

## تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية

أ. د. عوض بن علي القرني

أ. د. أحمد عكاوي

د. إبراهيم بن داود الداود

جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية

## تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية

أ. د. عوض بن علي القرني أ. د. أحمد عكاوي د. إبراهيم بن داود الداود

### الملخص:

لبناء نظام متكامل للمقارنة المرجعية لقيم مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بالجامعة *KSU-KPIs*. تم تحديد ثمانية ضوابط لاختيار الجامعات المرجعية، وقد أسفر ذلك عن اختيار 12 جامعة مرجعية موزعة على 5 نطاقات جغرافية هي الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، أوروبا، جنوب شرق آسيا، أستراليا، وهذه الجامعات المرجعية التي تم اختيارها هي:

*Harvard - California Berkeley - MIT - Sanford - Illinois Urbana Champaign - Toronto - British Columbia - Cambridge - Manchester - National University Singapore - Tokyo - Monash*

وشمل بناء المقارنات المرجعية جهات عديدة بالجامعة وهي: الإدارة العامة للأوقاف، عمادة الدراسات العليا، عمادة البحث العلمي، عمادة التعاملات الإلكترونية، عمادة التطوير، عمادة القبول والتسجيل، إدارة القياس والأداء، الإدارة العامة للإحصاء والمعلومات، عمادة شؤون الطلاب، عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد، عمادة تطوير المهارات، عمادة شؤون المكتبات، عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين، عمادة الجودة. وتم استخدام عدة آليات من قبل فريق العمل مثل الاجتماعات والبحث الشبكي والمراسلات، والاطلاع على التقارير السنوية للجامعات المرجعية والمناقشات. وقد أسفر العمل في البداية عن اختيار مبدئي لحوالي 99 جامعة مرجعية. وفي مرحلة لاحقة، تم إعداد قائمة مختصرة من 12 جامعة مرجعية. كما تم تضمين الجامعات المرجعية للخطة الاستراتيجية للجامعة ضمن هذه القائمة المختصرة. وتم بناء نموذج لنظام المقارنات المرجعية واعتماده يتمثل في تحديد المسؤوليات والخطة الزمنية وسير الإجراءات المتعلقة بهذا الموضوع مستقبلاً. وهناك عدة دروس مستفادة من التجربة وهي أن الاختيار المناسب للجامعات المرجعية يعد أساساً للتطوير، واستخدام المنهجية الكمية من خلال البيانات الرقمية يساعد الجامعات في إعداد خطط لردم الفجوة التي بينها وبين الجامعات المرجعية من خلال صياغة أهداف محددة وكمية يمكن قياسها.

### الكلمات المفتاحية:

جامعة الملك سعود، المقارنة المرجعية، مؤشرات الأداء الرئيسة، الجودة.

## Bench Marking System at King Saudi University

### Abstract:

*King Saud University (KSU) identified eight criteria for selection of benchmarking universities to compare the values of KSU-KPIs. This effort has resulted in the selection of 12 benchmarking universities distributed on 5 geographic zones which are: United States of America, Canada, Europe, Southeast Asia, and Australia. These benchmarking universities are: Harvard - California Berkeley - MIT - Sanford - Illinois Urbana Champaign-Toronto - British Columbia - Cambridge - Manchester - National University Singapore - Tokyo - Monash.*

*Several KSU academic and administrative units are participated in building the benchmarking system including: the General Directorate of Endowments, Deanship of Graduate Studies, Deanship of Scientific Research, Deanship of Electronic Transactions and Communications, Deanship of Development, Deanship of Admissions and Registration, Deanship of Student Affairs, Deanship of E-Learning and Distance Learning, Deanship of Skills Development, Deanship of Library Affairs, Deanship of Faculty and Staff Affairs, Deanship of Quality, Department of Measurement and Performance, and Department of Statistics and Information.*

*Several mechanisms have been used by the team, such as meetings, internet research, correspondence, review of the annual reports of the benchmarking universities, and discussions. About 99 benchmarking universities were initially selected, and later short listed into 12. The benchmarking universities of the strategic plan of KSU (2030) are also included in the shortlist of these 12 universities. A model for benchmarking system was built and approved within which the responsibilities, timetable, procedures are determined. There are several lessons learnt from this experience that are: the appropriate choice of benchmarking universities is the basis for development, the use of quantitative methodology helps universities in the planning to close the gap between their performance and that of the benchmarking universities through formulation of specific and measurable objectives.*

## المقدمة

خلال الأعوام الأخيرة زاد الطلب على التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية حيث أصبح التعليم بجميع مراحلها أحد الأولويات الهامة للدولة. وفي عام 1433-1432هـ، التحق بالتعليم العالي حوالي 943,275 طالب (429,796 ذكور، 513,479 إناث). ونظراً للتحديات التي تواجه التعليم العالي على مستوى العالم سواء من حيث التنافس على المواصفات الخاصة بالخريجين وازدياد معدلات البطالة وخصخصة قطاعات الأعمال، فقد أدركت المملكة العربية السعودية هذا التحدي في وقت مبكر وأوجدت آلية للحفاظ على مستوى التعليم العالي من خلال إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي NCAAA لتصبح هيئة مستقلة لمراقبة جودة التعليم العالي وذلك في عام 1428هـ. وتتمتع هذه الهيئة بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي تحت إشراف مجلس التعليم العالي وهي السلطة المسؤولة عن الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي فوق الثانوي عدا التعليم العسكري لإمكانية الارتقاء بجودة التعليم العالي الخاص والحكومي، وضمان الوضوح والشفافية، وتوفير معايير مقننة للأداء الأكاديمي (العبيدي 2009).

وقد حثت هذه الهيئة الجامعات والمؤسسات التعليمية على إنشاء نظم للجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي الوطني أو الدولي أو كلاهما معاً. وقد كانت جامعة الملك سعود من أوائل الجامعات التي استجابت لذلك النداء مبكراً من خلال إنشاء نظام لضمان الجودة بها KSU-QMS، وكذلك حصولها على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي الوطني من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي NCAAA، حيث تمت لها زيارة المراجعين الخارجيين في شهر مايو 2010م.

جامعة الملك سعود بها 23 كلية ومعهد شاملة 259 برنامجاً أكاديمياً (41 دبلوم دون الجامعي، 2 دبلوم عال، 91 بكالوريوس 88 ماجستير، 37 دكتوراه) ويدرس بها حوالي 53000 طالب ويعمل بها حوالي 7000 عضو هيئة تدريس، 17000 موظف إداري وفني. هذه الجامعة من أوائل الجامعات على مستوى المملكة العربية السعودية التي حصلت على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي NCAAA، حيث تمت لها زيارة المراجعين الخارجيين في شهر مايو 2010م.

علاوة على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي، فقد تم الحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي لعدد (80) برنامجاً أكاديمياً (9 دبلوم ودبلوم عال، 64 بكالوريوس، 7 ماجستير). هذا بالإضافة إلى الحصول على الاعتماد الكندي للمستشفيات الجامعية، واعتماد مختبرات كلية الطب من الكلية الأمريكية للبياثولوجي (CAP). وقد حصلت 4 كليات على الاعتماد الأكاديمي الوطني لتسعة برامج أكاديمية من الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، كما استكملت 7 كليات بالجامعة متطلبات الاعتماد الأكاديمي الوطني لـ 17 برنامجاً أكاديمياً وتنتظر زيارات المراجعين من قبل الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.

هذه الورقة البحثية تعرض تجربة عمادة الجودة بجامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية ضمن النظام الشامل لإدارة الجودة بالجامعة، كما يتم تقديم خلفية نظرية عن المقارنات المرجعية وأهميتها واستخلاص الدروس المستفادة من هذه التجربة والتي لاشك ستسهم في بناء أنظمة الجودة في مؤسسات أخرى.

## أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس وهو: ما آلية بناء نظام للمقارنات المرجعية على مستوى الجامعات؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مفهوم المقارنات المرجعية؟
- كيفية بناء أنظمة المقارنات المرجعية؟
- ما دور الإدارة الجامعية في بناء أنظمة المقارنات المرجعية؟
- ما الدروس المستفادة من تجربة بناء نظام للمقارنات المرجعية؟

## أهمية الدراسة

إن هذه الدراسة تصف خبرة وتجربة واقعية لبناء نظام للمقارنات المرجعية على مستوى جامعة كبيرة الحجم كجامعة الملك سعود لها تاريخها وإنجازاتها، وبالتالي فإنه سيسهم في مساعدة الآخرين ممن يسعون إلى تطبيق مثل هذه التجربة في الجامعات السعودية والعربية والإقليمية والدولية في تعظيم الإيجابيات وتجاوز السلبيات والتحديات التي برزت خلال هذه التجربة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة. كما تعد هذه الدراسة مصدراً للممارسات الجيدة في بناء نظم الجودة والتي يمكن أن توثق ويستفاد منها في أدلة الجودة.

## حدود الدراسة

### أ. حدود مكانية

جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

### ب. حدود موضوعية

المقارنات المرجعية على المستوى المؤسسي.

### د. حدود زمنية

من عام 1429 إلى 1433هـ.

## منهجية الدراسة

إن منهجية الدراسة الحالية تبدأ بعرض لأدبيات المقارنات المرجعية وأهميتها، وعرض ملخص لنظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود ودور المقارنات المرجعية به، ومؤشرات الأداء الرئيسة التي تتطلب مقارنات مرجعية، والخطوات التي اتبعتها عمادة الجودة بالجامعة في بناء نظام المقارنات المرجعية، ورصد الدروس المستفادة.

## أدوات الدراسة

تم استخدام عدة أدوات لتحقيق الورقة البحثية لأغراضها وللحصول على دقة في البيانات والنتائج، وذلك على النحو الآتي:

### أ. مراجعة الوثائق

للحصول على معلومات موثقة عن التجربة الخاصة بالمقارنات المرجعية، تم مراجعة جميع الوثائق ذات الصلة والتي شملت: دليل نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود KSU-QMS بنسخته العربية والإنجليزية، دليل مؤشرات الأداء الرئيسة بجامعة الملك سعود KSU-KPIs، محاضر جلسات فريق العمل المشارك في مشروع بناء نظام للمقارنات المرجعية، ووثائق مخرجات فريق العمل، التقرير النهائي لمشروع بناء نظام للمقارنات المرجعية، التقارير الدورية لمؤشرات الأداء الرئيسة التي نوقشت بمجلس الجامعة.

### ب. الاستبانات

تم استطلاع رأي أعضاء فريق العمل المشارك في مشروع بناء نظام للمقارنات المرجعية من أجل التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف من وجهة نظرهم والحلول المقترحة لتعزيز الاستفادة من المشروع.

## الدراسات السابقة

إن المقارنة المرجعية ليست فكرة حديثة، فقد ذكر أن رجل الصناعة الإنجليزي فرانسيس لويل قد قام في بداية القرن التاسع عشر بدراسة أفضل الطرق التي تستخدم في معامل الطحين بغرض الوصول إلى أفضل الأساليب. وقد اهتمت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعملية المقارنة المرجعية لزيادة جودة منتجاتها، ثم تلتها الولايات المتحدة الأمريكية خاصة شركة زيروكس التي كانت من رواد هذه المقارنات المرجعية، أما أوروبا فقد انتشر فيها أسلوب المقارنة المرجعية بطريقة علمية في أوائل التسعينيات. فعلى سبيل المثال، فإن رئيس الوزراء البريطاني جون ميجور قد قدم ميثاق المواطن Citizen Charter في عام 1991، كما تم تخصيص جائزة في الولايات المتحدة الأمريكية لهذا الغرض وهي Benchmarking Malcom Baldrige Award والتي أدت إلى تحسين السلع والخدمات من خلال الشراكة بين الحكومة وقطاع الأعمال.

ذكر هارينتون وهاري (Harrington and Harrington 1996) أن المقارنة المرجعية يعود أصلها إلى المساحة حيث كانت تستخدم نقاط مرجعية Reference Points أو ضفاف Benchmarks تنسب إليها الارتفاعات. كما ذكر آل فيحان (2005)، ويزنر وآخرون (Wesner et al. 1995) بأن المقارنة المرجعية عبارة عن مقياس أداء نوعية وكمية لتلبية توقعات المتفاعلين (أصحاب المصلحة) والتفوق عليها.

كما ذكر، ويزنر وآخرون (Wesner et al. 1995) بأنها عملية تعلم لأفضل الممارسات سواء من المنظمات المنافسة أو غير المنافسة. كما ذكر هارديسكي (Hardsky 1995) أن المقارنة المرجعية عملية مستمرة ولا ينبغي أن تتوقف، وهي تركز على أمرين، الأول وهو كيف أصبح الآخرون الأفضل، والثاني كيف نكون أفضل.

ذكر هارديسكي وجون (Hardsky and John 1995) أن المقارنة المرجعية لها فوائد عدة منها التركيز على المنافسة الخارجية، تخليق أفكار جديدة، البحث عن الجديد من الأفكار والتوجهات، إحداث التحسين المستمر.

وهناك أكثر من نوع من المقارنة المرجعية، الأول وهو المقارنة المرجعية الداخلية والتي تتم داخل المؤسسة نفسها لتوضح الوظائف وأداء العمليات نسبة إلى بعضها البعض. أما المقارنة المرجعية الخارجية فقد تكون تنافسية أو غير تنافسية. ونجد أن المقارنة التنافسية تقارن المؤسسة نفسها مع قرنائها في نفس الصناعة أو النشاط (سلاك وآخرون 1998). أما المقارنة المرجعية غير التنافسية فتقوم بها المؤسسات بغرض التعلم من مؤسسات أخرى في الممارسات الجيدة مثل التدريب والتوزيع وغيرها. وهناك مصطلحات ذات صلة تستخدم في مجال المقارنات المرجعية مثل المقارنة الاستراتيجية والمقارنة العامة والمقارنة الوظيفية وغيرها والتي تصب جميعها في المقارنات التنافسية وغير التنافسية.

وقد عرّف برودر وجاي (Bruder and Gay 1994) المقارنة المرجعية بأنها النشاط الذي تقوم به المنظمة لتقبل من خلاله - بتواضع - حقيقة أن هناك من يقوم بنشاط وبعملية بأسلوب أفضل منها ومحاولة التعلم من هذه المنظمة للوصول إلى نفس المستوى أو أن تتفوق عليه، وأن ذلك يتم بهدف إيجاد مداخل حديثة وأفكار جديدة. أما هيجنز (Huggins 1997) فعرفها بأنها إحدى الأنشطة المتعلقة بتحسين النوعية، وهي تشمل التقييم المستمر والمنتظم للمنتجات والخدمات ووظائف العمل الخاصة بالمنظمات مقابل أداء المنظمات الأخرى، أو مقابل أداء الأقسام والفرع التابعة للمنظمة الواحدة والمشهد لها بالسمعة الطيبة في مجال معين.

وفيما يخص تطبيق المقارنات المرجعية في التعليم العالي، فقد أوضح شافر وكوت (Shafer and Coate 1992) أن المقارنة المرجعية تعدّ عملية إيجابية حيث تساعد في التقويم الموضوعي لخط الأساس (تحديد القيم الأولية) وصياغة الأهداف وتتبع التحسينات، والتي تؤدي إلى الابتكار بدرجة كبيرة. وهناك اعتراضات على تطبيق المقارنة المرجعية في التعليم العالي، فعلى سبيل المثال ذكر بريجام ودال (Brigham 1995, Dale 1995) أن المقارنة المرجعية تعدّ فقط استراتيجية هامشية لتحسين العمليات الحالية، وأنها تطبق فقط على العمليات الإدارية (أو فقط على ممارسات التدريس)، وأنها تعبير لطيف عن النسخ والتقليد وتخلو من أي ابتكار، أو أن ذلك يعرض المؤسسة للضعف. وهذا الاعتراض لم يلق قبولا واسعا. وقد ذكر طالب ومحمد (2009) أهمية المقارنة المرجعية

هي مساعدة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية. وأكد الجبوري والنعمي (2009) على أن المقارنة المرجعية ركيزة أساسية في بناء نظم الجودة.

### نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود KSU-QMS

نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود KSU-QMS يركز على منهجين وهما «ما» و«كيف»، حيث تم تحديد ووصف ذلك بدقة في هذا النظام. ركز المنهج الأول وهو «ما» على متطلبات نظام ضمان الجودة الداخلي، في حين ركز المنهج الثاني وهو «كيف» على الآلية التي تستخدمها الجامعة لكي تطور نظام ضمان الجودة الداخلي لكي لا يوفيه فقط بمتطلبات الاعتماد (ضمان الجودة الخارجي) بل يفوقه (عوض القرني 2011م).

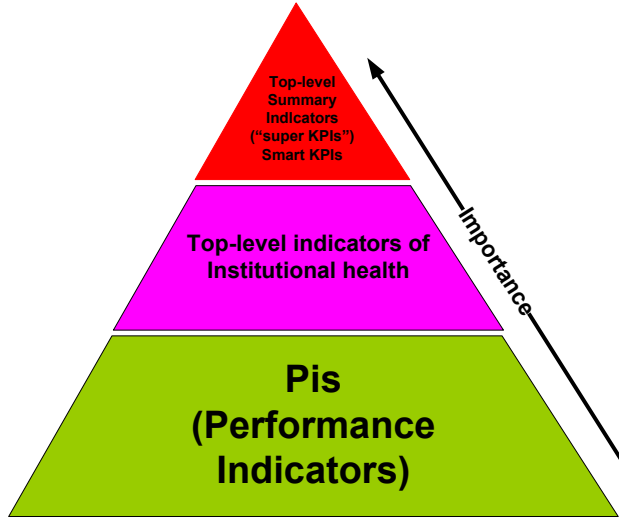
إن المنهج الأول وهو «ما» يهتم بالعمليات وفق المعايير الأساسية Standards والفرعية Criteria والنتائج وفق مؤشرات الأداء KPIs وطرق التدقيق والتقييم، وهو متشابه في قواعده وأسس عبر مختلف الدول والقارات. هذه المنهجية تؤدي إلى تحقيق الجودة داخل المؤسسة وتجعلها توفيه بالغرض من وجودها، وتعمل كذلك على تحقيق مخرجات تعليمية مرتكزة على الطالب، دعم مصادر التعلم وتجهيزاته، وتقديم خدمات مجتمعية مرتكزة على احتياجات العملاء، تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها، كما تؤدي أيضا إلى بحث علمي متميز.

المنهج الثاني وهو «كيف» يركز على كيفية تحقيق ضمان الجودة الداخلي بمؤسسات التعليم العالي لكي يتوافق مع الأسس القانونية لمعايير الاعتماد الوطنية. نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود لا يستوفيه فقط متطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي بالملكة العربية السعودية NCAAA بل يذهب إلى أبعد من ذلك استنادا لمبدأ الـ 4 "As" للجودة Audit and Assessment leading to Assurance and later Accreditation وهذه هي شهادة استيفاء الغرض من المؤسسة التعليمية. وفي هذا الإطار، قامت جامعة الملك سعود بتطبيق معايير الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي كأساس لمعايير نظام الجودة الداخلي لها ودمجت المعايير الخاصة بالمؤسسة والبرامج في معايير عامة قياسية وبسيطة قابلة للتطبيق على مستوى الجامعة والكليات والبرامج أو الوحدات الإدارية. كما قامت الجامعة باستخدام نظام نموذج مالكوم بالدريج (تيمالا وتانج 1994) للتدقيق وتقويم الأداء في جميع العمليات (المعايير) من عدة جوانب وهي: المنهجية Approach (A) والتطبيق والنشر Deployment (D) والتعلم Learning (L) والتكامل Integration (I). كما يتم تقويم النتائج بمجموعة من المؤشرات الكمية والكيفية KPIs التي تقيس مستوى الأداء Level (Le) وتتبع الأداء على فترات زمنية متعاقبة Trend (T) ومقارنة الأداء مع مؤسسات نظيرة Comparison (C). كما يتم ربط ذلك كله بالتخطيط وإدارة نظم المعلومات على مستوى الجامعة؛ لتحقيق التحسين المستمر والإبداع (شكل رقم 1). شكل رقم (2) يلخص العلاقة بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، ونظام إدارة الجودة ومؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية وغيرها من المفردات ذات الصلة.





(El Kady et al. 2009)



شكل رقم (3) مؤشرات الأداء ومستوياتها المختلفة

قامت عمادة الجودة بجامعة الملك سعود بتحديد مجموعة من مؤشرات الأداء (Key Performance Indicators KPIs) بهدف قياس الأنشطة الأساسية للجامعة. وقد تم تصنيفها إلى مجالين رئيسيين هما: الداخلي والخارجي، حيث يهتم الأول بالعمليات والأنظمة التي تعمل داخل الجامعة شاملة النظم الإدارية والتعليمية والبحثية، أما الثاني فيهتم بالصورة الخارجية للجامعة كما يراها المستفيدون والمعنيون وهي تشمل عناصر عدة مثل الصورة الإعلامية، ومدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من الجامعة، ومدى مساهمة الجامعة في حل مشكلات المجتمع والانخراط في قضاياها وغيرها من المحاور. وتم تقسيم هذه المؤشرات إلى ثلاثة مستويات من حيث الأهمية في تقويم الأداء العام كما يلي: مؤشرات الأداء العليا Super KPIs (وعددها 24 مؤشراً)، ومؤشرات الأداء الصحية للمؤسسة Institutional Health KPIs (وعددها 35 مؤشراً)، مؤشرات الأداء العادية وهي المستوى الأدنى (Performance Indicators PIs) (وعددها 19 مؤشراً). والشكل رقم (3) يوضح هذه المستويات.

#### حساب قيم مؤشرات الأداء الرئيسية

يتم حساب مؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً لثلاثة مستويات، الأول المستوى المؤسسي (مستوى الجامعة ككل)، أما الثاني فيتعلق بالكليات، في حين يتعلق المستوى الثالث بالبرامج الأكاديمية بالكليات. ويفترض أن تتكامل قيم المستوى الثالث لتعطي قيم المستوى الثاني، وقيم المستوى الثالث تتكامل لتعطي قيم المستوى الأول. وتركز عمادة الجودة في المرحلة الحالية، وهي مرحلة بناء نظم الجودة واختبارها وتطويرها، على المستوى المؤسسي. لذا فقد قامت العمادة بتحديد مصادر البيانات وحصر نوع هذه البيانات، والتي تمثلت في 20 جهة من الجهات المختلفة بالجامعة بإجمالي عدد 181 نوعاً من البيانات على النحو المبين في الجدول (1).

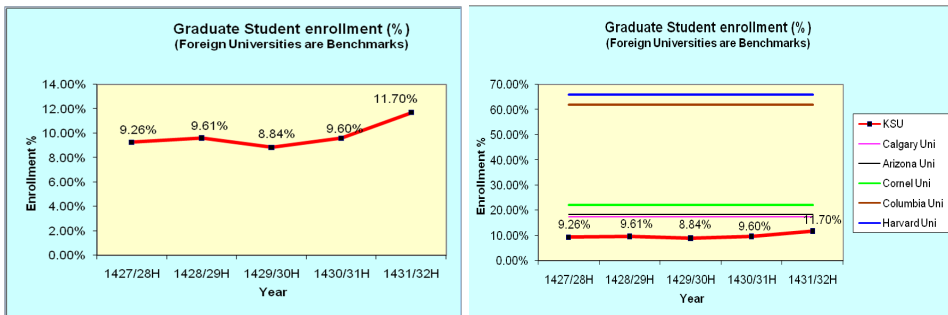
الجدول (1): وحدات الجامعة المسؤولة عن بيانات مؤشرات الأداء الرئيسية.

عدد البيانات المطلوبة	الجهة	عدد البيانات المطلوبة	الجهة
8	عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد	9	الإدارة العامة للأوقاف
7	إدارة العلاقات العامة	21	الإدارة المالية
3	المستشفى الجامعي	8	عمادة الدراسات العليا
4	إدارة المستودعات	31	عمادة البحث العلمي
4	إدارة المشتريات	3	عمادة التعاملات الإلكترونية
4	عمادة تطوير المهارات	7	عمادة التطوير
6	عمادة شؤون المكتبات	6	وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية
19	عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين	18	عمادة القبول والتسجيل
5	وحدة الاعتماد الأكاديمي - عمادة الجودة	8	إدارة القياس والأداء
3	وكالة الجامعة للمشاريع	7	عمادة شؤون الطلاب

## بناء نظام للمقارنات المرجعية بجامعة الملك سعود

أ. تحديد الحاجة إلى بناء النظام

إن فعالية قيم مؤشرات الأداء وتحقيقتها لنتائج ملموسة يتطلب وجود محكات للمقارنة مع قيم ومؤشرات نظيرة في جامعات مرموقة لها سمعة علمية متميزة يتم اختيارها وفق ضوابط محددة. والشكل (2) يوضح الفرق بين التعامل مع المؤشر منفرداً من ناحية، والتعامل مع المؤشر مقارنة مع مؤشرات في جامعات أخرى كما يلي:



شكل (2) مثال يوضح أهمية المقارنات المرجعية

وبالنظر إلى الرسم البياني (أ)، بالشكل (2)، نجد بأنه لا يمكن الحكم هل هذه النسبة جيدة أم لا؟ لكن بعد إدراج قيم خاصة بجامعات مرجعية (الشكل ب) تتضح الصورة، حيث نجد أن هذه القيمة منخفضة بالنسبة لجامعة الملك سعود مقارنة بالجامعات العالمية.

لذا تبرز أهمية وجود نظام للمقارنات المرجعية بالجامعة.

ب. تحديد ضوابط اختيار الجامعات المرجعية

لضمان معيارية عملية المقارنة المرجعية ولتحقيق الغاية منها، فقد تم تحديد ثمانية ضوابط لاختيار الجامعات المرجعية على النحو الآتي:

1. أن تقوم بالوظائف الثلاث الرئيسة (بحثية - تعليمية - خدمة مجتمع).
2. أن تكون ضمن قائمة شنغهاي (300 جامعة الأعلى).
3. أن يكون عدد الطلاب والطالبات يتراوح من 40000 إلى 70000 طالب وطالبة.
4. أن تكون شاملة للتخصصات الرئيسة في مجالات العلوم المختلفة (الطبية - التطبيقية - الإنسانية).
5. أن تمنح درجة البكالوريوس (عدد برامج البكالوريوس).
6. أن يكون التمويل الحكومي والخاص بها على النحو الآتي: حكومي أكثر من 40%، الخاص 5% - 30%.
7. أن تكون ذات تنوع في ثقافات أعضاء هيئة التدريس (الأعضاء غير المواطنين تتراوح نسبتهم بين 25% - 55%).
8. أن تقدم بها برامج دراسات عليا (عدد برامج الدراسات العليا - نسبة طلاب الدراسات العليا إلى إجمالي الطلاب تراوح من 10% - 30%).

ج. الاختيار المبدئي للجامعات المرجعية

تم بصفة مبدئية تحديد عدد 99 جامعة تنطبق عليها الضوابط السابقة، بحيث تكون موزعة على 6 نطاقات جغرافية على النحو المبين في الجدول (2).

الجدول (2): ترشيح الجامعات المرجعية من قبل وحدات الجامعة المختلفة.

عدد الجامعات المرجعية حسب التوزيع الجغرافي						عدد الجامعات المرجعية	العمادة المساندة
إفريقيا	الشرق الأوسط	جنوب شرق آسيا	أوروبا	أستراليا	أمريكا / كندا		
		2	2		5	9	الخطة الاستراتيجية للجامعة (عمادة التطوير)
1		1		1	9	12	التعليم الإلكتروني
		1		1	8	10	شؤون أعضاء هيئة التدريس
		1	2	2	6	11	شؤون الطلاب
			2	1	9	12	القبول والتسجيل
					3	3	التعاملات الإلكترونية
		1	1		3	5	التطوير
		1	1		1	3	البحث العلمي

		2	2	1	8	13	الدراسات العليا
					11	11	شؤون المكتبات
			4		6	10	تطوير المهارات
1	0	9	14	6	69	99	الإجمالي
1%	0%	9%	14%	6%	70%		

#### د. الاختيار النهائي للجامعات المرجعية

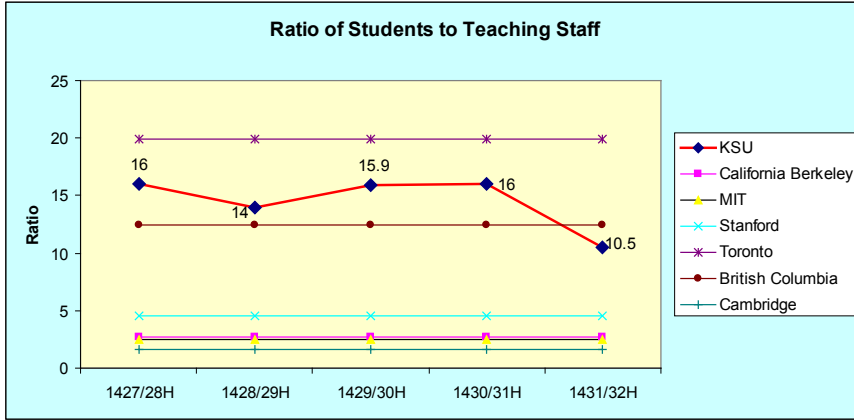
طلب من بعض العمادات المساندة النظر في زيادة تكرار الجامعات المرجعية التي تم اختيارها من قبل بعض العمادات الأخرى. بعد قيام العمادات المساندة بزيادة تكرار الجامعات المرجعية، تم اختيار عدد 12 جامعة مرجعية بصورة نهائية لتصبح جامعات مرجعية لجامعة الملك سعود على النحو المبين في الجدول (3).

الجدول (3): الجامعات المرجعية حسب النطاق الجغرافي.

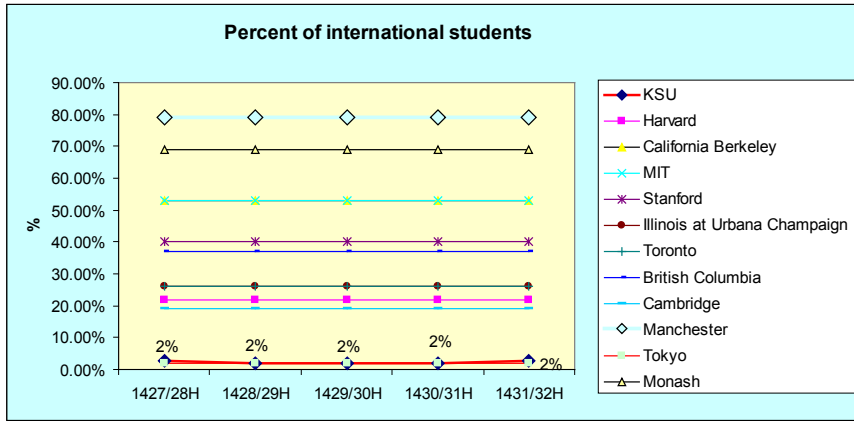
الجامعات المرجعية	العدد	النطاق الجغرافي
Harvard - California Berkeley - MIT - Sanford - Illinois Urbana Champaign	5	الولايات المتحدة الأمريكية
Toronto - British Columbia	2	كندا
Cambridge - Manchester	2	أوروبا
National University Singapore - Tokyo	2	جنوب شرق آسيا
Monash	4	أستراليا
الإجمالي		12

#### هـ. اختبار فاعلية المقارنات المرجعية التي تم اختيارها

تم اختبار فاعلية الجامعات المرجعية التي تم اختيارها حيث تم التعرف على نقاط القوة ونقاط التحسين الخاصة بجامعة الملك سعود مقارنة بالجامعات المرجعية. المثال التالي يوضح تلك المقارنة، حيث نجد أن نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس تتماشى مع مثيلاتها في الجامعات المرجعية، في حين أن نسبة الطلاب الأجانب إلى إجمالي أعداد الطلاب منخفضة:



شكل (3) نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس

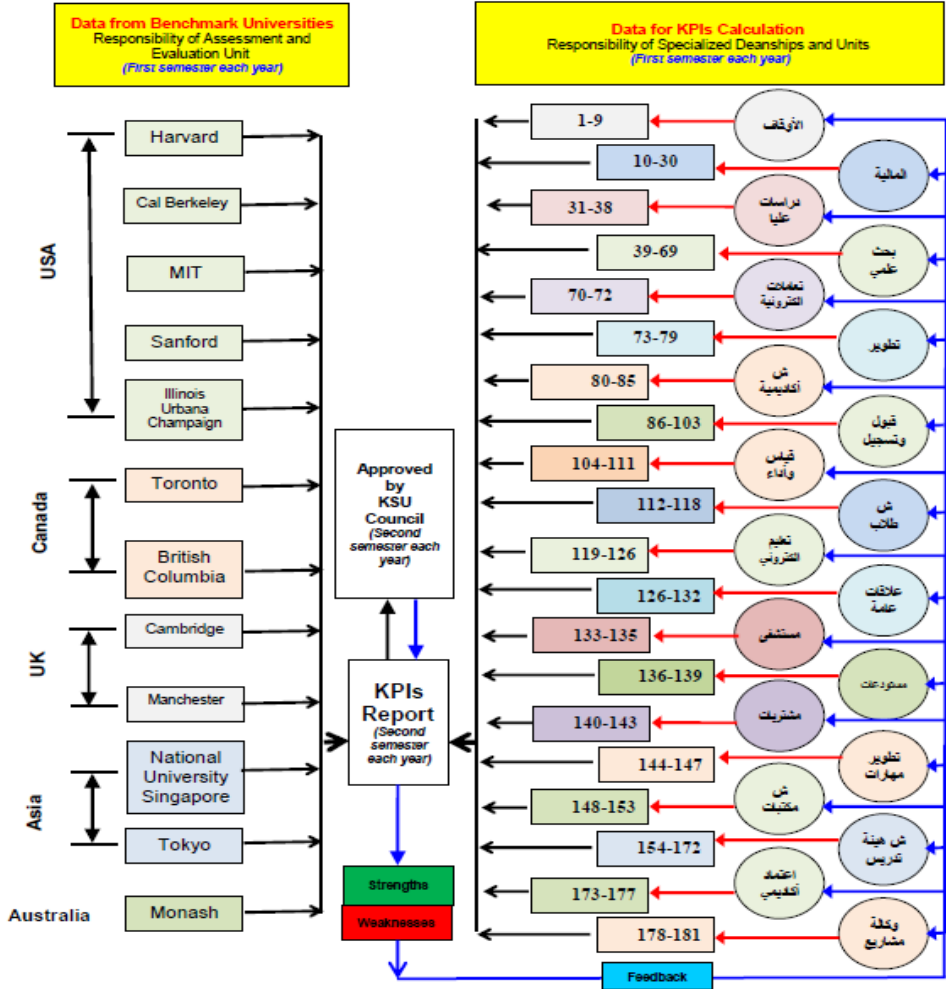


شكل (4) نسبة الطلاب الأجانب إلى إجمالي أعداد الطلاب

#### و- نموذج المقارنات المرجعية

تم بناء نموذج لعملية المقارنات المرجعية بحيث يحدد دور كل عمادة مساندة في نوعية البيانات التي توفرها سنويا لحساب مؤشرات الأداء الرئيسية وفق القائمة المتكاملة للبيانات الخاصة بجامعة الملك سعود، حيث إن كل نوع من البيانات له رمز وكود محدد، ثم تقوم وحدة القياس والتقويم بعمادة الجودة بجمع بيانات الجامعات المرجعية سنويا وتستخدم البيانات الواردة من العمادات في حساب قيم مؤشرات الأداء ومقارنتها، وإعداد تقرير سنوي بذلك لعرضه على مجلس الجامعة والذي بدوره يناقشه ويعتمده ويعطي تغذية راجعة للجهات المسؤولة عن مؤشرات الأداء التي بها مشكلات والتي قيمها أقل من المستوى المقبول (شكل 5).

### Simplified Benchmarking Model of KSU



شكل (5) نموذج لآلية العمل بنظام المقارنات المرجعية

الأرقام داخل المربعات تشير إلى كود البيانات حسب القائمة المتكاملة للبيانات اللازمة لحساب مؤشرات الأداء

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

هناك عدة فوائد ودروس مستفادة من تجربة بناء نظام للمقارنات المرجعية بجامعة الملك سعود، أهمها:

- قيم مؤشرات الأداء تصبح عديمة الفائدة ويصعب تفسيرها إذا لم تقارن بقيم مثيلة في جامعات عالمية.
- الاختيار المناسب للجامعات التي يتم المقارنة بها يعد أساساً جيداً للتطوير.
- المشاركة من قبل المعنيين في إنشاء الأنظمة تعد ضرورية ومفيدة، وبناء على ذلك فإن إشراك العمادات المساندة في بناء نظام المقارنة المرجعية لجامعة الملك سعود يعد من الممارسات الجيدة حيث إن هذه العمادات هي المسؤولة عن الجوانب النوعية بالجامعة سواء كانت بحث علمي أو دراسات عليا أو تعليم إلكتروني وغيرها، وأن قيم

- مؤشرات الأداء تهم هذه العمدات لكي يتخذوا تدابير مناسبة للتطوير والتحسين على مستوى الجامعة ككل.
- المقارنة الكمية تعدّ من أهم الجوانب في عملية المقارنة حيث إن ذلك يتيح التعرف على الفجوة من منظور كمي والذي بدوره يساعد في تتبع التحسن ورصده في الأداء ونسبته.
- تعد تجربة المقارنات المرجعية لجامعة الملك سعود إحدى الركائز الأساسية التي تحافظ على عالمية الجامعة نظراً لترتيبها الدائم في التصنيفات العالمية المختلفة. ويأتي ذلك من منطلق أن الجامعات المرجعية التي تم اختيارها هي نفسها تنافس على التصنيفات العالمية ومن ثم فإن اتخاذها كمرجعية سيسهم في تبوء جامعة الملك سعود مكاناً مرموقاً في هذه التصنيفات.
- هناك بعض الصعوبات التي واجهت بناء النظام، مثل: عدم توفر بعض البيانات المهمة اللازمة لحساب مؤشرات الأداء في الجامعات المرجعية نظراً لعدة أسباب منها: المؤشر غير مستخدم من قبل هذه الجامعات، المؤشر مستخدم ولكنه مخفي نظراً لسياسة الخصوصية، المؤشر غير مستخدم ولكن تستخدم مؤشرات أخرى. وأيضاً نجد أن عدم اتفاق الصيغة اللغوية لبعض المؤشرات مع الصيغة اللغوية للمؤشرات في التصنيفات العالمية قد كان من ضمن الصعوبات التي واجهت بناء النظام.

## التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بإجراء المقارنة المرجعية سنوياً.
2. ضرورة الاهتمام بتحديث بيانات الجامعات المرجعية سنوياً.
3. إعادة النظر من أن لآخر في الجامعات التي تم اختيارها كمرجعية في حال تغيرت الظروف الخاصة بها أو بجامعة الملك سعود.
4. تعزيز ثقافة المعايير والمؤشرات داخل الجامعة، لإسهامها في مساعدة متخذ القرار.
5. عمل قاموس لغوي للمفردات اللغوية المستخدمة في الحصول على البيانات والمعلومات.
6. مراعاة نقاط التميز لكل جامعة مرجعية عند المقارنة معها.

خالص التقدير لعمادة الجودة بجامعة الملك سعود على توفيرها الدعم المالي لإنجاز هذا العمل من خلال مشروع «إعداد نظام مقارنة مرجعية ومقاييس عالمية لجامعة الملك سعود». كما أن الشكر موصول لجميع العمدات والإدارات التي أسهمت في إمداد المشروع بالمعلومات والبيانات ذات العلاقة.

## المصادر والمراجع العربية:

1. الجبوري، ميسر إبراهيم؛ النعمي، أحمد هاني (2009): بناء بيت الجودة باستخدام المقارنة المرجعية (نموذج مقترح في التعليم العالي)، تنمية الرافدين، العدد 95، مجلد 31 (ص 61 - 83).
2. آل فيحان، إيثار (2005): المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 54/2005، 87-117.
3. طالب، علاء فرحان؛ محمد، عبد الفتاح جاسم (2009): أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. العبيدي، سيلان جبران (2009): ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي «المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي»، بيروت 6-10 ديسمبر 2009م.
5. عوض القرني (2011): نظام إدارة الجودة الداخلي في مؤسسات التعليم العالي - جامعة الملك سعود نموذجا، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، عمان، الأردن، مايو 2011م.

## المصادر والمراجع الأجنبية

6. Brigham, S. (1995). Benchmarking. HEPROC CQI-L Archive: American Association for Higher Education.
7. Bruder, K.A. and Gray, E.M. 1994, "Public Sector Benchmarking: A Practical Approach". Public Management. Vol. 76, No. 9, p. 60.
8. Dale, B. (1995, October 30 & 31, 1995). Practical Benchmarking for Colleges and Universities. Paper presented at the AAHE Workshop, Key Biscayne, Florida.
9. El-Kady, M.A., Al-Ahmari, A.M., R.M. Alhamali, R.M., Al-Karni, A.A., Al Qahtani, S.S and M.A. Alshehri (2009): An Integrated Approach to Research and Academic Quality Management in Engineering Education. The Online Journal on Electronics and Electrical Engineering (OJEEE, Volume 1, Number 2, 99-103.
10. El-Kady, M.A., Al-Ahmari, A.M., Alhamali, R.M, Al-Karni, A.A., AlQahtani, S.S and Alshehri M.A. (2009): "Integrated Quality Management System for Academic Institutions" WCEEENG 2009, Cairo, Egypt.
11. Hradesky, John L. (1995). "Total Management Handbook". McGraw-Hill, New York.
12. Harrington, H.James & Harrington, James S. (1996). "High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success". McGraw-Hill, New York.
13. Higgins, I. 1997, "Benchmarking in Health Care: A Review of the Literature". Australian Health Review. Vol. 20, pp. 60-69
14. KSU-QMS Handbook (1st ed., May 2009): King Saud University Quality management system, 330p.
15. KSU-QMS Work Book (1st ed., May 2009): King Saud University Quality Management system, 78p.



16. NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008): Standards for Quality Assurance and Accreditation of Higher Education Institutions (June 2008)
17. NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008): Self Evaluation Scales for Higher Education Institutions (June 2008).
18. NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008): Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 1), The System for Quality Assurance and Accreditation (March 2008).
19. NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008): Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 2), Internal Quality Assurance Arrangements (March 2008).
20. NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008): Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 3), External Reviews for Accreditation and Quality Assurance (March 2008).
21. Shafer, B.S., and Coate, L.E. (1992). Benchmarking in Higher Education: A Tool for Improving Quality and Reducing Cost. *Business Officer*, 26(5), 28-35.
22. Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrison, Alan & Johnston, Robert (1998). "Operations Management" (2nd ed.). Pitman Publishing, London.
23. Tummala, V.M. and Tang, C.L. (1994): Strategic quality management, Malcon Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: core concepts and comparative analysis. *Annual Journal of IIE (MK)*, Hong Kong, December, pp. 40-55.
24. Wesner, John W., Hiatt, Jeffrey M. & Trimble, David C. (1995). "Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product Development". Addison Publishing, Massachusetts.