



## التقرير النهائي

### صفحة الغلاف

اسم الكلية: وكالة الجامعة للتطوير
اسم القسم:
عنوان البحث: "نحو بناء منظومة للمؤشرات الرئيسية لقياس الأداء بجامعة الملك عبدالعزيز".
التقرير النهائي : لمشروع البحث رقم ( 428/ 667 )
الفترة المقدم عنها التقرير: التقرير النهائي
الباحثون المشاركون في الفترة المقدم عنها التقرير: - الباحث الرئيسي: د. زهير بن عبدالله دمنهوري - باحث مشارك : د. عادل بن علي محمود عبدالله
تاريخ تقديم التقرير: صفر 1430هـ



## Final Report

### COVER PAGE

College / Affiliation: Vice Presidency for Development

Department: -

Title of Research : **Towards Designing Systemic Framework for Key Performance Indicators (KPI) to Measure the Performance of King Abdul Aziz University**

Final Report for Project No. (            / 428 )

Duration of the project for which the report is written : 9 months.

Names of the Investigator (s)

-Principal Investigator: Dr. Zohier A. Damanhoury

-Co-Investigator: Dr. Adel Ali Mahmoud Abdullallah

Date of Submission of this report :            / 2 / 1430 H.



## الشكر والتقدير

يطيب لفريق البحث التوجه بالشكر والتقدير إلى الإدارة العليا بجامعة الملك عبدالعزيز لرعايتها واهتمامها بدعم وتطوير البحث العلمي بالجامعة مما تعود مردوداته الإيجابية على تطوير مجالات العمل وعلاج المشكلات والصعوبات التي تواجهها وفقاً لطبيعة وموضوع البحث ونطاق تطبيقه سواءً داخل الجامعة أو خارجها.

كما يتوجه فريق البحث بالشكر والتقدير إلى سعادة عميد البحث العلمي وفريق العمل معه والذين يتحملون الكثير من العبء والصعوبات لدفع مسيرة البحث العلمي بالجامعة ودعمها كما يتحملون مسؤولية إجراءات البحث العلمي العديدة منذ تقديم نماذج مشاريع البحوث وحتى اكتمالها في إطار خطة البحث العلمي عاماً بعد عام.

كما يطيب لفريق البحث توجيه الشكر والتقدير للسادة المحكمين لما تفضلوا ببذله من جهد وما أبدوه من ملاحظات بناءة تساعد على إثراء البحث وتعديل مساره.

ندعو الله سبحانه وتعالى أن يثيب كل من يتقدم بجهد مخلص في هذا المضمار لوجهه الكريم ولخدمة دينه ووطنه.



## 2- ملخص البحث ( عربي )

1- عنوان البحث : نحو بناء منظومة للمؤشرات الرئيسية لقياس الأداء بجامعة الملك عبد العزيز

2 - اسم الباحث الرئيس : د. زهير بن عبد الله دمنهوري

3- اسم الكلية /الجهة : وكالة الجامعة للتطوير

تُجمع الآراء على أن الجامعات تواجه في هذه الحقبة الزمنية تحديات عظيمة التأثير، وترجع أهم تلك التحديات إلى التغييرات السريعة والمتلاحقة بالنسبة لمجتمعات المعرفة والتطوير في تقنيات المعلومات والاتصالات وظاهرة العولمة والطلب المتزايد على خدمات التعليم العالي إلى جانب الجودة وغيرها، وتشهد الجامعات التقليدية عمليات تحول لتكون أكثر فعالية واستجابة، وأن تدعم وتنمي مواردها وطاقاتها للوفاء بالتوقعات المتزايدة من تلك الجامعات في ضوء أدوارها المتغيرة. وإن الجامعات هي موطن المعرفة، وهي المحركات الأساسية لتنمية تلك المعرفة وزيادتها في كافة مجالات الإبداع والابتكار العلمي، كما أنها تمثل أيضاً محركات التغيير لتقود المجتمع نحو التطوير والتقدم بصورة خاصة في المجالات الإنسانية والاجتماعية.

وإن أحد جوانب الأداء الجيد للإدارة بالجامعة هو اهتمامها بمراجعة وتقييم الأداء الخاص بالوحدات التنظيمية التابعة وذلك للتعرف على مستويات أدائها والمعوقات التي تحدّ من هذا الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة للإرتقاء بالأداء إلى جانب التقدير والمكافأة لذوى الأداء المتميز، أحد الممارسات المكملّة والمستخدمه فى التعرف على مستويات الأداء بالجامعات هو اختيار وتصميم مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أداء الوحدات المختلفة وأداء الجامعة ككل. ويقصد بها مجموعة المؤشرات أو المعايير الكمية أو الوصفية النوعية التي يتم تحديدها بواسطة الجامعة من أجل تقييم أداء الجامعة ومقارنتها بمؤشرات الأداء فى سنوات سابقة أو مقارنتها بمؤشرات الأداء بجامعة أخرى.

ويركز هذا البحث على إتباع إجراءات مختلفة للتوصل إلى مؤشرات قياس الأداء للجامعة ككل أو لوحداتها التنظيمية التابعة مثل الكليات. وقد قام الباحثان في هذا التقرير بتجميع الأدبيات والبيانات الثانوية عن موضوع البحث ثم تم القيام بجهد مبدئي لحصر مؤشرات قياس الأداء الرئيسية بالجامعات ، وتمت المفاضلة فيما بينها من خلال الخبرة المجمعّة بالجامعة ورؤية بعض المسؤولين بالكليات، ومن ثم تم الاختيار من بين عدد كبير من المؤشرات لعدد محدود من المؤشرات المقترح تطبيقها في كليات الجامعة، وأخيراً تم اقتراح عدد من التوصيات من أجل الاستفادة من التطبيق الصحيح لمؤشرات الأداء الرئيسية.



### 3- ملخص البحث (انجليزي)

- |  |
|--|
| <b>1. Name of the College:</b> Vice-Presidency for Development   |
| <b>2. Name Of Principal Investigator:</b> Dr. Zuhier A.Damanhoury  |
| <b>3. Title of Project:</b> Towards Designing Systemic Framework for Key Performance Indicators (KPI) to Measure the Performance of King Abdul Aziz University |

There is a definite agreement on the fact that in this era, universities encounter deeply impacting challenges. Such challenges stem from the fast changes especially the transformation into knowledge societies, the accelerating developments in information and communication technologies, the globalization phenomenon, the increasing demand for higher education, and the orientation towards total quality.... etc. So, it became imperative that traditional universities have to encounter transformation, have shifts to be more responsive, and have to accentuate their capacities for meeting the changing and increasing expectation of university roles. Universities are the homeland of knowledge, the main engines for its development and enhancement in all areas of scientific creativity and innovation, and the agents of change to drive society into development and progress especially in its human and social development.

One of the aspects of good performance of a university is to be aware of reviewing and evaluating the performance of its organizational units to explore the levels of their performance, to define the obstacles that hinder such performance and make the necessary procedures to alleviate the performance, and to reward those who have excellent performance.

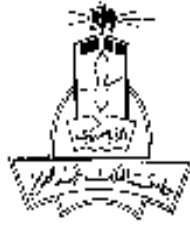
One of the complementary used practices to explore performance levels at universities focus on selecting and designing a group of indicators that are named the key performance indicators (KPI) to measure the performance of both each unit and the overall university performance. They are meant to be the group of indicators or the quantitative and qualitative standards that are defined by the university to evaluate the university performance, compare that with the indicators of previous years, or compare them with performance indicators of other universities.

This research concentrates on following different procedures to define and design the key performance indicators of King Abdulaziz University as a whole and their organizational units like colleges. In this report, the researchers have gathered the literature and secondary data about the research topic, then the team has made an initial effort to define the key performance indicators at universities. A good effort was made for the preference of the indicators according to the university accumulated experiences and the vision of some senior school officers. Finally, the researchers proposed some recommendations to benefit from the right application of the chosen key indicators.



#### 4- قائمة المحتويات

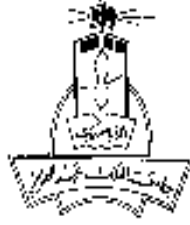
رقم الصفحة	
1	1- صفحة الغلاف
3	2- شكر وتقدير
4	3- ملخص مقترح البحث (عربي)
5	4- ملخص مقترح البحث (انجليزي)
6	5- قائمة المحتويات
7	6- أهداف البحث
8	7- المهام المخطط لها خلال فتره التقرير .
8	8- الطرق العملية المستخدمة في إنجاز الأهداف المحددة للتقرير .
9	9- أدبيات البحث
9	(1-9) مقدمه
10	(2-9) أفكار عامه حول مؤشرات الأداء في الجامعات .
14	(3-9) محددات ممارسات مؤشرات الأداء بالجامعات المتقدمة .
15	(4-9) عرض مختصر لمؤشر الأداء بأحد الجامعات الأمريكية.
27	(5-9) الدروس المستفادة من الممارسات الجيدة .
27	(6-9) مؤشرات قياس الأداء في جامعة الملك عبدالعزيز .
28	(7-9) مؤشرات القياس المقترحة للتطبيق .
30	10 - التوصيات المقترحة
31	11- مقارنة ماتم إنجازه بقي مقترح البحث المعتمد .
32	12- قائمة المراجع .
34	- ملحق رقم (1)
35	مؤشرات قياس الأداء المقترحة .
39	- ملحق رقم (2)
	ورشة العمل - مؤشرات قياس الأداء



## 5- أهداف البحث

يستهدف الباحثان تحقيق الأهداف التالية:

- أ- استعراض للأدبيات الأساسية حول موضوع المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء عامة وبصورة خاصة في الجامعات.
- ب- التعرف على بعض الممارسات الجيدة في مجال المؤشرات الرئيسية لقياس الأداء بعدد من الجامعات العربية بالعالم.
- ج- التعرف على الأوضاع السائدة في الجامعات السعودية بالنسبة لتطبيق مؤشرات قياس الأداء الرئيسية.
- د- التوصل إلى حصر لمؤشرات الأداء الرئيسية كأساس للدراسة والاختيار لمختلف الوحدات التنظيمية لجامعة الملك عبد العزيز.
- هـ- الحرص على مشاركة كافة الوحدات التنظيمية في اختيار وتصميم مؤشرات الأداء الرئيسية بما يتناسب مع طبيعة كل منها ومع مراعاة الخصائص المطلوبة لبناء مؤشرات أداء رئيسية جيدة، وذلك من خلال الاجتماعات ومجموعات التركيز الفكرى وورشات عمل رئيسية.
- و- التوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات حول كيفية التطبيق الناجح لمنظومة مؤشرات الأداء الرئيسية بجامعة الملك عبد العزيز.



### (7) المهام المخطط لها خلال فتره التقرير .

- وفقا للجدول الزمني لتنفيذ مهام البحث يتبين أم المهام المخطط لها خلال فتره التقرير النهائي هي :
- أ. تجميع باقي من الأدبيات والبيانات الثانوية ..
  - ب. التوصل إلى حصر مؤشرات قياس الأداء الرئيسة بالجامعات.
  - ج . عرض مختصر لتجربة أحد الجامعات الأمريكية في مؤشرات قياس الأداء.
  - د . التوصل لمؤشرات قياس الأداء المقدمة بالجامعة.
  - هـ . اقتراح عدد من التوصيات لعمليات تطبيق مؤشرات قياس الأداء.
  - و - إعداد التقرير النهائي.

### (8) الطرق العلمية المستخدمة في إنجاز الأهداف المحددة للتقرير.

على ضوء مهام تنفيذ البحث وفقا للجدول الزمني الخاص بذلك فإن مهام هذه الفترة تطلبت الأسلوب المكتبي في الحصول على جانب من الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث من خلال الكتب والمراجع والمقالات العلمية والأبحاث وغيرها ، إلى جانب إستقراء خبرات الجامعات العالمية في مجال مؤشرات قياس الأداء الرئيسة ، وقد تم ذلك بالإستعانة بقواعد البيانات العلمية المتخصصة التي تشترك فيها الجامعة إلى جانب محرك جوجل Google وذلك على شبكة الانترنت. إضافة إلى ذلك تم الاستفادة بآراء واتجاهات بعض مسؤولي الكليات فيما يتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسة، كما أنه في إطار جهد هذا البحث تم عقد ورشة عمل حول موضوع مؤشرات قياس الأداء بالجامعات وذلك كما يظهر بالملحق رقم (2) من البحث.





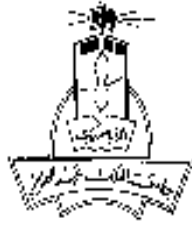
## 9- أدبيات البحث

### (1-9) مقدمه .

تتفق الآراء على أن مؤسسات التعليم العالي – والجامعات أحدها – هي أهم مؤسسات المجتمع وأكثرها عطاءً، وأن مخرجاتها من الخريجين في مختلف فروع التخصص، وأبحاثها العلمية وإبتكاراتها، إلى جانب مختلف روافدها لخدمة وتطوير المجتمع،... تمثل جميعاً أهم أدوات تكوين القيمة في المجتمعات. كما تُجمع الآراء على أن الجامعات تواجه في هذه الحقبة الزمنية تحديات عظيمة التأثير، وترجع أهم تلك التحديات إلى التغييرات السريعة والمتلاحقة بالنسبة لمجتمعات المعرفة والتطوير في تقنيات المعلومات والاتصالات وظاهرة العولمة والطلب المتزايد على خدمات التعليم العالي إلى جانب الجودة وغيرها، وتشهد الجامعات التقليدية عمليات تحول لتكون أكثر فعالية واستجابة، وأن تدعم وتنمي مواردها وطاقتها للوفاء بالتوقعات المتزايدة من تلك الجامعات في ضوء أدوارها المتغيرة. وإن الجامعات هي موطن المعرفة، وهي المحركات الأساسية لتنمية تلك المعرفة وزيادتها في كافة مجالات الإبداع والابتكار العلمي، كما أنها تمثل أيضاً محركات التغيير لتقود المجتمع نحو التطوير والتقدم بصورة خاصة في المجالات الإنسانية والاجتماعية.

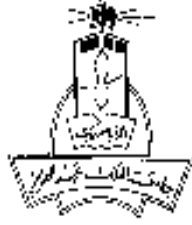
وإن أحد جوانب الأداء الجيدة للإدارة بالجامعة هو اهتمامها بمراجعة وتقويم الأداء الخاص بالوحدات التنظيمية التابعة وذلك للتعرف على مستويات أدائها والمعوقات التي تحدّ من هذا الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة للإرتقاء بالأداء إلى جانب التقدير والمكافأة لذوى الأداء المتميز.

فأحد الممارسات المكملّة والمستخدمه في التعرف على مستويات الأداء بالجامعات هو اختيار وتصميم مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات الأداء الرئيسة لقياس أداء الوحدات المختلفة وأداء الجامعة ككل. ويقصد بها مجموعة المؤشرات أو المعايير الكمية أو الوصفية النوعية التي يتم تحديدها بواسطة الجامعة من أجل تقويم أداء الجامعة ومقارنتها بمؤشرات الأداء في سنوات سابقة أو مقارنتها بمؤشرات الأداء بجامعة أخرى.



## (2-9) أفكار عامة حول مؤشرات الأداء في الجامعات

- فيما يلي إستعراض لبعض الجوانب ذات العلاقة بوضع وممارسات مؤشرات الأداء بالجامعات
- 1- تتفاوت الكتابات والممارسات في تناولها لإختيار مؤشرات قياس الأداء وأعداد ما يتم تطبيقه منها، وما يطلق عليها إما مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) Key Performance Indicators أو مؤشرات جودة الأداء (QPI) Quality Performance Indicators ويقصد بمؤشرات الاداء الرئيسية في الجامعات تلك المؤشرات التي يتم إستخدامها لقياس أداء الجامعات الكلي أو أداء الوحدات التابعة من كليات أو معاهد أو مراكز أو عمادات أو غيرها ، وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات او المعايير الكمية أو الوصفية النوعية التي يتم تحديدها بواسطة الجهة أو جهة خارجية ذات علاقة من أجل تقويم أداء الجهة مقارنة بمستويات الأداء المستهدفة في نفس فترة القياس أو أن يتم مقارنتها بمؤشرات الأداء في السنوات السابقة أو بالمؤشرات المستهدفة من جانب وزارة التعليم العالي أو وفقاً للمؤشرات العالمية المقبولة للجامعات الجيدة ، كما أن هذه المؤشرات يمكن مقارنتها بالمؤشرات الخاصة بالجامعات المتقدمة ( القائدة ) والتعرف على الفروق وذلك وفقاً لأسلوب المقارنه المرجعية benchmarking، وبصورة عامة، إن هذا المجال ليس مجالاً للتنميط أو القوالب المحددة أو التقليد البحث، بل إنه يتعين على كل جامعة أو كلية أو معهد أو غير ذلك من وحدات صياغة المؤشرات التي تتناسب مع طبيعة أعمالها التي تخضع للقياس والهدف من ذلك القياس.
  - 2- إن عملية بناء مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI) تستلزم وقتاً كافياً وحرفية تخصصيه لإعدادها ومن ثم اختبارها للتأكد من توافر الاعتمادية والموثوقية فيها، فكثير من مؤشرات الأداء لا يمكن أن تتم إلا من خلال دراسات عملية لتصميم أدوات جمع البيانات من أجل القياس وأن يتوافر بها الصدق validity والثبات reliability وذلك ليتوافر عنصر الثقة والمصداقية في أدوات القياس وفي نتائجها.
  - 3- كثير من محاولات إعداد وتطبيق مؤشرات الأداء اعتماداً على إعدادها بواسطة الإدارة العليا لتناسب إلى أسفل للوحدات المختلفة top-down يكون نصيبها الفشل، وذلك لأهمية وضرورة المشاركة والحوار في عملية بناء وإقرار تلك المؤشرات.
  - 4- إن التركيز على مؤشر/ مؤشرات معينة للحصول على الدعم المالي السنوي من جهات حكومية مانحة يمكن أن يحقق نجاحاً أو تركيزاً معيناً على الأنشطة المرتبطة بتلك المؤشرات وبالتالي يؤثر ذلك سلباً على مستويات الأداء في مجالات أنشطة أخرى هامة. ومن الأمثلة على ذلك بعض الدول منها المملكة



المتحدة وأستراليا تعتمد في توزيع مخصصات الدعم السنوي للجامعات على مؤشر أساسي واحد وهو مقدار البحث العلمي الذي يتم بالجامعة ونواتجه دون غير ذلك من مؤشرات. وهذا يعني أن مؤشر قياس الأداء الرئيسي يتم وضعه وقياسه من خارج الجامعة.

5- وعلى غرار الفقرة السابقة تشير كثير من الكتابات إلى أنه في بعض الدول مثل الولايات يتم صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية للجامعات أو مؤسسات التعليم العالي الأخرى عن طريق جمعيات أو مجالس متخصصة ومحايدة على المستوى الوطني أو مستوى المنطقة، ومن بين ذلك هيئات تابعة للولاية أو الإقليم بهدف قياس مستويات أداء مؤسسات التعليم العالي والتأكد من الارتقاء بمستويات الأداء.

وكأسلوب آخر تقوم بعض الجامعات – التي تجمعها اتفاقيات تعاون معينة كأن تكون في منطقة واحدة – ببناء مؤشرات الأداء بعد المشاركة والحوار من أجل جودتها وصدقها ثم تقوم بتطبيقها والاستفادة من نتائجها.

6- إن عملية بناء واستخدام مؤشرات الأداء لا تتسم بأنها عملية جامدة لا تخضع للتغيير ولكن على غير ذلك هي عملية يجب أن تخضع دائماً إلى المراجعة والتقييم وبالتالي يتطلب الأمر وجود إدارة أو وحدة تنظيمية متخصصة يعمل بها متخصصون إحترافيون في مجال القياس والتقييم.

7- إن عملية وضع نظام لقياس الأداء بالجامعات بواسطة مؤشرات الأداء الرئيسية يتطلب أن تنطلق في إطار وجود خبراء إختصاصيون محترفون professional experts وألا تقوم العملية على اجتهادات واستعارة من الغير، فهذه العملية لا بد وأن تتم في إطار قواعد وأسس موضوعية، وأن يتوافر لها الانضباط والمشاركة في الاختيار والتنفيذ.

8- يشير حصر مؤشرات الأداء إلى تعددها وتفاوتها بين ما هو كمي وما هو نوعي وصفي ، وقد تصل في مجموعها إلى ما يزيد عن مائه مؤشر، ولا بد من بذل جهد حقيقي للاختيار من بينها أو تطويعها لمواءمة ظروف الجامعة أو الكلية أو التوصل إلى مؤشرات أخرى، مع مراعاة أن زيادة عدد المؤشرات قد لا يدل على كفاءتها، ولكن يجب اختيار أو انتقاء عدد محدود منها يكون دالاً على الأداء وقابلاً للتطبيق الفعال.

9- إن من النقاط ذات الأهمية في اختيار مؤشرات الأداء مدى حرية الجامعة وتبعيتها من الناحية الإدارية والمالية، إذ تختلف مؤشرات الأداء وفقاً لذلك، فالجامعات الخاصة تختلف بشكل كبير عن الجامعات الحكومية، وهذه تختلف في كونها جامعات حكومية تتمتع بكثير من الحرية (الجامعات الإنجليزية) أو



الجامعات الحكومية المقيدة باللوائح والتعليمات. والنوع الأخير من الجامعات تزداد مساحة العوامل المؤثرة على الأداء التي لا يمكنها التحكم فيها.

فعلى سبيل المثال، من أكثر النسب استخداماً نسبه (عضو هيئة التدريس إلى الطلاب) فتكون في الجامعات الخاصة لها دلالة وارتباط بأداء الإدارة بالجامعة أو الكلية نتيجة لحريتها في اتخاذ قرار تعيين أعضاء هيئة التدريس، بينما في الجامعات أو الكليات الحكومية فإن هذه النسبة تتوقف على ما تنتجه الوزارة سنوياً من الوظائف، وهذا يرتبط بالنسبة الخاصة بالمبتعثين نظراً لتوقف ذلك على ما يخصص للجامعة أو الكلية من وظائف المعيدين أو المحاضرين. وعلى نفس المنوال النسب الخاصة بعدد الإداريين إلى الطلاب حيث يرجع ذلك إلى نفس السبب.

وبصورة عامة، فإنه وفقاً لطبيعة الجامعة وتبعيتها إدارياً ومالياً – وهذا بالنسبة للجامعات الحكومية – يجب أن يتم تحديد المؤشرات الدالة فعلياً على الأداء بالنسبة لتلك الجامعات من خلال استبعاد المؤشرات التي لا يمكن للإدارة التحكم فيها نظراً لأنها تقع خارج سلطة الإدارة أو عملية اتخاذ القرار بها، وأن يقتصر تحديد المؤشرات التي ترتبط بالعوامل التي يمكن تحكم الإدارة فيها.

10- إذا كانت الجامعة أو الكلية قد قامت بإعداد خطة إستراتيجية فعالة، فإنه في غالب الأمر لا تكون هناك حاجة لغالبية مؤشرات الأداء لأن ذلك سيشكل في حال إقرار وجوده تكراراً، ويرجع ذلك أساساً إلى أن أحد المراحل الهامة في الخطة الإستراتيجية هي المتابعة والتقويم من خلال وضع مؤشرات لقياس الأداء وبالتالي التعرف على مدى الانجاز بالنسبة للخطة ومهامها. وبدون وجود ذلك في الخطة الاستراتيجية للجامعة أو الكلية فإن ذلك يشكل قصوراً وخلاً.

وفي هذا الإطار فإن صياغة مؤشرات للأداء بعيداً عن الخطة الاستراتيجية الموضوعية يمثل فجوة وأحد نقاط الخلل بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي.

11- تطبق الجامعات والكليات بالخارج أساليب مختلفة للتعرف على الأداء وجودته ومنها تطبيق القيم أو الفئات السبع لجائزة مالكولم بالدريديج التقديرية الوطنية للنوعية والجودة والتي بدأ تطبيقها في مجال التعليم العالي في عام 1999م. وهذه القيم أو الفئات الرئيسية تشمل القيادة – التخطيط الاستراتيجي – التركيز على الطلاب والمعنيين والسوق – إدارة المعلومات وتحليلها ودراساتها – التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين – إدارة العمليات – نتائج الأداء التنظيمي. وينبع من هذه الفئات عوامل أخرى فرعية، وإلى جانب هذه الجائزة ومؤشراتها توجد العديد من الجوائز الأخرى التي يتم تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية وفي غيرها من الدول للتعرف على أداء مؤسسات التعليم العالي.



12- من الأولويات ذات الأهمية أن ترتبط مؤشرات قياس الأداء وتكون انعكاساً للأهداف التفصيلية الخاصة بالجهة وذلك عن الفترة الزمنية المحددة للقياس.

ووفقاً لما أعده فيصل الحاج، وسوسن مجيد، وإلياس حريسات (2008، ص ص 5-7) يوضح اتحاد الجامعات العربية أنه تركز عملية التقويم على مراجعة العناصر الأساسية للمؤسسة ومجالاتها التي تكون مجتمعة التقويم النهائي لجودة أداء المؤسسة وبرامجها. وهذه العناصر هي :

1. رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وخططها.
2. القيادة والتنظيم الإداري.
3. الموارد المالية والتقنية والبشرية.
4. أعضاء هيئة التدريس.
5. الطلبة.
6. الخدمات الطلابية.
7. البرامج والمناهج الدراسية.
8. البحث العلمي.
9. خدمة المجتمع.

وتتطلب أدوات التقويم وقياس الأداء استخدام أسلوبين من أساليب التقويم، الأسلوب الأول هو التقويم النوعي والآخر هو التقويم الكمي، وتستخدم في التقويم النوعي أدوات وأساليب عديدة منها المناقشات والمقابلات والملاحظات وفحص السجلات والأعمال ودراسة الحالات والمقاييس والاستبانات وغيرها، والتركيز هنا ينصب على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.



ومن ناحية أخرى يركز التقويم الكميّ على وضع الأحكام في صورة رقمية، ويتيح التقويم الكمي النظر بدقة إلى عناصر أداء المؤسسة من ناحية كمية كل على حدة وبالتالي التركيز على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.

### (9-3)- محددات ممارسات مؤشرات الأداء بالجامعات المتقدمة:

عامّة توجد تحفظات ومحددات على الممارسات الحالية لنظم مؤشرات الأداء بالجامعات (تتوافر الأدبيات عن بعض جامعات الولايات المتحدة الأمريكية) وذلك كما يلي:

1- **محدودية توافر البيانات:** فقد أظهرت أحد الدراسات أن في ثلاثة أرباع الجامعات الأمريكية يتم اختيار المؤشرات التي تتوافر بياناتها، فتوافر البيانات يمثل قضية أساسية ودرجة بالنسبة للمقاييس الخاصة بمؤشرات الأداء. وأشار أربعة أخماس الجامعات أنها تضطر إلى الدخول في عمليات جمع بيانات جديدة، وفي كلا الحالتين يسبب ذلك محددات للنظام.

2- **الاهتمام بزيادة أعداد المؤشرات:** وهذا يمثل أحد الأخطاء إذ أنه من المحاذير التي تقع فيها كثير من مؤسسات التعليم العالي، حيث تقع تلك المؤسسات فريسة للرغبة في استخدام مؤشرات عديدة للقياس، وهذا يرجع إلى عدم وجود سياسة معلنة تضع إطاراً إرشادياً واضحاً لتحديد وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية. ويجب أن يكون هذا الإطار متيحاً للمشاركة الفعالة لتحديد أهم المؤشرات التي يتم قياسها. وهناك يجب الاهتمام بتحديد العدد المناسب من المؤشرات وحسن اختياره، فإعداد تقارير الأداء وزيادة فعاليتها يستلزم التحديد الجيد والمدرّك بوضوح لمن يشاركون في هذا الجهد.

3- **عدم وجود إطار للسياسات الخاصة بمؤشرات الأداء:** فأحد المحاذير الحرجة التي يجب تجنبها هي الاندفاع في تحديد مؤشرات الأداء دون أن تكون هناك سياسة واضحة ومعلنة لإرشاد وتوجيه جهود تطوير وتحديد وقياس المؤشرات الخاصة بالأداء.

4- **إختيار المؤشرات كمية أو وصفية نوعية:** وتمثل هذه نقطة حرجة في جهود تطوير وتحديد مؤشرات الأداء، فغالباً ما يحدث بعض الحيرة والتردد في المفاضلة بين مؤشرات الأداء الكمية أو الوصفية النوعية، حيث أنه دائماً توجد الرغبة في الاعتماد على المؤشرات الرقمية حيث يمكن قياسها بسهولة ومن جهة أخرى المؤشرات الوصفية النوعية ( غير الملموسة) less tangible ولكنها قد تكون على



نفس درجة أهمية المؤشرات الكمية. وعامة يكون نظام مؤشرات الأداء المتوازن أي الذي يضم مزيجاً من المؤشرات الكمية والنوعية.

5- **الخط بين " المدخلات" و "العمليات" و "النواتج":** إن أحد الأخطاء الشائعة في نظم مؤشرات الأداء هو عدم الوضوح والخط بين المدخلات والعمليات والنواتج التنظيمية وذلك عند تطوير وتصميم مؤشرات الأداء. فنظام مؤشرات الأداء الجيد يتطلب الوضوح في تحديد مؤشرات الأداء التي تراعي الثلاث جوانب المذكورة نظراً لارتباطها بالنظام.

6- **عدم الاهتمام بمشاركة الأطراف المعنية:** من أكثر الأخطاء عدم الاهتمام بمشاركة الأطراف المعنية stakeholders بفكرها وآرائها في عملية تصميم وتحديد مؤشرات قياس الأداء، فلا شك أن عملية المشاركة بالحوار وتبادل الرأي هي عملية هامة حتى يتوفر لنظام مؤشرات الأداء القبول والنجاح والاستمرارية في الأجل الطويل إلا أنها تتطلب وقت أطول وتنظيم للعملية وصبراً أكثر من جانب الإدارة العليا.

#### (4-9) عرض مختصر لمؤشرات الأداء بأحد الجامعات الأمريكية

#### مؤشرات الأداء جامعة وسكونسن ستاوت Wisconcin - Stout

يشير كل من سورنس وفوريست بوومدين Sorensen, Furst-Bawe, and Moe (2006م، ص ص 55-102) إلى أنه تحدد جامعة وسكونسن ستاوت مؤشرات الأداء بالنسبة لأهداف الجامعة وأولوياتها وخطط العمل. ويتم قياس مستويات النجاح ومراقبة الأداء من خلال وضع غاية معينة أو نتيجة محددة يجب أن يحققها كل هدف استراتيجي وكل من أولويات الجامعة. وتتطلب مؤشرات الأداء تقارير مدروسة ومصادر معلومات موثوقه، وهنا يبرز الدور الأساسي في الدعم الفعال الذي تقدمه إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل. والجدير بالذكر أن تطابق مؤشرات الأداء مع القيم الأساسية للجامعة هو أمر يخضع للمراجعة السنوية، حيث يتم التركيز على المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير كما يتم إطلاع الهيئة التدريسية والموظفين والطلاب على التوقعان والتطلعات. على الرغم من أن أداء جامعة وسكونسن ستاوت يظهر قيادة فعالة وإدارة ناجحة، فإن الهدف الأساسي هو المحافظة على هذه النوعية





في القيادة. أما بالنسبة للمؤشرات الأخرى فإن الهدف هو سد الثغرات بغية تحقيق مستويات أعلى في كافة مقاييس الأداء الرئيسة.

### التركيز على الطلاب والمعنيين.

إن معرفة التوقعات والاحتياجات الخاصة لمجموعات الطلاب وغيرهم من المعنيين وتلبية تلك الاحتياجات، يعد أمراً أساسياً يدخل في صلب عملية وضع استراتيجيات جامع وسكونسن ستاوت وتطويرها وإنجاز مهمتها. إن رسالة مجموعة جامعات وسكونسن وجامعة وسكونسن ستاوت تحدد الأسواق التي ستوجه إليها البرامج والتخصصات التعليمية. وأحد الأهداف الأساسية لمجموعة جامعات وسكونسن هو " توفير فرص للقبول الجامعي لأكثر عدد من خريجي ثانويات وسكونسن". لهذا فإن السوق الرئيسة لبرامج وسكونسن ستاوت هي سكان وسكونسن. أما الرسالة الخاصة لجامعة وسكونسن ستاوت هي توفير عدد محدد من برامج التعليم الجامعي والدراسات العليا في عدد من التخصصات التي لا تؤمنها الولاية أو المنطقة بشكل عام. وهذه البرامج الاختصاصية تجتذب سكان الولاية الذين يشكلون 70% من الطلاب بالإضافة إلى طلاب يأتون للدراسة في هذه الجامعة من ستة وعشرين ولاية وثلاثين دولة. وتقبل الجامعة عدداً محدوداً من الطلاب غير المقيمين وذلك لتحقيق أهداف التسجيل والقبول الجامعي والتنوع.

ويتم تقييم احتياجات وتوقعات وآراء ومواقف طلاب جامعة وسكونسن ستاوت ومراقبتها طوال أعوام دراستهم الجامعية. فأتناء فترة التوجيه يجب أن يجتاز الطلاب امتحانات تحديد مستوى بالإضافة إلى تقييم خبرتهم ومهارتهم في استخدام الكمبيوتر، كما يتوجب عليهم إدلاء آرائهم في استطلاعات متعلقة باحتياجات خاصة. وبعد ذلك يتم تحليل النتائج لتحديد المقررات والفصول الدراسية الملائمة ومعرفة الاحتياجات الخاصة بالسكن والكمبيوتر، وتطوير برامج جديدة للطلاب. ويتم إثر ذلك الاتصال بكل طالب ذكر أن لديه مطالب أو احتياجات خاصة عبر



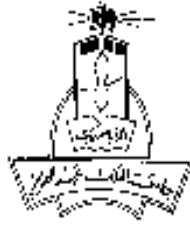


ممثل عن مكتب خدمات الطلاب الذي يحوله بدوره إلى وحدة الدعم والمساعدة لتقدم له ما يحتاجه.

ويتم تقسيم الطلاب حسب اختصاصهم الجامعي ويتم تشجيعهم على المشاركة الفعالة في صنع القرارات المتعلقة باختصاصهم وبرامجه الدراسية. ومدراء البرامج الدراسية هم همزة الوصل التي تربط الطلبة بالإدارة كما أنهم يقومون بجمع المعلومات حول احتياجات الطلاب من خلال اجتماعات استشارية رسمية أو اتصالات غير رسمية. وهناك لجنة استشارية مخصصة لكل برنامج دراسي مؤلفة من الطلاب والهيئة التدريسية والخريجين وأصحاب العمل. ويقوم الطلاب في كل فصل دراسي بتقييم المواد، كما تخضع المناهج الجامعية للمراجعة بشكل دوري لتحديد ما إذا كانت تلبي احتياجات ومطالب كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.

وللأخذ بزمام المبادرة في السعي لمعرفة احتياجات الطلاب وتوقعاتهم. فإن الطلاب يدعون للمشاركة في لجان استشارية وذلك في كافة الوحدات الأساسية لخدمة الطلاب بما فيها مركز التعليم الموجود في المكتبة ومركز الطالب والمجلس الاستشاري لخدمات الطلاب المتعددي الثقافات. كما تجمع وحدات الدعم والمساعدة المعلومات بشكل غير رسمي من خلال مجالس للاقتراحات والاستطلاعات، وتستخدم نتائج هذه الاستطلاعات لتحسين كفاءات الطلاب وخبراتهم الأكاديمية في المستقبل.

وتقوم إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل بجمع وتحليل التوقعات والمتطلبات بعيدة المدى وذلك من خلال الدراسات الديموغرافية ونتائج استطلاع آراء الطلاب والخريجين وأصحاب العمل. بالإضافة إلى عمليات المسح البيئية، وإجراء المقارنات مع مثيلات الجامعة أو غيرها من الجامعات التي نالت تقدير أفضل أداء. وتقوم هذه الدائرة أيضاً بتحليل البيانات التي تصدر عن الولايات والبيانات المحلية والإقليمية والوطنية، مثل التوقعات المتعلقة بعدد



الخريجين من المدارس الثانوية وأسواق الطلاب الراشدين؛ وذلك لتخمين الاتجاهات بعيدة المدى التي تؤثر على عملية التسجيل والانتساب. كما تقوم هذه الدائرة بالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي لمجموعة جامعات وسكونسن كي تضع توقعات وتصورات عن متطلبات الطالب المتغيرة.

### إدراك احتياجات وتطلعات الأطراف المعنية بالجامعة.

إن لدى جامعة وسكونسن ستاوت شراكات قديمة مع مجموعات من المعنيين الرئيسيين بشؤونها ومن ضمنهم الطلاب الجامعيين وأصحاب العمل والمدارس التي تورد خريجها غليها والمجتمع بعامه ومجموعة جامعات وسكونسن ومجلس الأوصياء (الشكل رقم 1) .

### الشكل رقم (1)

المجموعات الأساسية للأطراف المعنية ومعايير النجاح الرئيسية في جامعة وسكونسن - ستاوت

المعنيون	المعايير الرئيسية للنجاح
الطلاب	➤ نسب التخرج والاحتفاظ بالطلاب ➤ ارتياح الطالب ➤ مستوى النجاح في الاختصاص
الخريجون	➤ ارتياح الخريجين ➤ المساهمات والتبرعات
أصحاب العمل والتجارة والصناعة	➤ معدلات التشغيل ➤ ارتياح صاحب العمل ➤ برامج وخدمات جديدة
المجتمع والمدارس التي تورد خريجها إلى الجامعة	➤ تطبيق إجراءات السلامة والأمان ➤ مدى الاهتمام بخدمة المجتمع ➤ تحقيق أهداف التسجيل والقبول ➤ عدد الطلاب الذين انتقلوا إلى الجامعة ➤ مستوى النجاح لدى التخرج



ويتم تحديد احتياجات الخريجين وتطلعاتهم عن طريق عمليات الاتصال التي تتولاها مؤسسات ستاوت ومن خلال استطلاعات المتابعة للخريجين. تستضيف مؤسسة ستاوت أيضاً لقاءات الطلاب من كافة أنحاء العالم كما تحتفظ بقاعدة بيانات للخريجين وموقع تفاعلي على شبكة الإنترنت. ويقوم مكتب التشغيل التعاوني ببناء علاقات وطيدة مع أصحاب العمل في المنطقة. كما أن أصحاب العمل مسجلون على الموقع الإلكتروني لجامعة وسكونسن ستاوت وفي نشرة الوظائف الشاغرة التي تصدر على الإنترنت أيضاً، كما يشارك المكتب في مؤتمر مهني يستمر لمدة يومين يعقد خريف كل عام.

وتحدد جامعة وسكونسن ستاون أيضاً متطلبات شركائها التجاريين والصناعيين من خلال وحدات ثلاثة وهي: مؤسسة ستاوت للتكنولوجيا ومعهد ستاوت للعلوم التقنية ومعهد ستاوت لإعادة التأهيل المهني. وتم تأسيس مؤسسة ستاوت للتكنولوجيا عام 1990م وهي تحتضن اليوم ثمانية وأربعين صناعة إنتاجية وخدمية. وكل مستثمر في المؤسسة لديه علاقة مستمرة مع جامعة وسكونسن ستاوت ومع أعضاء الهيئة التدريسية للجامعة الذين يشغلون مناصب استشارية للمؤسسات المتعددة المشاركة في مؤسسة ستاوت.

وبما أن جامعة وسكونسن ستاوت هي أكبر مؤسسة توظيفية في مدينة مينوموني، فإن القادة والإداريين الكبار يلتقون بشكل دوري مع قادة المجتمع أما الهيئة التدريسية وموظفو الجامعة فهم يعملون مع السلطات الإدارية الأساسية في المجتمع. كما تعمل الجامعة والمجتمع يداً بيد على المشروعات الكبيرة مثل إنشاء مجمع رياضي / ترفيهي جديد في جامعة وسكونسن ستاوت. ويعد مجلس الأوصياء في مجموعة جامعات وسكونسن أحد الأطراف المعنية الرئيسية. لذا فإن القيادات العليا تلتقي بأعضاء المجلس شهرياً لمناقشة القضايا الراهنة. ويتم جمع وإجمال الاحتياجات التي تُعبر عنها كافة الأطراف المعنية لتناقش في الاجتماعات الشهرية للمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة وتستخدم في التخطيط من أجل وضع التحسينات المستقبلية.



## تطوير العلاقات مع الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة.

تبدأ جامعة ويسكونسن ستاوت ببناء علاقات مع الطلاب قبل بضعة سنين على انضمامهم للجامعة. حيث يتم تعريف طلاب المرحلة المتوسطة والثانوية بالجامعة من خلال برامج ما قبل الجامعة وزيارات تعريفية إلى الجامعة في أيام معينة. كما يقوم مستشارون من مكتب القبول الجامعي ومدراء الأقسام الجامعية بزيارة المدارس الثانوية العامة ومدارس التعليم الفني لإقامة علاقات مع الطلاب وتشكيل انطباع إيجابي لديهم عندما يفكرون في الانتساب إلى الجامعة. وقد صنفت جامعة وسكونسن ستاوت في استطلاع للاستشارة والتوجيه يغطي الولاية بأكملها أجرته (مجلة نيوزويك وكلية كابلان لعام 2019م) أن الجامعة هي واحدة من أربع جامعات فقد تم إجماع المدارس على أنها أفضل جامعة يمكن الانتساب إليها، كما وصفت بأنها " كنز دفين " وأن الخريجين لو عاد بهم الزمان إلى الوراء فيسألون عنها.

وحالما يلتحق الطلاب بالجامعة، فإن الأهداف الأساسية المتعلقة ببناء علاقات وطيدة معهم، تضمن تحقيق التطوير الأكاديمي والاجتماعي لهم، فضلاً عن الراحة التي تؤمنها خدمات الدعم والمساعدة وتوفير الوظائف التي تضمن المستقبل المهني لهم بعد التخرج. ويعتمد المنهج الرئيس الذي يستخدم بغية بناء علاقات ناجحة مع الطلاب والمحافظة على التفاعل بين الطالب ومدراء البرامج والأقسام الجامعية وأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين المساعدين. أما بالنسبة للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة أو الفئات الخاصة من الطلاب، فتبنى معهم علاقات متينة أيضاً من خلال خدمات الدعم والمساعدة والمؤسسات المعنية. وتقوم إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل باستطلاعات مستمرة لمعرفة آراء الطلاب طوال سنوات دراستهم ومن ثم مستقبلهم مهني وذلك لمراقبة رضا الطلاب عن الخدمات والبرامج الأكاديمية.

وهناك نظام رسمي لاستقبال شكاوى جميع الأطراف المعنية بجامعة وسكونسن ستاوت وهو مذكور في القانون الإداري لوسكونسن. كما أن نظام الشكاوى مفصل بدقة في الكتيبات التي تقدم للطلاب والموظفين.



وتشمل مصادر المعلومات عن احتياجات ومتطلبات الطلاب والمعنيين نتائج الاستطلاعات من الطلاب والخريجين وأصحاب العمل؛ بالإضافة إلى البيانات التي تقدمها اللجان الاستشارية ومجالس الجامعة والمؤسسات الصناعية والمستشارون؛ فضلاً عن المشاركات في مشاريع البحث العلمي لجامعات وسكونسن التي ترقى إلى المستوى الوطني في أهدافها ومجالاتها. كما تقدم هذه المصادر الغنية بالمعلومات آلية يتم من خلالها مقارنة نظام الاستماع والتعلم بهدف التفوق والفعالية في الأداء في جامعة وسكونسن ستاوت مع غيره من أنظمة المؤسسات الحاصلة على تصنيف أفضل المؤسسات في هذا المجال.

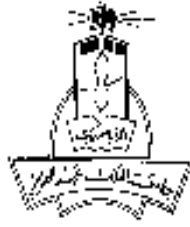
ومنذ عام 2001م، شارك الإداريون الكبار وأعضاء الهيئة التدريسية بشكل فعال في برنامج تطوير الجودة الأكاديمية ومؤتمر السعي للتفوق والامتياز والاتحاد الوطني للتطوير المستمر للتعليم العالي وشبكة الارتقاء المستمر بالتنوع وفي مشاركة أفضل الإجراءات والممارسات مع مؤسسات أخرى تلقت جائزة بالدريج التقديرية وغيرها من المؤسسات التعليمية. وكذلك فعمليات التقييم التي تجريها هيئات الاعتماد على مستوى الولاية أو المستوى الوطني تؤثر إيجاباً على التحسينات التعليمية.

إن مهمة ورسالة وقيم واستراتيجيات جامعة وسكونسن ستاوت تقدم القاعدة الأساسية لاختيار وتقييم وإدارة البيانات والمعلومات لتلبية احتياجات الطلاب والمعنيين في الجامعة. وتستخدم هذه المعلومات لوضع استراتيجيات وميزانيات ومراجعة ومقارنة عملية الأداء ووضع الأهداف وتوقع الظروف المتغيرة والوصول إلى جذور المشكلات والفرص.

### قياس الأداء والتحليل.

من خلال تطبيق رسالتها وقيمتها واحتياجات المعنيين فيها كأساس لوضع أهدافها الاستراتيجية وخططها السنوية، قامت جامعة وسكونسن ستاوت بوضع عملية تقوم على أربعة خطوات لاختيار ومطابقة واستخدام وتحسين نظام مقياس الأداء المؤسسي. وتتضمن هذه الخطوات :

1. اختيار مؤشرات رئيسة تتوافق مع التطور الاستراتيجي والسنوي وتقدم تقييماً لهذا التطور في الوقت ذاته.

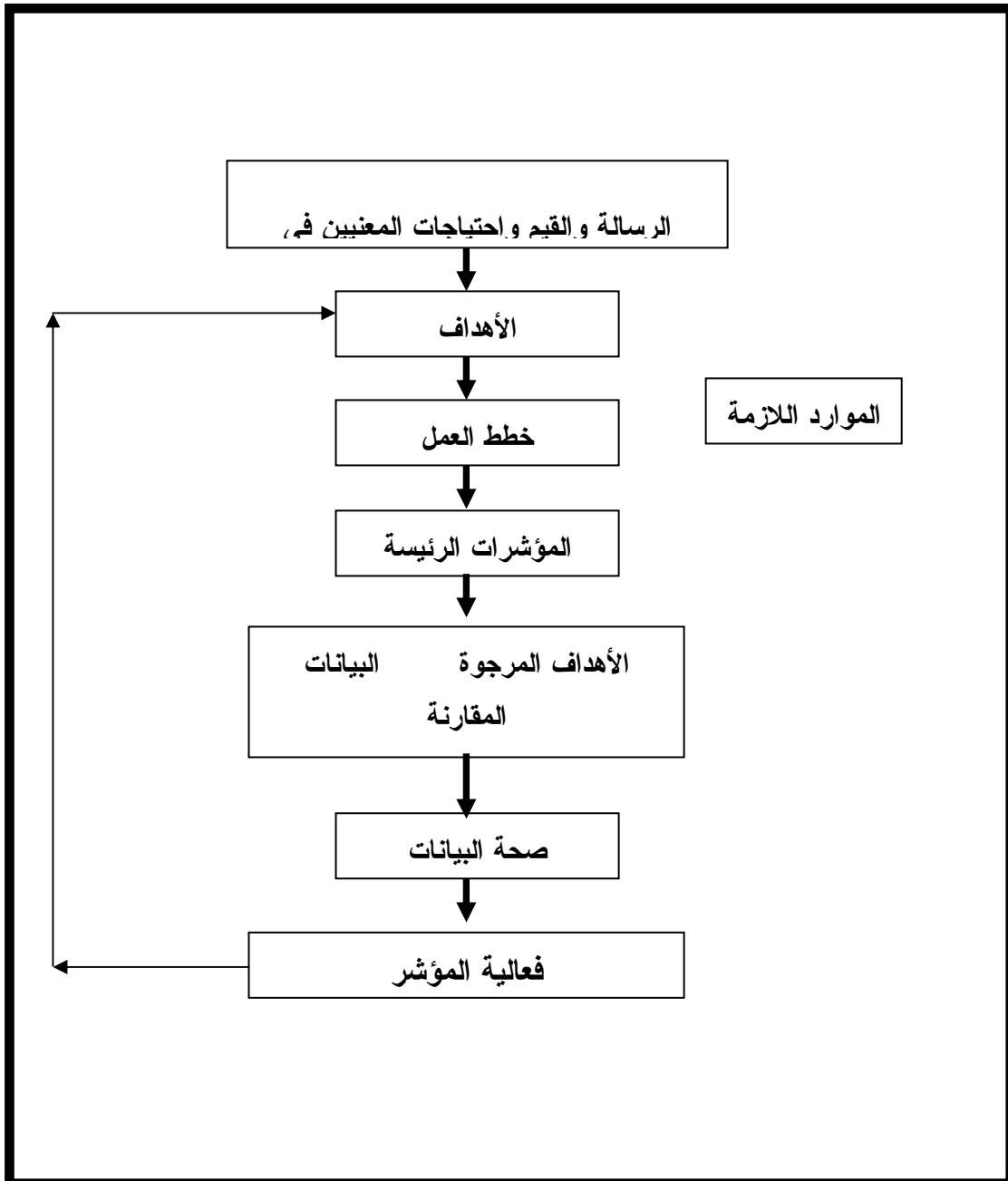


[www.kau.edu.sa/dsr](http://www.kau.edu.sa/dsr)

2. تحديد الأهداف بناءً على عمليات المقارنة وبشكل خاص مع أفضل الممارسات والإجراءات المتبعة في المؤسسات الأخرى.
3. التأكد من صحة البيانات.
4. تقييم فعالية المؤشرات في معرفة السبب والنتيجة.

### الشكل (2)

نظام قياس الأداء في جامعة وسكونسن ستاوت





## تطوير مؤشرات الأداء.

تعد كل من رسالة جامعة وسكونسن ستاوت وقيمتها وخطتها الاستراتيجية المعايير المستخدمة في وضع أهم المقاييس والأهداف المؤسسية (الشكل رقم 3) وتلجأ الجامعة إلى استخدام عملية التخطيط الاستراتيجي لوضع أهداف استراتيجية وأولويات سنوية وخطط عمل. أما مقاييس ومؤشرات الأداء التي يُعتمد عليها لمراقبة كل من التقدم الجاري وطويل المدى نحو تحقيق الأهداف فيتم اختيارها من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي وفي الوقت نفسه تخضع للتدقيق على يد لجنة التخطيط الاستراتيجي. ولقد صممت مؤشرات الأداء في وسكونسن ستاوت لتغطية اتساع وعمق عملياتها بالكامل ويتضمن ذلك مراقبة المجموعات والتوصل إلى توازن في الاهتمام الذي يتم إيلاؤه إلى الطلاب وكافة الأطراف المعنية بالجامعة وفي الوقت ذاته تقييم أداء عمليات الجامعة بشكل عام. كما أن هذه البيانات مبنية بهدف تسهيل عملية الرجوع إلى أي معلومة أساسية من خلال تقسيم المعلومات إلى مجموعات وفئات محددة. فوسكونسن ستاوت يمكنها على سبيل المثال أن تراقب الأداء أثناء الدورة الأكاديمية بكافة مراحلها وأن تعرف مدى ارتياح الطلاب والمجموعات الطلابية بدءاً من الالتحاق وانتهاءً بالتخرج وحتى ما بعد ذلك. إن التقسيم اللا محدود لبيانات الطالب (بحسب الاختصاص الجامعي أو جنس الطالب مثلاً) يقدم المرونة اللازمة لتحليل ودراسة تأثير التغيرات على كل فئة من الطلاب على حدة. وكذلك تخضع البيانات المتعلقة بالأداء والرضا عنه بالنسبة لكل الأطراف المعنية بالجامعة للتقسيم مما يفسح المجال لتحليل العلاقات بين العمليات والنتائج التي تتمخض عنها.

يعتمد نظام جامعة وسكونسن ستاوت لجمع المعلومات على إدخال المعلومات مرة واحدة وفي مكان واحد. ولتحقيق ذلك، تلجأ الجامعة إلى اعتماد مفهوم ملكية المعلومات. فالمتطلبات من المعلومات والبيانات التي تعرف على أنها جزء مكن عملية التخطيط الاستراتيجي تدخل ضمن ثلاثة مجالات تشغيلية رئيسية وهي :

1. جمع البيانات الأكاديمية والطلابية من أربع جامعات وكليات ويتبع ذلك تسجيلها وتوثيقها في قسم الشؤون الأكاديمية والطلابية.



2. جمع البيانات الخاصة بالعمل والموارد البشرية والسلامة والأمان من الطلاب ودوائر الخدمات والدعم والمساعدة ثم دمجها ومعالجتها في قسم الخدمات الإدارية والطلابية.
  3. يقوم المدير المسؤول عن إدارة المعلوماتية بجمع المعلومات القابلة للاستخدام والخاصة بالكمبيوتر ومعالجتها ومن ثم تقوم إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل بجمع النتائج التي تم الحصول عليها من عملية معالجة المعلومات وذلك لتحديد الأداء على المدى القريب ولإستخدام نتائج الدراسات والاستطلاعات في التخطيط للمدى البعيد.
- وتستخدم جامعة وسكونسن ستاوت قاعدة بيانات اتصالية موحدة تدعى (Datatel) وذلك لتوحيد مصادر المعلومات في الجامعة بشكل كامل والعودة إليها بسهولة كلما تطلب الأمر ذلك. أما المعلومات الحساسة التي قد تمت معالجتها على مستوى الأقسام فيعتمد عليها في صنع القرارات قريبة المدى المتعلقة بالمؤسسة بشكل عام والتي يتخذها المجلس الاستشاري لرئيس الجامعة بالإضافة إلى الفعاليات والنشاطات التي تعتمد من خلال المجالس واللجان المتعددة والمؤسسات الإدارية ذات الصلة. كما يتم القيام بعمليات التقييم والتحليل على المدى البعيد أثناء المراجعات الاستراتيجية والجلسات الخاصة بالمجلس الاستشاري لرئيس الجامعة.

#### استخدام بيانات المقارنة

- وتختار جامعة وسكونسن ستاوت بيانات مقارنة بناءً على المعايير التالية :
- إن إجراء المقارنات مع المؤسسات التعليمية أو غير التعليمية التي نالت لقب أفضل المؤسسات يساهم في وضع أهداف وطنية قيادية والتوصل إلى مستوى وطني راق في الأداء لاعتبارها مؤشرات استراتيجية.
  - إن الجامعات ذات الرسالة المماثلة لمجموعة جامعات وسكونسن (ككلية فيريس الحكومية وجامعة كاليفورنيا الحكومية للعلوم والتقنية والتطبيقية المتعدد - Polytechnic ومعهد نيوجرسي للتكنولوجيا)، وغيرها من مؤسسات التعليم العالي المعروفة في الولايات المتحدة، تقوم بترسيخ أفضل ممارسات للتعليم العالي على الصعيد الوطني وتضع أهدافاً بعيدة لعمليات التطوير.





[www.kau.edu.sa/dsr](http://www.kau.edu.sa/dsr)

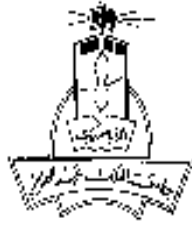
■ إن المقارنات الشاملة التي تجريه مجموعة جامعات وسكونس و النهج العملي المتميز الذي تنتهجه يعزز من دورها القيادي في السوق الرئيس.

وبالإضافة إلى ذلك فإن متطلبات بيانات المقارنة تعرف على أنها جزء من البرنامج النظامي كما أنها عمليات مراجعة للوحدات تتطلب إجراء مقارنات مع المؤسسات المماثلة والمنافسة وغيرها من المؤسسات التي تحتل أفضل ترتيب على مستوى الولاية والمستوى الوطني. كما أن عمليات التحسين في جامعة وسكونس ستاوت ونتائج مراجعة الأداء تؤكد الحاجة الماسة إلى معلومات المقارنة بالإضافة إلى أن المراجعات الخاصة بالاعتماد تقتضي وجود معلومات مقارنة ذات توجه يركز على البرنامج الأكاديمي.

إن بيانات المقارنة في مجموعة جامعات وسكونس تكمل وتمدد عمليات لأجل الحصول على معلومات قياسية ومعلومات مقارنة أيضاً. وتستخدم جامعة وسكونس ستاوت المقاييس والتقارير الوطنية مثل مجموعة البيانات العامة وما يصدر عن المركز الوطني لبيانات الإحصائيات التعليمية وقاعدة البيانات المتكاملة للمؤسسات التعليمية لمرحلة ما بعد المتوسطة، بالإضافة إلى المعلومات التي تصدر عن المنظمات الوطنية كرابطة موظفي الجامعات والكليات والاتحاد الوطني للمديرين التجاريين للجامعات والكليات.

وتشارك الجامعة في استطلاعات وطنية معيارية لآراء الطلاب، بالإضافة إلى الجهود المبذولة لوضع معايير خاصة بالمؤسسات العامة التي يرهاها الاتحاد الأمريكي للكليات والجامعات الحكومية، واتحاد المعايير التعليمية ورابطة تبادل البيانات الخاصة بالاحتفاظ بالطلاب، والدراسات المتعلقة بالاحتفاظ بالطلاب والتخرج، كما تستخدم الدراسة المتعلقة بالميزانية لمركز الإنتاجية والنوعية الأمريكية.

وتعتمد عمليات صنع القرارات ذات التوجه الذي يقوم على البيانات في جامعة وسكونس ستاوت على مجموعة كبيرة من أدوات التحليل بهدف تخطيط وتقييم أداء الجامعة. أما على مستوى الإدارة العليا فيقوم مجلس الأوصياء والحاكم والمشرع وعدد من الهيئات الحكومية بوضع الخطط والحوافز والحسومات في الرواتب والتفويضات ويخضعونها للتقييم والتحليل وذلك لدراسة نتائجها الاستراتيجية. ويشارك أعضاء القيادات العليا في جامعة



وسكونسن ستاوت في مؤتمرات القمة وورش العمل التي تنظم بهدف مناقشة القضايا التعليمية مع القادة الوطنيين الذي تدعوهم مجموعة جامعات وسكونسن.

### شكل رقم (3)

المؤشرات الرئيسية للأداء في جامعة وسكونسن ستاوت

نتائج أداء الطلاب	رضا الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة
❖ تعليم الطلاب	❖ تقييم طلاب السنة الأولى
❖ مجموع نتائج امتحان ATC	❖ رضا الطلاب
❖ الاحتفاظ بطلاب السنة الأولى الجدد	❖ رضا الخريجين عن التعليم
❖ الإضافية	❖ رضا صاحب العمل عن الخريجين
❖ كفاءات البرنامج	❖ رضا مجلس الأوصياء
❖ التعليم الفعال	❖ الاعتراف والتقدير
❖ تطور كفاءات الطالب	❖ النتائج المالية ونتائج الميزانية:
❖ تقدير الطالب للتنوع	❖ رسوم جامعية وطعام وسكن معقولة
❖ معدل التخرج	❖ تحقيق نمو في العائدات
❖ النجاح في الحصول على عمل بعد التخرج	❖ تمويل أولويات الميزانية
❖ الفعالية العامة للتخصص الأكاديمي	❖ دعم التعليم
	❖ مرونة الميزانية
	❖ الفعالية المؤسسية:
❖ نتائج الهيئة التدريسية والموظفين:	❖ مجموعة متميزة من البرامج والاختصاصات الأكاديمية
❖ الروح المعنوية للمدرسين والموظفين	❖ تجديد المناهج
❖ تقييم الروح القيادية	❖ تمويل خارجي
❖ رضا الموظفين	❖ تعليم يعتمد على أحدث المختبرات
❖ معدل تغيير المدرسين	❖ تسجيل عدد الموظفين بدوام كامل
❖ شكاوى الموظفين التي لا تحمل صفة رسمية	❖ طريقة تقديم التعليم عن بعد/التعليم بالمراسلة
❖ أعلى مستوى تعليمي	❖ الالتزام بالتدقيق
❖ نفقات التطوير المهني	❖ الأمان والسلامة
❖ مناصب الأستاذية والرئاسة	❖ أداء خدمات الدعم والمساعدة
❖ فعالية الموارد البشرية	❖ أداء قسم المعلوماتية
❖ معدل الإصابات / الحوادث	❖ الرضا عن الخدمات والمساعدة



### (5-9)- الدروس المستفادة من الممارسات الجيدة :

- وقد أشار البعض إلى عدد من الدروس المستفادة من الخبرات السابقة مع مؤشرات الأداء:-
- 1- يجب أن تكون مؤشرات قياس الأداء مرتبطة بالأهداف التفصيلية وتكون إنعكاساً لها وذلك بالنسبة للجهة موضع القياس.
  - 2- يجب أن يتم تحديد مؤشرات الأداء ليكون عددها أقل ما يمكن (> 20).
  - 3- يجب ألا يتم تطوير مؤشرات الأداء من الأعلى إلى الأسفل top-down.
  - 4- يجب اشتراك الكلية مع أي جهة خارجية في إعداد المؤشرات في حالة وجود جهات متابعة ومساءلة من خارج الكلية.
  - 5- لا يمكن تطبيق نموذج معين للمؤشرات لكافة أنواع الكليات أو المعاهد أو الإدارات دون تحديد وفقاً لطبيعة كل جهة ( فالمقاس الواحد لا يمكن أن يناسب الجميع )
  - 6- إن واعي السياسة يفضلون المؤشرات أو المقاييس الكمية عن المقاييس النوعية أو الوصفية.
  - 7- يجب وجود حوافز مالية للكليات وذلك مقابل التميز في الأداء.
  - 8- يجب التعريف بنتائج قياس الأداء وفقاً للمؤشرات وذلك بأسلوب واضح للمسؤولين وواعي السياسات وإلى المجتمع بصورة عامة.

### (6-9) مؤشرات قياس الأداء في جامعة الملك عبدالعزيز .

نظراً لحرص جامعة الملك عبد العزيز على إتباع الممارسات الجيدة عالمياً، فقد وجهت الإدارة العليا بالجامعة بأهمية دراسة موضوع تصميم تطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية على مختلف وحدات الجامعة بحيث يتم اختيار وتصميم المؤشرات الملائمة لكل وحدة مع مراعاة شروط التطبيق الفعال لمنظومة المؤشرات للاستفادة من مدلولاتها في تطوير الجامعة والارتقاء بأدائها. وفي هذا الإطار يشير الباحثان إلى ما تم القيام به بالجامعة في هذا الخصوص وذلك فيما يلي:

- 1- ورد اقتراح لمعالي مدير الجامعة بشأن الحاجة الماسة إلى وجود مؤشرات أداء رئيسية لقياس أداء كافة وحدات الجامعة، وقد وجه معالية بإعداد دراسة حول هذا الموضوع وذلك بموجب خطاب معالية رقم 46485/28د وتاريخ 13/4/1428هـ الموجه لوكيل الجامعة للتطوير، وكذلك بموجب



خطاب معالية رقم 2/د/28/3188 وتاريخ 1428/4/13 هـ الموجه إلى وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي.

2- أفاد وكيل الجامعة للتطوير بدراسة المقترح حيث تم اقتراح عدد من المؤشرات، كما أفاد وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بدراسة المقترح والتقدم بدراسة عن بعض مؤشرات قياس الأداء مع اقتراح آلية لتنفيذ نظام مؤشرات قياس الأداء بالجامعة وذلك بموجب الخطاب رقم 31887/د وتاريخ 1428/5/26 هـ.

3- وجه معالي مدير الجامعة بعرض الموضوع على لجنة الإدارة العليا بالجامعة وذلك بموجب مذكرة سعادته رقم 28/887/31/د وتاريخ 1428/6/5 هـ.

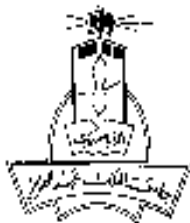
4- تم العرض على لجنة الإدارة العليا الموقرة في اجتماعها الخامس للعام الدراسي 1428/1429 هـ، وقد اتخذت اللجنة القرار التالي:

«إحالة الموضوع لوكيل الجامعة للتطوير لدراسته وتقديم مقترح وتصور حول وضع المؤشرات الفعالة للبدء بقياس الأداء لقطاعات الجامعة المختلفة، والرفع عن ذلك للجنة الإدارة العليا خلال شهر من تاريخ صدور القرار»

وفى إطار ما سبق اهتمت وكالة الجامعة للتطوير بإعداد مقترح هذا البحث وإجرائه لإتاحة فرصة أكبر لدراسة الموضوع والمشاركة من قطاعات الجامعة لتصميم وبناء منظومة جيدة لمؤشرات الأداء الرئيسية لكل جهة بالجامعة على حدة وللجامعة على كل.

#### (7-9) مؤشرات قياس الأداء المقترحة للتطبيق بالجامعة:

يمكن في هذا الإطار اقتراح عدد من المؤشرات التي تقوم الجهات بالمفاضلة بينها لاختيار مايناسبها وفقاً لطبيعتها خصائصها وطبيعتها التي تميزها عن غيرها من الجهات ، ويتم الاقتراح على الجهات – كل وفقاً لما يلاءمه اختيار عدد من المؤشرات ويمكن للجهة إضافة مؤشرات جديدة بما يتلاءم مع خصائصها وطبيعتها على ألا تزيد المؤشرات في مجملها عن عدد ( 20 ) مؤشراً . ويظهر الملحق رقم (1) بيان بالمؤشرات المقترحة لعملية الاختيار فيما بينها ، ويلاحظ أن بعض المؤشرات يمكن إستنتاجها بسهولة من واقع الأرقام المتاحة ، والبعض الآخر يتطلب بعض الجهد لتحديد الأرقام ، كما أن عدد من تلك المؤشرات هو مؤشرات وصفية تستلزم قياس الاتجاهات حول كل مؤشر من خلال دراسات وصفية واستخدام المقابلات المقننة. وفيما يلي بيان يضم (32) مؤشراً لقياس الأداء المقترحة للتطبيق بكلية الجامعة.



## قياس الأداء المقترحة

م	المؤشر	الحالي	المستهدف	المحقق	نسبة المحقق (%)
1.	عدد البحوث العلمية المنشورة بدورية مصنفة				
2.	عدد البحوث العلمية بدوريات دولية غير مصنفة				
3.	عدد البحوث العلمية بدوريات محلية محكمة				
4.	عدد الكراسي العلمي التي تم التعاقد عليها				
5.	عدد براءات الاختراع المسجلة وتحت التسجيل				
6.	نسبة أعداد البحوث المنشورة إلى عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة				
7.	نسبة الأبحاث المرتبطة بخدمة المجتمع لأعضاء هيئة التدريس				
8.	عدد الأبحاث عن تطوير الجهة action research				
9.	عدد الحاصلين على درجة أستاذ				
10.	عدد الحاصلين على درجة أستاذ مشارك				
11.	عدد المسجلين للدراسة بالكلية لدرجة الدكتوراه				
12.	عدد المبتعثين				
13.	نسبة عدد الطلاب الدراسات العليا إلى طلاب البكالوريوس				
14.	نسبة عضو هيئة التدريس إلى إعداد الطلاب				
15.	مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس				
16.	مستوى رضا طلاب الدراسات العليا				
17.	الاعتماد الأكاديمي للبرامج				
18.	التنوع في طلاب الدراسات العليا				
19.	التنوع في أعضاء هيئة التدريس				
20.	وجود برامج التعليم عن بعد				
21.	نسبة الإداريين الحاصلين على تدريب				
22.	نسبة المبتعثين من الإداريين للماجستير أو الدكتوراه				
23.	ممارسه التخطيط الاستراتيجي				
24.	تطبيقات الجودة الشاملة والمشاركة في برامجها				
25.	تطبيقات الإدارة الإلكترونية				
26.	نسبة أعداد الحاسبات إلى أعضاء هيئة التدريس				
27.	نسبة أعداد الحاسبات بالمعامل للطلاب				
28.	مستوى رضا العاملين الإداريين				
29.	نسبة ملفات المادة Course portfolio إلى عدد المقررات الإجمالي				
30.	وجود موقع إلكتروني فعال للجهة				
31.	وجود مكتبة متخصصة للجهة				
32.	نسبة الطلاب الحاصلين على تدريب بالمؤسسات الوطنية				



## (10) التوصيات المقترحة.

على ضوء الإطلاع على مختلف الأدبيات وخبرات بعض الجامعات وما تم استخلاصه من ورشة العمل، فإن فريق البحث يقترح التوصيات التالية لمراعاتها عند البدء في اختيار وتطبيق مؤشرات قياس الأداء الرئيسية بكليات الجامعة وبمختلف وحدات الجامعة ككل :

1. العمل على حسن اختيار مؤشرات الأداء الرئيسية بحيث يتوافر لها الصدق أن تصلح لقياس ما صممت من أجل قياسه.
2. الحرص على بناء ثقافة قياس الأداء من خلال المؤشرات وذلك بالتوعية والتعريف بالمفاهيم والأهداف والأهمية لتطبيق معايير قياس الأداء الرئيسية بالجهة.
3. يجب الالتزام بروح المشاركة أي روح العمل الجماعي في عملية بناء واختيار مؤشرات الأداء وتطبيقها، وأن لا يتم فرضها من الإدارة العليا بالكلية أو الجامعة.
4. يفضل الحرص على مشاركة الأطراف المعنية مثل الطلاب وكافة فئات منسوبي الجامعة ومؤسسات المجتمع التعليمية وغير التعليمية.
5. التركيز على تحديد مجالات النشاط والعمليات والمدخلات والمخرجات بعناية ومن ثم تحديد مؤشرات لقياس الأداء ملائمة لكل جانب من تلك الجوانب، فكل جانب له مؤشرات تنبع منه وتناسبه (فالمقاس الواحد لا يمكن أن يناسب الجميع).
6. يمكن الاستفادة من جهات خارجية متخصصة أو خبراء متخصصين في هذا المجال وذلك لأداء هذا العمل باحترافية عالية دون خلل، وذلك حتى تتحقق الأهداف المنشودة من تلك المؤشرات.
7. نظراً لأن طبيعة أداء الأعمال بالكليات لا يمكن قياسها جميعاً بشكل كمي، فإنه يجب الحرص على أن تشكل مؤشرات الأداء مزيجاً من المؤشرات الكمية والمؤشرات الكيفية (وصفية نوعية)، ويجب أن يكون هناك توازن بين هذين النوعين من مؤشرات قياس الأداء.
8. يجب الحرص على وجود نظام جيد للمعلومات، فلا يمكن استخدام مؤشرات رئيسة لقياس الأداء ولا تتوافر لها البيانات المطلوبة لعملية القياس، وكذلك لن تؤدي مؤشرات الأداء وظيفتها بشكل فعال إذا كانت البيانات ناقصة وغير مكتملة أو بيانات غير صحيحة أو غير دقيقة أو غير ملائمة، فيجب أن يكون نظام جمع البيانات ذا كفاءة ودقيقاً حتى يمكن توظيف هذه البيانات في عملية قياس فعاله.



9. الحرص على عدم زيادة أعداد مؤشرات الأداء، بل يجب الاقتصار على عدد محدد يمكن بواسطته الحكم على الأداء للكلية أو القسم العلمي، وقد أشار بعض الخبراء أنه لا يجب أن يزيد عدد المؤشرات عن عشرين مؤشراً.
10. يجب وجود دليل إرشادي يوضح السياسات الخاصة بمؤشرات الأداء وكيفية تطبيقها ومدلولات مستوياتها المختلفة، ويجب في هذا الإطار تحديد الأدوار والمسؤوليات.
11. يجب أن تكون أهداف الكلية واضحة ومفهومة وواقعية وأن صياغتها سليمة ومرتبطة بواقع العمل والأنشطة والأقسام المختلفة، وعليه يجب أن تكون عملية تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة مرتبطة بالأهداف وكذلك بالخطط الاستراتيجية.
12. العمل على تدعيم وترسيخ الممارسات الجيدة لمؤشرات قياس الأداء الرئيسة من خلال وجود حوافز مختلفة للكليات أو الإدارات التي تظهر المؤشرات تميّزاً في أدائها، ليكون ذلك حافزاً على الاستمرار في جودة الأداء وتحسينه.

**(11) مقارنه ما تم إنجازه بما تم تحديده في مقترح البحث المعتمد.**

تم وفقاً لما تناوله هذا التقرير الوفاء بخلاف فتره التقرير وذلك بموجب الجدول الزمني لتنفيذ مهام البحث في المقترح المعتمد للبحث .



## (12) - المراجع

### (أولاً) المراجع باللغة العربية

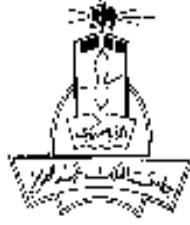
- الدوسري، راشد حماد، (1425هـ - 2004م)، القياس والتقويم التربوي الحديث : مبادئ وتطبيقات وقضايا معاصره، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع .
- ليهمن، ايرفين ، ميهرنز ويليام، (1424هـ - 2003م) ، القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، ترجمه : هيثم كامل الزبيدي ، العين: دارالكتاب الجامعي .
- أولنغر ، ديانا جي ، كاتز، رتسارد إن.، (1427-2006م ) ، تجديد الإدارة : تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرون ، ترجمه: سميح أبو فارس، الرياض : مكتبة العبيكان .
- الخطيب ، أحمد محمود ، معايحه ، عادل سالم ، (2006م) ، الإدارة الإبداعية للجامعات : نماذج حديثه ، عمان : جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع .
- زاهر ، ضياء الدين ، (2000م) ، جامعاتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة : تحديات وخيارات ، سلسه كراسات ( مستقبلية ) ، القاهرة : المكتبة الأكاديمية .
- وكالة الجامعة للتطوير، (1428هـ)، الخطة الإستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز (1428هـ - 1432هـ)، (خطه غير منشورة ) ، جده : وكالة الجامعة للتطوير - جامعة الملك عبدالعزيز .
- محجوب، بسمان فيصل، (2003م)، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية)، سلسلة بحوث ودراسات رقم (374)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سورنسن، تشارلز؛ فورست بو، جولي؛ مؤمن، دايان؛ (1427هـ)، التميز في الجودة النوعية والأداء في التعليم العالي : تطبيق نظام بالدريديج في الجامعات والمعاهد، ترجمة سمه عبدربه، مشروع الترجمة المشترك بين وزارة التعليم العالي وشركة مكتبة العبيكان، الرياض: مكتبة العبيكان.
- عويس، محمد زكي، (2008م)، الطريق إلى الجودة في التعليم العالي، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- الحاج، فيصل عبدالله؛ مجيد، سوسن شاكرا؛ جريسات الياس، (2008م)، مشروع دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية اعضاء الاتحاد، عمان: الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية.





### (ثانياً) المراجع باللغة الانجليزية

- Burk, Joseph C.; Minassians, Henaik, (2004), Implications of State Performance Indicators for Community College Assessment, New Directions for Community Colleges, No.126, pp.53-64.
- Anonymous, (2002), Indicator Preferences: Acceptability Trumppo Accountability, New Directions for Institutional Research, No.116,PP.79-95
- Sizes, John; Spee Arnold ; Bormians, Ron, (1992), The Role of Performance Indicators in Higher Education, Higher Education, No.24,PP.133-155.
- Tam, Maureen, (2001), Measuring Quality and Performance in Higher Education, Quality in Higher Education, Vol.7, No.1,PP.47-54.
- Johnsruda, Linda k.; Heck, Ronald H.,(1998),Faculty Worklife:Establishing Benchmarks Across Groups,Research in Higher Education, Vol.39, No.5,PP.539-555.
- Layzell, Daniel T.,(1999), Linking Performance to Funding Outcomes at the state Level for Public Institutions of Higher Education: Past, Present, and Future, Research in Higher Education, Vol; 40,No.2,PP.233-246.
- Taylor, Jeannette,(2001), Efficiency by Perfomance Indicators ?Evidence From Austalian Higher Education, Tertiary Education and Management, Vol.1,PP.71-55.
- Ramsden,Paul;(1991),A Performanace Indicator of Teaching Quality in Higher Education:The Course Experience Questionnaire, Studies in Higher Education, Vol.16,No.2,1991.



**ملحق رقم (1)**  
**مؤشرات قياس الأداء المقترحة**



### مؤشرات قياس الأداء المقترحة

م	المؤشر	المستهدف	المحقق	نسبة المحقق (%)
<b>البحث العلمي والنشر والابتكار والتميز</b>				
1.	عدد البحوث العلمية المنشورة بدورية مصنفة			
2.	عدد البحوث العلمية المنشورة بدورية مصنفة			
3.	عدد البحوث العلمية بدوريات دولية غير مصنفة			
4.	عدد البحوث العلمية بدوريات محلية محكمة			
5.	عدد الكراسي العلمية المقترحة			
6.	عدد الكراسي العلمية التي تم التعاقد عليها			
7.	عدد براءات الاختراع المسجلة			
8.	عدد براءات الاختراع المقدمة تحت التسجيل			
9.	عدد المؤتمرات والورش المنظمة بواسطة الجهة			
10.	حجم التمويل الخارجي للبحوث بالدراسات العليا			
11.	عدد البحوث المنفذة مع القطاع الخاص من أعضاء هيئة التدريس			
12.	عدد البحوث المنفذة مع القطاع الخاص من طلاب الدراسات العليا			
13.	عدد الحاصلين على جوائز من داخل الجامعة			
14.	عدد الحاصلين على جوائز من خارج الجامعة			
15.	نسبة أعداد البحوث المنشورة إلى عدد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة			
16.	نسبة النشر العلمي لبحوث طلاب الدراسات العليا إلى عددهم			
17.	دعم البحث العلمي لأبحاث طلاب الدراسات العليا			
18.	توافر المعامل والورش الجودة الوفاء بالاحتياجات			
19.	نسبة الأبحاث المرتبطة بخدمه المجتمع لأعضاء هيئة التدريس			
20.	نسبة الأبحاث المرتبطة بخدمه المجتمع لطلاب الدراسات العليا			
21.	دعم البحث العلمي لأبحاث أعضاء هيئة التدريس			
22.	عدد الأبحاث العلمية الأكاديمية في موضوعات حديثة			
23.	عدد الأبحاث عن تطوير الجهة action research			



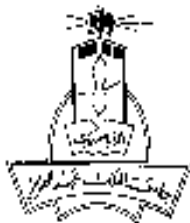
تابع مؤشرات قياس الأداء المقترحة

م	المؤشر	المستهدف	المحقق	نسبة المحقق (%)
<b>أعضاء هيئة التدريس والمبتعثين والدارسات العليا والبرامج</b>				
24.	عدد الحاصلين على درجة أستاذ			
25.	عدد الحاصلين على درجة أستاذ مشارك			
26.	عدد الحاصلين على درجة أستاذ مساعد			
27.	عدد العاملين من المعيدين والمحاضرين			
28.	عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه من الدراسات العليا بالكلية			
29.	عدد الحاصلين على درجة الماجستير من الدراسات العليا بالكلية			
30.	عدد المسجلين للدراسة بالكلية لدرجة الدكتوراه			
31.	عدد المسجلين للدراسة بالكلية لدرجة الماجستير			
32.	عدد الأعضاء المشاركين بمؤتمرات خارجية			
33.	عدد الأعضاء المشاركين بمؤتمرات داخلية			
34.	عدد المبتعثين			
35.	نسبة عدد الطلاب الدراسات العليا إلى طلاب البكالوريوس			
36.	نسبة عضو هيئة التدريس إلى إعداد الطلاب			
37.	نسبة الحاصلين على تدريب من أعضاء هيئة التدريس إلى الإجمالي			
38.	عدد الرسائل العلمية بالدراسات العليا			
39.	عدد الخريجين بالدراسات العليا			
40.	مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس			
41.	مستوى رضا طلاب الدراسات العليا			
42.	ممارسة عمليات تقويم الداء التعليمي لأعضاء هيئة التدريس			
43.	الاعتماد الأكاديمي للبرامج			
44.	مراجعة وتقويم البرامج			
45.	التنوع في طلاب الدراسات العليا			
46.	التنوع في أعضاء هيئة التدريس			
47.	متوسط المدة للحصول على درجة الماجستير بالمقررات والبحث العلمي			
48.	وجود برامج التعليم الإلكتروني الداخلي			
49.	وجود برامج التعليم عن بعد			



### تابع مؤشرات قياس الأداء المقترحة

م	المؤشر	المستهدف	المحقق	نسبة المحقق (%)
<b>التطوير والتدريب والتنمية والإدارة وتقنية المعلومات</b>				
50	نسبة الإداريين الحاصلين على تدريب بالجامعة أو بالمملكة			
51	نسبة الإداريين الحاصلين على تدريب خارج المملكة			
52	نسبة المبتعثين من الإداريين للماجستير أو الدكتوراه			
53	ممارسه التخطيط الاستراتيجي			
54	تطبيقات الجودة الشاملة والمشاركة في برامجها			
55	تطبيقات الارشفه الالكترونية			
56	تطبيقات الإدارة الالكترونية			
57	نسبة أعداد الحاسبات الى أعضاء هيئة التدريس			
58	نسبة أعداد الحاسبات بالمعامل للطلاب			
59	مستوى رضا العاملين الإداريين			
60	مستوى رضا طلاب البكالوريوس			
61	نسبة ملفات المادة Course portfolio إلى عدد المقررات الإجمالي			
62	مقدار التمويل الإضافي الذي توفره الجهة من خلال الجهود الذاتية			
63	وجود موقع الكتروني فعال للجهة			
64	وجود مكتبة متخصصة للجهة			
65	نسبة الطلاب الحاصلين على تدريب بالمؤسسات الوطنية			
66	نسبة الطلاب الحاصلين على تدريب بالخارج			
67	عدد الأبحاث التطويرية بالجهة action reseancl			
68	عدد الفعاليات التطويرية للجهة			



### تابع مؤشرات قياس الأداء المقترحة

م	المؤشر	المستهدف	المحقق	نسبة المحقق (%)
<b>معايير أخرى</b>				
69	عدد اللقاءات الاجتماعية			
70	عدد اللقاءات الاجتماعية التي تجمع المسؤولين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب			
71	عدد المشاركين في الأنشطة اللاصفية من الطلاب			
72	عدد المشاركين في الأنشطة اللاصفية من أعضاء هيئة التدريس			
73	الانجازات الأدبية والاجتماعية			
74	عدد الفعاليات الأدبية والاجتماعية			
74	الانجازات الرياضية			
75	عدد الفعاليات الرياضية			
76	التنوع في الطلاب بدرجة البكالوريوس			
77	متوسط مده انتهاء درجة البكالوريوس			
78	متوسط الاحتفاظ بالطلاب			
79	متوسط درجات إختبار القدرات عند الامتحان			
80	سهولته حصول الخريجين على العمل			
81	وجود وحده فعالة للخريجين			



**ملحق رقم (2)**  
**ورشة العمل**  
**لمؤشرات قياس الأداء**