تصور مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية ، الأقسام العلمية ، نموذج كامب روبرت Camp Robert.

حنان حسن الغامدي
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد
كلية التربية بجامعة بيشة
Hhna43@gmail.com

شدى إبراهيم فرج
أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك
كلية التربية بجامعة الطائف
SH3345@gmail.com

الملخص:

تصور مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert.

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert، وتمَّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد طبق البحث على مجتمع البحث، حيث بلغ حجمه (٩٣) من رؤساء ونائبات الأقسام العلمية بجامعة الطائف، وكانت اهم نتائج البحث: ان درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert كانت بدرجة عالية، حيث كانت الابعاد بناء على درجة تطبيقها على التوالي: النضوج، التخطيط، التنفيذ، التحليل، التكامل، كما اشارت نتائج البحث الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert تعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التطوير، وكانت اهم التوصيات: بناء قاعدة بيانات خاصة بإنجازات كل قسم علمي في الجامعة؛ لتبادل الخبرات بين الأقسام العلمية والاستفادة من التجارب الناجحة، اعداد رؤساء الأقسام العلمية لدليل ارشادي للمقارنة المرجعية خاص بكل قسم علمي، وتبني التصور المقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت.Camp Robert

المقدمة

يشهد التعليم الجامعي تقدما كميا ونوعيا في المملكة العربية السعودية في الفترة الحالية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبدأت الجامعات تتسابق نحو التنافس العالمي، وبالتالي اولت الجامعات السعودية إدارة الجودة الشاملة اهتماما كبيرا.

يسعى المسؤولون في إدارة الجامعات الى ضمانات تؤكد لهم جودة الخدمات التي تحقق اهداف العملية التعليمية، وتميز الجامعات وابداعها، لان المأمول من الجامعات التنافس الأكاديمي الذي يحقق التميز في جميع ما تقدمة الجامعات لتحقيق الأهداف المنشودة منها، ومن اهم أدوات تقييم الجودة الشاملة المقارنة المرجعية Benchmarking التي تستخدم لعمليات التحسين المستمر، كما تستخدم المقارنة المرجعية كوسيلة في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة المنظمة لخطتها الاستراتيجية، ووضع الأهداف اعتمادا على المعايير الخارجية التي تحققت في الجامعة المنافسة، ويتم الارتكاز عليها في الجامعة قيد الدراسة(Odora,2014: 522).

وبالرغم من ان عملية المقارنة المرجعية بدأت في دراسة المنتجات المنافسة الا انها امتدت الى دراسة إجراءات العمل والأداء التنظيمي ورفع قيمة العمل بصورة عامة، ويعتبر روبرت كامب احد رواد المقارنة المرجعية حيث وضحها في قطاع التصنيع بانها: عملية لقياس الخدمات التي تقدمها المنظمة ضد المنظمات المعترف لها بالريادة في نفس المجال(Chow,2012:7). ومن ذلك فانة يمكن تطبيق المقارنة المرجعية باستخدام نموذج كامب روبرت Camp Robert على أي منظمات تقدم خدمات على نطاق واسع لمقارنة أدائها والتعلم من المنظمات الرائدة في نفس المجال.

واوصت العديد من الدراسات على استخدام المقارنة المرجعية لضمان جودة الجامعات وتميزها ومنها دراسة كل من: إسماعيل (٢٠١٦) التي اوصت بضرورة اهتمام منظمات التعليم العالي بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية كأسلوب من أساليب التحسين والتطوير، وحسن (٢٠١٦) التي اوصت بالإسراع في إعداد وتنفيذ المقارنة المرجعية نظرا للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، وقمبر (٢٠١٦) التي اوصت الى ضرورة استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء، واعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب للتخطيط ورفع مستوى الأداء، وحسانين (٢٠١٨) التي اوصت بأهمية تطبيق المقارنة المرجعية في

المنظمات غير الربحية العامة، والعياشي وكريمة (٢٠١٤) التي اوصت بضرورة اهتمام الجامعات بتطبيق المقارنة المرجعية للتحسين المستمر من خلال القيام ببعض الإجراءات المهمة، وابوهاني(٢٠١٨) ، التي اوصت بضرورة تبني مفهوم المقارنة المرجعية في الكلية مع توفير ما تحتاجه عملية المقارنة المرجعية من مواد وأدوات تسهل تطبيقها.

و نظرت جامعة اديلايد الاسترالية (The University of Adelaide,2019) ان المقارنة المرجعية في الجامعات هي وسيلة تمكن الجامعة من تحديد الفجوات بينها وبين الجامعات المنافسة وإدخال منهجية جديدة تساعد على تلافي نقاط الضعف الموجودة في الجامعة، ويمكن ان تكون على نطاق الجامعة ككل او حول مسائل محددة تؤثر على مجال محدد في الجامعة وترغب الجامعة بتحسينها ومعالجة الضعف فيها، بالإضافة الى ان مجموعة من الدراسات اشارت في نتائجها الى الفوائد التي تعود على الجامعة باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، ومنها دراسة كل من: الحربي (٢٠٢٠) التي وضحت ان توافر المقارنة المرجعية يساهم بدرجة عالية في مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الاكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، واودارا (Odora,2014) التي هدفت الى أثر المقارنة المرجعية في الجامعة المركزية للتكنولوجيا في جنوب افريقيا وكانت اهم نتائجها: ان ٥٠% من الأساتذة بالجامعة أشاروا الى ان القياس المقارن يقدم عددا من الفوائد للتعليم حيث كانت استجاباتهم بدرجة عالية، وبالتالي يمكن ان يكون له دورا كبيرا في تحقيق استراتيجية التحول التنظيمي في جامعات جنوب افريقيا، وأبو هاني (٢٠١٨) الى ان تأثير المقارنة المرجعية مهم في تحسين أداء منسوبي كلية الرباط الجامعية بغزة. وبناء على ما سبق جاءت الفكرة للباحثتان بتطبيق المقارنة المرجعية على قطاع التعليم بالجامعات السعودية وتحديدا في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرتCamp Robert .

مشكلة البحث:

ان اعتماد الجامعة على معايير الأداء الداخلية في قياس جودة الأداء ودون معرفة مستوى الأداء بالنسبة للجامعات الأخرى المنافسة يعد من المعوقات التي تعاني منها الكثير من الجامعات وذلك لان الجامعة من الممكن ان ترى ان مستوى أدائها بالنسبة لمعاييرها الخاصة عالي لكنها بالنسبة للجامعات الأخرى المنافسة (المعايير الخارجية) دون المستوى المطلوب مما يؤدي الى عدم تحقيق أهدافها او تحقيق التميز والابداع.

وهذا ما أيدته نتائج العديد من الدراسات عند اجراء المقارنة الخارجية على الجامعات قيد الدراسة، ومنها دراسة كل من: قمبر (٢٠١٦) الذي اشارت الى عدم وجود تخطيط استراتيجي في كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية، بالإضافة الى عدم وضع فرق العمل بوحدة الجودة لأليات واضحة لتقييم جودة الأداء في الكليات، وطويجبيني وبوفالطة(٢٠٢٠) التي اشارت الى وجود تطبيق ظاهري وليس حقيقي في تبني نظام " ل.م.د" بالجامعة الجزائرية، وبوهالي وبلالطة (٢٠١٨) التي هدفت الى المقارنة المرجعية بين جامعة جيجل في الجزائر والجامعة الأردنية من خلال نموذج تحديد الفجوات وكانت ابرز نتائج الدراسة وجود نقص في المكتبات الالكترونية والبيئة الجامعية المثمرة، كما اثبتت نتائج الدراسة وجود فجوات متنوعة بين موجبه ومعدومة وسالبة يتم وضع خطة لردمها او تقليصها، والحربي (٢٠٢٠) التي اشارت نتائجها الى توفر المقارنة المرجعية لدى القيادات الاكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الدورات التدريبية في مستوى تحسين الأداء.

وبناء على ما اتضح من ضرورة تطبيق المقارنة المرجعية كأسلوب اداري متميز لتحسين أداء الجامعات ووصولها الى مستويات المنافسة العالمية والمحلية، وبما اطلعت علية الباحثتان من دراسات تناولت منهج المقارنة المرجعية تبين ان تطبيقها كان في قطاع الاعمال بصورة اكبر من القطاع التعليمي، ولذلك فالقطاع التعليمي بحاجة الى تفعيلها، وكذلك لا توجد دراسة –حسب علم الباحثتان– طبقت نموذج كامب روبرت عدا دراسة البتال(٢٠١٩) التي دمجت بين النموذجين (Robert & Groesch and Davis) وطبقت الدراسة الميدانية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، وعلية فقد تولدت الفكرة في اجراء الدراسة الحالية لتطبيق المقارنة المرجعية باستخدام نموذج كامب روبرت Camp Robert في ميدان التعليم وبالأخص في جامعة من الجامعات السعودية وهي جامعة الطائف لتحقيق الاستفادة من تفعيل النموذج.

وتتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرتCamp Robert ؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert تعزى للمتغيرات التالية الجنس، الرتبة الاكاديمية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التطوير؟
٣. ما لتصور المقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: وتبرز أهمية الدراسة من حيث:

١. حداثة موضوع المقارنة المرجعية باستخدام نموذج كامب روبرت Camp Robert وندرة تطبيقه في الجامعات لذلك فالبحث يعتبر إضافة معرفية لاحد أساليب التطوير.
٢. ان المقارنة المرجعية أحد الأساليب الناجحة لتحقيق الجامعات للتميز حيث يتم اتباعها لمنهجيه محددة.

الأهمية التطبيقية: يؤمل من نتائج البحث:

١. ان تستفيد الجامعات السعودية من الخطوات التي يمكن لها ان تتبع في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال نموذج كامب روبرت Camp Robert.
٢. ان تستفيد الإدارة العليا بالجامعة من نتائج هذه الدراسة لتطوير نماذج المقارنة المرجعية لمساهمة الجامعة في تحقيق رؤية ٢٠٣٠.
٣. ان تستفيد عمادة التطوير والتنمية المستدامة في تطوير برامج تدريبية للقيادات الاكاديمية في استخدام النماذج المناسبة في عملية المقارنة المرجعية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: المقارنة المرجعية باستخدام نموذج كامب روبرتCamp Robert

الحدود البشرية: رؤساء الأقسام في جامعة الطائف.

الحدود المكانية: الأقسام العلمية بجامعة الطائف في مدينة الطائف.

الحدود الزمانية: تم تطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الأول من ٢٠٢٠ -٢٠٢١

المصطلحات:

المقارنة المرجعية: هي المنهجية التي تتضمن البحث عن أفضل الممارسات الخارجية لمنظمات تؤدي نفس الخدمات وتشخيص المشكلات ووضع اهداف جديدة مكتسبة من العمليات المميزة للمنظمات المنافسة ثم البدء بعملية التطوير والتحسين (العياشي وكريمة، ٢٠١٧: ٢١٣).

نموذج كامب روبرت Camp Robert:

نموذج لتطبيق المقارنة المرجعية من خلال خمس خطوات رئيسة متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح، وهي: التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ، النضوج (طالب والمشهداني ،٢٠١١: ٤٦)

التعريف الاجرائي للمقارنة المرجعية في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert:

عملية مستمرة لقياس أداء الأقسام العلمية في جامعة الطائف من خلال مقارنتها بالأقسام العلمية في الجامعات ذات الأداء المتميز التي يتم اختيارها بناء على معايير يضعها فريق العمل، وتتم المقارنة المرجعية بعمل فريق الجودة ومتابعة رؤساء الأقسام الاكاديمية على عدة خطوات وفق نموذج كامب روبرت Camp Robert وهي كالتالي: التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ، النضوج.

ادبيات البحث:

المقارنة المرجعية هي عميلة قياس مستمرة ومقارنة بين مؤسسة معينة ومؤسسة أخرى رائدة في نفس مجال العمل وبنفس الظروف والإمكانات للحصول على معلومات تساعد المؤسسة في تحسين أدائها، فالقياس المقارن يهيئ الفرصة للتعلم من الآخرين بهدف إحداث التحسين والتطوير وليس مجرد التقييم.

كانت شركة Xerox رائدة في صناعة الآلات النسخ والتصوير في العالم وهي اول من استخدمت مصطلح Benchmarking وطبقته بصورة واسعة على الشركات ذات المنافسة الشديدة كوسيلة للتعلم منها ثم اخذ مفهوم المقارنة المرجعية ينتشر ويتطور في الدول الصناعية بشكل كبير، ثم في عام ١٩٩٣ قام كامب روبرت Camp Robert بتأليف كتاب

عن المقارنات المرجعية بسبب خبرته في المقارنة المرجعية المكتسبة اثناء عملة في شركة Xerox بالولايات المتحدة الامريكية. (Zairi& Mashari,2005:12).

مفهوم المقارنة المرجعية:

عرف المركز الأمريكي للجودة المقارنة المرجعية بأنها: عملية قياس منتظمة ومستمرة لمقارنة أداء مؤسسة ما بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم، بهدف التعرف على أساليب العمل، والحصول على معلومات يمكن أن تساعد المؤسسة على اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها" (غنيم، ٢٠٠٤: ٣٢)، كما عرفها معهد حاسبي التكلفة في الهند بأنها: تجربة تعليمية مستمرة تؤكد على اكتشاف أفضل الممارسات والتكيف مع هذه الممارسات للحصول على أداء متميز(ICAI,2008:15). اما Camp فقد عرفها بأنها: عملية إيجاد أفضل الممارسات التي تزيد مستويات التحسين من خلال توفر أرقى النماذج، وتحقيق غايات التحسين (حمدان وإدريس،٢٠١٥: ٤٢٦).

كما طبقت العديد من الدراسات المقارنة المرجعية في الجامعات وكانت أبرز نتائجها كما في دراسة العبد العالي(٢٠١٤) التي اشارت الى ان المقارنة المرجعية بين جامعة الملك سعود كنموذج للجامعات السعودية وجامعة ستانفورد كنموذج للشريك المنافس الى ان المقارنة المرجعية أداة تحسين ساهمت في تطوير العديد من الجامعات من خلال الإفادة من تجارب عالمية تبنتها وطبقتها. وكذلك دراسة الحربي (٢٠٢٠) التي اشارت نتائجها الى توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الاكاديمية في كلية التربية بالجامعات السعودية كان بدرجة متوسطة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الاكاديمية تعزى الى متغير الرتبة العلمية والمشاركة في الدورات التدريبية في مجال التطوير، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى متغير الخبرة، وكذلك دراسة الأغا (٢٠١٧) التي اشارت نتائجها إلى أن درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع برامج كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء معايير المقارنة المرجعية جاءت متوسطة، كما اشارت نتائج دراسة حسن(٢٠١٦) الى أن المقارنة المرجعية أحد مداخل وأدوات تقييم وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي وتحدد فجوات الأداء، والعمل على معالجتها من خلال تبني الممارسات المميزة سواء في داخل المنظمة أو خارجها بهدف التوصل إلى الأداء المتميز، مما يساهم في توجه الجامعة نحو مستقبل أفضل، وكذلك أن المقارنة

المرجعية تبحث عن أفضل الممارسات وتأتي بها داخل الجامعة ، كما تعمل على انخفاض الذاتية في صناعة القرار، والحصول على البيانات اللازمة لصنع القرار ووضع أهداف محددة للتحسين.

وبالنظر الى ما سبق يتضح أن المقارنة المرجعية الخارجية في الجامعات هي عملية قياس مستمرة ومقارنة بين جامعة معينة وجامعة أخرى رائدة في نفس مجال العمل وبنفس الظروف والإمكانات للحصول على معلومات تساعد الجامعة في تحسين آداها، وذلك بالبحث عن نموذج أو قيمة مرجعية تتوفر في الجامعة المرجعية، ومقارنتها بالجامعة التي ترغب بتحسين أدائها، ثم تحديد الفجوة والتعرف على أسباب هذه الفجوة، ثم إدخال التغيرات الضرورية على الأنشطة والعمليات للجامعة قيد الدراسة، وبعد ذلك تطبق أساليب العمل الجديدة التي تم التوصل إليها مع الأخذ في الاعتبار الظروف الداخلية للجامعة.

أهداف المقارنة المرجعية:

تهدف المقارنة المرجعية إلى التحسين المستمر للعمليات الداخلية من خلال إيجاد أفكار وتحسينات جديدة أفضل من تلك التي تمارسها المؤسسات الرائدة، والاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين وتجاوز وتقليل الأخطاء والمشاكل، وتحديد كيفية أداء المؤسسات بشكل يتناسب مع قدراتها في تحقيق أهدافها، بالإضافة الى مساعدة المؤسسة على أن تكون في الصدارة، وإجراء التحسينات الضرورية على أداءها (الموسي، ٢٠٠٨: ٢٦). حيث تعتبر المقارنة المرجعية من أفضل المداخل لقياس الأداء بين المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في ذات المجال والتي تعتبر مؤسسة رائدة، وذلك بهدف إجراء تحسين وتطوير في الخدمة التعليمية عن طريق الإجابة على بعض التساؤلات ومنها: أين نحن بالنسبة للآخرين؟ وما هي مجالات التحسين المرغوبة؟ وما هي أفضل المؤسسات التعليمية التي يمكن المقارنة عن عملياتها وأنشطتها التعليمية؟ (المليجي، ٢٠١١:٧٦).

وأشارت دراسة حسن (٢٠١٦) الى اهداف المقارنة المرجعية في نتائجها بأنها أحد مداخل وأدوات تقييم وتطوير الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي وتحدد فجوات الأداء، والعمل على معالجتها من خلال تبني الممارسات المميزة سواء في داخل المنظمة أو خارجها بهدف التوصل إلى الأداء المتميز، مما يساهم في توجه الجامعة نحو مستقبل أفضل، وكذلك أن المقارنة المرجعية تبحث عن أفضل الممارسات وتأتي بها داخل الجامعة، كما تعمل على

انخفاض الذاتية في صناعة القرار، والحصول على البيانات اللازمة لصنع القرار ووضع أهداف محددة للتحسين.

مبررات تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية:

كشفت نتائج العديد من الدراسات عن مبررات تطبيق المقارنة المرجعية في الجامعات حيث اشارت نتائج دراسة الاغا (٢٠١٧) أن المقارنة المرجعية أحد المداخل في تحقيق المؤسسات التعليمية الميزة التنافسية وتحقق المقارنة المرجعية لمجموعة من الأهداف المتمثلة في إتاحة فرص التعليم المستمر، وإيجاد الحلول ونقل الخبرات للحصول على النموذج الأفضل للإداء والجودة، مما ينعكس على أداء العاملين، ويقلل من المشكلات التي تواجه العمل. كما كشفت نتائج دراسة الحربي (٢٠٢٠) الى ان المقارنة المرجعية تساهم بنسبة عالية في ارتفاع مستوى أداء القيادات الاكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية.

كما أشارت دراسة الشعباني وآخرون (٢٠١٩) التي هدفت الى تقويم أداء الجامعات العراقية ومحاولة الوصول إلى مؤشرات أكثر دقة عن أداء تلك الجامعات، من اجل الوقوف على ما بلغته الجامعات العراقية من نتائج وما حققته من أهداف لابد من وجود أداة تعمل على تقويم أدائها ، ومن التقنيات الإدارية المعاصرة في تقويم أداء جودة التعليم والتي أثبتت نجاحاً في التطبيق لدى الدول المتقدمة هي تقنية المقارنة المرجعية التي تعد واحدة من الأدوات المهمة التي تستخدم في التحسين والتطوير المستمر من خلال إجراء المقارنات المستمرة للخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء، وكانت اهم نتائج الدراسة ان جامعة البصرة تصدرت الترتيب بتفوقها في كثير من الانشطة العلمية، ويعود ذلك الى عراقة هذه الجامعة وما تمتلكه من موارد بشرية وطبيعية، واحتلت جامعة الانبار المرتبة الثانية وتفوقت في بعض الأنشطة، فيما جاءت جامعة دهوك بالمرتبة الاخيرة واوصى الباحث على الجامعات ان تستفاد من نتيجة المقارنة المرجعية حتى تشخص نقاط الخلل لديها وتعمل على معالجتها وبنفس الوقت تستثمر نقاط القوة عندها بما يضمن المحافظة على الموقع التنافسي او تحسينه باتجاه تحقيق جودة الخدمات التعليمية والأداء الجامعي العام والخاص، وأشارت نتائج دراسة الشثري (٢٠١٤) الى ان القيادات الاكاديمية تسعي إلى عمليات التطوير المؤسسي، والاستفادة من الخبرات العالمية الناجحة في مجال التقويم المؤسسي،

بالإضافة الى حاجة جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية إلى تطوير خطتها الاستراتيجية وفقا لنتائج التقويم المؤسسي.

اما دراسة فازوناكي (woznicki,2013) هدفت إلى تقديم مفاهيم ونتائج للمقارنة المرجعية في التعليم الجامعي، من خلال الإجراءات التي قام بها رؤساء الجامعات في بولندا، وتوصلت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية في الجامعات البولندية تبحث عن أفضل الممارسات لتحقيق أفضل النتائج من خلال التعلم من الآخرين وباستخدام الخبرة والتعاون، واستخدمت الدراسة المقارنة المرجعية على العمليات، وكانت من أبرز نتائج الدراسة ما يلي: أن مؤسسات التعليم البولندية لا توفر آليات لمنع ازدواجية المقررات الاختيارية مما أثر بدوره على تحصيل الطلاب، وتسبب في هدر الموارد المالية المخصصة للتعليم، كما أنها تسمح للطالب بتغيير اتجاهه الدراسي، وقصور عمليات التعليم المستمر والتعليم مدى الحياة في عمليات التعلم، ومحدودية التدريب لطلاب الدراسات العليا حيث بلغت الجامعات التي تقدم دورات لهم ما بين ٧-٨% من الجامعات التي شملتها الدراسة.

وكذلك دراسة حسانين (٢٠١٨) التي اشارت نتائجها الى ان المقارنة المرجعية تساعد في تغيير ثقافة المنظمات غير الربحية العامة في احتكار المعلومات الى ثقافة امتلاكها وتبادلها مع المنظمات الأخرى. ودراسة مايتو واخرون(Magutu et al., 2011) التي اشارت نتائجها الى ان تطبيق المقارنات المرجعية في الجامعات العامة بكينيا كانت بدرجة متوسطة، وانها ساعدت منسوبي الجامعة على تحسين الممارسات التي تمكن الجامعة من زيارة القدرة التنافسية لها. بالإضافة الى

دراسة تاسوبولو (Tasopoulou,2017) التي أجريت على ٢٠ جامعة ملتزمة بالتفوق حول العالم، وأشارت نتائجها بان المقارنة المرجعية تحقق التميز والتطور الأكاديمي في التعليم الجامعي. واخيرا

دراسة جناتيشينا وريابشوك وايفبلوفا وريابينا (Gnatyshina & Ryabchuk & Evplova & Ryabinina, 2017) التي هدفت لاختيار جامعة قوية في نظام التعليم في روسيا لتكون مرجعا في المقارنة المرجعية بين الجامعات في المنطقة، وأشارت نتائج الدراسة الى ان المقارنة المرجعية أداة تقييم استراتيجية للتنمية المستدامة للجامعات في روسيا.

ويتضح مما سبق المبررات الواقعية لنتائج الدراسات الميدانية للمقارنة المرجعية، ومدى حاجة التعليم العالي لاستخدام هذا الأسلوب لتحقيق التميز والابداع.

أنواع المقارنات المرجعية

هناك أنواع مختلفة من تقنيات المقارنة المرجعية وأن اختيار الأنسب منها يتوقف على طبيعة عمل المنظمة وتلك الانواع هي وفق الآتي:

١. المقارنة المرجعية الداخلية:

يتم في هذا النوع المقارنة بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها، لا سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعميم، أو الأسوأ للتحسين، وتمتاز بسرعة ويسر في الحصول على المعلومات الوافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين؛ إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات المرجعية الخارجية، لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية

خارجية(Mott, 2005: 113) . ان هذه المقارنة المرجعية من المقارنات التي يجب على كل جامعة ان تطبقها ومن الأفضل ان تقدم كل عمادة او وحدة في الجامعة نقاط القوة لها حتى تشارك في التطوير المشترك.

٢. المقارنة المرجعية الخارجية:

وتتضمن هذه المقارنة إجراء المقارنة مع أداء وحدات اقتصادية أخرى رائدة تعمل في نفس المجال أو في مجال آخر وهذا يتم عن طريق شراء منتجاتهم مباشرة والنظر فيها، ولكن من الأفضل أن يتم ذلك بموافقتهم من أجل الحصول على تعاونهم ويقسم هذا النوع من المقارنة كما صنفها براغ (Bragg,2007: 224)، ودافيد (David,2010:49)، وحمدان وادريس (٢٠١٥) كالآتي:

أ. المقارنة التنافسية:

يعنى هذا النوع من المقارنة بإجراء المقارنة النوعية بين المنافسين في تقديم الخدمات ليس فقط من حيث هيكلية المنتجات، وإنما كذلك من حيث فهم طرق العمل الخاصة بهم والإستراتيجيات التي يتبعونها للمحافظة على أوضاع المنافسة.

ب. المقارنة الوظيفية :

هي المقارنة بين منظمتين غير منافسة من نفس قطاع النشاط، من اجل اكتشاف التقييمات الجديدة، وان المؤسسة التي تمارس نشاطات مماثلة لمنظمات أخرى دون منافسة تحتاج الى وقت طويل لمعرفة العمليات التي تعتبر مركزية في مجال نشاطها.

ج. المقارنة العامة: وهي تكون في المقارنات للعمليات والإجراءات بعيدا عن الوظيفة، وتكون بين مؤسسات مختلفة في تقديم خدماتها وتشترك مع المؤسسات الأخرى في طرق العمل، وهي الطريقة الأكثر إنتاجية.

د. مقارنة العمليات: يركز هذ النوع على العمليات والأنظمة التشغيلية، وتقليل نسبة الأخطاء وتحسين المخرجات.

هـ. مقارنة الأداء: ويركز هذ النوع على مقارنات المخرجات والخدمات التي تقدم الى المستفيدين.

و. المقارنة الاستراتيجية: وهي التي تركز على الاستراتيجيات المميزة للمؤسسات الناجحة.

ومما سبق فان المقارنة المرجعية الخارجية في التعليم العالي غالبا تنافسية تجري بين جامعة وجامعة متميزة ويسبق المقارنة المرجعية الخارجية مرحلة المقارنة المرجعية الداخلية؛ ولذلك فان البحث الحالي هدف الى تطبيق المقارنة المرجعية الخارجية التنافسية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف.

اخلاقيات المقارنة المرجعية:

ان الاخلاقيات في عملية المقارنة المرجعية عامل مهم يساعد في نجاحها، حيث وضع المركز الدولي لجودة الإنتاجية الامريكية (American Productivity Quality Centre's International) ومجلس معهد التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning Institute Counci, 1993) والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة قوانين قواعد سلوكية في تبادل المعلومات المعيارية يهدف كل منها الى تعزيز الكفاءة والفعالية في المقارنة المرجعية وتسمى مدونه قواعد السلوك المعياريةAPQC (Mann,2015: 6).

ويتوجب في عملية المقارنة المرجعية عدم اطلاع المؤسسة قيد الدراسة على معلومات من المؤسسة المتميزة، وهي لا ترغب اطلاعهم عليها. مع عدم منح المعلومات الى طرف ثالث

الا بموافقة الشريك الذي تتم معه عملية المقارنة المرجعية، وعدم استخدام احد الطرفين المعلومات في الدعاية والاعلان للمقارنة ولكن تستخدم في تحسين عمليات الأداء على ان يتم تبادل المعلومات عن طريق الرؤساء وعدم الاتصال بالوحدة او القسم بشكل مباشر، وعدم الإفصاح عن أسماء المشتركين في عملية المقارنة المرجعية من طرفي المقارنة لطرف اخر، وعدم استخدام أي وسائل تجسس لمعرفة طريقة الاستفادة من أوجه نشاط محدد وغير المتفق علية، وتزويد الشريك المنافس بالمعلومات بنفس القدر في حالة طلب ذلك واخيرا لا يجوز رشوه أحد الموظفين للإفصاح عن معلومات لا ترغب المنظمة المنافسة الإفصاح عنها(إبراهيم،٢٠١١: ٢٨-٢٩).

ضوابط اختيار الجامعات المرجعية:

حددت جامعة الملك سعود (٢٠١٨) ثمانية ضوابط لاختيار الجامعات المرجعية، وهي: قيام الجامعة بوظائفها الأساسية التدريس- الحث العلمي - خدمة المجتمع، ان تكون من ضمن قائمة (٣٠٠) جامعة الأعلى حسب تصنيف شنقهاي، ان يكون لديها عدد طلاب ما بين(٤٠٠٠٠-٧٠٠٠٠) طالب وطالبة، ان تكون تخصصاتها شاملة لجميع المسارات (طبيه- تطبيقية- إنسانية)، وان تمنح درجة البكالوريوس، وان يكون تمويلها الحكومي أكثر من ٤٠%، وان يكون لديها أعضاء هيئة تدريس متعاقدين ذو ثقافات متنوعة تتراوح نسبتهم من ٢٥ -٥٥%، وان تكون نسبة طلاب الدراسات العليا الى الطلاب من ١٠-٣٠%.

وهذا ما أكدته دراسة القرني، والعكاوي، والداود (٢٠١٤) التي أجريت بجامعة الملك سعود للمقارنة المرجعية لقيم مؤشرات الأداء الرئيسية KPIS-KSU وتم اختيار ١٢ جامعة للمقارنة المرجعية في أمريكا وكندا وأوروبا وجنوب شرق اسيا وأستراليا وتمت الاستفادة من التجربة في ان الاختيار المقنن والمبني على معايير محددة للجامعات المرجعية يعد أساسا للتطوير، بالإضافة الى ان المنهجية الرقمية من خلال البيانات الرقمية تساعد الجامعات في ردم الفجوة التي بينها وبين الجامعات المتميزة من خلال صياغة اهداف محددة وواقعية يمكن قياسها.

خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:

على الرغم من تعدد خطوات تطبيق المقارنة المرجعية التي تتباين من نموذج الى اخر بحسب التوافق مع احتياجات كل منظمة، ومنها: نموذج Groesch and Davis

Robert/ Jerome// / قويدر، ولكل نموذج الابعاد الخاصة به، وهذا ما ايدته نتائج مجموعة من الدراسات، منها: نتائج دراسة كل من: حسن (٢٠١٦) التي اشارت ان خطوات تطبيق المقارنة المرجعية كمنهجية تبدأ بالتخطيط والاعداد وجمع البيانات، وتحليل البيانات، والتقارير، والتعلم من أفضل الممارسات وتخطيط وتنفيذ عمليات التحسين وإضفاء الطابع المؤسسي، وأن الأهداف التي تتم المقارنة معها هي أهداف متحركة ومتطورة، والبتال (٢٠١٩). التي اشارت الى ان درجة تطبيق المقارنة المرجعية بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية كانت بدرجة متوسطة، وواقع التطبيق تمثل على التوالي الاستعداد – التخطيط – التحليل – مابعد التنفيذ – التنفيذ – النضوج – التكامل، حيث تم الجمع بين نموذج (Robert & Groesch and Davis).

والخطوات التي أوردها نموذج كامب روبرت Camp Robert وهو مدير التوزيع في شركة (Xerox) بالاستناد إلى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية في شركة(Xerox) يرى أن هناك خمس خطوات رئيسة متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح، وهذه الخطوات كما اوردها(طالب والمشهداني ،٢٠١١: ٤٦) كالتالي:

أولاً : التخطيط:Planning

يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها، وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه، ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة.

ثانياً: التحليل :Analysis

وذلك يهدف إلى الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في المنظمة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيرا يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية.

ثالثاً: التكامل: Integration

ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.

رابعاً: التنفيذ:Action

ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات، أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرائق المكتسبة من الشريك، وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المنظمة، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق.

خامساً: النضوج:Maturity

ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمنظمة ككل.

وبناء على ما سبق ونظرا لما تميز به نموذج كامب روبرت Camp Robert عن النماذج الأخرى للمقارنة المرجعية بالتنبؤ بمستوى الأداء المستقبلي، بالإضافة الى انه في مرحلة النضوج يتم تكامل الممارسات الجديدة ضمن عمليات الجامعة المراد تحسين بعض العمليات بها، فقد تم اعتماد تطبيقه في هذا البحث على الأقسام العلمية بجامعة الطائف.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي المسحي، لكونه ملائماً لطبيعة البحث وتحقيق أهدافه، وحتى يمكن الوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل نتائج استجابات افراد مجتمع البحث بهدف التعرف على درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert.

مجتمع البحث:

يختلف مجتمع البحث حسب طبيعة المشكلة محل الدراسة، وفي البحث الحالي تمثل مجتمع البحث في جميع رؤساء ونائبات الأقسام العلمية بجامعة الطائف، وقد بلغ عددهم (٩٣)، الذكور (٦١)، والاناث (٣٢)، وفق إحصائية الإدارة العامة لشؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين لعام ١٤٤٢/١٤٤١هـ. وقد تم توزيع رابط الاستبانة على مجتمع البحث من

رؤساء ونائبات الأقسام العلمية بجامعة الطائف، وكانت الاستبانات المستردة (٨٥) استبانة صالحة للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والجاهزة للتحليل (٨٥) استبانة.

وصف مجتمع البحث:

جدول (١) التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع البحث وفقا للجنس، والرتبة الاكاديمية، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال التطوير

الجنس	العدد	النسبة المئوية ٪
ذكر	٥٧	٪٦٧.١
أنثى	٢٨	٪٣٢.٩
المجموع	٨٥	٪١٠٠.٠
عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية ٪
أقل من (١٠) سنوات	٥١	٪٦٠.٠
(١٠) سنوات فأكثر	٣٤	٪٤٠.٠
المجموع	٨٥	٪١٠٠
المرتبة الأكاديمية	العدد	النسبة المئوية ٪
أستاذ	٥	٪٥.٩
أستاذ مشارك	١٢	٪١٤.١
أستاذ مساعد	٦٨	٪٨٠.٠
عدد الدورات التدريبية في مجال التطوير	العدد	النسبة المئوية ٪
أقل من (١٠) دورات تدريبية	٣٩	٤٥.٩
(١٠) دورات تدريبية فأكثر	٤٦	٥٤.١
المجموع	٨٥	٪١٠٠.٠

أداة البحث:

في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة من مجتمع البحث للإجابة عن تساؤلات البحث، اعتمدت الباحثتان على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة، وذلك ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert ، واعتمدت الباحثتان في بناء الاستبانة على الخطوات الأساسية لنموذج كامب روبرت في المقارنة المرجعية.

وصف أداة البحث:

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويحتوي على بيانات أولية عن عينة الدراسة من حيث الجنس، المرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة في جامعة الطائف، الدورات التدريبية في مجال التطوير.

الجزء الثاني: ويشتمل على أداة الدراسة والتي تتعلق بدرجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert وتتكون من (٥) أبعاد وهي كالتالي:

البعد الأول: التخطيط ويتكون من (٩) عبارات.

البعد الثاني: التحليل ويتكون من (٥) عبارات.

البعد الثالث: التكامل ويتكون من (٧) عبارات.

البعد الرابع: التنفيذ ويتكون من (٥) عبارات.

البعد الخامس: النضوج ويتكون من (٧) عبارات.

وقد استخدمت الباحثتان مقياس ليكرت خماسي التدرج (عالية جدا- عالية-متوسطة-منخفضة-منخفضة جدا) وذلك للتعرف على درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرتCamp Robert

صدق أداة البحث:

اعتمدت الباحثتان للتحقق من صدق الأداة على طريقتين، الصدق الظاهري، وهو الصدق المعتمد على المحكمين، حيث تم عرض أداة البحث على عدد من عدد من الخبراء والمتخصصين بلغ عددهم (١٥) محكما، تم الاخذ بملاحظاتهم، وذلك ساعد على إخراج الاستبانة بصورة جيدة. وبذلك تكون الاداة قد حققت ما يسمى بالصدق الظاهري أو المنطقي.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي الية، وكذلك بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة لعينة استطلاعية كما يوضح نتائجها الجدولين التاليين:

جدول رقم (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

التخطيط		التحليل		التكامل		التنفيذ		النضوج	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	**٠.٧٧٩	١	**٠.٧٣٢	١	**٠.٧٦٤	١	**٠.٧٢٨	١	**٠.٦٨٦
٢	**٠.٧٦٩	٢	**٠.٧١٦	٢	**٠.٥٠٥	٢	**٠.٨٦٥	٢	**٠.٨٨٤
٣	**٠.٤٣١	٣	**٠.٥٣٨	٣	**٠.٨٤١	٣	**٠.٨٥٩	٣	**٠.٥٨٣
٤	**٠.٧١٧	٤	**٠.٥٥٩	٤	**٠.٦٥٢	٤	**٠.٨٤٨	٤	**٠.٧٥٩
٥	**٠.٦٥٩	٥	**٠.٧٦٤	٥	**٠.٧٠١	٥	**٠.٨٠٦	٥	**٠.٧٣٢
٦	**٠.٧٦٤			٦	**٠.٧٥٥			٦	**٠.٧٦١
٧	**٠.٨٩٨			٧	**٠.٥٨٨			٧	**٠.٧٥٠
٨	**٠.٧٤٦								
٩	**٠.٧٢٧								

**وجود دلالة عند مستوى ٠.٠٠١

يلاحظ من الجدول (٢) أن معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

البعد	معامل الارتباط
التخطيط	**٠.٩٢٧
التحليل	**٠.٨٣٧
التكامل	**٠.٨٩١
التنفيذ	**٠.٨٥٠
النضوج	**٠.٨٧٧

**وجود دلالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٣) السابق أن قيم معاملات الارتباط جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (٠.٨٣٧- ٠.٩٢٧)، وكانت جميعها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثتان معادلة ألفا كرونباخ لعينة استطلاعية ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول رقم (٤) معاملات ثبات أداة الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
التخطيط	٩	٠.٨٧٥
التحليل	٥	٠.٨٥١
التكامل	٧	٠.٨٨٨
التنفيذ	٥	٠.٨٧٩
النضوج	٧	٠.٨٤٤
الاستبانة ككل	٣٣	٠.٩١١

يتضح من الجدول السابق إن قيم معاملات الثبات جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (٠.٨٤٤-٠.٨٨٨) وبلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩١١).

وفي ضوء ما تقدم من قياسات سيكومترية للمقياس عقب إجراء التجربة الاستطلاعية، يتضح أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الصدق والثبات يطمأن من خلالها إلى استخدام الأداة لأغراض الدراسة.

مناقشة النتائج وتفسيرها:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة التطبيق
١	التخطيط	٣.٨٨	٠.٥٠٤	٢	عالية
٢	التحليل	٣.٧٤	٠.٦١١	٤	عالية
3	التكامل	٣.٦٦	٠.٧١١	٥	عالية
٤	التنفيذ	٣.٧٨	٠.٦٩٥	٣	عالية
٥	النضوج	٣.٨٨	٠.٥٣٣	١	عالية
تطبيق المقارنة المرجعية ككل		٣.٨٠	٠.٥٢٨		عالية

يتبين من الجدول (٥) أن درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (٣.٨٠)، بانحراف معياري (٠.٥٢٨).

وقد يعود ذلك الى إدراك رؤساء الأقسام العلمية بأهمية المقارنة المرجعية في جميع العمليات التي تتم في الأقسام العلمية، والسعي للرفع من كفاءة وفعالية أداء العمل بالقسم العلمي، ومحاولة ردم الفجوة بين الأقسام العلمية في جامعة الطائف والجامعات المرجعية، وزيادة القدرة التنافسية للجامعة والتميز بين الجامعات للوصول الى تطبيق معايير التصنيفات العالمية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وحيث ان البحث الحالي- حسب علم الباحثتان- اول من استخدم نموذج كامب روبرت Camp Robert في مجال التعليم بصوره منفردة وبدون دمج مع نماذج أخرى من نماذج المقارنة المرجعية، فقد تم الربط بالدراسات السابقة في مجال استخدام المقارنة المرجعية العامة.

فاتفقت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة اودارا (Odora,2014) التي وضحت ان توافر المقارنة المرجعية في الجامعة المركزية للتكنولوجيا في جنوب افريقيا كان بدرجة عالية.

واختلفت نتائج البحث مع نتائج دراسة كل من: الحربي (٢٠٢٠)، والأغا (٢٠١٧)، ومايتو واخرون (Magutu et al., 2011)، والبتال (٢٠١٩) حيث اشارت نتائج هذه الدراسات الى ان درجة تطبيق المقارنة المرجعية بالجامعات محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة.

كما يتبين من الجدول السابق أن تطبيق بعد النضوج جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، يليه في الترتيب الثاني بعد التخطيط بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وفي الترتيب الثالث بعد التنفيذ بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وفي الترتيب الرابع بعد التحليل بمتوسط حسابي (٣.٧٤) وفي الترتيب الخامس والاخير بعد التكامل بمتوسط حسابي (٣.٦٦).

وقد يرجع حصول بعد النضوج على الترتيب الأول، بدرجة تطبيق (عالية) إلى معرفة القائمين بعملية المقارنة المرجعية بالظروف الواقعية والمحيطة بجامعة الطائف، مما ميزهم بالوضوح في وضع اهداف واقعية قابلة للتنفيذ والقياس والتأكد من تلافي فجوات الأداء في القسم العلمي.

وجاء بعد التكامل في الترتيب الأخير بدرجة تطبيق (عالية)، وقد يعود ذلك الى ان هذه المرحلة تحتاج الى تهيئة المنسوبين لقبول التغيير، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ المقارنة المرجعية، ووضع الخطط البديلة لخطة المقارنة المرجعية، وجميع هذه الخطوات تحتاج الى إجراءات تستغرق وقت اكثر مقارنة بالخطوات الأخرى في النموذج لذلك جاء بعد التكامل في الترتيب الأخير من مراحل النموذج.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة والبتال (٢٠١٩) بالرغم ان الدراسة تم الجمع فيها بين نموذج (Robert & Groesch and Davis)، الا ان نتائجها اشارت الى ان واقع تطبيق مراحل المقارنة المرجعية بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية كانت على التوالي الاستعداد – التخطيط – التحليل – مابعد التنفيذ – التنفيذ – النضوج – التكامل، وقد احتل التكامل المرتبة الأخيرة من تطبيق خطوات المقارنة المرجعية.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha\leq 0,05$) حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert تعزى للمتغيرات التالية الجنس، الرتبة الاكاديمية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التطوير؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار (ت) واختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة

تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert تعزى للمتغيرات التالية الجنس، الرتبة الاكاديمية، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية في مجال التطوير، وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بالسؤال:

أولا: الجنس:

جدول (٦) نتائج تحليل اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطي استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert تعزى لمتغير الجنس:

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تطبيق المقارنة المرجعية ككل	ذكر	٥٧	٣.٦٧	٠.٤٠١	-٣.٠٠٩	*٠.٠٠٥
	أنثى	٢٨	٤.٠٧	٠.٦٤٩		

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥).

يتضح من الجدول (٦) التالي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد المجتمع نحو تطبيق المقارنة المرجعية ككل تعُزى لمتغير الجنس لصالح الاناث حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) للعينات المستقلة تساوي (٠.٠٠٥) وهي قيمة دالة عند مستوى (٠,٠٥). وقد يرجع ذلك الى ان الاناث يركزن في اعمالهن على محاولة اتخاذ قرارات صحيحة وبذل جهود عالية في رسم خطط المقارنة المرجعية بكفاءة وفاعلية مقارنة بالذكور.

ثانيا: الرتبة الاكاديمية:

جدول (٧) نتائج اختبار التباين الاحادي (انوفا) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert تعزى لمتغير الرتبة الاكاديمية

البعد	الرتبة الاكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة
تطبيق المقارنة المرجعية ككل	أستاذ	٥	٣.٨٥	٠.٠٠٠	٢.٦٧٠	٠.٠٧٥
	أستاذ مشارك	١٢	٤.١١	٠.٦٩١		
	أستاذ مساعد	٦٨	٣.٧٤	٠.٥٠٠		

يتضح من الجدول (٧) التالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات أفراد المجتمع نحو تطبيق المقارنة المرجعية ككل تعُزى لمتغير الرتبة الاكاديمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الاحادي (انوفا) للعينات المستقلة تساوي (٠.٠٧٥) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥). وربما يعود ذلك ان جميع رؤساء الأقسام العلمية باختلاف الرتب العلمية حريصين على اجراء المقارنة المرجعية في اقسامهم العلمية حرصا على استمرارية تميز الجامعة، حيث ان جامعة الطائف حصلت على الاعتماد المؤسسي من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في عام ٢٠١٩م ولمدة سبع سنوات.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحربي (٢٠٢٠) التي اشارت نتائجها الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر المقارنة المرجعية العامة لدى القيادات الاكاديمية تعزى الى متغير الرتبة العلمية.

ثالثا: عدد سنوات الخبرة:

جدول (٨) نتائج تحليل اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطي استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

البعد	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تطبيق المقارنة المرجعية ككل	أقل من (١٠) سنوات	٥١	٣.٧٢	٠.٥١٦	١.٥٨٠-	٠.١١٨
	(١٠) سنوات فأكثر	٣٤	٣.٩١	٠.٥٣٤		

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥).

يتضح من الجدول (٨) التالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات افراد مجتمع البحث نحو تطبيق المقارنة المرجعية ككل تعُزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) للعينات المستقلة تساوي (٠.١١٨) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥).

وهذه نتيجة منطقية وقد تعود الى ان رؤساء الأقسام العلمية باختلاف سنوات الخبرة في العمل الجامعي يدركون أهمية المقارنة المرجعية للأقسام العلمية ودورها في تطوير وتحديث العمليات في القسم العلمي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الحربي (٢٠٢٠) التي اشارت نتائجها الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توافر المقارنة المرجعية العامة لدى القيادات الاكاديمية تعزى الى متغير الخبرة،

رابعا: عدد الدورات التدريبية في مجال التطوير:

جدول (٩) نتائج تحليل اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطي استجابات أفراد مجتمع البحث حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التطوير

البعد	عدد الدورات التدريبية في مجال التطوير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
تطبيق المقارنة المرجعية ككل	أقل من (١٠) دورات تدريبية	٣٩	٣.٩٠	٠.٣٥٨	١.٨١٦	٠.٠٧٣
	(١٠) دورات تدريبية فأكثر	٤٦	٣.٧١	٠.٦٢٧		

*وجود دلالة عند مستوى (٠.٠٥).

يتضح من الجدول (٩) التالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي استجابات افراد مجتمع البحث نحو تطبيق المقارنة المرجعية ككل تعُزى لمتغير عدد الدورات

التدريبية في مجال التطوير حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) للعينات المستقلة تساوي (٠.٠٧٣) وهي قيمة غير دالة عند مستوى (٠,٠٥).

وقد يعود ذلك الى الاتجاه السائد في الجودة الشاملة ومحاولة الوصول الى التميز التنافسي يحتاج الى المقارنة المرجعية التي يدركها رؤساء الأقسام العلمية بغض النظر عن عدد الدورات التدريبة في مجال التطوير. تختلف النتيجة الحالية مع نتائج دراسة الحربي (٢٠٢٠) التي اشارت نتائجها الى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول المقارنة المرجعية العامة لدى القيادات الاكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية تعزى إلى متغير الدورات التدريبية.

السؤال الثالث: ما التصور المقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert؟

للإجابة على هذا السؤال حول التصور المقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert

أولاً: الأسس والمنطلقات التي يقوم علها التصور المقترح

١. الرؤية الوطنية ٢٠٣٠:

أكدت رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) على أن تكون خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل (٢٠٠) جامعة دولية بحلول عام٢٠٣٠؛ للوصول إلى الريادة والتميُّز في ظلِّ المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية.

٢. الدور الريادي لرؤساء الأقسام في الجامعات:

يعد رؤساء الأقسام في الجامعات حجر الزاوية، ويتوقف عليهم أداء أهداف الجامعة ورسالتها، فالجامعات تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال أقسامها الأكاديمية، فهي المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز المؤسسي وصناعة جامعاتٍ رائدة في قيادةِ مسيرةِ التَّحولِ والتغيير.

٣. تحديد مؤشرات الأداء المناسبة للأقسام العلمية:

ترتبط المقارنة المرجعية بمراجعة آليات الأداء في جميع جوانب العمل مع الجامعات النظيرة، من خلال ترابط أثر التحسين لكافة المعايير مع معايير الجامعات المنافسة، واستحداث مؤشرات جديدة في ضوء ممارسات الشريك المنافس، ويتمثل ذلك من خلال الأداء الفعلي للعمليات داخل الأقسام مقارنة مع الأداء المرغوب.

ثانيًا: أهداف التصوُّر المقترح:

١. تحديد مراحل المقارنة المرجعية وفق نموذج كامب روبرت Camp Robert للمقارنات المرجعية داخل الأقسام العلمية.

٢. التعرف على أبرز المعوقات والمقترحات للتغلب على تطبيق نموذج كامب روبرت Camp Robert للمقارنات المرجعية داخل الأقسام العلمية.

٣. إحداث نقلة نوعية في مجال المقارنة المرجعية من خلال تطبيق النموذج المقترح وبالتالي ضمان تحسين ممارسات الجودة داخل الأقسام، والتقليل من تكاليف الجودة .

ثالثًا: متطلَّبات تطبيق التصوُّر المقترح:

١. توفُّر قيادة داعمة لعمليات المقارنة المرجعية.

٢. بناء ثقافة تنظيمية، تشمل منظومة متكاملة من القيم المشتركة؛ لتهيئة منسوبي الجامعة لفهم المقارنة المرجعية ومنطلقاتها وعناصرها ومبرراتها، ودورها في الارتقاء بالأقسام العلمية وتحقيق رسالتها ورسالة الجامعة.

٣. العمل على توفير إمكانات بشرية، تدعم مبادرات التطوير المؤسسي، وتطبيق أفضل الممارسات العملية الناجحة في مجال المقارنة المرجعية.

٤. تحديد الاحتياجات الفعلية والمستقبلية لتطبيق المقارنة المرجعية وفق النموذج.

٥. تعزيز مفاهيم الاتجاهات الحديثة في الجودة والتميز المؤسسي داخل الأقسام العلمية، بتحديد معايير اختيار رئيس القسم بعيد عن المحسوبيات.

رابعًا: مكونات التصور المقترح:

يقوم نموذج كامب روبرت Camp Robert على تحديد خمس مراحل تقوم بها الجهة المراد تطبيق المقارنة المرجعية معها، مما يسهم في تحسين الأداء وتبني أفضل الممارسات من القسم المنافس، والعمل على التكيف الصحيح معها بما يناسب نشاط الجهة المستفيدة، والمراحل كالتالي:

- التخطيط: يقوم القسم في هذه المرحلة بعمل التحليل البيئي لمعرفة نقاط القوة والضعف مع الاقسام النظيرة المختارة للمقارنة المرجعية، وكذلك تحديد الفرص والتهديد، وفي هذه المرحلة لابد من تحديد أهداف المقارنة المرجعية سواء داخلية أو خارجية بدقة من خلال التالي:

- تحديد الأنشطة والعمليات التي تحتاج إلى تحسين.
- تحديد عناصر المقارنة المرجعية.
- تحديد الأقسام ذات الأداء المتميز.
- تحديد الأقسام المرجعية للقسم المراد تحسينه.
- اختيار طريقة جمع البيانات المراد قياسها.
- تصنيف البيانات المراد قياسها.

وتحتاج الخطة إلى المرونة ليتاح التعديل عليها عندما يجد فريق الجودة أن البيانات غير كافية، ويفضل في مرحلة التخطيط أن يتم تقسم المقارنة إلى أربعة أقسام كالتالي:

الغرض: أن تحديد الغرض من عملية المقارنة المرجعية يسهل عملية التخطيط، ويحدد المخرجات التي يتوقع فريق الجودة تطويرها.

النطاق: في هذه المرحلة يجدد فريق الجودة الجهات الحساسة التي تحتاج الى تطوير على سبيل المثال ممارسات التعليم والتعلم، والعمليات المستهدفة التي سيقوم بإجراء المقارنة المرجعية لها.

المتطلبات: يحدد القسم الموارد التي تتطلبها المقارنة المرجعية سواء كانت بشرية او مادية، والوقت الذي سوف يتم انجاز العمل فيه، وعدد المشاركين في كافة فرق العمل المحددة مسبقاً، وآليات جمع البيانات وتصنيفها.

المخرجات: المرحلة الأخيرة من التخطيط والتي تركز على نتائج المقارنة المرجعية وتحدد أبرز التوصيات، وأبرز الممارسات التي يتوجب على القسم الأخذ بها.

- التحليل: في هذه المرحلة يتم تحديد الفجوات الحالية مع الشريك المنافس من خلال التالي:

١. تحديد المعايير الارشادية لتحديد وفهم الوضع الحالي.
٢. تحديد آلية لقياس الفجوات الحالية مع القسم المنافس.
٣. تحديد مستويات الأداء المستهدف للقسم مع القسم المنافس.
٤. تحديد مستويات الأداء الفعلي للقسم.
٥. تحديد مستويات للأداء المستقبلي للقسم، معتمداً على مستويات الأداء للقسم المنافس.

- التكامل: في هذه المرحلة من المقارنة المرجعية وضع الأنشطة المراد اجراء التحسين عليها وفق معايير القسم المنافس وذلك من خلال التالي:

١. قبول التغييرات المقترحة الملائمة للأنشطة المحددة في مرحلة التخطيط.

٢. استخدام كافة البيانات والمعلومات المناسبة لتحسين الممارسات وفق آليات القسم المنافس.

٣. تطوير خطط تنفيذ للعمليات المستحدثة وفق معايير القسم المنافس.

- التنفيذ: يتم وضع المواصفات والمعايير المطلوب تحقيقها موضع التنفيذ، وإعداد تقارير المقارنة المرجعية، وتحديد أبرز النتائج الجديدة التي تم الاستفادة منها من القسم المنافس، كما أن هذه المرحلة تحتاج إلى مقارنة تنفيذ عمليات المقارنة المرجعية مع القسم المنافس حتى يتمكن القسم من معرفة ماهي أهم الممارسات التي تم تطبيقها بنجاح.
- النضوج: في هذه المرحلة نجد أن النموذج حتى يتم تطبيقه يحتاج إلى الدعم من قيادات الجامعة وتقديم الاقتراحات الملائمة لضمان الاستفادة المثلى من القسم المنافس، وتحسين الممارسات لكافة العمليات المستهدفة، ودمج العمليات في إجراءات عمل القسم، وإعادة تنفيذ عملية المقارنة المرجعية مع القسم المنافس في عمليات جديدة بناء على القيمة المضافة للأداء العالي والأداء الأقل لعمليات القسم قبل المقارنة المرجعية مع القسم المنافس وبعدها.

خامسًا: معوقات تطبيق التصوُّر المقترح :

كشفت الدراسة الحالية من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري عن وجود معوقات، من الممكن أن تؤثِّر سلبًا على تطبيق التصوُّر المقترح، وهي كالتالي :

١. مقاومة أعضاء هيئة التدريس في القسم لبعض الممارسات الجديدة، ويمكن التغلب على ذلك عن طريق منح مزيد من الصلاحيات للأعضاء في الأقسام العلمية، او تقديم حوافز معنوية كاستحداث جائزة الممارس المتقدم في المقارنة المرجعية.

٢. ضعف الموارد المادية والبشرية والمعنوية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاهتمام بالمرحلة الأخيرة (النضوج) من نموذج كامب روبرتCamp Robert ، التي تتطلب دعم الإدارة العليا.

٣. عدم اختيار المقارنة المرجعية المناسبة للقسم مما يؤدى الى ظهور مشكلات جديدة لم تكن في الحسبان، ويمكن التغلب على ذلك في المرحلة الأولى (التخطيط) للمقارنة المرجعية، وتحديد الشريك المناسب لإمكانيات القسم.

٤. صعوبة المقاييس المستخدمة في المقارنة المرجعية، ويمكن التغلب على ذلك في المرحلة الثانية (التحليل) بتحديد فريق على درجة كبيرة من الخبرة والمعرفة بعمليات القياس والتقويم.

توصيات البحث:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، فان الباحثتان توصي بما يلي :

١. بناء قاعدة بيانات خاصة بإنجازات كل قسم علمي في الجامعة؛ لتبادل الخبرات بين الأقسام العلمية والاستفادة من التجارب الناجحة.

٢. تطوير الثقافة التنظيمية في الجامعة بحيث يفعل نموذج كامب روبرت Camp Robert بدرجة عالية جدا.

٣. ضرورة تركيز رؤساء الأقسام العلمية على التطبيق المستمر للمقارنة المرجعية باستخدام نموذج كامب روبرت Camp Robertلأنه يعتبر أحد الأدوات الرئيسية في تطوير وتحسين العمليات والخدمات داخل الأقسام العلمية.

٤. اعداد رؤساء الأقسام العلمية لدليل ارشادي للمقارنة المرجعية خاص بكل قسم علمي.

٥. عقد ورش عمل لتدريب منسوبي الجامعة على المقارنة المرجعية باستخدام نموذج كامب روبرت Camp Robert. وتكثيفيها لرؤساء الأقسام العلمية الذكور.

٦. تبني التصور المقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في الأقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج كامب روبرت Camp Robert.

٧. تحديد الجامعة لميزانية خاصة بعملية المقارنة المرجعية للأقسام العلمية.

Abstract

A suggested Perception to Activate Benchmarking in Scientific Departments of Taif University in the Light of Camp Robert Model.

Hanan Hassan Al-Ghamdi Shada Ibrahim Farag

Associate Professor of Educational Administration and Planning Associate Professor of Educational Administration and Planning

College of Education at Bisha University College of Education at Taif University

Keywords: Benchmarking - Scientific Sections - Camp Robert Model.

The aim of the research is to set up a proposed conception for activating benchmarking in the scientific departments at Taif University in the light of Camp Robert Model. A descriptive survey method was used. The research was applied on research community, as its volume reached (93) of heads and deputy heads of scientific departments at Taif University.

The most important results of the research were: The degree of application of benchmarking in scientific departments at Taif University in light of Camp Robert model was a high degree،

where the dimensions were based on the degree of their application respectively: maturity, planning, implementation, analysis, integration, the results of the research also indicated that there are statistically significant differences about the degree of application of benchmarking in scientific departments at Taif University in light of Camp Robert model due to the gender variable and in favor of females, while there were no statistically significant differences due to the variable of academic rank, number of experience, and the number of training courses in the field of development.

The most important recommendations were: Build a database for each scientific department achievements at the university to exchange experiences between scientific departments and benefit from successful experiences, the heads of scientific departments Prepare an instruction manual for a benchmarking for each scientific department, and adopt the proposed vision to activate benchmarking in the scientific departments at Taif University in light of Camp Robert Camp Robert model

المراجع :

- إبراهيم، لؤي.(٢٠١١). تقييم أداء سلسلة التجهيز باعتماد المقارنة المرجعية: دراسة مقارنة مستشفى الفلوجة ومستشفى الجنابي: **رسالة ماجستير**، الكلية التقنية الإدارية، بغداد.
- أبو هاني، عماد. (٢٠١٨م). أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة: دراسة حالة. **رسالة ماجستير**، كلية الرباط الجامعية، غزة.

- الاغا، هبة. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير برامج كليات التربية في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير المقارنة المرجعية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الازهر، غزة.
- إسماعيل، مجبل. (٢٠١٦) المقارنة المرجعية كأداة لتخفيض التكاليف وتقويم الأداء مقارنة بين المعهد التقني في البصرة والمعهد التقني في العمارة. **مجلة كلية الإدارة والاقتصاد**،٩(١٧)،١٥٢-١٨١.
- البتال،هدى.(٢٠١٩). واقع تطبيق المقارنة المرجعية بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. **رسالة ماجستير**. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- بوهالي، رتيبة؛ وبلالطة، مبارك.(٢٠١٨). نموذج مقترح للمقارنة المرجعية في الجودة للجامعات العربية: دراسة مقارنة بين جامعة جيجل الجزائرية والجامعة الأردنية. **المجلة العربية للإدارة**، ٣٨(٣)، ٧٩-٩٦.
- جامعة الملك سعود. (٢٠١٨). **نظام المقارنات المرجعية بالجامعة**. وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير: الرياض.
- الحربي، سلطان. (٢٠٢٠). المقارنة المرجعية مدخل لتطوير كفاءة أداء القيادات الاكاديمية: تصور مقترح. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
- حسن، جبل. (٢٠١٦). المقارنة المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي، **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**،٧٦، ٤٦١-٥٠٠.
- حسانين، عبد الرحيم. (٢٠١٨). المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، ٨(٢)، ١٣٠-١٥١.
- حمدان، خالد؛ وإدريس، وائل. (٢٠١٥). **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**. اليازوري: الأردن.

- الشثري، عبد العزيز. (٢٠٠٤). تصور مقترح للتقويم المؤسسي بجامعة الامام محمد بن سعود يعتمد على استخدام مدخلي القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن للتقويم المؤسسي، **مجلة رسالة التربية وعلم النفس**، ٤٤، ١-٣٥.
- الشعباني، صالح وآخرون. (٢٠١٩). استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية .**مجلة كلية المعارف الجامعة**، ٢٨(١)، ٢٩٥-٣١٣.
- طالب، علا؛ والمشهداني، إيمان. (٢٠١١). **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**. دار الصفاء: الأردن.
- طويجبيني، زين العابدين؛ وبوفالطة، محمد.(٢٠٢٠). المقارنة المنهجية في تبني نظام "ل.م.د" بالجامعات الجزائرية: دراسة تحليلية. **مجلة جامعة قسنطينة٢-عبد الحميد مهري بالجزائر**،٦(١)،٣٨٠-٣٩٩.
- العياشي، زرزار؛ وكريمة، غياد.(٢٠١٤). فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي. **ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسير**، ٣، ٩٣-١١٧.
- العياشي، زرزار؛ وكريمة، غياد.(٢٠١٧). الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية واهميتها للمنظمات العربية. **مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية في الجزائر**، ٧، ٢١٣.
- غنيم، أحمد. (٢٠٠٤). **مداخل إدارية حديثة لتحديث المنظمات**. المكتبة العصرية: المنصورة.
- القرني، عوض؛ عكاوي، احمد؛ والداود، إبراهيم. (٢٠١٤). تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية. **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، ٧(١٧)، ٤٧-٦٣.

- قمبر (٢٠١٦) تقييم أداء كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية. بحث مقدم للمؤتمر العربي الدولي السادس: لضمان جودة التعليم العالي:LACQA الخرطوم.
- الموسى، عبد الله. (٢٠٠٨). **التربية المقارنة والتربية الدولية**. عالم الكتب الحديثة: عمان.
- الميليجي، رضا. (٢٠١١). **نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين- رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية**. دار الفكر العربي: القاهرة.
- (ICAI) The institute of Cost & Accountants of India. (2008). **Management Accounting Guidelines MAG-I**. The President ICWAI: India.
- Bragg, S. (2007). **Management Accounting best practices.** John Wiley & Sons, Inc, Hoboken: United States of America.
- Camp, R. (1989). **Benchmarking the search for industry best practices that lead superior performance**. ASQC Quality press: U.S.A.
- Chow, T. (2012). **Using institutional survey data to jump-start your benchmarking process**. Benchmarking in institutional research. USA.
- David, F. (2010). **The Benchmarking Process and its Effective Use to Promote Continuous Improvement in the Automotive Industry**. University of Bradford: UK.
- Gnatyshina, E& Ryabchuk, G& Evplova, E& Ryabinina,E.(2017). Methods of the Evaluation of the Potential of the Region Pedagogical Universities on the Basis of Benchmarking. **Espacios**, 38,1-20.
- Magutu, P& Mbeche, I& Nyamwange, S& Nyaoga, R. (2011). A Survey of Benchmarking Practices in Higher Education in Kenya. **The case of Public Universities. IBIMA Publishing**, 1-20.
- Mann, R. (2015). Benchmarking Past, Present, and Future. **Organizational Excellence Research.** 1,1-9.
- Mott, G.(2005). **Accounting for Non-Accountants**, 6th edition. Kogan Page Limited: London, UK.
- Odora,R.(2014). The Effectiveness of Benchmarking as a Organizational Transformation Strategy in Higher Education institutions in South Africa. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 5(1),521-530.
- Tasopoulou, K.(2017).Benchmarking towards excellence in higher education. **An International journal**,24(3),617-634.

- University of Adelaide. (2019, 01 04). Benchmarking at the University of Adelaide. **https://www.adelaide.edu.au/learning/reviews/benchmarkin.**
- Woznicki, J. (2013)."Benchmarking In Higher Education". International Conference on Technology Innovation and Industrial of Management, Thailand: TIIM, 42-53.
- Zairi, M& AL Mashari. H. (2005). The role Benchmarking in Best Practice Management and Knowledge Sharing. **Journal of Computer information Systems,** 8, 1-25.