

درجة مساهمة المقارنة المرجعية في تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية

د.سلطان بن مجاهد الحربي - الإدارة العامة للتعليم بالطائف - المملكة العربية السعودية

Email: alsultan787@gmail.com:

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة مساهمة المقارنة المرجعية في تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية . وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم) في كليات التربية في الجامعات السعودية الحكومية . وعددهم (٢٠٦) قائداً ، بلغ عدد العينة ١٢٤ قائداً بنسبة ٦٠ % من مجتمع الدراسة . استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ، وتكونت من محورين واشتملت على ٦٥ عبارة . وتم استخدام برنامج (SPSS) ، واستخدمت الأساليب الاحصائية التالية : التكرارات والنسب المئوية ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، واختبار كروسكال والس ، واختبار مان وتني ، واختيار تحليل التباين الأحادي (ف) ، واختبار شيفيه ومعامل ارتباط بيرسون ، والانحدار المتعدد

أهم نتائج الدراسة :

جاءت توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي قدره (٣,٢١) . وكان أعلى متوسط (تحليل احتياجات التطوير) بمتوسط حسابي (٣,٥٩) ودرجة توافر عالية ، وأقل متوسط هو (التعرف على الممارسات الناجحة) بمتوسط حسابي قدره (٢,٩٦) ودرجة توافر متوسطة، وجاء تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي قدره (٣,٤٤) . وكان أعلى متوسط (المجال الإداري والقيادي) بمستوى كفاءة مرتفع ومتوسط حسابي (٣,٥٦) ، وأقل متوسط هو المجال التعليمي بمتوسط حسابي (٣,٣٣) ومستوى كفاءة متوسط . وتوجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) بين توافر المقارنة المرجعية ومستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بنسبة (٠,٨٥) . تساهم المقارنة المرجعية بنسبة (٠,٧٢) من مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية .

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية ، تطوير كفاءة الأداء ، القيادات الأكاديمية.

Objective of the study :: The study aimed to build Benchmarking for the development of the competence of Academic leaders.

Study Methodology: The researcher used the descriptive survey method

Study Population and Sample: All Academic leaders (Dean, Vice Dean, Head of Department) in the faculties of education in Saudi public universities. The number of (201) leaders, the sample number 124 leaders, 60% of the study population.

Study tool: The questionnaire was used as a study tool, and consisted of two axes and included phrases 65 .

Statistical Methods: SPSS was used, and the following statistical methods were used: frequencies and percentages, computational averages, standard deviations, Crosstal Walls



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي
خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

test, Mann-Whitney test, selection of variance analysis (P), Chevy test and Pearson correlation coefficient, and multiple regression .

The results of the study were as follows :

- The availability of Benchmarking among Academic leaders in the faculties of education in Saudi universities from the point of view of Academic leaders to a medium degree, with an arithmetic average of (3.٢١). The highest average was (Development Needs Analysis) with an arithmetic mean (3.59) and high availability, and the lowest was (Recognizing Successful Practices) with an arithmetic average of (2.٩٦) and an average availability .
- The development of the efficiency of the performance of Academic leaders in the faculties of education came at a high level and an arithmetic average of 3.44 The highest average (administrative and leadership) was with high efficiency and arithmetic average (3.56), the lowest was the educational field with arithmetic average (3.33) and average efficiency level .
- There is a positive correlation and statistically significant at a level less than (0.05) between the availability of Benchmarking and the level of development of the efficiency of the performance of Academic leaders in the faculties of education at a rate of (0.85) .
- The availability of benchmarking contributes (0.72) of the level of developing the efficiency of the Academic leaders in the faculties of education .

Key words : Benchmarking , Develop performance efficiency , Academic Leaders

المقدمة

إن المتتبع لعمليات التغيير في الجامعات الحكومية يلاحظ أنها أصبحت سمة رئيسة تميز عصرنا الحالي . نظراً للكثافة الهائلة من المعلومات والتقنيات والتي تتطلب سرعة التجاوب معها فيما يخدم توجهاتها . وأصبحت مهمة الجامعات قيادة التغيير للوصول إلى الإبداع والابتكار والتطوير مما تطلب وجود قيادات على مستوى عالٍ في المجال الإداري والقيادي والمجال البحثي والتعليمي ، يشاركون في تحقيق أهداف الجامعة عن طريق مواكبة المستجدات والتطورات وتوظيفها في رفع كفاءة الأداء وزيادة الانتاجية .

لقد شهدت مؤسسات التعليم العالي العديد من التغييرات ، وأصبح التغيير مشكلة تواجه الجامعات من حيث سرعتها وتأثيرها على خطط وبرامج الكليات ، وأصبح لزاماً عليها الاهتمام بإعداد القيادات المؤهلة ذات المهارات العليا للمساهمة في تطوير المجتمع وتنفيذ خطط وبرامج رؤية المملكة (٢٠٣٠) .

وتعتبر المقارنة المرجعية (Benchmarking) إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تُحدث التغيير وتسهم في تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية إذا تم استخدامها وفق رؤية علمية وخطوات مقننة ومحددة

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

يواجه التعليم في المملكة العربية السعودية كثيراً من الضغوط وذلك لمواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات وكذلك للانفجار



المعرفي والتقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم مما يتطلب تطبيق مفاهيم حديثة تساعد على الاستجابة والتكيف السريع مع هذه المتغيرات ومواجهة التحديات بثبات وتميز ، ويساعد على تطبيق أعلى معايير الجودة .
وبالنظر إلى واقع مؤسساتنا التعليمية وما يقابلها من تطور في جميع القطاعات يتوجب علينا التحسين والتطوير المستمر وذلك بتطبيق أساليب جديدة ومبتكرة تساهم في بروز مؤسساتنا وتقدم قطاع تعليمنا .

أكدت ورقة العمل الذي قدمها حلمي (٢٠١٧) في الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية على أهمية تبني أسلوب المقارنة المرجعية خصوصاً في المؤسسات التعليمية نظراً لأهمية العمل في هذه المؤسسات من حيث الأهداف المتحققة وآليات العمل وتبسيط الإجراءات ، وبأن المقارنة المرجعية تُعد أداة قوية لمساندة المنظمات على تنظيم قدراتها وعلى تطوير العمليات الداخلية بها ، لكي تكون في القمة وذات كفاءة عالية . وأكد أيضاً إلى ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتقويم أداء المؤسسات التعليمية بشكل عام .

إن أسلوب المقارنة المرجعية إحدى أدوات تقييم وتطوير الأداء والتي تعمل على تحديد الفجوات بين الأداء والتعرف على أسبابها والعمل على معالجتها من خلال تبني الممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها للوصول إلى الأداء المتميز ، وهي تساهم في توجيه الجامعات نحو مستقبل أفضل .

وقد طبق هذا الأسلوب في عدد من الجامعات السعودية (جامعة أم القرى، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك سعود) وعند النظر للاتجاهات الحديثة التي تقدمها رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي تقود جميع القطاعات الحكومية ومنها التعليم العالي نحو مسارات جديدة لمستقبل أكثر تنافسية وحيوية لمجتمعنا الحالي ، ونظراً للحاجة المحلية والعالمية المتزايدة لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية لتقود التحول في جامعاتنا السعودية ، وحاجتنا لهذه القيادات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات ، ونظراً لأن المقارنة المرجعية أصبحت وسيلة ممكنة للتطوير لذلك من الضرورة تبني فلسفة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية من خلال نماذج محددة تتوافق مع الامكانيات المختلفة، وهي تعتبر أداة للإدارة الحديثة . إلا أنها لم تأخذ حقها في البحث والدراسة والتطبيق بشكل أوسع . ولما كان تطوير أداء القيادات الأكاديمية من أهم الجوانب المؤثرة في المؤسسات التعليمية والتربوية وهي المعنية بتقديم خدماتها لجميع شرائح المجتمع ، فقد تلخصت مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية :

١- ما درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية وفق الخطوات (تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات) في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٢- ما مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية وفق المجالات (الإداري والقيادي ، البحث العلمي ، التعليمي) في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٣- هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر المقارنة المرجعية ومستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم .

٤- ما درجة المساهمة النسبية لتوافر المقارنة المرجعية في تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية؟



أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة المساهمة النسبية لتوافر المقارنة المرجعية على مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم .. وذلك من خلال :

١- معرفة درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية وفق الخطوات (تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات) في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

٢- معرفة مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية وفق المجالات (الإداري والقيادي ، البحث العلمي ، التعليمي) في كليات التربية بالجامعات السعودية .

٣- معرفة العلاقة الارتباطية بين درجة توافر المقارنة المرجعية ومستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم .

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من :

-الأهمية النظرية :

١- حداثة موضوع المقارنة المرجعية نسبياً وقلة الدراسات حوله ، حسب علم الباحث

٢- يُعد أسلوب المقارنة المرجعية أحد النماذج الحديثة في علم الإدارة ، لذلك هو يحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للإفادة عنه .

٣- دراسة بحثية تشكل -بعون الله -إضافة معرفية لأحد أساليب التطوير المتعلقة بالقيادات التربوية .

٤- استجابة لمجموعة من الدراسات التي أوصت بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في الجامعات السعودية . مثل دراسة الشثري (٢٠١٢) ودراسة القرني (٢٠١٤) ودراسة العبدالعالي (٢٠١٤) ودراسة الركبان (٢٠١٦) ودراسة حسن (٢٠١٦) .

الأهمية العلمية (التطبيقية) :

١- حاجة وزارة التعليم لتبني أساليب جديدة لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية وذلك لمواكبة التطورات الحديثة في الفكر الإداري وتحقيقاً لرؤية المملكة (٢٠٣٠) .

٢- توفير نموذج للمقارنة المرجعية يساعد القيادات الأكاديمية في تطوير أدائهم والرفع من كفاءته ، وتحقيق الميزة التنافسية بينهم .

٣- تطوير البرامج التدريبية المتعلقة بالقيادات الأكاديمية وذلك عن طريق استخدام أساليب إدارية حديثة.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية : تنحصر الحدود الموضوعية في وضع تصور مقترح للمقارنة المرجعية وفق الخطوات (تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات) لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية وفق المجالات (الإداري والقيادي ، البحث العلمي ، التعليمي) .



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

الحدود المكانية : كليات التربية في الجامعات السعودية .

الحدود البشرية : القيادات الأكاديمية (عميد ، وكيل كلية ، رئيس قسم) في كليات التربية في الجامعات السعودية

مصطلحات الدراسة :

المقارنة المرجعية :

-التعريف الاجرائي : عملية مستمرة لقياس أداء المؤسسة التعليمية ، تهدف إلى التحسين في الخدمات والعمليات ، وذلك عن طريق مقارنة أداء المؤسسة التعليمية بمؤسسات تعليمية أخرى ذات أداء متميز في أحد النشاطات أو جميعها وفق الخطوات التالية (تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات) .

تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية :

-التعريف الاجرائي : عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحقيق أفضل عائد للمنظمة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وتحسين قدرات القيادات الأكاديمية في المجالات (الإدارية والقيادية ، البحثية ، التعليمية) وذلك باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية .

المقارنة المرجعية لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية :

-التعريف الإجرائي : عملية مستمرة تهدف إلى تطوير أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية (عميد – وكيل – رئيس قسم) في الجامعات السعودية في المجال (الإداري والقيادي ، البحث العلمي ، التعليمي) ، وذلك عن طريق مقارنة أداء المؤسسة التعليمية بمؤسسات تعليمية أخرى ذات أداء متميز في أحد المجالات أو جميعها وفق الخطوات التالية (تقييم الجاهزية ، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات) .

المقارنة المرجعية

تمهيد :

تُعد المقارنة المرجعية أحد المواضيع الحديثة في علم الإدارة والتي ظهرت في بداية التسعينات الميلادية، وأصبحت محط اهتمام وعناية الإداريين والمهتمين بالعلوم الإدارية، حيث " بدأ التفكير في المقارنة المرجعية على مستوى المنظمات استجابة لمتغيرات عدة ، لعل من أبرزها ارتفاع حدة المنافسة وتساعد رغبة المنظمات بشكل عام في إظهار قدراتها في التكيف مع البيئة والاستجابة لمتغيراتها كشرط أساسي لاستمرار النمو والتطور فضلاً عن الأداء العالي " (الأطرقي ، ٢٠٠٢ : ٣) و نظراً لما تواجهه المنظمات من تحديات كبيرة ومتسارعة " فإنه يتوجب على المنظمات التصدي لهذه التحديات بكفاءة عالية ، لذلك عمدت هذه المنظمات إلى اتخاذ إجراءات فاعلة لتطوير الأداء العالي ولعل من أبرز هذه التحديات دراسة التطبيقات المتميزة وتحليلها لمعرفة واقعها والتعلم منها " . (البرواري ، ٢٠٠١ : ٢٩) .

نشأة المقارنة المرجعية :

تعود المقارنة المرجعية إلى عام ١٨١٠ م عندما قام الصناعي الانجليزي لويل بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال . (الكواشي ، ٢٠١٧ : ٢٤١)
وفي أثناء الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع، حيث ركز



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة التي كانت تهدف للحصول على المعرفة وتكييف ما شاهده لخصوصياتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم . (رجب ، ٢٠١٥ : ٦٥) .

وانتقلت المقارنة المرجعية إلى الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق شركة زيروكس ، وهي الشركة الرائدة في هذا المجال عام ١٩٧٩ م استجابة للأزمة التنافسية . وفي منتصف الثمانينات اتسع مفهوم المقارنة المرجعية ليشمل أفكار ومبادئ الجودة ورضى العميل والإدارة بالأهداف . وفي أوائل التسعينيات من القرن الماضي تجدد الاهتمام بتقويم أداء الحكومة الذي يضمن الاستفادة من المقارنات المرجعية في مجال القطاع العام . (جامعة الأميرة نورة ، ١٤٣٥ ، ص ٤١) . ونلاحظ أن معظم الشركات الصغيرة والكبيرة تجد في المقارنة المرجعية عنصراً فاعلاً باتجاه تحقيق أهداف الجودة ، ولعل أسماء مثل (**Kodak, IBM, Ford, Motorola**) خير مثال على ذلك . (العياشي ، ٢٠١٤ : ١٠٦) .

مفهوم المقارنة المرجعية :

اختلف الباحثون في تسمية المقارنة المرجعية فقد أشار جاد الرب (٢٠١٦) إلى معنى المقارنة المرجعية على أنها "القياس إلى النمط" (ص. ٧٦) ، بينما يرى الدباغ (٢٠١٥) أنها "مقارنة مرجعية" (ص. ٤١) ، في حين يرى عامر (٢٠١٨) إلى أنها المقارنة بمنافس نموذجي (ص. ١٠٩) .

ونتيجة لذلك تعرض مفهوم المقارنة المرجعية من قبل العديد من الكُتّاب والباحثين والمهتمين في هذا المجال للتمحيص والتحديد ، وإن كان هناك اختلاف في التعبير عن هذا المصطلح إلا أنّ هناك شبه اتفاق من حيث المعنى والفائدة المتوخاة من هذا المصطلح . (طالب ، ٢٠٠٩ : ٢٧)

حيث عرفها الخطيب (٢٠٠١) بأنها أداة إدارية تتطلب ميول الإدارة العليا للمنظمة بتبني عمليات التغيير الناجحة عن محاكاة المنتجين ، والممارسات الإدارية في تلك المنظمات مع أكثر المنظمات نجاحاً بغية صياغة أفكار أو اعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء . (ص. ٣٢)

وحدها اسماعيل (٢٠٠٧) بأنها أحد أدوات التقويم والتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء بين الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء . (ص. ٥٤) .

وعرفها العبادي (٢٠٠٨) بأنها عملية تجديد واستيعاب وتبني التطبيقات الرائدة المميزة لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والموارد وتحقيق التفوق التنافسي . (ص. ١٤٧)

وعرفها طالب (٢٠٠٩) بأنها المدخل الإداري المعاصر للأداء الأفضل وهي عملية متواصلة ومستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات من خلال البحث عن المنافسين الأقوياء في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة أو خارج عملها. (ص. ٣٢)

وعرفها العياشي (٢٠١٤) بأنها مقارنة أداء المنظمة مع أحسن المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس مجالها ومحاولة الأخذ بأحسن ما هو موجود في الوقت الحالي وتطويره مستقبلاً . (ص. ١٠٨) .

وعند النظر إلى ممارسة المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية ، فإننا نورد ما ذكره مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا (**Funding Council For England , 2, 2010**) بأن المقارنة المرجعية هي عبارة عن عملية يتم من خلالها تحليل الممارسات لتوفير قياس معياري من الأداء الفعال داخل المنظمة ، وتستخدم أيضاً معايير لمقارنة الأداء



مع غيرها من المنظمات في القطاعات الأخرى . وعرف Jackson (2000) المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية بأنها : دراسة معالجة هيكل المؤسسة التعليمية ، والتي تمكن القائمين بعملية المعالجة من مقارنة خدماتهم ونشاطهم وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وبناء قاعدة للتحسين أو الرقابة الذاتية (ص.12) . وعند إجراء القرني (٢٠١٤) دراسته لبناء نموذج للمقارنة المرجعية في جامعة الملك سعود ، ذكر أن المقارنة المرجعية عبارة عن نموذج يحدد دور كل عمادة من حيث نوعية البيانات التي توفرها سنوياً لحساب مؤشرات الأداء الرئيسية وفق القائمة المتكاملة لجامعة الملك سعود . (ص. ٥٩)

وذكر حسن (٢٠١٦) أن المقارنة المرجعية تعتبر أحد أدوات التقييم والتطوير وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية ، والتي تعمل على تحديد الفجوات والتعرف على أسبابها والعمل على معالجتها من خلال تبني الممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها للوصول إلى أداء متميز يتوجه بالمؤسسة التعليمية نحو مستقبل أفضل . (ص.٤٦٥)

وحدها حلمي (٢٠١٧) بأنها وسيلة للتغيير الإيجابي في المنظمات التعليمية عبر نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية وذلك عن طريق محاولة الاجابة عن سؤالين: كيف أصبح الآخرون أفضل ؟ وكيف نكون الأفضل ؟. (ص. ١٦٠) وعند قراءة التعاريف السابقة والمرتبطة بالمؤسسات التعليمية ، نلاحظ اشتراكها في بعض المفاهيم منها: هي عملية مستمرة ، تحديد الفجوات ومعالجتها ، الوصول إلى أداء متميز للمنظمة ، التطلع لمستقبل أفضل ، التعرف على ايجابيات المنظمة .

-أنواع المقارنة المرجعية :

أولاً : المقارنة المرجعية الداخلية :

وتعتبر نقطة البداية ويجب إعطاؤها أهمية في المنظمة قبل النظر إلى خارج المنظمة، ويقصد بالمقارنة الداخلية هي الاستفادة من التجارب الناجحة لوحدات أو أنشطة أو أقسام داخل المنظمة لأن الطريق إلى المقارنة يبدأ بتعلم المنظمة من أقسامها أو وحداتها . (طالب ، ٢٠٠٩ : ٣٥) .

وذكر عبدالوهاب (٢٠١٢) أن المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم داخل المنظمات الكبيرة التي لها عدة فروع ووحدات إدارية ، وهنا يمكن مقارنة أداء مدير إدارة بأداء مدير إدارة أخرى في نفس المنظمة .(ص.٦)

ثانياً : المقارنة المرجعية الخارجية :

وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين في المنظمات الرائدة الأخرى التي تعمل في نفس مجال المنظمة ، حيث يتم التعلم من المنظمات الأخرى عن كيفية وصولهم لنتائج متميزة باستخدام عمليات قد تكون أفضل أو أسرع أو أرخص ، ومن مميزاتها أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين الذي يمكن أن يكون على شكل المقارنة بالمنظمات التي تمارس نفس النشاط وتشمل (زعلان ، ٢٠٠٤ : ١٣) .

١- المقارنة المرجعية التنافسية :

يعتني هذا النمط بالتحديد بإجراء المقارنة بين المنافسين ليس فقط من ناحية هيكلية الخدمات ولكن من ناحية فهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للمحافظة على أوضاع المنافسة، وتسمى أيضاً وفقاً لدليل العمل الصادر من مجلس رئاسة الوزراء البريطاني بمقارنة البيانات. (عبدالوهاب، ٢٠٠٤ : ٧) .

٢- المقارنة المرجعية الوظيفية :



تتم المقارنة المرجعية الوظيفية من خلال الشراكة مع المنظمات التي تعمل في نفس النشاط بهدف تحسين الوظائف المماثلة وخطوات العمل التي تتماثل في بعض الاعمال وتؤدي إلى التعرف على الطرق المبتكرة لعمل الأشياء . بعبارة أخرى ، فإن المقارنة المرجعية الوظيفية تتناول الاداء الوظيفي للمنظمات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة تغطي المجال الذي تعمل فيه المنظمة . (عبدالوهاب، ٢٠٠٤ : ٨) .

وذكر الخطيب (٢٠٠١) أنّ المقارنة المرجعية الوظيفية تسمى أيضاً المقارنة المرجعية للعملية ، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (الموارد البشرية مثلاً) أو عملية معينة (التدريب مثلاً) بمثيلاتها بالمنظمات الأخرى . (ص. ٣٩)

٣- المقارنة المرجعية الاستراتيجية :

وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح وتحقيق الميزة التنافسية . وللمقارنة المرجعية الاستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية . (زعلان ، ٢٠٠٤ : ١٤) .

٤- المقارنة المرجعية التشغيلية :

هذا النمط يركز على الأنشطة الحيوية ، حيث يتم الاتفاق مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام مماثلة . وتتيح مقارنة العمليات عوائد أسرع على تحسين الاداء من المقارنة الاستراتيجية . وتتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة بصرف النظر عن نشاط المنظمة مثال (مقارنة أساليب حفظ السجلات وإجراءات التسكين بين منطمتين) . ويعتبر هذا النمط من الانماط التي تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي ، بحيث يتم إدخاله ضمن الأهداف طويلة الأجل للمنظمة والتي تتيح فرص التعلم من خلال التغيير الكامل في ثقافة المنظمة التقليدية وتوجيهها نحو التعلم والابتكار . (عبدالوهاب ، ٢٠٠٤ : ٧) .

علاقة المقارنة المرجعية مع اتجاهات الإدارة الحديثة :

أولاً : العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر :

ذكر أبو النصر (٢٠١٥) أن التحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة في كافة مجالات العمل في مؤسسة التعليم الجامعي وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي مؤسسة التعليم الجامعي الداخلية والخارجية (ص. ١٤) . في حين ذكر صالح (٢٠٠٣) أن للتحسين المستمر أهمية تنبثق من خلال التغيير المستمر في حاجات المستفيد ورغباته ، فكما أنّ حاجات المستفيد في تغير مستمر فإن على المؤسسات أن تعي ذلك وتبادر إلى الاهتمام بالتحسين المستمر لتلك النشاطات الأساسية مثل الجودة وتطوير المنتج وإحلال التكنولوجيا المتطورة وذلك بهدف البقاء في دائرة المنافسة . (ص. ٤٦)

وأوضح طالب (٢٠٠٩) أن التحسين المستمر ما هو إلا اجراءات تتخذ من قبل المنظمة حيث تقوم بحل المشكلات عندما تقع وكذلك التعرف على مسبباتها وإيجاد الحلول الجذرية لها . ويهدف التحسين المستمر إلى التقليل ما أمكن من الاختلافات في مستوى جودة المنتج أو العمليات المتعلقة به . وبذلك فإن مفهوم التحسين المستمر يطابق مفهوم المقارنة المرجعية لأن كلاهما هدفه التحسين في ممارسات المنظمة وعملياتها (ص. ١٣٥) . وذكر اسماعيل (٢٠٠٧) أن المقارنة المرجعية تسعى إلى التحسين المستمر . (ص. ٨) .



ثانياً : العلاقة بين المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء :

هناك علاقة تكامل بين المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء ، بحيث أن المقارنة المرجعية بحاجة إلى قياس الأمور التي تحتاج المنظمات لمقارنتها سواءً داخلياً أو خارجياً. وبالتالي فإنه بعد تحديد الهدف الرئيس من المقارنة المرجعية يتم اختيار المؤشرات التي سيتم الاستعانة بها لهذا الغرض وتحديد المدة الزمنية التي سيتم قياسها. هذه المؤشرات تساعد المنظمة لتحديد ما إذا كانت ممارستها ونواتجها متنسقة مع المنظمات المماثلة محلياً وعالمياً ، وما إذا كانت تتطور وتحسن في الأداء من سنة إلى أخرى. (جامعة نورة، ١٤٣٥ : ٥٣) .

ثالثاً : العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة :

إن العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة تكمن في أن كليهما يهدفان إلى تحديد نواحي القصور والضعف في المنظمات بغية معالجتها ، كما أنهما يهدفان إلى التحسين المستمر . (العياشي ، ٢٠١٤ : ١١٢) .

أما نقاط الاختلاف فتتمثل في أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى أنظمة متكاملة في طاقة مجالات العمل داخل المنظمة وهي تقوم على إشباع متطلبات المستفيدين وتحقيق الرضا لديهم . (صالح ، ٢٠٠٣ : ٧٥) .

ونستطيع أن نقول العياشي (٢٠١٤) أن الجودة الشاملة من منظور المستفيدين تتعلق بمدى مطابقتها جودة الخدمة لاحتياجاته وتوقعاته ، وهذا ما خلق حاجة ماسة للمؤسسات التعليمية إلى البحث عن أداة تتسم بالدقة والموضوعية لكي تستطيع من خلالها الحكم على فاعلية الأنشطة مثل أسلوب المقارنة المرجعية ومن ثم تقييم الأداء وتحليل الانحرافات وهذا ما يؤدي في الأخير إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة التعليم وتحقيق التميز . (ص. ١١٤)

رابعاً : العلاقة بين المقارنة المرجعية والاعتماد الأكاديمي :

ذكرت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية (٢٠٠٩) بأن كل مؤسسة تعليمية تعتبر مسؤولة عن مراقبة أدائها وتخطيط عملية تحسين ذلك الأداء قياساً برسالتها وأهدافها . وبالمقابل حددت الهيئة مؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب على كافة المؤسسات التعليمية توفير المعلومات الخاصة بها ومن أبرزها أنها تقدم مجموعة مشتركة من البيانات الإحصائية التي يمكن أن تستخدمها لإجراء المقارنات المرجعية داخل المؤسسة التعليمية أو مؤسسات خارجية للتعرف على جوانب القوة فيها من أجل تعزيزها والمحافظة عليها وجوانب الضعف للتغلب عليها ... بهدف تحسين جودة نظامها وخدماتها ومخرجاتها وفقاً لذلك . (ص . ٨) .

وذكرت دراسة الشثري (٢٠١٢) إلى ضرورة تطبيق المقارنة المرجعية عند العمل على تحسين الوضع الحالي للجامعة بحيث يتم مقارنة أدائها مع تلك الجامعات التي استطاعت تحقيق معايير الجودة العالمية ومعايير الأداء المتميز ما يساعدها على تحقيق الاعتماد المؤسسي والأكاديمي على المستوى المحلي والعالمي . (ص . ١٠)

خطوات المقارنة المرجعية :

ذكر **Hodgetts (1998)** أن هناك خمس خطوات للمقارنة المرجعية والتي تم اعتمادها من قبل شركة **Motorola** (والتي تتمثل بالخطوات التالية : (ص. 197)

١-ماذا نقارن .

٢-كيف نقارن .

٣-كيف يعمل هؤلاء ذلك .



٤- من الأفضل .

٥- تحليل البيانات وكيفية إجراء التغيير .

ويرى البرواري (٢٠٠١) أن هناك سبع خطوات للمقارنة المرجعية تتمثل فيما يلي: (ص. ٤٤)

١- ربط المقارنة برسالة المنظمة .

٢- إعداد أهداف خاضعة للقياس .

٣- الحصول على التزام ودعم الإدارة .

٤- تشكيل فريق عمل ذو قدرات عالية .

٥- التركيز على المواضيع الحاكمة الصحيحة .

٦- التركيز على المنافسين .

٧- الاستعداد والقدرة على التغيير .

وحدد سول (٢٠٠٤) خطوات المقارنة المرجعية بالتالي :

١- تقييم الجاهزية : والمقصود بالجاهزية أمرين من حيث المبدأ هما (الالتزام والإعداد) ، فالمقارنة المرجعية الناجحة تبدأ بمحوّر للتطوير والالتزام بالمتابعة حتى النهاية.

٢- تحليل احتياجات التطوير : ما إن يصدر من المنظمة الالتزام بالتطوير ويتم إعداد الفريق وجمع البيانات ، فإننا ننتقل للخطوة التالية ، وهي اختيار ما تريد إجراء المقارنة المرجعية بشأنه ، وتحديد النتائج المرغوبة وكذلك تحديد معيار الأداء .

٣- قياس الأداء : ما إن تُحدّد المعايير ، ننتقل للخطوة الثالثة وهي قياس الشيء الصحيح ، وتحديد نقطة الانطلاق .

٤- التعرف على الممارسات الناجحة : بعد التوصل لمعايير الأداء الصحيحة وتحديد نقطة الانطلاق فإننا الآن أمام خطوة جمع البيانات والتوصل إلى أفضل الممارسات التي تساعد على تطوير الأداء ، حيث تهتم هذه الخطوة باختيار الشريك المقارن ، وجمع البيانات وتحليل فجوات الأداء وتحديد أفضل الممارسات .

٥- تطبيق أفضل الممارسات : بعد تحديد الشريك والوصول إلى أفضل الممارسات ، يجب التفكير الآن في تطبيقها في المنظمة وذلك عن طريق : إنشاء خطة تنفيذ ، والتغلب على مقاومة الموظفين ، وتطبيق الممارسات الأفضل . (ص. ٤٩-٥٢)

وذكر المليجي (٢٠١١) خطوات المقارنة المرجعية في التعليم الجامعي ، وهي :

١- اختيار مجال التطبيق : حيث يركز على جاهزية المؤسسة .

٢- اختيار أسلوب المقارنة المستخدمة : وهناك أسلوبان لتطبيق المقارنة المرجعية ، أولهما اختيار مؤسسة جامعية ما والمشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء المقارنة المرجعية . والآخرى إشراك جهة خارجية مسؤولة عن اختيار أفضل المؤسسات التعليمية في مجال التطبيق المختار .

٣- تحليل العمليات : يتم تحليل العمليات بتحديد مكونات وعناصر كل عملية في ضوء احتياجات المستفيد من الخدمة التعليمية .



٤-تقييم ومراجعة المعلومات المجمعة .

٥- تحديد الفجوة .

٦-تطبيق خطة التنفيذ . (ص. ٣١-٣٢)

أولاً / الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المقارنة المرجعية :

- دراسة العبدالعالي (٢٠١٤) :

- هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج للمقارنة المرجعية لتطوير مستوى أداء الجامعات السعودية. واستخدم المنهج الوصفي المقارن واستخدمت الوثائق كأداة للدراسة ، وكانت العينة جامعة الملك سعود كنموذج للتطبيق وجامعة استانفورد الأمريكية كنموذج للتطوير .

- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : إمكانية محاكاة تجارب عالمية تبنت المقارنة المرجعية ، كما أن المقارنة المرجعية تُعدّ أداة تحسّين أسهمت في تطوير عدد من الجامعات .

- دراسة القرني (٢٠١٤) :

هدفت الدراسة إلى بناء نظام متكامل للمقارنة المرجعية لقيم مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بجامعة الملك سعود . وتم تحديد ثمانية ضوابط لاختيار الجامعات المرجعية ، وقد أسفر ذلك عن اختيار (١٢) جامعة مرجعية موزعة على خمسة نطاقات جغرافية هي : الولايات المتحدة الأمريكية ، كندا ، أوروبا ، جنوب شرق آسيا ، أستراليا . وشمل بناء المقارنات المرجعية جهات عديدة بالجامعة وهي : الإدارة العامة للأوقاف، عمادة الدراسات العليا ، عمادة البحث العلمي ، عمادة التعاملات الالكترونية ، 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 (٩٩) جامعة مرجعية . وفي مرحلة لاحقة تم إعداد مرحلة قائمة مختصرة من (١٢) جامعة مرجعية . كما تم تضمين الجامعات المرجعية للخطة الاستراتيجية للجامعة ضمن هذه القائمة المختصرة . وتم بناء نموذج للمقارنات المرجعية واعتماده يتمثل في تحديد المسؤوليات والخطة الزمنية وسير الاجراءات المتعلقة بهذا الموضوع مستقبلاً . وقد توصلت الدراسة إلى 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 .

- دراسة حسنين (٢٠١٥) :

هدفت الدراسة إلى تقييم الإطار الفكري والفلسفي لأسلوب المقارنة بالأفضل كأحد أساليب التحسين المستمر وبيان مدى الاسهام الكبير الممكن الذي يحققه هذا الأسلوب في رفع الأداء عند تطبيقه بالمؤسسات التعليمية وخاصة مراكز التعليم المفتوح ، وكذلك إلقاء الضوء على الأساليب التي تؤدي إلى جودة المخرج التعليمي للمؤسسات التعليمية التي تطبق القياس المقارن بالأفضل .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في تحقيق أهداف الدراسة .

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تبني فلسفة تطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل لتحسين الأوضاع الأكاديمية والإدارية من خلال نماذج محددة تتوافق مع الامكانيات المختلفة للمركز ، وكذلك تطبيق أسلوب المقارنة بالأفضل لتحسين الأداء بمراكز التعليم الجامعي المفتوح .



- دراسة حسن (٢٠١٦) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للمقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي ، وأيضاً التعرف على إمكانات المقارنة المرجعية لدعم صناعة القرار الجامعي وأخيراً وضع تصور مقترح لاستخدام المقارنات المرجعية كمدخل لدعم صناعة القرار الجامعي .

وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وتحليل مفهوم المقارنة المرجعية وأنواعها وفوائدها وأهميتها وخطوات تطبيقها والعوامل المؤثرة على نجاحها في مؤسسات التعليم الجامعي ، وكذلك وصف وتحليل مفهوم صنع القرار الجامعي ومراحله ومميزاته ومعوقاته وذلك للوقوف على إمكانات المقارنة المرجعية في دعم صناعة القرار الجامعي .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن المقارنة المرجعية أحد أدوات تقييم وتطوير الأداء والتي تعمل على تحديد الفجوات بين الأداء والتعرف على أسبابها والعمل على معالجتها من خلال تبني الممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها للوصول للأداء المتميز ويساهم في توجيه الجامعة نحو مستقبل أفضل ، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية تتميز في مؤسسات التعليم الجامعي بأنواعها المتعددة والتي تعمل على التعرف على التجارب والممارسات الناجحة المبتكرة داخل المؤسسة وخارجها بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه ، مما يجعلها أداة متميزة ذات قيمة عالية تعمل على دعم صناعة القرار الجامعي . 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 ، وأن للمقارنة المرجعية منهجية محددة تتمثل في عدة خطوات هي / التخطيط 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 ، لذا يجب الإسراع في إعداد وتنفيذ المقارنة المرجعية نظراً للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية .

- دراسة الركيان (٢٠١٦) :

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لكليات التربية في الجامعات السعودية . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وكانت عينة الدراسة هي القيادات الأكاديمية في الجامعات التالية : جامعة أم القرى ، وجامعة الملك فيصل ، وجامعة الملك سعود .

وقدمت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها : ضرورة إنشاء وحدات للمقارنة المرجعية في الجامعات تتولى مهمة البحث عن أفضل الكليات المتميزة في الأداء للمقارنة بها ، والاستفادة من خبراتها .

- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

أ - من حيث الهدف /

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الركيان (٢٠١٦) في تطوير أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية . وكذلك أاتفقت نسبياً مع دراسة العبدالعالي (٢٠١٤) ، حيث هدفت جميعها إلى تطوير الأداء في مؤسسات التعليم الجامعي .

ب-من حيث المنهج /

تشابه بعض الدراسات مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي دراسة (حسن ، ٢٠١٦) ودراسة (حسنين ، ٢٠١٥) .



ج - من حيث المجتمع /

تتشابه دراسة الركبان (٢٠١٦) مع هذه الدراسة بتطبيقها على القيادات الأكاديمية في كليات التربية .
- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

أ - من حيث الهدف :

تختلف هذه الدراسة مع دراسة (حسن ، ٢٠١٦) التي هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية للمقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي ، ودراسة (حسنين ، ٢٠١٥) التي هدفت إلى تقييم الاطار الفكري والفلسفي لأسلوب المقارنة بالأفضل كأحد أساليب التحسين المستمر ودراسة (القرني ، ٢٠١٤) التي هدفت لبناء نظام متكامل للمقارنة المرجعية لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بجامعة الملك سعود . بينما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية وفق الخطوات التالية : (تقييم الجاهزية، تحليل احتياجات التطوير ، قياس الأداء ، التعرف على الممارسات الناجحة ، تطبيق أفضل الممارسات) في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية

ب - من حيث المنهج :

اختلف منهج هذه الدراسة مع دراسة الركبان (٢٠١٦) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي و دراسة العبدالعالي (٢٠١٤) استخدمت المنهج الوصفي المقارن .

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تمت صياغة بعض التعاريف الإجرائية التي تتلاءم مع متطلبات الدراسة ، وقد ساهم الاطار النظري للدراسات السابقة في تكوين تصور عميق عن موضوع الدراسة وساعد في إثرائها .

تميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة :

تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت خطوات تطبيق المقارنة المرجعية ، وكذلك قياس مدى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية عن طريق خطوات المقارنة المرجعية .

أولاً - تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول:

ما درجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية؟

لإجابة السؤال الأول تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل خطوة من خطوات المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات)، كذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع الخطوات والذي يمثل الدرجة

الكلية لدرجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية، وتم الحصول على النتائج التالية:



جدول : درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية

| الخطوات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|----------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| تقييم الجاهزية | ٣,١٦ | ٠,٦٧ | متوسطة | ٣ |
| تحليل احتياجات | ٣,٥٩ | ٠,٧١ | عالية | ١ |
| قياس الأداء | ٣,١٢ | ٠,٨٠ | متوسطة | ٤ |
| التعرف على | ٢,٩٦ | ٠,٨٢ | متوسطة | ٥ |
| تطبيق أفضل | ٣,٣٥ | ٠,٩٠ | متوسطة | ٢ |
| الدرجة الكلية | ٣,٢١ | ٠,٧٢ | متوسطة | - |

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية للمحور الأول والذي يقيس درجة توافر المقارنة المرجعية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية يساوي (٣,٢١) أي بدرجة توافر (متوسطة). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لدرجة توافر كل خطوة من خطوات المقارنة المرجعية، نجد أن تحليل احتياجات التطوير جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وبدرجة توافر عالية. يليها في الترتيب الثاني تطبيق أفضل الممارسات بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وبدرجة توافر متوسطة. ثم في الترتيب الثالث تقييم الجاهزية بمتوسط حسابي (٣,١٦) وبدرجة توافر متوسطة. ثم في الترتيب الرابع قياس الأداء بمتوسط حسابي (٣,١٢) ودرجة توافر متوسطة، وأخيراً في الترتيب الخامس التعرف على الممارسات الناجحة بمتوسط حسابي (٢,٩٦) ودرجة توافر متوسطة.

ثانياً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني :

ما مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية في المجال (الإداري والقيادي – البحث العلمي - التعليمي)؟

لإجابة السؤال الثاني تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل مجال من مجالات تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية ، كذلك حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع المجالات والذي يمثل الدرجة الكلية لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية، وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول: مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية

| المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى | الترتيب |
|------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| الإداري والقيادي | ٣,٥٦ | ٠,٧٣ | مرتفع | ١ |
| البحث العلمي | ٣,٣٣ | ٠,٨٢ | متوسط | ٣ |
| التعليمي | ٣,٤٣ | ٠,٧٩ | مرتفع | ٢ |
| الدرجة الكلية | ٣,٤٤ | ٠,٧٣ | مرتفع | - |

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام للدرجة الكلية للمحور الثاني والذي يقيس مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية في المجال (الإداري والقيادي – البحث العلمي - التعليمي) يساوي (٣,٤٤) أي تطوير كفاءة الأداء بمستوى (مرتفع). وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية

لمستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية ، نجد أن المجال الإداري والقيادي جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وبمستوى كفاءة مرتفع، يليه في الترتيب الثاني المجال التعليمي بمتوسط حسابي (٣,٤٣)



وبمستوى كفاءة متوسط، ثم في الترتيب الثالث البحث العلمي بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وبمستوى كفاءة متوسط.

ثالثاً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية – تحليل احتياجات التطوير – قياس الأداء – التعرف على الممارسات الناجحة – تطبيق أفضل الممارسات) ومستوى تطوير كفاءة الأداء في (المجال الإداري والقيادي – مجال البحث العلمي – المجال التعليمي) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية ؟
تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية درجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية – تحليل احتياجات التطوير – قياس الأداء – التعرف على الممارسات الناجحة – تطبيق أفضل الممارسات) ومستوى تطوير كفاءة الأداء في (المجال الإداري والقيادي – مجال البحث العلمي – المجال التعليمي) لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية. وكانت النتائج كالتالي :

جدول: معاملات ارتباط بيرسون بين درجة توافر المقارنة المرجعية ومستوى تطوير كفاءة الأداء لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية

| مستوى تطوير كفاءة الأداء | | | | المتغيرات | | |
|--------------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|------------------------------|--|------------------------------|
| الدرجة الكلية | المجال التعليمي | مجال البحث العلمي | المجال الإداري والقيادي | درجة توافر المقارنة المرجعية | | |
| ٠,٨٠ | ٠,٧٦ | ٠,٧٣ | ٠,٧٨ | | | تقييم الجاهزية |
| ٠,٧٨ | ٠,٧٤ | ٠,٧٢ | ٠,٧٢ | | | تحليل احتياجات التطوير |
| ٠,٨٠ | ٠,٧٨ | ٠,٧٢ | ٠,٧٥ | | | قياس الأداء |
| ٠,٨٢ | ٠,٧٩ | ٠,٧٣ | ٠,٧٧ | | | التعرف على الممارسات الناجحة |
| ٠,٧٨ | ٠,٧٥ | ٠,٧١ | ٠,٧٤ | | | تطبيق أفضل الممارسات |
| ٠,٨٥ | ٠,٨٢ | ٠,٧٧ | ٠,٨٠ | | | الدرجة الكلية |

شير نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) درجة توافر المقارنة المرجعية ومستوى تطوير كفاءة أداء القيادات التربوية في كليات التربية، وكانت على النحو التالي:
معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لتوافر خطوات المقارنة المرجعية كان موجبا وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) يساوي (٠,٨٥) مع الدرجة الكلية لمجالات مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية.

رابعاً : تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع :

ما درجة الإسهام النسبي لتوافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية – تحليل احتياجات التطوير – قياس الأداء – التعرف على الممارسات الناجحة – تطبيق أفضل الممارسات) على مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية؟

إجابة السؤال الرابع تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد، حيث تم استخدام درجة توافر المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية – تحليل احتياجات التطوير – قياس الأداء – التعرف على الممارسات الناجحة – تطبيق أفضل الممارسات) كمتغيرات



مستقلة، لمعرفة درجة تأثيرها وإسهامها النسبي على المتغير التابع (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية) في كليات التربية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول : دلالة نموذج الانحدار لمعرفة درجة الإسهام النسبي لدرجة توافر المقارنة المرجعية على مستوى كفاءة أداء القيادات الأكاديمية بكليات التربية

| مصادر الاختلاف | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | نسبة الإسهام |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------|--------------|
| الانحدار | ٤٨,١١ | ٥ | ٩,٦٢ | ٦٠,١٣ | ٠,٠١ | ٠,٧٢ |
| المتبقي | ١٨,٤٣ | ١١٨ | ٠,١٦ | | | |
| الكلية | ٦٦,٥٤ | ١٢٣ | | | | |

تشير نتائج الجدول السابق أن قيمة (ف) تساوي (٦٠,١٣) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهذا يعني وجود تأثير ومساهمة نسبية كبيرة وذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) على المتغير التابع (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية) في كليات التربية.

قيمة معامل التقدير (ر) وهو يمثل معدل الإسهام النسبي للمتغيرات المستقلة (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات) على المتغير التابع (مستوى تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية) في كليات التربية، بلغت (٠,٧٢) وهذا يعني أن توافر خطوات المقارنة المرجعية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات)، تساهم بنسبة (٧٢ %) من مستوي تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية. وهذا يعني أيضا وجود عوامل أخرى بخلاف خطوات المقارنة المرجعية التي تم استخدامها في الدراسة الحالية (تقييم الجاهزية - تحليل احتياجات التطوير - قياس الأداء - التعرف على الممارسات الناجحة - تطبيق أفضل الممارسات)، يمكن أن تؤثر أيضا وتساهم في مستوي تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية وبنسبة (٢٨ %).

التوصيات:

حيث إن التوصيات تنبثق من النتائج، لذا يوصي الباحث بما يلي:

أن تتبنى كليات التربية في الجامعات السعودية الحكومية لأسلوب المقارنة المرجعية لتطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية . من خلال الإجراءات التالية :

- العمل على توافر تقييم الجاهزية لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بكل من (وجود قاعدة بيانات محدثة لجميع العاملين، الحصول على دعم إدارة الجامعة في تسهيل مهمة فريق العمل، تشخيص نقاط الضعف في الإجراءات الإدارية والأكاديمية، وجود قاعدة بيانات لجميع البرامج والفعاليات المنفذة، تحديد المهام الوظيفية لجميع العاملين، بناء الثقافة التنظيمية لدى العاملين للمساهمة في عملية التطوير).

- توفر تحليل احتياجات التطوير لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بكل من (إجراء دراسات دورية استطلاعية لتحديد الاحتياجات التطويرية، تشخيص الواقع الفعلي للأداء الحالي).



المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي

خلال الفترة من ٢٢ - ٢٥ - صفر ١٤٤٣ هـ الموافق ١ - ٣ أكتوبر ٢٠٢١ م

- أهمية توفر قياس الأداء لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بكل من (المواءمة بين القدرة على التطوير والمعايير المصممة لتقييم الأداء ، وضع معيار لقياس الأداء يكون مرتبطاً بالنتائج ، وضع معيار لقياس الأداء يكون قابلاً للقياس، وضع معيار لقياس الأداء يكون قابلاً للمساءلة، يتم اختيار معايير الأداء حسب المهام الوظيفية للعاملين، وضع معيار لقياس الأداء يكون مقيداً زمنياً).

- أهمية توافر التعرف على الممارسات الناجحة لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بكل من (تشجيع العاملين للقيام بزيارات إلى كليات متميزة للاطلاع على إجراءات العمل ، الاطلاع على البيانات و البرامج الجديدة ودراستها باستمرار، القيام باختيار كليات من نفس الجامعة أو من جامعات أخرى يمكن إجراء المقارنة المرجعية معها).

- أهمية توافر تطبيق أفضل الممارسات لدى القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، خاصة فيما يتعلق بكل من (وضع خطة اتصال للمقارنة المرجعية، نشر النتائج الايجابية دائماً بسرعة لتحفيز العاملين ، ترتيب أولويات التوصيات وتنفيذها على مراحل)

- رفع مستوى مجال البحث العلمي فيما يتعلق بكل من (تقديم منح بحثية للقيادات الأكاديمية تستند إلى كفاءة الأداء والجدارة ، توجد سياسات عمل داعمة للقيادات الأكاديمية لحرية البحث العلمي، تتلقى القيادات الأكاديمية دورات تدريبية تساهم في رفع قدراتهم البحثية، تعزيز كفاءة البحوث العلمية من خلال مراكز البحث العلمي، تدعم المراكز البحثية القيادات الأكاديمية في إجراء البحوث، وجود حوافز تشجع القيادات الأكاديمية على القيام بالبحوث العلمية، التشجيع على إنشاء الفرق البحثية).

- رفع مستوى المجال التعليمي فيما يتعلق بكل من (القيام بزيارات تبادلية بين أعضاء هيئة التدريس داخل القاعات التعليمية، اشراك الطلاب في وضع أهداف عملية التعلم رفع الكفاءة التدريسية من خلال التدريب المستمر، استخدام أساليب متنوعة لتحديد احتياجات الطلاب).

المقترحات :

- إجراء دراسة مشابهة على جامعات أهلية ومقارنتها بالنتائج الحالية.
- إجراء دراسة تتناول متغيرات أخرى بخلاف التي تناولتها الدراسة الحالية لمعرفة تأثيرها على درجة توافر المقارنة المرجعية.
- إجراء دراسة تتناول متغيرات أخرى بخلاف خطوات المقارنة المرجعية ومعرفة تأثيرها على مستوى كفاءة الأداء لدى القيادات الأكاديمية.



المراجع

- أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠١٥) : إدارة الجودة الشاملة ، استراتيجية كايزون اليابانية لتطوير المنظمات . المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- الأطرقي ، حكمت مجيد (٢٠٠٢) : متطلبات إقامة برنامج المقارنة المرجعية - دراسة تطبيقية في شركتي التأميم والخارز لإنتاج المواد الإنشائية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل .
- اسماعيل ، مجبل دواي (٢٠٠٧) : فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها على الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة . مجلة التقني ، ع ٦ .
- البرواري ، نزار عبدالمجيد (٢٠٠١) : المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، م (١) ، ع (١) ، جامعة بابل ، كلية الإدارة والاقتصاد . بغداد
- البرواري ، نزار عبدالمجيد (٢٠٠٥) : أثر المقارنة المرجعية على الأداء المنظمي : دراسة حالة مع نموذج مقترح . مجلة التعاون الصناعي ، ع ٩٦ ، قطر .
- جاد الرب ، سيد محمد : (٢٠١٦) : التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق الميزة التنافسية . القاهرة ، دار الفجر للتوزيع .
- جامعة الأميرة نورة (١٤٣٥) : مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية ، مشروع التأسيس للجودة والتأهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي . الرياض .
- حسن ، جبل حامد (٢٠١٦) : المقارنة المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي . مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP) ، ع ٧٦ ، السعودية .
- حسنين ، محمد رفعت . عبدربه ، صابر محمد . الدجج ، عائشة (٢٠١٥) : نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية " مراكز التعليم المفتوح نموذجاً " . مجلة العلوم التربوية ، ع ٣ ، ج ١ ، يوليو ٢٠١٥ ، معهد الدراسات والبحوث ، جامعة القاهرة ، مصر .
- حلمي ، فؤاد أحمد (٢٠١٧) : المقارنة المرجعية . المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرون ، قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي ، الواقع والرؤى المستقبلية ، في الفترة من ٢٨-٢٩ يناير ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مصر
- الخطيب ، سمير كامل (٢٠٠٢) : قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي ، دراسة حالة مع نموذج مقترح ، الشركة العامة للأصباغ الحديثة . رسالة دكتوراه غير منشورة . الجامعة المستنصرية . العراق
- الدباغ ، عصام (٢٠١٥) : تقويم الأداء الإداري للمشاريع . الأردن ، مكتب الكتاب الأكاديمي
- رجب ، ظاهر عبدالسلام (٢٠١٥) : تكامل المقارنة المرجعية وهندرة العمليات ودورها في تجويد مؤسسات التعليم ، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة مصراته ، ليبيا .
- الركبان ، الجوهرة (٢٠١٦) : تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بالجامعات السعودية وفق مدخل المقارنة المرجعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض .



- زعلان ، عبدالفتاح جاسم (٢٠٠٤) : دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
- سول ، جيسون (٢٠٠٤) : المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية ، كيف تقيس وتدير وتطور الأداء ، ترجمة وحدة الدراسات الإدارية ، مركز بناء الطاقات . ط ٢ ، السعودية .
- الشثري ، عبدالعزيز ناصر (٢٠١٢) : تصور مقترح للتقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام مدخلي القياس المرجعي والأداء المتوازن . مجلة رسالة التربية وعلم النفس ، ع ٤٦ .
- طالب ، علاء فرحان ، محمد ، عبدالفتاح جاسم (٢٠٠٩) : أساسيات المقارنة المرجعية . ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- عامر ، سامح عبدالمطلب (٢٠١٣) : إدارة الأعمال الدولية . القاهرة ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .
- عبدالوهاب ، سمير محمد (٢٠١٢) : المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية في الدول العربية . المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في الأداء الحكومي من ١ إلى ٩ نوفمبر ، معهد الإدارة ، المملكة العربية السعودية .
- العبدالعالي ، فوزية حمد (٢٠١٤) : استخدام المقارنة المرجعية لتحسين مستوى أداء الجامعات السعودية جامعة الملك سعود نموذجاً . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- العبادي ، هاشم فوزي (٢٠٠٧) : استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي - دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية ، عدد خاص لبحوث ندوة إدارة الأعمال ، م (٩) .
- العبادي ، هاشم فوزي (٢٠١١) : دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي ، دراسة مقارنة بين معمل سمنت النجف ومعمل سمنت الكوفة الجديد . مركز دراسات الكوفة . العراق .
- العياشي ، زرار . غياد ، كريمة (٢٠١٤) : فاعلية المقارنة الرجعية في تطوير جودة التعليم العالي، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير ، ع ٣ .
- القرني ، عوض بن علي وآخرون (٢٠١٤) : تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، م ٧ ، ع ١٧ .
- كواشي ، مراد رابح (٢٠١٧) : نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة . المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ١٣ . ص ٢٣٣ - ٢٥٨ .
- المليجي ، رضا إبراهيم (٢٠١١) : القياس المقارن بالأفضل كمدخل لضمان جودة التعليم الجامعي في مصر . مجلة كلية التربية ببها ، ع ٨٧ ، يوليو ٢٠١١ ، مصر .

