

Received on (03-05-2023) Accepted on (17-05-2023)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.6/2023/5>

Measurement of Institutional Performance in Saudi Universities from the point of view of Quality Practitioners

Dr. Yousef M. Al-Noceir ^{*1}

Associate Professor- College of art and literature - Northern Border University ^{*1}

*Corresponding Author: you-alnaser@hotmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the measurement of institutional performance in Saudi universities from the perspective of quality practitioners. Hail, and Hafr Al-Batin. As for the study sample, it included (94) quality practitioners in these universities. The results showed that these universities use a measurement of institutional performance, and they have administrative units that undertake the measurement process. The tools used in measuring institutional performance were the main performance indicators ranked The first, then the annual reports in the second place, then the referenced comparisons in the third place, and that senior management has a major role in measuring performance, and that universities depend on their internal capabilities in designing performance measurement, and the reasons affecting performance measurement in universities were quality work and academic accreditation And I prepared annual reports and strategic planning, and the results showed that strategic factors are influencing performance measurement in universities, and that the tool used to measure performance in these universities is appropriate and effective. And that this methodology includes evaluating the university's performance, initiatives and projects, and meets the requirements of the oversight bodies, and works to raise awareness of the culture of measuring institutional performance for all its employees.

Keywords: measuring institutional performance - quality practitioners - Saudi universities.

قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة

د. يوسف محمد النصير¹

أستاذ مشارك - كلية التربية والآداب - جامعة الحدود الشمالية¹

المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي عن طريق استبانة محكمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (105) ممارساً للجودة في خمسة جامعات وهي جامعة تبوك، والجوف، والحدود الشمالية، وحائل، وحفر الباطن، اما عينة الدراسة فقد شملت (94) ممارساً للجودة في هذه الجامعات، وقد أظهرت النتائج ان هذه الجامعات تستخدم قياس للأداء المؤسسي، ولديها وحدات إدارية تتولى عملية القياس، وان الأدوات المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي كانت مؤشرات الأداء الرئيسة في المرتبة الاولى، ثم التقارير السنوية في المرتبة الثانية، ثم المقارنات المرجعة في المرتبة الثالثة، وان للإدارة العليا دور كبير في قياس الأداء، وان الجامعات تعتمد على امكانياتها الداخلية في تصميم قياس الأداء، وقد كانت الأسباب المؤثرة في قياس الأداء في الجامعات هي أعمال الجودة والاعتماد الأكاديمي، وأعدد التقارير السنوية، والتخطط الاستراتيجي، كما دلت النتائج على ان العوامل الاستراتيجية هي المؤثرة في قياس الأداء في الجامعات، وان الأداة المستخدمة في قياس الأداء في هذه الجامعات ملائمة وفعالة، وقد أوصت الدراسة ان تتبنى الجامعات منهجية لقياس الأداء المؤسسي تضمن التكامل لقياس مجمل أعمالها، وان تتضمن هذه المنهجية تقييم اداء ومبادرات ومشروعات الجامعة، وتستوفي متطلبات الأجهزة الرقابية، والعمل على زيادة الوعي بثقافة قياس الأداء المؤسسي لجميع العاملين فيها.

كلمات مفتاحية: قياس الأداء المؤسسي- ممارسي الجودة- الجامعات السعودية.

مقدمة:

شهدت كثير من دول العالم منذ منتصف التسعينات كثير من الاصطلاحات في القطاع العام بها، وقد تركز الإصلاح بها الى تبني منظور الادارة الجديدة (NPM) New Public Management والذي يتضمن الاستفادة من الأساليب والأدوات المستخدمة في قطاع الأعمال في أعمالها، ومن تلك الأساليب والأدوات استخدام المنافسة، والشفافية، والفعالية التشغيلية، والالتزام بقوانين السوق، والتركيز على النتائج بدل العمليات، وقد أشار (Asire,2012) ان هذا المنظور للإدارة العامة الجديدة يتبنى اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتبني المساءلة، وتوفير قدر اكبر من الاستقلالية والمرونة في الميزانيات، وتحفيز المنافسة بين المنظمات، وتوفير معايير ومقاييس ومؤشرات واضحة للأداء، وإعطاء الأولوية للنتائج بدلاً من التركيز على العمليات، وإدخال آليات القطاع الخاص في التحسين والتطوير.

وبناء على هذا المنظور قامت الدول والحكومات بتبني مجموعة من الاصلاحات الإدارية التي تخص الجامعات وأنشطتها حيث اوضح (Angiola&Bienchi,2013) أن الجامعات بدأت بالتركيز على قياس الأداء فيها من حيث الأهداف، والأنشطة، والعمليات، من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تقيس أدائها، حيث شكلت مجموعة من اللجان لتقييم كفاءة الجامعات وتحسين أنظمة القياس فيها، خاصة مع تبني أنظمة الجودة في التعليم العالي والتي تؤدي بدورها الى التطوير والتحسين في أداء الجامعات.

وتتضح أهمية الدراسة لقياس الأداء في الجامعات من خلال التركيز على تقييم أدائها ومعرفة قدرتها على تحقيق أهدافها التي تسعى اليها بكفاءة وفاعلية، ومدى قدرتها على تهيئة البيئة الأكاديمية للتحويل الى التخصص، ومعالجة مشاكل التمويل، وتخصيص الأموال، ومدى قدرة الجامعات على الاعتماد على مواردها الذاتية التي تستطيع من خلالها تشغيل عملياتها بدون الاعتماد على الميزانيات العامة، وكذلك تمكن الجامعات من تبني المساءلة، والشفافية، ومعالجة كثير من التحديات كزيادة اعداد الطلاب والتقدم التقني والجودة والتصنيفات الدولية.

أما الاسباب التي تدعو لدراسة موضوع قياس الاداء المؤسسي في الجامعات السعودية فتتمثل في تلبية متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، ومتطلبات التصنيفات الدولية، والمركز الوطني للأداء، والخطة الاستراتيجية للوزارة، ومتطلبات رؤية المملكة 2030، كما ان من الاسباب التي تدعو لدراسة قياس الأداء عدم وجود منهجية محددة ومتفق عليها لقياس تناسب الجامعات والبيئة المحيطة بها، وعدم توفر الوعي بأدوات القياس والادوار المطلوبة من المستفيدين بها، وكذلك العلاقة ما بين قياس الخطط الاستراتيجية وقياس الأداء المؤسسي، كما ان من الاسباب الداعية للدراسة تلبية متطلبات الاجهزة الرقابية في الرقابة على أداء الجامعات من خلال العديد من المؤشرات، وتهيئة الجامعات للاستقلالية والتحول لنظام الجامعات الجديد، ونتيجة لتلك الاسباب التي تتطلب وجود منهجية لقياس الأداء المؤسسي في الجامعات، وحيث ان بعض الجامعات لا تتوفر فيها منهجيات واضحة لقياس الأداء المؤسسي، ولأختلاف المنهجيات في حالة توفرها بين جامعة وأخرى فأن الجامعات بحاجة الى معرفة منهجيات قياس الأداء المؤسسي وبما يلبي متطلبات الهيئات والمراكز المسؤولة عن قياس أداء المنظمات الحكومية.

وحيث ان هناك عدد قليل من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية، وحيث ان المراكز والهيئات والجامعات تحتاج الى قياس الأداء فيها فسيتم تناول هذه الدراسة التعرف على قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر قياس الأداء المؤسسي من الأدوات المهمة التي تحتاجها الجامعات فمن خلالها تستطيع التعرف على قدرتها بتحقيق أهدافها، وزيادة كفاءتها وفعاليتها، وترشيد وتحسين القرارات بها، كما يمكن الجامعات من مواجهة كثير من التحديات والمتمثلة بالتطور العلمي والتكنولوجي، والثورة المعلوماتية، والمتغيرات الاجتماعية والمتغيرات الثقافية، والطلب المتزايد على التعليم العالي

الجامعي، والانفتاح على المجتمع المحلي والدولي، والعولمة، وبرغم تلك الأهمية لا تزال العديد من الاجهزة الحكومية والمؤسسات في المملكة العربية السعودية تعاني كما أشار (الشقاوي، 2002) من وجود العديد من المعوقات لقياس الأداء، وتتمثل تلك المعوقات في تشعب أعمال الحكومة، والمعوقات الإدارية، والمعوقات التنظيمية، وضعف الكفاءة والفعالية للنفقات العامة، وتقادم الأنظمة. وقد بدأت بعض الوزارات ومنها وزارة التعليم بالتركيز على الأداء من خلال بعض المشاريع والمبادرات التي تعمل عليها، فقد اطلقت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية خطة افاق 2004 وهي التجربة الأولى في التخطيط والتطوير في نظام التعليم العالي السعودي، وطلبت من الجامعات البدء في تنفيذ خطة آفاق من خلال وضع خطط استراتيجية بها، وقد غطت خطة آفاق 25 سنة من سنة 2004 وحتى سنة 2028م، حيث سعت خطة آفاق الى ان تتبنى الجامعات خططها الاستراتيجية التي تتوافق معها، وقد تضمنت خطة آفاق مجموعة من المبادرات وكذلك مؤشرات الاداء لقياس اداء الجامعات، حيث بدأ المكتب التنفيذي لخطة آفاق بإصدار مجموعة من التقارير السنوية لمؤشرات الأداء والبرامج التنفيذية لكل جامعة من الجامعات والتي تتضمن التعرف على الوضع الراهن للجامعات بناء على مجموعة من المعايير والمؤشرات والمستويات المستهدفة التي حددتها الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي، حيث بدأت الجامعات بالاطلاع على هذه التقارير ومعرفة مدى مساهمتها في تحقيق المستويات المستهدفة، والتعرف على نقاط القوة والضعف وذلك لـ(28) جامعة، الا أن خطة آفاق توقفت في شعبان 1436 / 1437 (2015)، وبدأت الجامعات تحاول أن تعتمد على نفسها في قياس الأداء خاصة مع تبني الجامعات لمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، ويشير تقرير البنك الدولي (2019) توقعات وتطلعات إطار جديد للتعليم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا الى أهمية اصلاح التعليم من خلال تركيز التعليم على النواتج وليس المدخلات والمخرجات فقط وأهمية التركيز على الموازنة القائمة على النتائج او الأداء والى ادخال مقاييس واضحة للأداء وللنتائج عن طريق مؤشرات أداء يمكن استخدامها في قياس فعالية تنفيذ الموازنة، وتشير بعض الدراسات ومنها دراسة (العتيبي، 2015) الى أن حاجة الجامعات السعودية الى تطبيق قياس الإداء عالية جداً، ومن خلال خبرة الباحث في عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي لمدة ثمان سنوات، ومن خلال العمل على حصول الجامعة على الاعتماد المؤسسي وفي المعيار الثاني والمتضمن الحوكمة والادارة في المعيار الفرعي إدارة ضمان الجودة ومن خلال الاطلاع على المحكات الخاصة في قياس الاداء والتي تتضمن ان تستخدم المؤسسة آليات وأدوات متنوعة لمتابعة الأداء وقياس معدلات التقدم في جميع المستويات، وان تقوم المؤسسة بأجراء مقارنات مرجعية لأدائها المؤسسي واداء وحداتها الأكاديمية والإدارية وفق مؤشرات اداء رئيسية ومحددة، وان تستفيد المؤسسة من نتائج قياس معدلات الرضا وتقويم الأداء في تقديم التغذية الراجعة والتطوير والتحسين المستمر ونتيجة لذلك اتضح عدم توفر آليات وأدوات متنوعة لقياس للأداء المؤسسي بها أو بالجامعات الأخرى، وحتى المتوفر منها لا يحقق المطلوب، كما انه بحاجة لتوفير كثير من المتطلبات مثل منهجية القياس، ومؤشرات الأداء المطلوبة للواقع الفعلي والمستهدف، مع الالتزام بالمقارنات المرجعية مع عدد من الجامعات للتعرف على مستوى التقدم ومن هنا نستطيع تحديد مشكلة الدراسة والمتمثلة في التعرف على قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة.

ويتفرع من هذه المشكلة الأسئلة التالية:

1. ما هي أدوات قياس الأداء المستخدمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة؟
2. ما هي العوامل المؤثرة في تصميم أدوات القياس في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة؟
3. ما هي اسباب تبني منهجية القياس في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة؟
4. ما هو تقييم منهجية قياس الاداء في الجامعات السعودية من حيث الملائمة والفاعلية من وجهة نظر ممارسي الجودة؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى أدوات قياس الأداء المستخدمة في الجامعات السعودية.

2. التعرف إلى العوامل المؤثرة في تصميم أدوات القياس في الجامعات السعودية.
 3. التعرف إلى اسباب تبني أدوات القياس في الجامعات السعودية.
 4. التعرف إلى تقييم أدوات قياس الاداء في الجامعات السعودية من حيث الملائمة والفاعلية.
- أهمية الدراسة:**

تبرز أهمية الدراسة النظرية من خلال تناولها لأحد أهم الموضوعات والاتجاهات الحديثة في الإدارة وهي قياس الأداء المؤسسي في الجامعات والذي يعاني من قلة الدراسات العربية ويتضمن منهجيات القياس المؤسسي المختلفة في المنظمات سواء في القطاع العام او الخاص، والعوامل المؤثرة بها، وأسباب القياس، والتقييم، كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تعرف الجامعات على منهجيات القياس المناسبة لها في تحقيق أهدافها، وفي تحقيق متطلبات ومعايير ومؤشرات الاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي، وفي تلبية متطلبات الهيئات ومراكز قياس الأداء وتقاريرها، وفي زيادة الوعي في الجامعات على اختلاف مستوياتهم بموضوع قياس الأداء المؤسسي، وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات، اما الأهمية العملية فتبرز من خلال تبني منهجية قياس مناسبة للأداء المؤسسي تتفق مع أهداف الجامعات وخططها الاستراتيجية وتمكن الجامعات من التعرف على قدرتها في تحقيق أهدافها من خلال منهجية القياس المستخدمة، وأستيفاء التقارير المطلوبة منها، والعمل على معالجة التحديات والمشاكل التي تعترض طريقها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة قياس الأداء المؤسسي، ومنهجيته، والعوامل المؤثرة فيه، وأسباب تبنيه، وتقييمه.
2. الحدود المكانية: طبقت الدراسة في خمس جامعات في المملكة العربية السعودية وهي جامعة الحدود الشمالية، وجامعة الجوف، وجامعة تبوك، وجامعة حائل، وجامعة حفر الباطن.
3. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1445/1444هـ.
4. الحدود البشرية : طبقت الدراسة على ممارسي الجودة العاملين في عمادات الجودة والأعتماد الأكاديمي في الجامعات الخمس.

مصطلحات الدراسة:

قياس الأداء: يعرف (Nealy,2019) قياس الأداء بأنه المراقبة المستمرة والإبلاغ عن انجازات البرنامج ولا سيما التقدم المحرز نحو أهداف محددة مسبقاً يتم اجراءه عادة عن طريق إدارة البرنامج او الوكالة.

ممارس الجودة: وهم من يعمل ممارساً في اعمال الجودة والاعتماد الأكاديمي المؤسسي والبرامجي في عمادة التطوير والجودة في الجامعات السعودية.

ويقصد بالأداء المؤسسي: كما يعرفه (عبدالرحيم، 2019) بأنه: مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة في استراتيجيتها.

الإطار النظري للدراسة:

يواجه القطاع العام في دول العالم تحديات كثيرة وجديدة ومنها ما اوضحه (Jaaskelainen,2015) والتي تتمثل في تحسين كفاءة الانفاق، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض المصروفات، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات والتي من الصعب التحكم بها وتطويرها الا بوجود أنظمة جيدة لقياس الأداء في القطاع العام، وقد احتل قياس الأداء كما ابرز (Ter Bogt&Scapens,2012) قدر كبير من النقاش بين الحكومات والمنظمات، ففي الستينات والسبعينات من القرن الماضي قامت العديد من الدول بتبني مبادرات مختلفة كتبني الادارة بالأهداف، وميزانية البرامج وتقييمها، والتخطيط وقياس الأداء، وهو ما تبنته الادارة العامة الجديدة والتي تبنت أساليب وأدوات القطاع الخاص كالتركيز على ضوابط الانتاج، والتحول الى اللامركزية، وزيادة المنافسة، والتركيز على الممارسات والعمليات المحاسبية، والمساءلة، والكفاءة باستخدام أدوات كمية واضحة.

وقد اتجهت الجامعات في مختلف دول العالم لمعالجة المشاكل التي تواجهها اسوة بغيرها من المنظمات في القطاع العام من خلال تبني منظور الادارة العامة الجديدة والتي تركز على تحسين أدائها المؤسسي، وقد أوضح (Gearini&Magli,2019) أن الجامعات تشهد تحولاً في مفهوم الجامعة التقليدي الى مفهوم الشركات والقطاع الخاص والتي تتبنى مفاهيم الادارة الجديدة وممارساتها، ويضيف (Budimir&Lutlisky&Vasicek,2020) ان الجامعات يمكن ان تستخدم أشكال مختلفة في قياس الأداء، وقد طلبت الحكومات من الجامعات في بعض دول العالم أن تكون هناك آليات لقياس الأداء، وربطه بالتمويل المستند الى الأداء، وبرغم تلك الدعوات يؤكد (Angiola,2018) الى ان قياس الأداء في الإدارات العامة بشكل عام والجامعات بشكل خاص يستند على اقرار واصدار الحكومات والسلطات المختلفة الآليات التنظيمية واللوائح المختلفة للالتزام به، ومن تلك الآليات ربط تمويل الجامعات بقياس الأداء والتي كان لها الاثر القوي على أنظمة قياس الأداء، كما ربطت آليات قياس الأداء بالتصنيفات الدولية، والجودة والمنافسة، وقد كان لتلك الآليات التي تشجع على قياس الأداء، كما اوضح (Ter Bogt etc,2012) أن هناك أثراً كبيراً واهتماماً من الجامعات والأقسام العلمية بنظم قياس الأداء حيث تبنت (29) جامعة في بريطانيا خطأ لقياس الأداء. ويعرف (الروبيح،2002) قياس الأداء في الوحدات الحكومية بأنه تقييم كفاءة وفاعلية اداء الوحدات والأجهزة الحكومية عند قيامها بتنفيذ الخدمات والبرامج المختلفة الموكلة لها، كما يعرفها (الكردي، 2016) بأنها عملية جمع وتقديم أدوات كمية لغايات استخدامها من قبل الادارة للمتابعة والمراقبة والتحسين للأداء المؤسسي.

وتتعدد المنهجيات والأدوات والأساليب المستخدمة في قياس الأداء فقد حددت لجنة (PMMI,2006) العديد من الأدوات والأساليب لقياس الأداء وتتضمن: بطاقة الأداء المتوازن، الصورة الكبيرة للمنظمة، إعادة هندسة العمليات، التميز EFQM، والتميز EFQM موديل Dolphin، والمعيار الوطني للمستثمرين في تحسين الأداء التنظيمي، والأيزو، وKaizen Blitz، ومنشور الأداء، ونظام ضمان الجودة العملي، ونموذج التميز في الخدمة العامة، وستة سجا، والعمليات الإحصائية، وإدارة القيمة، ويضيف (القحطاني، 2007) أن منهجيات قياس الأداء المستخدمة تتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية، التكاليف على أساس النشاط، بطاقة الأداء المتوازن، نموذج التميز الأوروبي، نموذج ستة سجا، وإدارة الجودة الشاملة، ونماذج التحليل الإحصائي، وتقارير الإنجاز السنوية، نماذج أخرى، وقد قسم (الكردي، 2016) منهجيات قياس الأداء الى منهجيات قديمة لقياس الأداء ومنها: تمكين العاملين، إدارة الجودة الشاملة، الهندرة، الهندسة القيمة، والمقارنة المرجعية، والى منهجيات حديثة والتي تتضمن مؤشرات قياس الأداء الرئيسية، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، بطاقات الأداء المتوازن، اداة تقييم البرامج(بارت)، ونموذج تشخيص / تغيير الأداء التنظيمي المتميز، ويضيف (Nealy,2019) ان هناك عدة أساليب لقياس الأداء وتتضمن الموازنة، وبطاقة الاداء المتوازن، وطريقة العوامل الحاسمة، ولوحة قياس الأداء، ونموذج EFQM، ويضيف (Ter Bogt,2012) القيمة الاقتصادية المضافة. ولا تزال بعض مقاييس الاداء المستخدمة تعتبر من أفضل الأدوات في الادارة ضمن خمسة وعشرين أداة لدى اكثر من 1000 من المدراء التنفيذيين حول العالم كما ابرزت شركة Bain & Company (2023) كأداة ستة سجا، وبطاقة الأداء المتوازن، والأهداف والنتائج OKRs.

وتواجه مقاييس الاداء مجموعة من المعوقات كما ذكر (Nealy,2019) ومنها تكندس كثير من البيانات، والتركيز على المؤشرات قصيرة المدى، وجمع البيانات غير المتسقة والمتقاربة وغير الضرورية، وعدم ارتباط المؤشرات بالأهداف الاستراتيجية، وعدم كفاية التوازن بين اداء المنظمة ومقياس التقدم في كثير من الاحيان غير كافي، كما يضيف (Jaaskelainen,2015) ان من المشاكل التي تواجه مقاييس الاداء الاحتياجات المتضاربة لأصحاب المصلحة، وكذلك اهداف العمليات غير واضحة، وان هناك صعوبات في تحديد المسؤولية عن العمليات او نقص المهارات الادارية في المنظمات العامة. وفي المملكة العربية السعودية فقد أبرز (الشقاوي،2009) الصعوبات التي تعترض جهود الاصلاح الإداري لتطوير منظومة لقياس الاداء للأجهزة الحكومية والمتضمنة صعوبة توفير الموضوعية في قياس الخدمات ومنها جودة الخدمات، جودة الاداء، فاعلية الأداء، ومقاومة التقييم

والقياس. وقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم 187 وتاريخ 1429/7/4 باعتماد انشاء مركز قياس الاداء للأجهزة الحكومية، الذي يتولى قياس الاداء في جميع الأجهزة الحكومية ومن ضمنها الجامعات من خلال التقارير الدورية ومؤشرات الاداء وتجربة المستفيدين وتقدم وزارة التعليم بقياس الاداء في الجامعات من خلال أداء العديد من المؤشرات التي تتضمنها التقارير السنوية. وتتضمن رؤية المملكة 2030 في أهدافها بناء رحلة تعليمية متكاملة، وقد تضمنت تحسين وترتيب المؤسسات التعليمية كالجامعات في التصنيفات الدولية، ويشمل قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية 28 جامعة حكومية تنتشر في 13 منطقة ادارية حيث ترتبط الجامعات بوزارة التعليم من خلال مجالسها فتشرف على الاعمال التي تقوم بها، ومن خلال ربطها بخططها الاستراتيجية المتمثلة بعدد من الأهداف الاستراتيجية وهي تعزيز القيم الاسلامية والهوية الوطنية، تحسين ترتيب المؤسسات التعليمية، موائمة مخرجات التعليم والتدريب مع متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، تحسين الكفاءة المالية لمنظومة التعليم والتدريب، تحسين تكافؤ فرص الحصول على التعليم للجميع، تطوير معارف ومهارات الطلبة، تطوير معارف نوعية للمتميزين والموهوبين في المجالات ذات الأولوية، تطوير المنهاج والبرامج واساليب التعليم والتقييم، تحسين البيئة التعليمية والتدريبية، تحسين العمليات الداخلية، دعم البحث والتطوير والابتكار وريادة الاعمال، تفعيل التقنية الحديثة والرقمنة، استقطاب وتطوير الكوادر البشرية والمحافظة عليها، رفع مشاركة القطاعات غير الحكومية.

وتشير لائحة نظام الجامعات الجديد الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (27/25) وتاريخ 2 / 3 / 1441 هـ في المادة الأربعون على التزام الجامعة بالحصول على الاعتماد المؤسسي من هيئة تقويم التعليم والتدريب، وكذلك المادة الواحدة والأربعون على ان تعمل الجامعات على تحقيق الاعتماد البرامجي من هيئة تقويم التعليم والتدريب، أو من إحدى الهيئات الدولية التي تعتمدها الهيئة. ويقوم المركز الوطني للقياس والذي يرتبط بهيئة تقويم التعليم والتدريب من خلال مركز اعتماد العمل على تلبية معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي حيث تتضمن معايير الاعتماد المؤسسي (8) معايير والتي من ضمنها المعيار الثاني والذي يتضمن الحوكمة والقيادة والادارة وفي معيارها الفرعي ادارة ضمان الجودة والذي يتضمن العديد المحكات الخاصة في قياس الأداء المؤسسي.

كما اقرت هيئة تقويم التعليم والتدريب وفق قرار مجلس الادارة رقم (4100376) بتاريخ 7 / 2 / 1441هـ، التصنيف السعودي لمؤسسات التعليم العالي وهو آلية لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي داخل المملكة، هد وتعمل على تأطير إجراءات قياس أدائها باستخدام منهجية معلنة تحتكم اليها مؤسسات التعليم العالي وفق أسس ومؤشرات ثابتة ويظهر من خلالها قوة الجامعة أو حاجتها للتطوير وفقاً لمستوى الترتيب الذي تحصل عليه.

الدراسات السابقة:

تتعدد الدراسات التي تناولت قياس الاداء المؤسسي ما بين القطاع العام والجامعات سواء في الدول العربية او الدول الغربية وهي تختلف في أهدافها ومنهجياتها ونتائجها، ومن هذه الدراسات دراسة لـ (القحطاني، 2007) عن قياس وادارة الاداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، فقد هدفت الدراسة الى التعرف على قياس وادارة الاداء في القطاع الحكومي في المملكة من خلال المنهج المسحي، وقد تضمن مجتمع الدراسة 175 جهاز حكومي اما عينة الدراسة فقد تكونت من 101 جهاز حكومي وذلك من خلال استخدام استبانة، وقد دلت النتائج ان 41% من الاجهزة المستجيبة تستخدم منهجية قياس الاداء لمدة خمس سنوات او اكثر فيما اعتمدت 59% منهجية لقياس الاداء لمدة نقل عن الخمس سنوات و18% ، وان بعض الاجهزة الحكومية لديها اكثر من منهجية لقياس الاداء، وقد اعتمدت (83%) من الاجهزة المستجيبة على تقارير الانجازات السنوية بصفتها اداة للقياس في اجهزتهم ، كما جاءت مؤشرات الاداء الرئيسية في المرتبة الثانية وبنسبة (41%) وبطاقة الاداء المتوازن بنسبة (17%) اما المجموعات الاكثر تأثيرا في التصميم هي مجموعات عوامل الصدق والثبات وعوامل التعليم والتحسين وعوامل الاستخدام، وقد اعتبرت (78%) من الاجهزة الحكومية ان الدافعية العالية لتطبيق قياس الاداء هي لأغراض التقارير الخارجية والى

الحفاظ على سمعة الجهاز الحكومي وبنسبة (66%) والى تحديد جوانب التحسين بنسبة (60%) ويرى (52%) في الأجهزة الحكومية ان المنهجية التي اعتمدها اجهزتهم كانت بدرجة مقبولة الى حد ما في بيئة العمل الداخلية وان نسبة (72%) لبيئة العمل الخارجية. وفي دراسة ل (Ter Bogt,2012) عن إدارة الأداء في الجامعات: آثار الانتقال الى أنظمة القياس الكمية، فقد هدفت الدراسة الى قياس الأداء في مجموعتين من المحاسبة والمالية في احد الجامعات في هولندا والاخرى في المملكة المتحدة للعام 2007/2006 ، باستخدام المنهج النوعي من خلال استخدام المقابلة مع العمداء والمدراء والمحاضرون، وقد دلت نتائج الدراسة ان هناك استخداماً متزايداً لأنواع مقاييس الأداء خاصة منها المقاييس الكمية وهي الأكثر مصداقية ولها تأثيرات مختلفة برغم أهمية المقاييس الكمية الموضوعية حيال أنظمة القياس حيث تتشابه في عمليات التدقيق والمساءلة والتأكيد على أهمية التقييمات الداخلية والخارجية لكل شكل، كما يوجد في كلا الدولتين أنظمة رسمية للأداء.

وفي دراسة ل (Asire,2012) عن نظام قياس الاداء في جامعتين حكوميتين فقد هدفت الدراسة الى استكشاف استخدام نظام قياس الاداء في الجامعات السعودية وقد تضمن مجتمع وعينة الدراسة (40) مديرا وعميدا في جامعتين سعوديتين هي جامعة الملك خالد وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وبعض المراكز في وزارة التعليم، باستخدام المقابلة، وقد دلت نتائج الدراسة عن وجود نظرية اساسية تفسر الظاهرة المركزية للمطالب المتضاربة للشرعية والسعي الى الاستقلالية، علاوة على ذلك على كيفية تأثير هذه الظاهرة الجوهرية بالظروف الكلية والجزئية في البيئة السعودية، وقد ادت التفاعلات بين الظاهرة المركزية والظروف الدقيقة الى اختلافات في كيفية استخدام أنظمة مقياس الاداء في الجامعتين ، وقد دلت نتائج الدراسة ان هناك عدد من العوامل التي يمكن ان تؤثر على تصميم واستخدام نظام قياس الاداء وتشمل عوامل عدم اليقين، والسياق الاجتماعي والبيروقراطية، ومستوى الحوكمة والمستوى الاستراتيجي، والممارسات الاساسية الاخرى، وظروف الجامعة، والثقة، والمحسوبية، واسلوب القيادة، وهوية الجامعة، ولم يظهر المشاركون في جامعة الملك خالد المعرفة الكافية حول مفهوم مقياس الاداء او مقاييس الاداء المستخدمة داخل الجامعة حيث لم يتم العثور على نظام متكامل لقياس الاداء في الوحدة الواحدة وبدلاً من ذلك يتم قياس الاداء المؤسسي من قبل هيئات مختلفة وفي أماكن مختلفة فيتم تدقيق المعاملات المالية من قبل مجموعات مختلفة مثل وزارة المالية وديوان المراقبة العامة، بينما يتم قياس الاداء الاكاديمي من خلال المركز الوطني للتقويم والاعتماد الاكاديمي والحكومة تفرض كل هذه الآليات والجامعة تلتزم من اجل الحصول على الصفة القانونية، وان استخدام قياس الأداء كان رمزياً، ومن ناحية اخرى أظهر المشاركون في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن معرفة كافية بمفهوم قياس الاداء ومقاييس الاداء المستخدمة داخل الجامعة، فقد أنشأت الجامعة PMS متكامل خاص ومرتبطة بخطةها الاستراتيجية. وتشمل مقاييس الاداء عدداً من التدابير المالية وغير المالية. لكن التدابير غير المالية هي السائدة ويتم تدقيق المعاملات المالية من قبل نفس الهيئات الحكومية، كما في جامعة الملك خالد، بينما بغرض الاعتماد الأكاديمي الوطني أيضاً آلية قياس الاداء للأداء الأكاديمي، لذلك تمتلك الجامعة نظامها الخاص لقياس الاداء والذي يستخدم للمحافظة على الجودة والكفاءة وإدارتها وفي نفس الوقت استخدامات مقاييس الاداء التي تفرضها الحكومة بشكل رمزي وذلك لاكتساب الشرعية.

وفي دراسة ل (قرني، وابو سيف، 2014) عن استخدام منشور قياس الاداء في تطوير الجامعات المصرية، فقد هدفت الدراسة الى استخدام منشور قياس الاداء في قياس وتطوير أداء مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية من خلال تحليل مكونات منشور قياس الاداء باستخدام المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة الى وضع تصور لكيفية استخدام قياس الاداء في تطوير الأداء بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات تبلورت في عشر خطوات هي تقييم جودة ممارسات القياس والأداء الحالية، ثم تحديد شبكة الأطراف المهنية بالجامعة او الوحدة وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتحديد مساهماتهم في تحقيق نتائج الجامعة، ثم تحديد الاستراتيجيات والعمليات والقدرات لتحقيق رضاهم، ووضع مقاييس لقياس درجة مناسبتها، ثم تجميع المقاييس، يلي ذلك إزالة التعقيدات والتعارضات بين المقاييس، يلي ذلك اختيار الأسئلة والمقاييس الرئيسية وفقاً

لكل وجه من أوجه المنشور، وتصميم وتسجيل المقاييس واستبعاد المقاييس الزائدة والمكررة، ثم تطبيق المقاييس، ثم تحليل البيانات، وأعداد التقارير لبدء تطوير الأداء ثم مراجعة نظام القياس وتحديثه.

وفي دراسة ل(Jaaskelainen,2015) عن تقييم نظام قياس الأداء بالاستعانة بمصادر خارجية في إحدى الجامعات الفنلندية، فقد هدفت الدراسة إلى فهم التحديات المتعلقة بتصميم نظام قياس الأداء من خلال التعرف على العناصر الرئيسية المحددة للنجاح، والتعرف على أداة القياس من خلال التنفيذ في مؤسسات القطاع العام من خلال باستخدام المنهج التجريبي بدراسة الحالة وقد كان مجتمع الدراسة من ثلاثة ممثلين للموظفين وثلاثة مدراء إداريين وثلاثة من رؤساء وعمال وباحثين خارجيين وأكثر من (200) موظف، وقد تم تحديد عدد من الخطوات للوصول إلى نظام قياس يستند على فهم التحديات، وقد دلت النتائج أن التحديات التي تواجه نظام قياس الأداء تتمثل بالاحتياجات المتضاربة والمختلفة لأصحاب المصلحة، وتأثير الأهداف غير المحددة والتي كانت السبب الرئيس للنزاعات بين مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة والمرتبطة بالعلاقة بين تكاليف وجودة الخدمات، ومن التحديات كذلك مقاومة الموظفين لمتطلبات قياس الأداء.

وفي دراسة ل(Pietzak&Paliszkiwicz&Klepacki,2015) عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التعليم العالي في الجامعات الفنلندية، فقد هدفت الدراسة لفحص قياس الأداء في إحدى الجامعات الفنلندية المطبقة بها من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال استخدام نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن، وقد دلت النتائج التي توصلت لها الدراسة إلى حاجة الجامعة لتخفيض كثير من الإجراءات التي تتعلق باستخدامها، كما دلت النتائج إلى حاجة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة إلى التطوير، كما أن هناك حاجة إلى دعم إصدار التقارير عن الخطة الاستراتيجية، وأن الجامعات الحكومية في فنلندا بحاجة إلى أنظمة قياس الأداء التنظيمي المصممة خصيصاً ومطابقة لأهدافها وخصائصها المحددة.

وفي دراسة ل(العتيبي، 2015) والتي تستهدف التعرف على متطلبات بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في الجامعات السعودية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات والعاملين في وكالات التطوير والجودة في الجامعات السعودية، وقد كانت عينة الدراسة من جميع القيادات والعاملين في وكالات التطوير والجودة في خمس جامعات وهي جامعة المجمعة، الجامعة الإسلامية، جامعة القصيم، جامعة الجوف، جامعة شقراء وقد بلغ عددهم (97)، وقد دلت النتائج على وجود حاجة قوية لقياس أداء الجامعات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ووجود فئاعة بدرجة مرتفعة لدى الإدارة العليا في الجامعات السعودية لتطبيق قياس الأداء، وأن درجة وجود العاملين المؤهلين لقياس الأداء في الجامعات السعودية متوسطة، وأن الموارد المالية لقياس الأداء متوفرة، ودعم العاملين في قياس الأداء، وتوفير البيانات اللازمة لقياس الأداء، والاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن.

وفي دراسة ل(Zhivan & Alach,2017) والتي هدفت إلى تحديد درجة النضج في قياس الأداء في مجموعة من الجامعات النيوزلندية الوطنية من خلال إجراء دراسة مسحية استقصائية تتكون من (7) مجالات، وقد تكون مجتمع الدراسة من (8) جامعات في نيوزلندا، وقد تكونت عينة الدراسة من (73) مشاركاً في الجامعات والكليات التطبيقية، وقد دلت النتائج أن هناك مستوى عالي من النضج في قياس الأداء، مع درجات أعلى للمؤسسة الاستراتيجية، واستخدام مجموعة متنوعة من المقاييس، وقد أوضحت الدراسة أن الثمان جامعات تستخدم قياس الأداء بشكل متكرر إلى حد ما، مع دعم عام لصالح الجامعات.

وفي دراسة ل(مشعل وربيح، 2017) عن قياس الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي المصري: أدوات وطرق القياس وتقييمها حيث هدف هذا البحث إلى تحفيز القطاع الحكومي المصري بأهمية مقياس الأداء المؤسسي ومدى تأثيره على تحسين ورفع مستوى الأداء من خلال دراسة وتحليل واقع قياس الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي المصري ورصد أدوات وطرق قياس الأداء المستخدمة وتقييم تلك الأدوات والطرق لمعرفة مدى ملائمتها لطبيعة وعمل النشاط، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وقد تكون مجتمع الدراسة من (262) جهة إدارية أما عينة الدراسة فتكونت من 156 جهة حكومية، وقد

دلّت النتائج الى اهتمام جزء كبير من القطاع الحكومي المصري بقياس الاداء المؤسسي رغم التكلفة المالية العالية لتطبيقه وقد كانت الجهات ذات النشاط التجاري هي الاكثر اهتماما بتطبيق القياس ثم الجهات البحثية ثم الجهات الخدمية، وان الجهات الحكومية التي بها قياس تمتلك ادارة او قسم للقياس، وان غالبية تلك الجهات تتبنى اداة محددة للقياس وان اختلفت الاداة من جهة الى اخرى، كذلك تتوافر خبرات لدى القطاع الحكومي لقياس الاداء المؤسسي ويعتمد في ذلك على منسوبيه وخبراتهم الذاتية. وفي دراسة ل(غنيم، 2018) عن استخدام مصفوفة بيت الجودة في جمع مستويات الأداء القياسية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة المضمون، بالتطبيق على جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات والمعاهد العليا بالمملكة العربية السعودية وبالبالغة (27) جامعة، اما عينة الدراسة فهي جامعة بيشة، وقد جلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مصفوفة بيت الجودة QFD وبين مستوى الأداء القياسي في جامعة بيشة وانه يمكن تحسين الأداء الجامعي في تلك الجامعة بناء على هندسة معايير الجودة المتعلقة بالأداء القياسي. وفي دراسة ل(Angiola, 2018) عن إدارة الاداء في الجامعات الحكومية، فقد هدفت الدراسة الى التعرف فيما إذا كانت إدارة الأداء تؤدي الى تحسين مستويات أداء الجامعة من خلال فحص الأداء خلال فترة أربع سنوات من 2011-2015 وقد تشكل مجتمع الدراسة من 61 جامعة، اما عينة الدراسة فقد شملت 36 جامعة، وقد دلّت النتائج الى حاجة الجامعات للاستمرار في القياس والاهتمام بإدارة الاداء خاصة في المؤسسات المعقدة مثل الجامعات من خلالها يتعرف الأكاديميون على وظائفهم أكثر وكذلك الفنيون والإداريون.

وفي دراسة ل (Alqahtani, 2018) عن تحليل عمليات وخدمات المقدمة باستخدام النموذج الاوروبي EFQM حالة نظام عمادة القبول والتسجيل بجامعة ام القرى فقد هدفت الدراسة الى تقييم عملية نظام عمادة القبول والتسجيل وتقديم الخدمات في جامعة أم القرى في المملكة العربية السعودية وكيف يمكن لنموذج اعتماد الجودة ان يزيد من تحسين النظام، باستخدام المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلة مع خمسة مشاركين يعملون في جامعة أم القرى من خلال مراجعة اداة قياس الأداء EFQM و Six Sigma و SERVQUAL و TQM و MBNQA ، وقد دلّت النتائج ان غالبية المشاركين غير راضين عن نظام الادارة الحالي وقياسات تقييم الأداء في جامعة ام القرى، وتدل النتائج على نقص المعرفة بأنظمة إدارة الجودة وعملية تقييم الأداء اعتماداً على البيئة والثقافة التنظيمية، وقد كان النموذج المناسب هو EFQM نظرا لتركيزه على متطلبات الأفراد والنتائج الموجهة للمعلماء.

وفي دراسة ل (غريب، 2019) عن قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة بالتطبيق على كلية التكنولوجيا والتنمية بجامعة الزقازيق (دراسة حالة) فقد هدفت الدراسة للتعرف على دور أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الأداء وقياسه، بما في ذلك أصحاب المصلحة المعنيين وتحديد متطلباتهم وقدراتهم من خلال توفير نموذج لقياس الأداء بهذه المؤسسات يدمج ما بين بطاقة الأداء المتوازن وأصحاب المصلحة، وقد اعتمد الباحث على اسلوب دراسة الحالة من خلال كلية التكنولوجيا والتنمية وهي احدى كليات جامعة الزقازيق كمجتمع للبحث من خلال اجراء مقابلات شبه منظمة مع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في القيادات السابقة والحالية للكلية وعددها (34)، وقد دلّت النتائج ان الكلية تهتم بموضوع قياس الأداء وهي تعمل على تحديث لائحته الجديدة، واستحداث العمليات الداخلية بها، ويمكنها تحقيق ذلك من خلال النموذج المقترح للقياس والذي يتبنى منظور أصحاب المصلحة بدءا من تحديد احتياجاتهم لصياغة الأهداف الاستراتيجية، ثم تنفيذ العمليات الداخلية من خلال مشاركتهم، واخيراً مقارنة ذلك بقدراتهم مما يعني قيمة أفضل للكلية وبالتالي تحقيق رضا أصحاب المصلحة.

وفي دراسة ل(Budimir, 2020) عن إدارة مؤسسات التعليم العالي العامة في كرواتيا على اساس قياس الأداء، فقد هدفت الدراسة الى تحليل أهمية قياس الأداء في التعليم العالي بشكل عام وتقديم لمحة عامة عن مؤشرات أداء التعليم العالي في بلدان مختارة كأستراليا، وكندا، والمملكة المتحدة، وهولندا، وفنلندا، ورومانيا، وبولندا، من خلال استبانة ارسلت ل(104) جامعة

و فرع وكلية، ومدارس عليا وقد ردت 41% من مجتمع الدراسة على الاستبانة المرسله، وقد توصلت الدراسة الى ان قياس الأداء موجود في هذه الجامعات كجزء من أعمال الإدارة، كما توصلت الدراسة الى ان مؤسسات التعليم العالي في كرواتيا لديها وعي بقياس الأداء واستخدام نتائج القياس في عمليات الإدارة.

وقد أتقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث الهدف والمنهجية وبعض النتائج في قياس الأداء المؤسسي من حيث ادواته، والعوامل المؤثرة في تصميمه، واسباب تبنيه، وتقييمه من حيث الملائمة والفاعلية كما جاء في دراسة (القحطاني، 2007) ودراسة (Asire, 2012) والتي ابرزت أدوات قياس المؤسسي في القطاع العام والجامعات، ووضحت العوامل التي اسهمت في تبني أدوات قياس الأداء المؤسسي، والأسباب التي أدت الى تبنيه، ومدى تقييم هذه الأدوات من حيث الملائمة والفاعلية، وأختلفت من حيث الهدف والمنهجية وبعض النتائج مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (TerBogt, 2012)، ودراسة (قرني، وابوسيف، 2014) ودراسة (Jaaskelainen, 2015) ودراسة (Pietqzak & Paliszkiwicz & Klepacki, 2015) ودراسة (العتيبي، 2015) ودراسة (Zhivan & Alach, 2017) ودراسة (مشعل وربيح، 2017) ودراسة (غنيم، 2018) ودراسة (Angiola, 2018) ودراسة (Alqahtani, 2018) ودراسة (غريب، 2019) ودراسة (Budimir, 2020).

الإطار المنهجي للدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك من خلال استخدام استبانة مسحية لاستقصاء آراء ممارسي الجودة في خمس جامعات مختلفة في خمسة مناطق بغية الحصول على البيانات عن قياس الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع ممارسي الجودة في خمس جامعات في المملكة العربية السعودية وهي جامعة تبوك والجوف وحائل والحدود الشمالية وحفر الباطن، والبالغ عددهم (105) ممارساً للفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1445/1444 هـ، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من ممارسي الجودة بسبب خبرتهم السابقة حيث أنهم المسؤولون عن معايير الاعتماد المؤسسي والبرامجي والتي تتضمن في معاييرها عدد من المعايير الفرعية والمحكات والتي تتطلب التعرف على الأنواع المختلفة لمقاييس الأداء والمقارنات المرجعية واستيفاء الأدلة والشواهد التي تضمن استخدام قياس الأداء في الجامعة، وقد شملت عينة الدراسة (94) وقد تم تحديد حجم العينة لمجتمع الدراسة حسب مورغن وكريسيبي (Kregicie & Morgan, 1970).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة، وقد تم تصميمها بناء على الإطار النظري وعدد من الاستبانات التي تقيس موضوع الدراسة، كما تم تقسيم الاستبانة الى ثلاثة أقسام وهي:

القسم الأول: ويتضمن البيانات والمعلومات عن أسماء الجامعات والمركز الوظيفي للعاملين.

القسم الثاني: ويتضمن مقاييس الأداء المؤسسي ويقاس الأداء المؤسسي بالاعتماد على ما ورد في دراسة (القحطاني، 2007) ودراسة (مشعل وربيح، 2017) والمكون من (20) فقرة تقيس خمس مجالات وهي: ادوات وطرق قياس الأداء المؤسسي، وأسباب تبني أدوات قياس الأداء المؤسسي، والمجموعات والعوامل المؤثرة في تصميم الأداء المؤسسي، وتقييم أدوات وطرق قياس الأداء المؤسسي، وقد تم تعديل بعض العبارات بما يتناسب مع متطلبات الدراسة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والثلاثي في خيارات الإجابة على أسئلة الدراسة.

صدق أداة الدراسة:

خضعت الاستبانة بعد صياغتها لاختبار الصدق الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والممارسين للجودة بهدف معرف قدرتها على قياس موضوع الدراسة ووضوح فقراتها ودقتها وصدقها في القياس وقد بلغ عددهم (8) محكمين،

وبناء على ملاحظاتهم على فقرات قياس الأداء المؤسسي، فقد تم تعديل والغاء وحذف بعض الفقرات والتأكد من الخصائص السيكومترية لأدائه الدراسة، وقد تم إجراء مسح تجريبي، Pilot study على عينة حجمها (6) من ممارسي الجودة بغرض اختبار الاستبانة ومدى وضوحها وقياس صدقها وثباتها، ومن خلال الملاحظات أتضح ان الاستبانة تتمتع بالصدق والثبات، وهذا يشير الى امكانية استخدامها في الدراسة الحالية.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج البيانات المطلوبة لأسئلة الدراسة باستخدام برنامج SPSS، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية.

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول وهو:

إجابة السؤال الأول: ما هي أدوات قياس الأداء المستخدمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة؟
للإجابة على هذا السؤال فقد تم تحديد أدوات قياس الأداء لدى ممارسين الجودة في الجامعات السعودية وفي كل مجال من مجالات أداة الدراسة حيث تم حصر مجموعة أدوات قياس الاداء بعد الرجوع للاطار النظري وهي: النماذج الإحصائية، والنماذج الاقتصادية، نموذج 6 سيجما، ونماذج تحليل البيانات، ونموذج التميز الأوروبي، ومؤشرات الاداء الرئيسية، وبطاقة الأداء المتوازن، والتكاليف على أساس النشاط، وتقارير الإنجازات السنوية، والمقارنة المرجعية، وأدوات أخرى، وقد دلت النتائج ان من اصل (94) ممارساً اجابوا عن المنهجية المستخدمة في قياس الأداء كما في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1) الأدوات المستخدمة في قياس الأداء في الجامعة

ادوات أخرى	المقارنة المرجعة	تقارير الانجاز السنوية	التكاليف على أساس النشاط	بطاقة الأداء المتوازن	مؤشرات الأداء الرئيسية	نموذج التميز الاوربي	نماذج تحليل البيانات	نموذج 6 سجمما	نماذج اقتصادية	نماذج إحصائية	94 ممارس
4	71	73	2	10	76	0	17	0	0	35	عدد الاستجابات
1.39%	24.65%	25.35%	0.69%	3.47%	26.39%	0	5.39%	0	0	12.15%	نسبة الاستخدام

وقد تبين أن الجامعات المستهدفة في الدراسة تستخدم قياس الأداء في الجامعة وبنسبة (100%) وأن لديها قسماً خاصاً بقياس الأداء وكانت بنسبة (100%) وأن أكثر الأدوات المستخدمة في قياس الأداء لدي ممارسي الجودة في الجامعات السعودية كانت مؤشرات الأداء الرئيسية ونسبتها (26.39%) ثم جاءت التقارير السنوية وقد كانت نسبتها (25.35%)، ثم جاءت المقارنات المرجعية وبنسبة (24.65%). ويُعزى ذلك إلى متطلبات الأجهزة والهيئات الخارجية والداخلية التي تتطلب تبني أداة لقياس الأداء في الجامعات مما ساهم بشكل مباشر في تأسيس أقسام ووحدات لقياس الأداء فيها، حيث يتطلب المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي في أعمال الاعتماد المؤسسي مجموعة من المعايير الرئيسية والفرعية والمحكات أن تتوفر أدوات متنوعة للقياس المؤسسي، وتوفر مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والتي يجري التحقق منها، وهذا ما شجع تلك الجامعات والتي حصلت على الاعتمادات المؤسسية الكاملة والمشروطة إلى تبني قياس الأداء من خلال مؤشرات أداء ترتبط بمعايير الاعتماد المؤسسي، والعمل على بناء منظومة داخل الجامعات تسعى من خلالها إلى قياس الأداء فيها، وتقاس تلك

المؤشرات سنوياً وبشكل متكرر خلال العام، كما ان متطلبات وزارة التعليم لعدد من المؤشرات ساهم في تبني قياس الأداء، وكذلك متطلبات مركز أداء لعدد من المؤشرات ساهم أيضاً في تبني مؤشرات الاداء بنسبة عالية، أما التقارير السنوية فيعزى استخدامها الى وجود مجموعة من القرارات النظامية التي تتطلب العمل على أعداد تقارير سنوية لمجلس شئون الجامعات، وكذلك مراكز الأداء حيث تتضمن تلك التقارير عدد من المؤشرات التي تتعلق ببعض الأهداف التي تعمل عليها الجامعات، كما ترتبط كذلك بميزانية الجامعة ومشاريعها المقررة والمعوقات التي تعترضها، اما المقارنات المرجعية فيعزى استخدامها عن غيرها بسبب متطلبات المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي بمقارنة أداء الجامعة مع غيرها من الجامعات بناء على مجموعة من المؤشرات حيث تعمل الجامعات على عقد اتفاقيات او مذكرات تفاهم لتبادل مجموعة من المؤشرات مع بعضها البعض. وتتفق النتيجة جزئياً مع دراسة (القحطاني، 2007) حيث جاءت التقارير السنوية في المرتبة الاولى كأداة قياس للأداء في الاجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ثم مؤشرات الأداء الرئيسية في المرتبة الثانية، بينما اختلفت عن دراسة (مشعل وآخرون، 2017) حيث جاءت في المرتبة الاولى النماذج الاحصائية ثم مؤشرات الأداء في المرتبة الثانية ثم النماذج الإحصائية في المرتبة الثالثة، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (Zhivan,2017) في تنوع منهجيات القياس المستخدمة في الجامعات.

وللإجابة على السؤال الخاص عن دور الجامعات في تصميم أداة قياس الأداء، وجهة التصميم، والتنفيذ، فقد تم تحديد الجهات التي قامت بتصميم قياس الاداء من وجهة نظر ممارسين الجودة في الجامعات السعودية سواء من الادارة العليا، او الأداة المختصة في قياس الأداء او إدارة التخطيط والتطوير، او لجنة او فريق، او اخرى، اما جهة تصميم الأداة ان كانت من داخل الجامعة ام تستعين بجهات خارجية من خلال حساب التكرارات والنسبة المئوية، وقد دلت النتائج ان من اصل (94) ممارساً اجابوا عن الجهات المشاركة في تصميم الأداة وأن كانت من جهة تصميم قياس الاداء داخلية او خارجية كما في الجدول رقم (2)

جدول رقم (2) جهة تصميم الأداة المستخدمة في قياس الأداء في الجامعة

النسبة	التكرار	94 ممارس
30.99%	53	الإدارة العليا
28.07%	48	الإدارة المختصة في قياس الأداء
16.37%	28	إدارة التخطيط والتطوير
15.20%	26	لجنة أو فريق
9.36%	16	أخرى
94.68%	89	التصميم داخلي
5.32%	5	التصميم خارجي

ويتبين من الجدول (2) أن الجهات المشاركة من الجامعة في تصميم أداة قياس الأداء كانت الإدارة العليا في المرتبة الاولى وبنسبة (30.99%) ثم الإدارة المختصة بقياس الأداء وبنسبة (28.07%)، ثم إدارة التخطيط والتطوير وبنسبة (16.37%)، ثم اللجنة أو الفريق المكلف بقياس الأداء وبنسبة (15.20%) ثم جهات أخرى وبنسبة (9.36%)، وأن الجامعات قامت بنفسها بتصميم أداة القياس داخلياً وبنسبة (94.68%)، وبعض الجامعات قامت بتصميم أداة القياس خارجياً وبنسبة (5.32%)، ويُعزى اهتمام الإدارة العليا ومشاركتها في تصميم وتنفيذ قياس الأداء باعتبارها المسؤولة امام الجهات الخارجية عن كثير من المشاريع

والمبادرات التي تعمل عليها فهي من تقوم بتوقيع العقود مع المركز الوطني لتنفيذ أعمال الاعتماد المؤسسي والبرامجي والعمل على أنجازه خلال فترة زمنية محددة، كما أنها المسؤولة عن تلبية متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومنها قياس الأداء لكثير من المبادرات والمشاريع داخلها، كما انها المسؤولة عن دخول الجامعات التصنيفات الدولية وما تتطلبه من قياس للأداء من خلال عدد من المؤشرات، وقد اعتمدت هذه الجامعات على نفسها في تأسيس بعض المنظومات لقياس الأداء فيها بسبب وجود مجموعة من التقارير والأدلة والمؤشرات الجاهزة لقياس الأداء فيها مما سهل عليها قياس الأداء من خلال تلك التقارير والأدلة والمؤشرات دون الحاجة الى جهات خارجية في جميع أعمالها، وتتفق النتيجة مع دراسة (الشقاوي، 2007) في دور مجالس الإدارة والادارة العليا في تصميم منهجية قياس الادارة العليا، واختلفت معها في ان نسبة (94%) من الجامعات كان تصميمها داخلياً، بينما في دراسة (الشقاوي، 2007)، كانت النسبة (32%) داخلياً، واتفقت مع دراسة (مشعل، 2017) ان تصميم ادوات القياس كانت (70%) داخلياً.

السؤال الثاني: ما هي اسباب تبني أدوات القياس في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث تم تحديد أسباب تبني أدوات القياس لدى ممارسين الجودة في الجامعات السعودية في مجموعة من الأسباب التي تلزم الجامعات بتبني أدوات القياس بعد الرجوع للاطار النظري وهي: تقديم التقارير الدورية، وتعزيز سمعة الجامعة، تحديد الجوانب التي تحتاج تحسين، تنظيم موارد الجامعة، التخطيط الاستراتيجي، متابعة ومراقبة الاداء، تعريف العاملين بالأداء المتوقع، تعريف العاملين بالأداء المتوقع، تقييم اداء مبادرات ومشروعات الجامعة، نشر قيم وأولويات الجامعة، دعم التعليم التنظيمي، الاعتماد الاكاديمي، التصنيفات الدولية، اخرى وقد دلت النتائج ان من اصل (94) ممارساً اجابوا عن الأسباب في تبني قياس الأداء كما في الجدول رقم (3)

جدول رقم (3) أسباب تبني أدوات قياس الأداء في الجامعة

الترتيب	النسبة	التكرارات	94 ممارس
2	16.49%	80	تقديم التقارير الدورية
5	10.10%	49	وتعزيز سمعة الجامعة
6	6.19%	30	تحديد الجوانب التي تحتاج تحسين
8	3.30%	16	تنظيم موارد الجامعة
3	15.88%	77	التخطيط الاستراتيجي
12	1.44%	7	متابعة ومراقبة الأنشطة اليومية
11	2.27%	11	تعريف العاملين بالأداء المتوقع
7	5.98%	29	تقييم أداء مبادرات ومشروعات الجامعة
8	3.30%	16	نشر قيم وأولويات الجامعة
13	1.03%	5	دعم التعليم التنظيمي
1	17.73%	86	الاعتماد الأكاديمي
4	12.99%	63	التصنيفات الدولية
8	3.30%	16	أخرى

ويتبين من الجدول (3) أن أهم الأسباب التي دعت الجامعات السعودية إلى تبني أداة قياس الأداء هي عملية الاعتماد الأكاديمي وبنسبة (17.73%) ثم بسبب تقديم التقارير الدورية وبنسبة (16.49%) ثم الأسباب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وبنسبة (15.88%) ويُعزى ذلك إلى دخول الجامعات المذكورة في أعمال الاعتماد الأكاديمي منذ سنوات وفق عقود زمنية امتدت لسنوات

للحصول على الاعتماد المؤسسي الكامل والمشروط، أما التقارير السنوية فهي أحد الأسباب المهمة التي تدفع الجامعات الى تبني أدوات قياس داخل هذه الجامعات حيث تقوم الجامعات بأعداد تقاريرها السنوية وعرضها على بعض اللجان وعلى مجلس الجامعة للتوصية برفعه الى وزارة التعليم ومجلس شئون الجامعات ومركز أداء. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الشقاوي، 2007) في ان الأسباب الداعية لقياس الأداء هي للتقارير الخارجية في المرتبة الاولى واختلفت عنها في المرتبة الثانية لسمعة الجهاز وفي المرتبة الثالثة للتحسين، واتفقت مع دراسة (Zhivan, 2017) في ان اصدار التقارير عن الخطة الاستراتيجية من أسباب تبني قياس الأداء.

السؤال الثالث: ما هي المجموعات والعوامل المؤثرة في تصميم أدوات القياس في الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية، حيث تم تحديد العوامل المؤثرة لدى ممارسي الجودة في الجامعات السعودية المؤثرة في تصميم قياس الأداء في الجامعات السعودية حيث تم تحديد المجموعات بعد الرجوع للآطار النظري حيث تم تحديد مجلس الجامعة، إدارة الجامعة، الأجهزة الرقابية، المستفيدين من الخدمة، الوحدات الإدارية، وسائل الإعلام، هيئة تقويم التعليم، اما العوامل المؤثرة على تصميم اداة قياس الأداء فهي العوامل الاستراتيجية، الموارد البشرية، التعلم والتحسين، المراقبة والمسائلة، عوامل اخرى، اخرى، وقد دلت النتائج ان من اصل (94) ممارساً اجابوا عن المجموعات المؤثرة في قياس الأداء كما في الجدول رقم (4)

جدول رقم (4) المجموعات المؤثرة في تصميم قياس الأداء في الجامعة

الترتيب	النسبة	التكرارات	المجموعات
3	21.72%	53	مجلس الجامعة
1	31.56%	77	إدارة الجامعة
5	6.15%	15	الأجهزة الرقابية
4	12.30%	30	المستفيدين من الخدمة
6	4.92%	12	الوحدات الإدارية
7	1.23%	3	وسائل الإعلام
2	22.13%	54	هيئة تقويم التعليم

ويتبين من الجدول (4) أن المجموعات المؤثرة في تصميم قياس الأداء في الجامعات السعودية هي مجموعة إدارة الجامعة وجاءت في المرتبة الاولى وبنسبة (31.56%)، ثم في المرتبة الثانية هيئة تقويم التعليم وبنسبة (22.13%) ثم مجموعة مجلس الجامعة وجاءت في المرتبة الثالثة وبنسبة (21.72%) ثم مجموعة المستفيدين من الخدمة وبنسبة (12.30%) ثم مجموعة الأجهزة الرقابية وبنسبة (6.5%) ثم مجموعة الوحدات الإدارية وبنسبة (4.92%) ثم مجموعة وسائل الاعلام وبنسبة (1.23%). ويُعزى ذلك إلى ان إدارة الجامعات ومن خلال استشراف المستقبل لديها تعمل على كثير من المشاريع والمبادرات التي تحتاج فيها الى قياس الأداء كأعمال التخطيط الاستراتيجي، والتصنيفات الدولية، وأعداد الميزانيات، وأعمال الجودة والاعتماد الأكاديمي، كما يتضح ان هيئة تقويم التعليم ممثلة بالمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي تتطلب تبني آليات وأدوات ومقاييس لقياس الأداء في الجامعات، وتتفق النتيجة جزئياً مع دراسة (القحطاني، 2007) حيث جاءت الادارة العليا في المرتبة الأولى ثم المستفيدين من الخدمة. أما العوامل المؤثرة على تصميم أداة قياس الأداء فقد دلت النتائج أن (94) ممارساً اجابوا عن العوامل المؤثرة في قياس الأداء كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) العوامل المؤثرة في تصميم قياس الأداء في الجامعة

الترتيب	النسبة	التكرارات	العوامل
1	37.09%	79	العوامل الاستراتيجية
4	9.86%	21	الموارد البشرية
2	33.80%	72	التعلم والتحسين
3	16.90%	36	المراقبة والمساءلة
5	2.35%	5	عوامل أخرى

ويتبين من الجدول (5) أن العوامل المؤثرة في تصميم قياس الأداء في الجامعات السعودية هي العوامل الاستراتيجية وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة (37.09%)، ثم التعلم والتحسين في المرتبة الثانية بنسبة (33.8%) ثم المراقبة والمساءلة ثالثاً بنسبة (16.9%)، أما الموارد البشرية فحلت رابعاً بنسبة (9.86%)، ثم العوامل الأخرى بنسبة (2.35%)، ويُعزى ذلك إلى ان التوجهات الاستراتيجية تتطلب قياس الأداء فتنفيذ الخطط الاستراتيجية يتطلب حوكمتها من خلال معرفة نسب إنجاز مبادراتها ومشاريعها وفق مؤشرات أداء، كما ان التغلب على كثير من المشاكل من خلال أعمال التطوير والتحسين تتطلب التعرف على الوضع الراهن من خلال قياس الأداء والعمل على التطوير والتحسين، وتتفق النتيجة مع دراسة (الفحطاني، 2007) جزئياً والتي اعتبرت ان عوامل التحسين والتطوير جاءت في المرتبة الاولى ودراسة (Asier,2012) والتي بينت ان قياس الأداء المؤسسي في جامعة الملك خالد وجامعة الملك فهد يتم من خلال عدد من الأجهزة الخارجية كوزارة المالية، وديوان المحاسبة، والمركز الوطني للتقويم والاعتماد الاكاديمي، واختلفت مع دراسة (Asier,2012) حول العوامل المؤثرة في تصميم اداة القياس والتي منها عوامل عدم اليقين، والبيروقراطية، ومستوى الحوكمة، والمستوى الاستراتيجي، وظروف الجامعة، والثقة والمحسوبية، والقيادة، وهوية الجامعة.

السؤال الرابع: ما هو تقييم أدوات قياس الأداء في الجامعات السعودية من حيث الملائمة والفاعلية من وجهة نظر ممارسي الجودة ؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث تم تقييم أدوات قياس الأداء في الجامعات السعودية من حيث الملائمة والفاعلية لدى ممارسي الجودة في الجامعات السعودية في تقييم منهجية قياس الأداء في الجامعات السعودية بعد الرجوع للاطار النظري حيث تم تحديد الملائمة بملائمة الأداة المستخدمة في قياس الاداء، ملائمة الاداة المستخدمة لطبيعة عمل الجامعة، سهولة تطبيق الأداة المستخدمة لقياس أداء الجامعة، ملائمة أداة القياس المستخدمة من حيث المدة الزمنية للتطبيق، تساعد أداة القياس في تعديل وتطوير الخطة الاستراتيجية، ملائمة أداة القياس لمتابعة الانشطة الاساسية في الجامعة، ملائمة أداة القياس لمتابعة جوانب التطوير والتحسين بالجامعة، فاعلية الادارة المستخدمة في قياس الاداء، وقد دلت النتائج ان من اصل (94) ممارساً اجابوا عن تقييم منهجية قياس الأداء في الجامعات السعودية من حيث الملائمة والفاعلية كما في الجدول رقم (6)

جدول رقم (6) ملائمة وفاعلية الأداة المستخدمة في قياس الأداء في الجامعة

الترتيب	الانحراف المعياري	النسبة	نطاق الرضا	المتوسط الحسابي	94 ممارس
1	0.85	76.38%	جيد جدا	3.82	ملاءمة الأداة المستخدمة في قياس الأداء
3	0.84	76.17%	جيد جدا	3.81	ملاءمة الأداة المستخدمة لطبيعة عمل الجامعة
5	0.87	75.32%	جيد جدا	3.77	سهولة تطبيق الأداة المستخدمة لقياس أداء الجامعة

1	0,91	%76.38	جيد جدا	3.82	ملاءمة أداة القياس المستخدمة من حيث المدة الزمنية للتطبيق
7	0,93	%74.89	جيد جدا	3.74	تساعد أداة القياس في تعديل وتطوير الخطة الاستراتيجية
8	0,91	%74.26	جيد جدا	3.71	ملاءمة أداة القياس لمتابعة الأنشطة الأساسية في الجامعة
4	0,92	%75.74	جيد جدا	3.79	ملاءمة أداة القياس لمتابعة جوانب التطوير والتحسين بالجامعة
5	0,88	%75.32	جيد جدا	3.77	الفاعلية المستخدمة في قياس الأداء
	0.81	%75.60	جيد جدا	3.78	المجموع

ويتبين من الجدول (6) أن أدوات قياس الأداء في الجامعات السعودية في نظر ممارسي الجودة في الجامعات السعودية كانت ملاءمة وفعالة وبنسبة (75.6%) ويُعزى ذلك إلى ارتباطها بأعمال الاعتماد الأكاديمي حيث أصبح لدى الجامعات الوعي الكافي في منهجية التطبيق، وإلى سهولة التنفيذ والحصول على البيانات الكافية التي تحتاجها مؤشرات الأداء، كما أنها ليست مكلفة مالياً، كما أنها تلبي حاجة المراجعين الخارجيين لتقييم الجامعات، ولا تتطلب جهود كبيرة ومعقدة في تغيير الأعمال جذرياً وهندستها من جديد في الجامعات، وتختلف النتيجة مع دراسة (القحطاني، 2007)، والتي قيمت قياس الأداء بأنه فعال إلى حد ما، واختلفت مع دراسة (مشعل، 2017) والتي قيمت أدوات القياس بأنها عالية.

وبشكل عام تشير نتائج الدراسة إلى أن الجامعات السعودية من وجهة نظر ممارسي الجودة لديها الوعي الكافي بأهمية قياس الأداء المؤسسي ويتضح ذلك أن كل الجامعات في عينة الدراسة لديها أدوات قياس للأداء المؤسسي من خلال وجود قسم أو وحدة في الجامعة تعمل عليها، وأن الجامعات تستخدم مؤشرات الأداء في المرتبة الأولى، ثم التقارير السنوية في المرتبة الثانية، ثم المقارنات المرجعية، وأن لإدارة هذه الجامعات دوراً كبيراً في وجود هذه الأدوات، وأنها اعتمدت على نفسها في تصميم هذه الأدوات، وقد دفعت عدة أسباب هذه الجامعات إلى تبنيها ومنها أعمال الجودة والاعتماد الأكاديمي، وأعداد التقارير السنوية، وأعمال التخطيط الاستراتيجي، وقد كان لإدارة الجامعة دوراً مهماً في المشاركة والتصميم لأدوات القياس، وأن العوامل الاستراتيجية كانت الدافع لتبني هذه الأدوات، وأنها ملاءمة وفعالة، وتبرز أهمية تلك النتيجة أن الجامعات السعودية بدأت بتبني أساليب وأدوات القطاع الخاص في أعمالها حيث أصبح لديها الوعي والقدرة في ممارسة قياس الأداء استجابة لتلبية كثير من المتطلبات ومنها متطلبات الاعتماد المؤسسي والاعتماد البرمجي الخاص بالمركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وكذلك لتلبية متطلبات التصنيف السعودي للجامعات المزمع تطبيقه، وكذلك متطلبات التصنيفات الدولية، والخطة الاستراتيجية، والتخصيص، ونظام الجامعات الجديد، والمركز الوطني للأداء، وترتبط نتيجة هذه الدراسة بكثير من الدراسات والأبحاث التي تناولت دراسة قياس الأداء في القطاع العام والقطاع الخاص، وفي الجامعات بشكل خاص حيث أشارت كثير من الدراسات التي تم استعراضها إلى التأثير المباشر والقوي لقياس الأداء في المنظمات سواء في القطاع العام وفي الجامعات، وبرغم الآثار الكبيرة لموضوع الدراسة إلا أن هناك العديد من القيود التي واجهتها ومنها اقتصر أدوات القياس لأداء الجامعات عدد محدود بناء على البيئة المحيطة بها والتشريعات والأنظمة والقوانين السائدة، كما أن من القيود التي واجهتها هذه الدراسة قلة الدراسات العربية التي تناولت قياس الأداء المؤسسي في الجامعات العربية والسعودية بشكل خاص.

التوصيات:

1. حيث دلت نتائج اجابة السؤال الاول على تبني الجامعات لمنهجية قياس الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات الأداء، والتقارير السنوية، والمقارنات المرجعية، فإن الجامعات يجب ان تعمل على تبني أداة قياس حديثة ومناسبة وموحدة تضمن استيفاء كل المتطلبات المطلوبة في القياس المؤسسي للجامعة كمتطلبات المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، والمركز الوطني للأداء، وكذلك الخطة الاستراتيجية للجامعة، أو التقارير السنوية المطوب رفعها لمجلس شؤون الجامعات أو الوزارات ذات العلاقة.

2. حيث دلت نتائج اجابة السؤال الثاني على ان اهم الأسباب التي ساهمت في تبني قياس الأداء كانت الاعتماد المؤسسي والبرامجي في الجامعات، وأعداد التقارير السنوية الدورية، والتخطيط الاستراتيجي، والتصنيفات الدولية، وتعزيز سمعة الجامعة، فيجب على الجامعات التركيز على الأسباب الاخرى والتي من ضمنها استيفاء تقييم اداء ومبادرات ومشروعات الجامعة، وترشيد الأنفاق والموارد المالية، وربط أهداف العاملين بالاداء المؤسسي، مع ربط الانشطة اليومية بال شهرية بالسنوية، وزيادة التعلم التنظيمي للعاملين في الجامعات.
3. حيث دلت نتائج أجابة السؤال الثالث على ان العوامل المؤثرة في تصميم قياس الأداء المؤسسي كانت إدارة الجامعة، وهيئة تقييم التعليم والتدريب من خلال المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، ومجلس الجامعة، والمستفيدون من الخدمة، فيجب التركيز على متطلبات الاجهزة الاخرى مثل الأجهزة الرقابية، ومتطلبات الوحدات الادارية العاملة، ووسائل الأعلام.
4. حيث دلت نتائج السؤال الرابع على ان منهجية قياس الأداء المؤسسي كانت ملائمة وفعالة فيجب التركيز على الاستمرار بزيادة الوعي والمشاركة بمنهجية قياس الأداء المستخدمة من حيث السهولة والتكلفة وأشراك المستويات الدنيا والوسطى والعليا في قياس الأداء المؤسسي بما يضمن سلامة قياس المؤشرات وعدم حدوث تضارب فيما بينها.
5. أجراء مزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بقياس الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية.

المراجع:

المراجع العربية:

- تقرير البنك الدولي توقعات وتطلعات إطار جديد للتعليم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. (2019).
- الخطة المستقبلية للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية (آفاق). 1450هـ.
- الرويتع، سعد. (2002). قياس الأداء في الاجهزة الحكومية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، 16 (2)، ص 65-102.
- الشقاوي، عبدالرحمن. (2002). نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، وزارة التخطيط.
- الشقاوي، عبدالرحمن. (2009). تطوير أنظمة الحكم والادارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة.
- عبدالرحيم، عبدالرحيم. (2019). الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، المجلة العربية للإدارة، 19 (2).
- العتيبي، طارق. (2015). متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء في الجامعات السعودية، مؤتمر قياس الأداء وتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسة لتعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي، جامعة طيبة.
- غريب، أحمد. (2019). قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة بالتطبيق على كلية التكنولوجيا والتنمية بجامعة الزقازيق، مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية. 2 (3).
- غنيم، عادل. (2018). استخدام مصفوفة بيت الجودة في دعم مستويات الأداء القياسية بالتطبيق على جامعة بيثية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 26 (2).
- القحطاني، مشيب. (2007). قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الثاني لمعايير الادارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- قرني، أسامة، أبو سيف، محمود. (2014). استخدام منشور قياس الأداء في تطوير الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية،

الكردي، موسى، الغامدي، علي. (2009). استراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير (المدخلات والمخرجات، النتائج، المكونات)، *مجلة الإدارة العامة*، م(49).

مشعل، احمد، وربيح، رفعت. (2017). قياس الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي المصري: أدوات وطرق القياس وتقييمها، *مجلة الإداري*، ع(148).

المراجع الإنجليزية:

- Abdul Rahim, A. (2019). Strategic maps as an introduction to achieving alignment and measuring institutional performance in government institutions, (In Arabic) *Arab Journal of Management*, 19 (2).
- Al-Kurdi, M., Al-Ghamdi, A. (2009). Strategies for measuring government performance between models of administrative thought and the necessities of change (inputs and outputs, results, components), (In Arabic). *Journal of Public Administration*, Issue (49).
- Al-Otaibi, Tariq. (2015). Requirements for the application of the balanced scorecard to measure performance in Saudi universities. Performance measurement and application of key performance indicators conference to enhance comprehensive quality in the universities of the Arab world. (In Arabic) *Taibah University*.
- Al-Qahtani, Mushabab. (2007). Measurement and management of performance in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia, the second conference of institutes of public administration and administrative development in the countries of the Cooperation Council for the Arab States of the Gulf. (In Arabic).
- AlQahtani, Najlaa.(2018). *Analysis of Process and Service Delivery Using the EFQM Excellence Model*, Portsmouth Business School.
- Al-Ruwaite, Saad. (2002). Performance measurement in government agencies, (In Arabic) King Abdulaziz University Journal: *Economics and Administration*, 16 (2), 65-102.
- Al-Shaqawi, Abdel-Rahman. (2002). Towards a better performance in the government sector in the Kingdom of Saudi Arabia, (In Arabic) *Ministry of Planning*.
- Al-Shaqawi, Abdel-Rahman. (2009). Developing governance and administration systems and administrative development efforts in the Kingdom of Saudi Arabia, (In Arabic) *Institute of Public Administration*.
- Angiola, Nunzio, & Bianchi, Piervito.(2018). Performance management in public universities: overcoming bureaucracy, *International Journal of Productivity and Performance Management*,67(4).
- Asseri, Ali. (2012). *Performance Measurement Systems in Two Saudi Arabian Government Universities: A grounded Theory Study*, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy.
- Bain & company. (2023). Top Management Tools & Trends for 2023, Survey Results.

- Budimir, Verica, Lutitsky, Ivana, Vasicek, Davor. (2021). Management of Management of Croatian Public Higher Education Institutions Based on Performance Measurement, *Eurasian Journal of Business and Management*, 9(1), 14-37.
- Ghoneim, Adel. (2018). Using the Quality House Matrix in Supporting Standard Performance Levels by Application to the University of Bisha, (In Arabic). *IUG Journal of Economics and Business Studies*, 26 (2).
- Ghrib, Ahmed. (2019). Measuring performance in higher education institutions from the perspective of stakeholders, applied to the Faculty of Technology and Development, (In Arabic) Zagazig University, *Alexandria Journal of Accounting Research*.2(3).
- Guarini, Enrico & Magli, Francesca, Francesconi, Andrea. (2019). Academic logics in changing performance measurement systems, *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(1), 109-142.
- Jaaskelainen, Aki. (2015). Designing a performance measurement system to support outsourcing decisions in a Finnish university, *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(3), 237-252.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, (30), 607-610.
- Meshaal, A., & Rabie, R. (2017). Measurement of Institutional Performance in the Egyptian Government Sector: Tools and Methods of Measurement and Evaluation, (In Arabic). *Al-Edari Journal*, Issue (148).
- Nealy, Andy. (2019). *Designing Performance Measurement Systems*, Springer.
- Pietrzak, Michał, Paliszkiwicz, Joanna, Klepacki, Bogdan. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university, *Online Journal of Applied Knowledge Management*,3(1).
- PMMI. (2006). Improvement through Performance Management, Measurement and Information Review of Performance Improvement Models and Tools January.
- Qarni, O., Abu Seif, M. (2014). The Use of Performance Measurement Publication in the Development of Egyptian Universities, (In Arabic). *Journal of the Faculty of Education*, 4 (1)
- Ter Bogt, Henk J & Scapens, Robert W. (2012). Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems, *European Accounting Review*,21(3), 451–497.
- The Future Plan for University Education in The Kingdom of Saudi Arabia (Horizons). 1450 AH. (In Arabic).
- The World Bank Report Expectations and Aspirations of a New Framework for Education in the Middle East and North Africa. (2019). (In Arabic).
- Zhivan, Alach. (2017). The use of performance measurement in universities, *International Journal of Public Sector Management*,30(2),102-117.