ISSN (print) 2789-2026
ISSN (online) 2789-2034

المؤتمر العربي الدولي العاشر لضمان جودة التعليم العالي

جامعة الزرقاء, الأردن

2022/11/18-16

IACQA'2022

الجهات الداعمة

MEGA LABS Group

Quick Result, Accurate Diagnosis

مختبرات ميجا لاب الطبية

سرعة في النتائج ودقة في التشخيص

NatHealth

IACQA'2022

تحت رعاية

وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محافظة

والأمين العام لاتحاد الجامعات العربية

الأستاذ الدكتور عمرو عزت سلامة

كلمة الأمين العام للمؤتمر العربي الدولي

لضمان جودة التعليم العالي

رئيس المؤتمر

الأستاذ الدكتور نضال الرمحي

بمناسبة افتتاح أعمال المؤتمر العاشر

الموافق 16-2022/11/18م

جامعة الزرقاء - الأردن

بسمِ اللهِ الرحمنِ الرحيم

الحمدُ لله والصلاةُ والسلامُ على الرسولِ الهاشميِّ وعلى آلهِ وصحبهِ وسلم.

معاليَ راعيَ الحفلِ الأستاذ الدكتور عزمي محافظة وزيرِ التربيةِ والتعليمِ ووزيرِ التعليمِ العالي والبحثِ العلميِّ الأكرم.

معالي الأستاذِ الدكتور عمرو عزت سلامه أمينِ عامِ اتحادِ الجامعاتِ العربية.

سعادةَ الدكتورِ محمود أبو شعيرة رئيسِ مجلسِ إدارةِ شركةِ الزرقاءِ للتعليمِ والاستثمارِ الأكرم.

أصحابَ المعالي والفضيلةِ والعطوفة.

الأساتذةُ العلماءُ الأجلَّاء.

الحضورُ الكرامْ:

السلامُ عليكم ورحمةُ اللهِ وبركاته:

فهذا هو مؤتمرُكُمُ، المؤتمرُ العربيُّ الدوليُّ لضمانِ جودة التعليم العالي، ينعقدُ بنسختِهِ العاشرةْ، في الأردنِ بلدِ العلمِ والحضارةِ والثقافةْ.

معاليَ راعيَ الحفلْ:

إنَّهُ لمِنْ دواعي الفخرِ والاعتزازْ، أنْ تحتضنَ مؤتمرِنَا في دورتِهِ العاشرةْ، جامعةٌ واعدةٌ متطورةْ، من جامعاتِ هذا البلدِ المعطاءْ، هي جامعةُ الزرقاءْ، التي تُعدُّ من بينِ الجامعاتِ المتطورةِ على الرغمِ من حداثةِ نشأتِها نسبيًّا، إذ حققتْ نجاحاتٍ ومنجزاتٍ كبيرةْ، يُشهدُ لها بالجودةِ والتميّزِ وسرعةِ النموْ، وذلك بفضلِ إدارتِهَا الحكيمةْ، وخُطَطِها الاستراتيجية المُحكمةْ.

أيُّهَا الحفلُ الكريمْ:

لا شكَّ أنَّ العلمَ هو أحدُ أهمِّ أعمدةِ بناءِ الأممِ وتقدُّمِهَا وتطوّرِها، فهو شعلتُها ونورُها الذي يضيءُ الكونَ ويصنعُ الحياةَ الكريمةَ الراقيةْ، وبه تتخلصُ الأممُ من مشكلاتِهَا

وأزماتِهَا كلِّهَا؛ لذا كانَ للمؤسساتِ العلميةِ مكانةٌ أساسيةٌ مهمةْ، وبخاصةٍ الجامعاتْ؛ لما لها من دورٍ متكاملٍ يحملُ على عاتِقِهِ تعزيزَ الحضارةِ الإنسانيةِ بقادةٍ وروادِ إصلاحٍ وتطويرْ، وأساتذةٍ ومفكرينَ وعلماءْ، فهي منارةُ التقاءِ الخبراتْ، وإعدادِ الشخصيةِ الإنسانيةِ المتكاملةِ ثقافياً وعلمياً واجتماعياً وسياسياً.

وإن كانَ هذا دورَ الجامعاتِ في العالم، فلا شكَّ أنَّ على جامعاتِنَا في وطنِنَا العربيِّ الكبيرْ، حملاً ثقيلاً نظراً لما تواجهُهُ مجتمعاتُنَا العربيةُ من تحدياتٍ في ظلِّ العولمةِ والانفتاحِ التعليميِّ والثقافيْ، وما يواجِهُهُ الوطنُ العربيُّ من آلامٍ وحروبٍ وأفكارٍ متداخلةٍ فيها من الإيجابيِّ والسلبيْ، فتحتاجُ النهضةُ في جامعاتِنَا العربيةِ وبها، تضافراً للجهودِ وتعزيزاً لأهميةِ الجامعاتِ ومكانَتِها في مجتمعاتِنَا لتقوم بعملِهَا على أكملِ وجهْ، ومن هنا جاءتْ أهميةُ هذا المؤتمرِ لقناعتِنَا الأكيدةِ أنَّ المستقبلَ لمجتمعاتِنَا العربيةِ ينبثقُ من حصونِنَا الثقافيةِ، الأمرُ الذي يشيرُ بشكلٍ حاسمٍ إلى حجمِ الجهدِ المطلوبِ للارتقاءِ بجودةِ التعليمِ العاليْ العربيْ، واكتسابِ خصائصِ التجديدِ والابتكارِ المعاصرةْ، التي أصبحتْ من متطلباتِ العصرِ الجديدْ، عصرِ المعلوماتيَّةِ المتسارعةِ والمتلاحقةْ.

كما أنَّ الاهتمامَ بجودةِ التعليمِ العالي في الوطنِ العربيِّ، جاءَ تلبيةً لرؤىً عربيةٍ مشتركةْ، ترى أهميَّةَ هذهِ الجودةِ وضرورتِهَا في رفعِ مخرجاتِ التعليمِ العاليْ، فعمَدتْ مؤسساتُنَا التعليميةُ إلى إيلاءِ هذهِ النقطةِ الأهميةَ البالغةَ والعنايةَ الفائقةْ.

معالي راعيَ المؤتمر، الزملاءُ والزميلاتْ

إنّنَا نُعَوِّلُ كثيراً على هذا المؤتمرِ ونُظرائِهْ، لضمانِ جودةِ التعليمِ العالي في جامعاتِنَا ومؤسساتِنَا وهيئاتِنَا الأكاديميةْ، خصوصاً في هذهِ الظروفِ السياسيةِ والاقتصاديةِ العسيرةْ، إذْ تتعرّضُ مجتمعاتُنَا وبلادُنا لأعاصيرَ هوجاءَ تَهبُّ من كلِّ اتجاهْ، وتواجِهُ صعوباتٍ وتحدّياتٍ كبيرةٍ تلوحُ في كلِّ أُفقْ، لكنّنَا نمتلكُ العقولَ النيرةَ والإرادةَ الصلبةْ، والعزيمةَ القويةْ، والتصميمَ الأكيدْ، على استثمارِ الفرصِ المتاحةْ، وتوظيفِ الإمكاناتِ والقدراتِ المتوافرةْ، لتحطيمِ تلكَ التحدياتْ، وتذليلِ تلكَ الصعوباتْ، بالعلمِ والحكمةْ، والخبرةِ والحنكةِ وفقَ برامجَ وخططٍ استراتيجية بعيدةٍ وقريبةْ، تُحوِّلُ التحدياتِ والصعوباتِ إلى منجزاتٍ ومكتسباتْ.

راعيَ الحفلْ، أيُّهَا العلماءُ الأجلَّاءْ:

إنَّ المؤتمرَ منذُ انطلاقَتِهِ الأولى شَكَّلَ مُنعطفَاً مُهمّاً في مسيرةِ التعليمِ العاليْ، نحوَ بناءِ عالمٍ معرفيٍّ يتّجِهُ بِثِقَلِهِ نحوَ الجيلِ الواعدِ الطَّموحْ؛ ليُسايرَ التطورَ العالميَّ ويواكِبَهْ.

إنَّ مؤتمرَكُمْ هذا يشتملُ محاورَ مُهمّةْ، جرى تغطيتُها ببحوثٍ وأوراقِ عملٍ تُضيفُ الجديدَ إلى المعرفةِ الإنسانية، وتُغْنِي خبراتِنَا التراكميةَ في مجالِ ضمانِ الجودةْ؛ خدمةً لأوطانِنَا وقادمِ أجيالِنَا، بل للإنسانيةِ جمعاءْ.

فهذا المؤتمرُ بفضلِ اللهِ وتوفيقهِ أولًا، ثُمَّ بجهودِ أمانتِهِ العامةْ، وهيئاتِهِ المختلفةْ، وجهودِ علماءِ الوطنِ العربيِّ وأصدقائِهْ، قد غدا منارةً للمفكرينَ والمبدعينَ والعاملينَ بجدٍ نحوَ الرفعةِ العلميةِ المثمرةْ، والساعينَ لجعلِ التعليمِ ضوءاً ساطعاً في كلِّ طريقٍ مظلمٍ مُعْتِمْ.

فاليومَ نلتقي نفكرُ نرتقي معاً لنغرسَ الأملَ الذي لا حدودَ لهُ في الريادةِ العالميةْ، مشكلينَ بهذا كلِّهِ أعمدةَ بناءٍ وتأسيسٍ لأجيالِنَا القادمةْ، والتي ستصبحُ شموعَ الغدِ المشرقِ مبلورينَ نتاجاتِ الحاضرِ بأفعالِ الغدِ، ومثمنينَ جودةَ التعليمِ العالي الذي نتجَ عنهُ علماءُ وشخصياتٌ علميةٌ مرموقةٌ سعتْ وما زالت تسعى لبناءِ أوطانِنَا خيرَ بناءْ. وقد تقدمَ لهذا المؤتمرِ هذا العام مئةٌ وتسعةٌ وأربعونَ (149) بحثاً قُبِلَ منهَا حوالي ثمانون (80) بحثاً، واشتملتْ هيئةُ التحكيمِ ثلاثمائة وثلاثة وأربعون (343) مُحكِّماً، والقادمُ أفضلُ إن شاءَ الله.

ختامًا أتوجّهُ بجزيلِ الشكرِ لمعالي الوزيرِ الأستاذِ الدكتورِ عزمي محافظة وزيرِ التربيةِ والتعليمِ ووزيرِ التعليمِ العالي والبحثِ العلميِّ الأكرمْ، لرعايتِهِ الكريمةِ لهذا المؤتمرْ، وكذلك الشكرُ موصولٌ لرئيسِ مجلسِ إدارةِ شركةِ الزرقاءِ للتعليمِ والاستثمارِ الدكتورِ محمود أبو شعيرة لدعمهِ الماديِّ والمعنويِّ لهذا المؤتمر، وكذلكَ لأمينِ عامِّ اتحادِ الجامعاتِ العربيةِ الأستاذِ الدكتورِ عمرو عزت سلامة، ولمجلسِ الأمانةِ العامةِ للمؤتمرِ على جهودِهِ التي بُذلتْ خلالَ عامٍ مَضَى وللجنةِ التحضيريةِ واللجنةِ العلميةِ وللمُحكّمينَ الأفاضلْ.

وتحياتِ كلِّ الأردنيينَ من موطنِ العزِّ والكرامةْ.

حفظَ اللهُ الأردنَّ وطنًا شامخًا، قويًّا، عزيزًا، واحةً للأمنِ والاستقرارِ في ظلِّ قيادةِ حضرةِ صاحبِ الجلالةِ الملكِ عبدِ اللهِ الثاني ابنِ الحسين حفظَهُ اللهُ ورعاهُ وولي عهده الأمين

عشتُمْ وعاشَ الأردنُ.

أ.د. نضال الرمحي

رئيس جامعة الزرقاء– الأردن

أمين عام المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي

الأردن في يوم الأربعاء

الأربعاء 2022/11/16

هيئة التحرير:

1. الأستاذ الدكتور نضال الرمحي.
2. الأستاذ الدكتور رضا المواضية.
3. الأستاذ الدكتور خالد الزيديين.
4. الدكتورة مرام السفاريني.
5. الدكتور محمود عودة.
6. الآنسة سهير دراغمة.
7. السيدة صفية الطويل.

اللجنة التنظيمية:

1. أ.د. نضال الرمحي/ رئيس جامعة الزرقاء/ الأمين العام للمؤتمر.
2. أ.د. رضا المواضية/ نائب الأمين العام للمؤتمر/ جامعة الزرقاء.
3. أ.د. عبد الرحيم الحنيطي/ مساعد الأمين العام لاتحاد الجامعات العربية.
4. أ.د. علاء الدين صادق/ نائب رئيس جامعة الزرقاء للشؤون الأكاديمية.
5. أ.د. نضال عيشة/ نائب رئيس جامعة الزرقاء للشؤون الإدارية.
6. أ.د. زيد العنبر/ نائب رئيس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها.
7. أ.د. خالد الزيديين/ جامعة الزرقاء.
8. د. مرام السفاريني/ جامعة الزرقاء.
9. السيدة آمال الطروانة/ مدير ضمان الجودة في هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها.
10. الآنسة سهير دراغمة/ جامعة الزرقاء.
11. السيدة صفية طويل/ جامعة الزرقاء.

أعضاء اللجنة المنظمة للمؤتمر IACQA'2022:

الرقم	اسم العضو	مكان العمل	الدولة
.1	الأستاذ الدكتور نضال الرمحي	الأمين العام للمؤتمر/ رئيس جامعة الزرقاء	المملكة الأردنية الهاشمية
.2	الأستاذ الدكتور رضا المواضية	نائب الأمين العام للمؤتمر	المملكة الأردنية الهاشمية
.3	الأستاذ الدكتور عبد الرحيم الحنيطي	مساعد الأمين العام لاتحاد الجامعات العربية	المملكة الأردنية الهاشمية
.4	الأستاذ الدكتور أنور كوثراني	الجامعة اللبنانية الدولية	الجمهورية اللبنانية
.5	الأستاذ الدكتور شحاتة غريب شلقامي	جامعة أسيوط	جمهورية مصر العربية
.6	الأستاذ الدكتور مروان درويش	جامعة القدس المفتوحة	فلسطين
.7	الدكتور عبدالرحمن إبراهيم	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا	جمهورية السودان
.8	الأستاذ الدكتور علام حمدان	الجامعة الأهلية	مملكة البحرين
.9	الدكتور فراس العزة	جامعة الزيتونة	المملكة الأردنية الهاشمية
.10	الأستاذ الدكتور زيد البشايرة	مساعد الرئيس لشؤون الجودة/ هيئة الاعتماد الأردنية	المملكة الأردنية الهاشمية
.11	الأستاذ الدكتور حسين بن علي الخروصي	جامعة السلطان قابوس	سلطنة عُمان
.12	الدكتور محمد جابر ثلجي	جامعة اليرموك	المملكة الأردنية الهاشمية
.13	الأستاذ الدكتور خالد الزيديين	جامعة الزرقاء	المملكة الأردنية الهاشمية
.14	الدكتورة مرام السفاريني	جامعة الزرقاء	المملكة الأردنية الهاشمية
.15	الدكتور محمود عودة	جامعة الزرقاء	المملكة الأردنية الهاشمية

اللجنة العلمية المحكمة في الانعقاد العاشر:

1. أ.د. إبراهيم خريس، جامعة الزرقاء.
2. أ.د. بوحنية قوي، جامعة قاصدي مرباح/ ورقلة، الجزائر.
3. أ.د. رعد حميد البياتي، جامعة العراق.
4. أ.د. زكريا عزام، جامعة الزرقاء.
5. أ.د. صبحي أحمد أبو النجا، جامعة المنوفية.
6. أ.د. طارق المبيضين، جامعة الزرقاء.
7. أ.د. عبد السلام الجعافرة، جامعة الزرقاء.
8. أ.د. محمد نهاد أحمد الطائي، جامعة الموصل.
9. أ.د. مروان درويش، جامعة القدس المفتوحة.
10. أ.د. مصطفى الشيخ، جامعة الزرقاء.
11. أ.د. وليد صيام، الجامعة الهاشمية.
12. د. أحلام الشريكي، جامعة طيبة.
13. د. أحمد رماضنية، الجزائر.
14. د. أحمد عريقات، جامعة الشرق الأوسط.
15. د. أحمد عيسى محمد داود، جامعة الزرقاء.
16. د. أشرف كنعان، جامعة اربد الأهلية.
17. د. السيد عبد المولى أبو خطوة، الجامعة الخليجية.
18. د. ألفت جاد الرب، جامعة الأزهر.
19. د. أمجد الصفوري، جامعة الزرقاء.
20. د. أنس الخلايلة، جامعة الزرقاء.
21. د. إياد خنفر، جامعة الزرقاء.
22. د. أيمن فوزي خطاب مدكور، جامعة المنوفية.
23. د. تيسير اندراوس، جامعة البلقاء التطبيقية.
24. د. جعفر أبو صاع، جامعة فلسطين التقنية.
25. د. حازم بدارنة، جامعة جدارا.
26. د. حسين حسين زيدان، وزارة التربية والتعليم العراقية.

27. د. خالد أحمد الصرايرة، جامعة مؤتة.
28. د. ريهام مصطفى محمد، جامعة الملك فيصل.
29. د. سعاد هادي حسن الطائي، جامعة بغداد.
30. د. عامر خالد محمد أحمد، جامعة الزرقاء.
31. د. عايد الكناني، جامعة القاسم الخضراء.
32. د. عبد الرحيم الشريف، جامعة الزرقاء.
33. د. عثمان منصور الطاهات، جامعة الزرقاء.
34. د. عصام السنوسة، كلية صقر.
35. د. علي عليمات، الجامعة الهاشمية.
36. د. عواطف بهيج، جامعة الزقازيق.
37. د. لمى فاخر، جامعة الزرقاء.
38. د. ليث الهدلة، جامعة الزرقاء.
39. د. محمد البدوي، جامعة الزرقاء.
40. د. محمد الزعبي، جامعة الزرقاء.
41. د. محمود أحمد مروح، جامعة الزرقاء.
42. د. مريم أبو عليم، جامعة اليرموك.
43. د. نائلة البلوي، جامعة الزرقاء.
44. د. نهى العيسى، جامعة قناة السويس.
45. د. نيللي حسين كامل العمروسي، جامعة الملك خالد.
46. د. هيام سالم، جامعة المنوفية.
47. د. وائل الوتار، جامعة الموصل.
48. د. ياسر ميمون عباس، جامعة المنوفية.
49. د. يوسف درادكة، جامعة الأمير سطام.
50. د. يوسف شهوان، جامعة الزرقاء.

المتحدثون الرئيسيون

المتحدث الرئيسي الأول للمؤتمر:

الأستاذ الدكتور زيد العنبر

نائب رئيس مجلس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها، المملكة الأردنية الهاشمية.

عنوان المحاضرة:

الإطار الوطني الأردني للمؤهلات.

المتحدث الرئيسي الثاني للمؤتمر:

الأستاذ الدكتور علّام محمد حمدان

عميد كلية العلوم الإدارية والمالية – الجامعة الأهلية، مملكة البحرين.

عنوان المحاضرة:

الانتقال الاستراتيجي من الاعتماد المحلي إلى الاعتماد الدولي: تجربة الجامعة الأهلية بالبحرين.

البيان الختامي

البيان الختامي للمؤتمر العربي الدولي العاشر لضمان جودة التعليم العالي جامعة الزرقاء 2022/11/18-16

اختتمت فعاليات المؤتمر العربي الدولي العاشر لضمان جودة التعليم العالي الذي عقد في رحاب جامعة الزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية خلال الفترة من 16 إلى 18 تشرين الثاني 2022 برعاية معالي وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي الأردني، والذي شارك فيه أكثر من 80 خبيراً من مختلف الدول العربية ومؤسساتها التعليمية.

بدأت فعاليات الجلسة الافتتاحية في تمام الساعة العاشرة من صباح يوم الأربعاء الموافق 16 تشرين الثاني 2022 بحضور معالي وزير التربية والتعليم ووزير التعليم العالي والبحث العلمي الأردني، وعطوفة رئيس هيئة اعتماد مؤسسات التعليم وضمان جودتها في الأردن، ومعالي الأمين العام لاتحاد الجامعات العربية الأستاذ الدكتور عمرو عزت سلامة.

كما حضر فعاليات المؤتمر رئيس مجلس إدارة شركة الزرقاء للتعليم والاستثمار الدكتور محمود أبو شعيرة، ورئيس مجلس أمناء جامعة الزرقاء معالي المهندس سمير الحباشنه، وأمين عام المؤتمر الأستاذ الدكتور نضال الرمحي، وعدد من رؤساء الجامعات العربية وممثلي الهيئات الدبلوماسية والسياسية والتربوية.

وتقدم للمشاركة في المؤتمر (149) بحثاً من مختلف الدول العربية خضعت لإجراءات التحكيم العلمي وقُبل منها 80 بحثاً.

<u>وجاءت أهداف المؤتمر كما يلي:</u>

1. تطوير سياسات آليات تطبيق الجودة وضمانها في التعليم العالي.
2. صياغة الاستراتيجيات والخطط لتتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وجودة الأداء.
3. تطوير نظم التعليم العالي باستخدام معايير قياس تنسجم مع المعايير الدولية.

وتحققت هذه الأهداف على مدار يومين من خلال جلسات المؤتمر التى ترأسها نواب رؤساء ومسئولين عن مراكز ضمان الجودة والاعتماد بالعديد من الجامعات العربية.

ودار حوار بنّاء ونقاش مثمر بين الباحثين والسادة الحضور عن كافة النقاط البحثية المتعلقة بموضوع المؤتمر، انطلاقاً من إيمانهم بالمسئولية، وضرورة تحسين منظومة

التعليم العالي والرقي بجامعاتنا العربية. ومن خلال هذا النقاش والحوار **تمخض المؤتمر عن التوصيات الآتية:**

1. الاهتمام بنشر ثقافة الجودة وذلك من خلال إجراء محاضرات تثقيفية أو وضع مادة الجودة من ضمن المواد العامة في مختلف كليات الجامعة.
2. تفعيل هندسة الهياكل التنظيمية للمؤسسات الجامعية العربية بما يتواكب مع المتغيرات في الأسواق العالمية والاقليمية.
3. اشعار الطالب أنه هو المنتج الرئيسي من خلال العملية التعليمية وكل ما يدور حوله يرجع في النهاية إلى تطويره وإعداده للتنافسية في سوق العمل.
4. الاطلاع على الاستراتيجيات العالمية في تعزيز مشاركة الطلبة للمحاضرات باستخدام التعليم عن بعد، بالإضافة إلى توحيد أساليب التقويم المتبعة وتجويدها باستخدام التعليم عن بعد.
5. تطبيق نظم الجودة الرقمية في الجامعات العربية وآليات نظم المراجعة والاعتماد.
6. التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص الكوادر الشابة والطموحة وافتراض أزمات وهمية وتدريبهم عليها.
7. نشر الوعي لدى العاملين في الجامعات العربية بأهمية التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي والعوامل التي تساعد على تحقيقها.
8. تعزيز التبادل الثقافي مع الجامعات ذات التصنيف العالمي المتقدم، مما يسهم في نقل الخبرات العلمية والعملية لصالح الجامعات العربية.
9. إجراء المقارنات المرجعية بين الجامعات العربية فى الوطن العربى من جهة وبين الجامعات العربية والجامعات العالمية من جهة أخرى بهدف الارتقاء بالتعليم العالى فى الوطن العربى.
10. تطبيق نظم التقييم المستندة على KPI (مؤشرات الأداء الرئيسة) Key Performance Indicators في الجامعات العربية لقياس جودة النظم الإدارية والأكاديمية.
11. تعزيز المكافآت العالية والمتدرجة لتشجيع المبدعين في مجال الدراسات العليا والأبحاث العلمية على النشر في مجلات عالمية محكمة لرفع التصنيف الأكاديمي للجامعات العربية.

12. الاهتمام بتحقيق جودة التعليم للطلاب ذوي الاعاقة ودمجهم في الحياة الجامعية لما في ذلك من أهمية في تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
13. تطبيق ضوابط الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس لرفع الرضا الوظيفي لهم بالجامعات العربية.
14. تطبيق معايير إدارة المخاطر لضمان استمرارية التطوير الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية.
15. تشجيع المشاركة المجتمعية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الايجابيات أثناء اعداد الخطط الاستراتيجية.

والله ولي التوفيق

الفهرس

المقدمة.....I
البيان الختامي.....XII

الفهرس.....XV

الأبحاث العربية

واقع تطبيق معايير التقويم والاعتماد الأكاديمي بالجامعات العربية

عبد الرحمن ابراهيم مصطفى، مزمل أبو القاسم عبد الله عمارة..... **1**

تقييم جودة أسئلة الاختبارات النهائية في جامعة بنغازي في ضوء معايير الاختبار الجيد

نجاة عبد الرسول أبريك العشيبي..... **9**

تعزيز ثقافة الجودة وممارستها لدى طلاب جامعة مدينة السادات "دراسة ميدانية على طلاب كليات الجامعة"

ماجدة محمد رفعت أبو الصفا، أحمد محمد بيومي، أحمد حمدي شرشر، عبد السلام بهجت..... **14**

معايير ضمان الجودة والاعتماد الجامعي في ليبيا/ دراسة حالة جامعة بنغازي

بوبكر فرج شريعة، المعتز رمضان الشيخي..... **24**

استراتيجيات التعليم الافتراضي في الجامعات السودانية في ضوء معايير الجودة النوعية للتعليم الافتراضي المعوقات والحلول

هناء عوض محمد الحسن، عبد الرحمن ابراهيم مصطفى..... **36**

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الزين الخليفة الخضر **51**

معايير الجودة والتميز في التعليم والتخطيط والأداء التربوي

راشد سعيد شهوان **61**

معوقات تطبيق نظم الجودة والتميز في التعليم في المدارس الحكومية في فلسطين

نافز أيوب محمد "علي أحمد"..... **67**

واقع ترتيب الجامعات الأردنية من 2000 حتى 2022

حصه مرضي ضاري الجازي..... **80**

مستوى الحرية الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية

ناديه محمد محمود شطناوي، تسنيم عبد الله الخطيب..... **95**

ثقافة الجودة ودورها في تعزيز المناهج الدراسية في مؤسسات التعليم العالي

لمياء محمد عبد الفتاح جاد رسلان..... **113**

دور خصائص مجالس أمناء الجامعات العربية في ضمان جودة التعليم العالي

بهاء صبحي عبد اللطيف أبو عواد، محمد خضر سلامة..... **123**

مدى توافر معايير الجودة الشاملة في منهاج التربية الرياضية في المدارس الفلسطينية من وجهة نظر مشرفي/آت ومعلمي/آت التربية الرياضية في فلسطين

محمود علي أبو الطيب..... **136**

فاعلية نظام تقييم الأداء على تحسين أداء العاملين في جامعة فلسطين التقنية خضوري

ريما وجيه دراغمة..... **150**

درجة فاعلية التحول الرقمي على إبداع طلبة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية من وجهة نظر معلميها وسبل تطويره

سماهر مصطفى اللي، وردة زيادة نصار..... **163**

دور خلايا ضمان جودة التعليم العالي في تحسين نوعية التكوين – دراسة حالة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان، الجزائر

زياني نجية..... **177**

دور استخدام منصة Zoom في التعليم عن بعد على التحصيل الأكاديمي لطلبة جامعة القدس

غسان الديك، هدى حجه، عفيف زيدان..... **193**

نظم معلومات الموارد البشرية القائمة على الويب (دراسة حالة نظام Leave board)

ملاك محمد عبد الغني بني عودة..... **203**

معايير جودة التعليم الإلكتروني في مؤسسات التعليم العالي في الأردن

شادن محمد حميدة البطوش..... **217**

جودة التعليم ودمج التقنية الحديثة في العملية التعليمية: أثر استخدام برنامج SPSS على تحصيل طلبة سنة ثالثة رياضيات في محور الإحصاء الوصفي بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، الجزائر انموذجا

شلالي سارة، دحام سعيد رضوان، بلحوت سميحة، ساهل أسماء..... **225**

الحوكمة وضمان الجودة، معهد الدراسات العليا التجارية بصفاقس نموذجا

مديحة المصمودي..... **238**

دور رؤساء الأقسام بالجامعة الإسلامية في تعزيز ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس وعلاقته ببعض المتغيرات

عدلي داود الشاعر، فايز كمال شلدان..... **251**

بناء وتقنين مقياس لجودة التعليم الإلكتروني في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية – خضوري

عادل السرطاوي، مراد عوض الله..... **267**

الإبداع والتميز، كآلية في تجويد الدراسات العليا والأبحاث العلمية وتطويرها

بن صر عبد السلام..... **280**

تصور مقترح لتطبيق معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الأردن استنادًا إلى أنموذج ديمنج

هبه عادل عبود الحراحشة..... **294**

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

أنيس عوض باجبير **306**

دور عمادات البحث العلمي كآلية لإدارة جودة التعليم العالي

عبد الرحيم مزعاش **332**

تفعيل منافع الحج والعمرة باستثمار محتواهما المعرفي ضمن صناعة الابتكار والتصميم وريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية

فواز بن عابد باخطمة..... **342**

تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية – جامعة أم القري: تصور مقترح

هوازن محمد نتو..... **358**

وماذا بعد الاعتماد؟ ... تصور مقترح لجائزة التميز في المشاركة المجتمعية لمؤسسات التعليم العالي (التعليم الهندسي كنموذج)

ماجدة محمد الفولي شريف، امنية حسن عبد الرحيم..... **372**

التجربة الاردنية في رقمنة الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي

أمال عوض الطراونة **385**

تقييم إعداد طالبات معلمات الطفولة المبكرة في الجامعات الأردنية ما بعد جائحة كورونا

محمد سليمان الشعار، عبد الله فلاح المجالي..... **398**

أثر الحوسبة السحابية على جودة التعليم المحاسبي من منظور معايير التعليم المحاسبي الدولية في الجامعات الليبية (جامعة بنغازي نموذج)

إفطيطيم سالم الجهاني، هاله فضيل الفرجاني **411**

English Papers

Total Quality Standards for Evaluating English Curricula

Ali Arif Fadhil **431**

Teaching Agile Software Development in a Software Engineering Course: An Empirical Study

Alaa Hantoli, Abdel Salam Sayyad **445**

IACQA

IACQA'2022

أبحاث اللغة العربية

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

أنيس عوض باجبير
جامعة الريان
anesbagubair89@gmail.com

الملخص:

هدف هذا البحث إلى إبراز مدى أثر وأهمية استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية، ولقد تمثل مجتمع البحث في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت وتحددت عينته بالمؤسسات الموجودة في مديرية المكلا، و اتبع هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدِمَت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم معالجتها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتبرز أهمية هذا البحث كونه يؤكد على تطوير الأداء من خلال إرسال رسالة فحواها استيعاب ثقافة مؤشرات قياس الأداء ودمجها في الخطط التشغيلية، وتنبع الأهمية أيضاً من ندرة الدراسات السابقة لاسيما التي تناولت البعدين معاً.

توصل هذا البحث إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، وتشير النتائج أن مستوى معرفة العاملين بمراحل مؤشرات قياس الأداء مرتفعة وهذا يساعدها على بلورة ذلك في خططها التشغيلية.

وبناء على تلك النتائج فقد أوصى الباحث عدداً من التوصيات كان أهمها: العمل على تعزيز المستويات المرتفعة في استخدام مؤشرات قياس الأداء لتحقيق الخطة التشغيلية والمحافظة عليها، والتطوير المستمر فيما يخص التعامل مع المؤشرات بما يدفع نحو المزيد من تحقيق خطة المنظمة، إضافة إلى إجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بمستوى وأنواع مؤشرات قياس الأداء في تحقيق وتجويد تدخلات منظمات المجتمع المدني.

الكلمات المفتاحية: *التخطيط التشغيلي، مؤشرات قياس الأداء، منظمات المجتمع المدني، خطة المنظمة.*

عناصر البحث:

- الملخّص.
- الملخّص باللغة الإنجليزية (ABSTRACT).
- مقدمة البحث.
- مشكلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- فرضيات البحث.
- الإطار النظري للبحث.
- إجراءات البحث.
- التحليل الإحصائي.
- نتائج البحث.
- التوصيات و المقترحات.
- الخاتمة.
- المراجع و المصادر.

المقدمة:

تقوم منظمات المجتمع المدني بالسعي دومًا إلى ايجاد الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، وتُولِي اهتمامًا بالغًا بتنمية الأداء وتطويره؛ 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 الاستراتيجية على المدى البعيد.

وتؤدي ثقافة المؤشرات دورًا رئيسًا على جميع مستويات الخطة والأنشطة والتدخلات كافَّةً، والذي سينعكس بدوره بشكل مباشر وغير مباشر على تحسين الأداء وتطويره تطويراً ملائماً وفعالاً، وتتصف ثقافة المؤشرات بالتغيير 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 عنصراً رئيساً موجودًا ضمن مكونات الخطة التشغيلية، لذا فإنه من اللازم فهم فكرة المؤشرات واستيعابها جيداً بما يحقق الخطة التشغيلية بنجاح.

كما أن هذه الثقافة تعد مهمةً جدًّا في تجويد العمل المؤسسي الذي تحتاجه جميع منظمات المجتمع المدني؛ حتى تصل إلى طموحاتها المستقبلية، وإبراز دورها وأثرها التنموي في المجتمع. وإن تبني فكرة المؤشرات ومفهوما يستدعي من قيادة منظمات المجتمع المدني ديمومة التقييم لأدائها؛ لضمان المحافظة على محتوى الهدف وفحواه ومستواه، وتحقيق مستويات عالية من إنجازه.

ولقد تزايدت أهمية هذه الثقافة؛ لأنها تؤثر في سلوك العاملين، ولذلك كله فقد جاء هذا البحث للتعرف على أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية، وهي دراسة ميدانية على عدد من منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

واشتمل البحث على توضيح مؤشرات قياس الأداء و طبيعتها، ومن ثم تطرق إلى مفهوم التخطيط التشغيلي والعلاقة بينهما، وأشار إلى بيان البيئة الميدانية للبحث و اختبار الفرضيات و الجداول الإحصائية التي توضح ذلك، وصولاً إلى الخاتمة التي تضمنت استعراض النتائج و التوصيات المنبثقة منها.

مشكلة البحث:

إن مؤشرات قياس الأداء تساهم مساهمةً فعَّالة في توجيه الجهود المطلوبة من موظفي منظمات المجتمع المدني، ووفقًا لطبيعة عمل الباحث في منظمات المجتمع المدني، وبناءً على نماذج من الخطط لعدد من منظمات المجتمع المدني – مجتمع البحث– ومقابلاته مع مجموعة من موظفيها؛ تبين أنَّ:

عدم وجود مؤشرات قياس الأداء في الخطة التشغيلية يؤدي إلى ضعف تحقيقها:

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

وبناء على ذلك يمكن للباحث تحديد مشكلة البحث في التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما مستوى استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت؟
2. ما مستوى تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت؟
3. ما أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت؟

فروض البحث:

يقدم البحث فرضيات يسعى لتحقيق أهدافها، وبناء على ما سبق سيقوم الباحث باختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة:

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

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسة 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 مؤشرات قياس الأداء وتقييمها في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مستوى استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.
2. التعرف على مستوى تحقق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.
3. قياس أثر استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.
4. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تخدم منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

ثالثاً : أهمية البحث:

بإمكاننا الآن أن نوضح أهمية البحث من خلال جانبيها العلمي والعملي، وذلك على النحو الآتي:

1- الأهمية العلمية:

نظرًا لقلة الدراسات التي تناولت الموضوع في مجتمعنا وجامعاتنا، وبناءً على حداثته التي تجمع بين متغيرين ذوَي أهمية كبيرة في العمل المؤسسي، فإنه – بإذن الله – سيكون إضافةً جديدة إلى الدراسات الجامعية على مستوى البلد في حدود علم الباحث؛ كما أن ذلك سيفتح آفاقًا جديدة لمجالات البحث في ثقافة المؤشرات وأثرها في تحقيق الخطة التشغيلية، وهو ما سيساهم في تحقق الأهداف المبلورة ضمن الخطة التشغيلية للمنظمة أو المنشأة.

وسيُشكِّل البحث – حسبما يتوقع الباحث– إطارًا معرفيًّا في هذا المجال لكثير من المنظمات الناشئة والفاعلة في منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت، وخطوةً مبدئيةً للحث على القيام بمزيد من الدراسات التي تبين أهمية وجود المؤشرات في الخطة السنوية أو التشغيلية.

ومن المتوقع أن تقود نتائج هذا البحث إلى إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر، وذلك لغرض تطوير أداء منظمات المجتمع المدني –مجتمع الدراسة– أو غيرها، بعد أن تكون الصورة قد اتضحت جيدًا، علاوةً على أنها ستساهم في الكشف عن بعض المعلومات المهمة في تصميم المؤشرات؛ ليزيد وعي قادة المؤسسات ومُسيِّريها بمدى أهمية استخدام المؤشرات لقياس مستوى الأداء.

كما أنه سيعزز من دور المكتبات العلمية والجامعية وسيمدها بمصدرٍ غنيٍّ بالمعلومات المتخصصة و الإحصائيات الجديدة والحديثة نسبياً في علوم الإدارة بصفة عامة ونهج التخطيط مع مؤشرات قياس الأداء بصفة خاصة.

2- الأهمية العملية:

تنبثق أهمية هذا البحث من خلال تزويد القائمين على المنظمات بمقترحات وتوصيات تطويرية توضح آلية استخدام مؤشرات قياس الأداء بوصفها عنصراً رئيساً في الخطة التشغيلية مما يساهم في تحسين جودة الخطة.

كما أن هذه المقترحات والتوصيات سوف تعزز العمل المؤسسي وتحقق الاستدامة المهنية في مهارة التخطيط من خلال عكس هذه الثقافة في وثائق تلك المنظمات و نظمها ولوائحها وقوالبها ونماذجها مما سيصبح لممارساتها العملية جدوى وأثر في تحقيق أكبر قدر ممكن من الضبط المؤسسي و التنفيذي لتدخلات المنظمة وتحسين لآلية صياغة الخطة التشغيلية وإدارتها ومتابعتها وتقييمها وهو ما يسعى هذا البحث 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.

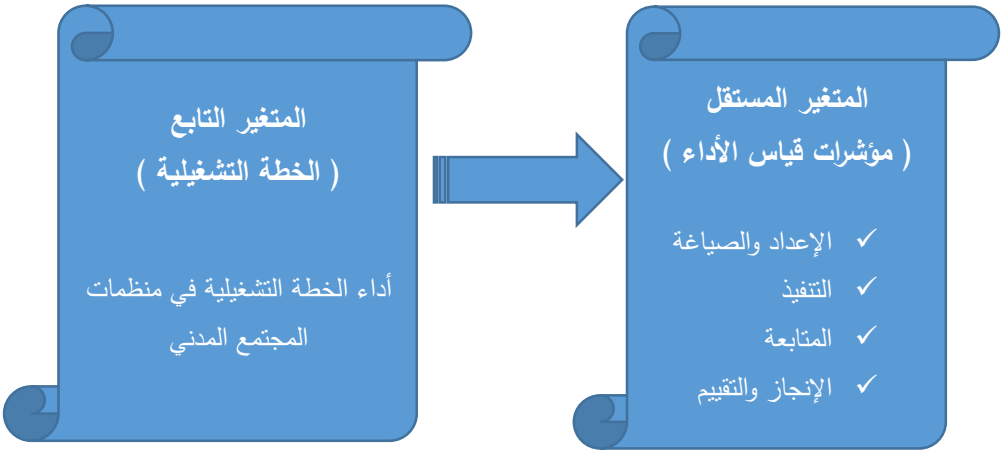
ومن خلال جانبها التطبيقي تقدم هذه التوصيات والنتائج صورة واضحة لمتخذي القرار عن أهمية مواكبة التغيرات المحيطة بهم كونهم في قطاع يتصف بالتطور المستمر والتغيرات المتسارعة، وتكشف عن بعض المعطيات و الرؤى العملية لإطارات المنظمات مما يزيد من وعي مسيريها، وتجعل من هذا البحث مرجعاً للمنظمات المختلفة كون مؤشرات قياس الأداء متطلباً رئيساً في الخطة التشغيلية، وتداولها –بوصفها منهجية عمل– يمكن أن يساهم في تحسين جودة أداء منظمات المجتمع المدني وصولاً لتحقيق مبدأ التخطيط المؤسسي المتقن.

منهج البحث:

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

مخطط نموذج البحث:

وفقًا للمتغيرات ذات العلاقة؛ اشتمل البحث على متغيرين، وهما على النحو الموضح في الشكل الآتي:



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

مصادر جمع المعلومات والبيانات:

سيتم في هذا البحث تحقيق الهدف منه، وذلك من خلال استخدام طريقتين أساسيتين لجمع البيانات، هما على النحو الآتي:

1. **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والرسائل العلمية، والدوريات والمقالات والتقارير التي تناولت موضوع البحث.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث فقد لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للدراسة وقد صممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة.

أداة البحث:

قام الباحث بالرجوع إلى المصادر التي شملت الكتب العلمية والدراسات والبحوث المنشورة المقدمة إما لنيل الدرجات العلمية أو المقدمة للمؤتمرات والندوات، وتبين له بأن الاستبانة هي الأداة المناسبة لهذا البحث، كما أنها تتيح مزيداً من الحرية للعينة للتعبير عن آرائهم بأريحية وبكل شفافية ووضوح، 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 (29) فقرة، في حين أن المتغير الثاني: المتغير التابع (الخطة التشغيلية) ويتكون من (15) فقرة.

إجراءات البحث: أساليب التحليل الإحصائي:

تم توزيع الاستبانة على العينة، ثم تفريغ الإجابات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث تم تحليل البيانات من خلال وصف متغيرات البحث واختبار فرضياته. 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 (R2)؛ 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 البحث وقدرته التفسيرية.

حدود البحث:

الحدود البشرية:

موظفو منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت (عينة البحث).

الحدود المكانية:

تتمثل حدود منطقة البحث في منظمات المجتمع المدني الموجودة في مديرية المكلا كونها تحتوي على مراكز المؤسسات في مديريات ساحل محافظة حضرموت، وتقدر بـ (13) منظمة بوصفها عينة تم توزيع الاستبانة على موظفيها المعنيين بكتابة مؤشرات خططهم التشغيلية و متابعتها.

الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذا البحث– بحمد الله تعالى– في العام الجامعي 2021/ 2022م.

الحدود الموضوعية:

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

مؤشرات قياس الأداء:

1-1 مفهوم الأداء لغةً:

لفظة الأداء تقابل اللفظ اللاتيني (Performare) الذي يعني: "إعطاء كلية الشكل لشيءٍ ما". والذي اشتُقَّ منه اللفظ الإنجليزي (performance) الذي يعني: "إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه". وهو المعنى نفسه الذي أورده قاموس"Petit Larousse". (زعيبي، 2013م، ص54).

1-2 مفهوم الأداء اصطلاحًا:

إن الأداء اصطلاحًا يعني: فعل (action) يُعبِّر عن مجموعة من المراحل والعمليات (Processus)، وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن. (بلمقدم وبوشعور، 2004م، ص55).

في حين يرى (Ecosip, 1999. p16) أن الأداء هو "القدرة على إنجاز المهام أو تحقيق نتائج معينة".

كما يُراد بالأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلًّا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها". (الغالبي – إدريس، 2007 م، ص77).

وعُرِّفَ أيضًا بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه يُعبِّر عن مجموع الأعمال والنتائج معًا. (الربيق، 2004م، ص 30).

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 يُمثِّل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته: مال، وقت، إلى غير ذلك، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أم التشغيلية، بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية. (زعيبي، 2013 م، ص54).

ويرى الباحث أن مفهوم الأداء هو:

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

1-3 خصائص الأداء المؤسسي:

بناءً على تجسيد ما سبق؛ يتضح أن الأداء المؤسسي يتميز بعدد من الخصائص، من أهمها:

- **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 وفقًا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.
- **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 مرتفعًا 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.
- **الأداء مفهوم شامل:** يُفضِّل 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.
- **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 ليست كلها لديها الأهمية النسبية نفسها؛ فإنه يجب على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافةً إلى محاولة التوفيق بينها.
- **الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة:** يؤثر أداء المؤسسة في سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحقَّقة بعيدة عن الأهداف المسطَّرة؛ توجَّب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط، وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يستهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف. (زعيبي، 2013م، ص58-59)

1-4 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، 2018م، ص 58-59).

1. معايير كمية: إذ تستخدم الأرقام للتعبير عن المعايير التي يتم الاستناد إليها في مسألة تقييم الأداء.
2. معايير نوعية: إذ تستخدم النسب في التعبير عن معايير تقييم الأداء.
3. معايير زمنية: إذ يتم استخدام الزمن معيارًا لتقييم الأداء، مثل: وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع معين، أو تحديد مدة زمنية لأداء عملٍ ما.
4. معايير التكلفة: إذ يتم استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن معايير التقييم المراد تطبيقها، مثل: أجرة العمال، وتكلفة خدمة معينة.

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

1-5 مفهوم مؤشرات قياس الأداء:

يُعرَّف بأنه: "العنصر المناسب الذي يُستخدَم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي في الأجل القصير والطويل، والأداء الوظيفي، وتقييم الأداء ككل". (Archie, 1994,p17)

ويرى غيره بأنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تُستخدَم لقياس المخرجات أو النتائج؛ لتحديد ما تم تحقيقه من قِبل المؤسسة. (الطعامنة وعبدالوهاب، 2005م، ص17).

ويستنتج الباحث من ذلك أنه بالإمكان تعريف المؤشر بأنه:

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

1-6 شروط المؤشر الجيد:

هناك عدد من الشروط والمواصفات للمؤشر الجيد، وأهمها ما يأتي: (الحميري، 2017م، ص181)

1. أن يكون كميًّا وقابلًا للقياس، يُعبِّر 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.

2. أن يُعبِّر المؤشر عن الهدف ويتناسب مع موضوعه أو أثره الذي يستهدف قياسه (أن يكون مناسبًا وصادقًا).
3. أن تكون المؤشرات أساسية وجوهرية، ويكون عددها محدودًا؛ للمحافظة على تركيز الجهود.
4. أن يكون المؤشر متَّفَقًا على دلالته على تحقيق الهدف لدى المعنيين بتنفيذه.
5. أن يكون المؤشر حساسًا (دقيقًا) يعكس التغيّرات التي تحدث بدقة.
6. أن يؤدي المؤشر إلى تحفيز العاملين ورفع مستوى المسؤولية لديهم.

1-7 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، وتعد المؤشرات الموضوعة هي الأهداف الفعلية المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. (أبو ماضي، 2018م، ص19-20) .

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، 2018م، ص22).

جدول (1): يبين أنواع مؤشرات الأداء.

م	مسارات أنواع المؤشرات					
	الموعد	التكلفة	الدور	المحتوى	الطبيعة	الملموسية
1	قبلية	مالية	علاجية	كمية	الفاعلية	ملموسة
2	حالية	غير مالية	وقائية	وصفية	الكفاءة	غير ملموسة
3	بعدية				الملاءمة	
4					الاستدامة	
5					التنافسية	
6					البيئة	
7					الوقت	
8					الأمان	
9					الوسائل	

(هذا الجدول من تجميع الباحث بالاعتماد على عددٍ من الرسائل العلمية).

ويرى الباحث أن لكل نوع من المؤشرات 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 تندرج تحتها كل الأنواع المتبقية الأخرى.

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

8-1 مستويات مؤشرات الأداء:

يعد الأداء مؤشراً مهماً تبنى عليه العديد من القرارات المهمة، فهو يحدد اتجاهات سير المؤسسة سلباً أو إيجاباً، كما يحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها. (خمان و سعيدان، 2016م، ص8)

ووفقاً لتتبع أدبيات المجال الإداري، و بعد النظر في الدراسات السابقة، فإن الباحث يرى أن مؤشرات قياس الأداء تنقسم إلى مستويين هما الإنجاز و النجاح.

فالأول: الإنجاز، وهو: ما يدل على تنفيذ النشاط أو التدخل.

ويرتبط مفهوم الأداء أو الإنجاز بسلوك الفرد و المنظمة، ويحتل مكانة خاصةً داخل أي مؤسسة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. (جودة، 2015م، ص 78).

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: 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. (شلتاغ، 2020م، ص 59-60).

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 تنجح مؤسسات وتفشل أخرى. (أبو ماضي، 2018م، ص 19)

ولقد احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق بكونه محوراً مركزياً لتخمين نجاح المنظمات أو فشلها في قراراتها وخططها الاستراتيجية. (ثوابتة، 2011م، ص28)

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، 2010م، ص43)

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء، إلا أن المجال مازال واسعاً لمزيد من التعمق في هذا الموضوع، وهذا البحث مساهمةٌ جديدة في 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 في الاهتمام به والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث، لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواءً الداخلية أم الخارجية، وتشعب تلك المتغيرات وتنوعها وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد أي من مكونات المنظمة وتغيرها وتطورها على اختلاف أنواعها، وما 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 يحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ما زال مستمراً.

ومما ظهر لنا في التطبيق العملي لهذا البحث عند مستويي المؤشرات فقد تبين في الاستبانة البحثية أن العينة لديهم معرفة مرتفعة جداً بمستوى التنفيذ وفقاً للفقرة رقم (8) وهي: (تصاغ في المنظمة مؤشرات لقياس مستوى التنفيذ)، فقد احتلت الدرجة 4.34، كما أن الفقرة الأخرى أيضاً تبين أن المعرفة تجاهها مرتفعة جداً وهي الدالة على مستوى النجاح وفقاً للفقرة رقم (9) وهي: (تصاغ في المنظمة مؤشرات لقياس مستوى النجاح) فقد احتلت الدرجة 4.23.

وهذا يؤكد لنا بأن المعرفة لدى عينة البحث كانت عالية في هذا المجال، وتؤخذ هذه المستويات بعين الاعتبار في صياغة مؤشرات الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.

الخطة التشغيلية:

مقدمة:

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط في عام 1910م، في مقال للاقتصادي النمساوي (كريستيان شويندر). وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد أن أخذ الاتحاد السوفييتي بمبدأ التخطيط الشامل في عام 1928م.

وعلى الرغم من البداية الحديثة نسبيًّا للتخطيط بصفته علمًا؛ فإن الممارسة الفعلية له قديمة قِدَمَ 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 تحوي خطة العمل الخطة الاستراتيجية للمنظمة؛ من رؤية، ورسالة، وقيم، وشعار، وما تجسده من أهداف.

1-1 مفهوم التخطيط لغةً:

خطَّ: رسم خطًّا، والخَطُّ والخُطُّ: الطريق المستطيل، والخطُّ: السطر من الكتابة، والخِطَّة: قطعة الأرض المحدودة. والخُطَّة: الأمر أو الفكرة المدوَّنة بالخط أو الرسم، والتخطيط: التسطير والتهذيب. (انظر: ابن منظور: لسان العرب، ومجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة، مادة: خطَّ).

2-1 مفهوم التخطيط اصطلاحًا:

التخطيط: هو أسلوب علمي لتحديد الأهداف، واختيار الوسائل لتحقيق تلك الأهداف. (الحميري، 2017م، ص 31).

والخُطَّة، بضم الخاء، هي: مجموعة القرارات والأعمال التي نحددها لتحقيق الأهداف المرسومة خلال فترة زمنية محددة. (فؤاد الشيخ وآخرون، 1994م، ص87).

3-1 مفهوم الخطة التشغيلية اصطلاحًا:

- هي وصف مفصَّل للأعمال المطلوبة، لتحقيق الاستراتيجيات المحدودة. (هاقينز، 1996م، ص38).
- وتُعرَّف إجرائيًّا بأنها: إطار عمل يتضمن مجموعة من الإجراءات المطلوب تنفيذها من قِبل الإدارات والأقسام في المنظمة، وتتضمن بالإضافة لذلك الأهداف العامة، والسياسات، والأهداف التفصيلية، ومجموعة من البرامج والمشروعات المعتمدة في الخطة. (وزارة التعليم، 1432هـ، ص6).
- وتُعرَّف أيضًا بأنها إطار عمل يتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج المطلوب تنفيذها من قِبل الإدارة التنفيذية بالتكامل فيما بينها، عبر أهداف ذكية لها أداء وتقديرات مالية خلال فترة زمنية محددة. (العوشن، 1433هـ، ص 27).

4-1 الهدف من الخطة التشغيلية:

إن الهدف الأول والرئيس من الخطة التشغيلية هو تحديد ماذا يجب أن يتم تنفيذه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية، واختبار مدى صحة الخطة الاستراتيجية للتنفيذ، فنحن عادةً نضع أهدافنا وفقًا للنتائج الموجودة، من دون أن نتأكد من أنها أهداف قابلة للتحقيق أساسًا. (الإدارة العامة للتخطيط، 2015م، ص4).

5-1 أنواع التخطيط:

إن للتخطيط الإداري أنواعًا كثيرة، نذكر هنا بعضها على وجه الايجاز: (الحميري، 2017م، ص 37).

1. التخطيط حسب الوظيفة، مثل: السلعي، الإنتاجي، الخدمي، الموارد البشرية، المالي، التسويقي، إلخ.
2. التخطيط حسب المدى الزمني: طويل، متوسط، قصير.
3. التخطيط حسب مدى التأثير: استراتيجي، تشغيلي، تكتيكي.

6-1 سمات الخطة التشغيلية:

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

- ✓ قابلة للقياس والتنفيذ.
- ✓ لها ميزانية محددة وواضحة.
- ✓ مناشطها محددة بمُدَدٍ زمنية قصيرة.

- ✓ تحتوي على أنواع المؤشرات الكمية والوصفية.
- ✓ تظهر فيها مستويات المؤشرات: النجاح والتنفيذ.
- ✓ قابلة للمتابعة لمعرفة الإنجاز ومقارنته بالميزانية المتاحة.
- ✓ تصاغ بما يحقق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- ✓ متأثرة بالواقع المحيط سلبًا وإيجابًا، وبالتغيّرات الحاصلة في البيئة الداخلية.

1-7 مكونات الخطة التشغيلية:

استنادًا إلى ما سبق من تعريفات يمكن القول إن الخطة التشغيلية يجب أن تحتوي على العوامل الرئيسة الآتية: (الكرخي، 2017م، ص111)

1. أهداف واضحة تحدد النتائج المرجوة.
2. مجموعة من الأنشطة والخطوات أو الإجراءات المطلوب تقديمها.
3. الأشخاص الذين سيتحملون مسؤولية تنفيذ كل خطوة بشكل صحيح.
4. البرنامج أو الجداول الزمنية للتنفيذ خلال عام واحد فقط.
5. متطلبات التوظيف: بتحديد الموارد كافَّةً التي سيتم تخصيصها للتنفيذ.
6. وجود آلية للرصد وتتبع المعلومات وجمعها عند التقدم في كل مرحلة.
7. وجود معايير مرجعية لضبط وضمان جودة النتائج والمخرجات.
8. ويرى الباحث أن الخطة التشغيلية يجب أن تحتوي أيضاً إضافة إلى ما سبق على:
9. تكلفة التنفيذ للأنشطة وأعمال الخطة.
10. مؤشرات قياس الأداء مدمجة وفقاً لمستوياتها(الإنجاز، النجاح) ووفقاً لأنواعها(الكمية و الوصفية).

1-8 شروط وضع الخطة التشغيلية:

يتطلب وضع الخطط التشغيلية وصياغتها اعتباراتٍ وشروطًا مهمةً، نحدد أبرزها في الآتي: (الإدارة العامة للتخطيط، 2015م، ص4)

1. مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف في المدة الزمنية المتاحة.
2. مدى امتلاك المنظمة للمعرفة والمهارة المطلوبة لتنفيذ الخطة.
3. مدى قدرة المنظمة على الوصول إلى المعلومات اللازمة والضرورية.
4. مدى وجود بدائل أخرى تحتاج إلى تركيز.

1-9 الفرق بين التخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي:

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

الجدول (2): الفرق بين التخطيط التشغيلي و التخطيط الاستراتيجي.

م	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التشغيلي
1	صياغة الخطة العامة وتحديد الأهداف	تطبيق الخطة الاستراتيجية
2	ماذا تريد؟	كيف تعمل؟
3	ما التوجيهات؟	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 تغيرات جوهرية (نمو، انكماش)	يتعامل مع النمو الطبيعي والتغيرات الروتينية للعمليات الحالية، أو المشاكل (الداخلية والخارجية)
8	يقوم على درجة عالية من عدم التأكد	يقوم على درجة عالية من التأكد
9	يقوم على درجة أقل من الدقة	يقوم على درجة أكبر من الدقة

10	يقوم على درجة أكبر من التعقيد	يقوم على وجود بيئة عمل مستقرة
11	يتطلب وجود أكثر من سيناريو محتمل، وأكثر من بديل للبيئة المستقبلية للعمل	يأخذ في الاعتبار العمليات والتغيرات المتعلقة بالعمل فقط (كفاية الإنتاج، تحسين الأنظمة، تعديل المنتجات)
12	توضع لمرة واحدة، ولا تخضع لتغيير ملحوظ في كل عام	قد تختلف من سنة إلى أخرى بشكل كبير
13	هو مسؤولية مشتركة في المنظمة ويشمل فئات مختلفة من أصحاب المصلحة	يوضع من قبل الرئيس التنفيذي والموظفين التابعين للمنظمة
14	زمنه أطول	زمنه أقصر
15	يهتم بنوعية التحقق	يهتم بعنصر الوقت لينجز
16	محاولة خلق فرص أخرى محتملة	الموارد وفق المتاح
17	يحدد الأماني والتطلعات وما تريد المؤسسة تحقيقه	يحتوي على الكيفيات والآليات لتحقيق الأماني والتطلعات
18	يتحدث عن تنبؤات مستقبلية	أفعال واقعية يجب أن تُنجَز

هذا الجدول من إعداد الباحث، بعد الاطلاع على المصادر والمراجع ذات العلاقة.

1-10 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، 2011م، ص 40).

1. عدم قيام رئيس أو مدير المنظمة بالتخطيط؛ لاعتباره أن إعداد الخطة التشغيلية من شأن مديري الإدارات أو رؤساء الأقسام.
2. انفراد رئيس المنظمة أو مديرها بالتخطيط؛ لاعتباره أن إعداد الخطة التشغيلية من شأنه هو وحده، وأن بقية فريق العمل غير أكفاء للتخطيط.
3. الاعتقاد بأن إعداد الخطة التشغيلية يحتاج إلى كم ضخم من البيانات التفصيلية.

ويرى الباحث أن من الأخطاء ايضاً إضافةً إلى ما سبق:

4. 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 مموِّل بمنح مشروع معين، أو ثقافة تعارفت عليها المنظمات.
5. القيام بعملية النسخ واللصق من خطة العام المنصرم، مع تغيير بعض ما يلزم؛ كالعام الميلادي، والمكلفين، والتكلفة، ونحو ذلك.
6. التساهل في وضع التقديرات النقدية وتكاليف تأمين التنفيذ، مما يؤدي إلى حدوث المفاجأة عند التنفيذ بأن المبالغ غير منطقية، ولا تحقق الأنشطة المحددة لها في الميزانية.
7. تحديد عدد معيّن لا يقبل التفاوض أو المرونة من المعنيين بإعداد الخطط وتنفيذها، على الرغم من التفاوت في حجم أنشطة المنظمة.

1-11 مصادر بناء الأهداف التشغيلية:

يتم استخراج الأهداف التشغيلية وبنائها من المصادر الآتية – وهي مرتبة على حسب أولوياتها: (الحميري، 2012م، ص 159)

1. أهداف تشغيلية ناتجة عن التحليل البيئي الرباعيSWOT.
2. أهداف تشغيلية ناتجة عن تحليل الخطة التشغيلية السابقة للمجال، والدروس المستفادة منها.
3. أهداف تشغيلية ناتجة عن عملية التنبؤات المستقبلية لأهمية الظواهر البيئية المؤثرة في سير عمل المجال خلال مدة الخطة التشغيلية.
4. أهداف تشغيلية مرتبطة بالأهمية المركزية للمجال، والاستراتيجية العامة للمنظمة، وطموحها خلال مدة الخطة التشغيلية.
5. أهداف تشغيلية ناتجة عن تحليل مهام المجال أو الوظيفة أو الإدارة التي تعد لها الخطة في اللائحة الداخلية.
6. ويرى الباحث أنه يمكن أن يُضاف إلى ما سبق الآتي:
7. أهداف تشغيلية مرتبطة بمؤشرات أداء الخطة الاستراتيجية.
8. أهداف تشغيلية مرتبطة بتوجهات مِنَح المانحين المتسقين مع قطاع المنظمة وتدخلاتها.
9. أهداف تشغيلية منشورة من الجهات المماثلة والمنافسة.
10. أهداف تشغيلية مستجيبة لتطلعات الملّاك والمؤسسين و أصحاب المصلحة غير المبلورة في التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
11. أهداف تشغيلية مرتبطة باقتراحات الخبراء والاستشاريين والأكاديميين العاملين في مجال المنظمة.
12. أهداف تشغيلية مرتبطة باستراتيجيات الدولة وتوجهات قادة البلد في المنطقة.

13. أهداف تشغيلية مرتبطة بطبيعة فرص المال والأعمال ذات العلاقة بمجال المنظمة.

إجراءات البحث و التحليل الوصفي له:

1-1 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 (3) 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 (3): معامل الثبات.

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: قياس متغير مؤشرات قياس الأداء	29	0.851
مرحلة الإعداد والصياغة	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
الإجمالي	**44**	**0.962**

2-1 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 (4) يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 و0.0) 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 (4): معامل الارتباط لفقرات الاستبانة.

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

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

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

وفي الجدول رقم (5) 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 و0.01) حيث أن القيمة الاحتمالية (0.000) لكل الفقرات، وهي أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة هي أكبر من r الجدولية والتي تساوي 0.025 وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (5): معامل الارتباط لفقرات (الخطة التشغيلية).

العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الخطة التشغيلية	.275*	0.018
لدى المعنيين بالمنظمة مهارة كافية لإعداد الخطة التشغيلية	.275*	0.018
تشجع قيادة المنظمة على تضمين الخطة التشغيلية مبادرات وأفكاراً جديدة	0.183	0.118
توفر المنظمة بيانات و معلومات كافية يتم الرجوع إليها لإعداد الخطة التشغيلية	.393**	0.001
الخطة التشغيلية للعام الماضي هي أحد مصادر المنظمة لإثراء الخطة التشغيلية للعام الجاري	.573**	0.000
لدى المعنيين بالمنظمة قدرة كافية على إجراء التحليل البيئي الداخلي و الخارجي	.535**	0.000
تصاغ أهداف الخطة التشغيلية بشكل واضح وفاعل	.249*	0.033
تتميز الخطة التشغيلية بمواصفات SMART	.514**	0.000
تصاغ الخطة التشغيلية بما يحقق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة	.334**	0.004
لدى مديري الإدارات التنفيذية بالمنظمة كفاءة عالية في إدارة الخطة التشغيلية	.416**	0.000
لدى المنظمة نظام فاعل في متابعة وقياس مدى التقدم في الخطة التشغيلية	.535**	0.000
لدى المنظمة معايير خاصة وفعّالة في تقييم الخطة التشغيلية	.342**	0.003
لدى المنظمة ثقافة جيّدة في إبراز الخطة و التذكير بمحتواها	.310**	0.007
لدى المنظمة ثقافة واضحة في رصد دروس التعلم و التغذية الراجعة تجاه التعامل مع ثقافة التخطيط التشغيلي	.372**	0.001
لدى المنظمة نظام فاعل في رصد دروس التعلم و التغذية الراجعة تجاه التعامل مع ثقافة التخطيط التشغيلي	.387**	0.001
تهتم المنظمة بمدى الاستفادة من دروس التعلم الموثقة وتعزز عكسها في الواقع العملي	.641**	0.000

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

2- المعالجة الإحصائية:

بعد إدخال البيانات والاستفادة من البرامج الإحصائية في معالجة هذه البيانات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS v26) من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة و الإجابة على أسئلتها.

الإحصاء الوصفي والاستدلالي:

- النسب المئوية والتكرارات.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل الارتباط بيرسون.
- اختبار كولومجروف- سمرنوف- لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار (t-test).
- اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار (one-way analysis of variance) ويرمز له اختصاراً (ANOVA) لاختبار الفروق بين البيانات الشخصية.

3- أداة الاستبانة:

تم إعداد استبانة الدراسة وقد تم تقسيمها إلى قسمين:

3-1 القسم الأول: البيانات الشخصية:

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

3-2 القسم الثاني: ويشتمل على:

المحور الأول: قياس متغير مؤشرات قياس الأداء: وعدد فقراتها (29) فقرة:

1. (مرحلة الإعداد والصياغة): وتتكون من (10) فقرات.
2. (مرحلة التنفيذ): و تتكون من (5) فقرات.
3. (مرحلة المتابعة): و تتكون من (6) فقرات.
4. (مرحلة الإنجاز والتقييم): و تتكون من (8) فقرات.

المحور الثاني: الخطة التشغيلية: وعدد فقراتها (15) فقرة.

إجمالي عدد فقرات الاستبانة: (44) فقرة.

3-3 خصائص البيانات الديموغرافية:

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

3-3-1 الجنس:

يوضح لنا الجدول (6) بأن النسبة العظمى من عينة الدراسة والبالغة (96%) هي من الذكور، أما الاناث 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 (6): توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس.

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

هذا الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

شكل (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

3-3-2 حسب العمر:

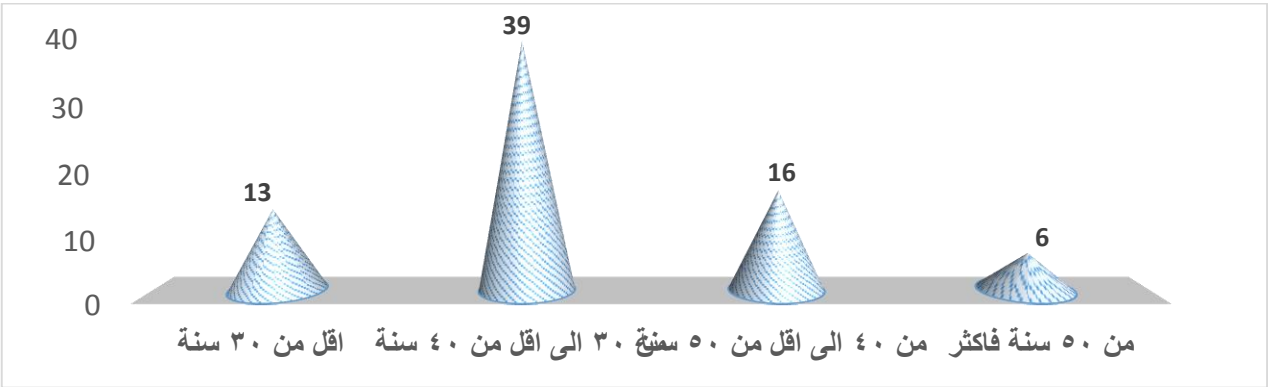
حسب الجدول التالي (7) الذي يضم عينة الدراسة من حيث العمر، فإنه يلاحظ أن أغلب العاملين في سنين عطائهم وطاقتهم الشبابية، وإن أكثر الفئات العمرية المتواجدة في عينة الدراسة هي (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة مئوية 53%، وهذا يدل على أن عينة الدراسة هم الفئات الشبابية.

جدول (7): 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 الآتي يوضح ذلك:



شكل [3]: يوضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

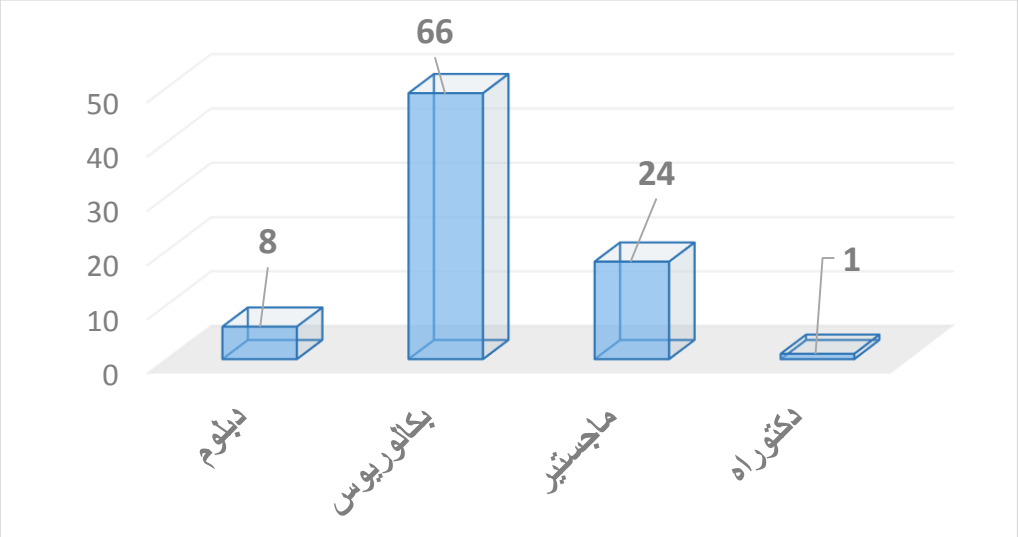
3-3-3 حسب المؤهل العلمي:

أما في الجدول الآتي (8) 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 (8): 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 [4]: يوضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

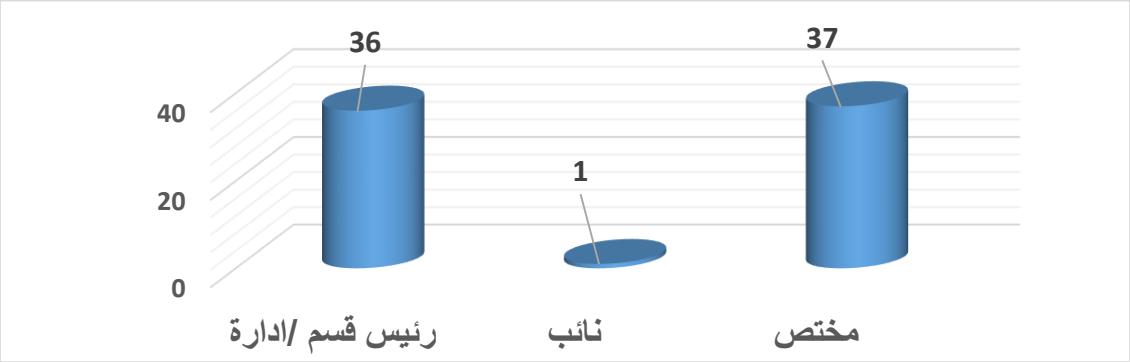
4-2-3 حسب الوظيفة:

وفي الجدول الآتي (9) الذي يضم عينة الدراسة من حيث الوظيفة نلاحظ أن اكثر الوظائف في عينة الدراسة هي وظيفة مختص بنسبة 50 %، ورئيس قسم أو مدير إدارة 49% على التوالي. والجدول الآتي (9) و الشكل (5) يوضحان ذلك:

جدول (9): 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 [5]: يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

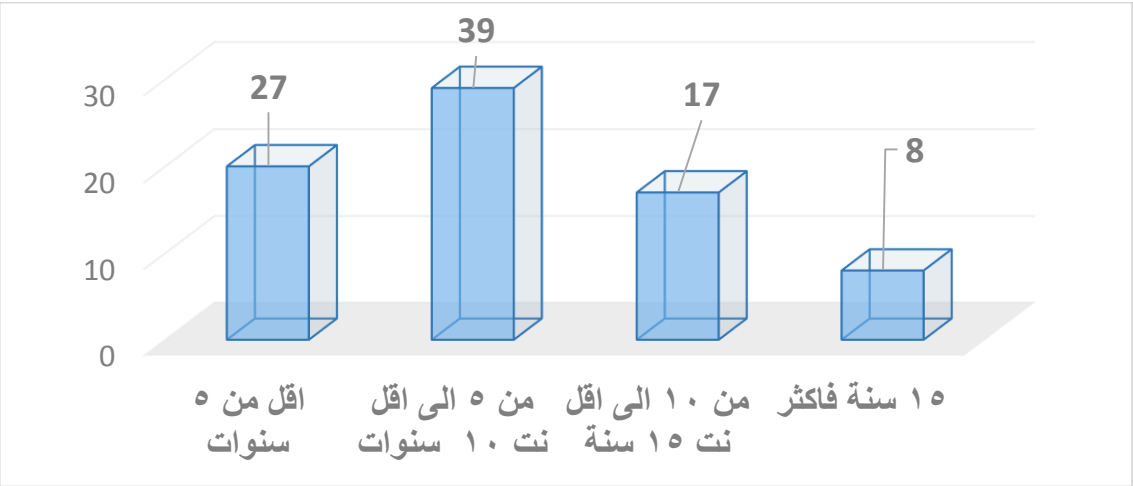
3-2-5 حسب سنوات الخبرة:

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

جدول (10): 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
الإجمالي	74	%100

هذا الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.



شكل [6]: يوضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

التحليل الوصفي لأبعاد الدراسة:

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 الآتي يوضح ذلك.

ونلاحظ من الجدول (11) حول نتائج الاختبار لمعرفة هل البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، أن القيمة الاحتمالية للمحور الأول والثاني تساوي 0.063، 0.058 على التوالي، أي أنها كانت 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 فان هذين المحورين يتبعان التوزيع الطبيعي، ولذا يتوجب استخدام اختبار ت (t) المعملية لاختباره.

جدول (11): 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
الإجمـــالي	**49**	**0.977**	**0.200**

هذا الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.

تحليل فقرات المتغير المستقل (قياس متغير مؤشرات قياس الأداء):

2-1 مرحلة الإعداد والصياغة:

يتبين لنا في الجدول الآتي (12) 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 (12): مرحلة الإعداد والصياغة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	بيانات إعداد مؤشرات قياس أداء المنظمة واضحة	4.18	0.80	12.642	0.000	6
2	بيانات إعداد مؤشرات قياس أداء المنظمة مكتملة، تمكن من الاستفادة منها	4.12	0.76	12.735	0.000	9
3	تُحدَّد مجموعة من المؤشرات الوصفية للأخذ بها في المنظمة	4.18	0.60	16.718	0.000	7
4	تُحدَّد مجموعة من المؤشرات الكمية للأخذ بها في المنظمة	4.14	0.69	14.174	0.000	8
5	تُصاغ المؤشرات في المنظمة بشكل واضح ومفهوم	4.34	0.76	15.073	0.000	1
6	تُصاغ المؤشرات بناء على كفاءة المنظمة و موظفيها	4.23	0.75	14.099	0.000	3
7	تتنوع صياغة المؤشرات من قبل المنظمة ما بين النوعي و الكمي	4.22	0.69	15.210	0.000	5
8	تُصاغ في المنظمة مؤشرات لقياس مستوى التنفيذ	4.34	0.65	17.789	0.000	2
9	تُصاغ في المنظمة مؤشرات لقياس مستوى النجاح	4.23	0.79	13.459	0.000	4
10	تُستَخدَم المؤشرات في كافة نواحي التدخلات الخاصة بعمل المنظمة	4.08	0.80	12.642	0.000	6
	مرحلة الإعداد والصياغة	**4.20**	**0.49**	**20.497**	**0.000**	**مرتفعة جداً**

2-2 مرحلة التنفيذ:

يلاحظ من الجدول (13) 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: "المعنيّون في المنظمة يدركون المؤشرات ذات العلاقة بمجال عملهم"، بدرجة 4.35، وهي درجة مرتفعة جداً، في حين كان أدنى متوسط للفقرة 5 وهي: "المعنيّون في المنظمة لديهم منهجية في التعامل مع مؤشرات قياس الأداء" حيث بلغ3.91 وهي درجة مرتفعة.

جدول (13): مرحلة التنفيذ.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	المعنيّون في المنظمة يدركون المؤشرات ذات العلاقة بمجال عملهم	4.35	0.801	14.508	0.000	1
2	المعنيّون في المنظمة تنعكس في خططهم المؤشرات ذات العلاقة بهم	4.26	0.760	14.232	0.000	2
3	المعنيّون في المنظمة لديهم تأهيل كافٍ لإدارة مؤشرات قياس الأداء	3.95	0.826	9.854	0.000	3
4	المعنيّون في المنظمة لديهم خبرة مهنية في التعامل مع مؤشرات قياس الأداء	3.95	0.792	10.275	0.000	4
5	المعنيّون 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

2-3 مرحلة المتابعة:

من خلال الجدول (14) 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 الفقرة5 وهي: "يتم في المنظمة متابعة مدى تأثُّر المؤشرات سلباً أو إيجاباً بالتغيّرات الحاصلة في البيئة الداخلية"، بدرجة 4.11، وهي درجة مرتفعة، أما أدنى متوسط فكان للفقرة1 وهي: "المعنيّون في المنظمة يجيدون مهارات المتابعة الممنهجة وقياس المؤشرات" حيث بلغ 3.97 وهي درجة مرتفعة.

جدول (14): مرحلة المتابعة.

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

2-4 مرحلة الإنجاز و التقييم:

يتبين لنا من الجدول (15) 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: "يُقَيِّم المعنيّون في المنظمة كل ما له علاقة بمؤشرات قياس الأداء" حيث بلغ 4.11 وهي درجة مرتفعة.

جدول (15): مرحلة الإنجاز و التقييم.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تعمل المنظمة بشكل منتظم ومستمر على تطبيق طرق فعالة في تقييم الأداء وتطويره	4.28	0.693	15.940	0.000	2
2	لدى المنظمة ثقافة جيدة في رصد دروس التعلم تجاه التعامل مع مؤشرات قياس الأداء	4.22	0.745	14.039	0.000	3
3	لدى المنظمة نظام فاعل في رصد دروس التعلم تجاه التعامل مع مؤشرات قياس الأداء	4.08	0.736	12.640	0.000	8
4	تهتم المنظمة بمدى الاستفادة من دروس التعلم الموثقة وتعزز عكسها في الواقع العملي	4.15	0.806	12.267	0.000	6
5	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

6	تقارن المنظمة بين مؤشرات الأداء الفعلي و الأداء المطلوب	4.18	0.817	12.380	0.000	5
7	مؤشرات قياس الأداء تساعد المنظمة على تسريع الإنجاز وتوجيهه	4.39	0.593	20.205	0.000	1
8	يُقَيِّم المعنيّون في المنظمة كل ما له علاقة بمؤشرات قياس الأداء	4.11	0.751	12.699	0.000	7
	مرحلة الإنجاز و التقييم	4.20	0.553	18.705	0.000	مرتفع جداً

تحليل فقرات المتغير التابع (الخطة التشغيلية):

يتضح من الجدول (16) 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 مبادراتٍ 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 (16): الخطة التشغيلية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	لدى المعنيين بالمنظمة مهارة كافية لإعداد الخطة التشغيلية	4.28	0.693	15.940	0.000	5
2	تشجع قيادة المنظمة على تضمين الخطة التشغيلية مبادرات وأفكاراً جديدة	4.46	0.601	20.886	0.000	1
3	توفر المنظمة بيانات و معلومات كافية يتم الرجوع إليها لإعداد الخطة التشغيلية	4.35	0.607	19.163	0.000	3
4	الخطة التشغيلية للعام الماضي هي أحد مصادر المنظمة لإثراء الخطة التشغيلية للعام الجاري	4.39	0.593	20.205	0.000	2
5	لدى المعنيين بالمنظمة قدرة كافية لإجراء التحليل البيئي الداخلي و الخارجي	4.09	0.725	12.993	0.000	14
6	تصاغ أهداف الخطة التشغيلية بشكل واضح وفعّال	4.27	0.604	18.104	0.000	6
7	تتميز الخطة التشغيلية بمواصفات SMART	4.11	0.694	13.740	0.000	13
8	تصاغ الخطة التشغيلية بما يحقق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة	4.34	0.727	15.836	0.000	4
9	لدى مديري الإدارات التنفيذية بالمنظمة كفاءة عالية في إدارة الخطة التشغيلية	4.19	0.771	13.275	0.000	8
10	لدى المنظمة نظام فاعل في متابعة وقياس مدى التقدم في الخطة التشغيلية	4.18	0.728	13.887	0.000	9
11	لدى المنظمة معايير خاصة وفاعلة في تقييم الخطة التشغيلية	4.12	0.682	14.158	0.000	11
12	لدى المنظمة ثقافة جيدة في إبراز الخطة و التذكير بمحتواها	4.12	0.721	13.390	0.000	12
13	لدى المنظمة ثقافة جيدة في رصد دروس التعلم و التغذية الراجعة تجاه التعامل مع ثقافة التخطيط التشغيلي	4.14	0.648	15.070	0.000	10
14	لدى المنظمة نظام فاعل في رصد دروس التعلم و التغذية الراجعة تجاه التعامل مع ثقافة التخطيط التشغيلي	4.07	0.669	13.729	0.000	15
15	تهتم المنظمة بمدى الاستفادة من دروس التعلم الموثقة وتعزز عكسها في الواقع العملي	4.22	0.688	15.210	0.000	7
	الخطة التشغيلية	4.22	0.455	23.090	0.000	مرتفع جداً

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 الرئيسية 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.

4-1 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 ابعاد 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 (17): يبين أثر مرحلة الإعداد و الصياغة و تحقيق الخطة التشغيلية.

R معامل الارتباط	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

4-2 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 ارتباط طردية 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) وبمعامل 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 (18): يبين أثر مرحلة التنفيذ و تحقيق الخطة التشغيلية.

قيمة T			B معامل الانحدار	نتيجة الفرضية العدمية	معامل التحديد R2	R معامل الارتباط
المحسوبة	الجدولية	Sig مستوى الدلالة				
5.597	**2**	**0.000**	**0.382**	**رفض**	**.303**	**.551**

4-3 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) وبمعامل 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 (19): يبين أثر مرحلة المتابعة و تحقيق الخطة التشغيلية.

قيمة T			B معامل الانحدار	نتيجة الفرضية العدمية	معامل التحديد R2	R معامل الارتباط
المحسوبة	الجدولية	Sig مستوى الدلالة				
6.433	2	0.000	.435	رفض	.365	.604

4-4 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)، وأيضًا 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 (20): يبين أثر مرحلة الإنجاز و التقييم و تحقيق الخطة التشغيلية.

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

5-4 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 (21) يبين أثر مؤشرات قياس الأداء و تحقيق الخطة التشغيلية.

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

النتائج و التوصيات:

1- نتائج البحث:

1. يوجد **أثر** ذو دلالة **إحصائية** بين مرحلة الإعداد و الصياغة لمؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.
2. يوجد **أثر** ذو دلالة إحصائية بين مرحلة تنفيذ مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.
3. يوجد **أثر** ذو دلالة **إحصائية** بين مرحلة المتابعة لمؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل محافظة حضرموت.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مرحلة الإنجاز و التقييم لمؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية لدى منظمات المجتمع المدني بساحل

محافظة حضرموت.

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

2- التوصيات المقترحة:

بناءً على النتائج المُتوصَّل إليها من خلال اختبار فرضيات البحث؛ وبهدف تحسين الكفاءة التشغيلية تجاه التعامل مع مؤشرات الأداء فإن الباحث يُوصي بالآتي:

2-1 التوصيات ذات العلاقة بمنظمات المجتمع المدني:

- ✓ صياغة مؤشرات أداء بنوعيها ومستوييها، مستجيبة لواقع التحليل الخاص بالبيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ تبني ثقافة التعليم والتطوير المستمر، لاسيما فيما يخص ثقافة المؤشرات، وجعلها ذات أولوية في التدريب والتأهيل.
- ✓ العمل على تطوير عناصر الخطط التشغيلية، وإدراج المؤشرات فيها بصفتها عنصرًا رئيسًا وضابطًا في الخطط.
- ✓ تطبيق نظام توظيف أو استقطاب العاملين بالمنظمة، وجعل ثقافة المؤشرات شرطًا رئيسًا في قبوله موظفًا.
- ✓ تجويد قدرات جميع العاملين –لاسيما المعنيين بقياس مؤشرات الأداء– وذلك من خلال إشراكهم في صياغة المؤشرات، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات حيالها؛ ليتسنى لهم تحقيق خططهم التشغيلية بكفاءة، وتعزيزًا لشعورهم بأهمية ما يقدمونه ويمارسونه.
- ✓ تأسيس نظامٍ فعَّالٍ وثقافةٍ واضحةٍ في آليات صياغة وإدارة المؤشرات بنوعيها (الكمية والوصفية)، ومستويَيها المعتبرَين (التنفيذ والنجاح).
- ✓ إيجاد منشآت (شركات، أو مؤسسات، أو معاهد، إلخ) تُعنى بتطوير القدرات، وبناء الثقافات، وتوجيه الممارسات، بما يحقق دمج المؤشرات وإدارتها وقياسها في الخطط التشغيلية من خلال إقامة المناشط ذات العلاقة، وإنتاج أدبيات احترافية، مثل: (أدلة، مراجع، قوالب، نماذج، إلخ)؛ لتكون مرجعية محلية لديها تجارب مستوحاة من بيئة المؤسسات في ساحل حضرموت.

2-2 التوصيات ذات العلاقة بمكتب الشؤون الاجتماعية والعمل:

- ✓ ترسيم ما يخص المؤشرات في الخطط التي تكون ضمن وثائق التجديد السنوي.
- ✓ انتقاء مؤشرات التنمية المستدامة التي تتلاءم مع ظروف البلد، وقدرات منظمات المجتمع المدني، وثقافة المنطقة.
- ✓ مخاطبة الجهات في وزارة التعليم العالي بالتوجُّه لتدريس فكر المؤشرات ضمن مساق دراسة البكالوريوس والماجستير في تخصصات الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ✓ تعيين خبير لدى مكتب الشؤون الاجتماعية والعمل؛ ليقوم بضبط محتوى خطط المؤسسات واشتمالها على مؤشرات فعَّالة.
- ✓ تكوين فريق عمل استشاري بالمكتب يتولى مهمة تصميم مؤشرات ذات احتياج مجتمعي، محققة لأهداف التنمية المستدامة و محاكية لاستراتيجية الدولة ومنبثقة من إحصائيات المحافظة، ويدعو المنظمات لتبنيها.
- ✓ تسهيل عملية تدفق البيانات والمعلومات والمعرفة والخبرة؛ لتعزيز كفاءة فرق العمل والمعنيين التي تتعلق بالأنشطة المختلفة لكل المنتسبين.

الخاتمة:

إن التخطيط المؤسسي من أهم الأدوات والأساليب الحديثة الأكثر وضوحاً وملاءمةً لطبيعة المنظمة، وكلما كان هذا التخطيط متوفّراً كانت فرصة المنظمة أعلى لتحقيق الاستدامة المالية و المهنية وبلوغ أكبر قدر ممكن من التوجهات الاستراتيجية لها.

وبناءً على ذلك فقد تم التطرق في هذا البحث إلى مؤشرات قياس الأداء كالماهية والأنواع و المستويات، كون استيعاب ذلك يشكل أهمية بالغة للمنظمات باعتبار أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

ولهذا يجب أن يتطور الفكر الإداري لدى جميع العاملين لاسيما المعنيين بصياغة الخطة وإدارتها وقياس مؤشراتها، وقد برزت آثار تلك المنظمات ونتائجها ذات الاهتمام العالي بتجويد كفاءاتها في التخطيط و التنفيذ لتحقيق التوجهات الاستراتيجية.

وسعياً منا نحو توضيح إشكالية البحث ودراسة الفرضيات و التساؤلات المطروحة، تم إعداد هذا البحث الذي تدور محاوره حول الأداء المؤسسي من خلال استخدام مؤشرات قياس الأداء في تحقيق الخطة التشغيلية، كونها تعد من أهم الوسائل لتحقيق التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. وقد تم تطبيق هذا الموضوع على عينة من منظمات المجتمع المدني بمديرية المكلا الواقعة في ساحل محافظة حضرموت وفقاً للاحتياج المتنامي لهذا الأمر لدى

هذه المنظمات. علاوة على أننا سنساهم في إثراء المكتبة العربية بواحدة من الدراسات المتخصصة في تحسين الخطة التشغيلية لمنظمات المجتمع المدني.

وقد تم استعراض النتائج بعد اختبار الفرضيات ومعرفة مدى صحتها على مسار البحث ومن ثم بلورة عددٍ من التوصيات والآفاق المستقبلية المنبثقة من هذا البحث.

نأمل من الله عز وجل أن يكلل هذه المساعي بالمثوبة وجزيل الأجر ودوام التوفيق للباحث وكل من أعانه.

المراجع باللغة العربية:

1. أبو ماضي، كامل (2018م) *بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية*، البرنامج الوطني لدار الكتب الفلسطينية، فلسطين.
2. أبو ماضي، كامل (2015م) *قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن*، أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
3. الإدارة العامة للتخطيط والتطوير الإداري، (2015م) *إرشادات عامة لبناء الخطط التشغيلية لكليات جامعة المجمعة*، جامعة المجمعة، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية.
4. آل عوشن، ماجد سعود، (2013م) *التخطيط التشغيلي خطوات عملية الخطة التشغيلية*، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. بلمقدم، مصطفى– بوشعور، راضية، (2004م) *تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية*، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
6. بني حمدان، خال طلال، وإدريس، وائل، (2007م) *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي المعاصر*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمَّان، المملكة الأردنية الهاشمية.
7. ثوابتة، حسن، (2011م) *أثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية و الخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن*، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية الهاشمية.
8. جودة، عصام، (2015 م) *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، فلسطين.
9. الحميري، عبدالجليل، (2012م) *التخطيط التشغيلي والتكتيكي*، مؤسسة أبرار ناشرون ومبدعون، اليمن.
10. زعيبي، رحمة، (2013م) *أثر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
11. مؤسسة محمد السبيعي، (1437هـ) *دليل التخطيط التشغيلي*، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
12. شلتاغ، شجاع، (2010م) *دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المنظمي*، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
13. صيام، آمال، (2010م) *تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
14. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2005م) *الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير* الطعامنة، محمد محمود، وعبدالوهاب، سمير محمد، القاهرة، مصر.
15. الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد الصبحي، (2007م) *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*.
16. فؤاد الشيخ وآخرون، (1994م) *المفاهيم الإدارية الحديثة*، مركز الكتب الأردني، الطبعة الرابعة، عَمَّان، المملكة الأردنية الهاشمية.
17. الكرخي، مجيد (2017م) *التخطيط التشغيلي*، العراق.
18. المجلس التنفيذي، (2006م) *دليل التخطيط الاستراتيجي*، حكومة دبي، الإمارات العربية المتحدة.
19. محمد الربيق، محمد بن إبراهيم، (2004م) *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.
20. محمد، عبدالرحيم، (2006م) *قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة*، دراسة تطبيقية على شبكات الإذاعة الإقليمية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الأزهر، الجمهورية العربية المصرية.

21. وزارة التربية والتعليم، (1434هـ) *دليل إعداد الخطة التشغيلية*، المملكة العربية السعودية.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Ecosip. (1999), "*Dialogues Autour de la performance d'Entreprise",* les Enjeux. ed l'harmanttan, paris; p16.
2. Archie Lockamy and James F. Cox, Reengineering Performance and Profits, - Measurement: How to Align Systems to Improve Processes, Products, (New York: Irwin Professional Publishing,1994), PP. 17-18.
3. Boateng, Akamavi, Ndoro (2016) *Measuring performance of non-profit organizations: evidence from large charities - Business Ethics:* A European Review Volume 25 Number.

ISSN (print) 2789-2026
ISSN (online) 2789-2034

The Tenth International Arab Conference on Quality Assurance in Higher Education

Zarqa University, Jordan
16-18/11/2022

IACQA'2022

iacqa@iacqa.org