

## A proposed guide to activate benchmarking as an improvement tool for academic programs at King Khalid University in the light of some international models

Mohammed Ahmed Almusallat

Associate Professor of Educational Administration, College of Education - King Khalid University, Saudi Arabia.

دليل مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء بعض النماذج العالمية.

محمد أحمد آل مسلط

أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

Received: 18/03/2022

Accepted: 15/08/2022

تاريخ الاستلام: 2022/03/18 تاريخ القبول: 2022/08/15م

### الملخص

هدفت الدراسة إلى تقديم دليل مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في تحسين البرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء بعض النماذج العالمية؛ وذلك من خلال التعرف إلى مستوى تفعيل المقارنة المرجعية في تحسين البرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد، ومستوى توافر متطلبات تفعيلها، واعتمدت على المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على مجتمع الدراسة، والبالغ (196) عضواً من أعضاء فرق الاعتماد البرامجي بجامعة الملك خالد، وأظهرت النتائج أن مستوى تفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء بعض النماذج العالمية جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (1,78)، وقد جاءت مرحلة الموازنة في المرتبة الأولى، بمستوى تفعيل متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (1,84) وجاءت مرحلة التحليل في المرتبة الثانية بمستوى تفعيل متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (1,77)، بينما جاءت مرحلة التخطيط في المرتبة الأخيرة، بمستوى تفعيل متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (1,72)، وأن مستوى توافر متطلبات تفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية، جاء بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي عام بلغ (2,25) وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بتبني تطبيق الدليل الإجرائي المقترح، وإنشاء وحدة المقارنة المرجعية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للمنافسة، وعقد ورش تدريبية لأعضاء فرق الاعتماد في مجال المقارنة المرجعية.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، البرامج الأكاديمية، جامعة الملك خالد، النماذج العالمية.

### Abstract

The study aimed to present a proposed guide to activate benchmarking to improve academic programs at King Khalid University in the light of some international models, by identifying the level of activation of benchmarking in improving the academic programs at King Khalid University, and the level of availability of the requirements for its activation. The study relied on the descriptive (survey) approach, and the questionnaire as a tool for data collection, as it was applied to the study population, which is (196) members of the program accreditation teams at King Khalid University. The results showed that the level of activation of benchmarking as an improvement tool for academic programs at King Khalid University in light of Some global models were average, with an arithmetic mean of (1.78), the harmonization stage came in the first place, with an average level of activation, with an arithmetic mean of (1.84), and the analysis stage came in the second place, with a medium level of activation, with an arithmetic mean of (1.77), while the planning stage came in the last rank, with an average level of activation, with an arithmetic mean of (1.72), and that the level of availability of the requirements for activating benchmarking as an improvement tool for academic programs came at an average level, with a general arithmetic mean of (2.25). In light of the results of the study, the researcher recommended adopting the application of the proposed procedural guide, establishing a benchmarking unit within the organizational structure of the university, promoting an organizational culture that supports competition, and holding training workshops for members of accreditation teams in the field of benchmarking.

**Keywords:** Benchmarking, academic programs, King Khalid University, international models.

## 1. الإطار العام للدراسة:

تعتمد على المقارنة مع جهة متميزة في جانب معين، واشتهرت بالميزة التنافسية في هذا المجال، بهدف إمكانية محاكاة العمل المتميز (مركز الملك عبدالله الثاني للتميز ، 2018).

وباستعراض الأدب النظري المرتبط بالمقارنة المرجعية، يظهر أن هناك عدة نماذج حاولت تأطير تطبيقها كوسيلة فاعلة للقياس والتقييم والتحسين، حيث حدد نموذج فينيغان (Finnigan, 1996) أربع مراحل لتطبيق المقارنة المرجعية وهي: مرحلة صياغة خطة الدراسة، وتشمل: تحديد العمليات المراد مقارنتها، وتحديد مقاييس الأداء، وتحديد الشركاء، واختيار الشريك، وتحديد طرق جمع البيانات، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية؛ ومرحلة قيادة الدراسة، وتشمل: تشكيل فريق المقارنة، وجمع البيانات والمعلومات من مصادرها؛ ومرحلة تشخيص البيانات: وتشمل تصنيف البيانات، وتحديد الفجوة وحجمها وأسبابها؛ ومرحلة استخلاص النتائج وتنفيذ الخطة، وتشمل: نقل أفضل الممارسات إلى المؤسسة، ومتابعة التنفيذ، وإجراء بعض التعديلات لبقية العمليات؛ لتتسق مع الممارسات الجديدة، وبدء عملية المقارنة من جديد لضمان عدم ظهور فجوات في الأداء؛ بينما حددها نموذج جوتش وديفيز (Goetsch & Davis, 1997)، في ثلاث مراحل وهي: مرحلة الاستعداد، التي تتضمن التزام الإدارة العليا، وتحديد العمليات وتوثيقها، وتشخيص العمليات، واختيار العمليات المراد مقارنتها؛ ومرحلة التنفيذ، والتي تتضمن تحديد أفضل المنافسين، واختيار الشريك، وصياغة الاتفاقية مع الشريك، وجمع البيانات وتحليلها، وتحديد الفجوة في الأداء، وإعداد خطة التحسين، وإجراء التغييرات؛ ومرحلة ما بعد التنفيذ وتتضمن مراقبة الأداء، والتحديث الدوري والاستمرار في المقارنة مرة أخرى.

أما نموذج روبرت كامب (Robert Camp) فقد حددها في خمس مراحل وهي: مرحلة التخطيط وتتضمن، تشكيل فريق المقارنة، واختيار شريك المقارنة، ونوع وطرق جمع المعلومات، وكيفية قياس الأداء؛ ومرحلة التحليل وتتضمن، تشخيص واقع العمليات للشركين، وتحديد حجم ونوع الفجوة وأسبابها، وتحديد عوامل تفوق الشريك، واستقراء مستويات الأداء المستقبلي؛ والمرحلة الثالثة التكامل وتتضمن، وضع برنامج تنفيذي، وضمان الموافقة على البرنامج، وتحديد الأدوار والوسائل؛ والمرحلة الرابعة، وتتضمن ترجمة الخطوات السابقة إلى إجراءات عمل، وتعديل وتطوير الممارسات المكتسبة، ومراقبة سير التنفيذ، ومتابعة مستوى التقدم، وإعادة تطبيق المقارنة مرة أخرى، والتعرف على مستوى التحسين؛ والمرحلة الخامسة النضوج وتتضمن معالجة الفجوة السلبية من خلال صهر أفضل الممارسات داخل المؤسسة (طالب ومحمد، 2009).

ويتضح من خلال استعراض النماذج السابقة أن المقارنة المرجعية عملية منهجية، تسير وفقاً لمراحل وإجراءات منتظمة ومتابعة، ومن هذا

تواجه الجامعات منذ بداية القرن الواحد والعشرين ضغوطاً مجتمعية، وتحديات محلية وعالمية؛ نتيجة للتغيرات المستمرة والتطورات المتسارعة في متطلبات المجالات الاقتصادية والاجتماعية، مما جعل الجامعات أمام منافسة قوية في تحقيق أكبر حصة سوقية على المستويين المحلي والدولي؛ وهذه المنافسة أدت إلى تعدد وتنوع البدائل المتاحة أمام المستفيدين من الخدمات التي تقدمها البرامج الأكاديمية في الجامعات. وبناءً على ذلك أصبح من الصعوبة تحقيق الميزة التنافسية للبرامج الأكاديمية في أي جامعة معزل عن البرامج الأكاديمية المنافسة في الجامعات الأخرى؛ وإن عملية التطوير والتحسين تبدأ بمعرفة ما تمارسه البرامج الأكاديمية المماثلة الرائدة من عمليات وأنشطة، ومحاوله الاستفادة منها.

وضمن هذا السياق باتت المقارنة المرجعية مدخلاً استراتيجياً لإحداث التغيير المستمر، والبحث عن فرص المنافسة والتميز، من خلال تحديد الموقع التنافسي لتلك البرامج الأكاديمية بالنسبة للبرامج الأفضل عالمياً، فالمقارنة المرجعية تعرف بأنها عملية مقارنة مستمرة لأداء المنظمة وما تحققة من إنتاج وخدمات وما تنفذه من أنشطة بأداء منظمات رائدة هورن وآخرون (Horn et al, 2006). ويرى كابلان وآخرون (Kaplan et al, 2007) بأنها دراسة وتكييف أفضل الممارسات في المنظمات المنافسة بغرض تحسين الأداء وبناء معياراً يتم الرجوع إليه عند تقييم الأداء. ويصفها حلمي (2017) بأنها "عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج سواء من داخل أو خارج المنظمة؛ للتعرف على أسباب الفجوة، والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل" (ص 60). ويمكن القول أن المقارنة المرجعية أسلوب تقييم وتحسين مستمر، من خلال البحث المستمر عن أفضل الممارسات لدى المؤسسات المنافسة والرائدة باعتبارها دأمة التغيير والتطور.

وتُصنف المقارنة المرجعية إلى مستويين أساسيين، هما: المقارنة المرجعية الداخلية: وتهدف إلى اكتشاف فرص التحسين والتطوير الممكنة من خلال المقارنة مع الوحدات، والأقسام التنظيمية داخل المؤسسة كمرجعية للتميز، أو مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة، أو القسم بأدائه بعد فترات متباعدة؛ أما المقارنة المرجعية الخارجية فقد تعددت أنواعها حسب هدفها وجهة المقارنة، وتتحدد في المقارنة التنافسية، التي تعتمد على المقارنة مع مؤسسات مناظرة ومنافسة محلياً ودولياً؛ والمقارنة الاستراتيجية، التي تعتمد على البحث عن أفضل الاستراتيجيات التي تقود المؤسسة إلى مركز ريادي من خلال الاستفادة من نجاح المؤسسات التي حققت أهدافه الاستراتيجية؛ والمقارنة المرجعية الوظيفية، التي تعتمد على مقارنة مؤسسة لوظائفها وخدماتها في مجال معين، ومحدد مع مؤسسات متميزة؛ والمقارنة التعاونية، التي تعتمد على تبادل مجموعة من المؤسسات للمعلومات ومؤشرات الأداء؛ للتعرف على جوانب التحسين الممكنة، والمقارنة مع الممارسات الرائدة، التي

نتيجة جوانب قصور في التخطيط المسبق للمقارنات المرجعية، وأكدت على أهمية التشاركية بين الجامعات، في عمليات المقارنة المرجعية لتحقيق النجاح المطلوب.

كما أجرت كونستانتينا وتسيوتراس (Konstantina & Tsiotras, 2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى استفادة التعليم العالي في اليونان من أسلوب المقارنة المرجعية لتحقيق التميز، وقد أظهرت أن المقارنة المرجعية تساعد على تحقيق التميز، وتزيد من القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وأن نجاح تطبيقها، يتطلب التخطيط المسبق لها، ودعم الإدارة العليا، وقياس البيانات المتعلقة بالأداء لمعرفة مدى التميز.

بينما أجرى أبو هاني (2018) دراسة هدفت التعرف إلى أثر المقارنة المرجعية، كأسلوب لقياس وتقييم الأداء على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط بغزة، حيث أظهرت أن للمقارنة المرجعية أثر كبير في تحسين أداء العاملين، وأن واقع تطبيقها جاء بدرجة متوسطة، في حين أظهرت أن واقع الاهتمام بالخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير الاستراتيجي، وتلافي الفجوات في الأداء، والبحث عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنات بين الوظائف المماثلة، وتبني أفضل الطرق لإحداث التغيير جاءت جميعها بدرجة متوسطة.

أما البتال (2019) فقد أجرت دراسة هدفت إلى معرفة واقع تطبيق المقارنة المرجعية بجامعة الإمام محمد بن سعود، وقد أظهرت أن القيدات الأكاديمية في جامعة الإمام ليس لديهم المعرفة الكافية عن واقع تطبيق المقارنة المرجعية، وخاصة فيما يتعلق بالتنفيذ، والتكامل والنضوج، بينما كانت لديهم المعرفة فيما يتعلق بالاستعداد والتخطيط والتحليل. كما أظهرت مجموعة من متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية منها: دعم الإدارة العليا، وربط عمليات المقارنة المرجعية بالخطوة الاستراتيجية، واستخدام التقنية في عمليات المقارنة المرجعية، وإعداد برامج تدريبية للقائمين على عمليات المقارنة المرجعية. وأجرى الحربي (2021) دراسة هدفت إلى معرفة درجة مساهمة المقارنة المرجعية في تطوير كفاءة القيدات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية، وقد أظهرت أن درجة توافر المقارنة المرجعية في كليات التربية، جاءت في مجملها بدرجة متوسطة، كما جاءت على التوالي بدرجة متوسطة مراحل: تطبيق أفضل الممارسات، وتقييم الجاهزية، وقياس الأداء، والتعرف على الممارسات الناجحة.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن معظمها أكدت على أهمية المقارنة المرجعية كأداة تحسين وتطوير مثل، دراسة القرني وآخرون (2014) ودراسة العياشي (2014) ودراسة عبدالعالي (2014) ودراسة (Konstantina & Tsiotras, 2017) ودراسة أبو هاني (2018) وقد اتفقت هذه الدراسة في تناولها واقع تطبيق المقارنات المرجعية مع دراسات (Michal et al, 2015)، وأبو هاني (2018) والبتال (2019) والحربي (2021)، كما اتفقت في

المنطلق فإنه يمكن تصنيف مراحل إجراء عملية المقارنة المرجعية في البرامج الأكاديمية إلى ثلاث مراحل أساسية؛ تبدأ بمرحلة التخطيط والتي تعتبر أساس نجاح عملية المقارنة المرجعية، حيث يتم فيها تحديد هدف المقارنة، ومجالها، وربطها بالتخطيط الاستراتيجي للجامعة، بالإضافة إلى تحديد العمليات المراد مقارنتها، والتي تنبع من وظائف البرنامج الأساسية، وتحليل واقع البرنامج المراد مقارنته واختيار البرنامج المرجعي، وجمع المعلومات والبيانات من مصادرها الداخلية والخارجية، ثم تأتي مرحلة التحليل والتي يتم فيها اكتشاف الفجوة المراد تحسينها، وتحديد أفضل الممارسات لدى البرنامج المرجعي، ثم مرحلة الموازنة والتصحيح، والتي يتم فيها إعداد خطة تحسين لتبني الخبرات المكتسبة من البرنامج المرجعي، والتأكد من معالجة الفجوة في الأداء.

وانطلاقاً من أهمية المقارنة المرجعية (Benchmarking) كأداة تمكن الجامعات من معرفة ما يعمل المنافسون؟ وكيف يعملون؟، مما يساعدها على تحديد موقعها التنافسي بين مثيلاتها؛ أجريت العديد من الدراسات التي تناولت تطبيق المقارنة المرجعية في الجامعات، حيث أجرى القرني وآخرون (2014) دراسة هدفت إلى بناء نموذج لنظام المقارنات المرجعية بجامعة الملك سعود، وقد أظهرت أهمية المقارنة المرجعية في تفسير قيم ومؤشرات الأداء، من خلال مقارنتها بقيم ومؤشرات مماثلة في جامعات عالمية، وأن الاختيار المناسب للجامعة المراد المقارنة بها أساس مناسب للتطوير، وتتيح المقارنة الكمية التعرف إلى الفجوة، كمنظور كمي يساعد على تتبع التحسين، كما أظهرت أن هناك صعوبات في بناء نظام المقارنة المرجعية من أهمها عدم توافر البيانات اللازمة؛ لقياس مؤشرات الأداء في الجامعات المرجعية. بينما أجرت عبد العالي (2014) دراسة هدفت إلى إعداد نموذج مقترح لتحسين مستوى أداء الجامعات السعودية، حيث أظهرت أن المقارنة المرجعية أداة تحسين، أسهمت في تطوير عدد من الجامعات العالمية، وينبغي محاكاة تجارب عالمية في تطبيق المقارنة المرجعية، كما أظهرت أن تطبيق المقارنة المرجعية مشروع، يتطلب التخطيط الاستراتيجي، وتوافر موارد مادية وبشرية، ودعم القيدات العليا.

في حين أجرت زرزار وغباد (2017) دراسة كشفت عن أهمية أسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق الجودة، وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، وقدمت مجموعة من المتطلبات التي تسهم في نجاح تطبيق المقارنة المرجعية، ومنها: دعم الإدارة العليا، وبناء جو من الثقة بين شركاء المقارنة المرجعية، والتزام فريق المقارنة المرجعية بأخلاقياتها، وتقبل نتائج المقارنة المرجعية غير الجيدة في الأداء عند تشخيص الفجوة.

وأجرى ميشال وآخرون (Michal et al, 2015) دراسة هدفت إلى كشف متطلبات ومستويات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي في جمهورية التشيك، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق المقارنة المرجعية لا يزال دون الحد المطلوب؛

**3. أسئلة الدراسة:**

1. ما مستوى تفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء بعض النماذج العالمية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
2. ما مستوى توافر متطلبات تفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء بعض النماذج العالمية وجهة نظر أفراد الدراسة؟
3. ما الدليل المقترح لتفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء بعض النماذج العالمية؟

**4. أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية في كونها، تأتي مواكبة لجهود جامعة الملك خالد الإدارية والأكاديمية لتحقيق موقع تنافسي متقدم ضمن أفضل الجامعات العالمية بحلول عام 2030 كأحد مستهدفات رؤية المملكة، كما أنها محاولة لنشر ثقافة تنظيمية داعمة للتوسع في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية للبرامج الأكاديمية، وفق منهجية علمية على ضوء بعض النماذج العالمية المستخدمة في مجال المقارنة المرجعية (Benchmarking) كما أن نتائجها وتوصياتها، من المؤمل أن تمد الباحثين بمنطلقات فكرية للبحث في هذا الأسلوب؛ خاصة وأنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث - على حد علم الباحث - في حين تستمد أهميتها التطبيقية في تقديم دليل مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في تحسين البرامج الأكاديمية، كما من المؤمل أن يقدم حلولاً للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه فرق الاعتماد.

**5. أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى تقديم دليل مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء بعض النماذج العالمية، من خلال التعرف إلى مستوى تفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء بعض النماذج العالمية، والتعرف إلى مستوى توافر متطلبات تفعيلها.

**6. المصطلحات الإجرائية:**

تضمنت الدراسة المصطلحات التالية:

**المقارنة المرجعية:** يقصد بها المراحل والإجراءات التي تقوم بها لجان الاعتماد البراهجي لتحديد جوانب القصور في البرامج الأكاديمية، وذلك من خلال معرفة عوامل التفوق لدى البرامج المنافسة والرائدة محلياً ودولياً والعمل على نقلها وتطبيقها لتحقيق التحسينات المطلوبة.

تناولها متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية مع دراسات عبدالعالي (2014) زرزار وغياد (2017) ودراسة (Konstantina & Tsiotras, 2017) ودراسة البتال (2019) وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها خلصت إلى دليل إجرائي مقترح لتفعيل تطبيق المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية، واستفادت من الدراسات السابقة في بناء وتصميم الأداة ، وإثراء الأدب النظري.

**2. مشكلة الدراسة:**

أكد المشاركون في مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسة لتعزيز الجودة الشاملة في جامعات العالم العربي على ضرورة استخدام مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، كأداة مميزة وناجحة لمراقبة ومقارنة أداء المؤسسات التعليمية (البيان الختامي للمؤتمر، 2015). كما وضع المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي المقارنة المرجعية ضمن متطلبات التأهل بطلب الاعتماد البراهجي؛ ومع ذلك لا يزال تطبيق المقارنات المرجعية في الجامعات السعودية دون المأمول، حيث أشارت دراسة الحربي (2021) إلى أن درجة توافر المقارنة المرجعية لدى قيادات كليات التربية في الجامعات السعودية، جاءت بدرجة متوسطة ، وأشارت دراسة البتال (2019) إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود ليس لديهم معرفة كافية عن واقع تطبيق بعض مراحل المقارنة المرجعية، كما أشارت دراسة القرني (2014) إلى أن بناء نظام المقارنات المرجعية في جامعة الملك سعود يواجه بعض الصعوبات؛ أما جامعة الملك خالد، فقد كشفت نتائج الزيارات النهائية لبعض البرامج الأكاديمية عن حاجتها إلى إجراء مقارنات مرجعية على المستوى الدولي لفريق الاعتماد البراهجي ( هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2021)، كما أن الباحث ومن خلال عمله في متابعة أعمال الاعتماد البراهجي لبعض برامج الدراسات العليا بكلية التربية، لاحظ أن هناك صعوبات واجهت فرق الاعتماد البراهجي في إجراء مقارنة مرجعية مع برامج مماثلة في الجامعات السعودية؛ لقلة توافر البيانات حيال العمليات والأنشطة المشمولة بالمقارنة لدى الجامعات التي تم مخاطبتها، ولم يتم اختيار البرنامج المرجعي بناءً على مفاضلة اختيار أفضل منافس؛ وذلك في ظل غياب قائمة بأفضل البرامج المحلية والدولية، والعالمية، فضلاً عن عدم وجود اتفاقيات تبادل معلومات مع البرامج المماثلة دولياً، وتمت المقارنة المرجعية مع برامج أكاديمية لم تضاف ممارسات تشجع على التحسين في ضوء نتائج المقارنات المرجعية، وتأتي هذه الدراسة؛ بغرض تقديم دليل مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية، كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء بعض النماذج العالمية.

**4.8 أداة الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تستجيب لتغيراتها المستقلة والتابعة، استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تكونت من محورين؛ الأول مستوى تفعيل المقارنة المرجعية ويتكون من (23) ثلاثة وعشرين عبارة موزعة على ثلاث مراحل، هي: التخطيط، التحليل، المواءمة والتصحيح؛ والمحور الثاني مستوى توافر متطلبات تفعيل المقارنة المرجعية وتتكون من (15) خمس عشرة عبارة. وتمت الاستجابة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale) (مرتفع =3، متوسط =2، منخفض = 1)

**5.8 معيار الحكم على الاستجابات:**

تم تحديد المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية: الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد الفئات =  $3 - 1 = 2 / 3 = 0,66$ ، ويضاف إلى نهاية كل ففة كالاتي: 1 إلى أقل من 1,66 مستوى منخفض. من 1,66 إلى أقل من 2,33 مستوى متوسط. من 2,33 إلى 3 مستوى مرتفع.

**6.8 الصدق الظاهري للأداة:**

للتحقق من صدق الاستبانة تم استخدام صدق المحتوى، بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية وإدارة الأعمال بلغ عددهم تسعة (9) محكمين من جامعة الملك خالد، وجامعة القصيم، وجامعة جازان، وجامعة المنصورة. حيث طلب منهم إبداء الرأي حول صياغة العبارات، ومدى ارتباط كل عبارة بالمجال الذي تندرج تحته، ووضوح العبارة، وتم إجراء التعديلات اللازمة التي أتفق عليها معظم المحكمين.

**7.8 الصدق البنائي للأداة:**

طبقت الأداة على عينة استطلاعية من خارج أفراد الدراسة تكونت من (20) عضواً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، وبعد حساب معامل الارتباط تبين أن القيم الارتباطية بين كل عبارة والمجال والدرجة الكلية للمحور ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) للمحورين وقد تراوحت معاملات ارتباط عبارات المحور الأول مع الأداة ككل ما بين (0.42-0.90)، ومع المجال (0.41-0.94) في حين تراوحت معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للأداة ما بين (0.50-0.89)؛ وهذه القيم تشير إلى معاملات صدق مناسبة لإجراء الدراسة الميدانية .

**8.8 ثبات الأداة**

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وقد بلغ معامل الثبات (0.81) لمحور مستوى تفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين، وبلغ (0.80) لمحور

الدليل الإجرائي: يقصد به مجموعة من المراحل والإجراءات والمتطلبات التي تمكن البرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد من تفعيل أسلوب المقارنة المرجعية وفق عملية منهجية منظمة.

**7. حدود الدراسة:**

تضمنت الدراسة الحدود الآتية:

**الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تقديم دليل إجرائي مقترح لتفعيل أسلوب المقارنة المرجعية للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء مراحل وإجراءات النماذج العالمية (Ropbert Camp Finnigan Jerome, Goetsch & Davis)، من خلال تناول مستوى تفعيل مراحل التخطيط والتحليل المواءمة والتصحيح، ومتطلبات تفعيله، باعتبار هذه النماذج الأكثر شيوعاً في مجال المقارنة المرجعية.

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على أعضاء لجان الاعتماد البرامجي في برامج الجامعة المرحلة الجامعية "البكالوريوس"، والدراسات العليا، التي تم اعتمادها خلال العام الجامعي 1443هـ، باعتبار أن إجراء المقارنات المرجعية من ضمن مهامهم المنوطة بهم لإنجاز ملفات الاعتماد البرامجي، وهم الأكثر خبرة ومعرفة بمقتضيات استخدام المقارنة المرجعية.

**الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الجامعي 1443هـ.

**8. إجراءات الدراسة:****1.8 منهج الدراسة:**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الذي يعتمد على عرض واقع الظاهرة وتحليلها وتفسيرها، ويتضمن جمع البيانات بغرض فحص النظريات، أو الإجابة عن أسئلة تهم بالوضع الذي يتعلق بالظاهرة المدروسة (الغندور، 2016).

**2. مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء فرق الاعتماد البرامجي بجامعة الملك خالد، والبالغ عددها (44) برنامجاً أكاديمياً حيث بلغ عددهم (220) عضواً حسب الإحصائية الرسمية التي حصل عليها الباحث من عمادة التطوير الأكاديمي والجودة خلال الفصل الثاني للعام الجامعي 1443هـ.

**3.8 عينة الدراسة:**

تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استعادة (196) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ونسبة (89,09%) من المجتمع الكلي؛ لذا أصبح عدد أفراد الدراسة (196) عضواً من فرق الاعتماد

مرحلة المواءمة والتصحيح في المرتبة الأولى بمستوى تفعيل متوسط، ومتوسط حسابي بلغ (1,84)، ويلبها مرحلة التحليل بمستوى تفعيل متوسط، ومتوسط حسابي بلغ (1,77)، وجاءت مرحلة التخطيط في المرتبة الأخيرة بمستوى تفعيل متوسط، ومتوسط حسابي بلغ (1,72)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى تفعيل مراحل المقارنة المرجعية (1,78) وانحراف معياري (0,430) مما يعني أن مستوى تفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء بعض النماذج العالمية، جاء متوسطاً؛ وهذا يشير إلى أن تفعيل إجراءات مراحل المقارنة المرجعية دون المستوى المطلوب، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود وحدة إدارية مختصة ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة، وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات المقارنة المرجعية، وضعف تأهيل وإعداد لجان الاعتماد البرامجي، فضلاً عن ضعف تفعيل عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات المحلية والدولية. وانفتحت هذه النتيجة مع دراسة (Michal et al, 2015) التي أشارت إلى أن تطبيق المقارنة المرجعية في الجامعات التشيكية دون الحد المطلوب ودراسة البتال (2019) التي أشارت إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود ليس لديهم المعرفة الكافية عن واقع تطبيق بعض مراحل المقارنة المرجعية، ودراسة الحري (2021) التي أشارت إلى أن درجة توافر المقارنة المرجعية لدى قيادات كليات التربية في الجامعات السعودية، جاءت في مجملها بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### أولاً: مستوى تفعيل مرحلة التخطيط:

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى تفعيل مرحلة التخطيط

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التفعيل
1	2	تحديد العمليات المراد مقارنتها ومؤشرات الأداء.	1,81	0,589	متوسط
2	1	تحديد هدف ومجال المقارنة المرجعية.	1,74	0,714	متوسط
3	4	تشخيص واقع البرنامج المقارن (نقاط القوة ونقاط التحسين).	1,73	0,646	متوسط
4	5	جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للمقارنة من مصادرها الداخلية والخارجية.	1,72	0,643	متوسط
5	3	تحديد طرق ومصادر البيانات والمعلومات المطلوبة	1,70	0,695	متوسط

متطلبات تفعيل المقارنة المرجعية، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات لإجراء الدراسة الميدانية.

#### 9.8 بناء الدليل الإجرائي المقترح:

تم بناء الدليل الإجرائي في صورته الأولية استناداً إلى الأدب النظري ونتائج الدراسة الميدانية، وقد اعتمد الدليل ثلاث مراحل، كانت بمثابة الاتفاق بين أكثر النماذج العالمية شيوعاً ومناسبة لتفعيل استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية، وهي: نموذج روبرت (Ropbert Camp) ونموذج فينيجان جيروم (Finnigan) و (Jerome) ونموذج جوتش وديفيز (Goetsch & Davis).

#### 10.8 صدق الدليل:

للتأكد من مدى ملائمة الدليل وفاعلية تطبيقه، اعتمد الباحث صدق المحتوى؛ وذلك بعرض الدليل على (6) من الخبراء والمتخصصين في مجال الاعتماد الأكاديمي، وبالتحديد في مجال المقارنة المرجعية، وقد تم إجراء التعديلات على بناء الدليل من حيث مكوناته وصياغته وفق آراء المحكمين.

#### 11.8 الأساليب الإحصائية:

لتحقيق هدف الدراسة الرئيس والإجابة عن أسئلتها، وتحليل بياناتها تم استخدام الأساليب المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) وتم استخراج النتائج بناءً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للاستجابات، ومعامل الارتباط بيرسون؛ للتأكد من الصدق البنائي، للأداة، ومعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من ثباتها.

**السؤال الأول:** ما مستوى تفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد على ضوء بعض النماذج العالمية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى تفعيل إجراءات المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك من وجهة نظر أفراد الدراسة، كما هو موضح في جدول (1).

جدول (1)

مستوى تفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

الرتبة	الرقم	مراحل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التفعيل
1	3	مرحلة المواءمة والتصحيح	1,84	0,524	متوسط
2	2	مرحلة التحليل.	1,77	0,499	متوسط
3	1	مرحلة التخطيط	1,72	0,474	متوسط
		المتوسط الحسابي العام	1,78	0,430	متوسط

يتضح من الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية لمستوى تفعيل المقارنة المرجعية، تراوحت تنازلياً ما بين (1,84 - 1,72) حيث جاءت

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التفعيل
		المرجعي.			
3	8	تصنيف البيانات والمعلومات حسب الأنشطة والعمليات المشمولة بالمقارنة.	1,85	0,652	متوسط
4	11	تحديد الأسباب الرئيسة للفجوة في أداء البرنامج المقارن.	1,83	0,652	متوسط
5	10	تحديد نوع وحجم الفجوة في الأداء مع البرنامج المرجعي.	1,82	0,652	متوسط
6	13	رصد عوامل تفوق البرنامج المرجعي في العمليات المشمولة بالمقارنة	1,65	0,691	منخفض
7	14	وضع تصور مستقبلي لأداء البرنامج الأكاديمي.	1,44	0,688	منخفض
		المتوسط الحسابي العام	1,77	0,499	متوسط

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مستوى تفعيل مرحلة التحليل، تراوحت تنازلياً ما بين (1,44-1,92)، حيث جاءت خمس عبارات بمستوى تفعيل متوسط، وعبارتان بمستوى تفعيل منخفض، وقد جاءت العبارة رقم (9) ونصها " تحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها كميًا ونوعياً " في المرتبة الأولى بمستوى تفعيل متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (1,92) وانحراف معياري (0,645)، بينما جاءت العبارة رقم (14) ونصها " وضع تصور مستقبلي لأداء البرنامج الأكاديمي." في المرتبة الأخيرة، بمستوى تفعيل منخفض، وبمتوسط حسابي بلغ (1,44). وانحراف معياري (0,688)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى تفعيل مرحلة التحليل (1,77) وانحراف معياري (0,499)، مما يعني أن مستوى التفعيل جاء متوسطاً. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود منهجية واضحة ومحددة لعملية الحصول على البيانات والمعلومات من البرنامج المقارن، وضعف تشخيص الأداء للبرنامج المقارن والمقارن به بالإضافة إلى قصور في الجوانب الفنية لدى فريق المقارنة المرجعية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو هاني (2018) التي أشارت إلى أن البحث عن أفضل الممارسات لإجراء المقارنات جاء بدرجة متوسطة. ودراسة الحربي (2021) التي أشارت إلى أن درجة التعرف على الممارسات الناجحة، جاءت بدرجة متوسطة، واختلفت مع دراسة البتال (2019) التي أشارت إلى أن القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام محمد بن سعود كانت لديهم معرفة كافية عن واقع مرحلة التحليل.

ثالثاً: مستوى تفعيل مرحلة الموازنة والتصحيح:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى تفعيل مرحلة الموازنة والتصحيح

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التفعيل
		إجراء المقارنة.			
6	6	إجراء المقابلة بين البرامج المنافسة محلياً ودولياً.	1,67	0,686	متوسط
7	7	اختيار البرنامج المرجعي وفق ضوابط محددة مسبقاً.	1,65	0,706	منخفض
		المتوسط الحسابي العام	1,72	0,474	متوسط

يتضح من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مستوى تفعيل مرحلة التخطيط، تراوحت تنازلياً ما بين (1,65 - 1,81)، حيث حصلت ست عبارات على مستوى تفعيل متوسط، وعبارة واحدة على مستوى تفعيل منخفض، وقد جاءت العبارة رقم (2) ونصها " تحديد العمليات المراد مقارنتها ومؤشرات الأداء." في المرتبة الأولى، بمستوى تفعيل متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (1,81) وانحراف معياري (0,589)، بينما جاءت العبارة رقم (7) ونصها " اختيار البرنامج المرجعي وفق ضوابط محددة مسبقاً " في المرتبة الأخيرة، بمستوى تفعيل منخفض، وبمتوسط حسابي بلغ (1,65)؛ وانحراف معياري (0,706)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى تفعيل مرحلة التخطيط للمقارنة المقرنة (1,72) وانحراف معياري (0,474) مما يعني أن مستوى التفعيل جاء متوسطاً. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن تفعيل المقارنة المرجعية كان يعتمد على اجتهادات فردية، وافتقر إلى المنهجية العلمية، وقلة توافر متطلبات التخطيط والإعداد للمقارنة المرجعية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Michal et al, (2015) التي أشارت إلى وجود جوانب قصور في التخطيط للمقارنات المرجعية في الجامعات التشيكية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة القرني وآخرون (2014) التي أشارت إلى أن الاختيار المناسب للجامعة المراد المقارنة بها أساس مناسب للتطوير، ودراسة (Konstantina & Tsiotras, 2017) التي أشارت إلى أن نجاح المقارنة المرجعية يتطلب التخطيط لها، والتخطيط النوعي والكمي وقياس البيانات الناتجة عنه.

ثانياً: مستوى تفعيل مرحلة التحليل:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمستوى تفعيل مرحلة

التحليل

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التفعيل
1	9	تحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها كميًا ونوعياً.	1,92	0,645	متوسط
2	12	تحديد أفضل الطرق والممارسات لدى البرنامج	1,89	0,648	متوسط

أشارت إلى أن درجة توافر تطبيق أفضل الممارسات لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية، جاءت بدرجة متوسطة.

**السؤال الثاني:** ما مستوى توافر متطلبات تفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى توافر متطلبات تفعيل إجراءات المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك من وجهة نظر أفراد الدراسة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى توافر متطلبات تفعيل المقارنة المرجعية

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
1	11	وجود معايير ومؤشرات رئيسة لقياس واقع الأداء.	2,50	0,601	مرتفع
2	10	استخدام وسائل وتطبيقات تقنية حديثة.	2,42	0,650	مرتفع
3	9	توافر قنوات اتصال فعالة لتبادل البيانات والمعلومات.	2,32	0,712	متوسط
4	1	التزام ودعم إدارة الجامعة لعملية تطبيق المقارنات المرجعية.	2,31	0,748	متوسط
5	3	تشكيل فريق للمقارنة المرجعية متنوع الخبرات والمهارات.	2,30	0,712	متوسط
6	8	الاطلاع على تجارب عالمية في مجال المقارنة المرجعية.	2,29	0,620	متوسط
7	13	وجود أدوات وأساليب متنوعة للتأكد من تحقق التغيير المطلوب.	2,28	0,716	متوسط
8	12	ربط أهداف المقارنات المرجعية بالأهداف الاستراتيجية للجامعة.	2,26	0,707	متوسط
9	4	بناء ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات المقارنة المرجعية.	2,25	0,775	متوسط
10	5	إعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال المقارنات المرجعية.	2,21	0,782	متوسط
11	15	تحديث معايير اختيار البرامج المرجعية الرائدة في مجال التخصص بشكل سنوي.	2,19	0,834	متوسط
12	14	الاستعانة بخبراء مختصين في مجال المقارنات المرجعية.	2,18	0,713	متوسط

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التفعيل
1	16	إعداد خطة تحسين لتبني أفضل الممارسات المكتسبة من البرنامج المرجعي.	2,04	0,534	متوسط
2	18	تحديد الأدوار والموارد والوسائل لإجراء التغييرات المطلوبة.	1,95	0,671	متوسط
3	15	تعديل أفضل الطرق والممارسات المكتسبة لتنكيف مع البرنامج المقارن.	1,91	0,614	متوسط
4	17	مناقشة خطة التحسين مع المستفيدين من البرنامج الأكاديمي.	1,86	0,576	متوسط
5	21	متابعة مدى التقدم في إجراء التحسينات.	1,84	0,524	متوسط
6	19	ربط عملية تنفيذ الأعمال والإجراءات بجدول زمني.	1,80	0,712	متوسط
7	20	مراقبة سير إجراءات التنفيذ واتخاذ التعديلات اللازمة.	1,78	0,650	متوسط
8	23	إعادة إجراء مقارنة جديدة مع البرنامج المرجعي.	1,75	0,650	متوسط
9	22	التأكد من معالجة الفجوة في الأداء باستخدام أساليب تقييم متنوعة.	1,73	0,702	متوسط
المتوسط الحسابي العام			1,84	0,524	متوسط

يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لعبارات مستوى تفعيل مرحلة التنفيذ والنضوج، تراوحت تنازلياً ما بين (2,04)- (1,73)، حيث حصلت جميع العبارات على مستوى تفعيل متوسط، وقد جاءت العبارة رقم (16) ونصها " إعداد خطة تحسين لتبني أفضل الممارسات المكتسبة من البرنامج المرجعي." في المرتبة الأولى بمستوى تفعيل متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (2,04) وانحراف معياري (0,534)، بينما جاءت العبارة رقم (22) ونصها " التأكد من معالجة الفجوة في الأداء باستخدام أساليب تقييم متنوعة " في المرتبة الأخيرة، بمستوى تفعيل متوسط، وبمتوسط حسابي بلغ (1,73) وانحراف معياري (0,702)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى تفعيل مرحلة المواءمة والتصحيح (1,84) وانحراف معياري (0,524) مما يعني أن مستوى التفعيل جاء متوسطاً. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى جوانب قصور في تطبيق الإجراءات المتعلقة بمرحلتَي التخطيط للمقارنات المرجعية وتحليل البيانات والمعلومات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو هاني (2018) التي أشارت إلى أن واقع الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير وتلافي الفجوة في الأداء، جاء بدرجة متوسطة، ودراسة الحربي (2021) التي



الاستراتيجي، ودراسة ميشال وآخرون ((Michal et al, 2015)) التي أكدت على أهمية التشاركية بين الجامعات في عملية المقارنة المرجعية. ودراسة زرزار وغيايد (2017) التي أكدت على دعم الإدارة العليا وتقبل النتائج غير الجيدة للمقارنة كمتطلبين للمقارنة المرجعية المقارنة. وجميع المتطلبات التي أكدت على أهميتها الدراسات السابقة لم تتوفر بالدرجة المطلوبة في هذه الدراسة.

**السؤال الثالث: ما الدليل المقترح لتفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد.**

للإجابة عن هذا السؤال تمت مراجعة وتحليل بعض النماذج العالمية في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية، وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت أسلوب المقارنة المرجعية في الجامعات، ونتائج الدراسة الميدانية، التي أكدت على أن هناك فرص تحسين لتفعيل أسلوب المقارنة المرجعية من قبل فرق الاعتماد البرامجي بجامعة الملك خالد، وبناءً على ذلك تأكدت الحاجة إلى اقتراح هذا الدليل:

## 9. الدليل المقترح:

### 1.9 مسمى الدليل:

دليل تفعيل المقارنة المرجعية كأداة تحسين للبرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

### 2.9 تعريف الدليل:

مجموعة المراحل والإجراءات والمتطلبات التي تُقدم للمعنيين بالتخطيط الاستراتيجي، والاعتماد الأكاديمي، ولجان استحداث البرامج الأكاديمية، وتحسين البرامج القائمة، لمساعدتهم على تفعيل منهجية المقارنة المرجعية كأداة قياس تقييم وتحسين فعالة؛ تمكن جامعة الملك خالد وبرامجها الأكاديمية من تحديد موقعها التنافسي، والتقدم على مثيلاتها محلياً ودولياً.

### 3.9 فلسفة الدليل:

ترتكز فلسفة الدليل على قاعدة مفادها " البقاء للأفضل " حيث أن بقاء واستمرار البرامج الأكاديمية في المنافسة المحلية والدولية، يقتضي الانفتاح على المنافسين لتحديد موقعها التنافسي؛ قياساً بما يمتلكه المنافسون من عوامل تفوق، وتحديد فرص التحسين، والعمل على تحسينها وتطويرها، لتحقيق التميز والريادة من خلال معرفة ما يعمله المنافسون، وكيف يعملونه، وكيف يمكن التفوق عليهم.

### 4.9 منطلقات الدليل:

يرتكز الدليل المقترح على مجموعة من المنطلقات، وهي:

1. إن تحقيق التنافسية العالمية للجامعة وبرامجها الأكاديمية؛ يعتمد على مقارنتها مع الجامعات والبرامج المنافسة والرائدة ذات المراكز المتقدمة في التصنيفات العالمية.

الرتبة	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوافر
13	6	وجود اتفاقيات تعاون مع برامج رائدة في مجال التخصص.	2,12	0,792	متوسط
14	7	توفير قائمة بالبرامج الأكاديمية الرائدة في مجال التخصص.	2,10	0,751	متوسط
15	2	وجود وحدة إدارية منظمة لسير عمليات المقارنة المرجعية على مستوى الجامعة.	1,96	0,836	متوسط
المتوسط الحسابي العام			2,25	0,563	متوسط

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لعبارات متطلبات تفعيل المقارنة المرجعية، تراوحت تنازلياً ما بين (1,95-2,50)، حيث جاء متطلبان بمستوى توافر مرتفع، وثلاثة عشر متطلباً بمستوى توافر متوسط، وقد جاء المتطلب رقم (11) ونصه " وجود معايير ومؤشرات رئيسة لقياس واقع الأداء." في المرتبة الأولى بمستوى توافر مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (2,50) وانحراف معياري (0,601)، ويليه المتطلب رقم (10) ونصه " استخدام وسائل وتطبيقات تقنية حديثة." بمستوى توافر مرتفع، بمتوسط حسابي بلغ (2,42). وانحراف معياري (0,650) بينما جاء المتطلب رقم (7) ونصه " توفير قائمة بالبرامج الأكاديمية الرائدة في مجال التخصص" في المرتبة قبل الأخيرة بمستوى توافر متوسط، بمتوسط حسابي بلغ (2,10) وانحراف معياري (0,751) وجاء المتطلب رقم (2) ونصه " وجود وحدة إدارية منظمة لسير عمليات المقارنة المرجعية على مستوى الجامعة " في المرتبة الأخيرة، بمستوى توافر متوسط، وبتوسط حسابي (1,96) وانحراف معياري (0,836) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر متطلبات تفعيل المقارنة المرجعية (2,25) وانحراف معياري (0,563)؛ مما يعني أن مستوى توافر متطلبات تفعيل المقارنة المرجعية جاء متوسطاً. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدم تبني المقارنة المرجعية كنظام متكامل للتقييم والتحسين والتطوير لجميع البرامج الأكاديمية بالجامعة،

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة بنال (2019) في الجزئية المتعلقة بمتطلب استخدام التقنية في عمليات المقارنات المرجعية، حيث جاء في هذه الدراسة بمستوى مرتفع، ودراسة كونستانتينا وتسوتراس (Konstantina & Tsiotras, 2017) في الجزئية المتعلقة بمتطلب قياس البيانات المتعلقة بالأداء حيث جاء متطلب وجود معايير ومؤشرات رئيسة لقياس واقع الأداء بمستوى مرتفع. في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة القرني وآخرون (2014) التي أكدت على أهمية متطلب الاختيار المناسب للجامعة المراد المقارنة بها، ودراسة عبدالعالي (2014) التي أكدت على أهمية متطلب التخطيط

2. إن المقارنة المرجعية تمكن الجامعة وبرامجها الأكاديمية من تحديد موقعها التنافسي بين مثيلاتها على المستويين المحلي والدولي.
  3. إن الحصول على الاعتماد البراهجي أو تجديده يتطلب إجراء المقارنات المرجعية خلال آخر ثلاث سنوات.
  4. إن المقارنة المرجعية منهجية منظمة وهادفة للتعرف على أفضل طرق وممارسات الجامعات والبرامج الرائدة والإفادة منها في التحسين والتطوير والتميز.
  5. نتائج الدراسات والبحوث السابقة، التي أكدت على أهمية المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التميز وتطوير معظم الجامعات العالمية.
  6. نتائج هذه الدراسة الميدانية التي أظهرت أن مستوى تفعيل المقارنة المرجعية كأداة لتحسين البرامج الأكاديمية بجامعة الملك خالد، وأن مستوى توافر متطلبات تفعيلها دون المستوى المأمول؛ مما دعت الحاجة إلى تفعيل دورها كأداة للتحسين والتطوير من خلال تبني أفضل الطرق والممارسات المكتسبة من البرنامج المرجعي.
- 5.9 أهداف الدليل المقترح:**
1. تحديد هدف المقارنة المرجعية ومجالها.
  2. تحديد العمليات المراد مقارنتها ومؤشرات الأداء الرئيسة.
  3. تحديد طرق جمع البيانات والمعلومات ومصادرها.
  4. تشخيص واقع البرنامج المقارن (نقاط القوة ونقاط التحسين).
  5. إجراء المفاضلة بين أفضل البرامج المنافسة محلياً ودولياً.
  6. اختيار البرنامج المرجعي.
  7. جمع البيانات والمعلومات حول العمليات المراد مقارنتها للبرنامج المرجعي. ويتطلب تفعيل إجراءاتها ما يلي:
1. دعم والتزام إدارة الجامعة بتفعيل منهجية المقارنة المرجعية.
  2. ربط منهجية المقارنة المرجعية بعملية التخطيط الاستراتيجي للجامعة.
  3. تشكيل فريق عمل يتضمن عناصر مؤهلة ومدربة مع وجود خبير متخصص مع الفريق.
  4. وجود اتفاقيات تعاون مع الجامعات الرائدة. (المتقدمة في التصنيفات العالمية)
  5. تصميم مقاييس لقياس الأداء الحالي للبرامج الأكاديمية المراد مقارنتها.
  6. تحديد احتياجات المستفيدين من البرامج الأكاديمية (الطلاب، جهات التوظيف) من خلال استبانات استطلاع الرأي.
  7. تصميم معايير محددة لاختيار العمليات والأنشطة المراد مقارنتها بناء على ارتباطها بالوظائف الرئيسة للبرنامج الأكاديمي واحتياجات المستفيدين.
  8. إعداد قائمة محدثة سنوياً بأفضل البرامج المنافسة محلياً ودولياً، وفق مراكز الجامعات التابعة لها في التصنيفات العالمية.
  9. تنظيم زيارات ميدانية للبرامج المرجعية وإعداد تقارير تفصيلية عن نتائج الزيارة.

- 5.9 أهداف الدليل المقترح:**
1. تحديد احتياجات المستفيدين من البرامج الأكاديمية (الطلاب، جهات التوظيف) من خلال استبانات استطلاع الرأي.
  2. تصميم معايير محددة لاختيار العمليات والأنشطة المراد مقارنتها بناء على ارتباطها بالوظائف الرئيسة للبرنامج الأكاديمي واحتياجات المستفيدين.
  3. إعداد قائمة محدثة سنوياً بأفضل البرامج المنافسة محلياً ودولياً، وفق مراكز الجامعات التابعة لها في التصنيفات العالمية.
  4. تنظيم زيارات ميدانية للبرامج المرجعية وإعداد تقارير تفصيلية عن نتائج الزيارة.
- المرحلة الثانية:** مرحلة التحليل، وتشمل الإجراءات التالية:
1. فرز وتصنيف البيانات والمعلومات حسب العمليات والأنشطة.
  2. تحليل البيانات والمعلومات كمياً ونوعياً.
  3. تشخيص الأسباب الرئيسة لوجود الفجوة في الأداء.
  4. تحديد أفضل الطرق والممارسات.
  5. حصر العوامل التي أدت إلى تفوق البرنامج المرجعي.
  6. وضع تصور مستقبلي لأداء البرنامج الأكاديمي المقارن. ويتطلب تفعيل إجراءاتها ما يلي:
1. وجود أدلة ووثائق تؤكد صحة البيانات والمعلومات للبرنامج المرجعي.
  2. وجود عدد من المختصين في مجال الإحصاء والقياس.
  3. توفير وسائل وبرامج تقنية حديثة مثل برنامج (SPSS).
  4. ربط عمليات المقارنة المرجعية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى الكليات والجامعة.

### 6.9 مكونات الدليل المقترح

- يتضمن الدليل المقترح ثلاث مراحل يركز تحقيقها على مجموعة من الإجراءات والمطلوبات، ويمكن عرضها على النحو التالي:
- المرحلة الأولى:** مرحلة التخطيط، وتشمل الإجراءات التالية:

5. وجود عدد من الموظفين الإداريين والفنيين المؤهلين.
5. طباعة الدليل الإجرائي في كتيب ونشره على موقع الجامعة.
6. تصميم نماذج موحدة لتفعيل استخدام الدليل.
- المرحلة الثالثة: مرحلة (المواءمة والتصحيح)، وتشمل الإجراءات التالية:

### 10 التوصيات:

1. تعديل أفضل الطرق والممارسات المكتسبة من الشريك المرجعي؛ لكي تتسجم مع ظروف البرنامج الأكاديمي المقارن.
2. إعداد خطة تحسين لمعالجة الفجوة المحددة في الأداء من خلال تبني أفضل الطرق والممارسات.
3. مناقشة خطة التحسين مع أعضاء هيئة التدريس وخبراء في مجال المقارنة المرجعية، وتعديلها وفق نتائج التغذية العكسية.
4. تحديد الأدوار والموارد والوسائل اللازمة لإحداث التغييرات المطلوبة.
5. ربط تنفيذ المهام والإجراءات بجدول زمني محدد، موضحاً فيه وقت بداية المهمة ونهايتها.
6. إجراء التعديلات اللازمة عند حدوث صعوبات خلال سير إجراءات التنفيذ.
7. متابعة مدى التقدم في إجراءات التحسين.
8. التأكد من معالجة الفجوة في الأداء باستخدام أساليب تقييم متنوعة. ويتطلب تفعيل إجراءاتها ما يلي:

### 11 مقترحات الدراسة:

1. توفير الموارد البشرية والمادية.
2. تقارير أسبوعية عن سير إجراءات التنفيذ.
3. تصميم استبانات لاستطلاع رأي المستفيدين (الطلاب، جهات التوظيف، أعضاء هيئة التدريس).
4. وجود ثقافة تنظيمية تدعم تقبل التغيير من خلال عقد ورش ولقاءات على مستوى الكليات.
5. ربط نتائج المقارنات المرجعية بالخطط الاستراتيجية للكليات والجامعة.
- دليل مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية لبرامج التعليم الفني والتدريب المهني في ضوء بعض النماذج العالمية.
- برنامج مقترح لتأهيل فرق الاعتماد الأكاديمي بالجامعات في ضوء مدخل المقارنة المرجعية.
- الصعوبات التي تواجه الجامعات في تطبيق المقارنات المرجعية.

### 12 قائمة المراجع

- 7.9 الجهات المسؤولة عن تطبيق الدليل.
1. عمادة التطوير الأكاديمي والجودة.
2. وحدة المقارنات المرجعية (المقترحة) على مستوى الجامعة.
3. عمادات الكليات والعمادات والوحدات المساندة.
4. الأقسام الأكاديمية.
5. لجان الاعتماد البرامجي.
- 8.9 متطلبات تطبيق الدليل:
1. اعتماد إدارة الجامعة للدليل، وإصدار السياسات والتعليمات المنظمة للعمل به.
2. إنشاء وحدة إدارية على مستوى الجامعة للإشراف على المقارنة المرجعية.
3. عقد ورش تدريبية للتعريف بالدليل وكيفية تفعيله على الواقع.
4. تدريب لجان الاعتماد الأكاديمي على تنفيذ إجراءات مراحل الدليل.
- أبو هاني، عماد الدين. (2018). أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة: دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- لأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية. (2015). البيان الختامي والتوصيات. مؤتمر قياس الأداء وتطبيق نظام المؤشرات الرئيسية لتعزيز الجودة الشاملة في جامعات العالم العربي، الجامعة الإسلامية، وجامعة طيبة، المدينة المنورة، 2-4 مارس، 2015.
- البتال، هدى علي. (2019). واقع تطبيق المقارنة المرجعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.
- الحري، سلطان مجاهد. (2021). درجة مساهمة المقارنة المرجعية في تطوير كفاءة أداء القيادات الأكاديمية في كليات التربية بالجامعات السعودية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، مؤسسة إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، مكة المكرمة، 1-3 أكتوبر، 2021.

- presented to the International Conference on Qualifying and Empowering Educational Leaders to Achieve Institutional Excellence, Ithra Knowledge Foundation for Conferences and Research, Makkah Al-Mukarramah, October 1-3, 2021.
- Al-Qarni, Awad and Akkawi, Ahmed and Daoud, Ibrahim. (2014). The experience of King Saud University in building a benchmarking system. The Arab Journal for Quality Assurance of University Education, University of Science and Technology, Sana'a, 7 (17), 47-63. (In Arabic)
- Education and Training Evaluation Authority. (2021). Report of the external auditors of the PhD program in educational administration and supervision at King Khalid University. (In Arabic)
- Finnigan, Jerome. (1996). The Manager s Guide to Benchmarking Jossey Bass Publishers, 3 rd Ed, San Francisco .
- Goetsch, L & Davis, B . (1997). Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing and Services, 2ed, Prentice- Hall, USA: 444.
- Helmy, Fouad Ahmed. (2017). Benchmarking comparison, research presented to the twenty-fourth annual scientific conference: Education leadership and management in the Arab world: reality and future visions, Egyptian Association for Comparative Education and Instructional Administration, Ain Shams University, Cairo 157-171. (In Arabic)
- Horn, Gren, Vharles, T., Datar, M. & Fostatr, G. (2006). Cost Accounting: A managerial Emphasis. 11Ed, Prented in USA .
- Kaplan, S., Atkinson, A. & Young, S. (2007). Management Accounting. 5 Ed, Prentice hall .
- King Abdullah II Center for Excellence. (2018). Benchmarking Procedures Manual. Amman. (In Arabic)
- Konstantina, Tasopoulou K. & Tsiotras, G. (2017). Benchmarking towards excellence in higher education. Benchmarking an International Journal, 24(3), 617-634. DOI 10.1108/BIJ-03-2016-0036
- Michal, Placek M., Ochrana, F., & Pucek, M. (2015). Benchmarking in Czech Higher Education. The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, 5(2), 101-124.
- Talib, Alaa and Mohamed Abdel Fattah. (2009). The basics of benchmarking. Amman, Jordan: Safa Publishing House. (In Arabic)
- The General Secretariat of the Association of Arab Universities. (2015). Final statement and recommendations. Conference on Performance Measurement and Application of the Key Indicators System to Enhance Total Quality in the Universities of the Arab World, The Islamic University, and Taibah University, Madinah, March 2-4, 2015. (In Arabic)
- Zarzar, Ayachi and Ghayad, Karima (2017). Conceptual framework for benchmarking and its importance for modern organizations. Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies, University of Larbi Ben Mhidi Oum El Bouaghi, Skikda Algeria, (7), 209-225. (In Arabic)
- حلمي، فؤاد أحمد. (2017). المقارنة المرجعية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس القاهرة 157 – 171.
- زرزار، العياشي وغياد، كريمة (2017). الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، سكيكدة الجزائر، (7)، 209-225.
- طالب، علاء ومحمد عبد الفتاح. (2009). أساسيات المقارنة المرجعية. عمان الأردن: دار صفاء للنشر.
- العبد العالي، فوزية حمد. (2014). استخدام المقارنة المرجعية لتحسين مستوى أداء الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود أمودجاً. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الغندور، محمد جلال. (2016). البحث العلمي بين النظرية والتطبيق. دار الجوهرة للتوزيع والنشر: القاهرة.
- القرني، عوض وعكاوي، أحمد والداود، إبراهيم. (2014). تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 7 (17)، 47-63.
- مركز الملك عبدالله الثاني للتميز. (2018). دليل إجراءات المقارنات المعيارية. عمان.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2021). تقرير المراجعين الخارجيين لبرنامج الدكتوراه في تخصص الإدارة والإشراف التربوي بجامعة الملك خالد.

## References

- Abu Hani, Imad El-Din. (2018). The effect of benchmarking on improving the performance of employees at Rabat University College in Gaza: a case study. Unpublished Master's Thesis, the Islamic University, Palestine. (In Arabic)
- Al-Abdali, Fawzia Hamad. (2014). Using benchmarking to improve the performance level of Saudi universities: King Saud University as a model. Unpublished PhD thesis, King Saud University, Riyadh. (In Arabic)
- Al-Battal, Huda Ali. (2019). The reality of the benchmarking application at Imam Muhammad bin Saud Islamic University. Unpublished master's thesis, Imam Muhammad bin Saud University, Riyadh. (In Arabic)
- Al-Ghandour, Mohamad Jalal. (2016). Scientific research between theory and practice. Al-Gawhara House for Distribution and Publishing: Cairo. (In Arabic)
- Al-Harbi, Sultan Mujahid. (2021). The degree of contribution of the benchmarking in developing the efficiency of the performance of academic leaders in the faculties of education in Saudi universities. Paper