

**تقييم برنامج الدبلوم العالي في التخطيط
الإستراتيجي من خلال تطوير نموذج القرارات
المتعددة CIPP الى CIPPM**

(دراسة حالة لخريجي الدفعة الأولى كلية الإدارة و الاقتصاد/
جامعة البصرة)

أ.د. طاهر محسن منصور الغالبي

جامعة البصرة / كلية الإدارة و الاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

الباحث: علي عبد الحسين نعيم المالكي

جامعة البصرة / كلية الإدارة و الاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

Evaluation of the Higher Diploma Program in Strategic Planning By Development of Multiple Decision Model (CIPP) to (CIPPM)

Prof.Dr. Taher M. Mansoor Alghalibi

Resercher. Ali A. Naeem Almaliky

Abstract

The purpose of this research is to evaluate the programme of high diploma in strategic planning and to determine its effectiveness at College of Administration and Economics / University of Basrah. This research adopts a descriptive approach to the (CIPP) model as a comprehensive evaluation model; including: context (content), inputs, processes, and outputs. The researchers developed a model in accordance with the variables of the Iraqi environment, by adding a follow-up (Monitoring) component, which is one of the most important elements in the evaluation. The information was collected through observation, interviews and documentation. The research was conducted in the community graduates of the high diploma in strategic planning for 2015-2016 from the University of Basra,(8) persons, were conducted in each of the institutions in which the research community operates. The research used a checklist tool in three scales, (Yes, To some extent and No). Ratings of each aspect of the evaluation model is assessed by five categories, namely: Excellent, Very Good, Good, intermediate, Fairly. when the high diploma programme in strategic planning of long-term programs, the results of performance in this research were compared with a desired performance of 75%. The results of this research show that the effectiveness of the high diploma programme in strategic planning was in the category of "good". The results also showed that it is still necessary to continue the programme and support it through the deployment of practical tools in the institutions of the state, as well as bridging the performance gap in the follow-up (Monitoring), which was revealed through the analysis of the results.

Key words: programme evaluation, CIPPM, Context, Inputs, Processes, Outputs, follow-up (Monitoring).

- المجلد الحادي عشر
- العدد الثالث والعشرون
- كانون 1 2019
- استلام البحث: 2017/11/21
- قبول النشر: 2017/12 /11

تقييم برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي من خلال تطوير نموذج القرارات المتعددة CIPP الى CIPPM (دراسة حالة لخريجي الدفعة الأولى كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة البصرة)

أ.د طاهر محسن منصور
الباحث: علي عبد الحسين نعيم

المستخلص

هدف هذا البحث إلى تقييم برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، وتحديد مدى فاعليته، إذ نفذ البرنامج من قبل كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة البصرة. استخدم هذا البحث منهجا وصفيا لنموذج القرارات المتعددة كنموذج تقييم شامل، يشمل السياق، المدخلات، العمليات، و المخرجات. قام الباحثان بتطوير هذا النموذج بما يتفق مع متغيرات البيئة العراقية، من خلال اضافة عنصر المتابعة الذي يعد من اهم العناصر في التقييم، جرى جمع البيانات من خلال الملاحظة والمقابلات والتوثيق. أجري البحث على مجتمع الدفعة الاولى، من خريجي الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي للعام الدراسي 2015-2016 من جامعة البصرة، البالغ عددهم (8) افراد، و في كل من المؤسسات التي يعمل فيها مجتمع البحث. استخدم في البحث اداة قائمة فحص ضمن ثلاثة مقاييس (نعم و الى حد ما و كلا)، اما التقييمات لكل مجال من مجالات نموذج التقييم جرى تصنيفها إلى خمسة مستويات، وهي: (ممتاز، جيد جدا، جيد، متوسط، مقبول). و بما ان برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي من البرامج البعيدة الأمد، فقد تمت مقارنة نتائج الاداء في هذا البحث بنسبة اداء منشودة قدرها 75%. وقد بينت نتائج هذا البحث، أن فاعلية برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي كانت في فئة "جيد". وأظهرت النتائج أيضا أنه لا يزال من الضروري الاستمرار في البرنامج الدراسي و دعمه من خلال نشر ادواته العملية في مؤسسات الدولة، وكذلك ردم فجوة الاداء في مجال المتابعة التي اتضحت انها كبيرة من خلال تحليل النتائج.

الكلمات الرئيسية: تقييم البرامج، نموذج القرارات المتعددة، السياق، المدخلات، العمليات، المخرجات، المتابعة.

المقدمة

دعماً لسياسة الحكومة العراقية بعدما أطلقت مشروع تطوير الكوادر الحكومية في مجال التخطيط الاستراتيجي في عام 2012، نتيجة للتغيرات البيئية المتسارعة، ودينامكية المتغيرات التي تنبئ بمستقبل ضبابي، و نظراً لأهمية موقع العراق سياسياً و اقتصادياً في العالم، كان من الضروري بمكان وضع مجال التخطيط الاستراتيجي، في اولويات البرامج الحكومية، من خلال تنفيذ برنامج دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي في بعض الجامعات العراقية، حسب التوجيهات التي جاءت في الكتاب ذي العدد: (م خ / 36 / 304 في 2011/7/28) الصادر عن المكتب التنفيذي / بتوقيع الأمين العام لمجلس رئاسة الوزراء، المعنون الى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ مكتب الوزير، و موضوعه (دراسة جامعية عليا في مجال التخطيط الاستراتيجي)، و المتضمن فتح دراسة متخصصة (دبلوم عالي سنة واحدة بعد الدراسة الجامعية الاولى)، في اختصاص التخطيط الاستراتيجي لأهمية الدراسات التي تعنى في مجال التخطيط الاستراتيجي والتي من شأنها ان تدعم العمل الحكومي من خلال تهيئة الكوادر المتخصصة في اعداد الخطط المستقبلية للوزارات، و التي ستعكس ايجاباً على توجيهات الحكومة بما يحقق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، و من خلال متابعة عمل الوزارات فيما يخص تقديم خططها الاستراتيجية على المديين المتوسط و البعيد، لوحظ افتقار معظمها الى اعتماد خطط استراتيجية مبنية على اسس موضوعية و علمية حديثة مما ينتج عنه عدم التوافق بين الخطط المقدمة و بين الاداء الفعلي لتلك الوزارات و الجهات الحكومية. وقد نفذت جامعة البصرة البرنامج للدفعة الاولى للعام الدراسي 2016/2015، وكانت اختصاصات المرشحين للدفعة الاولى (الادارة و الاقتصاد، الهندسة، القانون)، و بغية الحفاظ على جودة تنفيذ برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، بفاعلية و كفاءة، يرى الباحثان من الضروري ان يكون هناك فريق رصد و متابعة و تقييم بصورة مستمرة و منتظمة من اجل تحسين البرنامج الدراسي و المشروع الحكومي، و تبلورت فكرة البحث بضرورة تقييم البرنامج باعتماد نموذج تقييم عالمي، و لتحقيق هدف البحث و الوقوف على أبرز محتوياته العملية و العلمية، سيقسم على أربعة مباحث، إذ سيتضمن المبحث الاول منهجية البحث، في حين يتناول المبحث الثاني مدخلا نظرياً للتقييم و المتابعة، و يركز المبحث الثالث الاطار المفاهيمي لنموذج CIPP في التقييم، اما المبحث الرابع فيبين التحليل الاحصائي للبحث، و اخيراً المبحث الخامس، سيتضمن عرضاً للاستنتاجات و التوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

تمهيد:

يعرض هذا المبحث اهم فقرات منهجية البحث المتعارف عليها، و هي تحديد مشكلة البحث و أهدافه و اسلوبه و حدوده، و مجتمع البحث و التي تمثل جميع مفردات المجتمع لمحدودية عددها.

اولا: مشكلة البحث :

استنادا إلى ما تقدم حول تنفيذ و اهمية البرنامج الدراسي بالتعاون مع الامانة العامة لمجلس الوزراء، و لماله من اهمية خاصة في الارتقاء في مستوى التخطيط الاستراتيجي لعموم البلد، كان من الضروري تناول عملية تقييم و متابعة للأداء الاستراتيجي لهذا البرنامج الدراسي، و التركيز على اهداف البرنامج و آثاره بعد تخرج الطلبة و قياس فجوات الاداء الفعلية للبرنامج الدراسي. ويمكن بلورة مشكلة البحث وصياغتها في التساؤل الرئيس الآتي:

هل توجد فجوة في الاداء العام لبرنامج الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي المنفذ من قبل كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة البصرة ؟

بمعنى آخر هل يمكن الارتقاء بهذا البرنامج الدراسي من خلال تقييمه بشكل دقيق و صحيح على وفق نموذج تقييم عالمي؟

ثانيا: أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث، فان هذا البحث صمم لتحقيق الاهداف التالية :

- 1- تقييم و تحليل الاداء الفعلي لبرنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي/ لخريجي جامعة البصرة.
- 2- تطوير اداة تقييم فاعلة و معرفة امكانية تطبيقها في المؤسسات الحكومية.
- 3- التحسين المستمر لأداء البرنامج الدراسي من خلال وضع توصيات تخدم اصحاب القرار القائمين على البرنامج الدراسي.
- 4- اكتشاف مدى فاعلية التخطيط لمدخلات و عمليات و مخرجات و متابعة البرنامج الدراسي.
- 5- معرفة وجود أو عدم وجود فوارق دالة احصائيا لبيانات مجتمع البحث، من حيث الخصائص الاجتماعية لمجتمع البحث.

ثالثا: اسلوب البحث :

تبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، اذ يعتمد المنهج على جمع البيانات وتحليلها و من ثم تفسير النتائج، و تقديم مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات. اتبع

البحث الحالي دراسة و فحص، باستخدام قائمة الفحص (Checklist)، إذ ركز على فحص و تقييم الواقع الراهن لمكونات البرنامج الدراسي المتمثلة (بالسياق والمدخلات و العمليات و المخرجات و المتابعة)، عن طريق استقصاء آراء مجتمع البحث الذين يشكلون الدفعة الأولى لبرنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة.

رابعاً: حدود البحث:

- **الحدود المكانية للبحث:** قسم ادارة الاعمال من كلية الادارة و الاقتصاد في جامعة البصرة، و الوزارات و الدوائر الحكومية التي ينتسب اليها الملحقون في البرنامج الدراسي الدفعة الاولى، كما في الجدول رقم (1) "تحديد مجتمع البحث".
- **الحدود البشرية للبحث:** خريجو برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، الدفعة الاولى للعام الدراسي (2016/2015).
- **الحدود الزمانية للبحث:** وتشمل المدة من بداية تقديم الدفعة الاولى للبرنامج الدراسي في (16/03/2015) وحتى الانتهاء من عملية استقصاء بيانات قائمة الفحص في (15 / 10 / 2017).

خامساً: مجتمع البحث :

جرى تحديد مجتمع البحث في كلية الادارة و الاقتصاد جامعة البصرة، تمثيلاً بخريجي برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، الدفعة الاولى للسنة الدراسية (2016/2015) على مختلف تخصصاتهم والدوائر والوزارات التي يعملون فيها، فكان مجموعهم (8) افراد.

جدول (1) تحديد مجتمع البحث

ت	الوزارات و الدوائر الحكومية	العدد	النسبة	عدد المشاركين	نسبة المشاركين
1	ديوان محافظة البصرة	3	%100	2	%66.7
2	المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة	1	%100	1	%100
3	شركة نفط البصرة	1	%100	1	%100
4	شركة نفط ميسان	2	%100	2	%100
5	الهيئة العامة لصيانة مشاريع الري و البزل / ذي قار	1	%100	1	%100
	المجموع	8	%100	7	%87.5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات مجتمع البحث.

المبحث الثاني

التقييم و المتابعة مدخل نظري

تمهيد:

تغير المفهوم حول التقييم و المتابعة بشكل كبير مع مرور الزمن، وكذلك في وظائفه المدركة والأدوات المرتبطة، وقد حدثت تلك التغييرات في سياق تطور الفهم لدور الدولة في وضع السياسات والتخطيط الاستراتيجي وقد أصبح التركيز متزايداً في كل مكان على نظم المتابعة والتقييم المعتمدة على النتائج واثارها. ومن المعروف الآن أن المتابعة جزء لا يتجزأ من تنفيذ الخطة، في حين أن التقييم قد يكون إما في أثناء تنفيذ الخطة أو بعد مدة التنفيذ، أو في كليهما. ولهذا انطلق الباحثان من اللحظة اللاتقييمية الشكّية، بالنظر الى مسلمات واقع البرنامج الدراسي موضوع البحث، كافتراض اولي يُسقط حقيقة الواقع على الأقل بمعناه اللارزمني، ويشكل سلاحاً ضد الدوغمائية الفكرية، التي تنتج افتراضات مسبقة قد تشوه تقييم البرنامج الدراسي موضوع البحث، لأن الأخير لا يكون واضحاً اذا لم يتم التركيز على اجزائه من توجهات و مدخلات و عمليات و مخرجات، وتكاملها مع بعضها أو تضادها، و تقديم توصيات لأصحاب القرار بصدده ما هو واقعي قابل للتطبيق، في قبال الوعي الزائف كما سماه (مانهايم، 1980: 161)، بأنماط اللاتطابق غير القابلة للتطبيق. إن التوجه اليوم هو الانتقال نحو التركيز على تصميم المتابعة والتقييم المعتمد على فهم المنطلقات و قياس النتائج و المحصلات من الخطة. في حين يتوقع من المتابعة إعطاء ملاحظات لأصحاب القرار بشأن التقدم المحرز في التنفيذ والمجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام المركز بهدف اتخاذ اللازم من الإجراءات التصحيحية يتكون هذا القسم من ثلاثة اجزاء رئيسية: الجزء الاول يناقش دور ومفهوم التقييم في تغيير نهج التخطيط والإدارة. الجزء الثاني يناقش مفهوم المتابعة و أوجه اختلافه عن التقييم فيما يتناول الجزء الثالث شرح احد اهم نماذج التقييم المعتمدة عالمياً و التطوير الذي سيطرأ عليه من قبل الباحثين.

اولاً: التقييم:

يعرف التقييم بأنه: " عملية التحقق من قيمة وأهمية أو دلالة شيء ما أو شخص ما بمراعاة أبعاد محددة"، (JCSEE, 2011: 287). وكذلك هو "عملية جمع منظم للمعلومات حول الأنشطة والخصائص المتعلقة بنتائج البرنامج؛ بهدف استخدامها من قبل أشخاص معينين للحد من عدم التأكد و تحسين فاعلية اتخاذ القرار فيما يتعلق بهذا البرنامج، (Hughes & Niewenhuis, 2005: 11). وجاء تعريف التقييم في

برنامج الأمم المتحدة بأنه: " اختبار منظم يقيس مدى التقدم والإنجاز في تحقيق مخرجات البرنامج، ولا يكون التقييم لمرة واحدة فقط، بل يشمل عملية قياس الانجازات المختلفة للأهداف عبر مراحل زمنية متعددة حتى الوصول إلى تحقيق مخرجات البرنامج، (UNDP, 2005: 55). وقد عُرف أيضا بأنه: العملية التي يقوم بها الفرد أو الجماعة لمعرفة ما يتضمنه أي عمل من الاعمال من نقاط القوة والضعف ومن عوامل النجاح أو الفشل في تحقيق غاياته المنشودة منه على احسن وجه ممكن، (باهي و النمر، 2004: 4)، على وفق (مسرد مصطلحات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2002: 21)، فان التقييم هو: "قياس منهجي موضوعي لمشروع أو برنامج أو سياسة قيد التنفيذ أو استكملت، بما في ذلك التصميم والتنفيذ، والنتائج. والهدف من ذلك، هو تحديد الصلة وتحقيق الأهداف وكفاءة التطوير والفاعلية والأثر والاستدامة. وينبغي أن يوفر التقييم معلومات موثوقة ومفيدة، مما يتيح إدماج الدروس المستفادة في صنع القرار للمستفيدين والمانحين على حد سواء. تقييم البرامج منهج لجمع التقارير و تحليلها وتقديمها وذلك بجمع معلومات وصفية لإصدار الاحكام عن جدارة وقيمة اهداف البرامج بتصميمه و عملياته ونتائجه للوقوف على امكانية تحسينه او خضوعه للمساءلة او المحاسبية او لزيادة فهم الظواهر المتعلقة بالبرنامج" (Stufflebeam, 2000: 17). ويعرف بانها: مجموعة الاحكام التي يوزن بها اي جانب من جوانب التعلم او التعليم و تحديد نقاط القوة والضعف منه، وصولا الى اقتراح الحلول التي تصحح المسار" (ابراهيم، والكلزة، 2000، 174).

يعرفه (الدوسري، 2000: 24)، بأنه: "إصدار حكم على الجدوى والجدارة لشيء ما، ويهدف إلى تحديد قيمة الشيء". وقد عُرف أيضا على انه عملية منظمة لجمع وتحليل المعلومات حول البرامج المتعلقة بالطالب والمدرس والادارة والوسائل التعليمية النشاطات التي تشمل بمجموعها وحدة عملية التعلم والتعليم، وذلك للتأكد من مدى تحقيق الاهداف واتخاذ القرارات بشأن هذه البرامج (عودة، 1993: 36). وقد صُنّف التقييم اعتمادا على الجهات القائمة به، الى ثلاثة انواع (UNESCO, 2006: 54):

- **التقييم الداخلي:** عندما يتم التقييم من قبل اشخاص ينتمون الى المؤسسة نفسها التي تنفذ البرنامج المراد تقييمه، و يحتاج الى وجود جهات معروفة و محددة المسؤولية لتسهم في وضع آليات و اجراءات التقييم المناسبة للمؤسسة.
- **التقييم الذاتي:** وهو شكل من اشكال التقييم الداخلي، إذ اشار (Stake, 1976) إلى ان التقييم الذاتي لديه قيمة كبيرة في فهم المشكلات و المسؤوليات في موقع

المؤسسة، (24: 1989، Subah). ويعد هذا اروع تفسير للآية القرآنية الكريمة ((مَا يَلْفُظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ)) (سورة ق:18) اذ لم تقل الآية عليه رقيب عتيد بل قالت لديه، اشارة الى ان الرقيب الداخلي اقوى تأثيرا في ضبط ايقاع الاعمال. وهذا النوع يعول عليه كثيرا لدقته و خاصة عندما يكون الافراد موضوعيين و لديهم تمكين عالٍ.

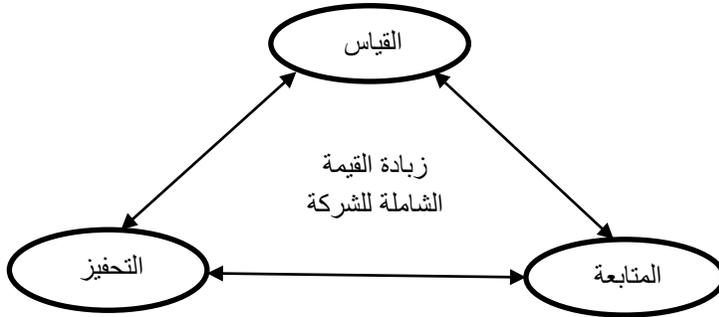
- **التقييم الخارجي:** عندما يتم التقييم من قبل اشخاص من خارج المؤسسة، اذ تكون نتائج التقييم حيادية فتزيد من مصداقية البرنامج و تساعد في تطوير البرنامج المراد تقييمه.

و قد استنتج (24: 2012، Pajaziti) في احد ابحاثه: أنه يجب تحويل التقييم والتقييم الذاتي إلى آلية مهمة للسيطرة على التقدم و التطور الأكاديمي.

ثانيا: المتابعة:

تُعرف المتابعة على انها عملية رصد التقدم في الأنشطة بانتظام وبشكل مستمر، وتحليلها من أجل ضمان تحقيق النتيجة المتوقعة. و يتم ذلك عن طريق جمع وتحليل المعلومات بانتظام و التحقق من أداء أنشطة البرنامج. وعادة ما يتم الرصد داخليا من قبل المسؤولين، وتركز المتابعة على الكفاءة، أي في استخدام المدخلات (الموارد) وكيف يتم استخدامها، وتنفيذ الأنشطة، وتحقيق النتائج كما مخطط لها، ويتم جمع المعلومات من المصادر الرئيسة للمتابعة عن طريق: الوثائق الداخلية، مثل تقارير البعثات، التقارير الشهرية / الفصلية، سجلات التدريب، محاضر الاجتماعات، (55: 2006، UNESCO). و كذلك تعرف المتابعة على انها عملية مستمرة تستخدم الجمع المنظم للبيانات عن مؤشرات محددة لتزويد الإدارة والمعنيين الرئيسين بالتطور المستمر عن مدى الانجاز في الأداء وتحقيق الأهداف والتقدم في استخدام المخصصات المالية، (مسرد مصطلحات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 2002: 27).

وتعني المتابعة، الفحص المستمر للتقدم المحرز خلال تنفيذ نشاطات المشروع أو البرنامج أو السياسة، من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تجيب عن الأسئلة ذات الصلة بعملية التقييم، وتستخدم كل من البيانات الكمية والنوعية في عملية الرصد، ويتم جمع البيانات باستخدام عدد من المصادر والبحوث والأساليب، بما في ذلك السجلات الإدارية والمسوح، وحلقات النقاش المركزة، والاجتماعات، وأدوات الملاحظة، (دليل المتابعة و التقويم، 2013: 10). وقد عدّ الباحثون اليابانيون ان المتابعة احد اهم ثلاثة ابعاد اذا تفاعلت مع بعضها تشكل الزيادة في القيمة الشاملة لأي مؤسسة، و كما في الشكل التالي:



شكل (1)

ابعاد الحاكمية على وفق المنظور الياباني

المصدر: الغالبي، طاهر محسن و العامري، صالح مهدي، (2008)، " المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال و المجتمع"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الاردن، صفحة 454. كما و يعد (الغالبي و القطان، 2017: 57) ان وجود نظام متابعة يبرهن على اهتمام المنظمة بالبعد التنظيمي. اذ تعد عملية المتابعة للأنشطة المخطط القيام بها مهمة جدا، و خاصة ان المنظمات التي تواجه بيئة دينامية تتغير بصفة مستمرة سواء أكانت هذه البيئة داخلية أم خارجية، و لا يعد نجاح المنظمات في الوقت الحالي هو الضامن للنجاح في المستقبل، فعملية المتابعة و التقييم مهمة للمنظمة و إهمالها يؤدي الى فشل المنظمة في معرفة نقاط قوتها وضعفها (Barton & Martin, 1994: 594).

إن عملية المتابعة تختلف عن التقييم و الجدول رقم (2) يوضح الفروق فيما بين المفهومين:

جدول (2)

الفروق بين التقييم و المتابعة

ت	التقييم	المتابعة
1	عملية مرحلية	عملية مستمرة
2	تقدم تحليلا معمقا و موسعا لمقارنة ما تم تخطيطه و ما تحقق و قد تشمل فحص الملاءمة للاحتياجات.	تتعقب و تحلل سير البرنامج/ المشروع و توثق العملية.
3	تركز أكثر على النتائج و قد تتضمن قياس الأثر و الاستمرارية	تركز أكثر على الإداء و متابعة مؤشرات الانجاز.
4	تجيب على، لماذا وكيف تم تحقيق النتائج؟ و تسهم في بناء نظريات و نماذج للتغيير.	تجيب عن، أي من الأنشطة التي تم تنفيذها و أي من النتائج التي تم تحقيقها؟
5	تقدم للمؤسسة خيارات استراتيجية و سياسية.	تنبه القيادة للمشكلات الموجودة و تقدم خيارات أنية للحلول.

6	توفر قاعدة معرفية جديدة للتخطيط والمتابعة المستقبلية.	توفر أساساً قويا للتقييمات المرحلية.
7	قد يستعان بمقيم خارجي.	مهمة قيادة المؤسسة وأعضائها في الأساس.

المصدر: كريستيان شتيرتسنيج، " دليل منظمات المجتمع حول التقويم والمتابعة"، مكتب الشرق الاوسط العربي، مؤسسة هينرش بل الالمانية، 2013: 11 .

وقد جاء في (دليل منظمات المجتمع حول التقويم والمتابعة، 2013 : 9)، ان القضية الجوهرية في كون العديد من المنظمات أصبحت تشعر بضرورته لمعرفة الأثر الحقيقي لأنشطتها والتعلم من تجاوز العوائق وتعزيز الايجابيات. وبات السؤال : هل شكلنا فارقاً فيما يخص القضايا التي عملنا من أجلها؟ وكيف تطور الأداء؟ ما هي الأساليب الواجب اتباعها؟ هذه الاسئلة المطروحة على بساط البحث داخل منظمات المجتمع عامة، تثير الاهتمام وتتطلب البحث عن اجابات شافية.

و يلاحظ ان نظام التقييم والمتابعة هو الذي يفترض وجوده لغرض تكامل العمل الاداري الصحيح بحيث تتم متابعة الفعاليات و الانشطة لغرض الارتقاء بعملها و اساليبه وتصحيح المواقف بسرعة و دقة انية، و كذلك تحديد المواقف التي يفترض اجراء التقييم فيها و اعطاء تغذية راجعة و امامية لا تمام جميع المراحل والوصل الى النتائج المستهدفة و اعطاء تقييم صحيح لها.

في ضوء ما تقدم قد يتبادر لدى القارئ السؤال التالي: على أي جانب او جزء تنصب عملية التقييم؟ للوهلة الاولى قد يعتقد بعضهم ان التقييم ينصب على النهايات المتمثلة بنتائج الاداء، وهذا الاعتقاد غير صحيح، فعملية التقييم تأخذ في اعتبارها كل اجزاء النظام في آن واحد دون اهمال جزء منها، فهذه الاجزاء تكمل بعضها بعضا لتحقيق الوضوح والموضوعية في عملية تقييم الاداء (العقيلي، 2009: 385 – 386).

المبحث الثالث

رؤية في نموذج القرارات المتعددة CIPP

يمثل اختصار CIPP الاحرف الأولى من عناصر النموذج الرئيسية وهي : سياق البرنامج (Context) و المدخلات (Input) و العمليات او الانشطة (Process) والمخرجات او المنتجات (Products)، (Stufflebeam, et al., 1971:21)، و يعد نموذج Stufflebeam احد النماذج الموجهة نحو اتخاذ القرار و المساءلة والتي تعتمد على التقصي حول الجدوى و الجدارة للمشروع او الموضوع الجاري تقييمه، (Zhang, & et al., 2011:16).

كانت بدايات ظهور نموذج القرارات المتعددة CIPP في عام 1966 بواسطة الباحث Stufflebeam، ونشر عام 1969 واصبح في عام 1971 من أربعة مكونات، ثم عدل ليشمل التقييم البنائي و الختامي بواسطة كلٍ من Stufflebeam & Shinkfeld في عام 1985 ثم في التعديل الاخير عام 2000 قسم عنصر المخرجات الى اربعة اجزاء لتقييم الاهداف طويلة الامد (Stufflebeam, 2000:20). ويعد هذا النموذج اكثر النماذج تطبيقاً، وقد طورته لجنة Phi Delta Kappa، بإشراف Stufflebeam في اثناء قيامهم بتقييم بعض البرامج التعليمية الممولة من قبل الحكومة الفيدرالية بولاية اوهايو الامريكية، (ياسين واخرون، 2009: 56). و اضاف (Stufflebeam, 2003) أن نموذج تقييم CIPP يتميز بأربعة انواع من القرارات، قرارات التخطيط وتعلق بتحديد الاهداف و القرارات البنائية وتعلق بتصميم الاساليب التعليمية و قرارات التنفيذ وتخص استخدام و مراقبة و تحسين الاساليب وقرارات اعادة التدوير و تهدف الى تكوين ردود فعل المخرجات التي تنتج من تلك الاساليب و يرتبط كل نوع من انواع القرارات هذه بأنواع تقييم مماثلة وهي : تقييم السياق و تقييم المدخلات و تقييم العمليات و تقييم المخرجات.

(1) **تقييم السياق (المحتوى):** و هو اساس لتحديد اهداف البرنامج و الظروف المحيطة (الثقافية و السياسية و الاقتصادية و التوجهات الفلسفية) اذ ان تحديد الاحتياجات و رؤية و رسالة البرنامج يساعد على تحديد اهدافه الرئيسية، و يجب عن تساؤلات عدة من اهمها: هل ينبغي تقديم مثل هذا المشروع او البرنامج (المراد تقييمه)؟ ما الفئات التي سوف تستفيد من هذا البرنامج؟، هل المجتمع بحاجة الى مثل هكذا برنامج؟ ما الاهداف الممكنة التي يسعى المشروع او البرنامج لتحقيقها و ما محتواها؟، و يرتبط هذا العنصر بقرارات التخطيط، (Lewis, 2002: 46). ان تحديد توجه البرنامج يساعد على متابعة و تقييم البرنامج على وفق مؤشرات عامة يراد التوجه نحوها بشكل صحيح، كما ان الاهداف الاستراتيجية في هذا التوجه تمثل مدخلات للخطط التنفيذية الموضوعية والتي تحمل اهداف قابلة للقياس. كما ويعدها هولستي بانها منطلقات تقييمية عامة لحقائق و مواقف يتعامل معها اصحاب القرارات، (مقلد، 1985: 202).

ويرى الباحثان من الضروري توضيح منطلقات تقييم الاعمال، فقد يكون Stufflebeam عند وضع عنصر السياق في اول نمودجه جانبا للنظرة الرأسمالية و الماركسية التي تركز في تقييم الاعمال على المنافع، و لكن ان كان اعتقاده أن الاعمال تستمد قيمتها من الدوافع لا من المنافع فقد جانب الصواب، لأن النظرة الأخيرة انما هدفها بناء الانسان نفسه، و تصحيح منظومته الفكرية،

- ولعل هذا يتفق مع ما جاءت به ليدتكا (Liedtka, 1999: 120-129)، عندما جعلت النية كعنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي.
- (2) **تقييم المدخلات:** يتعلق تقييم المدخلات بعمليات التصميم للبرنامج لتحقيق الاهداف الموضوعية له، ويعد هذا التقييم مصدرا مهماً حول تصميم البرنامج وموازاته، (JICA, 2004: 78). لذا يرتبط هذا العنصر بقرارات التصميم.
- (3) **تقييم العمليات او الانشطة:** يهدف تقييم العمليات الكشف عن مدى قابلية الخطط للتطبيق و التنفيذ، اذ يخدم هذا التقييم قرارات التنفيذ وتجمع فيه بيانات عن تقدم العمل ومدى كفاية الموارد و الانشطة الساندة، و هو يخدم تطبيق القرارات من حيث كشف الفجوات في اثناء التنفيذ، (PMC, 2004: 52). ان تقييم العمليات و الانشطة المختلفة في البرنامج يأتي ضمن سياقات صحيحة تتأكد بموجبها ان هذه العمليات و الانشطة تتم تأديتها على وفق الاسس و الاجراءات الصحيحة و سيؤدي ذلك حتما الى انجاز الاهداف الموضوعية بأفضل الصيغ.
- (4) **تقييم المخرجات:** إن تقييم المخرجات عند (Stufflebeam) يتم بتحديد النتائج المقصودة وغير المقصودة وتقييمها، على المدى القريب والبعيد، وفيه يتم قياس انجازات برنامج ما وتفسيرها والحكم عليها؛ وذلك لمساعدة العاملين في تركيز الجهود على تحقيق النتائج الأهم، أما الهدف الرئيس من تقييم النتائج فهو التحقق من مدى تلبية الحاجات للمستهدفين الحقيقيين من البرنامج، وفيه يجمع المقيّم اراء المستفيدين من البرنامج ويحللها، ويعمل على مقارنة النتائج مع نتائج جهات مماثلة متقدمة. فكثيرا ما تحتاج الجهات المسؤولة إلى أن تتعرف على ما إذا حقق البرنامج أهدافه، ومدى استحقاقه للتكلفة المادية أو الدعم. ويتم تفسير النتائج في ضوء تلبية الحاجات والتكلفة المادية وتطبيق الخطة، ويستخدم تقييم المخرجات في تحديد ما إذا كان البرنامج يستحق الاستمرار و التكرار او التوسع (أبو حويج، 2000: 16).

وتوفر الأقسام السبعة التالية قائمة مرجعية لتصميم (السياق، والمدخلات، والعمليات، والتأثير، والفاعلية، والاستدامة، وتقييمات النقل)، ولا بد من الإشارة الى ان التأثير، والفعالية، والاستدامة، وتقييمات النقل هي أجزاء فرعية من عنصر تقييم المخرجات. وقد أظهرت التجربة أن مثل هذه التفرعات الاربعة لتقييم المخرجات هي المهمة في التقييمات المتعددة للبرامج واسعة النطاق و طويلة الامد. (Stufflebeam, 2007: 41). اذ يركز نموذج القرارات المتعددة في التقييم على القرارات، و رسم بدائل القرارات والاختيار بينها، فمن الضروري تحديد انماط القرارات المرجوة، فالقرارات المتعلقة بالنتائج تتناول المحصلات، اما التي تتعلق بالوسائل و الاساليب

فتركز على العمليات، (Mertens & Wilson, 2012:39)، والجدول رقم (3) يلخص القرارات المرتبطة بعناصر نموذج القرارات المتعددة CIPP .

جدول (3)

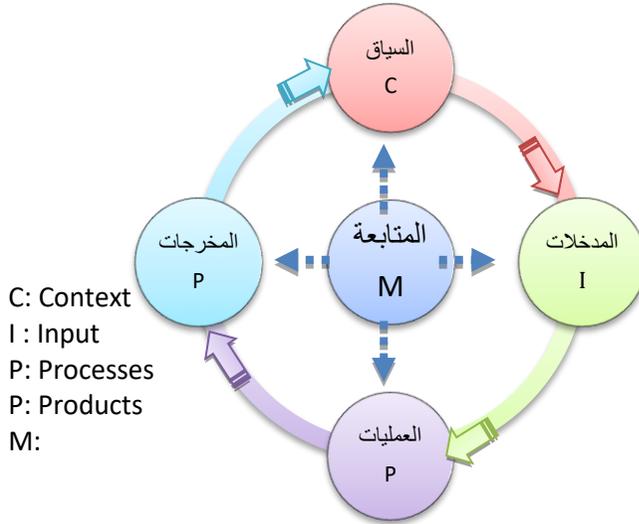
القرارات المرتبطة بعناصر نموذج القرارات المتعددة

نوع التقييم	نوع القرارات	الاسئلة التي يجب عنها
تقييم السياق	قرارات التخطيط	ماذا يجب ان يعمل البرنامج؟
تقييم المدخلات	قرارات التصميم	كيف يجب ان يعمل ذلك؟
تقييم العمليات	قرارات التنفيذ	هل يتم التنفيذ كما هو مخطط له؟
تقييم المخرجات	قرارات التدوير	هل نجح البرنامج في ذلك؟

Source : Robinson, B. (2002): The CIPP approach to evaluation.

COLLIT Project, P., 45.

يرى الباحثان ضرورة تطوير نموذج القرارات المتعددة بما يتلاءم مع البيئة العراقية و مؤسساتها، بسبب حركة المتغيرات المتسارعة، وذلك من خلال اضافة عنصر المتابعة كأحد أهم العناصر الفاعلة في البيئة العراقية، ليصبح انموذج القرارات المتعددة المطور كما في الشكل التالي:



شكل (2): نموذج القرارات المتعددة المطور (CIPPM)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات.

عملياً ان نموذج القرارات المتعددة المطور يتفق مع اهم عنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي وهو منظور النظم System Perspective الذي اشارت اليه Liedtka. إذ اضافت تحديداً اكثر لمفهوم التفكير الاستراتيجي من خلال عدده تفكيراً يجرى على وفق آليات تنظيمية، و عرضت نموذجاً يمثل العناصر الرئيسة الخمسة (Liedtka, 1999: 120-129). اذ يهدف هذا العنصر الى جعل التفكير الاستراتيجي جزءاً أساسياً من معرفة عامة لنظام ايكولوجية الاعمال، و الذي تأخذ فيه المنظمة وضعا خاصاً، وهنا فان المفكر الاستراتيجي يمتلك نموذجاً فكرياً لترابط الوسائل و الغايات لإيجاد قيمة من خلال فهم التداخل الكلي بين العناصر المختلفة، (الغالبى و ادريس، 2012: 96).

إن مهام المتابعة والتقييم لا تقتصر على موظفي المتابعة والتقييم أو وحدة المتابعة والتقييم، في حال وجود مثل هذه الوحدة في المشروع، بل الواجب النظر إلى هذه المهام بوصفها وظائف ينبغي تقاسم المسؤولية عنها من جانب سائر العاملين في المشروع، ويستلزم هذا التفكير بعناية في الأشخاص الذين يجري إشراكهم في كل وظيفة من هذه الوظائف، إن جعل نظام المتابعة والتقييم وعملياته أكثر تشاركية وفعالية يعني تقاسم هذه الوظائف، وهذا بدوره يجعل التعلم التشاركي من خلال المتابعة والتقييم أمراً ممكناً، (دليل المتابعة والتقييم المستجيب للنوع الاجتماعي، 2013: 15).

تم استخدام نموذج القرارات المتعددة و اختباره بصورة واسعة و تطور مع مرور الزمن بدعم الادب النظري و العملي وهو لا يقيس التأثير فقط بل يساعد على تحديد احتياجات المجتمع ورصد و تنفيذ المشروع و تقييم نتائج المشروع وتقديم التوصيات لأصحاب القرار التي تساعد في تحسين او تطوير المشروع. (Zhang, et al, 2011: 79).

المبحث الرابع /

الإحصاء الوصفي

تمهيد

ان مقولة " ما يمكن قياسه يمكن ادارته "، هي بداية الفكرة لقياس الاداء، الذي قامت حوله دراسات عديدة منذ بداية النهضة الادارية الحديثة في عصر ما بعد الصناعة، إذ اهتمت المنظمات بقياس نتائج الاعمال على مؤشرات الربحية والمالية بصورة عامة واستخدامها دليلاً لاتخاذ القرارات و التنبؤ في المستقبل، (الغالبى و القطان، 2017: 207).

❖ **أولاً: مفاتيح النتائج تبعاً لمقدار الفجوة:**

من خلال الاديبيات الادارية و تجارب المنظمات العالمية اعتمد الباحثان جدول مفاتيح النتائج تبعاً لمقدار الفجوة المعتمد في انظمة التقييم و المتابعة عالمياً، كما موضح.

جدول (4)**مفاتيح النتائج تبعاً لمقدار الفجوة**

مؤشر الاداء الفجوة	2%- فاكثر	(-2.01%) الى (-5%)	(-5.01%) الى (-9%)	اقل من 9%-
نوع الفجوة	لا يوجد	بسيطة	متوسطة	كبيرة
مستوى الاداء	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول
استراتيجيات عامة للتحسين	تعزيز وتحسين الاداء وتكرار النجاح تحفيز المنجزين	تعزيز الاداء تكرار النجاح تحفيز المنجزين للوصول الى التميز	تطوير الفاعلية تطوير الكفاءة التدقيق الدوري	التخلص من المسببات التعلم من الاخطاء الخروج من الخطر

المصدر: تقرير نتائج تحليل رضا المتعاملين مع برنامج الشيخ زايد للإسكان، 2013: 5.

❖ **ثانياً: نتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور البحث:**

يوضح الجدول رقم (5) في ادناه الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و نسبة مستوى الأداء المتحقق و نوع ومقدار فجوة الاداء مقارنة مع نسبة مستوى الاداء المنشود البالغ (75%).

❖ **طريقة احتساب فجوة الاداء لبرنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي :**

- 1- يتم احتساب الوسط الحسابي لكل فقرة.
- 2- يقسم ناتج الفقرة (1) على القيمة 3، و تمثل اعلى نسبة لأداء ممكن الوصول اليه، (100%)
- 3- يُقاس ناتج الفقرة (2) مع نسبة اداء مستهدف و تبلغ (75%).
- 4- ناتج الفقرة (3) يمثل فجوة الاداء.

الجدول (5)**نتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور قائمة الفحص**

نوع الفجوة	فجوة الاداء	المستوى المنشود	المستوى المتحقق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحاور
بسيطة	-3.57%	75%	71.43%	0.723	2.143	الرؤية الرسالة الاهداف المحور الاول

المحور الثاني	الترشيح والقبول	2.405	0.677	80.16%	75%	5.16%	لا يوجد
المحور الثالث	الامتحان التنافسي واجراءات القبول	2.257	0.619	75.24%	75%	0.24%	لا يوجد
المحور الرابع	برامج الدراسات العليا	2.143	0.834	71.43%	75%	-3.57%	بسيطة
المحور الخامس	المقررات الدراسية	2.310	0.698	76.98%	75%	1.98%	لا يوجد
المحور السادس	الكادر التدريسي	2.357	0.679	78.57%	75%	3.57%	لا يوجد
المحور السابع	البحث العلمي	2.102	0.629	70.07%	75%	-4.93%	بسيطة
المحور الثامن	الامتحانات والنتائج	2.024	0.747	67.46%	75%	-7.54%	متوسطة
المحور التاسع	اجراءات المباشرة بالدوائر	2.000	0.693	66.67%	75%	-8.33%	متوسطة
المحور العاشر	المتابعة	1.314	0.548	43.81%	75%	-31.19%	كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel V. 2010 بعد التنظيم. يتضح من الجدول رقم (5)، ان نسب المستوى المتحقق من الاداء لمحاور قائمة الفحص العشرة كانت متباينة، إذ تراوحت ما بين (43.81% - 80.16%)، اي ان فجوات الاداء للمحاور تراوحت ما بين (- 31.19% الى 5.16%). إذ حصل المحور الثاني على المرتبة الاولى من حيث تحقيق مستوى اداء اعلى من المستوى المنشود بمقدار 5.16%، الذي يشير الى عدم وجود فجوة اداء مقارنة بالمستوى المنشود وان عمليات الترشيح والقبول كانت تجري بانسيابية عالية. في حين حصل المحور السادس على المرتبة الثانية وبمستوى اداء فوق المستوى المنشود بمقدار 3.57% و هو ما يتعلق بالهيئة التدريسية، ثم يأتي المحور الخامس و المحور الثالث بالمرتبة (ثالثا و رابعا) على التوالي بمستوى اداء اعلى من المستوى المنشود بمقدار (1.985، 0.24%) على التوالي، في اشارة الى ان المقررات الدراسية و عمليات الامتحان التنافسي مع اجراءات القبول كانت تنفذ بانسيابية عالية، في حين ان المحورين الاول و الرابع حصلا على المرتبة خامسا وبفجوة اداء 3.57% عن المستوى المنشود و هي فجوة بسيطة، وكذلك يليهم المحور السابع (البحث العلمي)

بفجوة اداء %4.93- و هي فجوة بسيطة كذلك، بعد ذلك نلاحظ ان الزيادة بفجوات الاداء من البسيطة الى المتوسطة واضحة في المحورين الثامن و التاسع بمقدار (%7.45 و %8.335-) على التوالي وهو ما يخص الامتحانات و النتائج و المباشرة بالدوائر، وجاء المحور العاشر في المرتبة الاخيرة من بين محاور قائمة الفحص إذ حقق مستوى اداء منخفض نسبيا بفجوة كبيرة بلغت (%31.19-)، مشيرا الى ان عنصر المتابعة لم يكن بالمستوى المنشود، و يعزا السبب في ذلك الى عزوف المؤسسات عن الاهتمام بنتائج الدراسات العلمية كركيزة اساسية من ركائز التطوير، او لعل السياسات داخل المنظمات على مستوى أدنى من مستوى البرنامج الدراسي مما يؤدي الى ترك مخرجات البرنامج بعيدة عن التطبيق الحقيقي، و يرى الباحثان ان هذه الفجوة في محور المتابعة انعكست سلبا على باقي المحاور لارتباطها المباشر به، فمع وضوح اهداف محور البحث العلمي الوطنية الا ان ضعف المتابعة يضعف من ادراك الطلبة من الرغبة الى تحقيق اهداف المشروع الوطني و تطبيقه على ارض الواقع لحل المشكلات المؤسساتية، وهذا التأثير قد سرى الى المحاور الاخرى بالسياق نفسه فتأثرت به نتائج الامتحانات النهائية و عمليات المباشرة بالدوائر. وبما ان محورية البحث حول تقييم البرنامج الدراسي بالكامل تنتقل الى الاحصاءات الاجمالية لمجالات برنامج التقييم و تشخيص مواطن الضعف في حال وجودها كما في الجدول رقم (6) التالي.

الجدول (6)

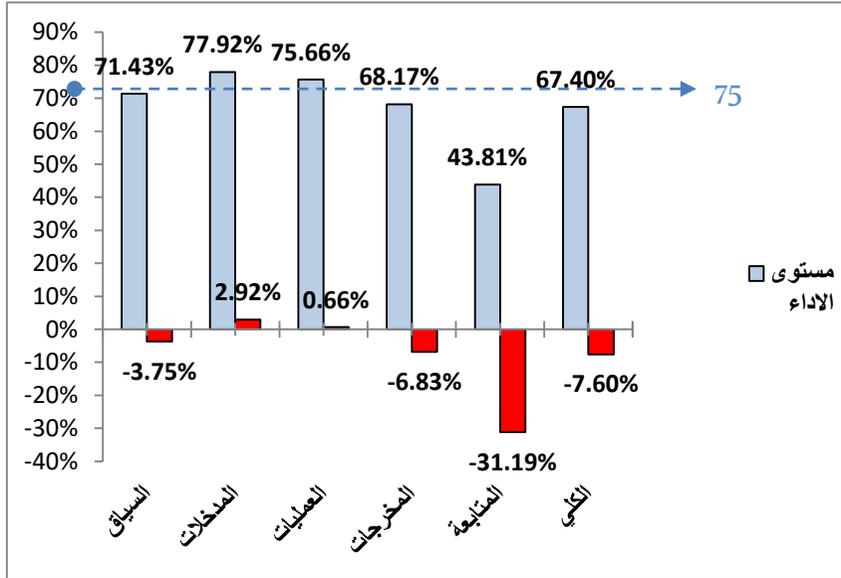
نتائج الإحصاءات الوصفية لفقرات نموذج القرارات المتعددة المطور

رقم الفقرة	فجوة الاداء	المستوى المنشود	المستوى المحقق	المعيار الإحصائي	المتوسط الحسابي	نعم			المتابعة
						الى حد ما	كلا	التكرارات	
						%			
بسيطة	3.75%	75%	71.43%	0.723	2.143	15	18	9	السياق
						35.7%	42.9%	21.4%	
لا يوجد	2.92%	75%	77.92%	0.65	2.338	38	27	12	المدخلات
						49.4%	35.1%	15.6%	
لا يوجد	0.66%	75%	75.66%	0.737	2.27	57	46	23	العمليات
						45.2%	36.5%	18.3%	
متوسطة	6.83%	75%	68.17%	0.686	2.045	47	45	41	المخرجات
						35.3%	33.8%	30.8%	
كبيرة	-	75%	43.81%	0.548	1.314	1	9	25	المتابعة
	1.19%					2.9%	25.7%	71.4%	

تقييم برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي من خلال تطوير نموذج القرارات المتعددة CIPP الى CIPPM ...

متوسطة	-7.6%	75%	67.4%	0.67	2.022	النتائج الكلية للبرنامج
--------	-------	-----	-------	------	-------	-------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel V. 2010 بعد التنظيم.



شكل (3)

مخطط خلاصة نتائج الإحصاءات الوصفية لفقرات نموذج القرارات المتعددة المطور
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (6).

يتضح من الجدول رقم (6) والشكل رقم (3)، ان مجال السياق (المحتوى) حصل على وسط حسابي 2.143 و هو اعلى من الوسط الفرضي للمقياس الثلاثي البالغ (2)، مشيراً الى عدم وجود مشكلة في هذا المجال وبانحراف معياري بلغت قيمته 0.723 مشيرة الى صغر التباين في اجابات مجتمع البحث، الا ان الملاحظ وجود فجوة اداء بسيطة بلغت -3.75% مقارنة بالمستوى المنشود البالغ 75%، وبمستوى اداء جيد جداً، ويمكن معالجتها باتباع الاستراتيجيات العامة في الجدول (4) من خلال تعزيز الاداء و تكرار النجاح وتحفيز المنجزين للوصول الى التميز. في حين ان مجال المدخلات حصل على وسط حسابي 2.338 وهو اعلى من الوسط الفرضي للمقياس الثلاثي البالغ (2)، مشيراً الى عدم وجود مشكلة في هذا المجال و

بانحراف معياري بلغت قيمته 0.650 مشيرة الى صغر التباين في اجابات مجتمع البحث، مع عدم وجود فجوة اداء مقارنة بالمستوى المنشود البالغ 75%، و بمستوى اداء ممتاز. وكذلك مع مجال العمليات فقد حصل على وسط حسابي 2.270 وهو اعلى من الوسط الفرضي للمقياس الثلاثي البالغ (2)، مشيرا الى عدم وجود مشكلة في هذا المجال و بانحراف معياري بلغت قيمته 0.737 مشيرة الى صغر التباين في اجابات مجتمع البحث، مع عدم وجود فجوة اداء مقارنة بالمستوى المنشود البالغ 75%، وبمستوى اداء ممتاز. اما مجال المخرجات فقد حصل على وسط حسابي 2.045 و هو اعلى من الوسط الفرضي للمقياس الثلاثي البالغ (2)، مشيرا الى عدم وجود مشكلة في هذا المجال و بانحراف معياري بلغت قيمته 0.686 مشيرة الى صغر التباين في اجابات مجتمع البحث، الا ان الملاحظ وجود فجوة اداء متوسطة بلغت 6.83% مقارنة بالمستوى المنشود البالغ 75% ويمكن معالجتها باتباع الاستراتيجيات العامة في الجدول (4) من خلال تطوير الفاعلية و تطوير الكفاءة والتدقيق الدوري. وكذلك مجال المتابعة الذي يعده الباحثان من اهم المجالات في عمليات التقييم فقد حصل على وسط حسابي 1.314 و هو اقل من الوسط الفرضي للمقياس الثلاثي البالغ (2)، مشيرا الى عدم وجود انسيابية في هذا المجال و بانحراف معياري بلغت قيمته 0.548 مشيرة الى صغر التباين في اجابات مجتمع البحث، مع وجود فجوة اداء كبيرة بلغت 31.19% مقارنة بالمستوى المنشود البالغ 75%، بمستوى اداء مقبول، ويمكن معالجتها باتباع الاستراتيجيات العامة في الجدول (4) من خلال التخلص من المسببات و التعلم من الاخطاء و الخروج من الخطر.

اما اجمالي محاور ومجالات البرنامج الدراسي فكان الوسط الحاسبي له بمقدار 2.022، وهو اعلى من الوسط الفرضي للمقياس الثلاثي البالغ (2)، مشيرا الى وجود انسيابية في البرنامج الدراسي، و بانحراف معياري بلغت قيمته 0.670 مشيرة الى صغر التباين في اجابات مجتمع البحث، الا ان الملاحظ وجود فجوة اداء متوسطة بلغت 7.6% مقارنة بالمستوى المنشود البالغ 75%، وبمستوى اداء اجمالي جيد، ويمكن معالجتها باتباع الاستراتيجيات العامة في الجدول (4) من خلال تطوير الفاعلية وتطوير الكفاءة والتدقيق الدوري.

❖ ثالثا: التحليل الوصفي للفقرات الخاصة بالخصائص الاجتماعية لمجتمع

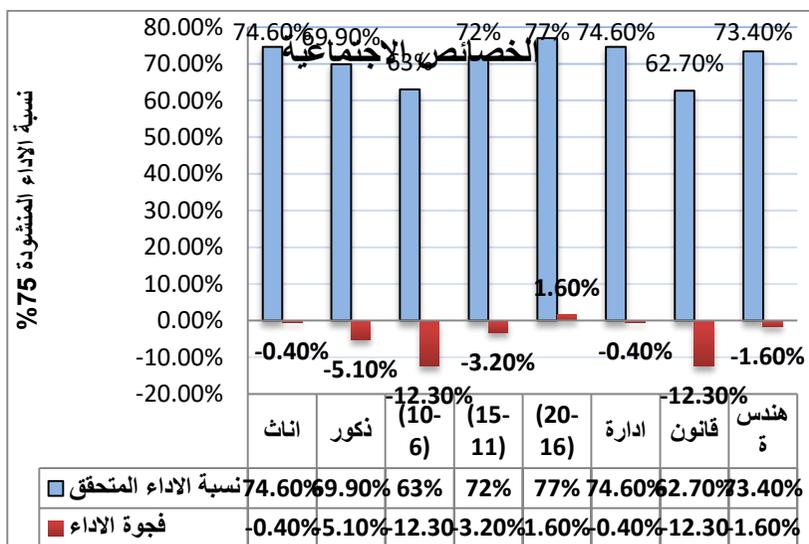
البحث:

يرد في الجدول رقم (7) خلاصة الاحصاءات الوصفية للمتغيرات المتعلقة بجزء المعلومات الشخصية لمجتمع البحث.

الجدول (7)
نتائج الإحصاءات الوصفية الخاصة بالخصائص الاجتماعية للمجتمع

المتغيرات	النوع الاجتماعي		مدة الخدمة الوظيفية					التخصص	
	الانثى	الذكر	3-5	6-10	11-15	16-20	ادارة	قانون	هندسة
المتغيرات	1	6	0	3	2	2	1	2	4
النسبة	14.3%	85.7%	0%	42.9%	28.6%	28.6%	14.3%	28.6%	57.1%
الوسط الحسابي	2.2	2.1	0	1.9	2.2	2.3	2.2	1.9	2.2
الانحراف المعياري	0.536	0.774	0	0.731	0.76	0.733	0.858	0.76	0.7
نسبة الأداء المتحقق	74.6%	69.6%	0%	63%	72%	77%	74.6%	62.7%	73.4%
فجوة الأداء	-0.4%	5.1%	0%	12.3%	-3.2%	1.6%	0.4%	12.3%	-1.6%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel V. 2010 بعد التنظيم.



الشكل (4) خلاصة نتائج الإحصاءات الوصفية للمعلومات الشخصية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel V. 2010 بعد التنظيم. يتضح من الجدول رقم (7)، و الشكل رقم (4)، ما يلي:

❖ النوع الاجتماعي (Gender):

بعد الباحثان الاختلاف بين الاناث و الذكور أساسا تصنف تحته جميع الاختلافات البقية وهذا ما يتفق مع بعض دراسات النوع الاجتماعي او ما اصطلح عليه بالدراسات الجندرية Gender studies، اذ لما كان المجتمع يقوم على افراد، اي على الرجال و النساء، فقد مثل الاختلاف بين الجنسين: الذكور و الاناث، النواة المركزية او الطراز، في حين ان بقية مظاهر الاختلاف نحو الاختلاف اللوني و الاختلاف العرقي و الاختلاف الطبقي، وغيرها عدت اصنافا فرعية منضوية تحته، (قرامي، 2007: 11). إذ ان هناك فرقا بين الجنس والنوع الاجتماعي، فيشير مفهوم الجنس الى الاختلافات البيولوجية الجسدية القائمة بين الذكور و الاناث، التي تأخذ طابعا كونيا لا يختلف باختلاف الزمان و المكان، اما مفهوم النوع الاجتماعي، فهو يتعلق باختلافات التي يوجددها المجتمع بين الذكور و الاناث، وهي جملة من الادوار و المسؤوليات المحددة من جانب المجتمع، التي تُكتسب عن طريق التفاعل الاجتماعي، وتتسم بالقابلية للتغيير بمرور الزمن، و الاختلاف من مجتمع لآخر و من ثقافة الى اخرى، (دليل المتابعة و التقييم المستجيب

للنوع الاجتماعي، (2013: 12-13)، و يتضمن الخصائص الاجتماعية والثقافية المرتبطة بالرجال و النساء في ظل انساق اجتماعية معينة، على اساس انها نتاج للسيرورات التاريخية و التقسيمات و الرموز الاجتماعية المسندة الى كل جنس (ذكر أو انثى) داخل ثقافة معينة، (سبيلا و الهرمزي، 2017: 528). فمن خلال قراءة الجدول المذكور آنفاً يتضح ان الوسط الحسابي للإجابات متقارب و يشير الى عدم وجود فروقات ذوات دلالة احصائية بين الذكور و الاناث، في الادوار و المسؤوليات الموصوفة للبرنامج الدراسي الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.

❖ مدة الخدمة الوظيفية:

يتضح من الجدول المذكور آنفاً، وجود علاقة طردية تصاعدية مع معدل الخدمة الوظيفية إذ بلغت المتوسطات (1.9، 2.2، 2.3) بالنسبة لسنوات الخدمة (6-10)، (11-15)، (16-20) على التوالي مما يشير الى انه كلما زادت خبرة المرشحين على برنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي كانت نسبة استثمارهم للبرنامج اكبر، و يعزى هذا الى قدرتهم على توظيف الجانب الميداني العملي بكفاءة.

❖ التخصص:

يتضح من الجدول المذكور آنفاً، ان تخصصات (الادارة و الهندسة) حصلت على وسط حسابي بلغت قيمته (2.2) و بالمرتبة الاولى، مشيراً الى ان كل من التخصصين متكافئين للبرنامج الدراسي و لا توجد فروقات احصائية بينهم، في حين ان تخصص القانون جاء بالمرتبة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي له (1.9) .

المبحث الخامس

الاستنتاجات و التوصيات

اولاً: الاستنتاجات

في ضوء ما تقدم من نتائج التحليل الوصفي الاحصائي لقائمة الفحص لبرنامج الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي نستنتج ما يلي:

1. نجاح البرنامج الدراسي (الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي) في سنته الاولى لجامعة البصرة مقارنة بنسبة الأداء المنشود التي تمثل 75%.
2. تعد عملية تقييم الاداء ذات اهمية كبيرة، فهي تساعد على تطوير اداء البرامج و معرفة مدى تقدمها و تحقيقها الاهداف المحددة مسبقاً، و التحقق من انه يجري على وفق ما هو مرسوم لها.

3. تسهم عملية تقييم الاداء في الكشف عن قدرات وطاقات العاملين و توزيع المسؤوليات و الادوار على وفق التقييم لتلك الطاقات و القدرات.
4. يمثل نموذج القرارات المتعددة المطور للتقييم، اسلوباً ناجحاً في متابعة التقدم المحرز نحو بلوغ الاهداف الاستراتيجية، كما ويتعدى كونه اداة لقياس الاداء، الي تعدد الابعاد التي تتطلب الادارة الاستراتيجية، و فهم العلاقة بين الاعمال المنجزة والاهداف الاستراتيجية.
5. فاعلية نموذج القرارات المتعددة المطور، في صناعة القرار من خلال تقديم المعلومات و التوصيات لمساعدة اصحاب القرار.
6. امكانية استخدام نموذج القرارات المتعددة المطور في عدة برامج اخرى و على مختلف الصناعات.
7. وجود انسيابية في مرحلة السياق (المحتوى) من البرنامج الدراسي الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.
8. وجود انسيابية في مرحلة المدخلات من البرنامج الدراسي الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.
9. جود انسيابية في مرحلة العمليات من البرنامج الدراسي الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.
10. جود انسيابية في مرحلة المخرجات من البرنامج الدراسي الدبلوم العالي في التخطيط لاسراتيجي، مع فجوة اداء متوسطة تشير الى انخفاض الكفاءة و الفاعلية للبرنامج و يعزا السبب الى غياب التدقيق الدوري.
11. وجود مشكلة في مرحلة المتابعة من البرنامج الدراسي الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، التي تنبئ عن اهمال اهم عنصر في عناصر نموذج القرارات المتعددة المطور للتقييم و هو المتابعة، في البيئة العراقية بصورة عامة، و المؤسسات المرتبطة في تنفيذ البرنامج الدراسي الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي بصورة خاصة.
12. عدم وجود فروق ذوات دلالة احصائية فيما يخص النوع الاجتماعي للمجتمع بين الاناث و الذكور و تكافؤ أدائهم في مجال التخطيط الاستراتيجي و تطبيقاته.
13. تزايد نسب اداء الموظفين المشتركين في البرنامج الدراسي الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، المحدد في مجتمع البحث، ممن لديهم خبرة و مدة خدمة وظيفية اعلى تزايدا طرديا.
14. لخصصات كلية الهندسية و الادارة الاولوية في فهم و تطبيق البرنامج الدراسي الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، و يعزا السبب الى الخلفيات العلمية المختلفة لمجتمع البحث.

ثانيا: التوصيات

- 1- نوصي باستمرار البرنامج الدراسي، الدبلوم العالي للتخطيط الاستراتيجي، لما له من أهمية مستمدة من أهمية التخطيط الاستراتيجي، و اثره الكبير في مستوى الاداء الاستراتيجي لدوائر الدولة ووزاراتها مما ينعكس ايجابا على البرامج الحكومية.
- 2- اعتماد نموذج القرارات المتعددة المطور في تقييم برامج المؤسسات الحكومية لما له من كفاءة و فاعلية .
- 3- قيام مؤسسات الدولة المرتبطة في تنفيذ البرنامج الدراسي، بتقييم أدائها بشكل دوري و ذلك لمعرفة نقاط الضعف و العمل على معالجتها، و نقاط القوة والعمل على تطويرها و استدامتها.
- 4- من المهم لمؤسسات الدولة المرتبطة في تنفيذ البرنامج الدراسي، الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ادخال موظفيها بدورات و ورش تدريبية عن انظمة التقييم و المتابعة وخاصة نموذج القرارات المتعددة المطور من أجل تعريفهم بعمل انظمة التقييم و كيفية تطبيقها.
- 5- ضرورة قيام جامعة البصرة بعقد ندوات و مؤتمرات علمية بالاتفاق مع مؤسسات الدولة المرتبطة في تنفيذ البرنامج الدراسي، بشكل دوري من اجل اعطاء الفرصة للأساتذة و الموظفين و الطلبة الجدد على طرح افكارهم وتداول الرأي العام بينهم لتحقيق رأي متجانس، و تحقيق روح التعاون بينهم على رفع معنوية العاملين على تنفيذ البرنامج الدراسي و اشعارهم بأهميتهم في المجتمع.
- 6- من المهم تفعيل دور المتابعة كونها عملية مستمرة بخلاف مرحلة التقييم، فضلا عن كون المتابعة تشكل الاساس لمرحل تقييم مستقبلية.
- 7- ضرورة قيام الجامعات المرتبطة في تطبيق البرنامج الدراسي بعقد ورش تعريفية قبلية، لتعريف الموظفين المرشحين على اهمية البرنامج والتركيز على اهدافه، و مسارات التنفيذ المتبعة، بغية توضيح رؤية و رسالة و أهداف البرنامج الحكومي، واستخلاص النخبة من الموظفين ذات الرغبة الحقيقية في الاشتراك في البرنامج.
- 8- من الافضل التأكيد على ضرورة تطبيق الفقرة سابعا من توصيات اجتماع الهيئة المشرفة على دراسة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي في تاريخ 2015/12/21 : (قيام الكليات المعنية باستضافة الطلبة الخريجين لنقل تجربة توظيف الدراسة في مجال عملهم) لما لها من اهمية و اثر فعلي في تكامل الخبرات.
- 9- ضرورة استحداث مسؤولية جديدة تتمثل بعضو ارتباط من الموظفين الخريجين، في كل مؤسسة معنية مع الامانة العامة لمجلس الوزراء، لأغراض تفعيل انظمة المتابعة.
- 10- الانتباه حول تفعيل عنصر المتابعة الفعلي لدور الخريجين في تنفيذ البرنامج الدراسي، من قبل المؤسسات المرتبطة في تنفيذ مشروع البرنامج الدراسي الحكومي.

- 11- من المهم تصميم نظام تحكم رقابي من خلال اعداد لوحه عدادات لقياس مستوى الاداء الفعلي للخريجين بعد مباشرتهم في دوائرهم.

المصادر

المصادر العربية:

- 1- ابراهيم، فوزي طه، الكلزة، رجب احمد، (2000)، " المناهج المعاصرة" منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر.
- 2- أبو حويج، مروان، (2000)، " المناهج التربوية المعاصرة: اساسيات – مشكلات المناهج- تطوير و تحديث"، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة، عمان.
- 3- باهي، مصطفى وفاتن النمر، (2004)، " التقويم في مجال العلوم التربوية والنفسية"، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
- 4- الوصري، ابراهيم مبارك، (2000)، " الإطار المرجعي للتقويم التربوي"، الطبعة الثانية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض.
- 5- سبيلا، محمد، الهرمزي، نوح، (2017)، " موسوعة المفاهيم الاساسية في العلوم الانسانية و الفلسفة"، منشورات المتوسط، ميلانو - ايطاليا.
- 6- عقيلي، عمر وصفي، (2009)، " ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان – الاردن.
- 7- عودة، احمد سليمان، (1993)، " القياس و التقويم في العملية التدريسية"، الطبعة الثانية، جامعة اليرموك، كلية العلوم التربوية، عمان.
- 8- الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد صبحي، (2012)، " السيناريو و العملية التخطيطية"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن.
- 9- الغالبي، طاهر محسن و العامري، صالح مهدي، (2008)، " المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الاعمال و المجتمع"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان – الاردن.
- 10- الغالبي، طاهر و القطان، مناف، (2017)، " توظيف النمط المتوازن للإدارة الاستراتيجية"، دار الفيحاء للطباعة و النشر و التوزيع، البصرة – العراق.
- 11- قرامي، أمال، (2007)، " الاختلافات في الثقافة العربية الإسلامية"، دار المدار الإسلامي، بيروت - لبنان.
- 12- كريستيان شثيرتسنج، 2013، "دليل منظمات المجتمع حول التقويم و المتابعة"، مكتب الشرق الاوسط العربي، مؤسسة هينرش بل الالمانية
- 13- مانهايم، كارل، (1980)، " الايدولوجيا واليوتوبيا مقدمة في سوسيولوجيا المعرفة"، ترجمة، الديريني، محمد، شركة المكتبات الكويتية، الكويت.

- 14- مقلد، اسماعيل صبري، (1985)، " نظريات السياسة الدولية، دراسة تحليلية مقارنة"، جامعة الكويت، الكويت.
- 15- وزارة التخطيط و التعاون الدولي، 2013، دليل المتابعة والتقييم المستجيب للنوع الاجتماعي (الجندر).
- 16- ياسين، سمير، (2009)، " برامج الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية: استثمار المستقبل"، الجامعة الاسلامية، غزة- فلسطين.

المصادر الاجنبية

- 1- Barton, K.M & Martin, D.C, (1994), " **Management** ", printer, New York, America.
- 2- Hughes, Jenny & Niewenhui, Loek, (2005), " **A Project Manager's Guide To Evaluation**" Evaluate Europe Hand Book Series, Vol. (1), No. (13) European Commission.
- 3- Japan International Cooperation Agency (JICA), (2004) " **Guidelines for Project Evaluation Practical Method for Project Evaluating**", Department Office of Evaluation Planning Coordination.
- 4- JCSEE, (2011), " **Joint Committee on Standards for Education Evaluation**", The Program evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users, 3rd ed., Thousand Oaks, CA: SEGA Publications
- 5- Lewis, J., (2002), " **Fundamentals of project management: developing core competencies to help outperform the competition in the United States of America**".
- 6- Lidtka, J., (1998), " **Strategic Thinking: can it be taught**", long Range Planning, Vol. 31, No. 1: 120-129.
- 7- Mertens, D. & Wilson, A. (2012): **Program evaluation theory and practice: A comprehensive guide**. New York: Guilford Press.
- 8- OECD, (2002), **Glossary of key terms in evaluation and results-based management**. Paris.
- 9- Pajaziti, Ali, (2012), " **Higher Education in Bolognian way: The Case of Macedonia (SEEU AND SUT)**", Journal of Educational and Instructional Studies in the world, May 2012, Volume: 2 Issue: 2 .

- 10- Robinson, B. (2002): **The CIPP approach to evaluation. COLLIT Project**, P., 45.
- 11- Stufflebeam, D. L. (2003), “**The CIPP model for evaluation**”, In D. L. Stufflebeam & T. Kellaghan (Eds.), *The international handbook of educational evaluation* (Chapter 2). Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- 12- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). **Evaluation theory, models, & applications**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 13- Subah, Kwiakheh Doe (1986), “**Evaluation of professional studies program by students**“, Iowa State University.
- 14- UNDP (United Nation Development Programme), (2005), “**Project Manual: Formulation, Approval, Monitoring and Evaluation**”.
- 15- UNESCO, (2006),” **National Education Sector Development Plan: A result-based planning handbook**”, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris, France.
Zhang, G., et al., (2011), “ **Using the Context, Input, Process, and Product Evaluation Model (CIPP) as a Comprehensive Framework to Guide the Planning, Implementation, and Assessment of Service-learning Programs**”, Journal of