



كلية الشريعة والقانون بدمهور



جامعة الأزهر

# مجلة البحوث الفقهية والقانونية

مجلة علمية محكمة  
تصدرها كلية الشريعة والقانون بدمهور

بحث مستقل من

العدد الرابع والأربعين - "إصدار يناير ٢٠٢٤م - ١٤٤٥هـ"

مؤشرات الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الإستراتيجية للجامعة  
دراسة تحليلية

Performance Indicators At Imam Muhammad Bin Saud Islamic  
University Its supervisory role in achieving  
the university's strategic plan  
An analytical study

الدكتورة

شيخة بنت محمد بن سيف العتيبي

أستاذة مشارك بقسم الدعوة والرقابة

كلية أصول الدين والدعوة

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

مجلة البحوث الفقهية والقانونية  
مجلة علمية عالمية متخصصة ومُحكمة  
من السادة أعضاء اللجنة العلمية الدائمة والقارئة  
في كافة التخصصات والأقسام العلمية بجامعة الأزهر

المجلة مدرجة في الكشاف العربي للإستشهادات المرجعية ARABIC CITATION INDEX

على Clarivate Web of Science

المجلة مكشّفة في قاعدة معلومات العلوم الإسلامية والقانونية من ضمن قواعد بيانات دار المنظومة

المجلة حاصلة على تقييم ٧ من ٧ من المجلس الأعلى للجامعات

المجلة حاصلة على تصنيف Q<sup>3</sup> في تقييم معامل "Arcif" العالمية

المجلة حاصلة على تقييم ٨ من المكتبة الرقمية لجامعة الأزهر

رقم الإيداع

٦٣٥٩

الترقيم الدولي

□ (ISSN-O): (٢٦٣٦-٢٨٠٥) - (ISSN-P): (١١١٠-٣٧٧٩)

للتواصل مع المجلة

□ +٢٠١٢٢١٠٦٧٨٥٢

□ journal.sha.law.dam@azhar.edu.eg

موقع المجلة على بنك المعرفة المصري

□ https://jlr.journals.ekb.eg

**مؤشرات الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الإستراتيجية للجامعة  
دراسة تحليلية**

**Performance Indicators At Imam Muhammad Bin Saud Islamic  
University Its supervisory role in achieving  
the university's strategic plan  
An analytical study**

**الدكتورة**

**شيخة بنت محمد بن سيف العتيبي**

**أستاذ مشارك بقسم الدعوة والرقابة**

**كلية أصول الدين والدعوة**

**جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**



## مؤشرات الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الإستراتيجية للجامعة دراسة تحليلية

شيخة بنت محمد بن سيف العتيبي

قسم الدعوة والرقابة، كلية أصول الدين والدعوة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

البريد الإلكتروني: smaieteby@imamu.edu.sa

### ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية دور الرقابة في تحقيق الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وبيان مؤشرات الأداء المطبقة في الخطة الاستراتيجية للجامعة، والتأكيد على إجراءات الرقابة في مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية للجامعة، ودور الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ لتحقيق الخطة الاستراتيجية، وتحليل وتقويم مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من خلال واقعها، والتعرف على الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة، وإيجاد الحلول والآليات المناسبة التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

واعتمد البحث المنهجين الاستقرائي، والوصفي المسحي، وتم تقسيم البحث إلى جانبين نظري وتحليلي، ويشتمل الجانب النظري على مبحثين وهما:

المبحث الأول: مفهوم مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية، وأهميتها.

المبحث الثاني: إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الإستراتيجية في

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتطبيقاتها.

وأما الجانب التحليلي فاشتمل على:

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة التحليلية، ونتائجها، ومناقشتها.

**الكلمات المفتاحية:** مؤشرات، الأداء، الرقابة، الخطة، الإستراتيجية.

**Performance indicators at Imam Muhammad bin Saud  
Islamic University Its supervisory role in  
achieving the university's strategic plan  
An analytical study**

Sheikha bint Mohammed bin Saif Al Otaibi

Department of Advocacy and Oversight, Faculty of Fundamentals  
of Religion and Da'wah, Imam Muhammad Bin Saud Islamic  
University, Saudi Arabia.

E-mail: smaiteeby@imamu.edu.sa

**Abstract:**

The study aims to highlight the importance of the role of oversight in achieving the strategic plan of Imam Muhammad bin Saud Islamic University, clarifying the performance indicators applied in the strategic plan of the university, emphasizing the control procedures in the performance indicators related to the strategic plan of the university, and the role of the parties concerned with monitoring performance indicators at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. To achieve the strategic plan, analyze and evaluate performance indicators related to the strategic plan of Imam Muhammad bin Saud Islamic University through its reality, and identify the difficulties and obstacles that face

To achieve the strategic plan at Imam Muhammad bin Saud Islamic University.

The research adopted the inductive and descriptive survey methods, and the research was divided into two sides, theoretical and analytical, and the theoretical side includes two topics:

The first topic: the concept of performance indicators at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, its supervisory role in achieving the strategic plan, and its importance.

The second topic: Monitoring procedures for performance indicators related to the strategic plan at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, and its applications.

As for the analytical side, it includes:

The third topic: the analytical study procedures, results, and discussion.

**Keywords:** Indicators, Performance, Control, Plan, Strategy.



**تشكر الباحثة عمادة البحث العلمي بجامعة الإمام محمد  
بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية لتمويلها  
هذا المشروع في عام ١٤٤١هـ - برقم (١٩-١٢-١٥-٠٠٢)**

## المقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه، ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين، وبعد:  
يعتمد البحث على المؤشرات الرئيسة المتعلقة بتقويم الأداء وفقاً للخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لعام (٢٠١٤-٢٠٢٠م)، وذلك بمؤشرات إحصائية تعتمد على ما يلي:

- ١- التميز في التعليم والتعلم في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٢- التطوير في البحث العلمي، والدراسات العليا في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٣- عقد شراكة حقيقية مع المجتمع.
- ٤- التطوير والتحسين المستمر للتنظيم الإداري والمالي.
- ٥- بناء بيئة جامعية جاذبة ومتكاملة.
- ٦- العناية بتصنيف الجامعة محلياً وإقليمياً ودولياً.

## أولاً: أهمية الموضوع:

من أهم أهداف التحول الوطني ٢٠٢٠م تطوير التعليم العام والعالي بما يتماشى مع تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، ولا شك أن تطوير التعليم الجامعي وجودة مخرجاته يسهم في التنمية في المملكة العربية السعودية على كل الأصعدة؛ لذا ستكون هذه الدراسة عن مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودورها الرقابي في تحقيق تطلعات ولاية الأمر، وذلك من خلال قائمة المؤشرات الإحصائية لتقويم الأداء وفقاً للخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٤-٢٠٢٠م).

**ثانياً: إشكالية البحث:**

تنطلق مشكلة البحث الحالي من ضرورة تفعيل الدور الرقابي للمؤشرات لتقويم الأداء من خلال القيام بدورها التام في تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وهذا هدف من أهداف التحول الوطني ٢٠٢٠م، ومن هذا المنطلق تتمثل مشكلة البحث الحالي في التوصل إلى واقع الدور الرقابي، ودوره في تقويم مؤشرات الأداء وفق الخطة الاستراتيجية للجامعة من خلال التعرف على إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء وتطبيقاتها وواقعها في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتقويم الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة، وإيجاد الحلول والآليات المناسبة التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية، ودورها الرقابي في الجهات المختصة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

**ثالثاً: التساؤلات البحثية:**

- ١- ما مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
- ٢- ما أهمية الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
- ٣- ما إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
- ٤- ما هي تطبيقات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟
- ٥- ما واقع مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

٦- ما دور الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة؟

٧- ما تقويم الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

٨- ما الحلول والآليات التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

٩- ما تحليل وتقويم مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

#### رابعاً: الأهداف:

١- إبراز أهمية دور الرقابة في تحقيق الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٢- بيان مؤشرات الأداء المطبقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٣- التأكيد على إجراءات الرقابة في مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٤- الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.

٥- تحليل وتقويم مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٦- واقع مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.

٧- التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٨- إيجاد الحلول والآليات المناسبة التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

#### خامساً: المنهج والإجراءات:

هذه الدراسة من الدراسات التي تجرى بأكثر من منهج بحث، وتجمع لها المعلومات بأكثر من طريقة؛ نظرًا لقيامها على جانبين: الجانب النظري، والجانب الميداني.

ويشمل الجانب النظري: المنهج الاستقرائي، والاستقراء هو: التتبع من الجزء إلى الكل، وذلك من خلال استقراء كل ما يتعلق بمفهوم مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية، وأهميتها، وكذلك إجراءاتها، وتطبيقاتها في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ويشتمل الجانب التحليلي على: المنهج المسحي، "وهو: ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة، أو استنتاج الأسباب مثلاً"<sup>(١)</sup>.

وتستخدم فيه أداة الاستبانة؛ للتعرف على صلاحية كل جهة معنية بالرقابة على مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية في الجامعة، ووضع آلية مناسبة لتحقيق مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

(١) انظر: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، صالح بن حمد العساف، مكتبة العبيكان: الرياض،

### سادساً: الدراسات السابقة:

من خلال البحث لم أجد دراسات تناولت هذه الدراسة بشكل مباشر، ومن الدراسات ما يلي:

أولاً: مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الدعوي .. دراسة ميدانية مطبقة على المكاتب التعاونية للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في مدينة الرياض<sup>(١)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الدعوية، وقياس وتحديد مستوى الجودة في العمل الدعوي، ومدى إمكانية تحقيقها.

واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

ومن النتائج: أن القيادات بمكاتب الدعوة لا توجد لديهم الإمكانيات الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المكاتب الدعوية.

وهذه الدراسة تختلف عنها في أنها محددة في تحقيق مؤشرات الأداء في الخطة

الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ثانياً: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل

والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة<sup>(٢)</sup>.

---

(١) شبيخة بنت دخيل العتيبي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الدعوة، الرياض، ١٤٣٤هـ.

(٢) سمر بنت سعيد البياري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، ٢٠١٨م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، ومن نتائجها:

أن المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي هي ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، الأمان والاستقرار الوظيفي، وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية.

وهذه الدراسة تختلف كذلك عنها في أنها محددة في تحقيق مؤشرات الأداء في الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

سابعاً: تقسيمات الدراسة:

الجانب النظري، وفيه مبحثان:

المبحث الأول: مفهوم مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية، وأهميتها، وفيه مطلبان:  
المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: أهمية مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وتطبيقاتها، وفيه مطلبان:

المطلب الأول: إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

المطلب الثاني: تطبيقات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الجانب التحليلي، وفيه:

**المبحث الثالث: إجراءات الدراسة التحليلية، ونتائجها، ومناقشتها، وفيه مطلبان:**

المطلب الأول: إجراءات الدراسة التحليلية.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة التحليلية، ومناقشتها.

الخاتمة: وتشتمل على:

- أبرز النتائج

- التوصيات.



## المبحث الأول:

### مفهوم مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية، وأهميتها:

مؤشرات الأداء في كل مؤسسة مهمة جداً؛ لقياس مدى تحقيق الأهداف للمؤسسة، وما تبني عليه في خططها الاستراتيجية، ولأهمية البحث في ذلك لا بد من معرفة مفهوم مؤشرات الأداء، وأهميتها، ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية، وتخصيص ذلك بالخطة الاستراتيجية<sup>(١)</sup> في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية<sup>(٢)</sup>، ويقتبين ذلك من خلال مطلبين مهمين، وهما:

(١) الخطة الاستراتيجية (٢٠١٤-٢٠٢٠): كلفت جامعة الإمام محمد بن سعود ستانفورد الدولي للبحوث عام ٢٠١٠ لتطوير خطة عالية المستوى، وتعد هذه الخطة المرحلة الأولى لعملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة؛ إذ احتوت توصيات لثلاثة عشر حقلاً رئيساً في الجامعة، وهي: الهيكل التنظيمي، التمويل، الإدارة، الحوكمة، تقنية المعلومات، القسم النسائي، التعليم والتعلم، تطوير الكليات، البحث، حياة الطالب الجامعية وخدماته، التعاون الدولي والقيادة، الصورة العامة وروابط المجتمع، ثقافة الجامعة، وقد قدم المعهد تقييماً واسعاً كما تم توثيق هذه النتائج بتقريرين: الأول عن تقييم مبدئي، ونتائج أولية في أبريل ٢٠١٣، والثاني: تحليل النتائج والتحقق من صدقها للمرحلة الأولى في يونيو ٢٠١٣، وتمت الموافقة على الخطة الاستراتيجية من مجلس الجامعة.

(٢) أسست جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ممثلة في كلية الشريعة عام ١٣٧٣هـ - ١٩٥٣م، وتطورت منذ ذلك الحين حتى أصبحت جامعة عام ١٣٦٤هـ - ١٩٧٤م، وتقوم الجامعة على إحداث التكامل بين الالتزام بالقيم الإسلامية، والتميز الأكاديمي، كما تسهم في دفع عجلة التنمية البشرية، وذلك بتقديم برامج دراسية، سواء على مستوى المعاهد العلمية -التعليم العام-، أو على مستوى البكالوريوس -التعليم العالي-، كما أنشأت كليات ومعاهد مختصة في العلوم الاجتماعية، واللغويات، والعلوم، والحاسب الآلي، والإدارة والاقتصاد والهندسة والطب، وتضم الجامعة مدينة متكاملة لتعليم الطالبات، كما تضم ١٤ كلية و٣ معاهد للدراسات العليا، وعديداً من العيادات المساندة، والمراكز

**المطلب الأول:** مفهوم مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

**المطلب الثاني:** أهمية مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

---

البحثية، والخدمية، وكراسي البحث العلمي، إضافة إلى فرع جامعي في محافظة الأحساء، كما تعتنى الجامعة بتعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها، فيوجد بها معهد علمي لتعليم اللغة العربية بالرياض، إضافة إلى ٧٠ معهداً علمياً منتشرة في مناطق المملكة، ومعهدين علميين خارج المملكة في إندونيسيا وجيبوتي، إضافة لعدد من المعاهد تحت الإنشاء الآن، وتسعى الجامعة من خلالها للوصول إلى العالمية التي هي أحد أهدافها الرئيسة. انظر: موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## المطلب الأول:

### مفهوم مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية:

توضيح مفهوم مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية يتضح بدايةً من خلال تعريف كل مفردة لغةً، واصطلاحًا، ثم تعريفها تعريفًا جامعًا للمفهوم بشكل عام، ويتبين ذلك فيما يلي:

أولًا: تعريف المؤشرات:

لغةً: الأشر: البطر، وتأشير الأسنان: تمزيقها، وتحديد أطرافها، ومأشورة، مثل عيشة راضية، أي: مرضية<sup>(١)</sup>، وفي لسان العرب: "هي فعلاء من الأشر ولا فعل لها، والمئشار: ما أشر به"<sup>(٢)</sup>.

اصطلاحًا: "مؤشر البُورصة: مؤشّر يدلّ على اتجاهات الأسهم والأسعار وتطوُّرها من خلال بعض العيّنات المرجعيّة"<sup>(٣)</sup>.

وهناك تعريفات متعددة للمؤشر، ولكن أفضل تلك التعاريف هو: أن المؤشر حالة الإبلاغ عن سير العملية الإدارية، والغاية من بناء ووضع مؤشرات للأداء هي إعطاء نظرة عامة للإداريين عن مسار العملية الإدارية بشكل عام، وإنما تطور مفهومها وتستخدم في قياس نتائج تحقيق الأهداف، وقد جاء التطور نتيجة زيادة الاعتماد على

---

(١) انظر: الصحاح، تاج اللغة وصحاح العربية، إسماعيل بن حماد الجوهري، [بيروت: دار العلم للملايين، ط ٤، ١٩٩٠م،] مادة (أش ر)، (٢/٥٧٨-٥٧٩).

(٢) انظر: لسان العرب، محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي المصري، [بيروت: دار صادر، ط ١] مادة (أش ر)، (٤/٢١).

(٣) معجم اللغة العربية المعاصرة، أحمد مختار عبد الحميد عمر، [القاهرة: عالم الكتب، ط ١، ٢٠٠٨م،] (١/٩٨).

مؤشرات الأداء بشكل ملحوظ بعد أن بات جزءاً محورياً من التخطيط الاستراتيجي باعتبار أن هذه المؤشرات هي الموازين والمقاييس التي يفترض أن تستقى من الأهداف الاستراتيجية من خلال ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وإجراءات وسياسات وأنشطة يقاس مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعة لأجلها<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: تعريف الأداء:

لغةً: "أَدَى" الهمزة والذال والياء أصل واحد، وهو: إيصال الشيء إلى الشيء، أو وصوله إليه من تلقاء نفسه، وأدى فلان يؤدي ما عليه أداء، وتأدية<sup>(٢)</sup>.  
أدا: "الأداة": الألة، والجُمعُ الأدوات، وَالإِسْمُ الأَدَاءُ، وَهُوَ أَدَى لِلأَمَانَةِ مِنْ فُلَانٍ بِالمُدِّ، وَتَأَدَّى إِلَيْهِ الخَبْرُ، أَي: انْتَهَى<sup>(٣)</sup>.

اصطلاحاً: "أدى عمله: قام به، أتمه وأنجزه، قضاها"<sup>(٤)</sup>.

ومؤشرات الأداء محددة في الخطة الاستراتيجية، ومبادراتها مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للجامعة، وهذا ما سيتم بيانه في البحث.

---

(١) انظر: مجدي علي حسين الحبشي، مؤشرات الجودة كأداة لتجديد التعليم الجامعي، مجلة كلية

التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨م، (ص: ٦٠).

(٢) انظر: معجم مقاييس اللغة، أحمد بن فارس بن زكريا القزويني الرازي، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، [دمشق: دار الفكر، د. ط، ١٩٧٩م،] مادة (أدى)، (ص: ٧٤).

(٣) انظر: مختار الصحاح، زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الحنفي الرازي، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، [بيروت: المكتبة العصرية، ط ٥، ١٩٩٩م،] مادة (أدا)، (ص: ١٥).

(٤) معجم اللغة العربية المعاصرة، أحمد مختار عبد الحميد عمر، [القاهرة: عالم الكتب، ط ١، ٢٠٠٨م،] (ص: ٧٦).

## ثالثًا: تعريف الرقابة:

لغة: "رقب الإنسان يرقب رقبة ورقبانا، وهو أن ينتظره، وراقب القوم: حارسهم، وهو الذي يشرف على مراقبة ليحرسهم"<sup>(١)</sup>.

اصطلاحًا: حقُّ الرِّقابة: أي: حق القيام بالمراقبة والإشراف على عمل، والرقابة هي: مراقبة الإدارة للتأكد من مطابقتها لتصرُّفاتهما للقانون، وذلك بناءً على طلب الأفراد، أو من تلقاء نفسها<sup>(٢)</sup>.

وتعني كذلك: الاهتمام بوضع المعايير، وقياس الأداء، ومقارنته بالمعايير، وتصحيح الفرق بين النتائج الفعلية، والخطط الموضوعة من قبل المؤسسة<sup>(٣)</sup>.

فالرقابة على تحقيق الخطة الاستراتيجية تعني: تقييم الخطط والأنشطة والنتائج، وما يبني عليها في المستقبل من مدى تنفيذ الخطة كما هو مخطط لها، أو تحقيق النتائج وفق الخطة الاستراتيجية التي تمت صياغتها، وتقيس مؤشرات الأداء العمليات والمهام والإجراءات، وفعاليتها في تحقيق الأهداف الخاصة بالخطة الاستراتيجية تحت مظلة الرؤية والرسالة والقيم للمؤسسات.

والرقابة في دورها في تقويم الأداء وتحقيق مؤشرات الخطة الاستراتيجية للجامعة تتبين من خلال إجراءات محددة، وجهات مختصة في تحقيق الاعتماد المشروط للجامعة، ومن ثم تحقيق الاعتماد المؤسسي للجامعة.

(١) تهذيب اللغة، محمد بن أحمد بن الأزهرى الهروي، تحقيق: محمد عوض مرعب، [بيروت، دار

إحياء التراث العربي، ط ١، ٢٠٠١م،] مادة (رق ب)، (١١٢/٩).

(٢) معجم اللغة العربية المعاصرة، أحمد مختار عبد الحميد عمر، [القاهرة: عالم الكتب، ط ١، ٢٠٠٨م،] (٩٢٣/٢).

(٣) انظر: مبادئ الإدارة .. أسس ومفاهيم، علي محمد منصور، مجموعة النيل، القاهرة، ١٩٩٩م، (ص: ٢٥٨).

## المطلب الثاني:

### أهمية مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

### ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية:

لا شك أن ما يميز كل مؤسسة التخطيط الاستراتيجي الجيد لأهدافها وغاياتها ومؤشراتها ومبادراتها، بل هو أداة من الأدوات المهمة للتطوير والحكم على الأداء الاستراتيجي لاكتشاف الأخطاء، وتصحيح المسار، كما يعد التخطيط الاستراتيجي الأداة الحديثة لتحقيق طموح الإدارة العليا، ولكي يتم تحقيق التخطيط الاستراتيجي الناجح لا بد من أداة تراقب وتدقق وتقيس مستوى تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة، وقياس الأداء الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من الخطوات لقياس الأداء عن طريق العناصر التالية:

- ١- توفير الموارد البشرية المؤهلة.
- ٢- الحصول على المعلومات اللازمة عن المؤسسة محل المراقبة والقياس.
- ٣- دراسة الوضع الحالي للمؤسسة.
- ٤- إعداد تقرير لقياس ومراقبة مؤشرات الأداء في المؤسسة.
- ٥- اختيار وتنفيذ البدائل عن طريق إدارة المؤسسة مع المتابعة دورياً مع الإدارة العليا في الجودة لعملية التنفيذ.

ومن ذلك يتضح أن المراجعة والرقابة المستمرة من الجهات المختصة في المؤسسة تساعد على تطوير مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال مراجعة المؤشرات الخاصة بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة التي تم وضعها مسبقاً، سواء من حيث النواحي المالية أو الإدارية التي ترتبط بمستوى أداء المؤسسة، وتنعكس في الخطة الاستراتيجية، وهذا التطوير في مستوى الأداء الاستراتيجي ينصب أساساً على تصحيح الأخطاء، أو القصور الذي قد يظهر أثناء عملية التنفيذ الفعلي للخطة الاستراتيجية، إضافة إلى اقتراح البدائل

اللازمة لترشيد مستوى الأداء الفعلي، وكل ذلك يعتمد على تحقيق المشاركة الفعلية لفريق العمل في إعداد الخطة الاستراتيجية الأولية مع متابعة تنفيذها من خلال تجميع البيانات، والمعلومات اللازمة عن المؤسسة<sup>(١)</sup>.

كما أن من المزايا التي تعود بالنفع على المؤسسات من جراء تبنيها للتخطيط الاستراتيجي:

١- يساعد التخطيط الاستراتيجي على وضوح الرؤية المستقبلية، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ويضمن بالتالي نمو المؤسسة، وبقائها.

٢- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل، ويمكنها ذلك من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد على استغلال الفرص المتاحة، والحد من أثر المخاطر البيئية.

٣- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرغوبة؛ إذ أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية، ومدى اهتمام المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي.

٤- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة تمكنها من استغلال نواحي القوة، والتغلب على نواحي الضعف<sup>(٢)</sup>.

---

(١) بتصرف: دور المراجعة الخارجية في تطوير مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمات .. دراسة ميدانية، شريف محمد عبد الحميد الشيخ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٢٠٢٠م، (ص: ٩٧-١٠٣).

(٢) انظر: الإدارة الاستراتيجية، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مجموعة النيل العربية: القاهرة، ١٩٩٩م، (ص: ٣٧-٣٨).

وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الرئيسة التي يجب أن تستعين بها المؤسسات للقياس الموضوعي بمدى نجاح خططها الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف الموضوعية له أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة التي على أساسها تتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع المؤسسات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل الجهات العليا في المؤسسات.

وتبرز أهمية قياس مؤشرات الأداء في الخطة الاستراتيجية إلا أننا نستخدم القياس في مؤسساتنا في كل العمليات في كل يوم، وتكمن الحاجة إلى القياس في المؤسسات إلى القاعدة الإدارية الثابتة: "ما لا نستطيع قياسه لا نستطيع إدارته"<sup>(١)</sup>.

وقد أخذت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية استشعار المسؤولية، وأهمية مؤشرات الأداء ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية، ولذلك -كما سبق بيانه- الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٤-٢٠٢٠) كلفت جامعة الإمام معهد ستانفورد الدولي للبحوث عام ٢٠١٠ لتطوير خطة عالية المستوى، وعلى ضوء المبادرات التي وضعها المعهد تم قياس ومراقبة مدى تحقيقها بمؤشرات الأداء من عمادة التقويم والجودة، ويعتمد البحث على المؤشرات الرئيسة المتعلقة بتقويم الأداء وفقاً للخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لعام ٢٠١٤-٢٠٢٠م، وذلك بمؤشرات إحصائية تعتمد على:

#### ١- التميز في التعليم والتعلم في جامعة الإمام.

---

(١) بتصرف: مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق .. نماذج عملية، عماد كساب، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المجلد ٥، العدد ١٧، ٢٠٢١م، (ص: ١٩١-٢٠٠).



٢- التطوير في البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة الإمام.

٣- عقد شراكة حقيقية مع المجتمع.

٤- التطوير والتحسين المستمر للتنظيم الإداري والمالي.

٥- بناء بيئة جامعية جاذبة ومتكاملة.

٦- العناية بتصنيف الجامعة محلياً وإقليمياً ودولياً.

وهذا ما تم إيضاحه في الدراسة التحليلية، مما يوضح أهمية مؤشرات الأداء في جامعة

الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

## المبحث الثاني:

### إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية

#### في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتطبيقاتها:

تحقيق الخطة الاستراتيجية يتطلب إجراءات محددة، وتطبيقات تنفيذية بمبادرات توائم

الأهداف العامة للخطة الاستراتيجية، ويتبين ذلك من خلال مطلبين مهمين، وهما:

**المطلب الأول:** إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

**المطلب الثاني:** تطبيقات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## المطلب الأول:

### إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة

#### الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في الجامعة تركز

على إدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة، والمتمثلة

في التخطيط للتخطيط، وصياغة الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والقضايا

الاستراتيجية، وإعداد الخطة الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم، مع العمل على كفايات

تحليل الوضع الراهن، إضافة إلى وضع معايير تتضمن كفايات التخطيط الاستراتيجي

لاختيار القادة، وتوفير برامج تدريبية لذلك، وحضور الدورات المختصة، مع أهمية

مشاركة جميع القيادات في إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة، خصوصاً عضوات هيئة

التدريس، وتهيئة البيئة التنظيمية والتحول إلى ثقافة الجودة الشاملة، وإعداد هندسة

العمليات الإدارية والهياكل التنظيمية، إضافة إلى تفعيل التواصل والمشاركة بين أقسام

الطلاب والطالبات، وتطوير النظم الإلكترونية للمعلومات والبيانات، وتقليل الأعباء

الإدارية، ومراجعة الهياكل التنظيمية والصلاحيات، ومعايير ترشيح المناصب لإعادة

هندسة العمليات لنظام متكامل، وربطه بنتائج التخطيط الاستراتيجي والبدائل

الاستراتيجية مع تطوير النظم والمعلومات لمتابعة وتقويم إجراءات عمليات التخطيط الاستراتيجية<sup>(١)</sup>.

وتعتمد إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية على مراحل عملية تطبيقية منها:

١- مرحلة التمكين: من خلال تشكيل فريق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، وتدريبه للقيام بالمهمة المنوطة به.

٢- مرحلة اختيار التوجهات الاستراتيجية: ويتمثل في العناصر المتمثلة في القيم والرؤية والرسالة والمجالات والأهداف الاستراتيجية من خلال أدوات التحديد والاستقصاء، إضافة لأدوات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، واستشراف المستقبل، ومتطلبات معايير الجودة والتميز.

٣- مرحلة صياغة نموذج العمل الاستراتيجي: من خلال مبادرات التنفيذ، ومؤشرات الأداء الأساسية، والخريطة الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي.

٤- مرحلة التنفيذ: من خلال الموارد البشرية والمالية، والخطط السنوية التشغيلية.

٥- مرحلة التقييم: وذلك عن طريق خطط التقييم، والبيانات والمؤشرات والخطط التشغيلية، والسيناريوهات البديلة<sup>(٢)</sup>.

---

(١) انظر بتصرف: التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية .. دراسة تحليلية، عبد اللطيف بن عبد الرحمن العوين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر: مصر، العدد (١٨٢)، الجزء الثاني) أبريل لسنة ٢٠١٩م، (ص: ٤٩٥-٤٩٦).

(٢) انظر بتصرف: التحول والتغير في القطاع الحكومي .. نموذج للتخطيط والتغير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية، رائد إبراهيم الجودر، أحمد محمد بوزبر، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، (ص: ١٣-٣٣).

وتتم عملية قياس الأداء في المؤسسات على المستوى الاستراتيجي، ويمثل مستوى الإدارات العليا والتابعة لها من خلال تشخيص مدى تحقق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وكذلك على المستوى التشغيلي، وهو المستوى الذي تتم فيه العمليات والأنشطة، ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف المرجوة، وكذلك مستوى الموارد البشرية، ويتم قياس مستوى الأداء على مستوى الفرد، ومدى تحقيق النتائج المتوقعة<sup>(١)</sup>.

وقد استخدمت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية إجراءات محددة للرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بخطةها الاستراتيجية، ويظهر ذلك جلياً من خلال تحليل المجالات الاستراتيجية المحورية الثلاثة عشر المذكورة في المبحث الأول للمرحلة الأولى من الخطة الاستراتيجية، ومن خلالها تم تصنيفها إلى أربع مجموعات استراتيجية تتماشى مع الوظائف الأساسية لجامعة الإمام بشكل عام، وهي:

١- المجموعة الشاملة: وتتناول إدارة الجامعات، وقضايا التشغيل ذات الأثر الكبيرة على مستوى الجامعة.

٢- مجموعة الشؤون الأكاديمية: وتشمل المبادرات المرتبطة بالتوجيه، والتعليم، والبحث.

٣- مجموعة شؤون الطلاب: تتناول حياة الطالب الجامعية، والخدمات المقدمة له.

٤- مجموعة الشراكة الخارجية، والعلاقة المميزة: وتركز هذه المجموعة على ثقافة الجامعة والتعاون، والاتصال.

---

(١) انظر: واقع ومستقبل التنمية الإدارية .. قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، مشيب بن عايض القحطاني، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، (ص: ٧٥-٧٦).

وتقدم هذه المجموعات مبادرات مقترحة في كل مجموعة استراتيجية، وتم إعداد هذه المبادرات للوصول بجامعة الإمام إلى اعتماد الهيئة الوطنية، والارتقاء بها إلى المستوى الذي حددته رؤية المرحلة الأولى، وهي: "أن تكون الجامعة مثالاً دولياً في التميز التعليمي والبحثي المبني على أساس القيم الإسلامية".

وهذه المبادرات تفضي إلى تحسينات كبيرة، كما تنسجم مع أهداف المجموعات الأربع، ومدى تنفيذها، وجميع هذه الأهداف سيتبين مدى واقع مؤشرات الأداء في الجامعة، ودورها الرقابي في تحقيق خططها الاستراتيجية (٢٠١٤-٢٠٢٠م) من خلال المحور الأول من الاستبيان في الدراسة التحليلية.

كما أن هذه المبادرات الاستراتيجية، وما تم بها من إجراءات دقيقة تتطلب مراقبة ومتابعة لتنفيذها؛ لذا من الإجراءات المتبعة في ذلك أن أوصى معهد ستانفورد للبحوث بهيكل تقويمي قائم على ثلاثة أنواع من الاستثمارات المطلوبة للتنفيذ، وهي: الموارد المالية، وجهد الكادر العامل، ورأس المال السياسي.

ولتلخيص تقديرات مستويات الاستثمار، وجعل مقارنة المبادرات الاستراتيجية أمراً ممكناً بمجرد نظرة سريعة حدد المعهد ثلاثة مستويات للاستثمار: المستوى المتدني من الاستثمار، ويرمز له بالدائرة المفرغة، والمستوى المتوسط من الاستثمار، ويرمز له بدائرة نصف مليئة، والمستوى العالي من الاستثمار، ويرمز له بالدائرة المليئة.

كما أخذت جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يمكن أن تأخذها المبادرة لتحقيق أهدافها، إضافة إلى الاستثمارات المطلوبة لتنفيذ مختلف المبادرات، ومتابعة الإجراءات الإدارية، وذلك من خلال ما يلي:

١- المبادرات قصيرة الأمد: وهي المبادرات التي تحقق نتائج ذات معنى خلال ستة

أشهر، أو أقل.

٢- المبادرات متوسطة الأمد: وهي المبادرات التي تحقق نتائج ذات معنى خلال مدة تراوح بين ستة أشهر، وستين.

٣- المبادرات طويلة الأمد: وهي المبادرات التي تحقق نتائج ذات معنى خلال سنتين،

أو أكثر<sup>(١)</sup>.

---

(١) انظر: الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٤-٢٠٢٠م)، وكالة

الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض، (ص: ٦-

## المطلب الثاني:

### تطبيقات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:

تطبيقات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتبين من خلال المبادرات الاستراتيجية لأهداف الجامعة. فتطبيقات المبادرات الاستراتيجية للمجموعة الشاملة: تتبين من خلال العناية بتطوير خطة حرم الجامعة الرئيسة، وإعداد الميزانيات التقديرية للكليات، إضافة إلى إعداد ميزانيات قائمة على الأنشطة، وتطوير الجداول التنظيمية الرسمية ونشرها، وتحديد مهام الوظائف بشكل ثابت، وإعداد دليل حول سياسة الجامعة، ودليل عن أعضاء هيئة التدريس، وتعزيز عمليات الإدارة المدعومة بتقنية المعلومات، والقيادة الاستباقية في تلبية احتياجات تقنية المعلومات، وتنوع مصادر العوائد، وفي مجال تمكين المرأة: تشكيل قيادة نسائية ذات مستوى عالٍ - عمداء، أعضاء في مجلس الجامعة-، وتبسيط الإجراءات، وهيكله إعداد التقارير في القسم النسائي.

وأما تطبيقات المبادرات الاستراتيجية المتعلقة بمجموعة الشؤون الأكاديمية: فتوضح من خلال التمكين من التحديث المستمر وتطوير المناهج، وتشجيع الدراسات البينية وإنشاء برامجها، وتحسين نسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلاب من خلال التوظيف الذي تقوم به الأقسام، وزيادة الاستفادة من مساعدي البحث والتدريس، وتحسين تقييم أداء الطلاب والمهام المعطاة لهم، وربط تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وترقياتهم بأولويات الجامعة، وتوسعة برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس في التعليم والتعلم، وتطوير بيئات القرن الحادي والعشرين التعليمية، وإزالة عوائق النشر، وإنشاء مستودع بحثي على الشبكة الإلكترونية، وتوظيف قادة البحث وتأهيلهم، ودعم التطور المهني

لأعضاء هيئة التدريس في البحث، ودعم انتشار الأبحاث وزيادة حجم تأثيرها، ودعم القيادة والإدارة البحثية، وبناء الشراكات البحثية الخارجية.

وأما تطبيقات المبادرات الاستراتيجية المتعلقة بمجموعة شؤون الطلاب: فتبين من خلال استخدام التغذية الراجعة من الطلبة في توجيه صنع القرار، وتأسيس إجراءات نزيهة ومتوازنة لشكاوى الطلاب وللتغذية الراجعة، وتقديم الإرشاد الأكاديمي الفاعل، وتعزيز الخدمات الوظيفية من خلال مكتب فاعل للخدمات التي يحتاجها الطلاب في الوظيفة المستقبلية، إضافة إلى توسعة برامج دعم الطلاب، وتطوير حرم الجامعة.

وأما تطبيقات المبادرات الاستراتيجية المتعلقة بمجموعة الشراكة الخارجية والعلامة المميزة: فتوضح من خلال تعزيز التبادل الرسمي في أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال وكالة الجامعة للتواصل الدولي والتبادل المعرفي، وتدشين حملة موجهة لقضية ما تستهدف قطاعاً واسعاً من المجتمع لتعزيز سمعة الجامعة عن طريق تقوية علاقاتها بالمجتمع المحلي، إضافة إلى تقوية الروابط مع القطاع الخاص، وتطوير شبكة خريجي جامعة الإمام، وإقامة روابط دولية جديدة، وأن تصبح الجامعة رائداً عالمياً في تطوير المواد التعليمية للشريعة واللغة العربية، وكذلك تصبح الجامعة رائداً عالمياً في نشر- أبحاث اللغة العربية، وتعزيز التواصل الداخلي للعمليات اليومية الفاعلة، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتقوية العلاقات العامة.

ومن تطبيقات الرقابة على مؤشرات الأداء من خلال مواءمة الخطة للجامعة مع برنامج التحول الوطني للمساهمة في تحقيق الخطة الاستراتيجية للوطن من خلال الرؤية السعودية ٢٠٣٠: مبادرة الجامعة بإنشاء مكتب إدارة التحول من أجل استقبال ودعم وإدارة المبادرات المتعلقة برؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن المبادرات التي تبنتها الجامعة وتم تمويلها من برنامج التحول الوطني الأول والثاني ما يلي:



أولاً: مبادرة بوابة البحث العلمي الإلكتروني: وترتبط هذه المبادرة بالهدف الثاني من الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

ثانياً: حاضنة الأعمال لدعم الاستثمار: وترتبط هذه المبادرة بالهدفين السابع والتاسع من أهداف الجامعة الاستراتيجية.

ثالثاً: نظام الاختبار الإلكتروني: وترتبط هذه المبادرة بالهدف الخامس من أهداف الجامعة الاستراتيجية.

رابعاً: نظام التدريب الإلكتروني: وترتبط هذه المبادرة بالهدفين التاسع والحادي عشر من الأهداف الاستراتيجية للجامعة<sup>(١)</sup>.

كما عملت عمادة التقويم والجودة في جامعة الإمام بشكل مباشر بتحليل إحصائي لمبادرات ومؤشرات الخطة الاستراتيجية للجامعة فيما يتعلق بالتعليم والتعلم، وتطوير البحث العلمي والدراسات العليا، والشراكة مع المجتمع، والتطوير الإداري والمالي، والعمل على بناء بيئة جامعية متكاملة، والحصول على تصنيف الجامعة محلياً وإقليمياً ودولياً، والعمل عليها من عمادة التقويم والجودة ممثلة في وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة، وذلك من خلال استطلاعات واستبانات وملاحظة لتحقيق نسبة الإنجاز في مؤشرات الخطة الاستراتيجية (٢٠١٣-٢٠١٨م) من خلال الجدول الآتي:

---

(١) انظر: الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٤-٢٠٢٠م)، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، (ص: ١٠-٦).

مؤشرات الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الإستراتيجية للجامعة. دراسة تحليلية (١٦٨٦)

م	المبادرات	المؤشرات	نسبة الإنجاز	المستهدف
١	خطة حرم الجامعة	نسبة النمو في الحرم الجامعي -المساحة-	٢٨ %	٣٥ %
٢	الميزانيات التقديرية	نسبة ما يمكن أن تتحكم فيه الجامعة من الميزانية وفق احتياجاتها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع	١,٣ %	٢٠ %
٣	الميزانيات القائمة على النشاط	عدد الكليات التي تبني ميزانيتها السنوية وفق أنشطتها، مثل: عدد الطلاب، وعدد البحوث التي تحتاج للتمويل، وعدد أنشطة خدمة المجتمع	١٠٠ %	١٠٠ %
٤	اللوائح التنظيمية	نسبة التحديث في هيكله الجامعة والكليات والعمادات	٨٠ %	١٠٠ %
٥	ربط المهام بالوظائف	نسبة الإنجاز في الدليل التنظيمي والإداري والوصف الوظيفي للجامعة	٦٥ %	١٠٠ %
٦	دليل سياسة الجامعة ودليل أعضاء الهيئة التدريسية	نسبة الإنجاز في الدليل الموحد لأعضاء هيئة التدريس	٧٠ %	١٠٠ %
٧	العمليات الإدارية المدعومة بتقنية المعلومات	عدد المعاملات الورقية المحولة إلى معاملات إلكترونية	٦٣ %	٨٠ %
٨	القيادة الاستباقية في تقنية المعلومات	نسبة ما تم تلبينه من احتياجات الجامعة التقنية لدى لجنة تقنية المعلومات	٩٠ %	١٠٠ %
٩	القيادة النسائية عالية المستوى	نسبة عدد القيادات العليا النسائية -عضوات مجلس الجامعة- إلى القيادات العليا الرجالية	١:٢,١	١:٢
١٠	الإجراءات وإعداد التقارير في القسم النسائي	نسبة الإجراءات الموحدة بين شطري الطلاب والطالبات في تقنية المعلومات، وشؤون أعضاء هيئة التدريس والجودة، وشؤون الطلاب	١٠٠ %	١٠٠ %
١١	تنويع مصادر الإيرادات	نسبة الزيادة في مصادر الدخل الخارجي للجامعة	١٥ %	٢٥ %
١٢	تطوير مستمر للمناهج	نسبة ما تمت مراجعته من برامج الجامعة إلى العدد الكلي للبرامج	١٠٠ %	١٠٠ %
١٣	الدراسات متعددة الحقول والبرامج	نسبة البرامج التي يدرس فيها الطلاب مقررات من تخصصات أخرى	BA ١٠٠ % MA ١١ %	١٠٠ %
١٤	التعيين عن طريق القسم	نسبة المعينين على وظيفة معيد أو مساعد باحث من خريجي الجامعة	٣:٥	٣:٥
١٥	استثمار طلبة الدراسات العليا	نسبة المعينين على وظيفة معيد أو مساعد باحث من خريجي الجامعة	٥,٥	٨
١٦	تسكين الطلبة في البرامج	نسبة رضا الكليات عن إجراءات القبول لدى عمادة القبول والتسجيل والسنة التحضيرية وعمادة الدراسات العليا	٥٤ %	٦٥ %
١٧	تقييم الأداء والترقية	نسبة الإنجاز في آلية تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وإجراءات ترقياتهم.	١٠٠ %	١٠٠ %
١٨	تطوير الهيئة التدريسية في	عدد البرامج المقدمة لتطوير أعضاء هيئة التدريس في مجال التعليم	١٢٢ داخلي ٩٠ خارجي	٢٥٠

		والتعلم.	التعليم والتعلم	
١٩	بيئات التعلم للقرن الواحد والعشرين	عدد التقنيات الحديثة التي تم توظيفها في التعليم والتعلم.	٧٥ %	١٠٠ %
٢٠	إزالة معوقات النشر البحثية	متوسط العبء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس	٧,٥	٥
٢١	مستودع البحث الرقمي	نسبة الإنجاز في بناء مستودع رقمي للبحث العلمي في الجامعة	١٥ %	٧٠ %
٢٢	القادة الباحثين	عدد أعضاء هيئة التدريس المتميزين بحثياً الذين تم استقطابهم	M ٢٧٥ F ١٠	F ٢٥
م	المبادرات	المؤشرات	نسبة الإنجاز	المستهدف
٢٣	تطوير الهيئة التدريسية في البحث	عدد البرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس لدعم البحث العلمي	١٢	٢٠
٢٤	الرؤى العالية والتأثير العالمي للمنشورات البحثية	عدد الأبحاث المنشورة في منافذ علمية	٩٨٤ WS (٢٠١٦)	١٠٠٠
			١٣٦٤ SC (٢٠١٦)	١٥٠٠
٢٥	إدارة البحث	نسبة الإنجاز في آلية أولويات البحث العلمي	٥٥ %	٧٠ %
٢٦	المشاركات البحثية الخارجية	عدد شراكات البحث العلمي مع جهات خارجية	٢٠	١٠٠
٢٧	توجيه الطالب في صنع القرار	عدد اللجان والمجالس التي تضم طلاباً في عضويتها	٣٧	٥٠
٢٨	شكاوى الطلاب ومعايير التغذية الراجعة	نسبة الإنجاز في دليل الشكاوى والتظلمات الطلابية	١٠٠ %	١٠٠ %
٢٩	الإرشاد الأكاديمي	نسبة الطلاب الذين حدد لهم مرشد أكاديمي خلال دراستهم	١٠٠ %	١٠٠ %
٣٠	خدمات المهنة	عدد البرامج المقدمة للطلاب من مركز ريادة الأعمال لربطهم بسوق العمل	٤٩	٦٠
٣١	زيادة برامج دعم الطالب	عدد البرامج التدريبية المقدمة للطلاب	٣٢٨ خلال ٣ سنوات	١٠٠ سنويا
٣٢	الحياة الجامعية	عدد البرامج اللاصفية المقدمة للطلاب (من الكليات والعمادات والمراكز)	٣٩٩ خلال ٣ سنوات	٥٠٠
٣٣	تعزيز تبادل أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب	عدد الأشخاص/ البرامج في الشراكات الخارجية مع جامعات أخرى	F ٥	١٠٠
			S ٤	١٠٠
٣٤	تدشين حملة موجهة لقضية ما تستهدف قطاعاً واسعاً	عدد برامج التوعية التي قدمتها الجامعة للمجتمع	٦٤	١٢٨

مؤشرات الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الإستراتيجية للجامعة. دراسة تحليلية (١٦٨٨)

			من المجتمع	
٥٠	٣٧	عدد البرامج التي تدرّب طلابها في سوق العمل	تقوية الروابط بالصناعة	٣٥
٤٠	M ٢٠	عدد الأنشطة التي تقيمها الجامعة للتواصل مع خريجيها	تطوير شبكة الخريجين	٣٦
٥	F ٣			
٤٠٠	٣٧٢	عدد أوراق العمل المقدمة في المؤتمرات الخارجية	اتصالات دولية جديدة	٣٧
% ١٠٠	% ١٠٠	نسبة ما تم تطويره من برامج كلية الشريعة وكلية اللغة العربية	مواد تدريس الشريعة واللغة العربية	٣٨
% ٩٥	% ٢٠	نسبة ما تم إنجازه في الفهرس العربي الموحد	تدويل بحوث اللغة العربية	٣٩
% ٨٠	% ٦٥	نسبة التحديث في أنظمة الشبكات والتواصل الداخلي	تقوية الاتصالات الداخلية	٤٠
/١٠٠ ١١٢	١١٢/٨٢	عدد اللجان والمجالس التي فيها ممثلين من كل الكليات	تقوية الثقافة التنظيمية	٤١
١٠	٦	عدد قنوات التواصل مع المجتمع	تقوية العلاقات العامة	٤٢

يتبين من خلال هذا الجدول: تطبيقات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالمبادرات الاستراتيجية؛ لتحقيق أهداف الجامعة من خلال المؤشرات، ومستهدفاتها، ونسبة الإنجاز فيها.

### المبحث الثالث:

### إجراءات الدراسة التحليلية، ونتائجها، ومناقشتها:

تناول الجانب النظري مفهوم مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية، وأهميتها، وإجراءاتها، وتطبيقاتها، أما الجانب التحليلي، فركز على واقع مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في الجامعة، وتقويم الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الخطة الاستراتيجية، مع عرض للحلول والآليات التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية في الجامعة، وتحليل وتقويم مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ لذا يشتمل الجانب التحليلي بهذا البحث على مطلبين مهمين، وهما:

**المطلب الأول: إجراءات الدراسة التحليلية.**

**المطلب الثاني: نتائج الدراسة التحليلية، ومناقشتها.**

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة التحليلية:

تتمثل منهجية الدراسة، وإجراءاتها على النحو الآتي:

**أولاً: منهج ومجتمع الدراسة، وعينته:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي؛ لتحليل إحصائي لمبادرات ومؤشرات الخطة الاستراتيجية (٢٠١٣-٢٠١٨م)، ونسبة الإنجاز فيها، والحصول عليها بشكل مباشر من عمادة التقويم والجودة كما بالبحث السابق.

وتمثل جهة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مجتمع هذه الدراسة، وقد وقع الاختيار على هذه الجهة في أداة المحتوى والاستبيان، والجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة، وهي: مكتب معالي رئيس الجامعة، وكالة

التخطيط والتطوير والجودة، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، وكالة الجامعة للشؤون التعليمية، وكالة الجامعة، وكالة الجامعة لشؤون الطالبات، وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية، وكالة الجامعة للتبادل المعرفي والتواصل الدولي، المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي، مكتب تحقيق الرؤية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة، كما استخدم فيه أداة الاستبانة؛ للتعرف على صلاحية كل جهة معنية بالرقابة على مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية في الجامعة، وتم أخذ عينة عنقودية بما نسبته ١٠٪ من القيادات في عمادة التقويم والجودة، وذلك لتسليط الضوء على جهودهم في الجامعة ودورهم الرقابي، ووضع آلية مناسبة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة من وجهة نظرهم.

#### خصائص أفراد الدراسة:

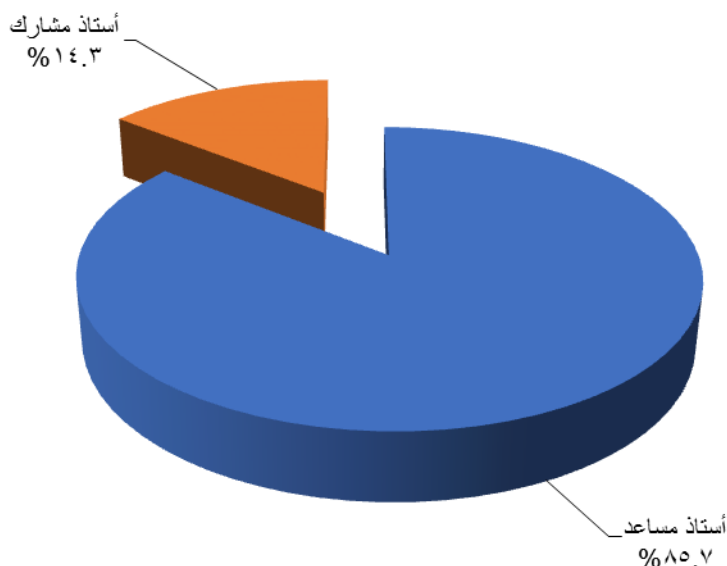
تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسة لوصف أفراد الدراسة، وتشمل: الرتبة الأكاديمية -الوظيفة الأكاديمية -سنوات الخبرة في التطوير والجودة، ولها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، إضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

#### ١) الرتبة الأكاديمية:

جدول رقم (٣-١): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة الأكاديمية:

الرتبة الأكاديمية	التكرار	النسبة %
أستاذ مساعد	٦	٨٥,٧
أستاذ مشارك	١	١٤,٣
المجموع	٧	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٣-١): أن (٦) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٧, ٨٥٪ رتبهم الأكاديمية أستاذ مساعد، بينما (١) من أفراد الدراسة يمثل ما نسبته ٣, ١٤٪ من إجمالي أفراد الدراسة رتبته الأكاديمية أستاذ مشارك.



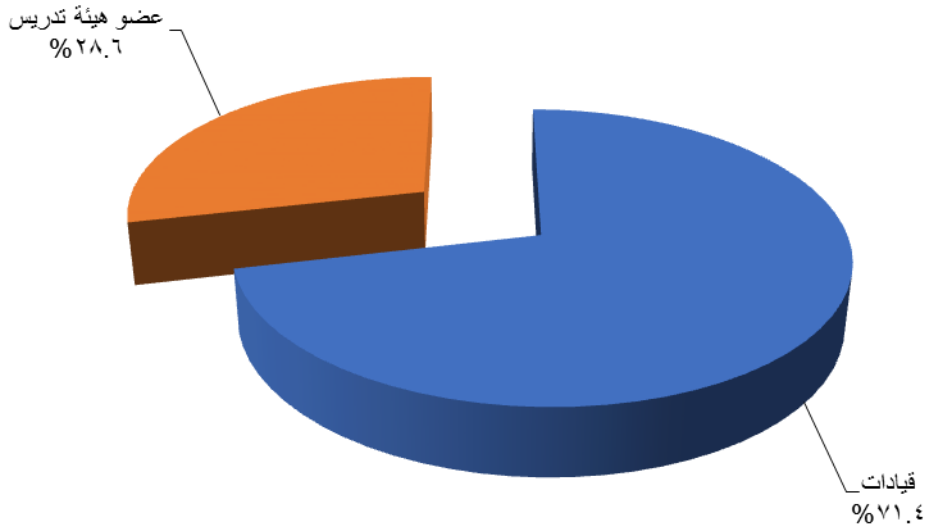
شكل رقم (٣-١): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة الأكاديمية

## ٢) الوظيفة الأكاديمية:

جدول رقم (٣-٢): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الوظيفة الأكاديمية

الوظيفة الأكاديمية	التكرار	النسبة (%)
قيادات	٥	٧١,٤
عضو هيئة تدريس	٢	٢٨,٦
المجموع	٧	١٠٠٪

يتضح من الجدول رقم (٣-٢): أن (٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٤, ٧١٪ وظائفهم الأكاديمية قيادات، بينما (٢) منها يمثلان ما نسبته ٦, ٢٨٪ من إجمالي أفراد الدراسة وظائفهم الأكاديمية عضو هيئة تدريس.



شكل رقم (٣-٢): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

### ٣ سنوات الخبرة في التطوير والجودة:

جدول رقم (٣-٣): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في التطوير والجودة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة في التطوير والجودة
٨٥,٧	٦	أقل من ٥ سنوات
١٤,٣	١	١٠ سنوات فأكثر
%١٠٠	١٠١	المجموع

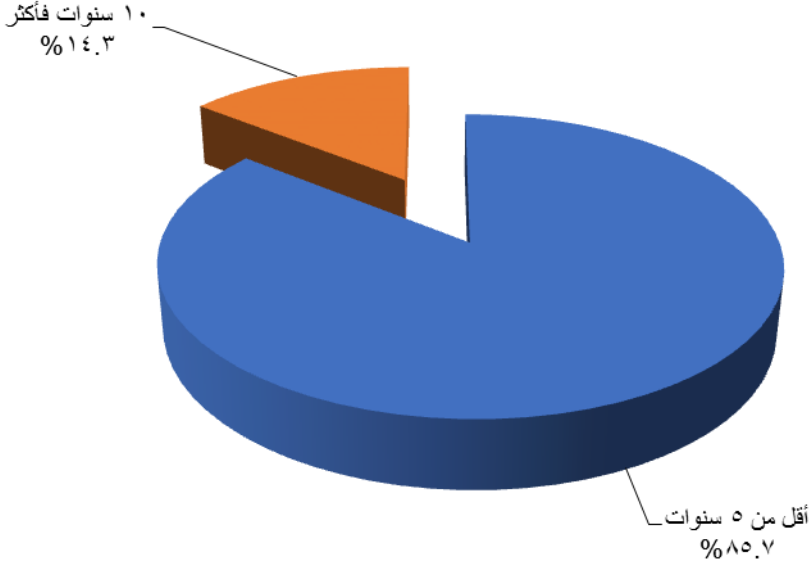
يتضح من الجدول رقم (٣-٣): أن (٦) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته ٨٥,٧%.

سنوات خبرتهم في التطوير والجودة في التطوير والجودة أقل من ٥ سنوات، بينما (١)

منهم يمثل ما نسبته ١٤,٣% من إجمالي أفراد الدراسة سنوات خبرته في التطوير والجودة

في التطوير والجودة ١٠ سنوات فأكثر.





شكل رقم (٣-٣): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في التطوير والجودة

### ثانياً: أدوات البحث ومجالاته:

اعتمدت الباحثة في دراستها لجمع المعلومات والبيانات على الأدوات الآتية:

١- **أداة تحليل المحتوى:** وذلك بشكل مباشر بتحليل إحصائي لمبادرات ومؤشرات الخطة الاستراتيجية للجامعة، ونسبة الإنجاز فيها من عمادة التقويم والجودة كما في المبحث السابق.

٢- **الاستبانة:** وذلك بتصميم استبانة؛ بهدف التعرف على واقع مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية، والجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في الجامعة، وتقويم الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الخطة الاستراتيجية مع عرض الحلول والآليات التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية في الجامعة، وتهدف هذه الأدوات المستخدمة إلى دعم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الأدوات للإجابة على تساؤلات الجانب التحليلي.

**مجال الدراسة:** يعتمد مجال الدراسة على الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية من خلال المؤشرات الإحصائية لتقويم الأداء والرقابة عليها.

### ثالثاً: إجراءات الجانب المسحي:

- تم اتباع الخطوات العلمية المنهجية في تصميم أداة الاستبانة وفق تساؤلات الجانب التحليلي.

- تحكيم الاستبانة من خلال بناء أولي لها، ثم عرضها على مجموعة من المختصين حسب الجدول التالي:

م	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة/ جهة العمل
١	د. عوض بن حجران الشهري	أستاذ مشارك	لغويات تطبيقية	عميد التقويم والجودة في جامعة الإمام
٢	أ. د: عثمان أحمد عثمان محمد	أستاذ	الحسبة والرقابة	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٣	أ. د: محمد شكري الجميل العدوي	أستاذ	الحسبة والرقابة	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٤	د. مؤمنة بنت شباب المطيري	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
٥	د. هيلة بنت عبد الله الفايز	أستاذ مشارك	الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

- التأكد من صدقها قبل تطبيقها على عينة الدراسة، كما تم طلب تسهيل مهمة باحث؛

لنشرها للجهات المعنية بتحقيق الخطة الاستراتيجية في الجامعة.

- العمل على رصد النتائج وعرضها كمياً، ومن ثم تفسيرها، وتقديم الحلول والآليات

التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة على ضوء النتائج التي توصلت إليها.

وفي الاستبانة: قامت الباحثة باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي؛ للحصول على

استجابات أفراد الدراسة وفق درجات الموافقة التالية: "عالي / موافق - متوسط / محايد -

منخفض / غير موافق"، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً بإعطاء كل عبارة من

العبارات السابقة درجة وفقاً للتالي: "عالي / موافق (٣) درجات، متوسط / محايد (٢)

درجتان، منخفض / غير موافق (١) درجة واحدة".

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الثلاثي تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٣-١=٢)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٢÷٣=٠,٦٧)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣-٥): تقسيم فئات مقياس ليكرت الثلاثي - حدود متوسطات الاستجابات-

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	منخفض / غير موافق	١,٠٠	١,٦٧
٢	متوسط / محايد	١,٦٨	٢,٣٤
٣	عالي / موافق	٢,٣٥	٣,٠٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد الدراسة بعد معالجتها إحصائياً.

#### أ) صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني: التأكد من أنها تقيس ما أعدت، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى؛ حيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

#### ١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة - صدق المحكمين:

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه عُرضت بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة؛ وقد طُلب من المحكمين تقييم جودة الاستبانة من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو

حذف، أو إضافة للعبارات، وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملاحظات أُجريت التعديلات اللازمة التي اتفق عليها أغلب المحكمين، ومن ثم أُخرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

## ٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة حُسبَ معامل ارتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficient؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

جدول رقم (٣-٦): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول			
(واقع مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة)			
(٢٠١٤-٢٠٢٠م)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠,٨٢٢	٨	**٠,٩٠٨	١
**٠,٧٥٤	٩	**٠,٧٢٨	٢
**٠,٩٤٩	١٠	**٠,٩٠٨	٣
**٠,٨٦٢	١١	**٠,٦٧١	٤
**٠,٧٠٣	١٢	**٠,٧٢١	٥
**٠,٩١١	١٣	**٠,٩٤٩	٦
-	-	**٠,٨٠٣	٧

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٦): أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعدها موجبة، ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

جدول رقم (٣-٧): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني			
(دور الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٤-٢٠٢٠م))			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٧٥٨	٦	**٠,٨٧٤
٢	**٠,٧٥٨	٧	**٠,٨١٧
٣	**٠,٩٧٤	٨	**٠,٩٧٤
٤	**٠,٨٧٤	٩	**٠,٩٧٤
٥	**٠,٩٧٤	١٠	**٠,٩٧٤

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٧): أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول رقم (٣-٨): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث			
(تقوم الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الدور الرقابي للخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٤-٢٠٢٠م))			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	*٠,٤٩٥	٧	**٠,٦٣٥
٢	**٠,٧١١	٨	**٠,٧٣٥
٣	**٠,٩٣٦	٩	**٠,٦٢٤
٤	**٠,٧٧٦	١٠	**٠,٥٩٠
٥	**٠,٩٣٦	١١	*٠,٤٢٣
٦	**٠,٨٨٧	-	-

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٨): أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل أو (٠,٠٥) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول رقم (٣-٩): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الرابع			
(الحلول والآليات التي تساعد في تحقيق الدور الرقابي للخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٤-٢٠٢٠م))			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	*٠,٧٦٤	٥	**٠,٩٨٦
٢	**٠,٩٦٥	٦	**٠,٩٨٦
٣	**٠,٩٨٦	٧	**٠,٨٦
٤	**٠,٩٨٦	٨	-

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٩): أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الرابع، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

جدول رقم (٣-١٠): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الخامس			
(تقوم مراقبة مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٤-٢٠٢٠م))			
رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	**٠,٩٣٧	٣	**٠,٦٩٣
٢	**٠,٧٠٢	٤	**٠,٩١١

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-١٠): أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الخامس، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

## ب) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ - معادلة ألفا كرونباخ - (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، ويوضح الجدول رقم (٣-٩): قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول رقم (٣-٩): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	الاستبانة
٠,٩٥١	١٣	واقع مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٤-٢٠٢٠م)
٠,٩٧٠	١٠	دور الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٤-٢٠٢٠م)
٠,٩٠١	١١	تقويم الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الدور الرقابي للخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٤-٢٠٢٠م)
٠,٩٢٥	٨	الحلول والآليات التي تساعد في تحقيق الدور الرقابي للخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٤-٢٠٢٠م)
٠,٨٢٥	٤	تقويم مراقبة مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٤-٢٠٢٠م)
٠,٨٤١	٤٦	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٣-٨): أن معامل الثبات العام عالٍ؛ حيث بلغ (٠,٨٤١)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

## إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق تم تطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

١- توزيع الاستبانة إلكترونياً.

٢- جمع الاستبانات، وقد بلغ عددها (٧) استبانات.

## أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام عديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، ويرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد

استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على

متوسط استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في

ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات

أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى

متوسط حسابي.

٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف

استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من

المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.

ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة

من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر

تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.



## المطلب الثاني: نتائج الدراسة التحليلية ومناقشتها:

تم سؤال أفراد العينة بعض الأسئلة التي يمكن خلالها الوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة، ويبين ذلك تساؤلات الاستبانة، ونتائج الجداول الآتية، موضحة فيها التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة.

### إجابة السؤال الأول: ما واقع مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

جدول رقم (٤-١): استجابات أفراد الدراسة حول واقع مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
			منخفض	متوسط	عال				
٤	تدعم الجامعة مشاركة القيادات النسائية في الجامعة.	ك	-	١	٦	٢,٨٦	٠,٣٧٨	عال	١
		%	-	١٤,٣	٨٥,٧				
١ ٢	تشرك الجامعة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في تبادل المعرفة الدولية، وزيادة الفهم العالمي للإسلام.	ك	-	٣	٤	٢,٥٧	٠,٥٣٥	عال	٢
		%	-	٤٢,٩	٥٧,١				
١ ١	تمتلك جامعة الإمام سمعة علمية وأكاديمية مميزة في إسهاماتها في المجتمع السعودي والعالم.	ك	-	٣	٤	٢,٥٧	٠,٥٣٥	عال	٣
		%	-	٤٢,٩	٥٧,١				
٥	تقوم الجامعة بتحديث البنية الأكاديمية؛ حيث تتطابق البرامج الأكاديمية مع السوق واحتياجات المجتمع.	ك	-	٣	٤	٢,٥٧	٠,٥٣٥	عال	٤
		%	-	٤٢,٩	٥٧,١				

مؤشرات الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الإستراتيجية للجامعة. دراسة تحليلية (١٧٠٢)

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			منخفض	متوسط	عال				
٨	تقدم الجامعة قدرًا مماثلًا في نوعية التعليم والخدمات في مركز الطالبات.	ك	-	٤	٣	٢,٤٣	٠,٥٣٥	عال	٥
			-	٥٧,١	٤٢,٩				
٢	تتبع الجامعة الممارسات والتطبيقات الدولية، إضافة لأنظمة المعلومات لزيادة فعالية الإدارة.	ك	-	٤	٣	٢,٤٣	٠,٥٣٥	عال	٦
			-	٥٧,١	٤٢,٩				
٣	تتبنى الجامعة السياسات والعمليات والإجراءات التي تعكس ثقافة المساءلة والمسؤولية.	ك	١	٢	٤	٢,٤٣	٠,٧٨٧	عال	٧
			١٤,٣	٢٨,٦	٧,١				
١	تمتلك الجامعة هيكلًا تنظيميًا واضحًا لتحقيق خطتها الاستراتيجية.	ك	١	٢	٤	٢,٤٣	٠,٧٨٧	عال	٨
			١٤,٣	٢٨,٦	٥٧,١				
٩	تقوم الجامعة بمساعدة الطالب على تحقيق النجاح الأكاديمي من خلال إعداده للانتقال إلى الحياة العملية بعد التخرج.	ك	-	٥	٢	٢,٢٩	٠,٤٨٨	متوسط	٩
			-	٧١,٤	٢٨,٦				
١٠	تحرص الجامعة على إيجاد مجتمع قوي ومتربط يتمحور حول ثقافة التميز.	ك	٢	٣	٢	٢,٠٠	٠,٨١٦	متوسط	١٠
			٢٨,٦	٤٢,٨	٢٨,٦				
٦	تحرص الجامعة على	ك	٢	٣	٢	٢,٠٠	٠,٨١٦	متوسط	١١

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			منخفض	متوسط	عال				
	تطوير وإيجاد ثقافة بحث قوية وبيئة بحثية متميزة للباحثين للتعاون بينهم.	%	٢٨,٦	٤٢,٨	٢٨,٦				
١	لدى الجامعة تمويل كاف ومستقر مع مناسبة الحوافز المالية لأهدافها.	ك	٢	٤	١	١,٨٦	٠,٦٩٠	متوسط	
		%	٢٨,٦	٥٧,١	١٤,٣				
٧	توفر الجامعة نظام حوافز مادية ومعنوية فاعلاً وبيئة مساندة لأعضاء هيئة التدريس.	ك	٣	٣	١	١,٧١	٠,٧٥٦	متوسط	
		%	٤٢,٩	٤٢,٩	١٤,٣				
			المتوسط العام			٢,٣٢	٠,٥١٣	متوسط	

يتضح في الجدول (٤-١): أن موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة "متوسطة" على واقع مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بمتوسط حسابي بلغ (٣٢, ٢ من ٣٠, ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من ٦٨, ١ إلى ٣٤, ٢)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-١): أن أبرز ملامح واقع مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في العبارات رقم (٤, ١٢, ١١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: "تدعم الجامعة مشاركة القيادات النسائية في الجامعة" في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، بمتوسط حسابي بلغ (٨٦, ٢

من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن الجامعة تحرص على تفعيل دور المرأة، والاستفادة من جهودها، ولذلك عادة ما تدعم الجامعة مشاركة القيادات النسائية في الجامعة.

٢- جاءت العبارة رقم (١٢)، وهي: "تشرك الجامعة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في تبادل المعرفة الدولية، وزيادة الفهم العالمي للإسلام." في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، بمتوسط حسابي بلغ (٥٧, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تسعى لتعزيز تفاعل منسوبيها في بيئة المعرفة ودعم نقلهم للمعرفة المتعلقة بفهم قيم الإسلام، ولذلك تشرك الجامعة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في تبادل المعرفة الدولية، وزيادة الفهم العالمي للإسلام.

٣- جاءت العبارة رقم (١١)، وهي: "تمتلك جامعة الإمام سمعة علمية وأكاديمية مميزة في إسهاماتها في المجتمع السعودي والعالم" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، بمتوسط حسابي بلغ (٥٧, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لها مشاركات وإسهامات علمية مقدره، ولذلك تمتلك جامعة الإمام سمعة علمية وأكاديمية مميزة في إسهاماتها في المجتمع السعودي والعالم.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-١): أن أقل ملامح واقع مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في العبارات رقم (٦، ١٣، ٧) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "متوسط"، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: "تحرص الجامعة على تطوير وإيجاد ثقافة بحث قوية وبيئة بحثية متميزة للباحثين للتعاون بينهم". بالمرتبة الحادية عشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "متوسط"، بمتوسط حسابي بلغ (٠,٠٠ من ٣)، وتفسر- هذه النتيجة بأن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تسعى للتميز البحثي في ظل المنافسة في مجال البحث العلمي بين الجامعات، ولذلك تحرص الجامعة على تطوير وإيجاد ثقافة بحث قوية وبيئة بحثية متميزة للباحثين للتعاون بينهم.

٢- جاءت العبارة رقم (١٣)، وهي: "لدى الجامعة تمويل كاف ومستقر مع مناسبة الحوافز المالية لأهدافها". بالمرتبة الثانية عشرة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "متوسط"، بمتوسط حسابي بلغ (١,٨٦ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يتوافر لها ميزانية كافية كما تمتلك موارد دخل ذاتية لتمويل برامجها، ولذلك نجد أن لدى الجامعة تمويلًا كافيًا ومستقرًا مع مناسبة الحوافز المالية لأهدافها.

٣- جاءت العبارة رقم (٧)، وهي: "توفر الجامعة نظام حوافز مادية ومعنوية فاعلاً وبيئة مساندة لأعضاء هيئة التدريس"، بالمرتبة الثالثة عشر- من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "متوسط"، بمتوسط حسابي بلغ (١,٧١ من ٣)، وتفسر- هذه النتيجة بأن جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تحرص على استقرار أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بهم في ظل استقطابهم من الجامعات الأخرى، ولذلك عادة ما توفر الجامعة نظام حوافز مادية ومعنوية فاعلاً وبيئة مساندة لأعضاء هيئة التدريس.

## إجابة السؤال الثاني: ما دور الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة؟

جدول رقم (٤-٢): استجابات أفراد الدراسة حول دور الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			منخفض	متوسط	عال				
٢	مراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة التخطيط والتطوير والجودة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك	-	٢	٥	٢,٧١	٠,٤٨٨	عال	١
			-	٢٨,٦	٧١,٤				
١	مراقبة مؤشرات الأداء لدى معالي رئيس الجامعة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك	-	٢	٥	٢,٧١	٠,٤٨٨	عال	٢
			-	٢٨,٦	٧١,٤				
١	مراقبة مؤشرات الأداء لدى مكتب تحقيق الرؤية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك	-	٣	٤	٢,٥٧	٠,٥٣٥	عال	٣
			-	٤٢,٩	٥٧,١				
٩	مراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة الجامعة للتبادل المعرفي والتواصل الدولي لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك	-	٣	٤	٢,٥٧	٠,٥٣٥	عال	٤
			-	٤٢,٩	٥٧,١				
٨	مراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة الجامعة للتبادل المعرفي والتواصل الدولي	ك	-	٣	٤	٢,٥٧	٠,٥٣٥	عال	٥
			-	٤٢,٩	٥٧,١				

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الترتيب
			منخفض	متوسط	عال				
	لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.								
٥	مراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة الجامعة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك %	-	٣	٤	٢,٥٧	٠,٥٣٥	عال	٦
			-	٤٢,٩	٥٧,١				
٣	مراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك %	-	٣	٤	٢,٥٧	٠,٥٣٥	عال	٧
			-	٤٢,٩	٥٧,١				
٦	مراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة الجامعة لشؤون الطالبات لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك %	-	٤	٣	٢,٤٣	٠,٥٣٥	عال	٨
			-	٥٧,١	٤٢,٩				
٤	مراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة الجامعة للشؤون التعليمية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك %	-	٤	٣	٢,٤٣	٠,٥٣٥	عال	٩
			-	٥٧,١	٤٢,٩				
٧	مراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك %	١	٣	٣	٢,٢٩	٠,٧٥٦	متوسط	١٠
			١٤,٣	٤٢,٩	٤٢,٩				
			المتوسط العام			٢,٥٤	٠,٤٨٩	عال	

يتضح في الجدول (٤-٢): أن موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة "عالية" على دور الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة، بمتوسط حسابي بلغ (٥٤, ٢ من ٣, ٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٣٥, ٢ إلى ٣, ٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٢): أن أبرز أدوار للجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة تتمثل في العبارات رقم (٢, ١, ١٠) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "مراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة التخطيط والتطوير والجودة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة". بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، بمتوسط حسابي بلغ (٧١, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تحرص على جودة العمل وتحقيق أهدافه، ما يعزز من قيامها بمراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة التخطيط والتطوير والجودة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.

٢- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "مراقبة مؤشرات الأداء لدى معالي رئيس الجامعة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة". بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، بمتوسط حسابي بلغ (٧١, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تحرص على توفير المعلومات اللازمة بالأداء للجهات القيادية العليا بالجامعة لدعم



تحسين الأداء، ولذلك عادة ما تعمل على مراقبة مؤشرات الأداء لدى معالي رئيس الجامعة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.

٣- جاءت العبارة رقم (١٠)، وهي: "مراقبة مؤشرات الأداء لدى مكتب تحقيق الرؤية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة". بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، بمتوسط حسابي بلغ (٥٧, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تحرص على تحقيق رؤية المملكة من واقع دورها في هذا الجانب، ولذلك عادة ما تعمل على مراقبة مؤشرات الأداء لدى مكتب تحقيق الرؤية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٢): أن أقل أدوار للجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة تتمثل في العبارة رقم (٧)، وهي: "مراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة"، بمتوسط حسابي بلغ (٢٩, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تدرك أهمية تحسين أداء المعاهد العلمية، ولذلك عادة ما تعمل على مراقبة مؤشرات الأداء لدى وكالة الجامعة لشؤون المعاهد العلمية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.

جدول رقم (٤-٣): المقترحات للتطوير في الخطة الاستراتيجية اللاحقة للجامعة

الرتبة	التكرار	مقترحات للتطوير في الخطة الاستراتيجية اللاحقة للجامعة
٢	١	توفير الدعم المادي للمبادرات - تصميم لوحة أداء ومتابعة مؤشرات الأداء وإصدار التقارير - التحفيز المادي للعاملين-

		استقطاب الكفاءات- التدريب ونقل المعرفة لمنسوبي الجامعة المسؤولين عن التخطيط
١	٢	إشراك القيادات ووكلاء التطوير والجودة في إعداد الخطة
٢	١	تزويد الوكالات والكليات ببرنامج إلكتروني لقياس مؤشرات الخطة الاستراتيجية والتشغيلية
٢	١	عمل ورش عمل ولقاءات تعريفية داخل الكليات للتعريف بالخطة الاستراتيجية للجامعة

يتضح من الجدول رقم (٤-٣): أن أبرز المقترحات للتطوير في الخطة الاستراتيجية اللاحقة للجامعة تمثلت في مقترحات للتطوير في الخطة الاستراتيجية اللاحقة للجامعة بتكرار بلغ (٢).

## إجابة السؤال الثالث: ما تقويم الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

جدول رقم (٤-٤): استجابات أفراد الدراسة حول الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق

الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			منخفض	متوسط	عال				
٥	قلة الحوافز المادية والمعنوية للمكلفين بأعمال التخطيط والتقويم والجودة.	ك	١	١	٥	% ٧١,٤	٠,٧٨٧	٢,٥٧	١
			١٤,٣	١٤,٣	١٤,٣				
٣	قلة الموارد البشرية المختصة في التخطيط والتقويم والجودة.	ك	١	١	٥	% ٧١,٤	٠,٧٨٧	٢,٥٧	٢
			١٤,٣	١٤,٣	١٤,٣				
٢	كثرة الأعباء الإدارية للمكلفين بأعمال التخطيط والتقويم والجودة.	ك	١	٢	٤	% ٥٧,١	٠,٧٨٧	٢,٤٣	٣
			١٤,٣	٢٨,٦	١٤,٣				
٨	التغييرات القيادية للمكلفين بالتخطيط والتقويم والجودة نتيجة للتغيير المستمر في الكادر القيادي.	ك	١	٣	٣	% ٤٢,٩	٠,٧٥٦	٢,٢٩	٤
			١٤,٣	٤٢,٩	٤٢,٩				
٦	ضعف الصلاحيات المتاحة للجهات المعنية بتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك	١	٣	٣	% ٤٢,٩	٠,٧٥٦	٢,٢٩	٥
			١٤,٣	٤٢,٩	٤٢,٩				
١	عدم توفير نظام إلكتروني مختص بتسهيل تحقيق الخطة الاستراتيجية	ك	١	٤	٢	% ٢٨,٦	٠,٦٩٠	٢,١٤	٦
			١٤,٣	٥٧,١	٢٨,٦				

مؤشرات الأداء بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الإستراتيجية للجامعة. دراسة تحليلية (١٧١٢)

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفترة	الرتبة
			منخفض	متوسط	عال				
	للجامعة.								
١٠	ضعف تعاون بعض أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك	١	٤	٢	٢,١٤	٠,٦٩٠	متوسط	٧
			١٤,٣	٥٧,١	٢٨,٦				
٧	نقص البيانات والإحصاءات الكافية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك	٢	٣	٢	٢,٠٠	٠,٨١٦	متوسط	٨
			٢٨,٦	٤٢,٨	٢٨,٦				
٤	ضعف القناعة من بعض القيادات بأهمية تحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك	٢	٣	٢	٢,٠٠	٠,٨١٦	متوسط	٩
			٢٨,٦	٤٢,٨	٢٨,٦				
١	ضعف المواءمة بين الجوانب الاستراتيجية والتشغيلية وتطبيق الخطة الاستراتيجية على أرض الواقع.	ك	٢	٤	١	١,٨٦	٠,٦٩٠	متوسط	١٠
			٢٨,٦	٥٧,١	١٤,٣				
٩	النظرة القاصرة عن الخطة الاستراتيجية للجامعة وأنها مجرد بيانات غير قابلة للتنفيذ.	ك	٣	٤	-	١,٥٧	٠,٥٣٥	منخفض	١١
			٤٢,٩	٥٧,١	-				
			المتوسط العام			٢,١٧	٠,٥٢٦	متوسط	

يتضح في الجدول (٤-٤): أن موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة "متوسطة" على الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي بلغ (١٧, ٢ من ٣٠, ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من ١٨, ١ إلى ٣٤, ٢)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة متوسطة على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٤): أن أبرز الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في العبارات رقم (٥, ٣, ٢) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٥)، وهي: "قلة الحوافز المادية والمعنوية للمكلفين بأعمال التخطيط والتقييم والجودة"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، بمتوسط حسابي بلغ (٥٧, ٢ من ٣)، وتفسر- هذه النتيجة بأن قلة الحوافز المادية والمعنوية للمكلفين بأعمال التخطيط والتقييم والجودة يقلل مبادرتهم في العمل، ما يعوق تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٢- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "قلة الموارد البشرية المختصة في التخطيط والتقييم والجودة"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، بمتوسط حسابي بلغ (٥٧, ٢ من ٣)، وتفسر- هذه النتيجة بأن قلة الموارد البشرية المختصة في التخطيط والتقييم والجودة يقلل توفير متطلبات القيام بهذه المهام، مما يعوق تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٣- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "كثرة الأعباء الإدارية للمكلفين بأعمال التخطيط والتقييم والجودة"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"،

بمتوسط حسابي بلغ (٤٣, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن كثرة الأعباء الإدارية للمكلفين بأعمال التخطيط والتقييم والجودة يزيد من الضغوط عليهم بما يؤثر على أدائهم، مما يعوق تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٤): أن أقل الصعوبات والمعوقات التي تقف دون تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في العبارة رقم (٩)، وهي: "النظرة القاصرة عن الخطة الاستراتيجية للجامعة وأنها مجرد بيانات غير قابلة للتنفيذ"، بمتوسط حسابي بلغ (٥٧, ١ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن القيادات بالجامعة تدرك أهمية التخطيط، مما قلل من تأثير عامل النظرة القاصرة عن الخطة الاستراتيجية للجامعة، وأنها مجرد بيانات غير قابلة للتنفيذ كمعوق يعوق تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

#### إجابة السؤال الرابع: ما الحلول والآليات التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

جدول رقم (٤-٥): استجابات أفراد الدراسة حول الحلول والآليات التي تساعد على تحقيق الخطة

الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار النسبة	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
			موافق	محايد	غير موافق				
٨	احتساب أعمال التخطيط ضمن العبء التدريسي بما لا يتجاوز ثلاث ساعات.	ك	٧	-	-	٣,٠٠	٠,٠٠٠	موافق	١
		%	١٠٠,٠	-	-				
٢	توفير الحوافز المادية والمعنوية للمكلفين بالتخطيط والتقييم والجودة.	ك	٧	-	-	٣,٠٠	٠,٠٠٠	موافق	٢
		%	١٠٠,٠	-	-				
٧	توفير مخصصات	ك	٦	١	-	٢,٨٦	٠,٣٧٨	موافق	٣

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفئة	ترتيب
			موافق	محايد	غير موافق				
	مالية لتحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية للجامعة.	%	٨٥,٧	١٤,٣	-				
٦	وضع معايير محددة لاختيار المكلفين بالعمل على الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك	٦	١	-	٢,٨٦	٠,٣٧٨	موافق	
		%	٨٥,٧	١٤,٣	-				
٥	تحقيق التعاون مع الجامعات والمراكز البحثية المحلية والعالمية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك	٦	١	-	٢,٨٦	٠,٣٧٨	موافق	
		%	٨٥,٧	١٤,٣	-				
٤	نشر ثقافة المبادرات ومؤشراتها في تحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية للجامعة.	ك	٦	١	-	٢,٨٦	٠,٣٧٨	موافق	
		%	٨٥,٧	١٤,٣	-				
٣	تحقيق التكامل بين جميع الجهات المعنية في الجامعة بتحقيق خطتها الاستراتيجية.	ك	٦	١	-	٢,٨٦	٠,٣٧٨	موافق	
		%	٨٥,٧	١٤,٣	-				
١	إشراك خبراء مختصين في التخطيط والتقييم والجودة.	ك	٥	٢	-	٢,٧١	٠,٤٨٨	موافق	
		%	٧١,٤	٢٨,٦	-				
			المتوسط العام			٢,٨٨	٠,٢٨٠	موافق	

يتضح في الجدول (٤-٥): أن موافقة أفراد الدراسة جاءت مرتفعة بدرجة "موافق" على الحلول والآليات التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٨ من ٣,٠٠)، وهو متوسط يقع في

الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٢, ٣٥ إلى ٣, ٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٥): أن أبرز الحلول والآليات التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في العبارات رقم (٨, ٢, ٧) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٨)، وهي: "احتساب أعمال التخطيط ضمن العبء التدريسي بما لا يتجاوز ثلاث ساعات"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٠٠ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن احتساب أعمال التخطيط ضمن العبء التدريسي بما لا يتجاوز ثلاث ساعات يعزز من مبادرة أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في التخطيط، مما يدعم تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٢- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "توفير الحوافز المادية والمعنوية للمكلفين بالتخطيط والتقييم والجودة"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٠٠ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن توفير الحوافز المادية والمعنوية للمكلفين بالتخطيط والتقييم والجودة يحفز جهود التخطيط بالجامعة، مما يدعم تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٣- جاءت العبارة رقم (٧)، وهي: "توفير مخصصات مالية لتحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية للجامعة"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٨٦ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن توفير مخصصات مالية لتحقيق



مستهدفات الخطة الاستراتيجية للجامعة يوفر متطلبات التخطيط وتنفيذ الخطط بالجامعة، مما يدعم تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٥): أن أقل الحلول والآليات التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في العبارات رقم (٤، ٣، ١) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: "نشر- ثقافة المبادرات ومؤشراتها في تحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية للجامعة"، بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط حسابي بلغ (٨٦, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن نشر ثقافة المبادرات ومؤشراتها في تحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية للجامعة يعزز من طرح المبادرات التي تدعم التخطيط بالجامعة، مما يسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٢- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تحقيق التكامل بين جميع الجهات المعنية في الجامعة بتحقيق خططها الاستراتيجية"، بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط حسابي بلغ (٨٦, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن تحقيق التكامل بين جميع الجهات المعنية في الجامعة بتحقيق خططها الاستراتيجية يعزز من التنسيق والحصول على الدعم لجهود التخطيط بالجامعة، مما يسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

٣- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "إشراك خبراء مختصين في التخطيط والتقييم والجودة"، بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها، بمتوسط حسابي بلغ (٧١, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن إشراك خبراء مختصين في التخطيط والتقييم والجودة يحسن من دقة التخطيط وجودة بالجامعة، مما يسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

## إجابة السؤال الخامس: ما تحليل وتقييم مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؟

جدول رقم (٤-٦): استجابات أفراد الدراسة حول تحليل وتقييم مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة

الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	التكرار	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			منخفض	متوسط	عال			
١	لدى الجامعة خطة استراتيجية أسهمت في تحقيق مؤشرات الأداء.	ك	-	٣	٤	٠,٥٣٥	٢,٥٧	١
			-	٤٢,٩	٥٧,١			
٢	تزود الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في الجامعة ما يسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية.	ك	-	٤	٣	٠,٥٥	٢,٤٣	٢
			-	٥٧,١	٤٢,٩			
٣	تعتمد الجامعة على مبادرات وآليات محددة وواضحة لقياس مؤشرات الأداء بما يتوافق مع مستهدفات خطتها الاستراتيجية.	ك	-	٥	٢	٠,٤٨٨	٢,٢٩	٣
			-	٧١,٤	٢٨,٦			
٤	تستفيد الجامعة من الخبراء المختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق خطتها الاستراتيجية.	ك	١	٣	٣	٠,٧٥٦	٢,٢٩	٤
			١٤,٣	٤٢,٩	٤٢,٩			
			المتوسط العام			٠,٤٧٦	٢,٣٩	عال

يتضح في الجدول (٤-٦): أن موافقة أفراد الدراسة جاءت بدرجة "عالية" على تحليل وتقويم مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، بمتوسط حسابي بلغ (٣٩, ٢ من ٣٠, ٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٣٥, ٢ إلى ٣٠, ٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار بدرجة عالية على أداة الدراسة.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٦): أن أبرز ملامح التحليل والتقويم لمؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في العبارتين رقم (٣, ٤) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "لدى الجامعة خطة استراتيجية أسهمت في تحقيق مؤشرات الأداء"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، بمتوسط حسابي بلغ (٥٧, ٢ من ٣٠, ٠٠)، وتفسر هذه النتيجة بأن وجود خطة استراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية عزز من تنظيم العمل بالجامعة، مما أسهم في تحقيق مؤشرات الأداء.

٢- جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "تزود الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في الجامعة ما يسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية"، بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "عال"، بمتوسط حسابي بلغ (٤٣, ٢ من ٣٠, ٠٠)، وتفسر هذه النتيجة بأن تزويد الجهات المعنية بمراقبة مؤشرات الأداء في الجامعة بمعلومات الأداء حسن من تقويم الأداء بالجامعة، مما يسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-٦): أن أقل ملامح التحليل والتقويم لمؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية تتمثل في

العبارتين رقم (٣، ٤) اللتين تم ترتيبهما تنازليًا حسب موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "متوسط"، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تعتمد الجامعة على مبادرات وآليات محددة وواضحة لقياس مؤشرات الأداء بما يتوافق مع مستهدفات خطتها الاستراتيجية"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "متوسط"، بمتوسط حسابي بلغ (٢٩, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن اعتماد الجامعة على مبادرات وآليات محددة وواضحة لقياس مؤشرات الأداء بما يتوافق مع مستهدفات خطتها الاستراتيجية يدعم تحقيق أهداف خططها، مما يسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

٣- جاءت العبارة رقم (٤)، وهي: "تستفيد الجامعة من الخبراء المختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق خطتها الاستراتيجية"، بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد الدراسة عليها بدرجة "متوسط"، بمتوسط حسابي بلغ (٢٩, ٢ من ٣)، وتفسر هذه النتيجة بأن استفادة الجامعة من الخبراء المختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق خطتها الاستراتيجية يدعم دقة وفعالية خططها، مما يسهم في تحقيق الخطة الاستراتيجية.

## الخاتمة:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي أعانني، ويسر لي إنجاز هذا البحث، وأسأله ﷺ أن يكون خالصاً لوجهه الكريم، وفي نهاية البحث لا بد من ذكر أبرز النتائج، والتوصيات.

### أولاً: النتائج:

- ١- المراجعة والرقابة المستمرة من الجهات المختصة في الجامعة تساعد على تطوير مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال مراجعة المؤشرات الخاصة بالخطة الاستراتيجية.
- ٢- تحقيق الخطة الاستراتيجية في الجامعة يعتمد على إجراءات الرقابة وتطبيقاتها، وهي محددة من خلال مؤشرات أداء عملية.
- ٣- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمكلفين بالتخطيط والتقييم والجودة، إضافة إلى توفير مخصصات مالية لتحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٤- تحقيق التكامل بين جميع الجهات المعنية في الرقابة على مؤشرات الأداء في الجامعة، مع ضرورة إشراك خبراء مختصين في التخطيط والتقييم والجودة لتحقيق خططها الاستراتيجية.

### ثانياً: التوصيات:

- ١- احتساب أعمال التخطيط ضمن العبء التدريسي بما لا يتجاوز ثلاث ساعات.
- ٢- ضرورة العمل على نشر ثقافة المبادرات ومؤشراتها في تحقيق مستهدفات الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٣- إجراء دراسات مستقبلية حول معوقات تحقيق الخطة الاستراتيجية في الجامعات.
- ٤- إجراء دراسات مستقبلية حول الحلول والآليات التي تساعد على تحقيق الخطة الاستراتيجية في الجامعات.

هذا، والله تعالى أعلم، وصلّ اللهم وسلم على نبيينا محمد ﷺ.

## المراجع:

- ١- الإدارة الاستراتيجية، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مجموعة النيل العربية: القاهرة، ١٩٩٩م.
- ٢- أصول البحث العلمي ومناهجه، أحمد بدر، المكتبة الأكاديمية للنشر- والتوزيع: القاهرة، ط٩، ١٩٩٦م.
- ٣- التحول والتغير في القطاع الحكومي .. نموذج للتخطيط والتغير الاستراتيجي في المنظمات الحكومية، رائد إبراهيم الجودر، أحمد محمد بوزبر، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
- ٤- التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الرسائل العلمية بالجامعات السعودية .. دراسة تحليلية، عبد اللطيف بن عبد الرحمن العوين، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر: مصر، العدد (١٨٢، الجزء الثاني) أبريل لسنة ٢٠١٩م.
- ٥- تهذيب اللغة، محمد بن أحمد بن الأزهر الهروي، تحقيق: محمد عوض مرعب، [بيروت، دار إحياء التراث العربي، ط١، ٢٠٠١م].
- ٦- جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، سمر بنت سعيد البياري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، ٢٠١٨م.
- ٧- الخطة الاستراتيجية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠١٤-٢٠٢٠م)، وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير والجودة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
- ٨- دور المراجعة الخارجية في تطوير مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمات دراسة ميدانية، شريف محمد عبد الحميد الشيخ، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٢٠٢٠م.

- ٩- الصحاح، تاج اللغة وصحاح العربية، إسماعيل بن حماد الجوهري، [بيروت: دار العلم للملايين، ط ٤، ١٩٩٠م].
- ١٠- لسان العرب، محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي المصري، [بيروت: دار صادر، ط ١].
- ١١- مبادئ الإدارة .. أسس ومفاهيم، علي محمد منصور، مجموعة النيل، القاهرة، ١٩٩٩م.
- ١٢- مختار الصحاح، زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الحنفي الرازي، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، [بيروت: المكتبة العصرية، ط ٥، ١٩٩٩م].
- ١٣- المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، صالح بن حمد العساف، مكتبة العبيكان: الرياض، ط ٤، ١٤٢٧هـ.
- ١٤- مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العمل الدعوي .. دراسة ميدانية مطبقة على المكاتب التعاونية للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات في مدينة الرياض، شيخة بنت دخيل العتيبي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الدعوة، الرياض، ١٣٣٤هـ.
- ١٥- معجم اللغة العربية المعاصرة، أحمد مختار عبد الحميد عمر، [القاهرة: عالم الكتب، ط ١، ٢٠٠٨م].
- ١٦- معجم اللغة العربية المعاصرة، أحمد مختار عبد الحميد عمر، [القاهرة: عالم الكتب، ط ١، ٢٠٠٨م].
- ١٧- معجم مقاييس اللغة، أحمد بن فارس بن زكريا القزويني الرازي، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، [دمشق: دار الفكر، د. ط، ١٩٧٩م].



- ١٨- مؤشرات الجودة كأداة لتجديد التعليم الجامعي، مجدي علي حسين الحبشي، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٨م.
- ١٩- مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق نماذج عملية، عماد كساب، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد ٥، العدد ١٧، ٢٠٢١م.
- ٢٠- موقع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٢١- واقع ومستقبل التنمية الإدارية .. قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، مشيب بن عايض القحطاني، المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

## References:

- al'iidara alastiratijia, eabd alhamid eabd alfataah almaghribi, majmueat alniyl alearabiatu: alqahiratu, ١٩٩٩m.
- 'usul albahth aleilmii wamanahijija, 'ahmad bidar, almaktabat al'akadimiat lilnashr waltawzie: alqahirati, ta<sup>٩</sup>, ١٩٩٦m.
- altahawul waltaghayur fi alqitae alhukumii .. namudhaj liltakhtit waltaghayur alaistratijii fi almunazamat alhukumii, rayid 'iibrahim aljudar, 'ahmad muhamad buzibr, almutamar althaani limaeahid al'iidarat aleamat waltanmiat al'iidariat fi dual majlis altaeawun lidual alkhalij alearabiati.
- altakhtit alastiratijii liltaelim aleali fi alrasayil aleilmiiat bialjamieat alsaeudia .. dirasat tahliliati, eabd allatif bin eabd alrahman aleuayn, majalat kuliyyat altarbiati, jamieat al'azhar: masra, aleadad (١٨٢, aljuz' althaani) 'abril lisanat ٢٠١٩m.
- tahadhib allughati, muhamad bin 'ahmad bin al'azharii alhuruii, tahqiq: muhamad eawad mureibi, ]birut, dar 'iihya' alturath alearabii, ta<sup>١</sup>, ٢٠٠١mu[.
- jawdat alhayaat alwazifiat wa'atharuha ealaa alaitizam altanzimii limuazafi wizaratay aleamal waltanmiat alaijtimaeiat fi qitae ghazat, samar bint saeid albiari, risalat majistir ghayr manshuratin, aljamieat al'iislamiati, qism 'iidarat al'aemali, ghazat, ٢٠١٨m.
- alkhatat aliastratijiat lijamieat al'iimam muhamad bin sueud al'iislamiya (٢٠١٤-٢٠٢٠mi), wikalat aljamieat liltakhtit waltatwir waljawdati, jamieat al'iimam muhamad bin sueud al'iislamiati: alriyad.
- dur almurajaeat alkharijiat fi tatwir mustawaa al'ada' alastiratijii lilmunazamat dirasat maydaniatun, sharif muhamad eabd alhamid alshaykh, almajalat alealamiat lilaiqtisad wal'aemali, ٢٠٢٠m.
- alsahahi, taj allughat wasihah alearabiat, 'iismaeil bin hamaad aljawhari, ]birut: dar aleilm lilmalayini, ta<sup>٤</sup>, ١٩٩٠mi[.
- lisan alearbi, muhamad bin makram bin manzur al'iifriqiu almisriu, ]birut: dar sadir, ta<sup>١</sup>[.
- mabadi al'iidara .. 'usus wamafahima, eali muhamad mansur, majmueat alniyl, alqahiratu, ١٩٩٩m.
- mukhtar alsahahi, zayn aldiyn 'abu eabd allah muhamad bin 'abi bakr bin eabd alqadir alhanafii alraazi, tahqiq: yusif alshaykh muhamad, ]birut: almaktabat aleasriatu, ta<sup>٥</sup>, ١٩٩٩ma[.

- almadkhal 'iilaa albahth fi aleulum alsulukiati, salih bin hamd aleasaafi, maktabat aleibikan: alrayad, ta٤, ١٤٢٧h.
- mdaa 'iimkaniat tatbiq 'iidarat aljawdat alshaamilat fi aleamal aldaewii .. dirasat maydaniat mutbaqat ealaa almakatib altaeawuniat lildaewat wal'iirshad wataweiat aljaliat fi madinat alriyad, shaykhat bint dakhil aleutaybi, risalat majistir ghayr manshuratin, jamieat al'iimam muhamad bin sued al'iislamiati, qism aldaewati, alrayad, ١٣٣٤h.
- muejam allughat alearabiat almueasirati, 'ahmad mukhtar eabd alhamid eumri, ]alqahirati: ealim alkataba, ta١, ٢٠٠٨mi[.
- muejam allughat alearabiat almueasirati, 'ahmad mukhtar eabd alhamid eumri, ]alqahirati: ealim alkataba, ta١, ٢٠٠٨mi[.
- muejam maqayis allughati, 'ahmad bin faris bin zakariaa alqazwini alraazi, tahqiq: eabd alsalam muhamad harun, ]dimashqa: dar alfikri, du.ti, ١٩٧٩ma[.
- muashirat aljawdat ka'adaat litajdid altaelim aljamiei, majdi eali husayn alhabashi, majalat kuliyat altarbiati, jamieat alzaqaziq, ٢٠٠٨m.
- muashirat qias al'ada' alwazifii walmuasasii bayn alnazariat waltatbiq namadhij eamaliati, eimad kasabi, almajalat alearabiat liladab waldirasat al'iinsaniati, almujalad ٥, aleadad ١٧, ٢٠٢١m.
- mawqie jamieat al'iimam muhamad bn sued al'iislamiati.
- waqie wamustaqbal altanmiat al'iidaria .. qias wa'iidarat al'ada' fi alqitae alhukumii fi almamlakat alearabiat alsaewidiati, mushabab bin eayd alqahtani, almutamar althaani limaeahid al'iidarat aleamat waltanmiat al'iidariat fi dual majlis altaeawun lidual alkhalij alearabia.

## فهرس الموضوعات

١٦٦٢	المقدمة:
١٦٦٢	أولاً: أهمية الموضوع:
١٦٦٣	ثانياً: إشكالية البحث:
١٦٦٣	ثالثاً: التساؤلات البحثية:
١٦٦٤	رابعاً: الأهداف:
١٦٦٥	خامساً: المنهج والإجراءات:
١٦٦٦	سادساً: الدراسات السابقة:
١٦٦٧	سابعاً: تقسيمات الدراسة:
١٦٦٩	المبحث الأول: مفهوم مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية، وأهميتها:
١٦٧١	المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية:
١٦٧٤	المطلب الثاني: أهمية مؤشرات الأداء في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ودورها الرقابي في تحقيق الخطة الاستراتيجية:
١٦٧٨	المبحث الثاني: إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتطبيقاتها:
١٦٧٨	المطلب الأول: إجراءات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:
١٦٨٣	المطلب الثاني: تطبيقات الرقابة على مؤشرات الأداء المتعلقة بالخطة الاستراتيجية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية:
١٦٨٩	المبحث الثالث: إجراءات الدراسة التحليلية، ونتائجها، ومناقشتها:
١٦٨٩	المطلب الأول: إجراءات الدراسة التحليلية:
١٧٠١	المطلب الثاني: نتائج الدراسة التحليلية ومناقشتها:
١٧٢٢	الخاتمة:
١٧٢٢	أولاً: النتائج:
١٧٢٢	ثانياً: التوصيات:
١٧٢٣	المراجع:
١٧٢٦	REFERENCES:
١٧٢٨	فهرس الموضوعات: