرات السابقة، المنافسين، السفر، الزيارات، المراجع العلمية، الكتب، إلخ.

١-٢-٣-١٤-٦ تحديد المؤشرات بنوعها ومستويها.

## الخطوة الرابعة: التصميم:

وهي جدولة الأهداف والمعلومات المحددة مرتبةً وفقاً لأولويات المنظمة، وتوضع في قالب أو نموذج معتبر لدى المنظمة، ويستخدم وثيقةً رسميةً داخليةً للاسترشاد بها في عملية التنفيذ والمتابعة والتقييم.

ومن ثم تحديد البرامج والمشاريع التي تجسد في النهاية الخطة الإستراتيجية التي سيتم تنفيذها، والتي ستحقق الأهداف المحددة فيها، وفيما يأتي تعريف البرامج والمشاريع: (كورتل، ٢٠١٣م، ص)

١-٤-٢-١-٤-١ البرنامج: هو مجموعة من المشاريع المترابطة التي يتم تصميمها بصورة محددة؛ لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

١-٤-٢-١-٤-٢ المشروع: هو مجموعة من الأنشطة المترابطة قصيرة المدى، تستهدف تحقيق الأهداف المحددة للمشروع، ومن الممكن أن تموّل على المدى القصير في أثناء مدة البرنامج .

وتكون بعد وضع الخطة على الورق، وتوثيقها بشكل نهائي، ومراجعتها من جهات الاختصاص، واعتمادها من الإدارة العليا للمؤسسة، إذ لن تكون ثمّ أي فائدة للخطة إذا لم توافق الإدارة العليا عليها، ولم تأذن بالبدء في تنفيذها، ومن الحكمة معالجة الأخطاء أو نقاط الضعف في الخطة التي تتبين من خلال المناقشات في أثناء مدة اعتمادها. وبعد الانتهاء من إقرار الخطة واعتمادها . (أبو ماضي، ٢٠١٥م، ص ١١٦)

### ١-٤-٣-١ مرحلة تنفيذ الخطة التشغيلية : (أبو ماضي، ٢٠١٥م، ص ١١٦)

يتم البدء في تنفيذ الخطة والمتابعة والتأكد من سير العمل، وذلك من خلال مؤشرات العمل التي وُضعت في الخطة، والتأكد من أن العمل يسير حسب ما خُطّط له.

وتعد هذه المرحلة الغرض الرئيس من إعداد الخطة، وتتضمن أهم خطواتها:

١-٤-٣-١-١ متابعة تنفيذ الخطة.

١-٤-٣-٢-١ تقديم تقرير ربعي / نصف سنوي للإدارة العليا؛ لإجراء أي تعديلات لازمة في الخطة.

## ١-١٥ الفرق بين الخطة التشغيلية والخطة الإستراتيجية

إن معرفة الفروق بين العلم ومشابهه يؤدي إلى استيعاب الموضوع المستهدف، ولذا سنستعرض أهم الفوارق التي تُمكن من استيعاب الخطة التشغيلية وطبيعتها بشكل أوضح، وهي على النحو الآتي:

الجدول (٩) الفرق بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي

ت	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط التشغيلي
1	صياغة الخطة العامة وتحديد الأهداف	تطبيق الخطة الإستراتيجية
2	ماذا تريد؟	كيف تعمل؟
3	ما التوجهات؟	ما الوسائل؟
4	وضع الأهداف	وضع الخطط التفصيلية
5	تحقيق الفاعلية	تحسين الكفاءة
6	النظر نحو الأداء النهائي	قياس معدل الإنتاج الفعلي
7	يركز على القرارات التي تستهدف إحداث تغييرات جوهرية (نمو، انكماش)	يتعامل مع النمو الطبيعي والتغيرات الروتينية للعمليات الحالية، أو المشاكل (الداخلية والخارجية)
9	يقوم على درجة عالية من عدم التأكد	يقوم على درجة عالية من التأكد
10	يقوم على درجة أقل من الدقة	يقوم على درجة أكبر من الدقة
11	يقوم على درجة أكبر من التعقيد	يقوم على وجود بيئة عمل مستقرة
12	يتطلب وجود أكثر من سيناريو محتمل، وأكثر من بديل للبيئة المستقبلية للعمل	يأخذ في الاعتبار العمليات والتغيرات المتعلقة بالعمل فقط (كفاءة الإنتاج، تحسين الأنظمة، تعديل المنتجات)
13	توضع لمرة واحدة، ولا تخضع لتغيير ملحوظ في كل عام	قد تختلف من سنة إلى أخرى بشكل كبير
14	هو مسؤولية مشتركة في المنظمة ويشمل فئات مختلفة من أصحاب المصلحة	يوضع من قبل الرئيس التنفيذي والموظفين التابعين للمنظمة
15	زمنه أطول	زمنه أقصر
16	يهتم بنوعية التحقق	يهتم بعنصر الوقت لينجز
17	محاولة خلق فرص أخرى محتملة	الموارد وفق المتاحة

18	يحدد الأمانى والتطلعات وما تريد المؤسسة تحقيقه	يحتوي على الكيفيات والآليات لتحقيق الأمانى والتطلعات
19	يتحدث عن تنبؤات مستقبلية	أفعال واقعية يجب أن تُنجز

المصدر: من إعداد الباحث، بعد الاطلاع على المصادر والمراجع الآتية: ( ابن المراجع؟)

### ١٦-١ الأخطاء الشائعة في إعداد الخطة التشغيلية

إن الجهد البشري من طبيعته الخطأ والسهو، لكن العمل يتحسن بالاستمرار وحسن التعلم مع التجارب والعلاقات ونحوها، ومن الأخطاء الشائعة في إعداد الخطط التشغيلية: (الصندوق، ٢٠١١م، ص ٤٠)

١-١٦-١ عدم قيام رئيس أو مدير المنظمة بالتخطيط؛ لاعتباره أن إعداد الخطة التشغيلية من شأن موظفي الإدارات أو الأقسام.

٢-١٦-١ انفراد رئيس أو مدير المنظمة بالتخطيط؛ لاعتباره أن إعداد الخطة التشغيلية من شأنه هو وحده، وأن بقية فريق العمل غير أكفاء للتخطيط.

الاعتقاد بأن إعداد الخطة التشغيلية يحتاج إلى كم ضخم من البيانات التفصيلية. ويرى الباحث أن من الأخطاء غير ما سبق:

٣-١٦-١ اعتبار أن الخطة التشغيلية عمل روتيني لا جدوى منه، وأنه مجرد وثيقة رسمية فقط لغرض إنجاز الإجراءات ذات العلاقة؛ كاستخراج الترخيص من مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل، أو إقناع ممولّ بمنح مشروع معين، أو ثقافة تعارفت عليها المنظمات.

٤-١٦-١ القيام بعملية النسخ واللصق من خطة العام المنصرم، مع تغيير بعض ما يلزم؛ كالعام الميلادي، والمكلفين، والتكلفة، ونحو ذلك.

٥-١٦-١ التساهل في وضع التقديرات النقدية وتكاليف تأمين التنفيذ، مما يؤدي إلى التفاجؤ عند التنفيذ بأن المبالغ غير منطقية، ولا تحقق الأنشطة المحددة لها في الميزانية.

٦-١٦-١ تحديد عدد من المعنيين لا يقبل التفاوض أو المرونة، رغم حجم التفاوت في أنشطة المنظمة.

## ١٧-١ مصادر بناء الأهداف التشغيلية:

يتم استخراج وبناء الأهداف التشغيلية من المصادر الآتية، وهي مرتبة على حسب أولوياتها:  
(الحميري، ٢٠١٢م، ص ١٥٩)

١-١٧-١ أهداف تشغيلية ناتجة عن التحليل البيئي الرباعي SWOT.

٢-١٧-١ أهداف تشغيلية ناتجة عن تحليل الخطة التشغيلية السابقة للمجال، والدروس المستفادة منها.

٣-١٧-١ أهداف تشغيلية ناتجة عن عملية التنبؤات المستقبلية لأهمية الظواهر البيئية المؤثرة في سير عمل المجال خلال مدة الخطة التشغيلية.

٤-١٧-١ أهداف تشغيلية مرتبطة بالأهمية المركزية للمجال، والإستراتيجية العامة للمنظمة، وطموحها خلال مدة الخطة التشغيلية.

٥-١٧-١ أهداف تشغيلية ناتجة عن تحليل مهام المجال أو الوظيفة أو الإدارة التي تعد لها الخطة في اللائحة الداخلية.

ويرى الباحث أن يُضاف إلى ما سبق الآتي:

٦-١٧-١ أهداف تشغيلية مرتبطة بمؤشرات أداء الخطة الاستراتيجية .

٧-١٧-١ أهداف تشغيلية مرتبطة بتوجهات منح المانحين المتسقين مع قطاع المنظمة وتدخلاتها.

٨-١٧-١ أهداف تشغيلية منشورة من الجهات المماثلة والمنافسة.

٩-١٧-١ أهداف تشغيلية مستجيبة لتطلعات الملاك والمؤسسين و أصحاب المصلحة غير المبلورة في التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

١٠-١٧-١ أهداف تشغيلية مرتبطة باقتراحات الخبراء والاستشاريين والأكاديميين العاملين في مجال المنظمة.

١١-١٧-١ أهداف تشغيلية مرتبطة بإستراتيجيات الدولة وتوجهات قادة البلد في المنطقة.

١٢-١٧-١ أهداف تشغيلية مرتبطة بطبيعة فرص المال والأعمال ذات العلاقة بمجال المنظمة.

#### ١٩-١ مرتكزات نجاح الخطة التشغيلية :

يرى الباحث أن النجاح في ممارسة التخطيط التشغيلي يتطلب عدداً من الأمور، أبرزها:

١-١٩-١ تبني قيادة المنظمات مشروع إعداد الخطة التشغيلية، وذلك من خلال الدعم

المستمر، وتذليل الصعوبات، وتوفير الموارد، والتحفيز المستمر والتشجيع على

الابتكار المتمحور حول الإنسان.

٢-١٩-١ إيمان قيادات المنظمات كافةً بأهمية انبثاق الخطة التشغيلية من الخطة الإستراتيجية،

واتساقها مع الواقع، واتفاقها مع الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة والطبيعة المهنية

للقطاع.

٣-١٩-١ التطوير المستمر لمهارات وكفاية فريق العمل في آلية إعداد وإدارة الخطة التشغيلية.

٤-١٩-١ تأسيس أنظمة فاعلة وثقافة واضحة في رصد دروس التعلم والتغذية الراجعة تجاه

التعامل مع الخطة التشغيلية بالمنظمة.

٥-١٩-١ الاهتمام المتنامي من قبل منتسبي المنظمة كافةً بمدى الاستفادة من دروس التعلم

الموثقة، وتعزيز عكسها في الواقع العملي.

٦-١٩-١ إيجاد التوازن بين أبعاد الأداء المؤسسي مع مؤشرات قياس الأداء، بما يساعد في

متابعة الإنجازات المتحققة، وتقييمها الدوري، وتحقيق عملية التحسين المستمر.

#### ٢٠-١ الصعوبات التي تواجه مخططي الخطة التشغيلية:

إن التخطيط علم ومهارة، لاسيما إذا تم استخدامه لمدة من الزمن، فإن ممارسيه ومتبنيه واستشارييهم

يواجهون عدداً من المصاعب، نذكر بعضاً منها: (الصندوق، ٢٠١١م، ص ٤١)

١-٢٠-١ التغيير المستمر في طبيعة النشاطات التي تنفذها المؤسسة.

٢-٢٠-١ تنوع الاحتياجات المجتمعية وتعددتها وتطورها المستمر، مما يصعب من مهمة

المؤسسات في رسم برامج وخطط ثابتة للعمل على سد تلك الاحتياجات.

٣-٢٠-١ الاعتماد على كوادر بشرية قليلة العدد مقارنةً بمتطلبات العمل، لذا يصعب وصف

المهام للوظائف بدقة.

٤-٢٠-١ الاعتماد على برامج ومشاريع متعددة تتطلب أنواعاً مختلفة من التخطيط.

- ويرى آخرون أن من ضمن الصعوبات التي تواجه المخططين: (معهد الكويت، ٢٠٠٧ م، ص ١٤) ١-٢٠-٥ الجهل بعلم ومهارات التخطيط من قبل المعنيين بإعداد الخطط التشغيلية.
- ١-٢٠-٦ الخطأ في تحليل واقع المؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها.
- ١-٢٠-٧ الخطأ في تحليل البيئة المحيطة ومعرفة الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة.
- ١-٢٠-٨ غياب أو ضعف أو غموض النظرة طويلة المدى والأهداف الإستراتيجية.



## المبحث الثالث

### متابعة الخطة التشغيلية وتقييمها

#### مقدمة

يعد أسلوب المتابعة والتقييم أفضل وسيلة وأنجح أداة للتعرف إلى مدى تقدم العمل، ومدى مشاركة الجميع في النتائج المتحققة، سواء كانوا موظفين أو مستفيدين، كما أنه ذو أهمية كبيرة للمتبرعين؛ من أجل وقوفهم على مآل الأموال التي قدّموها للمنظمة. إن عملية المتابعة والتقييم ليست مضيعة للوقت كما يتصورها البعض، بل هي ضرورة لأجل تطوير العمل والتحكم باتجاهاته.

#### ١-١ مفهوم المتابعة والتقييم:

ووفقاً للاعتبارات المهنية في العمل المؤسسي؛ تُعرّف المتابعة والتقييم على النحو الآتي: (الصندوق، ٢٠١٣م، ص ١٣٨-١٣٩): فالمتابعة (Monitoring): عملية منظمة لجمع البيانات لجميع أنشطة المنظمة وتحليلها؛ للحصول على معلومات تؤدي إلى مؤشرات لرصد التقدم في الإنجاز طبقاً للخطة الموضوعة. أما التقييم (Evaluation) فهو العملية التي يلجأ إليها المقيّم لمعرفة مدى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة.

#### ٢-١ خطوات إعداد خطة المتابعة والتقييم:

تتضمن خطة المتابعة والتقييم الخطوات الآتية: (فريدريش آيبرت، ٢٠١٤، ص ١٧-١٩)

١-٢-١ تحديد الهدف من المتابعة والتقييم.

٢-٢-١ تحديد المؤشرات.

٣-٢-١ تحديد آليات جمع وإدارة المعلومات.

٤-٢-١ تحديد آليات تحليل المعلومات وإصدار التقارير.

٥-٢-١ تحديد آلية الاستفادة من نتائج التقارير في أثناء تنفيذ الخطط وبعد انتهائها.

### ٣-١ أساليب وطرق المتابعة:

يمكن تنفيذ عملية المتابعة من خلال مجموعةٍ من الطرق والأساليب تحددها إدارة المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار أن اختيار الأسلوب أو الطريقة المناسبة يعتمد على جملةٍ من العوامل، منها: قدرة الأفراد الذين سيكلفون بالعمل، والوقت المناسب لإنجاز العمل، والموارد المتاحة. وتتميز هذه الأساليب بأنها تجمع معلومات كمية وكيفية عن مدى تطابق خط سير الخطة بالمؤسسة.

وهنا بعض الأساليب المستخدمة في عملية المتابعة: (السبئي، ٢٠٢٠م، ص ١٠)

١-٣-١ الاطلاع على التقارير والسجلات التي يقوم بها العاملون بالمؤسسة دورياً، وتوثيق الأنشطة التي تم تنفيذها.

٢-٣-١ القيام بالزيارات الميدانية إلى موقع تنفيذ الخطة؛ من أجل مشاهدة وملاحظة منظمةٍ ومنتظمةٍ لمواقع العمل، وللمستفيدين، ولأداء العاملين.

٣-٣-١ عقد لقاءات فردية وجماعية (اجتماعات) بالعاملين في المؤسسة، والجهات المشاركة فيها، والمستفيدين والمستفيدات منها.

٤-٣-١ يتم استخدام قوائم الفحص وجلسات التأمل في أثناء متابعة المستفيدين أو أعضاء فريق العمل.

### ٤-١ فوائد وضرورات المتابعة والتقييم:

تنشأ الحاجة إلى المتابعة و التقييم من الضرورات الآتية:

١-٤-١ مراجعة ما تم إنجازه من الخطة، وتحديد نقاط الفشل، والوقوف على الأسباب والمبررات التي تقف وراء عدم تحقق بعض الأهداف.

٢-٤-١ تحسين أداء المنظمة، وخاصة مايقدمه تقرير المتابعة والتقييم من توصيات تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير أداء المنظمة.

٣-٤-١ التعرف على آثار تنفيذ الخطة في المستفيدين والمجتمع.

٤-٤-١ تطوير نقاط القوة ، وإعادة توظيفها في تطوير المنظمة.

٥-٤-١ السيطرة على إدارة الأموال والموازنة.

٦-٤-١ تأمين مشاركة المستفيدين والشركاء في تنفيذ الخطة.

٧-٤-١ طمأنة الممولين للخطة من قبلك بأن أموالهم قد استخدمت في تحقيق النتائج التي يريدونها.

٨-٤-١ تحديد المسؤوليات المتعلقة بالتنفيذ ، والاطلاع على أداء المنفذين .

٩-٤-١ التعرف على الاختلافات عما كانت تريده المنظمة وما هو متحقق .

١٠-٤-١ الإحاطة بما يجب اتخاذه من تصحيحات على مسار بعض الأنشطة ؛ لتعديل انحرافاتهما عما هو مخطط له .

١١-٤-١ الوقوف على أداء الخطة مقارنة بأداء المنظمات الشبيهة.

١٢-٤-١ توفير ملف متكامل عن تجربة الخطة الحالية ؛ للاستفادة منها في إعداد الخطة القادمة.

#### ١-٥ الفرق بين المتابعة والتقييم:

إن التمييز بين المتابعة والتقييم قد لا يكون سهلاً، وذلك لكون العمليتين مترابطتين ومتكاملتين، وتحتويان على الكثير من الأدوات والإجراءات المتشابهة . ويرى الباحث أنه توجد فوارق دقيقة تحدد وظيفة كل منهما، تتلخص في الآتي:

الجدول ( ١٠ ) الفرق بين المتابعة و التقييم

عناصر المقارنة	المتابعة	التقييم
الغرض	مدى التنفيذ وفقاً للخطة	مدى تحقق الأهداف أو التوجهات
الهدف	مراقبة عمليات التنفيذ لتحسين الأداء	قياس مستوى المتحقق من الأهداف
التوقيت	عملية مستمرة طوال مدة التنفيذ	عملية مرحلية (قبل، أثناء، بعد)
الاستفادة	في تنفيذ وإدارة موارد المنظمة	في تنفيذ وإدارة موارد المنظمة في التخطيط والتنفيذ لمشاريع وأهداف جديدة
العلاقة بينهما	توفر معلومات وبيانات مهمة لتبرير التقييم	يقوم باقتراح وتحسين طريقة المتابعة
العلاقة مع المشروع	تستخدم الخطة إطاراً مرجعياً للمتابعة	ينطبق التقييم على جميع مراحل المشروع
المنفذ	من داخل المنظمة	من داخل المنظمة أو من خارجها

معرفة الواقع	تعطي وصفاً	تضع تقديراً
الأسئلة	ماذا أنجز؟	ما مستوى الإنجاز؟
مدة التنبيه	إنذار مبكر	إنذار ( مبكر / متأخر )
المؤشرات	الكفاءة، الفعالية، الأثر، الاستدامة، الملاءمة ، والنجاح	مخرجات النشاط والعناصر المساهمة في تحقيق النتائج

المصدر: من إعداد الباحث، بعد الاطلاع على المراجع الآتية : (أين المراجع؟)

### ٦-١ وسائل الحصول على البيانات:

تتنوع مصادر المعلومات التي تتطلبها عملية المتابعة والتقييم اعتماداً على طبيعة الحالة المراد قياسها ومستوى الأدوات المتوفرة للمنظمة بشكل عام، وتقع مصادر المعلومات ضمن الحقول الآتية: (الكرخي، ٢٠١٧م، ص ١٤٤-١٤٥)

١-٦-١ الاستبيانات بنوعها: (المغلق والمفتوح).

٢-٦-١ المقابلات: تتم مع مجموعة من الأشخاص المتخصصين.

٣-٦-١ مجموعات التركيز: وتتم مع المهتمين لمناقشة قضية من جوانب مختلفة.

٤-٦-١ المسوحات بالعينة من مجتمع معين؛ توخياً للسرعة، وتغادياً للتكاليف التي تترتب على المسح الشامل.

٥-٦-١ البيانات الرسمية: وهي التي نستقي من خلالها المعلومات من الإدارات الحكومية، وعادة تصدر من أجهزة متخصصة.

٦-٦-١ الاجتماعات الموسعة للمستفيدين لغرض الاطلاع على آرائهم وانطباعاتهم ومقترحاتهم.

٧-٦-١ التقارير الميدانية: من أسئلة، وتدوين الإجابات وتلخيصها، في تقرير يُرْفَع إلى المقيم.

٨-٦-١ الترتيب: وهو استبيان سريع -ربما يكون غير مكتوب- لغرض معرفة الانطباعات، ويتم توظيف الإجابات في التقييم.

٩-٦-١ العروض: وهي صور أو تسجيلات أو رسوم تُستعمل لتصوير حالة تُعْرَض على الناس؛ لمعرفة انطباعاتهم وآرائهم، ثم يتم تسجيل وتحليل هذه الأفكار؛ للحصول على المعلومات بشأن الحالات التي تحت التقييم.

١٠-٦-١ الرسوم الذاتية: وهي وسيلة للحصول على انطباعات وآراء من خلال الرسم التشكيلي، ويتم تحليل هذه الرسومات، واستخراج المعلومات المتعلقة بالحالة الخاضعة للتقييم.

#### ٧-١ مفاهيم يجب أن تُصحَّح:

ويرى الباحث بأنه توجد هناك اعتقادات خاطئة عن عمليتي المتابعة و التقييم لدى المعنيين بتقييمهم ، وهي على سبيل المثال أن الغرض من المتابعة و التقييم قد يكون :

١-٧-١ الاستغناء.

٢-٧-١ التشهير.

٣-٧-١ الإذلال.

٤-٧-١ الإقرار.

٥-٧-١ كشف العيوب.

وفي الواقع فإن هذه القناعات المغلوطة ربما نتجت عن ممارسات خاطئة مصدرها المقيّم نفسه سواء بقصد أو بغير قصد مما أدى إلى قناعة راسخة لدى المقيّم .

إن الممارسات الخاطئة و الصادرة من المقيّم قد تعيق أو تحيد عن الغرض من المتابعة والتقييم ومن أبرزها :

أ- الذم .

ب- الانتقاد .

ت- التهكم .

ث- إبراز ذات المقيّم وقدراته ومدحها .

ونرى إن الصحيح في الأمر هو التعامل بحيادية تامة من قبل المقيّم تجاه الخلل في المقيّم وذلك من خلال إبداء مقترحات عملية مفهومة وبشكل فني ولبق تؤدي إلى التطوير المستمر للعمل .

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: منظمات المجتمع المدني

المبحث الثاني: وصف وتحليل متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول

### منظمات المجتمع المدني

#### ١-١ تعريف منظمات المجتمع المدني:

يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلى الهيئات المنظمة رسمياً والمنشأة قانونياً، أي الهيئات المعترف بها كأشخاص معنويين (قانونيين)، أو اعتباريين في النظام القانوني الذي تنشأ في إطاره (أحمرو، ٢٠١١م، ص ٢٨).

ويُعرّف (الفضل، ٢٠٠٤م، ص ٢٨) المنظمة بأنها تجمّع للأفراد بشكل منتظم، يسعى هذا التجمّع إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة.

وبعد النظر في التعريفات السابقة، والاطلاع على الأدبيات العلمية والمعرفية في المجال بخصوص التعاريف والاعتبارات الملخصة، وتحليلها جميعاً؛ أمكن استنتاج أنّ جوهر المجتمع المدني - بحسب وجهة النظر هذه- ينطوي على أربعة عناصر رئيسة: (أبو سعدة، ٢٠١٦م، ص ١٣)

١-١-١ الأول يتمثل بفكرة (الطوعية)، أو على الأصح (المشاركة الطوعية) التي تميز تكوينات وبنى المجتمع المدني عن باقي التكوينات الاجتماعية المفروضة أو المتوارثة تحت أي اعتبار.

١-١-٢ فكرة (المؤسسية) التي تطل مجمل الحياة الحضارية تقريباً، والتي تشمل مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

١-١-٣ العنصر والدور الذي تقوم به هذه التنظيمات، والأهمية الكبرى لاستقلالها عن السلطة وهيمنة الدولة، من حيث أنها تنظيمات اجتماعية تعمل في سياق، وروابط تشير إلى علاقات التضامن والتماسك أو الصراع والتنافس الاجتماعيين.

١-١-٤ ضرورة النظر إلى مفهوم المجتمع المدني باعتباره جزءاً من منظومة مفاهيمية أوسع تشمل على مفاهيم مثل: الفردية، والمواطنة، وحقوق الإنسان، والمشاركة السياسية، والشرعية الدستورية.

وبناءً على ذلك يمكن تحديد مفهوم منظمات المجتمع المدني بأنها: مجموعة من التنظيمات والمؤسسات والجمعيات الاجتماعية والتطوعية والثقافية والسياسية غير الحكومية والمنفصلة نسبياً في عملها عن الدولة، مرتكزة على القيم والمعايير الدينية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع، وتستهدف خدمة مصالح أفرادها وتحقيقها.

## ٢-١ تسميات منظمات المجتمع المدني:

تباينت آراء الكُتَّاب والباحثين في التسمية الدقيقة لمنظمات المجتمع المدني، وهذه الاختلافات نبينها بحسب ما أشار إليه ( العالول، ٢٠١٢م ص ١٨ ):

١-٢-١ المجتمع الأهلي.

٢-٢-١ منظمات غير حكومية.

٣-٢-١ الجهات الفاعلة غير الحكومية.

٤-٢-١ منظمات غير ربحية.

٥-٢-١ القطاع الثالث.

٦-٢-١ القطاع المستقل.

٧-٢-١ منظمات المساعدة الذاتية.

٨-٢-١ القطاع التطوعي.

٩-٢-١ المنظمات الطوعية الخاصة.

ويرى الباحث-بالنظر إلى الواقع وأدبيات الدراسات السابقة والدراسات ذات العلاقة-أن تُعتمد التسمية المعتمدة في قانون بلادنا، وهي(منظمات المجتمع المدني).

## ٣-١ مجالات عمل منظمات المجتمع المدني:

بحسب طبيعة عمل ومسار منظمات المجتمع المدني؛ يرى الباحث أن مجالاتها تكون بحسب الزمان والمكان، والفئة المستهدفة والمستفيدة، والظروف الخاصة بالمنطقة الجغرافية التي فيها المنظمات، ونذكر هنا بعضاً من هذه المجالات على سبيل المثال:

١-٣-١ مجال بناء القدرات والتدريب والتأهيل.

٢-٣-١ مجال حقوق المرأة والطفل.

٣-٣-١ مجال حقوق الإنسان.

٤-٣-١ مجال التنمية الاقتصادية وريادة الأعمال.

٥-٣-١ مجال المحافظة على البيئة والمناخ.

٦-٣-١ مجال الثقافة الوطنية والتراثية.

٧-٣-١ المجال الصحي.

٨-٣-١ المجال السياسي.



#### ٤-١ خصائص منظمات المجتمع المدني:

من خصائص منظمات المجتمع المدني ما يأتي: (أحمرو، ٢٠١١م، ص ٢٩-٣٠)

١-٤-١ لها تنظيمات رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة؛ لتحقيق احتياجات المجتمع، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.  
٢-٤-١ لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع هذه اللوائح

وتعديلها كلما استلزم الأمر بسهولة ويُسر أكثر من المؤسسات الحكومية.

٣-٤-١ تعتمد في تمويلها على ما تجمعها من تبرعات وهبات، وعلى ما تحصل عليه من اشتراكات الأعضاء، وقد تحصل على دعم من هيئات دولية أو حكومية.

٤-٤-١ تمارس عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة، بعيداً عن التقلبات

السياسية؛ لأنها ممنوعة بالقانون من التدخل في الخلافات السياسية وغيرها.

٥-٤-١ هيكلها التنظيمي يبدأ من القمة ممثلة بالجمعية العمومية، ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والجهاز الإداري والفني القائم على أداء هذه الخدمات.

٦-٤-١ تعد اجتماعية خارج السوق الاقتصادية والتنافس، لذلك فهي لا تسعى للربح المادي بصفته غرضاً أساسياً للوجود، وتقتصر على توفير الخدمات التي تقابل احتياجات المواطنين.

٧-٤-١ أسلوب العمل في هذه المنظمات يمتاز بالمرونة، إذ تستطيع تعديل نظامها وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها القواعد الإدارية والنظم المرنة بأسلوب أكثر طواعية؛ لتتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.

#### ٥-١ عناصر نجاح منظمات المجتمع المدني:

يتضح ذلك مما يأتي: (ناصر، ٢٠١٠م، ص ٨٠)

١-٥-١ تعاون القيادات، وعدم وجود مركزية في العمل.

٢-٥-١ كسر الحاجز النفسي بين المنظمة والمجتمع المستهدف العمل معه.

٣-٥-١ المشاركة الإيجابية بين مجموعة العمل.

٤-٥-١ الحصول على تمويل جيد؛ لدعم مشروعات المنظمة.

٥-٥-١ المشاركة الإيجابية بين مجموعة العمل.

٦-٥-١ الحصول على تمويل جيد؛ لدعم مشروعات المنظمة.

#### ٦-١ معوقات عمل منظمات المجتمع المدني:

على الرغم من الدور الذي تمارسه المنظمات غير الحكومية في مجال التنمية الاقتصادية والرعاية الاجتماعية والتنمية الثقافية والتوعية بالمخاطر البيئية ؛ فإنها تواجه اليوم الكثير من التحديات الداخلية والخارجية التي تحد من دورها المطلوب في تنمية المجتمع بكفاءة عالية. ويمكن إيجاز أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في الآتي: (حماد، ٢٠١٠م، ص ٥١-٥٢)

##### ١-٦-١ التمويل:

تعد مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تُعرق عمل المنظمات غير الحكومية وتقلل من نشاطها، وتؤدي المساعدات المالية دورًا محوريًا في تحديد اتجاهات عمل المنظمات غير الحكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجهات والأهداف المُعلنَة من قِبَل هذه المنظمات، سواءً كان التمويل من جهة محلية أم دولية، وبالإضافة إلى ذلك يُشكّل التنافس على مصادر التمويل عائقًا كبيرًا في الحصول على التمويل اللازم، وفي كثير من الأحيان يرتبط بشروط متعددة، منها: جودة المشاريع المقدمة والمدروسة تقنيًا، وإمكانية تنفيذها، ومنها: وجود الكادر البشري اللازم لتنفيذ تلك المشاريع المقدمة إلى جهات التمويل، ومنها: مطابقة الأنشطة المقدمة والمقترحة مع أهداف وأولويات الجهة الممولة.

##### ٢-٦-١ ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية:

فالنقص في الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمة غير الحكومية، بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي، قد يُعيق تطورها، وهذان العاملان أساسيان في تنشيط دور المنظمات غير الحكومية والشراكة مع الحكومة.

##### ٣-٦-١ ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية:

إن سوء وضع الوعي بأهمية التنسيق فيما بين المنظمات، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة كالبيئة، وحقوق الإنسان، والفقر، قد يؤدي إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويضعف الدور الفعّال المرتقب من هذه المنظمات بصفتها جهات ضاغطة للتأثير في السياسات العامة.

#### ٤-٦-١ غياب الإستراتيجية الإنمائية:

إن غياب التخطيط والإستراتيجيات الإنمائية التي يجب أن تضعها المنظمات غير الحكومية؛ لتيسير وتنشيط عملها يعد من أهم المعوقات لدور هذه المنظمات في التنمية المحلية.

#### ٧-١ سبل تطوير منظمات المجتمع المدني:

لقد أوصى المشاركون في مؤتمر (واقع المؤسسات الأهلية - آفاق وتحديات) الذي نظمته مؤسسة شركاء للإغاثة والتنمية والتطوير، بجملة من التوصيات من شأنها تطوير المنظمات غير الحكومية، منها: (البليسي، ٢٠١٠م، ص ٤٥-٤٦)

١-٧-١ العمل على عدم تسييس التمويل المقدم للمؤسسات الأهلية، وأن ينطلق الممول من البعد الإنساني البحث.

٢-٧-١ استحداث دائرة أو وحدة خاصة بجودة الأداء لدى الجهات الرسمية المشرفة والمتابعة لمؤسسات العمل الأهلي، بحيث لا ينحصر دور الجهات الرسمية في المراجعة والمحاسبة فقط، بل يتعداه إلى التطوير.

٣-٧-١ تنظيم مسابقات دورية بمستويات متعددة بين المؤسسات الأهلية من قبل الجهات الرسمية أو جهات مختصة؛ لخلق تنافس يدفع إلى الارتقاء، وتحسين جودة العمل والخدمة.

٤-٧-١ تعميق استخدام نظم المعلومات الإلكترونية، والعمل على إيجاد قاعدة بيانات ونظم متطورة تساعد في إيجاد الربط الآلي بين الجمعيات، بما يعزز من تعاون المؤسسات؛ كي تكون علاقتها تكاملية وليست تنافسية.

٥-٧-١ تعزيز التفكير الإستراتيجي لدى المؤسسات عبر القيام بعقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة، وفقاً لبرنامج عمل سنوي، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لذلك.

٦-٧-١ الاستمرار بتوعية المؤسسات الأهلية بضرورة وضع خطة إستراتيجية واضحة لها، مبنية على دراسة احتياجات المجتمع دراسةً منطقيّةً، وتوعية المؤسسات بآليات التخطيط المالي السليم حسب الخطة الإستراتيجية.

٧-٧-١ أن يتم انتخاب أعضاء مجالس الإدارة بناءً على مقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة، مع ضرورة إجراء انتخابات حقيقية تتصف بالنزاهة والشفافية.

- ٨-٧-١ قيام وزارة التربية والتعليم بإدراج مواضع في المناهج الدراسية عن: (العمل التطوعي ودوره في خدمة المجتمع)، مع إبراز التجارب الوطنية والعربية والعالمية البارزة.
- ٩-٧-١ ضرورة بلورة وتطوير خطة طوارئ واضحة المعالم ومتفق عليها بين جميع الأطراف المعنية، ويجب أن تستند هذه الخطة إلى تحديد دقيق لاحتياجات المجتمع في المرحلة الراهنة على أقل تقدير.
- ١٠-٧-١ دعوة وسائل الإعلام لتسليط الضوء على الفعاليات والأنشطة التي تقوم بها مؤسسات العمل الأهلي؛ لتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة لديها.
- ١١-٧-١ ضرورة اهتمام المؤسسات بالجانب الإعلامي لديها؛ لتسويق وإبراز أنشطتها.
- ١٢-٧-١ على الجهات التشريعية تطوير منظومة القوانين والتشريعات المنظمة للعمل التطوعي بما يكفل إيجاد فرص حقيقية لمشاركة الراغبين في التطوع -خاصةً من الشباب- في اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل الاجتماعي.
- ١٣-٧-١ العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي في الجمعيات، وذلك من خلال تطوير نظام مكافأة نهاية الخدمة، وتوفير صندوق للضمان الاجتماعي، وتوفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد.
- ١٤-٧-١ تشجيع فرص التطور المؤسسي الذاتي، وتحفيزهم على تحسين قدراتهم التعليمية وخبراتهم.
- ١٥-٧-١ تمكين المؤسسات من الانتقال من العمل الخيري ذي الطابع الإغاثي إلى العمل التنموي.
- ١٦-٧-١ على المؤسسات المانحة أن تعزز مشاركة المجتمع المحلي في وضع السياسات، وإعداد خطط الطوارئ والتنموية، عن طريق إسناد دور أكبر للمجالس المحلية في إدارة المشاريع الممولة.
- ١٧-٧-١ تدريب متخذي القرارات الإدارية في مجال التحليل المالي واتخاذ القرارات، مما يساهم في زيادة قدرة متخذي القرارات على التعامل بفعالية مع البيانات المالية.

## المبحث الثاني

### التحليل الوصفي لعينة الدراسة

#### ١- صدق الثبات والاتساق الداخلي:

#### ١-١ صدق الثبات : طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة لقياس الثبات للمحور الأول (قياس متغير مؤشرات قياس الأداء ) والمحور الثاني ( الخطة التشغيلية)، وقد يبين جدول رقم (11) أن معاملات الثبات مرتفعة و تتراوح بين (0.851 - 0.913) حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة 0.962 وهو أكبر من 0.70 مما يطمئن الباحث إلى صحة استخدام الاستبانة ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

جدول (١١) معامل الثبات

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
المتغير المستقل : قياس متغير مؤشرات قياس الأداء	29	0.851
مرحلة الإعداد والصيغة	10	0.870
مرحلة التنفيذ	5	0.883
مرحلة المتابعة	6	0.877
مرحلة الإنجاز والتقييم	8	0.888
المتغير التابع : الخطة التشغيلية	15	0.913
<b>الإجمالي</b>	<b>44</b>	<b>0.962</b>

#### ٢-١ صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم احتساب معامل بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية لكل محور على حدة، وبين كل محور وعلاقته بالمجموع الكلي للمحاور حسب الجداول أدناه.

حيث الجدول (12) يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 و 0.0) حيث أن القيمة الاحتمالية (0.00) لكل الفقرات وهي أقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة هي أكبر من  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.205 وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (١٢) معامل الارتباط لفقرات الاستبانة

القيمة	معامل	العبارات
		قياس متغير مؤشرات قياس الأداء
		مرحلة الإعداد والصيغة
0.000	.549**	بيانات إعداد مؤشرات قياس أداء المنظمة واضحة
0.000	.588**	بيانات إعداد مؤشرات قياس أداء المنظمة مكتملة، تمكن من الاستفادة
0.000	.561**	تُحدّد مجموعة من المؤشرات الوصفية للأخذ بها في المنظمة
0.000	.587**	تُحدّد مجموعة من المؤشرات الكمية للأخذ بها في المنظمة
0.000	.644**	تُصاغ المؤشرات في المنظمة بشكل واضح ومفهوم
0.000	.700**	تُصاغ المؤشرات بناء على كفاءة وقدرة المنظمة و موظفيها
0.000	.583**	تتنوع صياغة المؤشرات من قبل المنظمة ما بين النوعي و الكمي
0.000	.577**	تُصاغ في المنظمة مؤشرات لقياس مستوى التنفيذ
0.000	.594**	تُصاغ في المنظمة مؤشرات لقياس مستوى النجاح
0.000	.553**	تُستخدَم المؤشرات في كافة نواحي التدخلات الخاصة بعمل المنظمة
		مرحلة التنفيذ
0.000	.599**	المعنيون في المنظمة يدركون المؤشرات ذات العلاقة بمجال عملهم
0.000	.661**	المعنيون في المنظمة تنعكس في خططهم المؤشرات ذات العلاقة بهم
0.000	.721**	المعنيون في المنظمة لديهم تأهيل كافٍ لإدارة مؤشرات قياس الأداء
0.000	.653**	المعنيون في المنظمة لديهم خبرة مهنية في التعامل مع مؤشرات قياس الأداء

0.000	.701**	المعنيون في المنظمة لديهم منهجية في التعامل مع مؤشرات قياس الأداء
		مرحلة المتابعة
0.000	.730**	المعنيون في المنظمة يجيدون مهارات المتابعة الممنهجة وقياس المؤشرات
0.000	.647**	المعنيون في المنظمة يجيدون متابعة مدى جدوى المؤشر تجاه التدخل
0.000	.671**	لدى المنظمة ثقافة واضحة في التعرف على مؤيدات التحقق من المؤشر
0.000	.654**	لدى المنظمة نظام فاعل في التعرف على مؤيدات التحقق من المؤشر
0.000	.650**	يتم في المنظمة متابعة مدى تأثر المؤشرات سلباً أو إيجاباً بالتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية
0.000	.655**	يتم في المنظمة متابعة مدى تأثر المؤشرات سلباً أو إيجاباً بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية
		مرحلة الإنجاز والتقييم
0.000	.530**	تعمل المنظمة بشكل منتظم ومستمر على تطبيق طرق فعالة في تقييم الأداء وتطويره
0.000	.592**	لدى المنظمة ثقافة واضحة في رصد دروس التعلم تجاه التعامل مع مؤشرات قياس الأداء
0.000	.622**	لدى المنظمة نظام فاعل في رصد دروس التعلم تجاه التعامل مع مؤشرات قياس الأداء
0.000	.615**	تهتم المنظمة بمدى الاستفادة من دروس التعلم الموثقة وتعزز عكسها في الواقع العملي
0.000	.753**	تهتم المنظمة بوضع مؤشرات قياس أداء تساهم في تقييمها بوضوح بما يحقق أنها أداة مساعدة لاتخاذ القرارات الصائبة
0.000	.587**	تقارن المنظمة بين مؤشرات الأداء الفعلي و الأداء المطلوب
0.000	.595**	مؤشرات قياس الأداء تساعد المنظمة على تسريع الإنجاز وتوجيهه
0.000	.746**	يُقَيِّم المعنيون في المنظمة كل ما له علاقة بمؤشرات قياس الأداء

\*\* دال عند مستوى 0.01 قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية تساوي 0.205

وفي الجدول رقم ( 13 ) تم إيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرات (الخطة التشغيلية) وتم احتساب معامل بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور أداة الدراسة والدرجة الكلية لكل محور على حدة، وبين كل محور وعلاقته بالمجموع الكلي للمحاور حسب الجداول أدناه، و يبين الجدول أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) و (0.01) حيث أن القيمة الاحتمالية (0.000) لكل الفقرات، وهي أقل من 0.05 وقيمة المحسوبة هي أكبر من ٢ الجدولية والتي تساوي 0.025 وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (١٣) معامل الارتباط لفقرات (الخطة التشغيلية)

القيمة	معامل	
0.018	.275*	الخطة التشغيلية
0.018	.275*	لدى المعنيين بالمنظمة مهارة كافية لإعداد الخطة التشغيلية
0.118	0.183	تشجع قيادة المنظمة على تضمين الخطة التشغيلية مبادرات وأفكاراً جديدة
0.001	.393**	توفر المنظمة بيانات و معلومات كافية يتم الرجوع إليها لإعداد الخطة التشغيلية
0.000	.573**	الخطة التشغيلية للعام الماضي هي أحد مصادر المنظمة لإثراء الخطة التشغيلية للعام الجاري
0.000	.535**	لدى المعنيين بالمنظمة قدرة كافية على إجراء التحليل البيئي الداخلي و الخارجي
0.033	.249*	تصاغ أهداف الخطة التشغيلية بشكل واضح وفاعل
0.000	.514**	تتميز الخطة التشغيلية بمواصفات SMART
0.004	.334**	تصاغ الخطة التشغيلية بما يحقق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة
0.000	.416**	لدى مديري الإدارات التنفيذية بالمنظمة كفاءة عالية في إدارة الخطة التشغيلية
0.000	.535**	لدى المنظمة نظام فاعل في متابعة وقياس مدى التقدم في الخطة



		التشغيلية
0.003	.342**	لدى المنظمة معايير خاصة وفعّالة في تقييم الخطة التشغيلية
0.007	.310**	لدى المنظمة ثقافة جيّدة في إبراز الخطة و التذكير بمحتواها
0.001	.372**	لدى المنظمة ثقافة واضحة في رصد دروس التعلم و التغذية الراجعة تجاه التعامل مع ثقافة التخطيط التشغيلي
0.001	.387**	لدى المنظمة نظام فاعل في رصد دروس التعلم و التغذية الراجعة تجاه التعامل مع ثقافة التخطيط التشغيلي
0.000	.641**	تهتم المنظمة بمدى الاستفادة من دروس التعلم الموثقة وتعزز عكسها في الواقع العملي

\*\* دال عند مستوى 0.01 قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية تساوي 0.205

#### ١- المعالجة الإحصائية:

بعد إدخال البيانات والاستفادة من البرامج الإحصائية في معالجة هذه البيانات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v26) من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

#### ١-٢ الإحصاء الوصفي والاستدلالي:

١-١-٢ النسب المئوية والتكرارات .

٢-١-٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

٣-١-٢ اختبار ألفا كرنباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٤-١-٢ معامل الارتباط بيرسون.

٥-١-٢ اختبار كولومجروف- سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

٦-١-٢ اختبار (t-test)

٧-١-٢ اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار (one-way analysis of variance) ويرمز

له اختصاراً (ANOVA) لاختبار الفروق بين البيانات الشخصية .

## ٢- أداة الاستبانة :

تم إعداد استبانة الدراسة وقد تم تقسيمها إلى قسمين:

### ١-٣ القسم الأول: البيانات الشخصية:

معلومات عن خصائص عينة الدراسة ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة )

### ٢-٣ القسم الثاني: ويشتمل على:

١-٢-٣ قياس متغير مؤشرات قياس الأداء : وعدد فقراتها (٢٩) فقرة

١-١-٢-٣ (مرحلة الإعداد والصيغة) تتكون من (١٠) فقرات

٢-١-٢-٣ (مرحلة التنفيذ ) تتكون من (٥) فقرات

٣-١-٢-٣ (مرحلة المتابعة ) تتكون من (٦) فقرات

٤-١-٢-٣ (مرحلة الإنجاز والتقييم) تتكون من (٨) فقرات

٢-٢-٣ الخطة التشغيلية : وعدد فقراتها (١٥) فقرة

إجمالي عدد فقرات الاستبانة للكل (٤٤) فقرة.

## المبحث الثالث

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأبعادها

تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرث الخماسي، حيث كانت الدرجة (1) تعني غير موافق بشدة والدرجة (5) تعني موافق بشدة.

ومن خلال عرض ذلك و الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض نتائج الاستبانة و التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الفقرات ، حتى نصل لنتائج واضحة سيتم عرضها في جداول إحصائية .

ولقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق مقياس ليكرث الخماسي حيث كانت الدرجة (1) تعني غير موافق بشدة، والدرجة (5) تعني موافق بشدة. ( مكرر )

كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (١٤) يوضح درجات الموافقة في الدراسة للمقياس

التصنيف	مقياس ليكرث	درجة الموافقة	المدى المتوسط
1	غير موافق بشدة	ضعيفة جداً	من 1 الى 1.79
2	غير موافق	ضعيفة	من 1.80 الى 2.59
3	محايد	متوسطة	من 2.60 الى 3.30
4	موافق	مرتفعة	من 3.40 الى 4.19
5	موافق بشدة	مرتفعة جداً	من 4.20 الى 5

- تم احتساب الجدول حسب الآتي:

- تم احتساب المدى في مقياس ليكرث الخماسي  $4 = 1 - 5$

- ثم قسمة أكبر قيمة وهي 5 حسب الآتي  $0.80 = \frac{4}{5}$

- تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة وهي 1

وهكذا حسب ما هو موضح في الجدول (14) أعلاه.

## ١- تحليل فقرات المتغير المستقل (قياس متغير مؤشرات قياس الأداء):

### ١-١ مرحلة الإعداد والصياغة:

يتبين لنا في الجدول الآتي (15) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مرحلة الإعداد والصياغة) هو عالٍ جداً، حيث بلغ 4.20 وهي درجة مرتفعة جداً بانحراف معياري مقداره 0.49. وقد جاء في المرتبة الأولى عبارة موافق بشدة من حيث المتوسط الفقرة 5 وهي: " تُصاغ المؤشرات في المنظمة بشكل واضح ومفهوم" بدرجة 4.34، وهي درجة مرتفعة جداً. أما أدنى متوسط فكان للفقرة 2 وهي: " بيانات إعداد مؤشرات قياس أداء المنظمة مكتملة، تمكن من الاستفادة منها" حيث بلغ 4.12 وهي درجة مرتفعة.

### جدول (١٥) مرحلة الإعداد والصياغة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	بيانات إعداد مؤشرات قياس أداء المنظمة واضحة	4.18	0.80	12.642	0.000	6
٢	بيانات إعداد مؤشرات قياس أداء المنظمة مكتملة، تمكن من الاستفادة منها	4.12	0.76	12.735	0.000	9
٣	تُحدّد مجموعة من المؤشرات الوصفية للأخذ بها في المنظمة	4.18	0.60	16.718	0.000	7
٤	تُحدّد مجموعة من المؤشرات الكمية للأخذ بها في المنظمة	4.14	0.69	14.174	0.000	8
٥	تُصاغ المؤشرات في المنظمة بشكل واضح ومفهوم	4.34	0.76	15.073	0.000	1
٦	تُصاغ المؤشرات بناء على كفاءة المنظمة و موظفيها	4.23	0.75	14.099	0.000	3
٧	تتنوع صياغة المؤشرات من قبل المنظمة ما بين النوعي و الكمي	4.22	0.69	15.210	0.000	5
٨	تُصاغ في المنظمة مؤشرات لقياس مستوى التنفيذ	4.34	0.65	17.789	0.000	2

4	0.000	13.459	0.79	4.23	تُصاغ في المنظمة مؤشرات لقياس مستوى النجاح	٩
6	0.000	12.642	0.80	4.08	تُستخدَم المؤشرات في كافة نواحي التدخلات الخاصة بعمل المنظمة	١٠
مرتفعة	0.000	20.497	0.49	4.20	مرحلة الإعداد والصياغة	

#### ٢-١ مرحلة التنفيذ:

يلاحظ من الجدول (16) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مرحلة التنفيذ) هو عالٍ، حيث بلغ 4.08 وهي درجة مرتفعة بانحراف معياري مقداره 0.656، وقد جاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الفقرة 1 وهي: "المعنيون في المنظمة يدركون المؤشرات ذات العلاقة بمجال عملهم، بدرجة 4.35، وهي درجة مرتفعة جداً، في حين كان أدنى متوسط للفقرة 5 وهي: "المعنيون في المنظمة لديهم منهجية في التعامل مع مؤشرات قياس الأداء" حيث بلغ 3.91 وهي درجة مرتفعة.

#### جدول (١٦) مرحلة التنفيذ

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	المعنيون في المنظمة يدركون المؤشرات ذات العلاقة بمجال عملهم	4.35	0.801	14.508	0.000	1
٢	المعنيون في المنظمة تتعكس في خطتهم المؤشرات ذات العلاقة بهم	4.26	0.760	14.232	0.000	2
٣	المعنيون في المنظمة لديهم تأهيل كافٍ لإدارة مؤشرات قياس الأداء	3.95	0.826	9.854	0.000	3
٤	المعنيون في المنظمة لديهم خبرة مهنية في التعامل مع مؤشرات قياس الأداء	3.95	0.792	10.275	0.000	4
٥	المعنيون في المنظمة لديهم منهجية في التعامل مع مؤشرات قياس الأداء	3.91	0.797	9.776	0.000	5
	مرحلة التنفيذ	4.08	0.656	14.172	0.000	مرتفع

### ٣-١ مرحلة المتابعة:

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (مرحلة المتابعة) هو موافق، حيث بلغ 4.03 وهي درجة مرتفعة وبانحراف معياري مقداره 0.632، و جاء في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الفقرة 5 وهي: " يتم في المنظمة متابعة مدى تأثر المؤشرات سلباً أو إيجاباً بالتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية"، بدرجة 4.11، وهي درجة مرتفعة، أما أدنى متوسط فكان للفقرة 1 وهي: "المعنيون في المنظمة يجيدون مهارات

جدول (١٧) مرحلة المتابعة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	المعنيون في المنظمة يجيدون مهارات المتابعة الممنهجة وقياس المؤشرات	3.97	0.827	10.119	0.000	6
٢	المعنيون في المنظمة يجيدون متابعة مدى جدوى المؤشر تجاه التدخل	4.03	0.740	11.943	0.000	3
٣	لدى المنظمة ثقافة جيّدة في التعرف على مؤيدات التحقق من المؤشر	4.03	0.827	10.681	0.000	4
٤	لدى المنظمة نظام فاعل في التعرف على مؤيدات التحقق من المؤشر	3.99	0.914	9.284	0.000	5
٥	يتم في المنظمة متابعة مدى تأثر المؤشرات سلباً أو إيجاباً بالتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية	4.11	0.694	13.740	0.000	1
٦	يتم في المنظمة متابعة مدى تأثر المؤشرات سلباً أو إيجاباً بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	4.07	0.800	11.487	0.000	2
	مرحلة المتابعة	4.03	0.632	14.043	0.000	مرتفعة

المتابعة الممنهجة وقياس المؤشرات" حيث بلغ 3.97 وهي درجة مرتفعة.

#### ٤-١ مرحلة الإنجاز و التقييم:

يتبين لنا من الجدول(18) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات(مرحلة الإنجاز و التقييم) هو موافق، حيث بلغ 4.20 وهي درجة مرتفعة جداً و بانحراف معياري مقداره 0.553، حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الفقرة 7 وهي: "مؤشرات قياس الأداء تساعد المنظمة على تسريع الإنجاز وتوجيهه"، بمتوسط 4.39، وهي درجة مرتفعة جداً، في حين كان أدنى متوسط للفقرة4 وهي: "يُقيّم المعنيون في المنظمة كل ما له علاقة بمؤشرات قياس الأداء" حيث بلغ 4.11 وهي درجة مرتفعة.

جدول (١٨) مرحلة الإنجاز و التقييم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	تعمل المنظمة بشكل منتظم ومستمر على تطبيق طرق فعالة في تقييم الأداء وتطويره	4.28	0.693	15.940	0.000	2
٢	لدى المنظمة ثقافة جيدة في رصد دروس التعلم تجاه التعامل مع مؤشرات قياس الأداء	4.22	0.745	14.039	0.000	3
٣	لدى المنظمة نظام فاعل في رصد دروس التعلم تجاه التعامل مع مؤشرات قياس الأداء	4.08	0.736	12.640	0.000	8
٤	تهتم المنظمة بمدى الاستفادة من دروس التعلم الموثقة وتعزز عكسها في الواقع العملي	4.15	0.806	12.267	0.000	6
٥	تهتم المنظمة بوضع مؤشرات قياس أداء تساهم في تقييمها بوضوح بما يحقق أنها أداة مساعدة لاتخاذ القرارات الصائبة	4.22	0.745	14.039	0.000	4
٦	تقارن المنظمة بين مؤشرات الأداء الفعلي و الأداء المطلوب	4.18	0.817	12.380	0.000	5
٧	مؤشرات قياس الأداء تساعد المنظمة على تسريع الإنجاز وتوجيهه	4.39	0.593	20.205	0.000	1

7	0.000	12.699	0.751	4.11	يُقيّم المعنيون في المنظمة كل ما له علاقة بمؤشرات قياس الأداء	٨
مرتفع جداً	0.000	18.705	0.553	4.20	مرحلة الإنجاز و التقييم	

#### ١- تحليل فقرات المتغير التابع ( الخطة التشغيلية ):

يتضح من الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الخطة التشغيلية) هو موافق، حيث بلغ 4.22 وهي درجة مرتفعة جداً وبانحراف معياري مقداره 0.455. وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الفقرة 2 وهي: "تشجع قيادة المنظمة على تضمين الخطة التشغيلية مبادرات وأفكاراً جديدة" حيث بلغ المتوسط 4.46، وهو ذو درجة مرتفعة جداً، و كان أدنى متوسط للفقرة 14 وهي: "لدى المنظمة نظام فاعل في رصد دروس التعلم والتغذية الراجعة تجاه التعامل مع ثقافة التخطيط التشغيلي" حيث بلغ 4.07 وهو ذو درجة مرتفع، و الجدول الآتي يوضح التفاصيل.

جدول (١٩) الخطة التشغيلية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
١	لدى المعنيين بالمنظمة مهارة كافية لإعداد الخطة التشغيلية	4.28	0.693	15.940	0.000	5
٢	تشجع قيادة المنظمة على تضمين الخطة التشغيلية مبادرات وأفكاراً جديدة	4.46	0.601	20.886	0.000	1
٣	توفر المنظمة بيانات و معلومات كافية يتم الرجوع إليها لإعداد الخطة التشغيلية	4.35	0.607	19.163	0.000	3
٤	الخطة التشغيلية للعام الماضي هي أحد مصادر المنظمة لإثراء الخطة التشغيلية للعام الجاري	4.39	0.593	20.205	0.000	2
٥	لدى المعنيين بالمنظمة قدرة كافية لإجراء التحليل البيئي الداخلي و الخارجي	4.09	0.725	12.993	0.000	14



6	0.000	18.104	0.604	4.27	تصاغ أهداف الخطة التشغيلية بشكل واضح وفعال	٦
13	0.000	13.740	0.694	4.11	تتميز الخطة التشغيلية بمواصفات SMART	٧
4	0.000	15.836	0.727	4.34	تصاغ الخطة التشغيلية بما يحقق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة	٨
8	0.000	13.275	0.771	4.19	لدى مديري الإدارات التنفيذية بالمنظمة كفاءة عالية في إدارة الخطة التشغيلية	٩
9	0.000	13.887	0.728	4.18	لدى المنظمة نظام فاعل في متابعة وقياس مدى التقدم في الخطة التشغيلية	١٠
11	0.000	14.158	0.682	4.12	لدى المنظمة معايير خاصة وفاعلة في تقييم الخطة التشغيلية	١١
12	0.000	13.390	0.721	4.12	لدى المنظمة ثقافة جيدة في إبراز الخطة و التذكير بمحتواها	١٢
10	0.000	15.070	0.648	4.14	لدى المنظمة ثقافة جيدة في رصد دروس التعلم و التغذية الراجعة تجاه التعامل مع ثقافة التخطيط التشغيلي	١٣
15	0.000	13.729	0.669	4.07	لدى المنظمة نظام فاعل في رصد دروس التعلم و التغذية الراجعة تجاه التعامل مع ثقافة التخطيط التشغيلي	١٤
7	0.000	15.210	0.688	4.22	تهتم المنظمة بمدى الاستفادة من دروس التعلم الموثقة وتعزز عكسها في الواقع العملي	١٥
مرتفع جداً	0.000	23.090	0.455	4.22	الخطة التشغيلية	

## المبحث الرابع

### ١- تحليل فرضيات الدراسة:

سيتم هنا تناول أسئلة الدراسة وفرضياتها، وعرض النتائج التي توصلت إليها، ثم مناقشة تلك النتائج وتحليلها.

وتتمثل الفرضية الرئيسة فيما يأتي:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لمنظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

**وتتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:**

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد وصياغة مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنفيذ مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت .

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتابعة مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإنجاز وتقييم مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

#### ١-١-١ الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مرحلة الإعداد و الصياغة لمؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

لقد استخدم الباحث الارتباط والانحدار الخطي البسيط لتبيين الأثر بين المتغيرين التابع والمستقل للبعد الأول (مرحلة الإعداد والصياغة) وهذا البعد هو أحد أبعاد المحور المستقل (مؤشرات قياس الأداء).

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الإعداد و الصياغة و تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.676)$  عند مستوى معنوية  $(0.05)$  وبمعامل تحديد

(0.457) أي أن ما قيمته (46%) من التغيرات في الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت ناتجة عن التغير في مرحلة الإعداد و الصياغة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.622)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مرحلة الإعداد و الصياغة يؤدي إلى تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت بقيمة (0.622) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة t المحسوبة والتي بلغت (7.79)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2)، وأيضاً أن مستوى الدلالة والذي يساوي (0.00) وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مرحلة الإعداد و الصياغة وتحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، و الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٢٠) يبين أثر مرحلة الإعداد و الصياغة و تحقيق الخطة التشغيلية

R	معامل التحديد R2	نتيجة الفرضية العدمية	B معامل الانحدار	قيمة T		
				Sig مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة
.676	.457	رفض	0.622	0.000	2	7.79

#### ٢-١- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مرحلة تنفيذ مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت. و لقد استخدم الباحث الارتباط والانحدار الخطي البسيط لتبيين الأثر بين المتغيرين التابع والمستقل للبعد الثاني (مرحلة التنفيذ) وهذا البعد هو أحد أبعاد المحور المستقل (مؤشرات قياس الأداء).

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التنفيذ و تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت،

إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.551)$  عند مستوى معنوية  $(0.05)$  ومعامل تحديد  $(0.303)$  أي أن ما قيمته  $(30\%)$  من التغيرات على تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت ناتجة عن التغير في مرحلة التنفيذ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مرحلة التنفيذ يؤدي إلى تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت بقيمة  $(0.382)$  وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت  $(5.597)$ ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية  $(2)$ ، و أيضاً أن مستوى الدلالة والذي يساوي  $(0.00)$  وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد  $(0.05)$ ، وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.5)$  بين مرحلة التنفيذ و تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، و الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٢١) يبين أثر مرحلة التنفيذ و تحقيق الخطة التشغيلية

R	معامل	نتيجة	B	قيمة T		
				Sig	الجدولية	المحسوبة
معامل	التحديد	الفرضية	معامل	مستوى	الجدولية	المحسوبة
الارتباط	$R^2$	العدمية	الانحدار	الدلالة		
<b>.551</b>	<b>.303</b>	<b>رفض</b>	<b>0.382</b>	<b>0.000</b>	<b>2</b>	<b>5.597</b>

### ٣-١ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مرحلة المتابعة لمؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت. ولقد استخدم الباحث الارتباط والانحدار الخطي البسيط لتبيين الأثر بين المتغيرين التابع والمستقل للبعد الثالث (مرحلة المتابعة) وهذا البعد هو أحد أبعاد المحور المستقل (مؤشرات قياس الأداء). و أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة المتابعة و تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.604)$  عند مستوى معنوية  $(0.05)$  ومعامل تحديد

(0.365) أي أن ما قيمته (37%) من التغيرات على تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت ناتجة عن التغير في مرحلة المتابعة، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.435)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مرحلة المتابعة يؤدي إلى تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت والعمل بقيمة (0.435). وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة t المحسوبة والتي بلغت (6.433)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2)، وأيضاً أن مستوى الدلالة والذي يساوي (0.00) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05).

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مرحلة المتابعة وتحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، و الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (21) يبين أثر مرحلة المتابعة و تحقيق الخطة التشغيلية

R معامل الارتباط	معامل التحديد R2	نتيجة الفرضية العدمية	B معامل الانحدار	قيمة T		
				Sig مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة
.604	.365	رفض	.435	0.00 0	2	6.433

#### ١-٤ الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مرحلة الإنجاز و التقييم لمؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت. واستخدم الباحث الارتباط والانحدار الخطي البسيط لتبيين الأثر بين المتغيرين التابع والمستقل للبعد الرابع (مرحلة الإنجاز و التقييم) وهذا البعد هو أحد أبعاد المحور المستقل (مؤشرات قياس الأداء).

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الإنجاز و التقييم و تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.640)$  عند مستوى معنوية  $(0.05)$  وبمعامل تحديد  $(0.409)$  أي أن ما قيمته  $(41\%)$  من التغيرات في تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت ناتجة عن التغير في مرحلة الإنجاز و التقييم، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B(0.526)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مرحلة الإنجاز و التقييم يؤدي إلى تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت و العمل بقيمة  $(0.526)$  وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت  $(7.067)$ ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية  $(2)$ ، وأيضاً أن مستوى الدلالة والذي يساوي  $(0.00)$  وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد  $(0.05)$ .

وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.5)$  بين مرحلة الإنجاز و التقييم و تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، و الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (22) يبين أثر مرحلة الإنجاز و التقييم و تحقيق الخطة التشغيلية

R معامل الارتباط	معامل التحديد R2	نتيجة الفرضية العدمية	B معامل الانحدار	قيمة T		
				Sig مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة
.640	.409	رفض	0.526	0.000	2	7.067

## ١-٥ الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

ولقد استخدم الباحث الارتباط والانحدار الخطي البسيط لتبيين الأثر بين المتغير المستقل: مؤشرات قياس الأداء، والمتغير التابع: الخطة التشغيلية.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0.718)$  عند مستوى معنوية  $(0.05)$  وبمعامل تحديد  $(0.215)$ . أي أن ما قيمته  $(22\%)$  من التغيرات على تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت ناتجة عن التغير في مؤشرات قياس الأداء، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $B(0.662)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مؤشرات قياس الأداء يؤدي إلى تحقيق الخطة التشغيلية في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت و العمل بقيمة  $(0.662)$  وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة  $t$  المحسوبة والتي بلغت  $(8.75)$ ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية  $(2)$ ، وأيضاً أن مستوى الدلالة والذي يساوي  $(0.00)$  وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد  $(0.05)$ ، وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.5)$  بين مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، و الجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (٢٣) يبين أثر مؤشرات قياس الأداء و تحقيق الخطة التشغيلية

R معامل الارتباط	معامل التحديد R2	نتيجة الفرضية العدمية	B معامل الانحدار	قيمة T		
				Sig مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة
.718	.215	رفض	.662	0.000	2	8.75

الفصل الرابع  
التحليل ومناقشة النتائج



## الفصل الرابع

### التحليل ومناقشة النتائج

١- نتائج الدراسة :

يتبين من خلال تحليل الاستبانة بعد تعبئتها من العينة النتائج الآتية :

١-١- مستوى استخدام مؤشرات الأداء في منظمات المجتمع المدني وفقاً للتفاصيل الآتية :

جدول (24) يبين أثر مرحلة المتابعة و تحقيق الخطة التشغيلية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
١	مرحلة الإعداد والصياغة	4.20	0.49	20.497	0.000
٢	مرحلة التنفيذ	4.08	0.656	14.172	0.000
٣	مرحلة المتابعة	4.03	0.632	14.043	0.000
٤	مرحلة الإنجاز و التقييم	4.20	0.553	18.705	0.000
	المتوسط العام	4.12		مرتفع	

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمقياس الأداء لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت بلغ 4.12 وهذا يعتبر مرتفع وهو يبحث عن التساؤل الرئيس ما مستوى استخدام مؤشرات الأداء لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت .

١-٢- مستوى استخدام الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت ، فقد بلغ المتوسط الحسابي 4.22 وهذا يعتبر مرتفع جداً ويبحث التساؤل الرئيس الثاني ما مستوى استخدام الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت .

١-٣- أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، ويأتي هذا من خلال معرفة النتائج الآتية :

١-٣-١ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مرحلة الإعداد و

الصياغة وتحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

١-٣-٢ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مرحلة التنفيذ و تحقيق

الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

٣-٣-١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مرحلة المتابعة وتحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت

٣-٤-١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مرحلة الإنجاز و التقييم و تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت .

٤-١- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت

## ٢- التوصيات المقترحة:

بناءً على النتائج المتوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة؛ يُوصي الباحث منظمات المجتمع المدني بالآتي؛ بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية تجاه تعاملها مع مؤشرات الأداء:

### ١-٢ التوصيات ذات العلاقة بالمتغير المستقل (المؤشرات):

١-١-٢-١ صياغة مؤشرات أداء بنوعيتها ومستويها، مستجيبة لواقع التحليل الخاص بالبيئة الداخلية والخارجية.

١-٢-٢-١-٢-٢ تبنى ثقافة التعليم والتطوير المستمر، لاسيما فيما يخص ثقافة المؤشرات، وجعلها ذات أولوية في التدريب والتأهيل.

### ٢-٢ التوصيات ذات العلاقة بالمتغير التابع (الخطة التشغيلية):

١-٢-٢-٢-٢ العمل على تطوير عناصر الخطط التشغيلية، وإدراج المؤشرات فيها بصفقتها عنصرًا رئيسًا وضابطاً في الخطط.

٢-٢-٢-٢-٢ ضرورة اعتبار مؤشرات قياس الأداء جزءًا لا ينفصل من عناصر الخطة التشغيلية.

### ٣-٢ التوصيات ذات العلاقة بمنظمات المجتمع المدني:

١-٣-٢-٢ تحديث منهجيات العمل المتلائمة مع طبيعة دور المنظمة، من خلال إدراج فكر المؤشرات في ضمن عناصر وممارسة خططها التشغيلية؛ لماكبة المستجدات العلمية والعملية الحديثة، بما يحقق فاعليتها، وزيادة كفايتها وقدرتها التنافسية.

٢-٣-٢ تطوير كفاية الموارد البشرية باعتبارها أساساً لتحقيق الكفاءة في إنجاز الخطة التشغيلية، وذلك من خلال تنفيذ مناشط متخصصة ومتعمقة وموجهة؛ بهدف تخفيض اللاكفاية في مجال مؤشرات قياس الأداء.

٣-٣-٣ تعزيز أداء العاملين، والتشجيع المستمر من قادة منظمات المجتمع المدني، على إنجاز الأعمال والمؤشرات في الوقت المحدد؛ نظراً لما لذلك من انعكاس إيجابي في تحقيق مستهدفات الخطة التشغيلية.

٤-٣-٣ تطبيق نظام توظيف أو استقطاب العاملين بالمنظمة، وجعل ثقافة المؤشرات شرطاً رئيساً في قبوله موظفاً.

٥-٣-٣ تكثيف المتابعة الدورية لمدى تحقق المؤشرات في الخطة التشغيلية، مما يساعد على زيادة مستوى الثقافة الواعية في التعامل مع مؤشرات قياس الأداء.

٦-٣-٣ تبني المنظمات فكر وثقافة المؤشرات بصفاتها أدوات حديثة وفعالة في تحقيق الخطة التشغيلية.

٧-٣-٣ تنمية الوعي من خلال التجارب ذات العلاقة بالمؤشرات، وطبيعة التعامل معها، والاستفادة منها، من خلال عكسها في البيئة الداخلية، وجعلها في ضمن العمليات الداخلية والإجراءات أو السياسات المعتمدة والمتبعة في المؤسسة.

٨-٣-٣ تطوير آليات الرقابة والمتابعة والتقييم لدى المنظمات؛ لضمان الارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية لدى مديري المشاريع.

٩-٣-٣ تجويد قدرات جميع العاملين - لاسيما المعنيين في المنظمة بمؤشرات الأداء- من خلال إشراكهم في صياغة المؤشرات، واتخاذ القرارات حيالها؛ ليتسنى لهم تحقيق خططهم التشغيلية بكفاءة، وتعزيزاً لشعورهم بأهمية ما يقدمونه ويمارسونه.

١٠-٣-٣ تأسيس نظامٍ فعّالٍ وثقافةٍ واضحةٍ في آليات صياغة وإدارة المؤشرات بنوعيتها (الكمية والوصفية)، ومستوياتها المعترّين (التنفيذ والنجاح).

١١-٣-٣ تقييم كل ماله علاقة بالمؤشرات، والمقارنة بين الفعلي والمطلوب.

١٢-٣-٣ تثبيت ثقافة واضحة ونظام فعّال في رصد دروس التعلم والتغذية الراجعة تجاه التعامل مع الخطة التشغيلية.

١٣-٣-٣ تدعيم مدى الاستفادة من دروس التعلم الموثقة، وتعزيز عكسها في الواقع العملي.

١٤-٣-٣ إيجاد منشأة (شركات، أو مؤسسات، أو معاهد، إلخ) تُعنى بتطوير القدرات، وبناء

الثقافات، وتوجيه الممارسات، بما يحقق دمج وإدارة المؤشرات في الخطط التشغيلية من خلال إقامة المناشط ذات العلاقة، وإنتاج أدبيات احترافية، مثل: (أدلة، مراجع، قوالب،

نماذج، إلخ)؛ لتكون مرجعية محلية لديها تجارب من بيئة المؤسسات في ساحل حضرموت.

### ٣-٤ التوصيات ذات العلاقة بمكتب الشؤون الاجتماعية والعمل:

- ٣-٤-١ ترسيم ما يخص المؤشرات في الخطط ضمن وثائق التجديد السنوي.
- ٣-٤-٢ انتقاء مؤشرات التنمية المستدامة التي تتلاءم مع ظروف البلد، وقدرات منظمات المجتمع المدني، وثقافة المنطقة.
- ٣-٤-٣ مخاطبة الجهات في وزارة التعليم العالي بالتوجّه لتدريس فكر المؤشرات في مساق دراسة البكالوريوس والماجستير في تخصصات الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ٣-٤-٤ تعيين خبير لدى مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل؛ ليقوم بضبط محتوى خطط المؤسسات واحتوائها على مؤشرات فعّالة.
- ٣-٤-٥ تكوين فريق عمل استشاري يتولى مهمة تصميم مؤشرات ذات احتياج مجتمعي، محققة لأهداف التنمية المستدامة ومحاكية لإستراتيجية الدولة ومنبثقة من إحصائيات المحافظة.
- ٣-٤-٦ تسهيل عملية تدفق البيانات والمعلومات والمعرفة والخبرة؛ لتعزيز كفاءة فرق العمل والمعنيين التي تتعلق بالأنشطة المختلفة لكل المنتسبين.

### ٣-آفاق وأفكار للبحث مستقبلاً:

وفي ضوء استنتاجات الدراسة وتوصياتها المحددة آنفاً؛ يقترح الباحث دراسة الآتي مستقبلاً:

### ٣-١ على مستوى منظمات المجتمع المدني:

تعد هذه الدراسة إسهاماً أكاديمياً يفيد المعنيين بمؤشرات الأداء في خططهم التشغيلية -العاملين في منظمات المجتمع المدني، الباحثين، إلخ- كونهم مرجعاً أو مصدرًا في هذا المجال، خاصة أن الموضوع يتسم بقلّة البحث فيه، وما زال غير مستوفٍ حقه من الدراسات في المكتبة العربية، في حدود علم الباحث واطلاعه، لذا فإن هذه الدراسة تفتح الباب واسعاً أمام الدراسات والبحوث المستقبلية. وهذه بعض العناوين المقترحة:

- ٣-١-١ أثر استخدام مؤشرات قياس أداء النجاح في تحقيق الخطة التشغيلية.
- ٣-١-٢ أثر استخدام مؤشرات قياس أداء الإنجاز في تحقيق الخطة التشغيلية.
- ٣-١-٣ أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق التوجهات الإستراتيجية.
- ٣-١-٤ أثر التفريق في مؤشرات الأداء بين الخطة التشغيلية والخطة الإستراتيجية.
- ٣-١-٥ معوقات التعامل مع مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية.

٦-١-٣ أثر استخدام مهارات المتابعة والتقييم في تحقيق مؤشرات قياس أداء الخطة التشغيلية.  
٧-١-٣ أثر استخدام مستويات وأنواع مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الاستدامة المؤسسية.

### ٢-٣ على مستوى مؤسسات القطاع الربحي:

كما أنه بالإمكان إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات القطاع الربحي التجاري بعنوان بحثي مثل:  
أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق أرباح الشركة.

### ٣-٣ على مستوى المؤسسات التعليمية:

سواء التابعة لوزارة التربية والتعليم، أم التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أم لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني ونحوها.

## المراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم .
- السنة النبوية
- زعبي، رحمة، أثر التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠١٣م.
- بلقلم، مصطفى - بوشعور، راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، ٢٠٠٤ م.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد الصبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ٢٠٠٧ م .
- محمد الربيق، محمد بن إبراهيم، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق .رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٤ م .
- صيام، أمال، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٠م.
- شلتاغ، شجاع، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، ٢٠١٠م.
- أبو ماضي، كامل، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، البرنامج الوطني لدار الكتب الفلسطينية، فلسطين، ٢٠١٨م.
- محمد، عبدالرحيم، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على شبكات الإذاعة الإقليمية كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الأزهر، مصر، ٢٠٠٦ م.
- بني حمدان، خال طلال، وإدريس، وائل، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ٢٠٠٧.
- الفايز، محمد، استخدام مدخل التقييم الإستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١١م.
- الطعمنة، محمد محمود، وعبدالوهاب، سمير محمد، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥ م.
- السعدون، هدى، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، درجة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ٢٠١٧م.
- خمّان، حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، ٢٠١٥ م.

- الرفاتي، عادل، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١١م.
- البتانوني، علاء محمد، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء تنظيمات الأعمال، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، ٢٠٠٤م.
- الحميري، عبدالجليل، التخطيط التشغيلي والتكتيكي، مؤسسة أبرار ناشرون ومبدعون، اليمن، ٢٠١٢م.
- السبيعي، مؤسسة محمد، دليل التخطيط التشغيلي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ١٤٣٧هـ.
- الكرخي، مجيد، التخطيط التشغيلي، العراق، ٢٠١٧م.
- آل عوشن، ماجد سعود، التخطيط التشغيلي خطوات عملية الخطة التشغيلية، الرياض، ٢٠١٣م.
- وزارة التربية والتعليم، دليل إعداد الخطة التشغيلية، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٤هـ.
- أبو ماضي، كامل، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، ٢٠١٥م.
- كورتل، فريد، وآخرون، أهمية التخطيط الإستراتيجي ومراحل تطبيقه في منظمات الأعمال، مؤتمر جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، ٣٠١٣م.
- معهد الكويت للأبحاث العلمية، مبادئ التخطيط التشغيلي، الكويت، أغسطس ٢٠٠٧م.
- فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة الرابعة، عمّان، الأردن، ١٩٩٤م.
- المجلس التنفيذي، دليل التخطيط الإستراتيجي، حكومة دبي، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦م.
- الإدارة العامة للتخطيط والتطوير الإداري، إرشادات عامة لبناء الخطط التشغيلية لكليات جامعة المجمعة، جامعة المجمعة، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥م.
- الصندوق الاجتماعي للتنمية، الخلفية النظرية في أساسيات الإدارة في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وحدة التدريب والدعم المؤسسي، الجمهورية اليمنية، ٢٠١١م.
- الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ٢٠٠٤م.
- أحمر، شيرين، نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني من منظور الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، ٢٠١١م.
- أبو النصر، مدحت، إدارة منظمات المجتمع المدني: دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، القاهرة، آيترك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.
- ناصر، محمد، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٧م.

- البليبيسي، أسامة، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٢م.
- حماد، رشاد، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٠م.
- أبو سعدة، يوسف، نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء معايير التميز، رسالة ماجستير، برنامج الإدارة والقيادة، جامعة الأقصى، ٢٠١٦م.
- العالول، عبدالمجد وآخرون، مدخل إلى منظمات المجتمع المدني، مطبعة الأمل، غزة، فلسطين، ٢٠١٢م.
- جودة ، عصام ، دور تطبيق معياري المشاركة و الرؤية الاستراتيجية في تطوير الأداء الإداري للبلديات الكبرى بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى و أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، غزة ، ٢٠١٥م
- ثوابته ، حسن ، أثر الموازنة الإستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية و الخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن ، رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ٢٠١١م

#### المراجع باللغة الإنجليزية (References)

- Ecosip. (1999), "Dialogues Autour de la performance d'Entreprise", les Enjeux. ed l'harmanntan , paris; p16.
- Al Gore, Serving The American Public: Best Practices In Performance Measurement, National Performance Review, 1997, PP.6-7
- Archie Lockamy and James F. Cox, **Reengineering Performance Measurement: How To Align Systems To Improve Processes, Products, and Profits**, (New York: Irwin Professional Publishing,1994), PP. 17-18
- Huggins , L, (1996) **Creating Action plans , A reference Manual** ,the Cambridge: Colonial-Cambridge Management Group.
- Boateng, Akamavi, Ndoro (2016)  
**Measuring performance of non-profit organizations: evidence from large charities – Business Ethics: A European Review Volume 25 Number**
- 2013,Ballard **Measuring P erformance Excellence: Key Performance Indicators for Institutions Accepted into the Academic Quality Improvement Program**
- )Khari & siavashain: 2011 ( )**measuring the effect of managerial factors on the performance .**



- ( Tari,J.J. **"Self- Assessment processes: The importance of follow- up for success"**
- **(The Balanced Scorecard as a Performance Management Tool for Third Sector Organizations)** Gomes & Liddle, 2009))
- ( **(Observational Assessment of the Balanced Scorecard Strategic Alignment Process)**
- **(Two case studies on developing implementing and evaluating a balanced scorecard in distribution channel dyads** (Zimmermanna & Seuring, 2009)
- **"The role of Quality Strategic Planning on Organizational" Success**
- **Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Kaplan Organizations** – Nonprofit Management & Leadership, 11(3), Spring 2001

قائمة بمحكمي أداة الدراسة

م	الاسم	الجامعة	اللقب العلمي
١	د. خالد محمد الجابري	حزرموت	أستاذ مشارك
	د. محسن محمد بن كليب	حزرموت	أستاذ مشارك
	د. سالم يسلم لرضي	سيئون	أستاذ مشارك

## استبانة الدراسة

الأستاذة.....بمؤسسة.....

استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا بجامعة  
الريان ، أضع بين يديكم هذا الاستبيان لدراسة موسومة بعنوان

( أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية )

دراسة ميدانية لمنظمات المجتمع المدني بساحل حضرموت

وبما أن لوجهات نظركم وآرائكم قيمة علمية تدعم هذه الدراسة وفقاً لخبرتكم العملية الثمينة التي  
اكتسبتموها من العمل المؤسسي ، فإن إجاباتكم ستساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف البحث فأنتم  
خير مصدر للوصول إلى المعلومات المطلوبة .

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة ، ونشير إلى أهمية أن تكون الإجابات  
على أساس الواقع الفعلي وليس على أساس ما ترونه مناسباً ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة  
كبيرة على صحة إجاباتكم في نجاح الدراسة .

والباحث مستعد للإجابة عن أي سؤال ذي علاقة بالموضوع يتبادر إلى أذهانكم ،  
كما نؤكد لكم أنه سيتم التعامل مع المعلومات الواردة بسرية تامة ولن تستخدم إلا من أجل البحث  
العلمي فقط

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزءاً من وقتكم الثمين لتعبئة هذه  
الاستبانة

المشرف : د.خالد محمد الجابري

الباحث أنيس عوض ياجبير

## الاستبانة البحثية

الأستاذة/.....المحترم/ة

بمؤسسة: .....

### أولاً : البيانات الشخصية و الوظيفية :

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس : ذكر  أنثى

### 2- العمر :

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

### 3- المؤهل العلمي :

دبلوم  
 بكالوريوس  
 ماجستير  
 دكتوراه

### 4- مجال الوظيفة الحالية:

رئيس قسم / إدارة  
 نائب  
 مختص

### 5- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

## ثانياً : قياس متغير مؤشرات قياس الأداء :

وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس متغيري الدراسة ، والمرجو منك وضع إشارة الموافقة على العبارة التي تلائمك

عناصر وأوزان التقييم					أبعاد وفقرات مؤشرات قياس الأداء	
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
مرحلة الإعداد و الصياغة : هي الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتأسيس ثقافة التعامل مع مؤشرات قياس الأداء					م	
					1	بيانات إعداد مؤشرات قياس أداء المنظمة واضحة
					2	بيانات إعداد مؤشرات قياس أداء المنظمة مكتملة .تمكن من الاستفادة
					3	تُحدّد مجموعة من المؤشرات الوصفية للأخذ بها في المنظمة
					4	تُحدّد مجموعة من المؤشرات الكمية للأخذ بها في المنظمة
					5	تُصاغ المؤشرات في المنظمة بشكل واضح ومفهوم
					6	تُصاغ المؤشرات بناء على كفاءة وقدرة المنظمة و موظفيها
					7	تنوع صياغة المؤشرات من قبل المنظمة ما بين النوعي و الكمي
					8	تُصاغ في المنظمة مؤشرات لقياس مستوى التنفيذ
					9	تُصاغ في المنظمة مؤشرات لقياس مستوى النجاح
					10	تُستخدَم المؤشرات في كافة نواحي التدخلات الخاصة بعمل المنظمة
مرحلة التنفيذ : وهي مدة ممارسة المحددات و الأنشطة التي تم التخطيط لها					م	
					1	المعنيون في المنظمة يدركون المؤشرات ذات العلاقة بمجال عملهم
					2	المعنيون في المنظمة تنعكس في خططهم المؤشرات ذات العلاقة بهم
					3	المعنيون في المنظمة لديهم تأهيل كافٍ لإدارة مؤشرات قياس الأداء
					4	المعنيون في المنظمة لديهم خبرة مهنية في التعامل مع مؤشرات قياس الأداء

					المعنيون في المنظمة لديهم منهجية في التعامل مع مؤشرات قياس الأداء	5
					مرحلة المتابعة : وهي مرحلة تتبّع التنفيذ لرصد أي شيء تؤثر / تتأثر به المؤشرات	م
					المعنيون في المنظمة يجيدون مهارات المتابعة الممنهجة وقياس المؤشرات	1
					المعني بالمنظمة يجيد متابعة مدى جدوى المؤشر تجاه التدخل	2
					لدى المنظمة ثقافة واضحة في التعرف على مؤيدات التحقق من المؤشر	3
					لدى المنظمة نظاماً فاعل في التعرف على مؤيدات التحقق من المؤشر	4
					يتم في المنظمة متابعة مدى تأثر المؤشرات سلباً أو إيجاباً بالتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية	5
					يتم في المنظمة متابعة مدى تأثر المؤشرات سلباً أو إيجاباً بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	6
					مرحلة الإنجاز و التقييم : وهي المرحلة التي يتم فيها إتمام التدخل و العناية بتقييمه و توثيق الدروس المستفادة منه	م
					تعمل المنظمة بشكل منتظم ومستمر على تطبيق طرق فعالة في تقييم الأداء وتطويره	1
					لدى المنظمة ثقافة واضحة في رصد دروس التعلم تجاه التعامل مع مؤشرات قياس الأداء	2
					لدى المنظمة نظاماً فاعل في رصد دروس التعلم تجاه التعامل مع مؤشرات قياس الأداء	3
					تهتم المنظمة بمدى الاستفادة من دروس التعلم الموثقة وتعزز عكسها في الواقع العملي	4
					تهتم المنظمة بوضع مؤشرات قياس أداء تسهم في تقييمها بوضوح بما يحقق أنها أداة مساعدة لاتخاذ القرارات الصائبة	5
					تقارن المنظمة بين مؤشرات الأداء الفعلي و الأداء المطلوب	6
					مؤشرات قياس الأداء تساعد المنظمة على تسريع الإنجاز وتوجيهه	7
					يُقيّم المعني في المنظمة كل ما له علاقة بمؤشرات قياس الأداء	8

و المتغير التابع؟؟ ...

عناصر وأوزان التقييم					م	الخطة التشغيلية
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
					1	لدى المعنيين بالمنظمة مهارة كافية لإعداد الخطة التشغيلية
					2	تشجع قيادة المنظمة على تضمين الخطة التشغيلية بمبادرات وأفكار جديدة
					3	توفر المنظمة بيانات و معلومات كافية يتم الرجوع لها لإعداد الخطة التشغيلية
					4	الخطة التشغيلية للعام الماضي هي أحد مصادر المنظمة لإثراء الخطة التشغيلية للعام الجاري
					5	لدى المعنيين بالمنظمة قدرة كافية لإجراء التحليل البيئي الداخلي و الخارجي
					6	تصاغ أهداف الخطة التشغيلية بشكل واضح وفاعل
					7	تتميز الخطة التشغيلية بمواصفات SMART
					8	تصاغ الخطة التشغيلية بما يحقق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة
					9	لدى مديري الإدارات التنفيذية بالمنظمة كفاءة عالية في إدارة الخطة التشغيلية
					10	لدى المنظمة نظام فاعل في متابعة وقياس مدى التقدم في الخطة التشغيلية
					11	لدى المنظمة معايير خاصة وفاعلة في تقييم الخطة التشغيلية
					12	لدى المنظمة ثقافة معتبرة في إبراز الخطة و التذكير بمحتواها
					13	لدى المنظمة ثقافة واضحة في رصد دروس التعلم و التغذية الراجعة تجاه التعامل مع ثقافة التخطيط التشغيلي
					14	لدى المنظمة نظاماً فاعلاً في رصد دروس التعلم و التغذية الراجعة تجاه التعامل مع ثقافة التخطيط التشغيلي
					15	تهتم المنظمة بمدى الاستفادة من دروس التعلم الموثقة وتعزز عكسها في الواقع العملي

## ABSTRACT

This study aimed to understand the impact of using performance measures at different stages (preparation, design, implementation, follow-up, evaluation, and completion). In implementing the action plan, an analytical-descriptive approach was used in a field study of civil society organizations on the coast of Hadramout province, with identification as a key tool for data collection and processing in Statistical Procedures (SPSS) plus.

The importance of this study is that it relates to the performance development of CSOs by culturally internalizing and integrating performance measures into planning, and stems from the lack of previous research, particularly on these two fronts.

The study revealed some findings, mainly: Performance measures have a statistical impact on the implementation of action plans at the civil society organization level on Hadramout. The results showed that workers had a high level of knowledge about the various stages of performance measures, which could help them articulate this in their operating plans.

Based on these findings, the study makes a number of recommendations, the most important of which are to: promote high-level use of performance measures to achieve and maintain operational plans; and continuously develop performance measures to further drive them toward the organization's plans.

Further, studies on the level and types of performance measurement indicators in achieving and enhancing civil society organizations' interventions





**Rupublic of Yemen**  
**Minstry of Higher Education**  
**AL-Rayyan University**  
**Faculty of Graduate Studies**



**The address of the letter**

**The use of performance measurement indicators on the achievement**

**of the operational plan**

**Field study of civil society organizations in the coast**

**of Hadhramout governorate**

**by**

Anes Awad ashoor bagubair

**supervisor**

Dr. Kahled Mohamed algabre

**2022**