نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل
لتحسين أداء المؤسسات التعليمية
"مراكز التعليم المفتوح نموذجاً"

إعداد

د/ محمد رفعت حسنين
أستاذ مساعد بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر

أ/ صابر صبحي محمد عبد ربه
باحث دكتوراه بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر

د/ عائشة عبد الفتاح الدجدج
مدرس بقسم التعليم العالي والتعليم المستمر

معهد الدراسات والبحوث التربوية
جامعة القاهرة

نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل

لتحسين أداء المؤسسات التعليمية "مراكز التعليم المفتوح نموذجاً"*

د/ محمد رفعت حسنين وأ/ صابر صبحي محمد عبد ربه ود/ عائشة عبد الفتاح الدجدج

مقدمــة:

الجامعة هى إحدى الركائز الأساسية التى تعتمد عليها المجتمعات المعاصرة لتحقيق آمالها في التقدم والازدهار، وعلى الجامعات المصرية أن تنهض بأدائها حتى تفى بما يطلبه المجتمع المصري في إعداد طلاب العلم وتزويدهم بالمعرفة والقدرة على البحث وتهيئة فرص مناسبة لتعليم الأعداد الهائلة من الدارسين.

ومن هذا المنطلق استخدم في هذا البحث أسلوب المقارنة بالأفضل كإحدى أدوات التحسين المستمر ضمن نهج الجودة الشاملة لتحسين الأداء بمراكز التعليم المفتوح حيث يعد هذا الأسلوب إحدى الاتجاهات الحديثة في الإدارة والذي لاقي رواجاً كبيراً في تطوير أداء المؤسسات الصناعية والخدمية.

وتم اختيار هذا الأسلوب من بين الأساليب المختلفة لإدارة الجودة الشاملة لأن معظم أساليب إدارة الجودة الشاملة ترتكز على إتمام مقارنة الوضع الحالي مع سابقيه أما أسلوب المقارنة بالأفضل فإنه يعتمد على مقارنة الوضع الحالي مع المؤسسات الرائدة في المجال بشكل عام والمتاحة حالياً.

بناءً على ما سبق وانسجاماً مع القاعدة التى تم تقريرها سلفاً بأن مقدرة أى مؤسسة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطاً أساسياً لزيادة مقدرتها على الاستجابة بصورة مبتكرة للتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها بأعلى فاعلية ممكنة وبحثاً عن استراتيجيات مجربة فعالة للتعلم من الآخر والتفوق عليه وانطلاقاً من الدور الفاعل الذي تؤديه الجامعة باعتبارها بؤرة علمية وثقافية في المجتمع تقدم خدماتها إلي جميع القطاعات بانفتاحها على مؤسسات المجتمع المحلي وتقوية الروابط معها جاءت هذه الرسالة كاشفة لهذا الأسلوب.

مشكلة البحث:

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص التعليم العالي والتعليم المستمر.

أصبح التعليم الجامعي الركيزة الأساسية لتقدم الدول والشعوب والبوابة التى تنطلق من خلالها المجتمعات نحو الرقي والحضارة، غير أن هذه القاعدة غدت موضع شك وتساؤل بعد أن خرجت الجامعات العربية من تصنيف أفضل (٤٠٠) جامعة على مستوي العالم، تاركة صناع القرار أمام الكثير من التساؤلات والاستفهامات حول مستوي الجامعات العربية ودرجة مواكبتها للتغيرات التى يشهدها العالم، هذا عدا عن تدني نوعية مخرجاتها، وضعف برامجها وسياساتها، وغياب التخطيط الاستراتيجي عن رؤاها وغاياتها.

أمام هذا كله وبحثاً عن استراتيجيات فعالة تطور أداء الجامعات وتحقق أهدافها، وتقدم لها الأنموذج الأمثل سواء في برامجها أو سياستها، لتضعها بعد ذلك على خريطة الجامعات العالمية المتميزة، جاءت هذه الدراسة مهتمة بمفهوم القياس المقارن ومع تسابق الجامعات عالمياً لتطوير أدائها وتحسين مخرجاتها وتطور احتياجات سوق العمل لمهارات الأداء المعاصر فإن الحاجة تبدو ماسة إلي التحسين المستمر لأداء الجامعات ومراكز التعليم المفتوح التابعة لها حتى ترقى لمستوي المنافسة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث فى التساؤل الرئيس التالي:

إلي أي مدى يمكن تطبيق القياس المقارن بالأفضل في المؤسسات التعليمية الجامعية وخاصة مراكز التعليم المفتوح؟

وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال طرح الأسئلة الآتية:

١-ما واقع الإطار المفاهيمي والنظري للقياس المقارن بالأفضل؟
٢-ما السبل الرئيسية لتحويل الواقع النظري إلي تطبيقي؟
٣-ما مميزات وخصائص القياس المقارن بالأفضل؟
٤-ما أهم النماذج العالمية لتطبيقات القياس المقارن بالأفضل؟
٥-ما التصور المقترح لتطبيق القياس المقارن بالأفضل في المؤسسات الجامعية (مراكز التعليم المفتوح)؟

أهداف البحث:

- عرض وتقييم الإطار الفكرى والفلسفي لأسلوب المقارنة بالأفضل كأحد أساليب التحسين المستمر وبيان مدى الإسهام الكبير الممكن الذي يحققه

هذا الأسلوب في رفع الأداء عند تطبيقه بالمؤسسات التعليمية وخاصة مراكز التعليم المفتوح.

- إلقاء الضوء على الأساليب التى تؤدي إلي جودة المخرج التعليمي للمؤسسات التعليمية التى تطبق القياس المقارن بالأفضل.
- اقتراح مجموعة من التوصيات لتطبيق القياس المقارن بالأفضل بما يسهم في رفع كفاءة الخدمة المقدمة من قبل المؤسسات التعليمية والوصول إلي المستوي الأحسن المطلوب.
- التوصل إلي نموذج مقترح لتحسين أداء الخدمة بمراكز التعليم المفتوح باستخدام المقارنة بالأفضل مع بيان مقومات ومعوقات تطبيق هذا الأسلوب.

أهمية البحث ومبرراته:

١- ترشيد النفقات:

يتم من خلال تطبيق القياس المقارن بالأفضل في تخفيض تكاليف الخدمات بالمؤسسات التعليمية (مراكز التعليم المفتوح).

٢- إتاحة فرص التعلم المستمر:

يتيح تطبيق القياس المقارن بالأفضل فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المؤسسات التعليمية الأخرى، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغير في الثقافة التنظيمية.

٣- إتاحة الفرصة للمؤسسة التعليمية للتوجه - داخليا وخارجياً - نحو النماذج الأفضل:

القياس المقارن بالأفضل يتيح الفرصة للمؤسسة التعليمية للتوجه الداخلي والخارجي لتعرف على النماذج الأفضل في الأداء والجودة، بما يحقق في النهاية رضا المنتفعين من الخدمات، وبصفة عامة يتيح هذا المدخل التزام العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة.

٤- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل:

تساعد القياس المقارن بالأفضل على تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسئول عن تحسين الأداء.

٥- توفير فرص التعاون بين المؤسسات التعليمية والوحدات التابعة لها:

القياس المقارن بالأفضل يوفر فرص التعاون بين المنظمات والوحدات التابعة لهم ويشجع على المنافسة فيما بينها وتحسين الأداء وإدخال آليات السوق ضمن استراتيجيات العمل.

٦- تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة:

كيف يمكن للقائمين على القياس المقارن بالأفضل بالمؤسسات التعليمية من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة: مثل: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقى حيث نريد؟ وعند اكتشاف وجودة فجوة في الأداء، فإن المستويات المرغوبة تتم مراجعتها وبالتالي، فإن جهوداً تبذل لمحاولة سد هذه الفجوة، وذلك بتطبيق ممارسات جديدة أو وسائل وطرق جديدة.

٧- تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل:

يعمل القياس المقارن بالأفضل على تغيير ثقافة المنظمة، بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء والتركيز على تحقيق أهداف الممارسة الأفضل في تقديم الخدمات والتركيز على الأوليات والتحسين المستمر.

منهج البحث وأدواته:

يعتمد البحث على المنهج الوصفى فى تحقيق أهدافه، والإجابة عن تساؤلاته ومعالجة محاوره العلمية لأنه يحلل ويصف ويفسر الواقع والظاهرة قيد الدراسة، كما أنه لا يقف عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وتقييمها، وإنما يقوم بالتحليل والربط بين مدلولاتها حتى يمكن الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات عن الظاهرة محل البحث تساعد فى وضع تصور مقترح لتحقيق جودة المؤسسات التعليمية باستخدام القياس المقارن بالأفضل.

مصطلحات البحث:

يعتمد البحث الحالي على المصطلحات الآتية:

- تحسين الأداء:

هو الإنجاز الناتج عن ترجمة المعارف النظرية إلي مهارات من خلال الممارسة العملية أو التطبيقية لهذه النظريات بواسطة الخبرات المتراكمة أو المكتسبة في مجال العمل.

-القياس المقارن بالأفضل Benchmarking[١]:

يعرف القياس المقارن بأنه عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط، والتطبيق الفعال، حيث يتضمن مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية بأفضل المؤسسات بغض النظر عن نشاطها، ومقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة فى المؤسسات الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة، ومقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذات القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق لظروف كل مؤسسة على حدة.

ويعرف القياس المقارن بالأفضل بأنه عملية قياس مستمرة ومقارنة بين مؤسسة تعليمية ومؤسسات أخرى رائدة في مجال النشاط نفسه في أى مكان من العالم وذلك بهدف الحصول على معلومات تساعد المنظمة على اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها.

ويمكن تعريف القياس المقارن بالأفضل إجرائيا فى هذا البحث بأنه مدخل منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التى قد تتوافر داخل المؤسسة، أو المؤسسات الأخرى التى اكتسبت خبرات فى مجالات معينة للعمل، والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب منظم وشامل.

مراكز التعليم المفتوح:

هيكل إداري تنظيمي يتبع الجامعة له اختصاصات في تنظيم وإدارة برامج التعليم المفتوح.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ويمكن تناولها على النحو التالي:

١- **دراسة (رضا إبراهيم المليجى، ٢٠١١م):** استهدفت الدراسة تعرف أسس القياس المقارن ومبادئه وخطواته ومنهجيته وكيفية استخدامه كمدخل لتحقيق جودة التعليم الجامعي واستخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج

[١] تختلف ترجمة بعض الباحثين لهذا المصطلح، فهناك من يترجمه بالوحدات المقارنة أو المقارنة المرجعية، أو القياس مرجعي المحك، ويترجمه الباحثون فى علم النفس القياس القائم على المحك، أما الترجمة القريبة للبحث الحالي هى القياس المقارن بالأفضل التنافسي.

الوصفي لتحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلات الدراسة، وكان من أهم نتائجها تحديد آليات تطبيق القياس المقارن بالأفضل في التعليم الجامعي ووضع أطر لمجموعة من المعايير والمؤشرات لتطوير برامج التعليم الجامعي من منظور مقارن عربي وعالمي.

٢- **دراسة (دينا جعفر حسن، ٢٠١١م):** تهدف هذه الدراسة معالجة المشكلات التى تؤدي إلي انخفاض جودة الخدمة في الجامعات المصرية الحكومية ومقارنتها بالجامعات الأجنبية بها وتحديد حجم الفجوة في الأداء بينهما والتغلب على هذه الفجوة بتطبيق خطوات أسلوب المقارنة بالأمثل في التعليم الجامعي كأحد أدوات التحسين المستمر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والإحصائي والمقابلات الشخصية للقائمين على إدارة الجامعات الحكومية والجامعة الأمريكية بالقاهرة حتى تحقق أهدافها وتجيب عن فروضها، وكان من أهم نتائجها أن الأوضاع الأكاديمية بالجامعات الحكومية المصرية منخفضة مع عدم وجود برامج تدريبية متميزة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لإكسابهم المهارات، كما كشفت الدراسة عن تفضيل سوق العمل لخريجي الجامعات الأجنبية في مصر على خريجي الجامعات الحكومية المصرية وهذا يرجع لجودة الخدمات المقدمة في كافة النواحي التعليمية بالجامعات الأجنبية في مصر عن الخدمات المقدمة في الجامعات الحكومية.

٣- **دراسة (ألن أولسن Alan Olsen، ٢٠٠٣م):** تناولت هذه الدراسة كيفية استخدام أسلوب المقارنة بالأفضل التطويرى لتحسين أداء مكاتب العمليات الدولية بالجامعات الاسترالية، واستهدفت الدراسة أيضاً فائدة تطبيق أسلوب المقارنات التطويرية في مختلف قطاعات التعليم الجامعي في تسع وعشرين جامعة استرالية، واستخدم في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلي ضرورة الأخذ بعدة معايير أساسية للحكم على الأداء عند إتباع أسلوب المقارنات التطويرية بجامعات استراليا، **ومن أهم هذه المعايير:**

- تكلفة استقطاب الطلاب الأجانب.
- معدلات الالتحاق بهذه الجامعات وكيفية زيادة عدد الملتحقين من خلال تقديم برامج مخصصة لهم.

- هيكلة المكاتب الدولية من حيث تقسيم الأعباء والمسئوليات التى تتحملها في تقديم البرامج للطلاب الدوليين.

٤- **دراسة (مايكل مورو Michael Moore، ٢٠٠١م):** هدفت إلى تعرف الدروس المستفادة من الجامعة المفتوحة في بريطانيا كنموذج إبداعي في التعليم المفتوح, ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك مجموعة من الدروس التي يمكن الاستفادة منها من تجربة الجامعة المفتوحة في بريطانيا أهمها توفير فرص التعليم الجامعي لأكبر عدد من الراغبين فيه, توفير نظام تعليمي مرن للمتعلم, توفير أنواع مختلفة من الوسائط التعليمية المستخدمة سواء من أجهزة الإعلام أو الاتصالات, واستخدمت المنهج الوصفي حتى تحقق أهدافها وتجيب عن تساؤلاتها.

٥- **دراسة (أليس ومور Ellis & Moor، ٢٠٠٦م):** هدفت إلي إيجاد علاقة ترابطية بين جامعتين إحداهما استرالية والأخرى بريطانية في استخدام تكنولوجية المعلومات والاتصال وبرامج التعلم والتعليم، استخدم في هذه الدراسة المنهج المقارن. وتوصلت هذه الدراسة إلي عدة نتائج منها إمكانية توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إيجاد معايير مشتركة للتقويم والتحسين المستمر وتوظيف تقنيات الاتصال الحديثة في تنفيذ خطوات القياس المقارن بالاستعانة بقواعد البيانات التى توفرها وسائل التكنولوجيا الحديثة.

أولاً- طبيعة أسلوب القياس المقارن بالأفضل:

ماهية القياس المقارن:

يعرف القياس المقارن بأنه طريقة معيارية لجمع وتقرير البيانات الإجرائية المهمة، بطريقة تساعد على إجراء مقارنات مناسبة بين جوانب الأداء فى المؤسسات المختلفة، أو البرامج، بهدف تحقيق ممارسة جيدة، وتشخيص المشكلات التى تعوق الأداء وتحديد مجالات القوة، ويتضح من هذا التعريف أن القياس المقارن يوفر للمؤسسة الأطر المرجعية الخارجية والممارسات الجيدة التى يتم على أساسها إجراء التقويم وتصميم عمليات العمل والبرامج التعليمية.

أما التعريف الإجرائي الذي يتبناه البحث فهو يعتبر القياس المقارن عملية مستمرة لقياس الخدمات والممارسات والوظائف التنظيمية التى تؤديها جامعة ما

بالمقارنة بأحسن المنافسين من الجامعات الرائدة بغية الوصول إلي أعلي مستوي من الأداء والإنجاز.

خصائص القياس المقارن بالأفضل ومقوماته:

يتسم القياس المقارن بالأفضل بعدة خصائص يأتي فى مقدمتها أنه بمثابة عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة، أو أحد أنشطتها أو خدماتها التي لا تتوقف عند حد معين ولكنها، تدور فى دورة مستمرة هدفها تحسين الأداء، كما أن عملية التقييم تتم فى إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج فى هذا المجال أو النشاط أو الخدمة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وتتضمن خصائص القياس المقارن بالأفضل ما يلي:

- يساعد على تغيير الثقافة التنظيمية وتوجيهها نحو ثقافة التحسين المستمر ودعم الابتكارات والتعلم من أفضل الممارسات.
- النظر إليه كمدخل إداري تستخدمها المؤسسات لتقييم أدائها، وأسلوب لتحسين عملياتها وممارستها.
- الاعتماد على البحث المستمر عن أفضل الممارسات لأن المؤسسات المتفوقة دائمة التغيير.
- يساعد على التخطيط ووضع الأهداف الإستراتيجية في ضوء تحليل ودراسة استراتيجيات المنافسين ومتطلبات وتطلعات المستفيدون من التعليم وإمكانية مؤسسات التعليم الجامعي.
- السعي الدائم لتحقيق الشراكة بين المنافسين، بهدف تبادل المعلومات فى سبيل الارتقاء بالأداء.
- التحسين المستمر لجميع الفعاليات والممارسات التربوية والإدارية، والمنتجات، والخدمات، والممارسات، ومن ثم على الأداء الكلى للمؤسسة الجامعية.
- توجيه جهود التحسين نحو المناطق الأكثر أهمية التي تعكس عوامل النجاح الحاسمة في ضوء أهداف مؤسسات التعليم الجامعي المفتوح ومنها الجامعات التى تقدم برامج للتعليم المفتوح.

كما يتميز القياس المقارن بالأفضل بأنه يعتمد على مبدأ استثمار أفضل الممارسات والتطبيقات فى مجالات مختلفة من المؤسسات الناجحة والمنافسة،

عن طريق تبادل الخبرات والمعرفة، ومقارنة أدائها، ونتائجها مع أداء ونتائج المؤسسات الرائدة والمشابهة، لتطوير مستوى الأداء، والنتائج، والخدمات والممارسات الوطنية، كما يتبين أن للقياس المقارن أهمية كونه مدخلا يستخدم لقياس الأداء ولتحديد نقاط القصور باتجاه تطبيق أفضل الطرائق والتى تقود إلى التحسين المستمر للمؤسسات الراغبة فى التحسين فى أدائها والبحث عن أسرار النجاح فى المؤسسات ومن ثم بلوغها.

أما بالنسبة لمقومات القياس المقارن بالأفضل فتتمثل فى: دعم الإدارة العليا والتزام جميع المستويات الإدارية والعاملين بإجراء عملية المقارنة وكذلك ضرورة توفير الموارد والإمكانات اللازمة لإجراء المقارنة، والبحث عن تشكيل فريق عمل القياس المقارن، كما يحتاج إلى اختيار المؤسسات المتفوقة فى الأداء كشريك لعملية المقارنة، وتوفير البيانات اللازمة عن الشريك المقارن مع وجود أنظمة ذات كفاءة تساعد على نشر هذه البيانات بين أعضاء الفريق، وتسهم فى نقل الأفكار لإجراء عملية المقارنة.

منهجية القياس المقارن بالأفضل:

أما بالنسبة لمنهجية القياس المقارن بالأفضل فإنه يتم وفق منهجية محددة تتمثل في:

- **التخطيط:** وفى هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية الذى يتولى تحديد العمليات التى سيتم إجراء المقارنة عليها، وكذلك يتم اختيار الشريك المقارن به، وتحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، وهى تحديد المنتجات، والخدمات، والعمليات التى تقارن مرجعيا والمؤسسات المستخدمة للمقارنة، وتحديد مقاييس الأداء للتحليل وجمع البيانات.
- **التحليل:** وتتضمن هذه المرحلة عملية الفهم الدقيق للأداء الحالي للمؤسسة، وكذلك أداء الشريك المقارن، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسة، وأداء المؤسسات المقارن بها، وتحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة بين أداء المؤسسة والمؤسسات المنافسة الأخرى.
- **التكامل:** ويتم فى هذه المرحلة تحديد الموارد والإمكانات اللازمة لنجاح عملية المقارنة، والوسائل التى تؤدى إلى تحقيق أفضل مستويات للأداء،

كما تتطلب هذه المرحلة دعم المديرين المسئولين عن توفير الموارد المختلفة.

- **التنفيذ:** وفى هذه المرحلة يتم تشكيل فريق عمل متعدد الوظائف لوضع خطط إجرائية، ووضع توصيف لمهام الفريق، وتنفيذ الخطط، وتحويل الخطوات السابقة إلى برنامج عمل بما يضمن تحسين أداء المؤسسة من خلال تطبيق أفضل الطرائق من الشريك المقارن به مع مراقبة النتائج، ومستوى التقدم المتحقق، وتوجد مجموعة النقاط الرئيسة المتصلة بخطوات تنفيذ عملية المقارنة المرجعية ومنها: أهمية التزام الإدارة العليا بالتنفيذ مع توافر مستوى عالى من المشاركة والتعاون والمعرفة التامة بالمعالجات قبل مقارنتها، ومقارنة تلك المعالجات الأكثر حاجة للتحسين، وتشكيل فرق المقارنة المرجعية من العاملين فى المعالجات الخاضعة للمقارنة.
- **الرقابة والمتابعة:** وتتضمن عملية متابعة التقدم فى الأداء بهدف المساعدة على معالجة الفجوة السلبية فى أدائها، مما يحقق الأداء الأفضل للمؤسسة.

ومما سبق يتضح أن هناك دورة مستمرة ممنهجة لعملية القياس المقارن بالأفضل تتبع فيها المؤسسات خطوات محددة ومفصلة لهذه العمليات ويكون فيها المضمون واحد وهو تحقيق أهداف القياس للوصول إلي النتائج المرجوة والمحددة الأهداف سابقاً للتحسين المستمر في الأداء.

أنواع القياس المقارن بالأفضل:

تتعدد أنواع القياس المقارن بالأفضل حسب عملية القياس بالمؤسسة التعليمية ومنها ما يلي:

(أ) القياس المقارن الخارجي External Benchmarking:

ويتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين، وغير المنافسين، أى مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل فى نفس مجال عمل المؤسسة، أو مجال آخر، ومن مميزات القياس المقارن الخارجي أنه يحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين التى يمكن أن تكون على شكل المقارنة مع المؤسسات التى تمارس نفس النشاط.

(ب) القياس المقارن الداخلي Internal Benchmarking:

يركز على مقارنة العمليات المتشابهة التى يتم أدائها فى أجزاء ووحدات مختلفة من المؤسسة بهدف تحديد الممارسات الأفضل، لذا يجب إعطائه أهمية لأن الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المؤسسة من أقسامها أو حداتها الإدارية، وما تتعلمه يتلخص حول التكلفة المنخفضة والسرعة فى الإنجاز، وسرعة تبادل البيانات، ولكسب المزيد من المعلومات الخاصة بالمؤسسة باعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة، وهذا النوع من المقارنة يتميز بكونه سهل العمل وأقل كلفة، أما عيوبه فهى حرمان المؤسسة من فرص معرفة ما يفعله الآخرون، وما حققوه من تقدم، ومن الأمثلة لهذا النوع النظم الداخلية لتقييم المناهج، وترتيبات عملية تقديم الخدمة والتدريس بين أعضاء هيئة التدريس والأقسام والوحدات.

(ج) القياس المقارن التنافسى Competitive Benchmarking:

يشمل مقارنة أداء المؤسسة التعليمية بمؤسسة أخرى تنافسية وفقا لبعض المقاييس، والأولويات عبر المؤسسات التنافسية على سبيل المثال قياس نتائج الطالب (معدل النجاح، معدل الرضا) مقارنة بمعدلاتها فى مؤسسة تعليمية متميزة، وتقوم المقارنة المرجعية التنافسية على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل، ولذلك تسمى المقارنة المرجعية فى الأداء، حيث تستخدم فى مجال المقارنة بين المنتجات، والخدمات، والتكنولوجيا، والأفراد، والجودة وهذا النوع يتسم بالصعوبة بسبب سرية المعلومات المطلوبة من قبل المنافس بالرغم من مزايا هذا النوع من القياس حيث يعتبر وسيلة مفيدة لتحديد الثغيرات الموجودة في نظام المؤسسة واقتراح الطرق والأساليب التى تؤدى إلي سد هذه الثغرات.

(د) القياس المقارن الوظيفى Functional Benchmarking:

حيث يتم مقارنة العمليات والممارسات والأداء بنفس الجوانب فى مؤسسة أخرى فى نفس مجال العمل مثل: الإدارة المالية، وخدمات المكتبة، وتسجيل الطلاب وقبولهم فى المؤسسات التعليمية، ويقوم هذا النوع من المقارنة المرجعية على أساس مقارنة مجالات معينة من المؤسسات الريادية الأفضل فى العالم فى نفس المجال، أو التى تؤدى نشاطات مماثلة، ويشمل ذلك توفير البيانات المطلوبة عن توجهات المؤسسة التعليمية لإجراء المقارنة الكلية، والبحث عن

الوظائف المشتركة بين المؤسسات، لذا يطلق البعض عليها المقارنة المرجعية العملية، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التعليم، الموارد البشرية) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التنمية المهنية) بمثيلاتها فى المؤسسات الأخرى.

(هـ) القياس المقارن الاستراتيجي Strategic Benchmarking:

عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات، والبحث عن استراتيجيات تحقيق الأداء الأفضل التى تقود إلى النجاح فى السوق، وتحقيق الميزة التنافسية، وللمقارنة المرجعية الاستراتيجية أهمية تكمن فى اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة، وتحسين كفاءة العمليات الحالية، وتعتبر المقارنة المرجعية الاستراتيجية وسيلة لتعرف ما يفعله الآخرون، بغرض الاستفادة بكل ما هو جديد فيما يفعلونه مع تطويره وتطويعه ليتلاءم مع ظروف وبيئة المؤسسة الجامعية، فعلى سبيل المثال يمكن مقارنة الفلسفة التى تحكم تقديم خدمة التعليم العالي في الجامعات الخاصة في مصر في مرحلة البكالوريوس متمثلاً بالفلسفة نفسها التى تحكم التعليم الخاص في مرحلة البكالوريوس في أستراليا.

(و) القياس المقارن العام Public Benchmarking:

يهتم هذا النوع من القياس والمقارنة على كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج المجال الذى تعمل فيه المؤسسة، ويمتاز القياس المقارن العام بمجموعة من المزايا لعل من أبرزها أنه يسهم فى إحداث تحسينات كبيرة فى أداء المؤسسة، ويسهم فى توفير بيانات واقعية تفصيلية للمؤسسة، ويسهم فى توفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المؤسسات المنافسة، بما يساعد على التغلب على مشاكل المقارنة بالمنافسين.

ويضيف البعض أنواع أخرى للقياس المقارن بالأفضل أو المقارنة المرجعية ومنها:

- **القياس المقارن للأداء:** ويتم على أساس المقارنة المباشرة مع المتنافسين عن طريق تحليل الأداء، ويستخدم هذا النوع من القياس في مجال الخدمات والنشاطات وتقييم المنتجات ومن أبرز التصنيفات في هذا الصدد تصنيف الجامعات على ضوء نتائج الطلبة والأبحاث العلمية وكذلك ما تقوم به منظمات التصنيف والاعتراف للجامعات حسب معايير دولية موحدة.

- **القياس المقارن التشاركى:** ويعد هذا النوع من حالات المقارنة التى تعتمد على المشاركة، حيث يتم مشاركة مجموعة من المؤسسات في تقديم بيانات حول نشاط معين على أمل الاستفادة مما يتعلمون من خلال هذه المشاركة ومن خلال تنسيق الجهود في ظل الاستراتيجيات المشتركة ويعد هذا القياس أكثر الطرق فعالية وموضوعية رغم زيادة تكاليف تطبيقه.
- **القياس المقارن للعمليات:** ويستخدم فى مراحل العمل المختلفة مثل: ترتيب وتنظيم العمل الإداري، وتدريب الأفراد العاملين، وتهتم بتحديد الممارسات المؤثرة فى المؤسسات لإنجاز الوظائف المتشابهة (فالقياس بالأفضل يهدف إلى تقليل التكلفة وتحسين الخدمة).

أسلوب القياس المقارن بالطرف الثالث (غير المباشر):

Benchmarking third past indirect

ويعنى الاستعانة بمستشار خارجي لديه اتصالات وعلاقات متبادلة مع عديد من المؤسسات ويتولى نقل المعلومات بين المؤسسات بعضها ببعض وهذا يتطلب بأن تكون مصادر المعلومات موثوق منها ومؤمنة.

- **القياس المقارن للممارسات الأفضل:** وهو مشابه للمقارنة المرجعية الوظيفية باستثناء تركيزه على الممارسات الإدارية بدلا من تركيزه على عمليات خاصة معينة، ويركز هذا النوع من المقارنة على عدة معايير مثل: بيئة العمل، والحوافز التى تعطى للأفراد العاملين دافعا قويا لأداء أعمالهم بشكل مميز وتطوير العاملين في الإدارة العليا للتعليم.
- **القياس المقارن القياسي:** ويقوم على أساس مقارنة مجمل الأداء لقطاع معين بهدف الحصول على أفضل الممارسات، وكل هذه الأنواع تصب في إطار موحد لطرق القياس وممارساته في المؤسسات لتحقيق أعلى درجة من الأداء والتميز.

القياس المقارن بالأفضل وتطبيقاته في برامج التعليم المفتوح:

عمليات القياس المقارن:

يستخدم أسلوب القياس المقارن بالأفضل في مجال التعليم لأغراض متعددة ولتحقيق أهداف مخططة، وقد تختلف أساليب القياس المقارن بالأفضل لمجموعة من العمليات ومنها:

- نمط ونوع عمليات القياس قياس جزئي وهو ما يخصص لقياس أداء مرحلة جزئية لفترة زمنية محددة.
- قياس شامل وهو ما يقيس جميع عمليات الأداء بمراحلها المختلفة قياس يهدف التقويم لمساعدة اتخاذ القرار بالموافقة والاعتماد أو الرفض والتغيير.
- قياس يهدف المقارنة لأنماط متشابهة ومتساوية في مؤسسات تعليمية جامعية – أو قياس لأحد نتائج الأقسام أو الكليات المتناظرة[٣٥].
- قياس مقارن بهدف نقل الخبرة وتفادي الوقوع في أخطاء سابقة والاستفادة من تجارب الآخرين وهذا ما يقيمه البحث الحالي.
- قياس مقارن لمقارنة عمليات الأداء بمؤسسة تعليمية ومؤسسة أخرى مناظرة لها.

وتأسيساً على ما سبق نجد أن تطبيقات القياس المقارن بالأفضل في برامج التعليم الجامعي المفتوح تحقق التطور المستمر للتعليم الجامعي المفتوح مع مراعاة الظروف البيئية والفنية عند تطبيقها.

ثانياً– واقع مراكز التعليم الجامعي المفتوح:

من المؤكد أن طبيعة التعليم المفتوح التى تقوم على ديمقراطية التعليم وتوسيع فرص الالتحاق بالتعليم الجامعي والاستفادة من التقدم التكنولوجي فى مجال المعلومات والاتصالات، فضلاً عن اتسامه بقدر كبير من المرونة فى القبول وطرق التدريس والمقررات والتعامل مع الدارسين بصرف النظر عن أعمارهم أو أماكن إقامتهم فهو تعليم يمكن أن يلتحق به كل من فاتته فرص التعليم النظامى، كما أنه يسمح بالانتقال إليه والدراسة فيه وتركه والعودة إلى التعليم مرة أخرى.

ويقع على عاتق الجهاز الإداري بمراكز التعليم المفتوح عدة مسؤوليات تتحدد فى مساعدة الطلاب على التسجيل واختيار البرنامج الدراسي، إعداد المواد اللازمة لمختلف البرامج الدراسية سواء أن كانت فى شكل مطبوعات أو أشياء عينية، تنفيذ الميزانية حسب مراحلها، توفير وسائل النقل والترحيل بحيث تعمل بكفاءة، محاولة حل صعوبات العمل التى قد تعوق تنفيذ خطة العمل، والعمل على تقليل أثرها، ومن ثم يشترط توافر الكفاءة والخبرة فى ذلك الجهاز الإداري المنوط بمهام تسيير عمل مراكز التعليم المفتوح.

وقد يكون من أبرز المشكلات الإدارية التى تنعكس نتائجها على الطلاب ويشعروا بها هى تلك التى تتصل بقصور البرامج التعريفية الخاصة بالطلاب المستجدين، قصور برامج الإرشاد الأكاديمي والتوجيه، قلة الاهتمام بشكاوى الطلاب والرد على استفساراتهم وحل مشكلاتهم، فضلاً عن وجود مشكلات أخرى ترتبط بطبيعة البرامج الدراسية ومقرراتها ومتطلباتها الدراسية، ومشكلات خاصة بالنواحي البيئية والفنية التى تتمثل فى سوء المبنى وعدم ملاءمته وضعف تجهيزاته وقلة معامله، وقلة الاهتمام بالأنشطة الطلابية.

ويشير ذلك إلى أنه من أجل توفير منظومة تعليمية جيدة لإدارة التعليم المفتوح بالجامعات المصرية وجب الخروج من مركزية التعليم إلى اللامركزية والتوازي حتى يتمكن كل عنصر من عناصر العملية التعليمية من الإدلاء بمجهوده وتكوين شبكة كثيفة من الموارد التعليمية بما يتيح عمل تراكم معرفى يمكن البناء عليه فى مراحل التطوير المختلفة، تطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس، تنمية قيم الأصول المعرفية بما يتواكب مع عصر المعلومات الرقمية وتنمية الطاقات الإبداعية الخلاقة، الاهتمام برفع كفاءة الطلاب وكسب رضاهم، تحديث وتطوير العمليات الإدارية والخدمات التعليمية.

بالإضافة إلى ضرورة انطلاق عمل مراكز التعليم المفتوح من مجموعة من المعايير والمقاييس المحددة والتى تعتبرها بمثابة المحك لمعرفة مستوى أدائها ودرجة تحقيق أهدافها، على أن تشمل هذه المعايير ومؤشراتها جميع جوانب منظومة التعليم المفتوح من حيث طبيعته، ركائزه، أنماطه وبرامجه، إدارته، الوسائط التعليمية المستخدمة فى التعليم المفتوح، الخطط الدراسية، نظام الدراسة، تفعيل نظام الساعات المعتمدة، تطوير سياسات وشروط القبول فى التعليم المفتوح، تقويم أداء الدارسين، وتمويله.

فضلاً عن ضرورة وجود رؤية واضحة لهذه المراكز تقوم على مفاهيم التعليم المفتوح الحديثة، الاهتمام بمبادئ الإرشاد والتوجيه، وضع خطة تدريسية واضحة تتضمن توقعات المجتمع ومتطلباته التطويرية المستقبلية، وجوانب العمل المجتمعية، الاهتمام بتقديم خدمات ذات جودة عالية، الاهتمام بتوسيع أفق الطلاب وتطوير جوانب شخصيتهم العقلية والانفعالية، تأكيد تفاعلية العلاقة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، تحسين المحتوى الدراسي وجودة أداء الطلاب، وتطبيق ذلك الأسلوب الإداري الذى يجسد مبادئ الانفتاح ويوفر

جو من الثقة والدعم المتبادل لجميع العاملين، ويقوم فى أساسه على تشكيل فرق العمل ومشاركة الجميع فى وضع خطط العمل واتخاذ القرار.

ويؤكد ذلك حاجة مراكز التعليم المفتوح إلى تطبيق إحدى المداخل الإدارية المتطورة التى تساعدها على إنجاز رؤيتها ورسالتها وتحقق أهدافها الإستراتيجية على نحو أكثر واقعية وقابل للقياس والتقويم، وهذا ما يوفره القياس المقارن بالأفضل.

ثالثاً- نماذج تطبيقية للمقارنة بالأفضل في مراكز التعليم الجامعي المفتوح:

١- **شبكة بيت الخبرة الدولي للمقارنات بالأفضل** IBCH.

ومن مهاما تقديم معلومات عالمية ومحلية عن عمليات المقارنة وتسهيل عمليات التعاون المتبادل بين المنظمات المعنية بالمقارنة International Benchmarking clearing house.

٢- **شبكة** ISF international:

ويقع مقرها بإنجلترا وهى عبارة عن شبكة لتسهيل عمليات المقارنة بالأفضل وتقدم الكثير من الخدمات من أهمها الربط بين أفراد المنظمات المختلفة عن طريق تقديم برامج للتحسينات بالمنظمات المعنية بالمقارنة تحت عنوان The Best Practice Club.

٣-مقياس ELTI:

وهو نموذج للقياس المقارن بين أكثر من جامعة من حيث معدلات الأداء وأوجه القصور والنقاط الإيجابية(٤٤)، لتحسين جودة البرامج التعليمية بالجامعات الأوربية ومنها جامعات انجلترا والجامعة المفتوحة بها(٥٥).

٤-مقياس التفوق والامتياز E. excellence :

الذي يقارن بين نموذج متميز في كافة مجالات الأداء وبين نموذج يطمح في هذا التفوق.

ويعد من أهم المقاييس المقارنة التي تطبق في الجامعات التي بها برامج التعليم المفتوح.

٥- **مركز تقويم الأداء الجامعي:**

Obeeratary on Bord erless Higher Education:

ويقوم هذا المركز بعمليات قياس لأداء برامج التدريب بالجامعات المفتوحة والعائد منها والتخطيط للتحسين المستمر للفجوات التى تظهر أثناء الأداء.

٦-**مقياس** Pick – Mix:

ويستخدم هذا النوع في تقييم الأداء لبرامج التعليم الجامعي المفتوح من خلال مدى تطبيقها للمعايير الأكاديمية للمقررات والبرامج الدراسية والتعاون الأكاديمي مع الجامعات المتميزة والتقويم الذاتي لهذه البرامج من خلال هيئة تقويم عالمية(٥٧)، وهناك عدة مقاييس تطبيقية أخرى تطبق في الجامعات التى تقدم البرامج المزدوجة للتعليم الجامعي النظامي والمفتوح والإلكتروني ومن أهمها نموذج (CODE) ونموذج (OBHE) وهناك أيضاً شبكات عالمية تقوم بتطبيق المقارنة بالأفضل.

ومن أهم النماذج المطبقة بالتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني CODE:

Council on Open. Distance and ELearning

يعد هذا النموذج من أهم النماذج التى تحدد طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة في جودة أداء الخدمات بمراكز التعليم المفتوح وجودة المنتج النهائي لها وهو الخريج وزيادة الطلب عليه في سوق العمل.

- **الهدف من النموذج:** استهدف النموذج إرسال إطار متكامل لتحديد طبيعة العلاقة بين تحسين العوامل المؤثرة في جودة أداء الخدمة بمراكز التعليم المفتوح باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية وارتفاع طلب سوق العمل على خريجي هذا النظام ومن ثم يمكن أن يسهم هذا النموذج بشكل مباشر في تحسين أداء مراكز التعليم المفتوح، كما يسهم بشكل غير مباشر في زيادة التنمية الاقتصادية للبلاد حيث إن تنافسية الخريج أحد عوامل جذب الاستثمارات في مصر.
- **فلسفة النموذج:** تقوم فلسفة النموذج على استخدام أسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين الأداء بمراكز التعليم الجامعي المفتوح حيث يمثل هذا الأسلوب أحد الأدوات الفاعلة لتحسين الأداء الجامعي، حيث يعتمد الارتقاء بالأداء الجامعي على تحسين العوامل المؤثرة في جودة خدمته، ومن ثم يتم تحسين تلك العوامل بالمقارنات المرجعية ولقد قام الباحث بتقسيم تلك العوامل إلي (أوضاع إدارية أوضاع أكاديمية الخدمات التعليمية والعامة).
- **خطوات النموذج:** وتتمثل أولي خطوات تطبيق أسلوب القياس المقارن بالأفضل في الخطوات التالية:
  - تحديد المجالات التى بحاجة إلي تحسين والتى سيكون لها أكبر الأثر على رفع كفاءة الأداء بمراكز التعليم الجامعي المفتوح.
  - تحديد أفضل جامعة رائدة تتميز بأداء تلك المجالات (إدارية – أكاديمية – خدمات تعليمية).

- جمع المعلومات والبيانات وتحديد مصادر الحصول عليها والطرق والأدوات المستخدمة في تحصيلها.
- تحليل البيانات والمعلومات من خلال الفرز والتصنيف.
- تحديد الفجوة في أداء المؤسسة التعليمية وتحديد أسباب هذه الفجوة.
- التكييف ويكون من خلال تحديد أهداف التحسين ووضع خطة التطبيق ومتابعتها.
- كتابة التقرير النهائي حول نجاح عملية المقارنة المرجعية عن مستوي الأداء الذي يحدد مدى الوصول إلي جودة الأداء بمستوي الجامعة الرائدة في مجال المقارنة أو التفوق عليها ويعد هذا النموذج من أنجح النماذج التى تطبق في مجال التعليم الجامعي المفتوح والإلكتروني لما لها من نتائج إيجابية لجودة الخريجين الذين يمثلوا رضا المجتمع المستفيد من هذا النظام والخدمة التعليمية المقدمة من خلاله لسد احتياجات سوق العمل من الكفاءات.

- **المعوقات المحتملة لتطبيق هذا النموذج:** قد يواجه تطبيق هذا النموذج بعض المشكلات منها:

- استخدام أسلوب المقارنة بالأفضل لتحسين أحد العوامل المؤثرة في جودة الخدمة التعليمية الجامعية وإغفال بقية العوامل لن يحقق النتائج المرجوة من تطبيق النموذج وهو رفع جودة وكفاءة خريجي التعليم الجامعي المفتوح.
- عدم الاهتمام بتدريب الأطراف المعنية بإدارة مراكز التعليم الجامعي المفتوح باهمية تطبيق القياس المقارن بالأفضل في تحسين الأداء بها حتى يؤثر بالسلب على تحقيق الأهداف المرجوة منه.
- عدم التواصل مع بيت الخبرة الدولي International Benchmarking Clearing House حتى يساعد (IBCH) على تسهيل التعاون المتبادل بين الجامعات والمؤسسات التعليمية ومن يمثلهم بتطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل وإمداد الجامعات التى تخص مراكز للتعليم الجامعي المفتوح بكافة المعلومات الدولية عن عمليات المقارنات المرجعية.
- عدم الالتزام بقواعد السلوك (Code Conduct) المتفق عليها عن استخدام أسلوب القياس المقارن بالأفضل والتى تتمثل في ثمانية مبادئ

هي: مبدأ الشرعية، السرية، الاستخدام، الاتصال، الإعداد، الإلمام، الفهم، التنفيذ، حيث أن أى تقصير في الالتزام بهذه المبادئ يؤدى إلي فشل تطبيق هذا الأسلوب أو عدم فاعليته.

- الاهتمام بالتخطيط قصير الأجل دون التخطيط طويل الأجل، حيث أن التطبيق الناجح لهذا النموذج يعتمد على تحسين الأداء باستمرار حيث أن عمليات المقارنة بالأفضل عملية غير قابلة للانتهاء Non Ending Process ولذلك يتطلب تحديثها وتقيمها بصفة مستمرة ودائمة حتى تضمن الجامعات التى تقدم برامج تعليم مفتوح عند تطبيقها لهذا الأسلوب عدم التراجع عن أدائها مرة أخرى بعد الوصول إلي مستويات جودة الجامعات الرائدة والمتميزة في هذا المجال.
- سوء اختيار الجامعة الرائدة موضع المقارنة فيجب تحرى الدقة في أن الجامعة التى تم اختيارها للوصول إلي جودة أدائها هى بالفعل أفضل الجامعات وهي الرائدة في المجالات المراد تحسينها فعدم الاهتمام وتحرى الدقة في الاختيار أحد معوقات تطبيق النموذج في الوصول إلي تحسين الأداء الجامعي.

مقومات فاعلية تطبيق النموذج:

- دعم ومساندة الإدارة العليا لجميع مراحل تطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل لمنظومة التعليم الجامعي المفتوح ويتمثل هذا الدعم في التزام الإدارة العليا بتوفير جميع الموارد والإمكانيات اللازمة والمطلوبة لنجاح عملية التطبيق ويمتد هذا الدعم ليشمل جميع المراحل قبل وأثناء وبعد عمليات التحسين المستمر لأداء مراكز التعليم الجامعي المفتوح.
- وضع نظام فعال للحوافز يضمن التطبيق الفعال لأسلوب المقارنة بالأفضل لتحقيق الأهداف المرجوة للنموذج وهو التحسين المستمر لأداء منظومة التعليم الجامعي المفتوح محققاً رضا المنتفعين عن هذا النظام وارتفاع طلب سوق العمل على خريجها.
- توزيع نشرات على جميع العاملين ببرامج التعليم الجامعي المفتوح والقائمين بتطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل تتضمن هذه النشرات عدداً من التجارب الدولية أو العالمية التى تم بها تحسين الأداء الجامعي لمنظومة التعليم المفتوح عن طريق أسلوب المقارنة بالأفضل، وذلك لإبراز الدور الفعال لمفهوم المقارنة بالأفضل عند استخدامه لتحسين الأداء الجامعي لما له

الأثر الكبير في تشجيع ورفع الأداء الوظيفي والمهارى لجميع العاملين والقائمين بتطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل.

- الإدراك الكامل للقائمين على تنفيذ أسلوب المقارنة بالأفضل لاختلاف الظروف البيئية وحجم الموارد المتاحة لكلتا الجامعتين (الجامعة الرائدة في المجال والجامعة التى تريد تطبيق هذا المفهوم)، فلابد من تحديد الموقف الحالي للجامعة، ومدى استعدادها لمواجهة أى صعوبات أو تحديات عند تطبيق هذا الأسلوب في مراكز التعليم الجامعي المفتوح بالجامعات المصرية.
- إلمام جميع القائمين ومتخذي القرار بجميع المراحل المختلفة لتطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل لأن ذلك سوف ينعكس على زيادة وعي كل العاملين بمركز التعليم الجامعي المفتوح (أكاديمي– إداري– عمال) بأهمية عملية المقارنة بالأفضل.
- إصدار تقرير سنوي من قبل الجامعة عن حالة التعليم بمركز التعليم الجامعي المفتوح التابع لها إلي الحكومة يوضح ويقارن قدرة وأداء مراكز التعليم الجامعي المفتوح بالجامعات التى تطبق هذا النظام والتى ستتخذ موضعاً للمقارنة.

معوقات وتحديات تطبيق القياس المقارن بالأفضل بمراكز التعليم الجامعي المفتوح:

توجد مجموعة من المعوقات التى قد تحول دون تطبيق خطوات القياس المقارن بالأفضل فى مؤسسات التعليم الجامعي ومنها.

- المساهمة غير الكافية من جانب الإدارة العليا، وعدم التزامها بدعم عمليات القياس المقارن بالأفضل .
- الاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة أو التطبيق.
- ضآلة توافر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع عن النظام التعليمي وإدارته وذلك لعدم توافر أنظمة المعلومات الفعالة.
- التقنية والدعم غير الكافى للتنفيذ حيث تحتاج عملية القياس المقارن إلي أجهزة وبرامج مختلفة لتجميع وتصنيف وتبويب وتحليل المعلومات.
- التركيز على الأهداف قصير المدى.
- ضعف النظام المعلوماتى للمؤسسة التعليمية الأمر الذي يتطلب وجود تخصصات مختلفة قادرة على جمع وتحليل المعلومات بطريقة صحيحة.

- الأهداف غير السليمة وخاصة على المدى الطويل.
- غياب الواقعية فى تحديد المطلوب تحقيقه أو فى الزمن المتوقع للتنفيذ فيجب إتاحة الوقت الكافي لفريق القياس المقارن لجمع المعلومات وتحليلها واختيار الأنسب منها.
- الفهم غير السليم أو غير الكافى للمعلومات أو لطريقة التطبيق فى المؤسسة المختارة.
- إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- غياب المتابعة أو عدم كفايتها حيث يجب أن يشعر دائماً فريق القياس المقارن بأهمية العمل الذي يقوم به.
- ضبابية الرؤية ومحدوديتها: فقد اهتمت الأنظمة وأصحاب القرار في مجال التعليم بالتعليم العام على حساب أنواع التعليم الأخرى وخاصة التعليم المفتوح وهذا يتطلب بذل مجهود وإجراء البحوث لتوضيح الرؤية المحيطة بمفهوم وممارسات هذا النوع من التعليم ووضعه في المكانة اللائقة به وعدم النظر إليه كتعليم من الدرجة الثانية.
- الافتقار إلي فلسفة وإستراتيجية مستقبلية لمنظومة التعليم المفتوح.
- غياب التنسيق بين مراكز التعليم المفتوح داخل الدولة وفي خارجها.
- برامج التعليم المفتوح تهدف إلي الربحية وبوابة خلفية للحصول على مؤهلات عليا مما يؤثر على الأهداف التى انشأ من أجلها التعليم المفتوح.
- وجود بعض الشروط الخاصة بالالتحاق التى تعيق الطالب من الانضمام إلي التعليم المفتوح ومنها الحصول على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها.
- التركيز على الدراسات النظرية والإنسانية والإحجام عن التخصصات العملية التى يحتاجها سوق العمل.
- إن معظم برامج التعليم المفتوح تستخدم نفس مقررات الجامعات الحكومية إلي جانب افتقار هذه البرامج إلي أساسيات التعلم الذاتي والمرونة ومتطلبات المجتمع واحتياجاته الدراسية.
- افتقار معظم أعضاء هيئة التدريس إلي كفاءات التعليم الإلكتروني مما يتطلب تدريبهم على أساليب وطرائق تدريس التعليم المفتوح.
- نقص الكوادر البشرية المدربة في مجال العمل الفني والتقني لتشغيل البرامج وتشغيل الأجهزة التكنولوجية وإدارة وتنظيم مراكز التعليم المفتوح وهذا يؤدى

إلي فشل العاملين في فهم أدوارهم فأصبحوا أداة لمقاومة التغير والتطوير في هذا المجال.

- ضعف التحديث لمحتويات المقررات الدراسية يصنع فجوة بين ما يدرسه الطالب وما حوله من قضايا محلية وعالمية.
- عدم وجود وسائل مساعدة داخل البرامج لذوي الاحتياجات الخاصة.
- ضعف الدعم الجامعي والإرشاد الأكاديمي للدارسين ببرامج التعليم المفتوح.

عدم وجود دراسات عليا قادرة على فتح درجات علمية متنوعة ضمن قواعد تتوافق مع المعايير العالمية وعلى الرغم من وجود هذه المعوقات التي تحول دون تطبيق القياس المقارن في المؤسسات التعليمية إلي أن هناك بصيص من أمل في التغلب على هذه المعوقات ومحاولة تطبيق القياس المقارن جزئياً حتى تكتمل المنظومة وإن فشل التطبيق فلا يرجع سببه في معظم الأحيان إلي استحالة جمع المعلومات أو خطأ في طريقة توظيفها وتطبيقها أو عدم قدرة القائمين على تنفيذ ما تعلموه أو غيرها من الأسباب فبالعلم تبني الأمم المتحضرة التى تقطع سبيلها نحو التطور المستمر.

توصيات الدراسة:

- العمل على تحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصرية التى تقدم برامج للتعليم المفتوح.
- تستخدم الإدارة أساليب إدارية حديثة مثل تفعيل إدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف والإدارة بالتغيير لتحسين الأداء بمراكز التعليم الجامعي المفتوح.
- دعم مفهوم اللامركزية وتفويض السلطات بالقدر الذي يساهم في تحسين الأداء بمراكز التعليم الجامعي المفتوح.
- تطوير القوانين المنظمة لمراكز التعليم المفتوح بما يتوافق مع المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية والقضايا المعاصرة.
- إعادة صياغة الفلسفة الأساسية للتعليم الجامعي المفتوح وتحديد رؤية ورسالة الجامعات التى تقدم برامج التعليم المفتوح في ضوء شتى المتغيرات.
- تبني فلسفة تطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية من خلال نماذج محددة تتوافق مع الإمكانات المختلفة للمركز.
- استحداث وحدة بمركز التعليم المفتوح تقدم حدمة معلومات مهنية إلكترونية لسوق العمل تكون رابطاً بين الطلاب ومراكز التعليم الجامعي المفتوح وسوق العمل

وتعرض اتجاهات العرض والطلب من العمالة وما حققه الخريجون من عائد لسوق العمل في مختلف الميادين.

- مشاركة مؤسسات سوق العمل في وضع المقررات ببرامج التعليم المفتوح وإتاحة الفرصة لها لتقيمها دورياً وهذا يعمل على تحسين تلبية التعليم الجامعي المفتوح لمتطلبات سوق العمل.
- استعانة مراكز التعليم المفتوح بخبرات بعض قطاعات سوق العمل في تحديث أجهزة الوسائط التعليمية وتجهيز القاعات الدراسية بما يتوائم مع أحدث النظم التكنولوجية التى تمكن الخريج من مواكبة التغيرات الحديثة والمتلاحقة في سوق العمل.
- إنشاء وحدة تابعة لمركز التعليم الجامعي المفتوح تهدف إلي توفير خدمات عالية الجودة في منح الطلاب برامج تدريبية مكثفة في مجال التخطيط الوظيفي على أن تكون هذه الوحدة بمثابة همزة الوصل بين خريجي التعليم المفتوح وقطاعات سوق العمل.
- تطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل لتحسين الأداء بمراكز التعليم الجامعي المفتوح.
- تأسيس وحدة إعلامية بمراكز التعليم المفتوح لتوضيح أهمية وفلسفة المقارنة المرجعية وتوزيع نشرات على جميع العاملين بمراكز التعليم المفتوح بتطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل.
- تتضمن هذه النشرات التجارب الدولية والعالمية والنماذج المطبقة في الجامعات أو بين الجامعات لتحسين الأداء الجامعي عن طريق تطبيق المقارنة بالأفضل.
- إلمام جميع القائمين ومتخذي القرار بجميع المراحل المختلفة لتطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل مما ينعكس على زيادة وعي العاملين بمراكز التعليم الجامعي المفتوح بأهمية عملية المقارنة بالأفضل.
- عمل متابعة دورية وإصدار تقرير سنوي من قبل الجامعة عن حالة مركز التعليم الجامعي المفتوح بها يرفع إلي وزارة التعليم العالي يقارن قدرة وأداء المركز بالجامعة التى سوف تتخذ موضعاً للمقارنة.

المراجـع

أولاً- المراجع العربية:

عفاف محمد الباز: تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية، ط١، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، ٢٠٠٤م، صـ٢٣.

براء بكار: إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، ٢٠٠٢م، صـ١٨٠.

صحيفة الجزيرة السعودية، تصنيف الجامعات السعودية – الموقع الإلكتروني للصحيفة

Http//www.asyeh.com.journal.php. 1-5-2015.

عادل الشبراوى: الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أيزو ٩٠٠٠، المقارنة المرجعية، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ١٩٩٥م، صـ٢٠٨.

توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس المقارن، ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠١م، صـ١١٩.

بشير صالح الرشيد: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠٠٠م، صـ٥٩.

محمد نصر: تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الرابع عشر الخاص بمفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢م.

صلاح الدين المتبولى: معايير الاعتماد فى التعليم الجامعي فى الوطن العربي من التنظير إلى التطبيق (دراسة مقارنة باستخدام أسلوب القياس المقارن بالأفضل، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء (١)، العدد (٦٥)، سبتمبر ٢٠٠٧م، صـ٣٠.

رضا إبراهيم المليجى: القياس المقارن بالأفضل كمدخل لضمان جودة التعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية – جامعة بنها، المجلد (٢٢)، العدد (٨٧)، يوليو ٢٠١١م، صـ٨،٢٠.

دينا جعفر حسن: استخدام مفهوم المقارنة بالأمثل لتحسين الأداء بالجامعات المصرية الحكومية، دراسة تطبيقية على الجامعة الأمريكية بالقاهرة، ماجستير غير منشور، جامعة بنها، كلية التجارة، ٢٠١١م.

السيد البهواش: معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة فى التعليم العالى، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٧، صـ٥٨.

سامبا دوكور، أبو ديارا: عملية تطوير وتنفيذ برنامج العشر سنوات لتطوير التعليم، ترجمة حمدى الزيات، مستقبليات، مجلة فصلية، العدد (١٣٧)، مكتب التربية الدولي، جنيف، المجلد ٣٦، العدد (١)، مارس ٢٠٠٦م، صـ٧٨.

علاء فرحات طالب: أساسيات المقارنة المرجعية، مرجع سابق، صـ٢٧.

بهاء محمد حسين منصور: المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشأة الأعمال الحديثة، مجلة البحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد ٣٩، مارس ٢٠٠٢م، صـ٢٩.

علاء فرحان طالب: أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، صـ٢٤.

عبد الفتاح جاسم زعلان: دور المقارنة المرجعية فى تحقيق الميزة التنافسية (دراسة مقارنة بين معملى بغداد والكوفة للصناعة الجلدية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (٥٢) يوليو، ٢٠٠٨م، صـ٨٠.

نجوى جمال الدين: التعليم من بعد – التجربة المصرية، مجلة التربية والتعليم، المجلد (٥)، العدد (١٥)، مارس ١٩٩٩م، صـ٥٣.

سميح أحمد إبراهيم: دور تطبيق القياس المعياري المقارن في التحسين المستمر لجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦م، صـ٤٠.

أميل فهمى شنودة: أسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العليا للتعليم المعرفي قبل الجامعي – دراسة عينية – المؤتمر العلمي الثاني ١١-١٢ أبريل كلية التربية النوعية بالمنصورة، ٧-٢، صـ١١.

تودرى مرقص حنا وجوريت دميان جورج: "التعليم الإلكتروني ومتطلبات تطبيقه: متطلب أساسي لتحقيق جودة التعليم الجامعي المفتوح"، مؤتمر كلية التربية ببور سعيد: معايير الجودة والاعتماد فى التعليم المفتوح فى مصر والوطن العربي، المجلد الأول، المنعقد فى كلية التربية، جامعة بور سعيد، فى الفترة من ٢٧-٢٨ مارس ٢٠١٠، ص٤٥.

رشيدة عبد المطلب: "أسس تصميم وإعداد برامج التعليم المفتوح والتعليم عن بعد"، من بحوث وقائع الدورة التدريبية الإقليمية لفائدة الأساتذة والمكونين بمراكز التعليم عن بعد: تخطيط وتصميم وإنتاج برامج التعليم والتدريب

عن بعد، المنعقدة فى الخرطوم، فى الفترة من ٢٦-٣٠ أبريل ٢٠٠٤، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ٢٠٠٥، ص١٢١.

عفاف صلاح الياور: "معوقات التعليم الجامعي المفتوح فى فرع الجامعة العربية المفتوحة بجدة من منظور الطلاب والطالبات"، مجلة رسالة الخليج العربى، العدد مائة واثنتا عشر،٢٠٠٩، ص١٣٠..

على أبو الفتوح الشيخ: "التعليم المفتوح فى مصر: الأفاق والتحديات"، مؤتمر المعلوماتية والقدرة التنافسية للتعليم المفتوح: رؤى عربية تنموية، المنعقد فى العريش، فى الفترة من ٢٦-٢٨ أبريل ٢٠٠٥، مركز تطوير التعليم الجامعى القاهرة، ٢٠٠٥، ص٤٥٣.

حسن شحاته: "نحو ثقافة جديدة للتعليم المفتوح"، مؤتمر كلية التربية ببور سعيد: معايير الجودة والاعتماد في التعليم المفتوح فى مصر والوطن العربي، المجلد الأول، المنعقد فى كلية التربية، جامعة بور سعيد، فى الفترة من ٢٧-٢٨ مارس ٢٠١٠، صـ١٠٤-١٠٦.

سهير محمد حواله ومحمود فتحى عكاشة: "نماذج مقترحة لتحسين التعليم الجامعى المفتوح فى مصر"، مجلة دراسات فى التعليم الجامعي-مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، العدد الخامس عشر، أغسطس ٢٠٠٧، ص ص١٩٠-١٩١.

موقع الكتروني لنموذج Pick – Mix

http://elearning heacademy,ac.uk.1/6/2013..

أميل فهمي حنا شنودة: أسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحقيق الجودة الشاملة في الإدارة العليا للتعليم المصري قبل الجامعي (دراسة عينية)، كلية التربية – جامعة حلوان، ٢٠٠٣، مؤتمر إعداد المعلم بالوطن العربي لألفية جديدة، ١٢-١٣مارس، ٢٠٠٣، صـ٣٦٧.

شبل بدران الغريب: التعليم الجامعي المفتوح والديمقراطية، علاقة غائبة، مؤتمر جامعة بنها للتعليم المفتوح، ٢٠١٣م، صـ٣٩.

<u>ثانيًا- المراجع الأجنبية:</u>

Alan Olsen: "Bench marking university international office operations" paper for the 17th Australion international education conference, October 2003, PP1-9.

Michael Moore: New Technology – lessons from the open university, Eric, Ed 321020, 2001.

Ellis, Roprt. A, Moor R: Leaning through Benchmarking Developing a relational, Prospective approach to Benchmarking ICT in learning teaching 2006 from site: Http://www.eric.ed.gov, 1-3-2014.

Marshall, S. & et al: Benchmarking for Quality Improvement the E-Learning Maturity Model, Proceedings Escalate, Singapore, 2007,p.3.

Drysdal, Louise "Forth coming research on benchmarking" Mangement Accounting, V.75, No 5, 2005, P12.

Jackson, N. & Loud, H.: Benchmarking in UK HE : An Overview', Journal of Quality Assurance in Education, Vol. 9, No.4, 2001,p.224.

Bander, B. & schuh, J: using Benchmarking to inform practice in higher education, Jossey, Boss, san Francisco, 2002, P18.

Tucker, S.: Benchmarking in A Guide for Education Corwin press, California,1996,p.58.

Marr, B., measuring and Benchmarking intellectual capital Benchmarking an international journal, Vol.11, No 4, 2006, p.559.

Garlick, S. & Pryor, G.: Benchmarking the University ; Learning about Improvement A Report for the Department of Education Science and Training , Australia ,2004, p. 19.

Jain & et al, Benchmarking the redesign of "Business process reengineering" curriculum A continuous process improvement (CPI) "Benchmarking an international Journal, Vol 17, lss:1, 2013, p.80.

Lankford, W.: Benchmarking ; Understanding the Basics, The Coastal Business Jo., 1, No.1,2004,p.58.34) Kim, T.: Quality Management; Technical Efficiency, Benchmarking, and Contracts, PhD Dissertation, The Pennsylvania State University, 2002,p.14.

Stephen Mozhall: Praject Acode Benchmark. Final on E Learning Autalia.2006, P121.

http://www acode eduapinjeeto/Benchmarking

Tony Bendell & Kery Gatfard "the benchmarking work out" Pit man publishing, 1997, P68.

Peter Chattertan: The New Stand potion of Methodology the mest Useful university of Harford shire, 2006, PP12-18.

Usy. Philip: Towards the Viral Key Management issue in Learning education Phd Dissention Victoria University. p165.

Segure Stphen: The Power of the Three Model for Enhancing Academic Teacher, Australian Journal of Education Technology AJET, 2005, P80.

http://elearning heacademy,ac.uk.1/6/2013..

Pennell Ruso: Methodology for Benchmarking under an Project university of Catalcnia2003, P.P1-13.

Alan Olsena Benchmarking University International Office Operation.

Jackson, N. & Loud, H.: Benchmarking in UK HE : An Overview', Journal of Quality Assurance in Education, Vol. 9, No.4, 2001,p.224.