



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

# واقع الأداء في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة باستخدام مؤشرات الأداء دراسة مقارنة

## إعداد

د/ منصور سعد فرغل

قسم التربية (الإدارة التربوية والتخطيط)

كلية الدعوة وأصول الدين - الجامعة الإسلامية

تاريخ الاستلام : ٢ نوفمبر ٢٠٢١ م - تاريخ القبول : ٢٠ ديسمبر ٢٠٢١ م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021.

**مستخلص البحث:**

وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الأداء في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة في مجالات (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الكفاءة المالية، التدريب، الكليات وبرامج الجامعة) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و المنهج المقارن لمقارنة الأداء بين فترتين زمنيتين وهي بداية الخطة ١٤٣٦هـ/١٤٣٧هـ ونهايتها ١٤٤٠/١٤٤١هـ من خلال تحديد مجالات عمل معينة ويشمل كل مجال مؤشرات معينة للتعرف على مدى التقدم او التراجع لأداء الجامعة، واستخدم البحث البيانات الواردة في تقرير الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية والتقارير السنوي للجامعة للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ، في حساب مؤشرات الأداء، وكان من اهم نتائج البحث ان أداء الجامعة عموما جاء بدرجة عالية حيث ان اغلب المؤشرات حققت نتائج إيجابية ومن أهمها ارتفاع نسبة الطلاب الدوليين الملحقين بالجامعة الى ٦٥% من اجمالي طلاب الجامعة ارتفاع نسبة من هم برتبة أستاذ من أعضاء هيئة التدريس بنسبة ٣% من اجمالي أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة كما بلغت نسبة تسرب الطلاب في الجامعة ١.٥ % في نهاية سنوات الخطة، ارتفاع معدل (بحث منشور / عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم) في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها بنسبة ٦٤% و ارتفاع معدل (مجلة علمية / كلية) بنسبة ٥٥% في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة، ارتفاع نسبة مذكرات التفاهم بمقدار ٢٢% في نهاية الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة، بلغ اجمالي المستفيدين من البرامج التدريبية في اخر سنة من سنوات الخطة ١٠٨٤٤ مستفيدا من افراد المجتمع المحلي، انخفاض كلفة الطالب بنسبة ٥،١٠% في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة، تقارب نسبة الانفاق الفعلي من الميزانية الى اجمالي المعتمد بين سنوات بداية الخطة ونهايتها حيث بلغت النسبة اكثر من ٩٦% من اجمالي المعتمد.

الكلمات المفتاحية: الأداء- قياس الأداء- مؤشرات الأداء- التخطيط الاستراتيجي.

***The reality of performance at the Islamic University of Madinah during the years of the university's second strategic plan using performance indicators "A Comparative study"***

**Abstract**

This study aimed to identify the reality of performance measurement at the Islamic University at Almadinah during the years of the university's second strategic plan in multiple aspects such as students and faculty members, scientific research, community service, financial efficiency, training, colleges, and university programs.

The comparative descriptive approach was used to compare the performance between two periods of time which are the beginning of the plan at 1436/ 1437 and its end at 1441 AH. Each aspect includes certain indicators to identify the extent of progress or decline in the performance of the university. The data contained in the report of the second strategic plan of the Islamic University and the annual report for the university for the academic year 1440/1441 AH was used in calculating the performance indicators.

One of the most important results of the study was that the university's performance showed a high increase generally as most of the indicators achieved positive results. The most important of which is the increase in the proportion of international students enrolled in the university to 65% of the total university students. The number of professors has been increased by 3% compared to the beginning of the plane. The dropout rate of students at the university was 1.5% at the end of the plan years. The rate of published research to faculty member were increased at the end of the plan years compared to its beginning by 64%. The rate of a scientific journal to college was also increased by 55% at the end of the plan years compared to the beginning of the plan years. The percentage of memoranda of understanding was raised by 22% at the end of the plan compared to the beginning of the plan years. The total number of training programs beneficiaries from the local community reached 10844. the cost of the student decreased by 10.5% at the end of the plan years compared to the beginning of the plan years. The percentage of actual expenditures was close to the approved ones as the percentage reached more than 96% from the approved expenditures

**key words:** performance-performance measurement-Performance indicators- Strategic Planning

**المقدمة :**

تسعى المؤسسات بأشكالها المختلفة الحكومية وغير الحكومية لتطوير ادائها استجابة للتغيرات المتلاحقة والكبيرة والمنافسة القوية وارضاء للعملاء وأول خطوات عملية تطوير الأداء هو قياس هذا الأداء فمن الصعب ان تقوم أي مؤسسة بتطوير ادائها بدون معرفة واقع ادائها الحالي فقياس الأداء من اساسيات نجاح المؤسسات المختلفة لأهميته في تشخيص واقعها وتحديد نقاط ضعفها وقوتها ومدى انحرافها عن أهدافها فمن خلاله تبني خطط موثوقة لتطوير الأداء وتصحيح المسار ، يقول ( القحطاني ، ٢٧، ١٤، ص ٦٣) لم يعد قياس الأداء وممارسته في القطاع الحكومي في المملكة ترفا بل اصبح ضرورة ملحة لتحسين الأداء وتجويد الخدمات المقدمة وبالاطلاع على افضل التجارب والممارسات العالمية نجد ان النجاحات التي تحققت في القطاع الحكومي خلفها قياس أداء مؤسسي فاعل . إذا كان هذا الكلام قيل قبل ستة عشر سنة فهذا يعني ان المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية في الوقت الحالي هي احوج لعملية قياس الأداء لأنها في عالم سريع التغير في نماذج اعماله في عصر التحول الرقمي الذي أصبح ضرورة ملحة لكي تؤدي المؤسسات الحكومية اعمالها بجودة عالية. وإذا تأكدت أهمية قياس الأداء في جميع المؤسسات الحكومية فيأكد أكثر في مؤسسات التعليم لأنها من يقود التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية. فمؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات كبيرة ناتجة عن عملية التغيرات التقنية المتسارعة وكذلك المنافسة العالمية الضخمة والاعتمادات الأكاديمية التي تحتم عليها تطوير ادائها ونماذج اعمالها وهذا يتطلب منها تشخيص واقع ادائها من خلال عمليات قياس علمية، وهناك عدة أدوات لعملية قياس الأداء ومن هذه الأدوات مؤشرات الأداء والتي يعرفها (مشروع التأسيس للجودة والتأهل للاعتماد المؤسسي والبرامجي، ٢٠١٩، ص ١٤) بانها مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية لمستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير وتكمن أهمية مؤشرات الاداء في كونها تساعد المؤسسات في تطوير الأداء وتطوير نماذج الاعمال والعمل بجودة عالية من خلال تمكين المؤسسة من فحص ادائها والتعرف على مدى الانحراف عن المعايير المطلوبة وكم المتحقق منها. والجامعة الإسلامية هي احدى مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والتي تحتاج

عملية قياس اداؤها باستخدام مؤشرات الأداء و أي طرق اخرى خصوصا انها تبنت التخطيط الاستراتيجي في خططها لرفع جودة اداؤها وتطوير نماذج اعمالها و لاشك ان هذه الخطط تحتاج لعملية قياس وتقويم حتى يتم التعرف على مدى ما تحقق من اهداف او لم يتحقق لكي تتم عملية تصحيح المسار وتطوير الأداء في الخطط القادمة لذلك جاءت هذه الدراسة بعنوان (واقع الأداء في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة باستخدام مؤشرات الأداء )

### مشكلة الدراسة

اولت الجامعة الإسلامية اهتماما متزايدا بعملية التخطيط الاستراتيجي في السنوات الماضية ايمانا منها بأهمية التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة اداؤها وتحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل لمواردها وريادتها وقد اكدت الجامعة في مقدمة الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة ان لها تجربة متميزة في التخطيط الاستراتيجي من خلال اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الأولى ١٤٣٢/١٤٣٦ هـ والتي حققت نسبة عالية من النجاح لكن لم توضح تلك النسب ولم يكن هناك بحوث خارجية على حد علم الباحث تقيس أداء الجامعة خلال سنوات الخطة الأولى وتحدد فجوة الأداء ما بين المؤشرات الأساسية للخطة من بداية الخطة الى نهايتها ولاشك انه لا يمكن الحكم على نجاح أي خطة استراتيجية الا من خلال قياس الأداء لهذه الخطة من خلال مؤشرات ومعايير معينة حيث يساعد هذا القياس أصحاب القرار على معرفة مدى تحقق اهداف الخطة او انحرافها عن مسارها مما يستوجب تعديل مسار الخطة وقد اكدت دراسة ( العنزي .٢٠١٧.ص٢٤٤ ) على أهمية قياس وتقويم الأداء الاكاديمي لأنه يحتل مكانة بارزة في مؤسسات التعليم العالي ،اذا يساعد متخذي القرار على معرفة درجة تحقيق الأهداف التعليمية ،كما يعمل على تحسين نوعية التعليم العالي وتطويره كما اكدت دراسة ( العلي .٢٠١٦.ص٥٠ ) على أهمية قياس الأداء حيث ان من شأنه ان يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في أروقة الجامعة والتحقق من مدى التزام الافراد العاملين من انجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق متطلبات العمل البناء وقد اوصت بإجراء دراسات مماثلة عن مستوى واقع الأداء في كليات أخرى .

مما سبق تبرز أهمية قياس الأداء للخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية حيث انتهت سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية (١٤٣٦/١٤٣٧ هـ -

١٤٤٠/١٤٤١) وخرج التقرير الختامي لآخر سنة لها لذلك جاءت هذه الدراسة بعنوان (واقع الأداء في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة باستخدام مؤشرات الأداء)

### أسئلة البحث

#### السؤال الرئيسي

ما واقع قياس الأداء في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة؟  
ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال الطلاب وأعضاء هيئة التدريس؟
- ٢- ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال البحث العلمي؟
- ٣- ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال خدمة المجتمع؟
- ٤- ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال الكفاءة المالية؟
- ٥- ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال التدريب؟
- ٦- ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال الكليات وبرامج الجامعة؟

### اهداف الدراسة

- ١- معرفة واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- ٢- معرفة واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال البحث العلمي.

- ٣- الكشف عن واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال خدمة المجتمع.
- ٤- التعرف على واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال الكفاءة المالية.
- ٥- معرفة واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال التدريب.
- ٦- معرفة واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال الكليات وبرامج الجامعة.

### أهمية البحث

- ١- تظهر الأهمية النظرية لهذا البحث فيما يلي:
- يتماشى هذا البحث مع اهتمام وزارة التعليم بعملية قياس الأداء للجامعات في المملكة العربية السعودية ومع توجه الجامعة الإسلامية في هذا المجال.
  - توفر قدر من الأفكار والبيانات والمعلومات التي تثري المكتبات العربية ومراكز البحوث المتخصصة.
  - من المتوقع ان يكون هذا البحث منطلقا لبحوث أخرى في جامعات أخرى.
- ٢- تظهر الأهمية التطبيقية لهذا البحث فيما يلي:
- قد يكون هذا البحث منطلقا لتشخيص الواقع في الجامعة الإسلامية في الخطة الاستراتيجية الثالثة.
  - يأمل الباحث ان يفيد البحث المخططين في الجامعة الإسلامية على معرفة نواحي الضعف والقوة في البيئة الداخلية للجامعة لتعزيز نقاط القوى وتحسين نواحي الضعف في الخطة الاستراتيجية الثالثة.
  - قد يساعد هذا البحث في رفع كفاءة الأداء في الخطة الثالثة للجامعة الإسلامية.

**حدود البحث****١- الحدود الموضوعية**

التعرف على واقع الأداء في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة في مجالات (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الكفاءة المالية، التدريب، الكليات وبرامج الجامعة)

**٢- الحدود المكانية**

تم تطبيق هذا البحث على الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

**٣- الحدود الزمانية**

تم تطبيق هذا البحث على الفترة ما بين ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ - ١٤٤٠/١٤٤١ م

**مصطلحات البحث**

يقدم الباحث تعريفا إجرائيا لمصطلحات البحث

**الأداء**

التعريف الاجرائي للأداء

هي نتائج الاعمال التي تمت خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة

الإسلامية

قياس الأداء

التعريف الاجرائي لقياس الأداء

عملية يتم من خلالها تقدير اداءات الاعمال التي تمت خلال سنوات الخطة

الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية باستخدام مؤشرات الأداء في مجالات (الطلاب

وأعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الكفاءة المالية، التدريب، الكليات

وبرامج الجامعة) من خلال مقارنة الأداء بين بداية الخطة ونهايتها



**مؤشرات الأداء:****التعريف الاجرائي لمؤشر الأداء**

هي مجموعة من الأدوات والمقاييس الكمية يتم من خلالها قياس أداء الاعمال في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية لتتعرف من خلالها على مدى التقدم والتأخر في الأداء

**الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية**

هي خطة الجامعة الإسلامية والتي كانت بدايتها في العام الجامعي ١٤٣٦/١٤٣٧ وانتهت بنهاية العام الجامعي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ والتي تضمنت رؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها وأهدافها الاستراتيجية والبرامج والمبادرات المحققة لتلك الأهداف

**الإطار النظري**

في هذا الجزء بإذن الله سوف يتناول الباحث عدة مواضيع مرتبطة بمتغيرات الدراسة وهذه المواضيع تتمثل في مفهوم الأداء، متطلبات الأداء المتميز، مفهوم قياس الأداء وأهميته ومراحلها، مؤشرات الأداء مفهومها فوائدها أنواعها وعيوبها وأهم مؤشرات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، التخطيط الاستراتيجي مفهومه. مراحلها وفوائده وعيوبه، الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية منهجيتها وأهدافها

**مفهوم الأداء**

يرتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بمدخلات ومخرجات المؤسسة فهو الوسيط بينهما فنتيجة العملية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات الى مخرجات هي الأداء فالأداء هو ترجمة لجميع العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من خلال نشاطات أفرادها وتقنياتها لتحقيق أهدافها يمكن القول ان الأداء هو نتيجة الأنشطة والعمليات التي يقوم بها الافراد او التقنيات الحديثة فمثلا الأستاذ الجامعي عندما يقوم بعمليات تعليم طلابه فنتيجة هذه العملية هي الأداء فكلما كانت العمليات والأنشطة وفق المعايير المطلوبة كلما تحققت جودة الأداء.

يقول (حمدان وحمدان، ٢٠٢١، ص ٤٢٠) يمثل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت؛ باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة ككل. ويمكن القول بأن المنظمة تكون أكثر بقاءً حين يكون أداء العاملين بها أداء

متميزا كما تعرفه (الزبيدي. ٢٠١٩. ٧) بأنه كفاية الفرد او جدارته (خبرته ومعلوماته ومعرفته) للقيام بعمل ما، مع التزامه بالقيام بهذا العمل.

ويعرفه (عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل .١٤٤٠هـ. ص ٤) انه المفهوم الذي يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام، والذي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

### متطلبات الأداء المتميز

لكي تتم عملية الأداء المطلوب من الافراد العاملين بشكل متميز وبجودة عالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف لابد من توفر المتطلبات التالية:

١- المهارة والمعرفة: فلا يمكن ان يقوم الفرد بأداء عمل معين دون ان يكون لديه المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا العمل فالمصلي لا يمكن ان يؤدي صلاته بطريقة صحيحة الا إذا علم شروطها واركانها واحكامها ومهارة ادائها من ركوع وسجود وغيرها، والمبرمج لا يمكن ان يقوم بعملية البرمجة الا إذا كان لديه الالمام الكافي بمهارة البرمجة.

٢- الإمكانيات: لكي يتم الأداء بشكل بجودة عالية لابد ان تتوفر الإمكانيات اللازمة لهذا الأداء فالمبرمج لكي يقوم بأداء البرامج المطلوبة منه لابد ان يتوفر له أجهزة الحاسوب وبرامج معينة وميزانية معينة ومكتب وغيره من الإمكانيات.

٣- الاتجاهات: من الأشياء المهمة لتحقيق أداء ذا جودة عالية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل فكلما كانت اتجاهات الافراد إيجابية نحو أعمالهم كلما كان الأداء ذو جودة عالية والعكس صحيح وقيل وراء كل ابداع حب.

٤- القيم: ان أي أداء لا تحكمه القيم يمكن ان ينحرف عن مساره المرسوم فالقيم هي معايير تحكم الأداء وتبعده عن الانحراف فمثلا المبرمج إذا لم يكن لديه قيم فمممكن ان يؤدي اعماله بطريقة ليس فيها امانة او يقوم بأعمال تضر الاخرين وكذلك المحاسب إذا لم تكن هناك قيم تحكم ادائه فقد يؤدي ذلك الى التلاعب بحسابات المؤسسة والأضرار بها.

### قياس الأداء

تعتبر عملية قياس الأداء من العمليات المهمة لأي مؤسسة لان من خلالها يمكن معرفة مدى انحراف الأهداف عن مسارها وبالتالي يمكن تصحيح المسار وبالتالي تحسين الأداء يقول

(بهن ٢٠١٧م، ص ٥٨٦) ان قياس الأداء ليس غاية في حد ذاته فلماذا يقيس المدراء العموميون الأداء. لأنهم قد يجدون مثل هذه التدابير مفيدة لتحقيق ثمانية اهداف إدارية محددة كجزء من استراتيجية الإدارة العامة. يمكن للمدراء العاملين استخدام إجراءات الأداء للتقييم، والتحكم، والميزانية، والتحفيز، والترويج، والاحتفال، والتعلم، والتحسين.

وعملية قياس الأداء هي العملية التي يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف او المرسوم لإعطاء حكم عن جودة الأداء ومدى الانحراف الحاصل عن المعايير التي تحكم ذلك الأداء.

ويعرفه (مشروع تأسيس الجودة والتأهيل والاعتماد المؤسسي والبرامجي بجامعة الاميرة نورة ١٤٣٥ ص ١٤) بانه العملية التي يتم من خلالها اخضاع أداء المقوم (إن كان فردا أو مؤسسة أو نظاما) للحكم والتقدير بصورتيه الكمية والنوعية وذلك انطلاقا من المعنى الذي اعتمده من يقوم بالتقويم في فهم الأداء وفي ضوء الأهداف المعتمدة من خلال استخدام بعض المقاييس المرجعية التي تساعد على فهم العلاقة بين مختلف العناصر الخاصة بالتقويم وإدراكها

ويعرفه (دليل مؤشرات الأداء الأساسية بجامعة القصيم ١٤٤١ هـ. ص ٤) بانه عملية تقدير وإعطاء قيمة لمرفق او نشاط معين.

ويعرفه (القحطاني ٢٠١٢. ص ٧٢) بانه جزء من العملية الإدارية ، تستخدم فيها مجموعة من المقاييس والمؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الأجهزة والمنظمات التابعة لها من خلال استخدام الموارد المتاحة ، وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة سلفا خلال فترة زمنية محددة ، ومن التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات ، ومن ثم الكشف عن أوجه القصور ان وجدت والعمل على معالجتها في الحاضر ، وتجنب تكرارها في المستقبل وكذلك الوقوف على الجوانب الإيجابية في الأداء وتعظيم الاستفادة منها وبما يؤدي في النهاية إلى تطوير وتحسين الأداء الحكومي.

#### أهمية قياس الأداء

تكمن أهمية قياس الأداء في التعرف على مدى انحراف المؤسسة او الافراد او النظام عن أهدافه لمعالجة هذا الانحراف وتحديد الهدر في موارد المؤسسة وامكانياتها لتخفيضه أيضا يساعد المخططين في تشخيص واقع المؤسسة وبالتالي بناء خططها على

واقع مفا؁؁ ضبط جودة الأداء في المؤسسة؁ ويساعد في تقييم أداء الافراد وبالتالي التعرف على احتياجاتهم التدريبية ووضعه في المكان المناسب لمهاراتهم.

#### مراحل قياس الأداء

هناك ٦ مراحل لقياس الأداء وهي مراحل متتابعة ويمكن تحديدها فيما يلي:  
المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الأداء المطلوب قياسه سواء على المستوى الفردي او المؤسسي.

المرحلة الثانية: تحديد المعايير الخاصة بالأداء المطلوب.

المرحلة الثالثة: وضع مؤشرات لقياس الأداء المطلوب يتوفر فيها الصدق والثبات.

المرحلة الرابعة: قياس الأداء المطلوب قياسه.

المرحلة الخامسة: مقارنة نتائج القياس بالمعايير الخاصة بالأداء.

المرحلة السادسة: تحديد مقدار الانحراف عن الأداء المطلوب لمعالجته.

ولا تختلف هذه المراحل عن المراحل التي حددها (مشروع تأسيس الجودة والتأهيل والاعتماد

المؤسسي والبرامجي بجامعة الاميرة نورة .١٤٣٥ ص ٢٤) وهي:

المرحلة الأولى: تأسيس مؤشرات الأداء على معايير الجودة

المرحلة الثانية: تأسيس مؤشرات الأداء للغايات والاهداف الاستراتيجية والتفصيلية

المرحلة الثالثة: تقويم الأداء الفعلي

المرحلة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء

المرحلة الخامسة: تشخيص الانحرافات وتحديد الاعمال التصحيحية

#### مفهوم مؤشرات الأداء

هي مجموعة من الأدوات والمقاييس تساعد المنظمة على قياس ادائها وأداء افرادها

ومدى انحراف الأداء عن الأداء المحدد سلفا

وتعرفها (عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الباحة. ١٤٤٢. ص٣) بأنها

أدوات تساعد في قياس مدى تحقيق النتائج داخل المؤسسة لأنشطة محددة ذات صلة.

ويعرفها (دليل مؤشرات الأداء الأساسية بجامعة القصيم .١٤٤١. ص٤. أشكال محددة من

الأدلة (يتم عادة اختيارها مسبقا) تستخدمها المؤسسة او أي وكالة أخرى لتقديم دليل على

جودة الأداء.

ويعرفها (مشروع تأسيس الجودة والتأهيل والاعتماد المؤسسي والبرامجي بجامعة الاميرة نورة . ١٤٣٥ ص ١٤) بانها مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.

وفي السياق التعليمي يعرفها (Ginsburg and Smith، 2014، P15 ) بانها إحصائيات تقيس بانتظام الظروف المهمة لنظام التعليم والطلاب الذين من المحتمل أن تؤثر على التحصيل الدراسي بمرور الزمن.

#### أهمية مؤشرات الأداء

حددها (المغاصري . بدون . ص ٦) في الاتي:

- ١ - ضبط وقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ٢ - مساعدة أصحاب الصلاحية في اتخاذ القرارات المبنية على معلومات صحيحة ودقيقة.
- ٣ - مراقبة الأداء بغرض المقارنة مع جامعات أخرى.
- ٤ - ضمان الشفافية والمحاسبة.
- ٥ - تسهيل عملية التقويم المؤسسي والفردى.

وتحدد (الزايدي . ٢٠١٩ ص ٨) أهمية المؤشرات التربوية في الاتي:

- ١ - وضع صورة كاملة للنظام التربوي من خلال وصفه وتحديد عناصره ومكوناته.
- ٢ - توفير البيئة المناسبة والأرض الخصبة لاتخاذ القرار السليم ابراز جوانب القوة ومواطن القصور في النظام التربوي.
- ٣ - عقد مقارنة للأوضاع التعليمية في المناطق المختلفة.
- ٤ - العمل على تحسين جوانب القصور.

وأیضا من أهمية مؤشرات الأداء مساعدة المؤسسات في الرقابة على اعمالها، تساعد في تقييم أداء الأفراد واعمال المؤسسة، مساعدة المؤسسات في التعرف على مدى تحقيق أهدافها، تساعد المؤسسات في بناء خططها.

#### أنواع مؤشرات الأداء

هناك تقسيمات كثيرة لمؤشرات الأداء فهناك من يقسمها على حسب نظرية النظم وهي مؤشرات خاصة بالمدخلات ومؤشرات خاصة بالعمليات ومؤشرات خاصة بالمرجات

وهناك من يقسمها حسب الخطة مؤشرات خاصة بالأهداف الاستراتيجية ومؤشرات خاصة بالأهداف التفصيلية ومؤشرات خاصة بالبرامج والمشروعات وهناك تقسيم آخر حسب النوع والكم وهي مؤشرات كمية و مؤشرات نوعية وهناك تقسيم آخر حسب الأهمية، مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات الأداء الفرعية.

### عيوب مؤشرات الأداء

هناك عدة عيوب لمؤشرات الأداء كما يراها الباحث والتي يجب الانتباه لها وتحديدها حتى يتم الاستفادة من المؤشرات كما خطط لها ومن أبرز تلك العيوب اعتبار المؤشر هدف وليس وسيلة وهذا يفرغ المؤشر من مضمونه حيث يصبح الهم الوحيد هو استخراج المؤشر حتى لو كانت البيانات غير صحيحة او دقيقة أيضا لا يتم الاستفادة من المؤشر لتحسين الأداء انما تنتهي العملية باستخراجه ، أيضا تضل المؤشرات لا تفسر الحقيقة كاملة فالمؤشرات مهمة لكنها لا تفسر ولا توضح كل الحقيقة عند الحكم على أداء معين او تحقق هدف معين لأنها لا تقيس كل الجوانب انما تقيس جوانب معينة ،أيضا قد تكون المؤشرات مضللة وهي مؤشرات تعطي نتائج خلاف الواقع وهذه من اخطر المؤشرات لأنها تزيد من انحراف الأداء وعدم تحقيق الأهداف بالإضافة الى انها تحتاج الى جهد ووقت كبير وبيانات كثيرة لذلك يجب تبسيطها واختصارها.

مؤشرات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في نظام إدارة وقياس وتحليل الأداء (مكتب تحقيق الرؤية وزارة التعليم. ١٤٤٠هـ. ص١٢٣)

### اولاً: مؤشرات البحث العلمي: ومن أهمها

- ١- معدل الباحثين من يعملون في البحث العلمي في الجامعات وغيرها
- ٢- معدل الباحثين في مجالات العلوم والتقنية
- ٣- معدل طلبة الدراسات العليا والزمالات ما بعد الدكتوراه مقارنة بالعدد الكلي للطلبة

### ثانياً: مؤشرات الشراكة مع القطاع الخاص ومن أهمها

- ١- نسبة الجامعات المستفيدة من دعم المؤسسات المجتمعية
- ٢- نسبة الطلاب المستفيدين من دعم المؤسسات المجتمعية

**ثالثا: مؤشرات أعضاء هيئة التدريس ومن أهمها**

- ١- معدل أعداد الطلبة إلى هيئة التدريس حسب التخصصات
- ٢- معدل هيئة التدريس في التخصصات العلمية والتقنية

**رابعا: مؤشرات الابتعاث**

- ١- نسبة خريجي البعثات في التخصصات المختلفة الى احتياجات سوق العمل سنويا
- ٢- نسبة الطالب في أفضل ١٠٠ جامعة عالمية إلى اجمالي المبتعثين سنويا
- ٣- نسبة المتخرجين في الوقت المحدد من اجمالي المتخرجين سنويا) من برامج الابتعاث

**خامسا: مؤشرات الموارد المالية ومن أهمها**

- ١-معدل الإنفاق على التعليم العالي بالنسبة لإجمالي الناتج المحلي
- ٢-معدل الإنفاق غير الحكومي على التعليم العالي

**سادسا: مؤشرات كفاءة الكوادر البشرية ومن أهمها**

- ١- الرضا عن أداء الموظفين
- ٢- معدل الموظفين في الجامعات الذين يحملون مؤهلات فوق الثانوية
- ٣- رضا الطلبة عن الخدمات المقدمة لهم في الجامعات

**سابعا: مؤشرات العملية التعليمية ومن أهمها**

- ١- المعدل الإجمالي للقيّد
- ٢- المعدل الصافي للقيّد
- ٣- معدل المستجدين في التعليم العالي

**ثامنا: مؤشرات أعمال التطوع ومن أهمها**

- ١- اجمالي عدد ساعات التطوع التي قام بها طلبة التعليم العالي
- ٢- عدد برامج أعمال التطوع
- ٣- عدد الطلبة المشاركين في برامج وأعمال التطوع

**تاسعا: مؤشرات التربية الخاصة والموهوبين ومن أهمها**

- ١- نسبة الطلاب المستفيدين من الدورات العلمية
- ٢- عدد طلاب التربية الخاصة إلى جملة طلبة التعليم العالي

### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة وهو الخطوة الأولى لنجاح المؤسسة، وتتعدد أنواع التخطيط ومن هذه الأنواع التخطيط الاستراتيجي وهو تخطيط بعيد المدى يرسم صورة مستقبلية للمؤسسة خلال ٣ سنوات أو أكثر. وكلمة استراتيجي تعني الموقع حيث كانت تستخدم في التخطيط الحربي بحيث يكون من أهم عناصر التفوق للجيش موقعه في ارض المعركة فإذا تم اختيار الموقع الأفضل فهذا يؤدي للنصر وهزيمة الأعداء ولنا مثال في ذلك معركة احد كانت الغلبة للمسلمين لما كان موقعهم في ارض المعركة الموقع الأفضل ولما تخلو عن هذا الموقع واخذهم عدوهم تغير سير المعركة وأصبحت الغلبة لعدوهم فالتخطيط الاستراتيجي في قطاع التعليم ساعد المؤسسة التعليمية على تحديد موقعها المناسب بين منافسيها وهذا لا يعني اقصاء المنافسين او اخراجهم من السوق انما يعني تحديد موقع مناسب للمؤسسة بين المنافسين أيضا كلمة استراتيجي تعني المؤثر فمثلا يقال البترول سلعة استراتيجية لان له تأثير كبير على حياة البشر وأيضا يقال القمح سلعة استراتيجية لأنه مؤثر على الامن الغذائي العالمي ويقال أيضا ان قرار تغير السلم التعليمي قرار استراتيجي لأنه يؤثر على كامل النظام التعليمي لذلك يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم من خلالها رسم صورة مستقبلية للمنظمة توضح ملامح المؤسسة وموقعها المتوقع بين المنافسين

ويعرفه (عبد العزيز .٢٠٢٠. ص١٨) بأنه منهج علمي يستخدم لبلورة الأولويات والاهداف وتحديد المبادرات والمشاريع القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات الجهة والاخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة

ويعرفه (جاد الرب. ٢٠١٦. ص٨٩) بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات واثارها في المستقبل ويعرفه (دوريس واخرون. ١٤٢٧. ص٢٦) انه يستدعي تشكيل المؤسسة بما يضمن تحقيق رسالتها وبلوغ أهدافها من خلال فوزها بموقع مناسب في السوق والمحافظة عليه وذلك بغيت الحصول على الموارد من أعضاء هيئة التدريس والطلاب



## مراحل التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل لكي يكتمل بناء الخطة الاستراتيجية وهذه المراحل هي

المرحلة الأولى: تشخيص واقع المؤسسة او الوضع الراهن من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والتهديدات والفرص في البيئة الخارجية (تحليل SWOT)

المرحلة الثانية: تحديد القضايا الأساسية

المرحلة الثالثة: تحديد قيم المؤسسة

المرحلة الرابعة: بناء الرؤية والرسالة

المرحلة الخامسة: تحديد الأهداف الاستراتيجية

المرحلة السادسة: تحديد الاستراتيجيات التي تحقق الأهداف الاستراتيجية

المرحلة السابعة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال بناء خطط تشغيلية وتنفيذية

سنوية طوال سنوات الخطة

المرحلة الثامنة: وضع خطة لمتابعة التنفيذ

## فوائد التخطيط الاستراتيجي

هناك فوائد كثيرة تحصل عليها المؤسسة من خلال تبنيها للتخطيط الاستراتيجي ومن

هذه الفوائد توجيه موارد المؤسسة التوجيه الأمثل أيضا تعزز قدرة المؤسسة على المنافسة بالإضافة الى تخفيض الهدر في المؤسسة

وأيضاً من الفوائد كما حددها (الكرخي). توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد

والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها، يساعد المنظمة على

استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها، يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم

في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها، يساعد على تحسين أداء المنظمة، يدفع

باتجاه تحسين كيفية صنع اتخاذ القرارات

**عيوب التخطيط الاستراتيجي**

هناك بعض العيوب للتخطيط الاستراتيجي التي يجب اخذها في الاعتبار وتحديدها حتى يتم اعداد خطة مناسبة تستفيد منها المؤسسة ومن هذه العيوب كثرة البيانات والمعلومات التي يحتاجها هذا النوع من التخطيط، يحتاج مجهود كبير جدا من القائمين على بناء الخطة الاستراتيجية، يحتاج وقت كبير وورش عمل واجتماعات كثيرة، طول مدة تنفيذه والتي قد تشعر القائمين عليه بالملل بالإضافة الى سرعة التغيرات التي قد تهدد كفاءته خصوصا في زمننا هذا شديد التغير

الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ١٤٣٦هـ/١٤٣٧هـ -

١٤٤٠/١٤٤١هـ

منهجية اعداد الخطة (الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية بالمدينة

المنورة. ١٤٣٧هـ. ص١٢)

ذكرت الخطة انه امتدادا لاهتمام الإدارة العليا في الجامعة بأهمية التخطيط

الاستراتيجي ودوره في تحقيق معايير الجودة ومتطلبات التطوير والتنمية تأتي الخطة الاستراتيجية الثنية للجامعة.

هذا وقد تم اعداد هذه الخطة وفق المراحل التالية:

- ١- تكوين فريق العمل
- ٢- الدراسات المسحية التحليلية
- ٣- دراسة وتحليل آراء المستفيدين
- ٤- دراسة وتحليل التوجهات المستقبلية للتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية
- ٥- الدراسات المرجعية
- ٦- التحليل الرباعي (swot)
- ٧- تحديد الرؤيا المستقبلية للجامعة
- ٨- تحديد الأهداف الاستراتيجية
- ٩- اعداد البرامج والمشروعات المستقبلية
- ١٠- إدارة المخاطر
- ١١- المتابعة والتقييم

**الأهداف الاستراتيجية للخطة**

- ١- تعزيز الصورة الذهنية الإيجابية للجامعة
- ٢- زيادة فرص القبول والاستيعاب مع توفير البيئة الجامعية الجاذبة لطلاب المنح والطلاب السعوديين
- ٣- توفير بيئة تعليمية محفزة لتحسين جودة مخرجات الجامعة
- ٤- تطوير منظومة البحث العلمي وتعزيز إنتاجيته بما يخدم المجتمع المحلي والعالمي
- ٥- الحضور الإيجابي المؤثرة للجامعة محليا وعالميا
- ٦- تحقيق الجودة والتميز في الأداء المؤسسي للجامعة
- ٧- تطوير البنى التحتية والمتطلبات التقنية اللازمة للجامعة
- ٨- تنمية موارد الجامعة المالية والاستثمار الأمثل لها
- ٩- التواصل بين الجامعة خريجها والاستثمار الأمثل لإمكاناتهم في تنمية مجتمعاتهم

**الدراسات السابقة**

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث لكن من جوانب مختلفة وفي هذا الجزء سوف نستعرض تلك الدراسات ومن ثم تحديد أوجه استفادة البحث منها كذلك أوجه الشبه والاختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية بالإضافة الى ما تميزت به هذه الدراسة

- ١- دراسة الدسوقي (٢٠٢١ م) بعنوان واقع أداء هيئة التدريس بجامعة ام القرى من وجهة نظرهم في ضوء معايير الجودة وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات الجودة التي ينبغي على هيئة التدريس بجامعة أم القرى أدائها في ضوء المعايير البرمجية للمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي التابع لهيئة تقويم التعليم والتدريب بالمملكة العربية السعودية، وكذلك الوقوف على واقع أداء هيئة التدريس بالجامعة لتلك الممارسات من خلال آرائهم، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة لواقع أداء هيئة التدريس لتلك الممارسات ترجع لمتغيرات الدراسة الجنس هيئة تدريس (رجال/ نساء)، مقر الكلية (المقر الرئيس بمكة المكرمة/ الفروع)، وأخيرا الوقوف على أهم المقترحات التي في ضوئها يمكن تفعيل أداء هيئة التدريس لممارسات الجودة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وكذلك منهج تحليل المحتوى؛

فاستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للتعرف على آراء هيئة التدريس بجامعة أم القرى فيما يتعلق بدرجة أدائهم لممارسات الجودة للمعايير البرمجية للمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ومقارنة وتحليل آرائهم وفقاً لبعض الخصائص الشخصية والبيئية، كما استخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى، وذلك بتحليل وثيقة معايير الاعتماد البرمجية الصادرة عن المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي التابع لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية وكان من أهم نتائج الدراسة جاء أقل متوسط وزني في جمع المحاور على عيارات المعيار الثامن (التخطيط والإدارة المالية) وجاء أعلى متوسط وزني في جميع المحاور على عيارات المعيار السادس (مصادر التعلم) وجاء أقل متوسط وزني عام (٩١،١) لاستجابات أعضاء هيئة التدريس في الفروع

٢ - دراسة الشمري (٢٠٢٠م) بعنوان تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ومتطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية، وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء القيادة التحويلية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الذي يتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ضمن درجة تقدير متوسطة بمتوسط حسابي (٦١،٣) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، ما عدا مجال التمكين، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الرتبة أستاذ، وأظهرت النتائج أن أهم متطلبات تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كان تشكيل مجلس عام مهمته الاستماع إلى التقييم والاقتراحات من أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في القسم، وتهيئة بيئة جاذبة تقوم على التواصل بين العاملين وتتمسح حاجاتهم وهمومهم، وتسهيل إجراءات العمل بحيث تكون واضحة للجميع .

٣- دراسة غريب (٢٠١٩م) قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة بالتطبيق على كلية التكنولوجيا والتنمية دراسة حالة هدفت الدراسة على التعرف على دور أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الأداء وقياسه، بما في ذلك تحديد أصحاب المصلحة المعنيين وتحديد متطلباتهم وقدراتهم من خلال توفير نموذج لقياس الأداء بهذه المؤسسات يدمج ما بين بطاقة الأداء المتوازن وأصحاب المصلحة بغرض تحقيق جودة واستمرارية لمؤسسات التعليم العالي. واعتمد الباحث على أسلوب دراسة الحالة. وتم اختيار كلية التكنولوجيا والتنمية إحدى كليات جامعة الزقازيق كمجتمع للبحث وذلك بأجراء مقابلات شبه منظمة مع أفراد مجتمع الدراسة (٣٤ مفردة) والذين تمثلوا في القيادات السابقة والمالية بالكلية (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام، ورؤساء وحدة الجودة الحاليين والسابقين)، ثم وكان من اهم نتائج الدراسة أن كلية التكنولوجيا والتنمية وهي تعمل على تطورها من خلال لائحته الجديدة واستحداثها لعمليات داخلية، تهتم بقياس الأداء بها، ويمكنها تحقيق ذلك على أرض الواقع باستخدام النموذج المقترح والذي يتبنى منظور أصحاب المصلحة بدءاً من تحديد احتياجاتهم لصياغة الأهداف الاستراتيجية، ثم تنفيذ العمليات الداخلية من خلال مشاركتهم، وأخيراً مقارنة ذلك بقدراتهم مما يعني قيمة أفضل للكلية وبالتالي تحقيق رضا أصحاب المصلحة .

٤- دراسة العنزي (٢٠١٧م) بعنوان واقع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي وقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي أيضا التعرف على ما إذا كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الجامعة) ولتحقيق اهداف لدراسة استخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة أداة البحث وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية ناشئة تقع في شمال السعودية وهي: (جامعة تبوك، جامعة حائل، جامعة الجوف، جامعة الحدود الشمالية) وكان من اهم نتائج الدراسة ان الدرجة الكلية لواقع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء معايير الهيئة الوطنية

للتقويم والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة ودلت نتائج الدراسة على أن أعلى تقدير لمجال التدريس وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (٥٥،٣) وكان أقل تقدير لمجال خدمة المجتمع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (٣٣،٣) حصول مجال البحث العلمي على درجة تقدير متوسطة

٥- دراسة العبيدي و والجنابي (٢٠١٧م) بعنوان قياس أداء المنظمات التعليمية باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة على وفق منظور الخارطة الاستراتيجية (رؤية مقترحة) وقد هدفت الدراسة الى توضيح آلية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المنظمات التعليمية وتحديد طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الاستراتيجية كآلية لبناء مؤشرات القياس. بالإضافة الى تقديم خطة و نموذج مقترح لتطبيق برنامج قياس الأداء المتوازن على وفق منظور الخريطة الاستراتيجية ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي ولا توجد أداة للدراسة لان البحث نظري وبالتالي لا يوجد مجتمع للدراسة وكان من اهم نتائج الدراسة ان بطاقة الأداء المتوازن هي من الأدوات الاستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء وان للخريطة الاستراتيجية القدرة على توضيح الصورة الاستراتيجية بشكل تخطيطي من خلال عرض مجموعة من علاقات السبب والنتيجة التي تبين الترابط بين المكونات الاستراتيجية لمنظمة، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة تطبيق بطاقة الأداء في المنظمات التعليمية على وفق منظور الخارطة الإستراتيجية.

٦- دراسة العهدار (٢٠١٧م) بعنوان تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج "دراسة استكشافية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أداء الجامعات في قطاع غزة؛ ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع المعلومات والتي منها: الاستبانة كما قام الباحث بعمل ورشة لمجموعة من الخبراء لمناقشة النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض العاملين من أصحاب المناصب الإدارية ٨ حيث تم اختيار أربع مؤسسات أكاديمية ( الجامعة السالمية، جامعة الازهر ، جامعة الأقصى، والكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وقد توصلت الدراسة إلى أن أداء الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة وفقاً لآراء العاملين في المستويات الاشرافية كانت درجته متوسطة، كما أن هناك ضعفاً واضحاً في

الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم ومتابعة أداء الجامعات، إضافة إلى ضعف متابعة هيئة الاعتماد والجودة للمناهج والبرامج المطروحة.

٧- دراسة العلي (٢٠١٦م) بعنوان واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات العلوم التربوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة بحث تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية وكانت اهم نتائج الدراسة أن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل كان بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية، بينما جاءت مجالات القيادة الإدارية، اتخاذ القرار، التخطيط والتنظيم، التقييم والمتابعة، النمو العلمي والمهني، شؤون الطلبة بدرجة تقدير متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس ولصالح الذكور، ولأثر الجامعة لصالح الجامعات الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الرتبة الأكاديمية في مجالات الدراسة، ووجود فروق في الدرجة الكلية للأداة لأثر الرتبة الأكاديمية لصالح من هم في رتبة أستاذ وأستاذ مشارك .

### التعقيب على الدراسات السابقة

#### أولاً: أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهجية الدراسة حيث تم استخدام المنهج الوصفي ماعدا دراسة العبيدي والجنابي فقد استخدمت المنهج الاستنباطي. أيضا اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وهو الأداء، ولكن كل دراسة تناولت الموضوع من زوايا مختلفة ومن أوجه الاتفاق أيضا ان كل الدراسات وكذلك الدراسة الحالية تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

#### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أدوات الدراسة ففي الدراسات السابقة كانت الأدوات الاستبانة والمقابلة اما الدراسة الحالية فقد استخدمت التقارير والخطط،

أيضا من أوجه الاختلاف ان كل الدراسات السابقة كانت ميدانية ماعدا دراسة العبيدي والجنابي فكانت مثل الدراسة الحالية مكتبية

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مكان التطبيق فقد طبقت الدراسة الحالية على الخطة الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، أيضا من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية استخدمت المؤشرات لقياس الأداء بينما الدراسات السابقة استخدمت أساليب إحصائية أخرى

### ثالثا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة أيضا في تحديد مشكلة الدراسة والبناء على مقترحاتها في تيرير الدراسة الحالية

### رابعا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة

ان الدراسة الحالية من أوائل الدراسات على حد قراءات الباحث التي استخدمت مؤشرات الأداء لقياس أداء الخطة الاستراتيجية من خلال خطوات محددة تبدأ بتحديد مجالات المقارنة ثم تحديد مؤشرات لكل مجال ويعدها حساب تلك المؤشرات في بداية اول سنة من سنوات الخطة الاستراتيجية وفي نهاية اخر سنة تم اجراء مقارنة بين بداية الخطة ونهايتها من خلال حساب قطبية الأداء ومن ثم تحليل النتائج وعرضها.

### منهجية البحث

استخدم البحث المنهج الوصفي والمنهج المقارن لمقارنة الأداء بين فترتين زمنيتين وهي بداية الخطة ١٤٣٦هـ/١٤٣٧هـ ونهايتها ١٤٤٠/١٤٤١هـ من خلال تحديد مجالات عمل معينة ويشمل كل مجال مؤشرات معينة للتعرف على مدى التقدم او التراجع لأداء الجامعة وقد تم ذلك وفق المراحل التالية:

١- تحديد مجالات المقارنة وتم تحديدها في المجالات التالية (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الكفاءة المالية، التدريب الكليات والبرامج الاكاديمية).

٢- تحديد مؤشرات لكل مجال تم استخراجها من خلال مؤشرات الخطة الاستراتيجية الثانية والتقرير السنوي للعام ١٤٤٠/١٤٤١هـ نهاية سنوات الحطة وقد بلغ عدد المؤشرات المستخدمة في المقارنة ٣٦ مؤشرا.



- ٣- حساب المؤشرات في بداية الخطة وفي نهايتها.
  - ٤- تحديد قطبية الأداء بين بداية الخطة ونهايتها.
  - ٥- مقارنة الأداء من خلال قطبية الأداء.
  - ٦- تفسير نتائج المقارنة ومناقشتها.
- أداة الدراسة: تقرير الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة وتقرير الجامعة للعام ١٤٤٠/١٤٤١ هـ. الأسلوب الإحصائي المستخدم: استخدمت الدراسة الجداول الإحصائية والنسب المئوية والمعدلات.

### عرض نتائج أسئلة البحث ومناقشتها

#### نص السؤال الأول

ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب قطبية الأداء للمؤشرات الخاصة بمجال الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بين بداية سنوات الخطة ونهايتها كما في الجدول التالي:

#### جدول (١)

قطبية مؤشرات الأداء في الجامعة الإسلامية في مجال الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ما بين بدايتها ونهايتها

المؤشر	*بداية الخطة ٥١٤٣٧/١٤٣٦	**نهاية الخطة ٥١٤٤١/١٤٤٠	القطبية
معدل (عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم/طالب)	(٢٨/١)	(٥،١٥/١)	%٤٤-
نسبة أستاذ الى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم	%١٠	%١٣	%٣+
نسبة أستاذ مشارك الى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم	%٢٣	%١٩	%٤-
نسبة أستاذ مساعد الى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم	%٢٦	%٣٣	%٢٧+
نسبة الطلاب الدوليين	%٤٨	%٦٥	%١٧+
نسبة الطلاب المشاركين في الأنشطة الى اجمالي الطلاب	غير معروف	%٢٨،٣٧	-
معدل (نادي / طالب)	غير معروف	(١٢٩٩/١)	-
نسبة أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين	%١٣	%١٨	%٥+
نسبة طلاب الدراسات العليا	%١٨	%١٥	%٣-
نسبة تسرب الطلاب	غير معروف	%١،٥٥	-
نسبة طلاب الكليات العلمية	غير معروف	%٥	-

\* الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية

\*\* (الجامعة الإسلامية. التقرير السنوي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ)

من الجدول السابق نلاحظ ، ان معدل (عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم/طالب) فقد انخفض بنسبة ٤٤% فقد كان في بداية سنوات الخطة (٢٨/١) وانخفض في نهاية سنوات الخطة الى (٥،١٥/١) ، اما نسبة من هو في رتبة أستاذ الى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم فقد زاد بنسبة ٣% حيث كانت النسبة في بداية الخطة ١٠% وارتفعت في نهاية سنوات الخطة الى ١٣% ، اما نسبة من هو في رتبة أستاذ مشارك الى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم فقد انخفض بنسبة ٤% حيث كانت النسبة في بداية الخطة ٢٣% وانخفضت في نهاية سنوات الخطة الى ١٩%، اما نسبة من هو في رتبة أستاذ مساعد الى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم فقد زاد بنسبة ٢٧% حيث كانت النسبة في بداية الخطة ٢٦% وارتفعت في نهاية سنوات الخطة الى ٣٣% ، وبالنسبة لمعدل (طالب/طالبة) فقد ارتفع بنسبة ٤.٣% في نهاية سنوات الخطة حيث كان المعدل في بداية سنوات الخطة (٠/١) وارتفع في نهاية سنوات الخطة الى (١/٢٣) ، اما نسبة الطلاب الدوليين فقد ارتفعت بنسبة ١٧% حيث كانت النسبة في بداية سنوات الخطة ٤٨% ثم ارتفعت في نهاية سنوات الخطة الى ٦٥%، اما نسبة الطلاب المشاركين في الأنشطة الطلابية الى اجمالي طلاب الجامعة في نهاية سنوات الخطة فكانت ٢٨،٣٧% اما نسبتها في بداية الخطة غير معروفة ، وبالنسبة لمعدل (نادي/طالب) فكان في نهاية سنوات الخطة (١٢٩٩/١) اما المعدل في نهاية سنوات الخطة فغير معروف، اما نسبة أعضاء هيئة التدريس الغير سعوديين فارتفعت بنسبة ٥% في نهاية سنوات الخطة حيث كانت النسبة في بداية سنوات الخطة ١٣% وارتفعت في نهاية سنوات الخطة الى ١٨% ، اما نسبة طلاب الدراسات العليا فانخفضت في نهاية سنوات الخطة بنسبة ٣% حيث كانت النسبة في بداية سنوات الخطة ١٨% وانخفضت في نهاية سنوات الخطة الى ١٥% ، اما نسبة تسرب الطلاب فكانت في نهاية سنوات الخطة ١.٥٥% اما في بداية سنوات الخطة فهي غير معروفة، اما نسبة طلاب الكليات العلمية في نهاية سنوات الخطة فكانت ٥% اما في بداية سنوات الخطة فالنسبة غير معروفة.

## مناقشة نتائج السؤال الأول وتفسيرها

١- انخفاض معدل (عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم/طالب) بنسبة ٤٤% في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة ولعل ذلك يرجع بسبب انخفاض إجمالي الطلاب الملتحقين بالجامعة بنسبة ٢٣% في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها بالإضافة الى ارتفاع اعداد هيئة التدريس بنسبة ٤٠% حيث كان إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في بداية الخطة ٧٢٤ عضوا (الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية) اما في نهاية سنوات الخطة فقد وصل العدد الى ١٠٠٦ عضوا (الجامعة الإسلامية. التقرير السنوي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ)، وهذا يؤدي الى رفع كفاءة الأداء عضو هيئة التدريس لأنه كلما قل عدد الطلاب لكل عضو هيئة تدريس كلما زادت كفاءة عضو هيئة التدريس وفي الوقت نفسه هذا الانخفاض يؤدي الى ارتفاع كلفة الطالب وخصوصا التكاليف الجارية وبالتالي انخفاض كفاءة الانفاق وهذا يفرض تحدي على مسؤولي الجامعة بالموازنة ما بين كفاءة عضو هيئة التدريس وكلفة الطالب.

٢- ارتفاع نسبة من هم برتبة أستاذ من أعضاء هيئة التدريس بنسبة ٣% من إجمالي أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة ولعل ذلك بسبب الحوافز التي تقدم لأعضاء هيئة التدريس عند ترقيتهم لرتبة أستاذ كذلك الأهمية النفسية والاجتماعية التي يكتسبها عضو هيئة التدريس من جراء ترقيته الى رتبة أستاذ اما انخفاض نسبة من هم في رتبة أستاذ مشارك بنسبة ٤% في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها فلعل ذلك يرجع الى ارتفاع نسبة من هم في رتبة أستاذ وكذلك الارتفاع الكبير لمن هم في رتبة أستاذ مساعد كما هو واضح في الجدول السابق وذلك بسبب برنامج استقطاب الكفاءات الذي تبنته الجامعة اثناء سنوات الخطة والذي التحق بسببه عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس ممن هم في رتبة أستاذ مساعد.

٣- ارتفاع نسبة الطلاب الدوليين الى ٦٥% في نهاية سنوات الخطة بزيادة قدرها ١٧% مقارنة ببداية سنوات الخطة ولعل ذلك يرجع الى رسالة الجامعة التي تتبني عالمية الجامعة والتي توجه برامجها لخدمة الطلاب المسلمين في جميع انحاء العالم.

٤- ارتفاع نسبة أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين الى ١٨% في نهاية سنوات الخطة بزيادة قدرها ٥% مقارنة ببداية سنوات الخطة ولعل ذلك يرجع الى ايمان الجامعة بأهمية تنوع خبرات أعضاء هيئة التدريس كذلك افتتاح كليات علمية في الجامعة بالإضافة الى شروط الاعتمادات الاكاديمية التي تشترط تنوع خبرات أعضاء هيئة التدريس من الوطنيين وغيرهم من الجنسيات الأخرى.

٥- انخفاض نسبة طلاب الدراسات العليا الى ١٥% في نهاية سنوات الخطة بنسبة انخفاض قدرها ٣% مقارنة ببداية الخطة الاستراتيجية ولعل ذلك بسبب افتتاح كليات علمية جديدة لا تمنح الا شهادة البكالوريوس وبالتالي زيادة طلاب البكالوريوس أيضا إضافة برامج دبلومات بعد الثانوية من خلال عمادة خدمة المجتمع مما زاد من عدد الطلاب ما دون الدراسات العليا.

٦- نسبة تسرب الطلاب في الجامعة ١.٥% في نهاية سنوات الخطة وهي نسبة منخفضة جدا وهذا يدل على الجهود الكبيرة التي تبذلها الجامعة في الاحتفاظ بطلابها الى حين تخرجهم.

### نص السؤال الثاني

ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال

البحث العلمي؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب قطبية الأداء للمؤشرات الخاصة بمجال البحث

العلمي بين بداية سنوات الخطة ونهايتها كما في الجدول التالي:

جدول (٢)

قطبية مؤشرات الأداء في الجامعة الإسلامية في مجال البحث العلمي ما بين بديتها ونهايتها

المؤشر	*بداية الخطة ٥١٤٣٧/١٤٣٦	**نهاية الخطة ٥١٤٤١/١٤٤٠	القطبية
معدل (بحث منشور / عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم)	(٧/١)	(٢.٣٣/١)	+٦٤%
نسبة البحوث المنشورة في سكوبس	-	٧٠%	-
معدل (مجلة علمية / كلية)	(٤.٥/١)	(٢/١)	+٥٥%
معدل (جمعية علمية/كلية)	(٤.٥/١)	(٥/١)	-١١%
معدل (كتاب منجز / عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم)	-	(٥٦/١)	-
معدل (كتاب مترجم / عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم)	-	(٥٠٣/١)	-

\* الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية

\*\* (الجامعة الإسلامية. التقرير السنوي ٥١٤٤١/١٤٤٠)

من الجدول السابق نلاحظ ان معدل (بحث منشور / عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم ) ارتفع بنسبة ٦٤% حيث كان المعدل في بداية سنوات الخطة (٧/١) وارتفع الى (٢.٣٣/١) في نهاية سنوات الخطة، اما نسبة البحوث المنشورة في أي سكوب فقد بلغت ٧٠% من نسبة اجمالي البحوث المنشورة في نهاية سنوات الخطة، نلاحظ أيضا ارتفاع معدل (مجلة علمية / كلية) بنسبة ٥٥% حيث كان المعدل في بداية سنوات الخطة (٤.٥/١) وارتفع الى (٢/١) في نهاية سنوات الخطة ٧٨% حيث كان في بداية ، اما معدل ( جمعية علمية/كلية) فقد انخفض بنسبة ١١% حيث كان في بداية سنوات الخطة (٤.٥/١) اما في نهاية سنوات الخطة فقد وصل الى (٥/١) ، نجد ايضا ان معدل ( كتاب منجز / عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم) بلغ (٥٦/١) في نهاية سنوات الخطة، اما معدل ( كتاب مترجم / عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم) فقد بلغ (٥٠٣/١).

#### مناقشة نتائج السؤال الثاني وتفسيرها

١-ارتفاع معدل (بحث منشور / عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم) في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها بنسبة ٦٤% شيء جيد يدل على أهمية البحث العلمي لدى إدارة الجامعة وكذلك أعضاء هيئة التدريس ولعل سبب الارتفاع يرجع الى تبني الجامعة فكرة البحوث المدعومة والتي خصصت لها مبالغ كبيرة كذلك زيادة عدد المجالات العلمية بالجامعة الى ٥ مجلات علمية (الجامعة الإسلامية. التقرير السنوي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ) يسهل فيها النشر لأعضاء هيئة التدريس أيضا أهمية النشر العلمي في ترقية عضو هيئة التدريس بالإضافة الى تقديم الجوائز في مجال البحوث العلمية من قبل الجامعة أيضا توفير الجامعة لخدمات المكتبات الرقمية والورقية التي تساعد عضو هيئة التدريس لإنجاز بحوثه.

٢-بلوغ نسبة البحوث المنشورة في سكوبس ٧٠% في نهاية سنوات الخطة من اجمالي البحوث المنشورة يدل على وعي أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة بأهمية النشر في مجالات مميزة وبالتالي الرفع من جودة البحث العلمي ومكانة الجامعة العلمية.

٣- ارتفاع معدل (مجلة علمية / كلية) بنسبة ٥٥% في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة يدل على الأهمية التي توليها الجامعة للمجلات العلمية لما تمثلها من قيمة

كبيرة من شأنها رفع مكانة الجامعة العلمية وخزن ونشر المعرفة والتسهيل على أعضاء هيئة التدريس لنشر بحوثهم وزيادة انتاجهم العملي.

٤- انخفاض معدل (جمعية علمية/كلية) بنسبة ١١% في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها ولعل سبب في ذلك زياد كلية الأنظمة في نهاية سنوات الخطة مع ثبات عدد الجمعيات العلمية.

٥- ضعف معدل (كتاب منجز / عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم) ومعدل (كتاب مترجم/عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم) كما هو واضح في الجدول ولعل سبب ذلك انشغال أعضاء هيئة التدريس ببحوث الترقية وكذلك عملية الاشراف على طلاب الدراسات العليا والاعباء التدريسية بالإضافة الى الأعمال الإدارية المكلف بها بعض أعضاء هيئة التدريس وكذلك عدم احتسابها في ترقيتهم.

### نص السؤال الثالث

ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال خدمة المجتمع؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب قطبية الأداء للمؤشرات الخاصة بمجال خدمة

المجتمع بين بداية سنوات الخطة ونهايتها كما في الجدول التالي:

جدول (٣)

قطبية مؤشرات الأداء في الجامعة الإسلامية في مجال خدمة المجتمع ما بين بدايتها ونهايتها

المؤشر	*بداية الخطة ٥١٤٣٧/١٤٣٦	**نهاية الخطة ٥١٤٤١/١٤٤٠	القطبية
عدد المحاضرات والندوات الدولية محليا وعالميا	٢١	٢٩	+٣٨%
اجمالي مذكرات التفاهم بين الجامعة و مؤسسات المجتمع المحلية والعالمية	٩	١١	+٢٢%
اجمالي المستفيدين من البرامج التدريبية الو... لخدمة المجتمع	غير متوفر	١٠٨٤٤	-

\* الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية

\*\* (الجامعة الإسلامية. التقرير السنوي ٥١٤٤١/١٤٤٠)

- من الجدول السابق نلاحظ ان اجمالي المحاضرات والندوات الدولية والمحلية الى قامت بها الجامعة ٢٩ ندوة ومحاضرة في العام ١٤٤٠/١٤٤١ بينما كانت في عام ١٤٣٦/١٤٣٧ بداية الخطة الاستراتيجية للجامعة ٢١ ندوة ومحاضرة وازيادة قدرها ٣٨٪.
- وبلغ اجمالي مذكرات التفاهم والاتفاقيات بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي والدولي ١١ مذكرة واتفاقية بينها كانت ٩ مذكرات واتفاقيات في بداية الخطة الاستراتيجية بزيادة قدرها ٢٢٪.
- كما بلغ اجمالي المستفيدين من البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة لأفراد المجتمع ومؤسساته ١٠٨٤٤ مستفيد في نهاية سنوات الخطة.

#### مناقشة نتائج السؤال الثالث وتفسيرها

- ١- ارتفاع نسبة المحاضرات والندوات التي عقدتها الجامعة بنسبة ٣٨% في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة مما يعني ان الجامعة تهتم بخدمة المجتمع حيث ان خدمة المجتمع هيا أحد وظائف الجامعة الأساسية فهذه المحاضرات والندوات تزيد من ثقافة المجتمع وتكسبه المهارات والقيم التي يحتاجها المجتمع.
- ٢- ارتفاع نسبة مذكرات التفاهم بمقدار ٢٢% في نهاية الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة مما يعني توجه الجامعة نحو الشركات المجتمعية واعتبارها شراكة استراتيجية تعود بالنفع على الجامعة ومؤسسات لمجتمع المحلي فالمصلحة مشتركة بينهما وهذا يعزز دور الجامعة في خدمة المجتمع.
- ٣- بلغ اجمالي المستفيدين من البرامج التدريبية في اخر سنة من سنوات الخطة ١٠٨٤٤ مستفيدا وهذا يدل على توجه الجامعة نحو تعزيز دورها في خدمة المجتمع من خلال تدريب افراده واعتباره أولوية من أولويتها.

#### نص السؤال الرابع

ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال الكفاءة المالية؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب قطبية الأداء للمؤشرات الخاصة بمجال الكفاءة المالية بين بداية سنوات الخطة ونهايتها كما في الجدول التالي:

## جدول (٤)

قطبية مؤشرات الأداء في الجامعة الإسلامية في مجال الكفاءة المالية ما بين بدايتها ونهايتها

المؤشر	*بداية الخطة ٥١٤٣٧/١٤٣٦	**نهاية الخطة ٥١٤٤١/١٤٤٠	القطبية	ملاحظات
كلفة الطالب	٥٦٢٩٢ ريال	٥٠٣٣٦ ريال	-١٠.٥%	
نسبة الانفاق من الميزانية الى اجمالي المعتمد	٦٢.٩٦%	١.٩٦%	-٠.٥٢%	
نسبة المصاريف الرأسمالية من اجمالي مصاريف الجامعة الكلية	غير متوفر	٨.٣٦%		
نسبة الموارد الذاتية للجامعة الى اجمالي موارد المؤسسة	غير متوفر	٢.٧٦%		

\* الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية

\*\* (الجامعة الإسلامية. التقرير السنوي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ)

من الجدول السابق نلاحظ ان كلفة الطالب في الجامعة الإسلامية كانت بداية الخطة ٥٦٢٩٢ ريال وانخفضت في نهاية الخطة الى ٥٠٣٣٦ ريال أي بانخفاض بنسبة ١٠.٥% من اجمالي التكلفة.

نجد أيضا ان نسبة الانفاق من اجمالي الميزانية المعتمدة للجامعة كانت في بداية الخطة الاستراتيجية ٩٦.١% أي ان هناك ٣.٩% من اجمالي الاعتمادات المالية لم تنفقها الجامعة ووصلت نسبة الانفاق في نهاية الخطة الى ٩٦.١% بانخفاض قدره ٠.٥٢% اما بالنسبة للمصاريف الرأسمالية فقد بلغت نسبتها من اجمالي مصاريف الجامعة الكلية في نهاية سنوات الخطة ٣٦.٨% هذا يعني ان المصاريف الجارية بلغت ٩١.٦٤%. وبالنسبة لموارد الجامعة الذاتية فقد بلغت نسبتها ٢.٧٦% من اجمالي موارد الجامعة وبإفيموارد الجامعة هي موارد معتمدة للجامعة من ميزانية الدولة.

## مناقشة نتائج السؤال الرابع وتفسيرها

١- انخفاض كلفة الطالب بنسبة ١٠,٥% في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة ويمكن تفسير هذا الانخفاض بانخفاض ميزانية الجامعة بنسبة اعلى من انخفاض عدد الطلاب حيث انخفضت نسبة الطلاب الملتحقين بالجامعة في نهاية سنوات الخطة بنسبة ٢٣% مقارنة ببداية سنوات الخطة.



٢- تقارب نسبة الانفاق الفعلي من الميزانية الى اجمالي المعتمد بين سنوات بداية الخطة ونهايتها حيث بلغت النسبة أكثر من ٩٦% من اجمالي المعتمد وهذا يدل على كفاءة في الانفاق لدى الجامعة بحيث انها تنفق تقريبا كل المعتمد لها من الأموال لخدمة الجامعة وطلابها.

٣- بلغت نسبة المصاريف الرأسمالية من مصاريف الجامعة ٨.٣٦% والمصاريف الرأسمالية هي المصاريف التي تصرف على بناء المباني وشراء السلع المعمرة او الرأسمالية والتي تستخدم لسنوات كثيرة وبالتالي فائدتها كبيرة بينما المصاريف الجارية فهي تصرف بطريق دورية وتكون فائدتها قصيرة مثل الرواتب وفواتير الكهرباء وغيرها ونلاحظ من النسبة انها منخفضة بالنسبة للمصاريف الجارية والتي تكمل نسبة المائة في المائة أي تقريبا ٩٣% ولعل سبب هذا الانخفاض هو خفض المعتمد لميزانية الجامعة من ميزانية الدولة في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة (الجامعة الإسلامية . التقرير السنوي ١٤٤٠/١٤٤١هـ) بسبب تدني أسعار البترول في فترة سنوات خطة الجامعة الاستراتيجية فاضطرت الجامعة الى تخفيض المصاريف الرأسمالية لأنها مرنة بعكس الرواتب التي من المصاريف الجارية والتي هيا اكبرها على الاطلاق والتي ليس فيها مرونة حيث ان سياسة الدولة لا تفر تخفيض رواتب موظفيها وبالتالي هذا أدى الى تدني نسبة المصاريف الرأسمالية ولاشك ان اعتماد ميزانية الجامعة على ما يخصص لها من ميزانية الدولة يفرض عليها تحدي كبير في مجال تنوع مصادر تمويلها لذلك كان لزاما على الجامعة تنوع مصادر تمويلها بطرق مبتكرة ولعل الجامعة تأخذ هذا في الاعتبار في خططها الاستراتيجية القادمة.

٤- بلغت نسبة الموارد الذاتية للجامعة من اجمالي مواردها ٢.٧٦% وهذه نسبة ضئيلة وهذا يدل على اعتماد الجامعة الكبير على ما يخصص لها من ميزانية الدولة وهذا يؤثر على الكفاءة المالية للجامعة حيث من اهم معايير الكفاءة المالية تنوع مصادر التمويل لا شك ان الاعتماد على مصدر واحد للتمويل مخاطرة كبيرة ففي المستقبل عندما يتأثر هذا المصدر فان كل برامج الجامعة تتأثر لذلك من المؤمل ان تقوم الجامعة بتنوع مصادر تمويلها واخذ ذلك في الاعتبار في خططها القادمة.

**نص السؤال الخامس**

ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال التدريب؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب قطبية الأداء للمؤشرات الخاصة بمجال التدريب بين بداية سنوات الخطة ونهايتها كما في الجدول التالي:

جدول (٥)

قطبية مؤشرات الأداء في الجامعة الإسلامية في مجال التدريب ما بين بدايتها ونهايتها

المؤشر	*بداية الخطة	**نهاية الخطة	القطبية
	١٤٣٦ / ٥١٤٣٧	١٤٤٠ / ٥١٤٤١	
نسبة المستفيدين من البرامج التدريبية من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم	%٨٩	%١٠٠	+ %١١
نسبة المستفيدين في البرامج التدريبية من الإداريين و الفنيين	%٣٠	%١٠٠	+ %٧٠
عدد المبتعثين الجدد	٢٤	١٩	- %٢١

\* الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية

\*\* (الجامعة الإسلامية. التقرير السنوي ١٤٤٠/١٤٤١) (٥١٤٤١/١٤٤٠)

نلاحظ من الجدول السابق ارتفاع نسبة المستفيدين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من الدورات التدريبية حيث كانت النسبة في بداية الخطة %٨٩ ووصلت في نهاية الخطة الى %١٠٠ أي نمو سنوي %٢ تقريبا وبزيادة اجمالي %١١. اما بالنسبة للإداريين فكانت نسبة المستفيدين في بداية الخطة %٣٠ وفي نهاية الخطة وصلت الى %١٠٠ بزيادة %٧٠.

نلاحظ أيضا ان عدد المبتعثين في بداية الخطة كان ٢٤ مبتعث وفي نهاية الخطة انخفض عدد المبتعثين الى ١٩ مبتعثا بنسبة انخفاض قدرها %٢٠.

## مناقشة نتائج السؤال الخامس وتفسيرها

١- وصول نسبة المستفيدين من البرامج التدريبية من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والإداريين والفنيين الى نسبة ١٠٠% في نهاية سنوات الخطة يدل على اهتمام الجامعة بتدريب جميع منسوبيها لما للتدريب من أهمية في رفع كفاءة منسوبيها وبالتالي ارتفاع جودة مخرجات التعليم وجميع عملياتها الإدارية والفنية والمساندة ومن المؤمل ان تستمر الجامعة على هذا النهج في خططها القادمة ورفع نسبة تدريب منسوبيها.

٢- انخفاض نسبة المبتعثين من منسوبي الجامعة بنسبة ٢١% في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها ولعل سبب ذلك الانخفاض الكبير في الاعتمادات المالية المخصصة للجامعة في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها حيث كانت نسبة الانخفاض ٣١% (الجامعة الإسلامية. التقرير السنوي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ).

## نص السؤال السادس

ما واقع الأداء في الجامعة الإسلامية خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية في مجال الكليات والبرامج الاكاديمية؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب قطبية الأداء للمؤشرات الخاصة بمجال الكليات والبرامج الاكاديمية بين بداية سنوات الخطة ونهايتها كما في الجدول التالي:

## جدول (٦)

قطبية مؤشرات الأداء في الجامعة الإسلامية في مجال الكليات والبرامج الاكاديمية ما بين بدايتها ونهايتها

المؤشر	*بداية الخطة ٥١٤٣٧/١٤٣٦	**نهاية الخطة ٥١٤٤١/١٤٤٠	القطبية
عدد كليات الجامعة	٩	١٠	+١١%
نسبة الكليات العلمية الى اجمالي الكليات	٣٣%	٣٠%	-٣%
نسبة برامج الدراسات العليا الى اجمالي برامج الجامعة	٧٤%	٦٨%	-٦%
نسبة برامج الدبلومات قبل البكالوريوس الى اجمالي برامج الجامعة	١.٦٩%	١.٦٩%	
نسبة البرامج عن بعد الى اجمالي برامج الجامعة	صفر	٣.٣٨%	+٣.٣٨%

\* الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية  
\*\* (الجامعة الإسلامية. التقرير السنوي ١٤٤٠/١٤٤١ هـ)

من الجدول السابق نلاحظ ان عدد كليات الجامعة كان في بداية الخطة ٩ كليات وارتفع في نهاية الخطة الى ١٠ كليات بنسبة زيادة ١١٪. وبلغت نسبة الكليات العلمية الى اجمالي كليات الجامعة في بداية سنوات الخطة ٣٣٪ وانخفضت في نهاية الخطة الى ٣٠٪ بنسبة انخفاض ٣٪. اما نسبة برامج الدراسات العليا الى اجمالي برامج الجامعة فقد انخفضت بنسبة ٦٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها حيث كانت النسبة في بداية الخطة ٧٤٪ ثم انخفضت في نهاية الخطة الى ٦٨٪. اما نسبة برامج الدبلومات قبل البكالوريوس الى اجمالي برامج الجامعة فقد بلغت ٦٩.١٪ حيث لا يوجد برامج دبلومات تقدمها كليات الجامعة الا بعض الدبلومات التي تقدمها عمادة خدمة المجتمع و دبلوم اللغة العربية لغير الناطقين يقدم من خلال معهد اللغة العربية لغير الناطقين بها اما نسبة البرامج عن بعد الى اجمالي برامج الجامعة ففي بداية الخطة لا يوجد أي برنامج وفي نهاية الخطة وفرت بعض البرامج حيث أصبحت النسبة ٣.٣٨٪ في نهاية سنوات الخطة بزيادة قدرها ٣.٣٨٪.

#### مناقشة نتائج السؤال السادس وتفسيرها

١- ارتفاع نسبة كليات الجامعة بنسبة ١١٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها أي بزيادة كلية واحدة مع ان هناك كليات تم اعتمادها وهي كلية الطب. الصيدلة، والعلوم الطبية (الخط الاستراتيجية الثانية للجامعة الإسلامية) ولم تفتح الى نهاية سنوات الخطة ولعل سبب ذلك الانخفاض الكبير في المخصصات المالية للجامعة من قبل الحكومة حيث انخفضت تلك المخصصات بنسبة ٣١٪ (الجامعة الإسلامية. التقرير السنوي ١٤٤٠/١٤٤١هـ).

٢- بلغت نسبة الكليات العلمية في نهاية سنوات الخطة ٣٠٪ بانخفاض قدره ٣٪ مقارنة ببداية الخطة ولعل السبب في ذلك افتتاح كلية الأنظمة وعدم افتتاح الكليات العلمية المعتمدة (الطب، الصيدلة والعلوم الطبية) مما تسبب في انخفاض نسبة الكليات العلمية.

٣- انخفاض نسبة برامج الدراسات العليا الى اجمالي برامج الجامعة بنسبة ٦٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها ولعل ذلك يرجع الى افتتاح كليات جديدة تمنح درجة البكالوريوس (كلية الهندسة والعلوم والحاسب الآلي) وغالبا هذه الكليات تحتاج فترة من الزمن لتقديم برامج خاصة بالدراسات العليا.

- ٤- ثبات نسبة الدبلومات التي تقدمها الجامعة الى اجمالي برامج الجامعة منذ بداية الخطة وحتى نهايتها وذلك بسبب ان الجامعة ليست لديها برامج دبلومات قبل البكالوريوس تقدمها كليات الجامعة ما عدا دبلوم اللغة العربية لغير الناطقين بها يقدم من خلال معهد اللغة العربية وهناك دبلومات تقدمها عمادة خدمة المجتمع وهي غير ثابتة فلم يتم احتسابها انما تم احتساب فقط دبلوم اللغة العربية لغير الناطقين لأنه مستمر.
- ٥- ارتفاع نسبة البرامج عن بعد الى اجمالي برامج الجامعة الى ٣.٨٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها حيث لم يكن هنالك أي برنامج عن بعد في بداية سنوات الخطة انما تم استحداث برنامجين عن بعد خلال سنوات الخطة وهذا يدل على اهتمام الجامعة بتقديم خدمات برامجها لجميع فئات المجتمع حيث ان هناك فئات في المجتمع لا تستطيع الانتظام في الجامعة بسبب ظروف اجتماعية او وظيفية او اقتصادية فهذه البرامج تخدم هذه الفئة.

### ملخص نتائج البحث

- ١- انخفاض معدل (عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم/طالب) بنسبة ٤٤٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة.
- ٢- ارتفاع نسبة من هم برتبة أستاذ من أعضاء هيئة التدريس بنسبة ٣٪ من اجمالي أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة.
- ٣- انخفاض نسبة من هم في رتبة أستاذ مشارك بنسبة ٤٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها.
- ٤- ارتفاع نسبة من هم في رتبة أستاذ مساعد الى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بنسبة ٢٧٪ من اجمالي أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة.
- ٥- ارتفاع نسبة الطلاب الدوليين الى ٦٥٪ في نهاية سنوات الخطة بزيادة قدرها ١٧٪.
- ٦- ارتفاع نسبة أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين الى ١٨٪ في نهاية سنوات الخطة بزيادة قدرها ٥٪ مقارنة ببداية سنوات الخطة.

- ٧- انخفاض نسبة طلاب الدراسات العليا الى ١٥٪ في نهاية سنوات الخطة بنسبة انخفاض قدرها ٣٪ مقارنة ببداية الخطة.
- ٨- نسبة تسرب الطلاب في الجامعة ١٠.٥٪ في نهاية سنوات الخطة.
- ٩- ارتفاع معدل (بحث منشور / عضو هيئة تدريس ومن في حكمهم) في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها بنسبة ٦٤٪.
- ١٠- بلوغ نسبة البحوث المنشورة في سكوبس ٧٠٪ في نهاية سنوات الخطة من إجمالي البحوث المنشورة.
- ١١- ارتفاع معدل (مجلة علمية / كلية) بنسبة ٥٥٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة.
- ١٢- انخفاض معدل (كرسي علمي/ كلية) بنسبة ٧٨٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها.
- ١٣- انخفاض معدل (جمعية علمية/كلية) بنسبة ١١٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها.
- ١٤- ارتفاع نسبة المحاضرات والندوات التي عقدتها الجامعة بنسبة ٣٨٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة.
- ١٥- ارتفاع نسبة مذكرات التفاهم بمقدار ٢٢٪ في نهاية الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة
- ١٦- بلغ إجمالي المستفيدين من البرامج التدريبية في اخر سنة من سنوات الخطة ١٠٨٤٤ مستفيدا من أفراد المجتمع المحلي.
- ١٧- انخفاض كلفة الطالب بنسبة ١٠.٥٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببداية سنوات الخطة.
- ١٨- تقارب نسبة الانفاق الفعلي من الميزانية الى إجمالي المعتمد بين سنوات بداية الخطة ونهايتها حيث بلغت النسبة أكثر من ٩٦٪ من إجمالي المعتمد.
- ١٩- بلغت نسبة المصاريف الرأسمالية من إجمالي مصاريف الجامعة ٨.٣٦٪.
- ٢٠- بلغت نسبة الموارد الذاتية للجامعة من إجمالي مواردها ٢.٧٦٪.
- ٢١- وصول نسبة المستفيدين من البرامج التدريبية من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم والإداريين والفنيين الى نسبة ١٠٠٪ في نهاية سنوات الخطة.

٢٢- انخفاض نسبة المبتعثين من منسوبي الجامعة بنسبة ٢١٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها

٢٣- ارتفاع نسبة كليات الجامعة بنسبة ١١٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها.

٢٤- بلغت نسبة الكليات العلمية في نهاية سنوات الخطة ٣٠٪ بانخفاض قدره ٣٪ مقارنة ببداية الخطة.

٢٥- انخفاض نسبة برامج الدراسات العليا الى اجمالي برامج الجامعة بنسبة ٦٪ في نهاية سنوات الخطة مقارنة ببدايتها.

٢٦- ثبات نسبة الدبلومات التي تقدمها الجامعة الى اجمالي برامج الجامعة منذ بداية الخط وحتى نهايتها.

### التوصيات

- ١- تنوع مصادر تمويل الجامعة من خلال استغلال مواردها المتاحة والهيئات، والتبرعات، والاقواف، وغيرها.
- ٢- التوسع في الاعتماد الأكاديمي لبرامج الجامعة وتحديد نسبة سنوية للبرامج المراد اعتمادها من اجمالي برامج الجامعة.
- ٣- تشجيع أعضاء هيئة التدريس للنشر في أفضل المجلات العلمية العالمية والمصنفة عالميا والتي تحتاج مجهود كبير للنشر على ان يتم مضاعفة درجة البحث المنشور لأغراض الترقية.
- ٤- رفع نسبة الكليات العلمية الى الكليات النظرية من خلال تشغيل الكليات المعتمدة للجامعة وهي كلية الطب والصيدلة والعلوم الطبية.
- ٥- استحداث برامج دبلومات في كل كلية سواء نظرية او علمية لاحتياج سوق العمل لمثل هذه الدرجات العلمية بالإضافة الى قلة تكلفتها أيضا تكون نقطة فرز للطلاب لمن يحق له اجمالي برنامج البكالوريوس.
- ٦- زيادة برامج التعليم عن بعد لأنها تحقق مفهوم التعليم للجميع مع وضع ضوابط لها بحيث تحقق جودة المخرجات.
- ٧- رفع معدل (مجلة علمية / كلية) الى (١/١) بحيث تصبح لكل كلية مجلة علمية.

- ٨- التوسع في البرامج التدريبية الخاصة بخدمة المجتمع ويحدد لها نسبة من افراد المجتمع المستهدفين.
- ٩- العمل على رفع نسبة المصاريف الرأسمالية للجامعة الى ٢٠٪ من اجمالي مصاريفها.
- ١٠- التوسع في ابتعاث المعيدين والمحاضرين وتحديد نسبة سنوية لعملية الابتعاث.
- ١١- التوسع في الشركات الاجتماعية مع مؤسسات المجتمع المحلي.



## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- بني حمدان، صفاء نواف، بني حمدان، إبراهيم نواف بني حمدان. (٢٠٢١م) مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في: المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات النفسية والتربوية، عدد ٥٥.. غزة. فلسطين
- ٢- مشروع تأسيس الجودة، والتأهيل، والاعتماد المؤسسي، والبرامجي. (١٤٣٥هـ) مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية. جامعة الاميرة نورة. الرياض. المملكة العربية السعودية
- ٣- الزايد، مها محمد خلف. (٢٠١٩م) مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs نشرت تعريفية.. شركة تنمية المعرفة. ينبع. المملكة العربية السعودية
- ٤- القحطاني، مشيب بن عايض، (٢٠١٢م) قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية لدول مجلس التعاون الخليجي.. الرياض. المملكة العربية السعودية
- ٥- عمادة التطوير والجودة. (١٤٤١هـ) دليل مؤشرات الأداء الرئيسة في جامعة القصيم.. جامعة القصيم. بريدة. المملكة العربية السعودية
- ٦- مكتب تحقيق الرؤية وزارة التعليم. (١٤٤٠ هـ)، بنك المؤشرات منظومة التعليم والتدريب.. الرياض. المملكة العربية السعودية
- ٧- المعاصري. احمد (بدون). مؤشرات قياس الأداء والمقارنة المرجعية. كلية العلوم بالزلفي. جامعة المجمعة. المجمعة. المملكة العربية السعودية
- ٨- عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الباحة، (١٤٤٢هـ)، دليل مؤشرات الأداء الرئيسية والمقارنة المرجعية لجامعة الباحة. الباحة. المملكة العربية السعودية
- ٩- عبد العزيز، طارق(٢٠٢٠م)، الوصفة الاستراتيجية التخطيط الاستراتيجي ببساطة. نسخة ١ المملكة العربية السعودية
- ١٠- جاد الرب، سيد محمد، (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر
- ١١- دوريس. مايكل ج واخرون، (١٤٢٧هـ). التخطيط الاستراتيجي الناجح. مكنتبات العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية
- ١٢- الكرخي، مجيد. (بدون)، مدخل الى التخطيط الاستراتيجي،

- ١٣- عمادة الجودة والتطوير بجامعة خائل (١٤٤٠هـ)، مؤشرات الأداء المرجعية لجامعة خائل، خائل، المملكة العربية السعودية
- ١٤- الجامعة الإسلامية، (١٤٣٧)، الحطة الاستراتيجية الثانية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية
- ١٥- الجامعة الإسلامية، (١٤٤١هـ)، التقرير السنوي للجامعة. المدينة المنورة ' المملكة العربية السعودية
- ١٦- العنزي، مبارك عبدالله، (٢٠١٧م). واقع أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مجلة دراسات العلوم التربوية، عدد ٤، مجلد ٤٤. الجامعة الأردنية، الأردن
- ١٧- الدسوقي، حسام محمد عبد الحميد، (٢٠٢١) واقع أداء هيئة التدريس بجامعة ام القرى لممارسات الجودة من وجهة نظرهم في ضوء معايير الجودة، مجلة جامعة ام القرى للعلوم الاجتماعية، عدد ٢، مجلد ١٣، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية
- ١٨- العهدار، مروان حمودة (٢٠١٦)، تقييم واقع أداء الجامعات بقطاع غزة وفقاً لنموذج بالدريج 'دراسة استكشافية. مجلة الاقتصاد والاعمال، عدد ٢، ٢٠١٧، جامعة غزة الإسلامية. غزة، فلسطين
- ١٩- غريب، احمد محمد لطفي (٢٠٢٠م)، قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة بالتطبيق على كلية التكنولوجيا والتنمية بجامعة الزقازيق: دراسة حالة، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية.، عدد ١، مجلد ٣، الإسكندرية، مصر
- ٢٠- الشمري، فهد ضاري (٢٠٢٠م)، تطوير أداء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك فيصل في ضوء مدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. عدد ٢ ومجلد ٤، فلسطين

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Behn, Robert D, 2003, Why Measure Performance? Public Administration , September, vol.63, No.5
- Ginsburg, Alan and Smith Marshall, (2014), Kay Education Indicators For NAEP. National Assessment Governing Board. USA