

منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي

## Methodology for Measuring Key Performance Indicators (KPIs) for Higher Education Institutions

أحمد مداني

(مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا) جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر \*

a.medani@univ-chlef.dz

تاريخ القبول: 2021/02/12

تاريخ الاستلام: 2021/01/03

مستخلص:

يستعرض هذا البحث منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي بشكل عام وفي الجزائر بشكل خاص، وفق مجموعة من الخطوات المتسلسلة وباستخدام 23 مؤشراً للأداء تتوزع على ثمانية معايير محددة. وبعد عرض منهجية القياس وخطواتها ومؤشراتها؛ توصل البحث إلى أن اهتمام مؤسسات التعليم العالي بمؤشرات الأداء الرئيسية يعزز الجودة الشاملة في إدارتها وعملياتها التعليمية وإنتاجها البحثي، ويساعدها في تأهيلها للاعتماد المؤسسي والأكاديمي، ويرفع تصنيفها على المستوى العالمي. كما أن قياس هذه المؤشرات يساهم في معرفة مستوى النضج الملموس الذي وصلت إلى مؤسسات التعليم العالي في مجال ضمان الجودة، والاتساق مع الممارسات العالمية، مع إعطاء مساحة لمؤسسات التعليم العالي لمزيد من الإبداع والتميز.

الكلمات المفتاحية: مؤشرات الأداء الرئيسية؛ قياس؛ التعليم العالي.

تصنيف JEL: I21؛ I23؛ H75

### Abstract:

This research reviews the methodology for measuring Key Performance Indicators (KPIs) for higher education institutions in the Arab world in general and in Algeria in particular, according to a set of sequential steps and using 23 performance indicators, divided into eight specific standards. After presenting the measurement methodology, its steps and indicators; the research found that higher education institutions' interest in key performance indicators enhances the overall quality in their departments, educational processes and research production, and assists in

\* أحمد مداني، a.medani@univ-chlef.dz

qualifying them for institutional and academic accreditation, and raises their classification at the global level. also, measuring these indicators contributes to knowing the level of tangible maturity that higher education institutions have reached in the field of quality assurance, and consistency with global practices, while giving space for higher education institutions for more creativity and excellence.

**Keywords:** KPIs; Measuring; Higher Education.

**Jel Classification Codes :** I21 ; I23 ; H75

مقدمة:

يشهد التعليم العالي في أنحاء العالم حركة نشطة وبخاصة في مجال الجودة والاعتماد الأكاديمي، إذ تسعى الجامعات لتحسين أدائها الإداري والأكاديمي، لتحقيق المخرجات التي ينتظرها المجتمع منها؛ بما يسهم في رفاهية المجتمع وتقدمه، ولا شك أن مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي جزء من هذا الحراك النشط، ويلحظ المراقب للساحة الأكاديمية مدى التقدم الذي وصلته الكثير من الجامعات العربية من خلال تقدمها على سلم التصنيفات العالمية للجامعات، وتحقيق بعضها مراكز جيدة في هذه التصنيفات مقارنة بما سبق، ويعود ذلك إلى تزايد الاهتمام بعملية استيفاء وقياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي والجامعات من خلال مجموعة من المؤشرات المتبعة بهدف تقييم جودة المؤسسات التعليمية وعملياتها وإدارتها بما يسمح بوضع خطط التحسين والتطوير المستمر.

وباعتبار الجامعات الجزائرية جزء من منظومة التعليم العالي العربية والدولية، فإن عليها العمل بمبدأ الجودة الشاملة في هياكلها القاعدية وبرامجها ومخرجاتها التعليمية ومنتجاتها البحثية، وتقييم أدائها وفق مؤشرات الأداء المؤسسية، وتحديد نقاط القوة والضعف وبناء خطط تحسينية لذلك وبشكل مستمر.

وبناءً على ما سبق، جاء هذا البحث ليتطرق إلى منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي من خلال طرح الإشكالية التالية: كيف يتم قياس وتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي في إطار معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي؟ أهمية البحث:

إنطلاقاً من أهمية تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي وأثر ذلك في تحسين مخرجاتها التعليمية والبحثية وزيادة دورها المجتمعي وتسريع استيفائها لمعايير الاعتماد المؤسسي والأكاديمي ورفع تصنيفها الدولي بين أرقى الجامعات؛ فإنه من العناصر التي تفرض نفسها على

مؤسسات التعليم العالي اعتماد جملة من المؤشرات الرئيسية لقياس أدائها وتقييمه ثم وضع الخطط التحسينية لهذا الأداء بناءً على نقاط القوة والضعف التي كشفها القياس والاستمرار على ذلك.

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى بلوغ الأهداف التالية:

- بيان مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي وأبرز هذه المؤشرات؛
- توضيح أسباب الاهتمام بموضوع القياس ومؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي؛
- توضيح خطوات ومنهجية عملية قياس مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي؛
- بيان طرق قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي.

#### منهجية البحث:

ينتهي هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق لمفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي وأسباب الاهتمام بها، وتوضيح المنهجية العملية لقياس هذه المؤشرات وتقييمها، فضلاً عن تحليل مؤشرات الرئيسية من خلال وصف كل مؤشر وبيان طريقة قياسه والوقت المناسب لهذا القياس.

#### أقسام البحث:

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة؛ فقد تضمن البحث زيادة على المقدمة والخاتمة خمسة (05) محاور هي على الترتيب كالتالي:

- أولاً: مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي؛
- ثانياً: لماذا الاهتمام بموضوع القياس ومؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي؟؛
- ثالثاً: أنواع مقاييس تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- رابعاً: منهجية عملية قياس مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي؛
- خامساً: قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي.

أولاً: مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي

تعتبر مؤشرات الأداء من الأدوات الهامة لتقييم جودة المؤسسات التعليمية ومتابعة أدائها، وهي تساهم في عمليات التطوير المستمر ودعم اتخاذ القرار (عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي، 2019، ص: 02).

ويمكن تعريف مؤشرات الأداء "Performance Indicators" على أنها القيم المادية التي تستخدم لقياس ومقارنة وإدارة الأداء التنظيمي العام (Gosselin, 2005, p: 420) أو قياس وإدارة أداء المؤسسات (Ishaq Bhatti, Awan & Razaq, 2013, p: 02). وفي قطاع التعليم العالي؛ تُعرف مؤشرات الأداء بأنها مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للتعرف على مدى تلبيتها مستويات الأداء المتفق عليها وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير (الحاج، مجيد وجريسات، 2009، ص: 10) والتي يمكن من خلالها قياس درجة النجاح في تحقيق الهدف وتساعد مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تعريف وقياس التقدم المحرز.

وقد بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي في الآونة الأخيرة يحظى باهتمام كبير لما يمثله ذلك من قدرة المؤسسة على تقييم الممارسات الحالية، ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية.

وقياس الأداء منهج استراتيجي يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعية للمنظمة، كما تعد مؤشرات الأداء الجزء الأهم من القياس المعياري لأداء مؤسسات التعليم العالي، ووسيلة لمساعدة إدارات هذه المؤسسات على التعرف على واقعها الأكاديمي، وتقدير مدى فعالية العمل والقدرات الكامنة في المؤسسة، وتحديد الفرص ذات الأهمية الاستراتيجية لها. ومن المعلوم أنه لا يمكن قياس ما لا يمكن توثيقه، ولا يمكن تجويد ما لا يمكن قياسه (جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية، 2014، <https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/News/NewsDetails.aspx?ID=4252>).

ثانياً: لماذا الاهتمام بموضوع قياس وتطبيق مؤشرات الأداء في مؤسسات التعليم العالي؟  
يمكن حصر أهمية قياس وتطبيق مؤشرات الأداء ودورها في تعزيز الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي العربية في النقاط الثلاث التالية (ياسين وحسين، 2014، ص ص: 25-26):

– التمكن من التعرف على مدى نجاح مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق الأهداف المرسومة، كما أنها تعكس نقاط الضعف والقوة في الأداء مما يمكن من معالجة أوجه

القصور و كذلك تعزيز نقاط القوة، وبذلك فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف و تقييم الأعمال لما توفره من معلومات كمية ونوعية متوفرة في شكل نسب مئوية تساعد متخذ القرار في العمليات التقييمية والتقويمية والتخطيط بصورة عامة.

- تعزيز الجودة الشاملة في إدارات مؤسسات التعليم العالي وفي عملياتها التعليمية وفي إنتاجها البحثي.

- تأهيل مؤسسات التعليم العالي والجامعات للاعتماد المؤسسي والأكاديمي المحلي والعالمي.

- رفع تصنيف مؤسسات التعليم العالي والجامعات على المستوى العالمي، حيث كلما قامت الجامعة بتطبيق مؤشرات الأداء كلما ساهم ذلك في حصولها علي ترتيب متقدم في التصنيفات العالمية.

### ثالثاً: أنواع مقاييس تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي

أصدر اتحاد الجامعات العربية دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية وقسمها إلى نوعين رئيسيين (الحاج، مجيد وجريسات، 2009، ص: 07):

1- التقييم النوعي: يستخدم فيه أدوات وأساليب عديدة منها المناقشات والمقابلات والملاحظات وفحص السجلات والأعمال ودراسة الحالات والمقاييس والإستبانات وغيرها. وبهذا يكون فريق التقويم قد اتبع أسلوب التقويم النوعي. وعلى ضوء المعلومات والبيانات والأدلة التي تتجمع لدى أعضاء الفريق يقوم الفريق بتلخيص النتائج والأحكام التي توصل إليها بالإجابة على فقرات وعبارات المقاييس المكتوبة والتي تبين جودة أداء الجامعة. وينصب التركيز هنا على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات. ومعنى ذلك فلا بد للمقوم عند إصدار الأحكام، أن يستخدم خبرته ويستعين بالمعايير والأدوات المختلفة وكيفية تأثير كل العوامل المختلفة في مؤسسة التعليم العالي على مستوى الأداء العام لها وعلى مستوى تحصيل الطلبة وجودة التعليم والتدريس وسلوك الطلبة واتجاهاتهم ونموهم الكلي، إذ تميل الأحكام هنا إلى الشمولية والتكامل.

2- التقييم الكمي: يركز أعضاء الفريق في هذا الأسلوب على وضع الأحكام في صورة رقمية، ويتيح التقويم الكمي النظر بدقة الى كل عنصر من عناصر أداء مؤسسة التعليم العالي من ناحية كمية على حدى وبالتالي التركيز على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات.

إن التكامل بين الأسلوبين واتباع المعايير الموضوعية واستخدام الأدلة والأدوات والمناقشات الجماعية توضح الأحكام النهائية عن مؤسسة التعليم العالي من حيث جودة أدائها وإمكانية حصولها على شهادة ضمان الجودة والاعتماد. وسوف يتم التركيز في بحثنا هذا على أسلوب التقييم الكمي باعتباره أكثر دقة ومؤشراته معروفة وقابلة للقياس بشكل مباشر، دون الإنقاص من أهمية أسلوب التقييم النوعي.

#### رابعاً: منهجية عملية قياس مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي

تتبع عملية قياس مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي الخطوات التالية:

1- الخطوة الأولى: تقوم مؤسسات التعليم العالي بتصنيف مؤشرات الأداء ضمن مجموعة من المعايير (حسب ما هو معتمد في المراكز الوطنية والعالمية للتقويم والاعتماد الأكاديمي)، بحيث يتضمن كل معيار مؤشر واحد أو عدد من المؤشرات. وأهم تلك المعايير ما يلي (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2018، ص ص: 03-15):

- المعيار الأول: الرسالة والرؤية والتخطيط الاستراتيجي: يجب أن يكون لدى مؤسسة التعلم العالي رسالة وأهداف واضحة ومناسبة، تحدد الغرض من إنشائها وتوجه التخطيط وصنع القرار والعمل في جميع الوحدات الأكاديمية والإدارية، وترتبط خطتها الاستراتيجية برؤية واضحة تتواءم مع التوجهات المحلية والعالمية، ويتم متابعة وتقييم الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات رئيسة للأداء.
- المعيار الثاني: الحوكمة والقيادة والإدارة: يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي نظماً للحوكمة تضمن فاعليتها وكفاءتها، وأن تطبق سياسات ولوائح وإجراءات تدعم رسالتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية والتشغيلية، ولديها هيكل تنظيمي واضح ومطبق، وتحدد المهام والصلاحيات لكافة الوظائف. كما يجب أن يسود في المؤسسة نمط قيادي ونظام إداري يعتمد على التخطيط والمتابعة والتنفيذ، ويعمل على تفعيل نظم الجودة التي تحقق التطوير المستمر للأداء في إطار النزاهة والشفافية والمساواة والعدالة، وفي ظل مناخ تنظيمي داعم للعمل، كما يجب أن يقيّم الأداء المؤسسي المتعلق بهذا الأمر بناءً على مؤشرات رئيسة للأداء.
- المعيار الثالث: التعليم والتعلم: يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي سياسات وإجراءات واضحة وفعالة لتصميم وإقرار وتقويم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، وأن يتم تخطيط البرامج، بحيث تساهم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، ويجب أن تحدد مؤسسة التعليم العالي خصائص للخريجين ومخرجات للتعلم على

مستوى المؤسسة والبرامج، تتواءم مع رسالتها ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي، ويجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي نظاماً فعالاً يضمن تحقيق مستويات عالية للتعليم والتعلم في جميع البرامج المقدمة، وأن تتم مراقبة جودة التعليم والتعلم بانتظام، ومن خلال آليات مناسبة، وإجراء عمليات مراجعة دورية لتطويرها.

– **المعيار الرابع: الطلاب:** يجب أن تكون سياسات وأنظمة قبول الطلاب في جميع برامج مؤسسة التعليم العالي واضحة وعادلة ومعلنة، مع أهمية توفير نظام إلكتروني فعال لإدارة وتأمين سجلات الطلاب، كما يجب أن تكون حقوق الطلاب وواجباتهم محددة ومعلنة ومُلتزم بها، وأن تضع مؤسسة التعليم العالي قواعد للسلوك القويم وإجراءات للتأديب والتظلم والاستئناف تتصف بالشفافية والعدالة، وأن تتوفر آليات فعالة للتوجيه والإرشاد وتقديم جميع الخدمات التي يحتاجها الطلاب بشكل متساوي، مع مراعاة ذوي الإعاقة، كما يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي سياسة فعالة للاستفادة من آراء الخريجين، بالإضافة إلى تبنيها برامج لرعاية الطلاب الدوليين والاهتمام بهم إن وجدوا.

– **المعيار الخامس: هيئة التدريس والموظفون:** يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي العدد الكافي من هيئة التدريس والموظفين من ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمسؤولياتهم بجدارة، كما يجب أن يتوفر لهم الدعم اللازم، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير المهني المناسبة لهم، كما يجب على المؤسسة أن تقيم أداءهم دورياً، ويُستفاد من نتائج التقييم في التحسين.

– **المعيار السادس: الموارد المؤسسية:** يجب أن تتوفر لدى مؤسسة التعليم العالي الموارد المالية والبنية التحتية المادية والتقنية الكافية لدعم أنشطتها وعملياتها في جميع مقارها الرئيسية وفروعها، وتمثل للأنظمة واللوائح، كما يجب أن تتحقق مؤسسة التعليم العالي من خلال عمليات التقييم الدوري أن مواردها كافية لضمان جودة برامجها التعليمية ودعم التحسين المستمر، وأن لديها نظاماً فعالاً للسلامة وإدارة المخاطر.

– **المعيار السابع: البحث العلمي والابتكار:** يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي خطط محددة لأنشطة البحث العلمي والابتكار تعكس توجهاتها الاستراتيجية وتتفق مع طبيعتها ورسالتها، وأن توفر الموارد اللازمة لها، وتقدم الدعم المناسب لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وغيرهم من منسوبي مؤسسة التعليم العالي للقيام بدورهم في هذه

الأنشطة، وتعمل على متابعة أنشطتها وتوثيقها، وإعداد تقارير دورية حولها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين والتطوير.

المعيار الثامن: الشراكة المجتمعية: يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي خطط وآليات محددة للشراكة المجتمعية تعكس توجهاتها الاستراتيجية وتتفق مع طبيعتها ورسالتها، وأن تدعم المشاركة الفعالة لهيئة التدريس والطلاب والموظفين فيها. كما يجب أن تقيم علاقات تعاون فعالة مع المجتمع المحلي والدولي والهيئات المهنية وقطاعات العمل المختلفة، وأن تعمل على توثيق أنشطتها ومتابعة فعالية الشراكة المجتمعية وتحسينها وتطويرها.

وكل معيار من المعايير السابقة يتضمن عدداً من مؤشرات الأداء التي يتم حسابها بطرق مختلفة وبالاستناد إلى وثائق وملفات خاصة بها على النحو الذي سوف نبيّنه في المحور الخامس من هذا البحث.

2- الخطوة الثانية: تقوم مؤسسات التعليم العالي بقياس مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال:

- إعطاء رمز ورقم واسم دقيق لكل مؤشر؛
  - إعطاء وصف وشرح مختصر لمضمون كل مؤشر؛
  - توضيح طريقة قياس كل مؤشر؛
  - توضيح قيمة كل مؤشر ووحدة قياسه؛
  - توضيح وقت قياس كل مؤشر (فصلياً أو سنوياً)،
  - إعطاء مختلف الأدلة (التوثيقات) التي يُستند عليها عند حساب كل مؤشر.
- 3- الخطوة الثالثة: قيام مؤسسات التعليم العالي بالمقارنة المرجعية باستخدام الأدوات المناسبة (مثل: استطلاعات الرأي، البيانات الإحصائية .... الخ) وفقاً لطبيعة كل مؤشر والهدف منه، وكذلك تحديد القيم التالية لكل مؤشر (NCAAA, 2015, p: 09):

- مستوى الأداء الفعلي (Actual Benchmark): هو مستوى مؤشر الأداء الذي تم قياسه على مستوى الكلية بالفعل لهذا العام.
- مستوى الأداء المستهدف (Target Benchmark): هو مستوى مؤشر الأداء المتوقع أو مستوى الأداء الذي تهدف المؤسسة للوصول إليه.



- مستوى الأداء المرجعي الداخلي ( المقارنة المرجعية الداخلية ) ( Internal Benchmark): هو مستوى مؤشر الأداء الذي تم قياسه على مستوى الكلية بالفعل للعام السابق.
  - مستوى الأداء المرجعي الخارجي (المقارنة المرجعية الخارجية) ( External Benchmark): هو مستوى مؤشر الأداء في مؤسسة أخرى وطنية أو دولية.
  - مستوى الأداء المستهدف الجديد (New Target Benchmark): هو إنشاء مستوى مستهدف جديد بمؤشر الأداء يستند إلى نتائج تحليل المؤشر الحالي، فإن حصلنا على مستوى أداء فعلي أكبر (أو يساوي) من مستوى الأداء المستهدف فيتم إنشاء مستوى أداء مستهدف جديد، أما إن كان العكس فيتم الإبقاء على نفس مستوى الأداء المستهدف إلى أن يتم تحقيقه.
- 4- الخطوة الرابعة: قيام مؤسسات التعليم العالي بتحليل كل مؤشر أداء على حدى من خلال مقارنة مؤشر الأداء الفعلي بمستوى مؤشر الأداء المستهدف ومستوى الأداء المرجعي الداخلي (المقارنة المرجعية الداخلية) ومستوى الأداء المرجعي الخارجي (المقارنة المرجعية الخارجية) مع الرسومات البيانية التوضيحية لتحديد نقاط القوة وتوصيات التحسين، وكذلك تحديد مستوى الأداء المستهدف الجديد، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (01): مضمون الخطوة الرابعة من منهجية عملية قياس مؤشرات الأداء

لمؤسسات التعليم العالي

رقم مؤشر الأداء الرئيسي: .....	مدلول مؤشر الأداء الرئيسي: .....
الرئيسي: .....	.....

..				
مستوى الأداء المستهدف الجديد	مستوى الأداء المرجعي الخارجي	مستوى الأداء المرجعي الداخلي	مستوى الأداء المستهدف	مستوى الأداء الفعلي
.....	.....	.....	.....	.....
تحليل مؤشر الأداء (التحليل، الرسومات البيانية التوضيحية لتحديد نقاط القوة وتوصيات التحسين):				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى ما سبق من تحليل.

#### خامساً: قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي

حدّد المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (NCAAA) 23 مؤشراً رئيساً لمتابعة الأداء على مستوى مؤسسة التعليم العالي، تتفق جميعها مع معايير الاعتماد المؤسسي المطورة. وتعد هذه المؤشرات الحد الأدنى المطلوب قياسه بصورة دورية، كما يمكن للمؤسسة استخدام مؤشرات أداء إضافية إن رأت الحاجة إلى ذلك لضمان جودة المؤسسة. وفيما يلي أبرز مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي وطرق قياسها (Education and Training Evaluation Commission, 2018, pp: 03-05) مع بعض التصرف والإضافات من الباحث:

المعيار	رقم ووصف المؤشر:
الأول:	KPI 01: نسبة المتحقق من مؤشرات أهداف الخطة الاستراتيجية
الرسالة	للمؤسسة: وهي النسبة المئوية لمؤشرات أداء أهداف الخطة الإستراتيجية

<p>للكلية التي حققت المستوى المستهدف إلى إجمالي عدد المؤشرات لهذه الأهداف في نفس السنة.</p> <p>طريقة القياس:</p> $KPI 1 = \frac{\text{عدد مؤشرات الخطة الإستراتيجية للكلية التي حققت المستوى المستهدف}}{\text{إجمالي عدد المؤشرات لهذه الأهداف في نفس السنة}} \times 100$ <p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>	<p>الرؤية والتخطيط الاستراتيجي</p>
<p>رقم ووصف المؤشر:</p> <p>KPI 02: نسبة البرامج المعتمدة: وهي نسبة البرامج الحاصلة على الإعتماد ساري المفعول من جهات اعتماد معترف بها إلى عدد البرامج (التخصصات) في الكلية.</p> <p>طريقة القياس:</p> $KPI 2 = \frac{\text{عدد البرامج الحاصلة على الاعتماد ساري المفعول من جهات اعتماد معترف بها}}{\text{عدد البرامج في الكلية}}$ <p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>	<p>المعيار الثاني: الحوكمة والقيادة والإدارة</p>
<p>رقم ووصف المؤشر:</p> <p>KPI 03: تقويم الطلاب لجودة التعلم في البرامج: وهو متوسط التقدير العام لطلاب السنة النهائية لجودة التعلم في البرامج على مقياس من خمس مستويات (مقياس LIKERT) في مسح سنوي.</p> <p>طريقة القياس:</p> $KPI 3 = \frac{\text{مجموع متوسط التقدير العام لطلاب السنة النهائية لجودة التعلم للبرامج}}{\text{عدد البرامج في الكلية}}$ <p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا من خلال عمل استبيان وفق مقياس "ليكارت" لطلاب السنة النهائية.</p>	<p>المعيار الثالث: التعليم والتعلم</p>
<p>رقم ووصف المؤشر:</p> <p>KPI 04: معدل استيفاء طلاب السنة الأولى: وهي النسبة المئوية لطلاب السنة</p>	

الأولى في الكلية الذين يستمرون في الكلية للعام التالي إلى إجمالي عدد طلاب السنة الأولى في نفس السنة.
طريقة القياس:
$KPI 4 = \frac{\text{عدد طلاب السنة الأولى في الكلية الذين يكملون السنة الأولى بنجاح}}{\text{عدد طلاب السنة الأولى في نفس السنة}} \times 100$
وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.
رقم ووصف المؤشر:
KPI 05: توظيف الخريجين والتحاقهم ببرامج الدراسات العليا: وهي النسبة المئوية لخريجي برامج الليسانس في الكلية الذين توظفوا أو التحقوا ببرامج الدراسات العليا خلال السنة الأولى من تخرجهم إلى إجمالي عدد الخريجين في نفس السنة.
طريقة القياس:
$KPI 5 = \frac{\text{عدد الخريجين الذين توظفوا خلال السنة الأولى من تخرجهم}}{\text{عدد الخريجين في نفس السنة}} \times 100$
$KPI 5 = \frac{\text{عدد الخريجين الملتحقين ببرامج الدراسات العليا خلال السنة الأولى من تخرجهم}}{\text{عدد الخريجين في نفس السنة}} \times 100$
وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.
رقم ووصف المؤشر:
KPI 06: نسبة تخرج طلاب الليسانس في المدة المحددة: وهي النسبة المئوية لطلاب الليسانس الذين أكملوا البرامج خلال المدة المقررة للبرنامج من كل دفعة.
طريقة القياس:
$KPI 6 = \frac{\text{عدد طلاب الليسانس الذين أكملوا البرنامج في مدته المحددة من كل دفعة}}{\text{العدد الإجمالي للطلاب المسجلين بالبرنامج في كل دفعة}} \times 100$
وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.
رقم ووصف المؤشر:
KPI 07: رضا المستفيدين من مصادر التعلم: ويُقاس بمتوسط رضا

<p>المستفيدين عن مصادر التعلم على مقياس من خمس مستويات (مقياس ليكارت) في مسح سنوي من حيث كفايتها وتنوعها، وكذلك خدمات الدعم المقدمة للاستفادة منها.</p>	
<p>طريقة القياس: تطبيق استبيان من خمس مستويات لقياس رضا المستفيدين (أعضاء هيئة التدريس والطلاب) عن مصادر التعلم من حيث كفايتها وتنوعها وخدمات الدعم المقدمة للاستفادة منها.</p>	
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>	
<p>رقم ووصف المؤشر: KPI 08: تقويم جهات التوظيف لكفاءة خريجي مؤسسة التعليم العالي: وهو متوسط التقدير العام لجهات التوظيف لكفاءة خريجي الكلية على مقياس من خمس مستويات في مسح سنوي.</p>	
<p>طريقة القياس: تطبيق استبيان لتقويم جهات التوظيف لكفاءة خريجي الكلية على مقياس من خمس مستويات في مسح سنوي.</p>	
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>	
<p>رقم ووصف المؤشر: KPI 09: معدل الإنفاق السنوي على الطالب: وهو متوسط النفقات التشغيلية السنوية على كل طالب (اجمالي نفقات التشغيل السنوية بخلاف السكن والمنح الطلابية) إلى إجمالي عدد الطلاب.</p>	<p>المعيار الرابع: الطلاب</p>
<p>طريقة القياس: <math display="block">KPI 9 = \frac{\text{إجمالي النفقات التشغيلية السنوية للطلاب}}{\text{إجمالي عدد الطلاب}}</math></p>	
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>	
<p>رقم ووصف المؤشر: KPI 10: رضا الطلاب عن الخدمات المقدمة: متوسط تقدير رضا الطلاب عن الخدمات المختلفة التي تقدمها الكلية (الإطعام، النقل، المرافق الرياضية، المرافقة الأكاديمية) على مقياس من خمس مستويات في مسح سنوي للطلاب.</p>	
<p>طريقة القياس: تطبيق استبيان لقياس رضا الطلاب عن الخدمات المختلفة</p>	

<p>التي تقدمها الكلية (الإطعام، النقل، المرافق الرياضية، المرافقة الأكاديمية) على مقياس من خمس مستويات في مسح سنوي.</p> <p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>	
<p>رقم ووصف المؤشر: KPI 11: نسبة الطلاب إلى هيئة التدريس: وهي نسبة إجمالي عدد الطلاب إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل أو ما يعادله للكلية ككل ولكل برنامج على حدى.</p>	
<p>طريقة القياس:</p> $KPI\ 11 = \frac{\text{إجمالي عدد طلاب الكلية}}{\text{إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس للكلية}} \times 100$ $KPI\ 11 = \frac{\text{إجمالي عدد طلاب البرنامج}}{\text{إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس للبرنامج}} \times 100$	
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>	<p>المعيار</p>
<p>رقم ووصف المؤشر: KPI 12: نسبة أعضاء هيئة التدريس حاملي درجة الدكتوراه: وهي النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة دكتوراه مصادق عليها إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس على مستوى كل كلية من كليات الجامعة.</p>	<p>الخامس: هيئة التدريس والموظفون</p>
<p>طريقة القياس:</p> $KPI\ 12 = \frac{\text{عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة دكتوراه مصادق عليها}}{\text{إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس في الكلية}} \times 100$	
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>	
<p>رقم ووصف المؤشر: KPI 13: نسبة تسرب أعضاء هيئة التدريس من الجامعة/الكلية: وتتمثل في النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس الذين يغادرون الكلية سنويا لأسباب غير بلوغ سن التقاعد إلى العدد الإجمالي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية.</p>	
<p>طريقة القياس:</p>	

$KPI 13 = \frac{\text{عدد أعضاء هيئة التدريس المغادرون للكلية لأسباب غير سن التقاعد}}{\text{إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس في الكلية}} \times 100$	
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>	
<p>رقم ووصف المؤشر: KPI 14: النسبة المئوية للدخل الذاتي لمؤسسة التعليم العالي: وهي النسبة المئوية للدخل الذاتي للمؤسسة (أو الكلية) إلى إجمالي دخل المؤسسة (أو الكلية).</p>	
<p>طريقة القياس:</p> $KPI 14 = \frac{\text{الدخل الذاتي للكلية}}{\text{إجمالي دخل الكلية}} \times 100$	
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>	<p>المعيار</p>
<p>رقم ووصف المؤشر: KPI 15: رضا المستفيدين عن الخدمات التقنية: ويُقاس بمتوسط رضا المستفيدين عن الخدمات التقنية على مقياس من خمس مستويات في مسح سنوي من حيث مناسبتها، أمانتها وسريتها، توفرها وسهولة الوصول إليها، والصيانة وخدمات الدعم.</p>	<p>السادس: الموارد المؤسسية</p>
<p>طريقة القياس: تطبيق استبيان لقياس رضا المستفيدين (أعضاء هيئة تدريس وطلاب) عن الخدمات التقنية (من حيث مناسبتها، أمانتها وسريتها، توفرها وسهولة الوصول إليها، والصيانة وخدمات الدعم) على مقياس من خمس مستويات في مسح سنوي.</p>	
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>	

<p>رقم ووصف المؤشر:</p>	<p>المعيار</p>
-------------------------	----------------

<p><b>KPI 16:</b> النسبة المئوية للنشر العلمي لأعضاء هيئة التدريس: وتتمثل في النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس بدوام كامل الذين نشروا بحثاً واحداً على الأقل خلال السنة إلى إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الكلية.</p>	<p>السابع: البحث العلمي والابتكار</p>
<p>طريقة القياس:</p> $KPI 16 = \frac{\text{عدد أعضاء هيئة التدريس الذين نشروا بحثاً واحداً على الأقل سنوياً}}{\text{عدد البرامج في الكلية}} \times 100$	
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنوياً.</p>	
<p>رقم ووصف المؤشر:</p> <p><b>KPI 17:</b> معدل البحوث المنشورة لكل عضو هيئة تدريس: وهو معدل عدد البحوث المحكمة و/أو المنشورة لكل عضو هيئة تدريس خلال السنة (إجمالي عدد البحوث المحكمة و/أو المنشورة إلى إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بدوام كامل أو ما يعادله خلال السنة).</p>	
<p>طريقة القياس:</p> $KPI 17 = \frac{\text{إجمالي عدد البحوث المحكمة و/أو المنشورة خلال السنة للكلية}}{\text{إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الكلية}}$	
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنوياً.</p>	
<p>رقم ووصف المؤشر:</p> <p><b>KPI 18:</b> معدل الاقتباسات في المجالات المحكمة لكل عضو هيئة تدريس: وهو متوسط عدد الاقتباسات في المجالات المحكمة من البحوث العلمية المنشورة لكل عضو هيئة تدريس في الكلية (إجمالي عدد الاقتباسات في المجالات المحكمة من البحوث العلمية المنشورة لأعضاء هيئة التدريس بدوام كامل أو ما يعادله إلى إجمالي البحوث المنشورة).</p>	
<p>طريقة القياس:</p> $KPI 18 = \frac{\text{إجمالي عدد الاقتباسات في المجالات العلمية المحكمة المنشورة لأعضاء هيئة التدريس}}{\text{إجمالي عدد البحوث المنشورة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية}}$	
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنوياً.</p>	



رقم ووصف المؤشر: KPI 19: عدد براءات الاختراع والابتكار وجوائز التميز: ويتمثل في عدد براءات الاختراع والابتكار وجوائز التميز التي حصل عليها منسوبو الكلية سنوياً.
طريقة القياس: - عدد براءات الاختراع والابتكار الحاصل عليها منسوبو الكلية سنوياً. - عدد جوائز التميز الحاصل عليها منسوبو الكلية سنوياً.
وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنوياً.
رقم ووصف المؤشر: KPI 20: نسبة الميزانية المخصصة للبحث العلمي: وهي نسبة الميزانية المخصصة للبحث العلمي إلى إجمالي ميزانية مؤسسة التعليم العالي/الكلية.
طريقة القياس: $KPI 16 = \frac{\text{الميزانية المخصصة للبحث العلمي}}{\text{إجمالي ميزانية الكلية}} \times 100$
وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنوياً.
رقم ووصف المؤشر: KPI 21: نسبة التمويل الخارجي للبحوث العلمية: ويُقصد بها نسبة التمويل الخارجي للبحوث إلى إجمالي ميزانية البحث العلمي خلال السنة.
طريقة القياس: $KPI 21 = \frac{\text{قيمة التمويل الخارجي للبحوث العلمية خلال السنة}}{\text{إجمالي ميزانية البحث العلمي خلال السنة}} \times 100$
وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنوياً.

رقم ووصف المؤشر: KPI 22: رضا المستفيدين عن الخدمات المجتمعية: ويُشير إلى متوسط تقدير رضا المستفيدين عن الخدمات المجتمعية التي تقدمها مؤسسة التعليم العالي/الكلية على مقياس من خمس مستويات في مسح سنوي.	المعيار الثامن: الشراكة المجتمعية
طريقة القياس: تطبيق استبيان لقياس رضا المستفيدين (أعضاء هيئة تدريس	

<p>وطلاب) عن الخدمات المجتمعية التي تقدمها الكلية على مقياس من خمس مستويات في مسح سنوي.</p>
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>
<p>رقم ووصف المؤشر:  <b>KPI 23: معدل البرامج والمبادرات المجتمعية:</b> وهو متوسط البرامج والمبادرات المجتمعية المقدمة من كل برنامج أكاديمي خلال السنة (إجمالي عدد البرامج والمبادرات المجتمعية المقدمة إلى إجمالي عدد البرامج الأكاديمية).</p>
<p>طريقة القياس:  <math display="block">KPI\ 23 = \frac{\text{إجمالي عدد البرامج والمبادرات المجتمعية المقدمة من برامج الكلية}}{\text{إجمالي عدد البرامج الأكاديمية بالكلية}}</math></p>
<p>وقت القياس: يتم قياس المؤشر سنويا.</p>

#### الخاتمة:

- بعد التطرق في هذا البحث إلى منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمؤسسات التعليم العالي، توصلنا إلى جملة من النتائج الهامة، نوردتها على النحو التالي:
1. يسهم قياس مؤشرات الأداء الرئيسية في مؤسسات التعليم العالي في معرفة مستوى النضج الملموس الذي وصلت إليه هذه المؤسسات في مجال ضمان الجودة، والاتساق مع الممارسات العالمية، مع إعطاء مساحة لها لمزيد من الإبداع والتميز.
  2. يزداد اهتمام مؤسسات التعليم العالي بمؤشرات الأداء الرئيسية لأهميتها في تعزيز الجودة الشاملة في إداراتها وعملياتها التعليمية وإنتاجها البحثي، ولمساعدتها في تأهيلها للاعتماد المؤسسي والأكاديمي، ورفع تصنيفها على المستوى العالمي.
  3. يوضح التكامل بين أسلوب التقييم الكمي والتقييم النوعي الأحكام النهائية عن مؤسسة التعليم العالي من حيث جودة أداؤها وإمكانية حصولها على شهادة ضمان الجودة والاعتماد، مع التركيز على أسلوب التقييم الكمي باعتباره أكثر دقة ومؤشرات معروفة وقابلة للقياس بشكل مباشر.
  4. تُصنّف المراكز الوطنية والعالمية للتقويم والاعتماد الأكاديمي مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي ضمن مجموعة من المعايير (ثمانية معايير في الكثير من الأحيان)، بحيث يتضمن كل معيار مؤشر واحد أو عدد من المؤشرات.

5. تعتمد منهجية قياس مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي بقيام المراكز الوطنية والعالمية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بتصنيف هذه المؤشرات ضمن مجموعة من المعايير، لتقوم بعدها تلك المؤسسات بقياس وحساب هذه المؤشرات على فترات زمنية منتظمة، ثم عمل المقارنة المرجعية باستخدام الأدوات المناسبة وفقاً لطبيعة كل مؤشر والهدف منه ومستويات أدائه المختلفة، لتأتي الخطوة الأخيرة بتحليل كل مؤشر أداء ومقارنة مستويات أدائه وتحديد نقاط القوة وتوصيات التحسين.

6. تُحدّد مراكز التقويم والاعتماد الأكاديمي في الغالب 23 مؤشراً رئيساً لمتابعة الأداء على مستوى مؤسسات التعليم العالي، وتعد هذه المؤشرات الحد الأدنى المطلوب قياسه بصورة دورية، كما يمكن لمؤسسة التعليم العالي استخدام مؤشرات أداء إضافية إن رأت الحاجة إلى ذلك لضمان جودة المؤسسة.

وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، نقترح ما يلي:

1. أهمية التعاون وتبادل الخبرات العربية والاستفادة من تجارب الجامعات الناجحة في مجال الجودة والاعتماد المؤسسي والأكاديمي.

2. إعطاء عناية كبيرة لقياس مؤشرات الأداء الرئيسية باستمرار داخل مؤسسات التعليم العالي عامة والجزائرية خاصة لمعرفة نقاط القوة والضعف ووضع خطط التحسين المناسبة.

3. العمل على توفير المناخ الملائم لأعضاء هيئة التدريس والباحثين الجزائريين لتحسين جودة المخرجات التعليمية والمنتج العلمي، وتقديم البرامج والمبادرات المجتمعية، فضلاً عن تطوير المكتبات ومراكز المعلومات.

4. ضرورة تدعيم الأقسام والكليات والجامعات بوحدات وعمادات للجودة والقياس لتقوم بأعمالها بكفاءة وفاعلية لرفع مستوى وتصنيف الجامعات الجزائرية.

المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. الحاج، فيصل عبد الله، مجيد، سوسن شاكر، وجريسات، إلياس (2009). دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد. الأردن، عمان: إتحاد الجامعات العربية.

2. هيئة تقويم التعليم والتدريب (2018). معايير الاعتماد المؤسسي المطورة إصدار 2018. إصدارات الهيئة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

3. عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمي (2019). دليل مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي. جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.
4. ياسين، سامر إبراهيم باخت، وحسين، حاج شريف محمد (2014، 18 نوفمبر). أهمية مؤشرات الأداء في التصنيف العالمي للجامعات: دراسة تحليلية لاتجاهات مدرء الجامعات السودانية الحكومية. مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية لتعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي، جامعة طيبة، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، ص: 17-68.
5. جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية (2014)، قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية ودوره في تعزيز الجودة الشاملة في جامعات الوطن العربي، على الرابط الإلكتروني التالي:

<https://www.taibahu.edu.sa/Pages/AR/News/NewsDetails.aspx?ID=4252>  
(05/11/2020)

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

6. Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing organizations. *Int. J. Prod. Perform. Manag.* 54(5/6), 419–437.
7. Ishaq Bhatti, M., Awan, H, M., & Razaq, Z. (2013). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. Springer Science+Business Media Dordrecht, 1-18.
8. Education and Training Evaluation Commission (ETEC) (2018). Institutional Key Performance Indicators. KSA, p: 03-05. On website :  
<https://etec.gov.sa/ar/productsandservices/NCAAA/Accreditation/Documents/Institutional%20KPIs/Institutional%20KPIs-V2019%20Eng.pdf> (seen on 16/12/2020).
9. National Commission for Academic Accreditation & Assessment (NCAAA) (2015). NCAAA Key Performance Indicators (Version 3). Kingdom of Saudi Arabia, p : 09. On website :  
<http://www.kfupm.edu.sa/deanships/dad/Documents/AAC/NCAAA%20Documents/K1.%20Key%20Performance%20Indicators.pdf> (seen on 16/12/2020).