

البحث الثاني عشر:

المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي

إعداد :

د/جبل حامد على حسن
أستاذ الإدارة التعليمية المساعد
الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة

” المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي ”

د/ جبل حامد على حسن

• مستخلص البحث:

تتميز مؤسسات التعليم الجامعي في العصر الحاضر بتعدد الوظائف والأهداف، وكلما اتسعت وتعددت مهام ووظائف التعليم الجامعي كلما تعددت القرارات، وحتى يتم صناعة قرار جامعي ناجح يعمل على تطوير مؤسسات التعليم الجامعي وتحقيق أهدافها، فإنها تحتاج الى مدخل يعمل على توافر أحدث المعلومات عن الجامعات المتميزة، والتي يمكن ان تقوم به المقارنة المرجعية؛ فالمقارنة المرجعية تمتلك امكانات وانواع متعددة تعمل على جمع البيانات والمعلومات على أسس علمية وأخلاقية، والتعرف على التجارب الناجحة؛ مما يوفر بدائل متعددة؛ تعمل على دعم صناعة القرار الجامعي وتطوير الواقع المؤسسي، ويهدف هذا البحث الى التعرف على، اسس المقارنات المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي، ومكونات صنع القرار الجامعي، وامكانات المقارنة المرجعية في صنع القرار الجامعي، وبناء تصور مقترح لاستخدام المقارنة المرجعية كمدخل لدعم صناعة القرار الجامعي، ولتحقيق الاهداف السابقة استخدم البحث 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، ومراحلها، ومميزاته ومعوقاته؛ وذلك للوقوف على امكانات المقارنة المرجعية في دعم صناعة القرار الجامعي. وخلص البحث الى عدة نتائج من أهمها أن المقارنة المرجعية تمتلك مميزات وامكانات وانواع متعددة تعمل على دعم صناعة القرار الجامعي والتوجه بالجامعة نحو مستقبل أفضل.

Benchmarking as an Entrance to Support University Decision-Making

Pro.jabal Hamed Ali Hassan

Abstract:

Higher Education institutions are characterized, at the present time, with many functions and aims. The more the Higher Education missions and functions are expanded and varied the more the decisions become numerous. To make successful university decision which works on developing Higher Education institution sand achieves their goals, it needs an entrance to work with the newest information about distinguished universities which could be done by Benchmarking; Benchmarking own possibilities and various types which work on collecting data and information on scientific and ethical basis, identifying successful experiments; that provides us with various alternatives; works on supporting University decision-making, developing institutional reality. This research aims to identify basis of Benchmarking in Higher Education institutions, components of University decision-making, possibilities of Benchmarking in University decision-making and constructing a suggested visualization for using Referenced Comparisons as an entrance to support University decision-making. To achieve these previous aims, the researcher has used Descriptive Analytical approach to describe and analyze the concept of Benchmarking types, benefits,

importance, applying procedures, affecting factors on its success Higher Education institutions, besides describing and analyzing the concept of University decision-making, its phases, advantages and obstacles; that's to realize possibilities Benchmarking in supporting University decision-making. The research has reached many results; the most important one is that Referenced Comparisons have advantages ,possibilities and various types which work on supporting University decision-making and moving forward a better future for the university.

• مقدمة البحث :

يشهد العصر الحالي تغييرات عديدة تؤثر على المجتمع وأداء مؤسساته وفي ظل المنافسة الشديدة بين مؤسسات المجتمع والتي تبحث دائما عن التطوير والتحسين من خلال ردم الفجوة بينها وبين المؤسسات الرائدة في مجال عملها ، فإنها تحتاج إلي تبني المداخل التي تعمل على تطويرها، وتحسين أدائها، وتعد المقارنة المرجعية من الأساليب الإدارية الحديثة والتي أثبتت نجاحا هائلا في التطبيق في الدول المتقدمة في تحسين أداء المنظمات من خلال التعلم من المنظمات الرائدة في مجال عملها (البرواي والخطيب، ٢٠٠٥م، ص٧).

فالمقارنة المرجعية هي المقارنة مع المنظمات الأخرى وتعلم الدروس من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وهي تتضمن العديد من العناصر الإجرائية ، كما أنها تتميز بعملية ذات طابع علمي تقوم على منهجية محددة تتضمن مراحل وخطوات وإجراءات وهدافها التعرف على نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة بغية التحسين ،والتركيز على مقارنة جوانب الأداء للمنظمة من وظائف أو عمليات مع أفضل الممارسين، وتطبيق ما تم تعلمه من منظمات أخرى ، كما أنها عملية مستمرة لا تتوقف إذا ما أرادت المنظمة أن تبقى متميزة باستمرار(رباعية، ٢٠١١ م ، ص١٢٥).

والجامعات من المؤسسات التعليمية التي تسعى دائما إلى تطوير ذاتها من خلال البحث عن المداخل الإدارية التي تتغلب بها على مشكلاتها ، وتطوير ذاتها، وتحسين أدائها ، وتعتبر المقارنة المرجعية من المداخل الإدارية التي تقدم مؤسسات التعليم العالي فرصا لتطوير وتحسين أدائها من خلال : تحديد الفجوات في الأداء بين الجامعة وغيرها من الجامعات الأخرى ؛ وتحديد الفرص والتحديات من أجل تطوير أو تحسين المستقبل ، و تحديد نقاط القوة والضعف ؛ والتي يمكن التعرف عليها من خلال الدراسات مع الآخرين والحصول على تقييم موضوعي من خلال دراسة موضوعية للأداء الحالي، وإقرار الأساليب والعمليات المتبعة والممارسة حاليا (والعكس بالعكس)؛ والمقارنة مع المنافسين أو المنظمات التي لديها مهام أو عمليات مماثلة؛ كما يمكن مقارنة العمليات بين أنواع مختلفة من المؤسسات وأيضا بين المنظمات العامة والخاصة (Universidad de Alicante , 2013, pp31-32).

وتعتبر عملية صناعة القرار في جميع المؤسسات لب العملية الإدارية لأنها تتضمن اختيار من بين مجموعة خيارات . كما أنها تؤدي دورا مهما في التحفيز والقيادة والاتصال والتغيير التنظيمي ولا تخلو أي وظيفة ادارية منها ؛ فهي تستخدم في التخطيط ، والتنظيم ، والتعيين ، والتوجيه ، والتنسيق والإدارة (النعيمي، ٢٠١٠ م ص ٢٠٥) . كما أنها من العمليات الإدارية الهامة التي تحتاج إليها معظم مؤسسات المجتمع والتي يتوقف على نجاحها نجاح المؤسسة وتقدمها ؛ فعملية صناعة القرار في الوقت المناسب تعتبر اليوم من أولويات تحقيق النجاح في جميع مؤسسات المجتمع ، وعلى وجه الخصوص مؤسسات التعليم الجامعي، وذلك لتمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى فهي مؤسسات تنتج عقولا وخبرات وكفاءات تخدم المجتمع كما أنها مؤسسات لها أهدافها ورسالتها ورؤيتها والتي تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى (الحلبي وغالي، ٢٠١٢ م، ص ٨) .

كما تمثل عملية صناعة القرار الجامعي عملية مهمة في تطوير اداء المؤسسة والتوجه بها نحو المستقبل .

مما يتطلب توفر مدى واسع من البيانات والمعلومات والتي يتم جمعها من داخل المؤسسة أو من خارجها فنوعية المعلومات وكمياتها المتوفرة تصبح مؤهلة لدعم جميع القرارات التي يجب اتخاذها حيث يتوقف كل قرار ناجح على دقة المعلومات وكميتها وفعاليتها وكلما كانت المعلومات دقيقة وأكيدة ومجمعة من مصادر موثوق بها كلما كان القرار سليما وصحيحا ويعمل على تحقيق الأداء المستهدف(زردومي، ٢٠١٠ م، ص ص ٢٠٤ - ٢٠٥)

وتمثل المقارنة المرجعية أداة متميزة للحصول على البيانات والمعلومات؛ وذلك لما تمتلكه من أنواع متعددة من المقارنات الداخلية والخارجية . كما أن أسلوب المقارنة المرجعية ليس مجرد وسيلة لجمع المعلومات فقط . فقد اشار باسيلي(٢٠١٠ م، ص ١٠٥) بأن اسلوب المقارنة المرجعية هو مدخل بنائي(Structured Approach) الغرض منه التعلم والتطوير ومشاركة المعرفة الخارجية للأخرين عن طريق تجميع البيانات لغرض المقارنة مع المنافسين ذو أفضل أداء . حيث تساعد طريقة التعلم من الآخرين المؤسسة في التفوق على منافسيها؛ كما يتيح استخدام هذه الطريقة الفرصة للاطلاع على تجارب المؤسسات المنافسة التي تتبوأ مراكز متقدمة، واستخدام المعلومات التراكمية لهذه المؤسسات في التعلم وتجنب تكرار أخطاء الآخرين وتحقق هذه الطريقة طفرة كبيرة في تحسين الأداء بدلا من التحسين التدريجي .

• مشكلة البحث:

تتميز مؤسسات التعليم الجامعي في العصر الحالي بالتعقيد وتعدد الوظائف والأهداف وكلما اتسعت وتعددت مهام ووظائف التعليم الجامعي كلما تعددت

القرارات وحتى يتم صناعة قرار جامعي ناجح يعمل على تطوير مؤسسات التعليم الجامعي وتحقيق أهدافها، فإنها تحتاج الي مدخل يعمل على توافر أحدث المعلومات عن الجامعات المتميزة ، وتوافر بدائل متعددة والتي يمكن ان تقوم به المقارنة المرجعية، فقد توصلت دراسة (Lutfullayev, 2007, p.13) أن المقارنة المرجعية أصبحت ينظر لها كأداة للإدارات الحديثة لدعم القرارات الاستراتيجية. كما توصلت دراسة (Uchechi, 2011, pp.288-298) أن المقارنة المرجعية وسيلة ممكنة للتطوير، والتي يمكن أن تؤدي الي إدارة جامعية مبتكرة في المستقبل كما اقترحت دراسة (AL-MEDLEJ, 2007, PP.288-289) إلى تبني المدخل الذي من شأنه أن يؤدي الي مزيد من الكفاءة في عملية صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي. كما أشارت نتائج دراسة (Haris, 2012, p.38) أن توافر المعلومات من العوامل التي لها مساهمة كبيرة في صنع القرار حيث بلغت نسبة متغير المعلومات ٧٣.٣٠٪.

فالمقارنة المرجعية تعمل على جمع البيانات والمعلومات على أسس علمية وأخلاقية، والتعرف على التجارب الناجحة؛ مما يوفر بدائل متعددة؛ تعمل على دعم صناعة القرار الجامعي وتطوير الواقع المؤسسي والاتجاه بالجامعة نحو مستقبل أفضل.

من هنا تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن أن تسهم المقارنات المرجعية في دعم صناعة القرار الجامعي؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ ما الاسس النظرية للمقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي؟
- ◀ ما أسس صناعة القرار الجامعي؟
- ◀ ما إمكانات المقارنة المرجعية لدعم صناعة القرار الجامعي .
- ◀ ما التصور المقترح لاستخدام المقارنات المرجعية كمدخل لدعم صناعة القرار الجامعي؟

• منهج البحث:

يستخدم البحث 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.

• أهداف البحث:

- يهدف البحث الي التعرف على ما يلي:
- ◀ الاسس النظرية للمقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي؟

- ◀ أئس صنع القرار الجامعي؟
- ◀ إمكانات المقارنة المرجعية لدعم صناعة القرار الجامعي .
- ◀ التصور المقترح لاستخدام المقارنات المرجعية كمدخل لدعم صناعة القرار الجامعي ؟

• أهمية البحث:

- ترجع أهمية البحث الى ما يلي:
- ◀ محاولته للتعرف على الدور الذي يمكن أن تفعله المقارنة المرجعية في تحسين صناعة القرار الجامعي ، وذلك لما تتميز به من مميزات يجعلها قادرة على دعم صناعة القرار الجامعي.
- ◀ تناول البحث للمرحلة الجامعة يمثل أهمية هذه المرحلة بوصفها مرحلة تنتج عقولا وخبرات وكفاءات تخدم المجتمع؛ مما يعمل على تطوير كافة مؤسسات المجتمع.
- ◀ كما تعتبر من اول الدراسات التي تتناول المقارنة المرجعية كأداة لدعم صناعة القرار الجامعي ؛ مما يعمل على تحسين اداء مؤسسات التعليم الجامعي.

• مصطلحات البحث:

• المقارنات المرجعية: Benchmarking

هي عملية يتم من خلالها البحث عن ممارسات الأداء المتميزة ، وتبادل المعلومات عن تلك الممارسات وتبني تلك الممارسات لتلبية احتياجات المؤسسة نفسها وتنفيذها" (Meade,2007,pp.4-5) . أو هي "عملية منظمة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج ، سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة ، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها ، للوصول إلى الأداء الأفضل" (عبد الوهاب، ٢٠٠٩ م ، ص٦).

ويعرفها مجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا Higher Education (Funding Council for England,2010,p.2): بأنها عملية يتم من خلالها تحليل الممارسات لتوفير قياس معياري من الأداء الفعال داخل المنظمة (مثل الجامعات) وتستخدم أيضا معايير لمقارنة الأداء مع غيرها من المنظمات والقطاعات الأخرى .

مما سبق يمكن تعريف المقارنة المرجعية: بأنها أحد أدوات تقييم وتطوير وتحسين الأداء ؛ والتي تعمل على تحديد الضجوات ، والتعرف على اسبابها والعمل على معالجتها من؛ خلال تبني الممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها للوصول الي اداء متميز يتوجه بالجامعة نحو مستقبل أفضل.

• صنع القرار الجامعي Decision-making :

يعرف صنع القرار: بأنه هو " سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين" (الجوهري، ١٩٨٠ ، ص١٧١)

ويعرف صنع القرار التعليمي: "بأنه هو العملية الإدارية التي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية متواكبة لحل المشكلات ودراسة القضايا التعليمية وتحليلها بهدف إصدار قرار أو سلسلة قرارات فيها مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل تنفيذ هذه القرارات" (بكر، ٢٠٠٢، ص٨٢).

كما تعرف جامعة University of Massachusetts Dartmouth صنع القرار الجامعي بأنه هو عملية اتخاذ خيارات عن طريق تحديد الأهداف، وجمع المعلومات، وتقييم الوظائف البديلة .

مما سبق يمكن تعريف صنع القرار الجامعي بأنها عملية تقوم على عدة خطوات منهجية لحل مشكلة تواجه الجامعة أو دراسة قضية لتطوير الجامعة والتي تنتهي باتخاذ القرار ووضع الضوابط التي تضمن تنفيذ القرار.

• الدراسات السابقة :

• أولاً: دراسات تناولت المقارنة المرجعية في التعليم الجامعي:

• دراسة (Lutfullayev,2007):

هدفت الدراسة إلى وصف فاعلية ممارسات المقارنة المرجعية في التعليم العالي من منظورات مختلفة لتحسين الجودة و إلى استعراض نقدي للأعمال البحثية التي تم القيام بها في جميع أنحاء العالم في مجال المقارنة المرجعية في التعليم العالي، والهدف من هذا الاستعراض هو تحديد اتجاه القضايا والموضوعات المهمة، والتركيز على المنهجيات ونتائج البحوث التي أجريت، وأخيراً الآثار المترتبة على الأبحاث التي أجريت وتقديم بعض الاقتراحات لتحسين الجودة في بعض الجامعات المحلية:

توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من أهمها أن تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية من أفضل الممارسات في الجامعات الحكومية الماليزية، كما في حالة الجامعات الاسترالية . وأن المقارنة الداخلية من المقارنات المناسبة للجامعات للتطوير الداخلي بغض النظر عن غيرها من الجامعات في العالم، وقد تمت المقارنة المرجعية الداخلية للكليات والجامعات في البلدان الأخرى وفي ماليزيا على مدى عقود إلا أنها قد تختلف في جودة الرقابة الداخلية-التدقيق الداخلي - أو التقييم الإداري . كما أن ممارسة المقارنة المرجعية الداخلية تساعد في التعرف على جامعات القمة من خلال أربعة معايير رئيسية لقياس الجامعات المحلية والعالمية : مستوى قبول الطلاب - الموظفين وأعضاء هيئة التدريس - إبراز وسائل الإعلام - الاستشهادات المرجعية، وأخيراً ترتيب الجامعات والتي تعتبر من الطرق الأساسية للتحسين المستمر للجامعات الماليزية .

• دراسة (Burquel and Vught,2009):

هدفت الدراسة إلى بحث نتائج مشروع يموله الاتحاد الأوروبي لمدة عامين (الإدارة العامة للتعليم والثقافة) للمقارنة المرجعية للتعليم العالي الأوروبي من عام ٢٠٠٦م - ٢٠٠٨م بقيادة المركز الأوروبي للإدارة الاستراتيجية للجامعات (ESMU) (European Centre for Strategic Management of Universities) مع مركز تطوير التعليم العالي (CHE) (Centre for Higher Education Development) (اليونسكو) - المركز الأوروبي للتعليم العالي حيث أن عمليات ضمان الجودة التي تمارس حالياً تؤكد على ضمان المحاسبية إلا أنها لا تعزز بشكل كاف جودة التعليم العالي وقد أوضحت نماذج الجودة المطبقة في الصناعة قصورها.

ولتجاوز مداخل الجودة الحالية تستخدم المقارنة المرجعية كأداة إدارية حديثة لتحديد أهداف رفع مستوى الأداء من خلال التعلم من المنظمات الأخرى.

أهم نتائج الدراسة : المقارنة المرجعية في التعليم العالي تعمل على التقدم وزيادة المنافسة في بيئة التعليم العالي وينظر لها كأداة للإدارة الحديثة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ولكن المقارنة المرجعية ما زالت تستخدم بطريقة محددة ومتقطعة. كما أن المقارنة المرجعية عملية ديناميكية يتم من خلالها تحديد المؤشرات والمعايير ذات الصلة والتي يمكن أن تقيس الأداء المؤسسي مع زيادة المنافسة وتحديد الممارسات الجيدة مما يؤدي إلى تنفيذ التغيير المطلوب، كما تتطلب المقارنة المرجعية الالتزام بالتغيير والاستثمار في الموارد المالية والبشرية ومشاركة القيادة العليا والموظفين في المستويات الملائمة في المؤسسات من أجل تحقيق نتائج فعالة من حيث جمع البيانات وتنفيذ النتائج، كما لا ينبغي النظر إلى المقارنة المرجعية على أنها تقدم حلول سريعة لمعالجة ضعف الأداء على الرغم من أنها يمكن أن تستخدم في تسديد نقطة ضعف مفاجئة فهي جزء لا يتجزأ من تطوير الاستراتيجية المؤسسة للحفاظ على تحسين الأداء.

• دراسة (Rayeni & saljoogh, 2010):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كفاءة المقارنة المرجعية باستخدام أسلوب "تحليل مغلف البيانات" (DEA) في إدارات الجامعة. والمقارنة المرجعية هي عملية تحديد الإجراءات الصالحة للمقارنة بين أداء صنع القرارات في الوحدات واستخدامها في تحديد المواقع النسبية لصنع القرار في الوحدات وأخيراً وضع معايير للتمييز ويمكن اعتبار تحليل مغلف البيانات (DEA) كأداة لقياس

النتائج وتم تطبيق المقارنة المرجعية للكشف عن الأخطاء الإدارية غير الفعالة لتصبح فعالة وتعلم أفضل لممارسات جيدة.

أشارت النتائج أن (٩) إدارات فعالة بين (٢١) من الإدارات وكان متوسط الكفاءة هي ٠.٨٥١٦ والإدارات غير الفعالة لا تمتلك عدد فائض من أعضاء هيئة التدريس ولكن كل منهم سجل فائض في عدد الطلبة كما يعتبر النقص في أعمال أداء البحث من أهم مؤشرات النواتج في الإدارات غير الفعالة والتي يجب تصحيحها.

• دراسة (Uchechi, 2011)

هدفت الدراسة إلى اقتراح ومناقشة المقارنة المرجعية كأداة لتطوير مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا بهدف التقييم على جميع المستويات والوظائف . كم اعتبر أيضا على أنها محاولة لتطوير وتطبيق مؤشرات الأداء لتقديم المساعدات إلى إدارة المؤسسات المتميزة

أهم نتائج الدراسة : أن مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن تبدأ في المقارنة لقياس أنشطتها مع المؤسسات الأفضل منها في عملياتها من أجل التحسين المستمر للجودة والكفاءة في مواجهة الانخفاض الحاد في التمويل العام للطلاب الواحد . كما قدم البحث بعض الفوائد التي يمكن للمؤسسات أن تقوم بالمقارنة المرجعية بنفسها مثل (تقاسم المعرفة -تحسين جودة المؤسسة - عرض الأفكار الجيدة - توسيع آفاق التشغيل في المؤسسات -تكوين ثقافة الانفتاح على الأفكار الجديدة) كما أن هذه الدراسة أقيمت لتكون وسيلة ممكنة للتطوير وربما تؤدي إلى إدارة جامعية مبتكرة في المستقبل وأخيرا المقارنة المرجعية يجب أن تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في البلاد وذلك لمعرفة أفضل الممارسات بعضهم البعض.

• دراسة (Magutu & et al.2011)

هدفت الدراسة إلى وصف ممارسات المقارنة المرجعية في التعليم العالي في كينيا (Kenya) دراسة حالة للجامعات الحكومية ، من خلال توثيق أنشطة المقارنة المرجعية في الجامعات الحكومية لتحديد التحديات التي تواجه الجامعات الحكومية في المقارنة المرجعية .

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المسح المقطعي لجمع البيانات من الجامعات الحكومية الست (٦) وكانت عينة الدراسة كبار الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وكانت العينة ٥٣ وردت منهم ٣١ استجابة بنسبة ٥٨% كما تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل وتلخيص البيانات قبل تقديمها في شكل نسب .

أهم نتائج الدراسة : أن أنظمة التحسين المستمر في الجامعات الحكومية الكينية (Kenya) جيدة وليست ممتازة. وأن العوامل الخارجية المؤثرة على التحسينات هم الطلاب بدلاً من التشريعات بينما أن المحرك الداخلي الرئيس للتحسين هو الأداء الحقيقي، وأن الجامعات الحكومية تستخدم بشكل فعال ونجاح معيار للتحسين المستمر . كما تستخدم البحث الإجرائي ومؤشرات الأداء باعتبارهما مصادر لجمع المعلومات عن المعايير. كما أن النوع الأكثر شيوعاً في المقارنة المرجعية في الاستخدام هو تطوير وتحسين المقارنة المرجعية، والتخطيط للاستفادة من المقارنة المرجعية الدولية وأخيراً فإن العوامل الثلاثة التي أثرت على نجاح المقارنة المرجعية هي: - الوقت، الموارد المتاحة، والقابلية للمقارنة ؛ حيث أنها من الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسات لا تمارس المقارنة المرجعية الدولية.

• دراسة (Al Jazrawi & et al., 2012)

هدفت الدراسة إلى توضيح عملية المقارنة المرجعية والذي تم القيام به لجميع البرامج الأكاديمية في جامعة الخليج واستعرض الباحثون مثالين من هذه العملية الأولى: يتعلق ببرنامج اللغة الإنجليزية والثاني: هو برنامج المحاسبة لكلية العلوم الإدارية والمالية والهدف الثاني من البحث هو إجراء المقارنة المرجعية الداخلية لبعض برامج الجامعة وقام الباحثون بإجراء كل من المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية لإثبات أن جميع البرامج في جامعة الخليج تعمل على تحقيق رسالة الجامعة. والفرضية الأساسية لهذا البحث هو أن عملية القياس هي طريقة لتحسين تنفيذ عملية المقارنة المرجعية لتحديد مجالات القوة والضعف في هذه البرامج من خلال مقارنة محتويات البرامج مع أفضل الممارسات كما يتم تطبيقها في جامعات أخرى وقام الباحثون باختبار هذه الفرضية باستخدام المنهج المقارن في ضوء فلسفة الجامعة والاعتماد على بعض النماذج المعتمدة في بعض من الجامعات المحلية والعالمية.

أهم نتائج الدراسة المقارنة الخارجية توصلت الدراسة إلى أن بعض البرامج في جامعة الخليج تمارس بطريقة جيدة خاصة برنامج المحاسبة الكمية وخصوصاً اللغة الإنجليزية ومهارات المحاسبة كما أن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسينات تتعلق بالدورات الخاصة بالمالية والقانون كما أن نسبة الاتصال بين الجامعات لإجراء المقارنة في أساليب التعليم والتعلم ووسائل التقييم كانت جيدة . كما أن هناك الحاجة إلى زيادة عملية المهارات البحثية لبعض الطلاب.

أما من أهم نتائج المقارنة الداخلية : وجود نسبة عالية من التواصل لتوضيح رسالة قسم المحاسبة ومركز تطوير تعليم اللغة والتي تستند إلى أو تعكس رسالة الجامعة . كما أن قسم المحاسبة ومركز تطوير تعليم اللغة استخدم أساليب

التعليم والتعلم نفسها وكذلك نفس أساليب التقويم ومع ذلك فان مركز تطوير تعليم اللغة قام بإجراء طفيف على أساليب التقويم .

• دراسة (Woznicki & et al., 2013)

هدفت الدراسة إلى تقديم مفاهيم ونتائج برنامج المقارنة المرجعية للتعليم العالي الذي أجرته المؤسسة البولندية لرؤساء الجامعات Polish Rectors Foundation (PRF). حيث أوضحت أن المقارنة المرجعية لنظام التعليم العالي هي أسلوب يبحث عن أفضل الممارسات التي تعمل على تحقيق أفضل النتائج من خلال التعلم من الآخرين وذلك باستخدام خبراتهم والتعاون معهم ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الدراسة المقارنة المرجعية الخارجية على العمليات وأيضاً استخدام الأسلوب المفتوح وبالتالي فان الاستفادة هو نظام التعليم العالي البولندي ككل .

أهم نتائج الدراسة : أن مؤسسات التعليم العالي البولندية لا توفر آليات لمنع الازدواجية في محتوى المواد الاختيارية وأن عدم وجود مثل هذه الآلية يمكن أن يؤثر على تحصيل الطلاب وفقد الموارد المالية المخصصة للتعليم . كما أن الغالبية العظمى من مؤسسات التعليم العالي ممن شملهم الاستطلاع تسمح للطلاب بتغير اتجاهه الدراسي خلال تعلمهم . كما أظهرت البيانات أن فكرة التعلم المستمر والتعلم مدى الحياة لازالت محدودة وان دورات الدراسات العليا المتخصصة وأشكال التدريب يتم تقديمها من ٧ - ٨ ٪ من الجامعات التي شملها الاستطلاع .

• ثانيادراسات تناولت صنع القرار الجامعي :

• دراسة (Al-Medlej, 1997):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وذلك من خلال خمس عوامل ثقافية وخمس عوامل هيكلية . العوامل الثقافية هي: البيئة التنظيمية ،و المحسوبة ، و الابتكار، والتغير الاجتماعي والمهني ، و الكفاءة المهنية . والعوامل الهيكلية : المركزية ، و إضفاء الطابع الرسمي، و الروتين ، و التواصل والتنسيق كما يهدف هذا البحث إلى تأثير هذه العوامل باستخدام مداخل متعددة من اجل وضع واقتراح نهج جديد تجاه عمليات صنع قرار أكثر كفاءة .

أهم نتائج الدراسة: كشفت نتائج هذه الدراسة عدم وجود الكفاءة في عملية صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي السعودية وقدمت توصيات لتطوير مداخل جديدة للتغلب على التأثير السلبي للعوامل التي تم تحديدها من خلال فهم العوامل الثقافية والهيكلية. واقتراح تجميع البيانات التي تتبنى المدخل الذي من شأنه أن يؤدي إلى مزيد من الكفاءة في عملية صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي السعودية من خلال إدارة العوامل المحددة لوسيلة تحسين صنع

عملية القرار ونتيجة أخرى هي زيادة معرفتنا وفهمنا للعوامل التي تؤثر على صنع القرار في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .

• دراسة (Haris, 2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المحددة لصناعة القرار في مؤسسات التعليم الجامعي في جامعة ولاية جورونتالو - اندونيسيا واستخدمت الدراسة الطريقة الوصفية الكمية وتم جمع البيانات باستخدام المنهج المسحي .

أشارت نتائج الدراسة أن العوامل المتغيرة خمسة ولها مساهمة كبيرة في عملية صنع القرار في جامعة ولاية جورونتالو Gorontalo وقد بلغ متوسط العوامل الخمسة ٦٨.٢٠٪ حيث بلغت نسبة المتغير الأول: الوضع الداخلي للمؤسسة ٧٥.٧٨٪ والمتغير الثاني: توافر المعلومات ٧٣.٣٠٪ والمتغير الثالث: الوضع الخارجي للمؤسسة ٦٣.٩٨٪ والمتغير الرابع: شخصية ومهارة صنّاع القرار ٧٣.٦٧٪ والمتغير الخامس: عوامل متنوعة (نوع المشكلة . هدف القرار . نوع القرار) ٥٤.٢٩٪ .

• دراسة (Naz & et al.,2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية ممارسة صنع القرار في الجامعات الباكستانية الحكومية والخاصة والمقارنة بينها في عدة جوانب هي: قرارات يفرضها الرئيس الأعلى - قرارات تتخذ بأغلبية الأصوات - قرارات لأسباب سياسية .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن كلا من الجامعات الحكومية والخاصة لديها نفس النهج لاتخاذ القرارات بأغلبية التصويت . كما وجد اختلاف بين الجامعات الحكومية والخاصة من حيث القرارات التي يتخذها الرئيس الأعلى حيث أنها وجدت في الجامعات الخاصة تخضع لعمليات الضغط الداخلي والخارجي .

• دراسة (Bukhari& et al.,2014)

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإداريين الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي في عمليات صنع القرار من أجل الاستدامة .

ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة ممثلة من الإداريين الأكاديميين من أربع جامعات باكستانية عامة ، وذلك من خلال الثلاثة محاور التالية : دور استقلالية الإدارة الأكاديمية ، نقص الدعم من الإدارة التنفيذية العليا ، ونقص وجود الآليات من الإدارة التنفيذية العليا .

أهم نتائج الدراسة توصلت الدراسة انه يمكن التغلب على هذه الحواجز من خلال اتخاذ ثلاث مبادرات وهي: اجتماعات غير رسمية متكررة بين إدارة الجامعة

والإداريين الأكاديميين، و البداية في تغيير الإدارة التنفيذية العليا ومراجعة السياسات وإشراك أصحاب المصلحة خصوصا الأكاديميين الإداريين .

• تعليق عام على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اهتمامها بتطوير وتحسين الأداء الجامعي للجامعة كمؤسسة تعليمية تقع على قمة الهرم التعليمي في أي مجتمع وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تستخدم المقارنة المرجعية لما لها من مميزات لدعم صناعة القرار الجامعي .

وقد أفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم المقارنة المرجعية وأنواعها وفوائدها وأهميتها وخطوات تطبيقها ، والعوامل المؤثرة على نجاحها في مؤسسات التعليم الجامعي وكذلك التعرف على مفهوم صنع القرار، ومراحله ، ومميزاته ومعوقاته .

• خطوات السير في البحث:

يسير البحث بعد الانتهاء من الاطار العام وفقا للخطوات التالية:

« الخطوة الاولى : المقارنة المرجعية (نشأتها ، ومفهومها ، وأنواعها ، وفوائدها ، وأهميتها ، وخطوات تطبيقها والعوامل المؤثرة على نجاحها) في مؤسسات التعليم .

« الخطوة الثانية : مفهوم صنع القرار، ومراحله ، ومميزاته ومعوقاته .

« الخطوة الثالثة : الخطوة الثالثة: امكانات المقارنة المرجعية في دعم صناعة القرار الجامعي .

« الخطوة الرابعة : التصور المقترح لاستخدام المقارنات المرجعية كمدخل لدعم صناعة القرار الجامعي ؟

• الخطوة الأولى:

المقارنة المرجعية (نشأتها ، ومفهومها ، وأنواعها ، وفوائدها ، وأهميتها ، وخطوات تطبيقها والعوامل المؤثرة على نجاحها) في مؤسسات التعليم .

• نشأة المقارنة المرجعية:

مرت المقارنة المرجعية خلال تطورها بخمس مراحل اساسية ؛ المرحلة الأولى: الهندسة العكسية Reverse Engineering من عام ١٩٥٠ - ١٩٧٥ م ، والمرحلة الثانية: المقارنة المرجعية التنافسية Competitive Benchmarking من عام ١٩٧٦ - ١٩٨٦ م، والمرحلة الثالثة: المقارنة المرجعية العملية Process Benchmarking من عام ١٩٨٢ - ١٩٨٨ م، والمرحلة الرابعة: المقارنة المرجعية الاستراتيجية Strategic Benchmarking من عام ١٩٨٨ م حتى الآن ، والمرحلة الخامسة: المقارنة المرجعية العالمية Global Benchmarking من عام ١٩٨٨ م

حتى الآن. حيث بدأت المقارنة المرجعية في شكلها الحديث مع بدا إدخال المقارنة المرجعية التنافسية لشركة (رانك زيروكس Rank Xerox) وتنفيذها للمقارنة المعيارية في بداية عام ١٩٧٦ م (Blakeman، 2002) .

فالمقارنة المرجعية "ظهرت تطبيقاتها في الشركات الساعية للتحسين بوصفها أداء للحصول على المعلومات اللازمة لدعم أنشطة التحسين المستمر وكسب المزايا التنافسية ، وشهدت الأعوام الأولى للثمانينات بزوغ فكرة المقارنة المرجعية وتطبيقاتها لكنها لم تفهم بوصفها وسيلة لتحسين أداء الشركات إلا في بداية التسعينات (أحمد، ٢٠٠٧، ص٩٠) .

أما ظهور المقارنة المرجعية في التعليم العالي فقد ظهرت من خلال الدليل الإرشادي للمقارنة المرجعية في التعليم العالي في إطار أول مشروع ممول من الاتحاد الأوروبي عام ٢٠٠٨ م ، ويوضح هذا الدليل ممارسات مرجعية في التعليم العالي مع التركيز بوجه خاص على المقارنة المرجعية التعاونية (ECSMU، ٢٠١٠، ص٦) .

• مفهوم المقارنة المرجعية :

المقارنة المرجعية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في الدراسات الإدارية مما جعل كثيرا منهم يتناولها بالدراسة والاستفادة من مفاهيمها بالتطبيق على جميع المنظمات والمؤسسات وفيما يلي بعض تعاريف المقارنة المرجعية حيث أنها تعرف بما يلي :

أنها " احد أدوات تقويم وتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء عن الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الايجابية التي تتميز بها الوحدة الاقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء (اسماعيل، ٢٠٠٨، ص٤) .

المقارنة المرجعية هي: عملية استكشافية لمستويات الأداء الداخلي ؛ وذلك من خلال مقارنة معايير قياس أداء متعددة المستويات ،داخلية وخارجية بهدف رصد الواقع وتحقيق القياس لمستويات الأداء ، و مقارنة عمليات الأداء بنظيراتها الداخلي والخارجي في مؤسسة أخرى تتميز بمكانة عالمية ممتازة (عبد العاطي، ٢٠٠٧، ص٣٧٠) .

مما سبق يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها أحد أدوات تقييم وتطوير وتحسين الاداء ؛ والتي تعمل على تحديد الفجوات بين الاداء، والتعرف على اسبابها والعمل على معالجتها من ؛ خلال تبني الممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها للوصول الي اداء متميز يتوجه بالجامعة نحو مستقبل أفضل

• أنواع المقارنة المرجعية في الجامعات
للمقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي أنواع متعددة هي ما يلي:
(Schofield, 1998, pp.20-22)

• المقارنة المرجعية الداخلية: Internal Benchmarking
ويتم فيها إجراء المقارنة بين أداء الإدارات المختلفة داخل الجامعة؛ بهدف التعرف على أفضل الممارسات في الجامعة دون الحاجة الي معيار خارجي يمكن على أساسه مقارنة النتائج، ويعتبر هذا النوع من المقارنات ملائم للجامعات عالية المستوى.

• المقارنة المرجعية التنافسية الخارجية: External Competitive Benchmarking
المقارنة المرجعية التنافسية الخارجية : مقارنة يستند فيها الأداء على المعلومات المجمعّة من الجامعات التي ينظر إليها على أنها جامعات منافسة ، ويعتبر هذا النوع من المقارنات ذات قيمة عالية في صناعة القرار وهي عملية ليست سهلة وعادة ما تتم بواسطة جهات إدارية محايدة من أجل ضمان الحفاظ على سرية المعلومات المتبادلة.

• المقارنة المرجعية التعاونية الخارجية: External collaborative Benchmarking
يعتمد هذا النوع من المقارنة المرجعية على المعلومات المجمعّة من مجموعة كبيرة من الجامعات غير المنافسة في الوقت الحالي وقد تقوم الجامعة بإجراء هذه المقارنة بنفسها وفي حالات أخرى تقوم بها وكالات خاصة .

• المقارنة المرجعية الخارجية العابرة للصناعة: External trans-industry Benchmarking
وتسعى هذه المقارنة إلى البحث عبر العديد من الصناعات بحثًا عن ممارسات جديدة مبتكرة بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه ويعتبر هذا النوع من المقارنات من أكثر الأنواع المرغوب فيه والتي يمكن أن يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الأداء ولكن هناك من يؤكد أنه من الصعب تفعيل نتائج هذه المقارنة العابرة للصناعة بسبب اختلاف التطبيقات .

• المقارنة المرجعية التشاركية: Implicit Benchmarking
المقارنة التشاركية مرتبطة بالأنواع السابقة ومن المرجح أن يزداد استخدامها في السنوات المقبلة على مستوى الحكومات ووكالات التمويل المركزية؛ لمشاركة مجموعة من الجامعات في نشاط معين لتحقيق الاستفادة الجماعية ، وعلى الرغم من أن ملاءمة المقارنة المرجعية في هذا إلا أنه قابل بالشك من قبل البعض.

بالإضافة إلى الأنواع السابقة من المقارنة المرجعية فإنه يمكن للمؤسسات أن تعتمد المنهجيات التالية :

• معايير النموذج المثالي (أ معيار الذهب) (Ideal Type Standards (Or Gold Standards)
هو نموذج تم إنشاؤه على أساس أفضل الممارسات المثالية، ومن ثم استخدامها كأساس لتقييم المؤسسات في إطار مدى تناسبها مع هذا النموذج

وتعتبر جوائز مالكوالم بالدرج (Malcolm Baldrige) خير مثال على هذا النوع.

• **المقارنة المرجعية المعتمدة على النشاط Activity based benchmarking :**
المقارنة المرجعية المعتمدة على النشاط هي عملية منهجية يتم فيها اختيار عدد من الأنشطة، والتي يتم تحليلها ومقارنتها مع أنشطة مماثلة في مؤسسات أخرى مختارة. وخاصة تلك التي تؤثر على الأداء الكلي للمؤسسة.

• **المقارنة المرجعية الرأسية: Vertical Benchmarking**
تسعى المقارنة المعيارية الرأسية لقياس التكاليف وأعباء العمل، والإنتاجية وأداء مجال وظيفي محدد، مثل: الأعمال التي يقوم بها القسم الخاص بقبول الطلاب، ويعتمد هذا النهج عموماً على الهيكل التنظيمية القائمة، وجمع البيانات .

• **المقارنة المرجعية الأفقية: Horizontal Benchmarking**
المقارنة الأفقية تسعى لتحليل التكلفة، وأعباء العمل، والإنتاجية، والقيام بأداء عملية واحدة من خلال اجراء دراسة مقطعية وظيفية ، على سبيل المثال جميع الجوانب من قبول الطلاب بغض النظر عن موقعهم داخل مؤسسة. كما يوفر هذا النوع من المقارنة المرجعية نتائج مراجعة شاملة لممارسات المؤسسة في أي مجال معين، ولكن جمع البيانات و تفسيرها تمثل مشكلة اساسية، وتعتبر المقارنة المرجعية العمودية والافقية هي ادوات تشخيصية مفيدة .

مما سبق يتضح إن أهم ما يميز المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي أنواعها المتعددة والتي تعمل على التعرف على التجارب والممارسات الناجحة المبتكرة داخل المؤسسة وخارجها بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه، مما يجعلها اداة متميزة ذات قيمة عالية تعمل على دعم صناعة القرار الجامعي .

• **فوائد المقارنة المرجعية في الجامعات Benefits Of Benchmarking**
تجني المنظمات ومنها الجامعات عدة فوائد من المقارنة المرجعية عند تطبيقها والتي منها ما يلي (Meade,2007,p.7)

- ◀ توفير أسلوب منهجي لتحسين الجودة.
- ◀ يأتي بالتوجه الخارجي للأنشطة الداخلية.
- ◀ يستعمل المعرفة الموجودة إزاء فعالية عمليات خاصة
- ◀ تحدد الأفكار والتكنولوجيات الجديدة.
- ◀ توضح الحاجة إلى التغيير.
- ◀ يحدد مدى التحسينات المطلوبة.
- ◀ يشجع ويسهل عمليات التغيير.

- ◀ يوفر إطارا لعملية التغيير.
- ◀ انخفاض الذاتية في صنع القرار.
- ◀ يضيف شرعية الأهداف من خلال استنادها على بيانات مهمة.
- ◀ يمكن إدراج أفضل الممارسات في منظمة واحدة؛
- ◀ تشجع ثقافة التعلم والتي تكون مفتوحة على الأفكار الجديدة.
- ◀ تعزز جهات الاتصال والشبكات.

كما حدد التقرير الأوروبي حول المقارنة المرجعية الصادر من المركز الأوروبي للإدارة الإستراتيجية للجامعات عام ٢٠٠٨ م ، European Centre for Strategic Management of Universities ESMU (2008) الفوائد التالية للمقارنة المرجعية (HESA,2010, p25) .

- ◀ مقارنة وقياس الأداء لأجل المنافسة .
- ◀ التقييم الذاتي للأداء في مجالات محددة .
- ◀ تقديم الدعم لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها .
- ◀ تقوية الهوية المؤسسية.
- ◀ الحصول على البيانات اللازمة لصنع القرار.
- ◀ فهم أفضل للإجراءات.
- ◀ وضع أهداف محددة للتحسين.
- ◀ المشاركة في الممارسات الجيدة وتعزيز التعلم من الآخرين حول كيفية التحسين .
- ◀ الاستجابة لمعايير الأداء الوطنية والدولية .
- ◀ إقامة أدلة المحاسبة أمام أصحاب المصالح العامة
- ◀ وضع معايير جديدة لكل قطاع.

مما سبق يتضح أن للمقارنة المرجعية فوائد عديدة من أهمها أنها تبحث عن أفضل الممارسات وتأتي بها الي داخل الجامعة، كما تعمل علي انخفاض الذاتية في صنع القرار ، و الحصول على البيانات اللازمة لصنع القرار، ووضع أهداف محددة للتحسين.

• أهمية المقارنات المرجعية :

- ◀ ترجع أهمية المقارنة المرجعية من خلال ما تحققه من منافع للمؤسسات والتي منها ما يلي (اسماعيل ، ٢٠٠٨ ، ص ٤٠) .
- ◀ تساعد الوحدة في التحديد الدقيق للضجوة بين أداءها وأداء الوحدات الرائدة
- ◀ تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
- ◀ تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.

« تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي
« تزود الوحدة بالوسائل التي تمكنها من أن تبني في ذات الوقت تعالج فيه
نقاط الخلل

« تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للوحدة
« أن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية
خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء
الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.

كما يوجد عدد من الأسباب توضح أهمية اختيار الجامعات للمقارنة
المرجعية والتي منها ما يلي (Rezić, S. & et al.,, 2014, P 9):
« يتحتم على الجامعات أن تتغير وتبقى في صدارة المنافسة، والمقارنة المرجعية
هي نظام لإدارة هذا التغيير.

« التشجيع على تحقيق قفزات نوعية في الأداء.
« تحتاج الي الحد الأدنى من الوقت لإنجاز التغيير.
« أنها تساعد على تحديد أهداف فعالة وإجراءات انتاجية.
« تسعى لتحقيق التميز، والتفكير المتعمق في المعرفة، والابتكار.
« تعمل على تأكيد ومراعاة احتياجات أصحاب المصلحة (الداخلية
والخارجية)
« تعمل على تكوين وضع أفضل لفهم المنافسين وتغييرات مؤسسات التعليم
العالي.

« توفر الشعور بالحاجة الملحة لتحسين أساليب العمل.
« تؤكد على تضمين أفضل الممارسات في إجراءات العمل.

• أهداف المقارنة المرجعية في الجامعات:

للمقارنة المرجعية أهداف متعددة في الجامعات والتي تتوقف على المجالات
التي تسعى الجامعة الى تطويرها وتحسينها فمثلا : تهدف المقارنة المرجعية بين
جامعة جريفيث وجامعة سيدني الغربية ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ (Griffith University
and University of Western Sydney) إلى تحقيق الأهداف التالية:
« توفير الخدمات بشكل فعال للطلاب في فروع الجامعة المتعددة وبخاصة
التحدي المتمثل في تنسيق وتوصيل الخدمة لأي فرع من فروع الجامعة عن
طريق العناصر الإدارية عبر حرم الجامعة.
« القيادة الإدارية الفعالة للعنصر الإداري الأكاديمي عبر الفروع المتعددة
للجامعة.
« إعداد أنظمة فعالة ودعم تكنولوجيا المعلومات عبر الحرم الجامعي للعمليات
الأكاديمية
« تحديد الاستراتيجيات والسياسات وضمان الجودة والتطبيقات التربوية
وتوصيلها عبر الحرم الجامعي.

◀ تقديم الدعم الفعال عبر الحرم الجامعي لأنشطة البحث وبما في ذلك (RHD) للطلاب .

◀ تحسين إدارة الأداء والدعم والمكافآت لكبار الموظفين .

• خطوات تطبيق المقارنة المرجعية :

تمر المقارنة المرجعية في الجامعات بعدة خطوات هي ما يلي (Al P1141)
: Jazrawi & et al., 2012,

• **التخطيط والإعداد**: Preparation and Planning

تعتبر عملية التخطيط والإعداد من العمليات المهمة للمقارنة المرجعية والتي تتضمن الحاجة إلى المقارنة المرجعية وتحديد المنهجية التي يتطلب استخدامها وتحديد المشاركين في عملية المقارنة المرجعية .

• **جمع البيانات**: Data Collection::

هذه الخطوة تتضمن اتخاذ القرار بشأن العمليات التي تقوم بها المقارنة المرجعية بقياسها وطريقة قياسها وفي هذه المرحلة يجب تحديد المقاييس بشكل واضح لا لبس فيه لضمان إمكانية المقارنة لمجموعة البيانات التي سيتم جمعها وأهم شيء هو تحديد الوسيلة المناسبة لجمع البيانات .

• **تحليل البيانات**: Data Analysis::

التحقق من صحة وتطبيع البيانات: يجب التحقق من صحة البيانات وتدقيقها قبل إجراء أي تحليل كذلك تطبيع البيانات ضروري لإجراء المقارنة ولكي يكون التحليل ذو قيمة لابد أن يعكس نقاط القوة والضعف للمقارن وتحديد ما إذا أمكن تحديد الفجوات بين الأداء للمقارن وأن الهدف النهائي هو تقديم توصيات لتحسين الأداء

• **التقارير**: Reporting::

هذه الخطوة تتضمن على تقارير التحليل بشكل واضح وموجز ومفهوم باستخدام المتوسط المناسب وقد لوحظ أن العديد من ممارسات المقارنة المرجعية تتوقف عند هذه النقطة ومع ذلك يجب على المنظمات الاستمرار والتواصل إلى فهم الأشياء التي يجب أن تمارسها القيادة من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء .

• **التعلم من أفضل الممارسات**: Learning from Best Practices:

تتضمن هذه الخطوة على مشاركة أفضل الممارسات عالية الأداء في المنظمات لتحقيق المنفعة لجميع واضعي المعايير ومع ذلك قد تكون هناك حاجة مداخل أخرى لازمة لإقامة بعض واضعي المعايير هي المنافسين .

• **تخطيط وتنفيذ عمليات التحسين**: Planning and Implementing Improvement Actions:

بعد تحديد نقاط التعلم يجب على كل منظمة طرح خطة عمل للتغيرات التي تهدف إلى تحقيق التحسين ووضع نقاط التعلم المفيدة وتنفيذها في خطتها الاستراتيجية والتي سيتم تنفيذها عبر عمليات تحسين أداءها .

• **إضفاء الطابع المؤسسي للتعلب:** Institutionalizing Learning
هذه الخطوة تنطوي على التأكيد على جميع الأفكار المكتسبة وأن تحسينات
في الأداء قد تحققت لتكون جزءا لا يتجزأ في المنظمة ويمكن إجراء المقارنة
المرجعية على الشركة أو العمليات التشغيلية أو الوظيفية أو مستويات المنظمة.

• **العوامل المؤثرة على نجاح المقارنة المرجعية :**

من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المقارنة المرجعية ما يلي (عطيانبي ونور،
٢٠١٤ م، ص٢٠٨) :

- ◀ وجود قيادة إدارية تؤمن وتلتزم وتدعم المقارنة المرجعية في المنظمة.
- ◀ الاختيار الدقيق والسليم لشركاء المقارنة المرجعية.
- ◀ تهيئة المناخ الثقافبي المناسب في المنظمة الذي يتقبل ويتعلم طرق وأساليب
إعداد المقارنات المرجعية.
- ◀ تحديد العمليات المراد تحسينها بشكل دقيق قبل البدء في إجراء الاتصالات
مع شركاء المقارنة
المرجعية.
- ◀ استخدام أساليب القياس المناسبة للتعرف على الأداء الحالي للمنظمة.
- ◀ وجود شركاء للمقارنة المرجعية تتوفر لديهم الرغبة الصادقة في تبادل
المعلومات والخبرات .
- ◀ اختيار فريق عمل تتوفر لديه الخبرة الجيدة في القياس والمقارنة وإعداد
خرائط العمليات ومخططات السبب والأثر.
- ◀ استخدام طرق التحسين المختلفة، مثل : كايزن kaizen ، والتي تعني
التغيير الجديد لعمليات المنظمة وأفرادها كي تصبح أكثر كفاءة وفاعلية)
، وإعادة هندسة العمليات، وتوفير أنظمة جيدة للمعلومات والبيانات.
- ◀ أخيراً يجب أن يتم الإسراع في إعداد وتنفيذ المقارنة المرجعية؛ نظرا للتغيرات
التي قد تحدث في البيئة الخارجية، فالأهداف التي تتم المقارنة معها هي
أيضا أهداف متحركة ومتطورة.

• **الخطوة الثانية: صنع القرار الجامعي مفهومه . ومرحلة . ومميزاته.**

تعتبر عملية صناعة القرار الجامعي من الوظائف الإدارية الأساسية
للجامعات والتي تدخل في كافة الوظائف والأنشطة الإدارية للجامعة من
تحديد أهداف العمل ،تنظيم قواعده ،بأساليبه، وإجراءاته ،بتوجيهه، وتنسيقه،
ومتابعة تنفيذه، وتحديد المعايير لتقويمه (أبو العلا ، ٢٠٠٣ ، ص٥٣٨) .

كما يتوقف عمل المنظمات الناجحة ومنها الجامعات على مقدراتها في
صناعة قراراتها ؛ حيث تتطلب صناعة القرار مجموعة من البيانات والمعلومات
الأساسية حيث " تبدأ عملية صناعة القرار مع وجود مشاكل أو قضايا تقف
عائقا أمام المنظمات في تحقيق أهدافها من هنا تأتي عملية صناعة القرار

للتعرف على طبيعة المشكلة أو القضية والبحث عن حل لها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: -

« ما ينبغي القيام به (ما هي المشكلة؟ ومن يواجه المشكلة؟ كيفية حل هذه المشكلة؟ وما هي البدائل؟) »

« من سيكون صانع القرار (سيخذ القرار بشكل فردي أو جماعي) »

« لماذا ينبغي اتخاذ هذا القرار (الغرض من عملية صنع القرار) ، ما الوقت المناسب لاتخاذ القرار؟ »

« كيفية الاستفادة من أفضل استراتيجيات (Bibi & et al, 2013,p.275) .

• مفهوم صنع القرار الجامعي

تعتبر عملية صناعة القرار الجامعي من العمليات الأساسية في جميع المستويات التنظيمية للجامعة من المستويات العليا حتى المستويات التنفيذية . وهو عملية "عقلانية تتطلب في الدرجة الأولى مزيد من المعلومات الكافية المستمدة من التخصصات المختلفة التي تربطها علاقة ما بمشكلة القرار؛ حيث تساعد المعلومات صانعي القرار على تحديد المشكلة ، وتحليلها ، وطرح العديد من البدائل لحلها، واختيار البديل المناسب" (سلامة ، ١٩٩٠ ، ص ٨٥)

أو هو "عملية تقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية تهدف إلى التعرف على المشكلة وتحديددها ،وتقصي أسبابها وتحليلها ووضع معايير للقياس ،واقترح البدائل المناسبة ، وتقييمها للوصول للحل المناسب" (عبد الله ، ٢٠١٢ ، ص ٢٥٠) .

كما أنه "عبارة عن جميع الخطوات التي يتبعها المدير للوصول إلى اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة حول موضوع القرار" (عبد الرسول، ٢٠١٠ ، ص ١١٠)

مما سبق يمكن أن تعريف صنع القرار الجامعي بأنها عملية تقوم على عدة خطوات منهجية لحل مشكلة تواجه الجامعة أو دراسة قضية لتطوير الجامعة والتي تنتهي باتخاذ القرار ووضع الضوابط التي تضمن تنفيذ القرار.

• مراحل صنع القرار الجامعي

تمر عملية صنع القرار في جميع المؤسسات منها المؤسسات التعليمية والجامعات بالمراحل التالية (الشحات ٢٠١٢ ، ص ص ٢٦٠ - ٢٦١):

• تحديد المشكلة أو القضية: Defining The Problem

من الأمور المهمة التي ينبغي على صانع القرار اداركها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديد لطبيعة الموقف الذي تسبب المشكلة ، ودرجة خطورة المشكلة ، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها ، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها .

• جمع البيانات والمعلومات : Data And Information Collecting

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا ، واقترح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسكلة محل القرار ، وذلك أن صنع القرار الفعال يعتمد على قدرة صانع القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ، ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ، ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

• تحديد أهداف : Defined Objective

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف ، فالأهداف هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها . وهذه المرحلة يتم فيها تحديد ما ينبغي أن يكون عليه الحال بعد حل المشكلة، على أن يكون هذا التحديد واضحا بمنتهى الدقة، لا لبس فيه، وإجرائيا ، حتى يمكن تحقيقه ، والهدف قد يكون حلا لمشكلة معينة سواء أكانت مشكلة تنظيمية أو وضع برنامج للتدريب أو رسم سياسة تعليمية أو تطويرية لمناهج الدراسة .

• مرحلة تحديد البدائل المتاحة :

وتتضمن هذه الخطوة تحليل المعلومات وتفسيرها وكذلك التفكير الكلي والنظرة الشاملة إلى المشكلة أو القضية موضع القرار من زوايا عديدة والحلول البديلة هي الأسلوب الأمثل لجعل الفرص في مستوى الواقع. ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المؤسسة التعليمية ، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها ، وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام صانع القرار، واتجاهات صانع القرار وقدراته.

• تقييم البدائل والموازنة بينها :

تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- ◀ تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة وأكثرها مساهمة في تحقيقها .
- ◀ اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجرائها .
- ◀ قبول الأفراد العاملين للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه
- ◀ السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد فيه الحصول على النتائج

• اختيار البديل المناسب لحل المشكلة (اتخاذ القرار) : Decision Taking

بعد تحديد البدائل وترتيبها يتم اتخاذ القرار من بين أنسب الحلول، وتعد عملية اتخاذ القرار عملية ضرورية لكي تكون الإدارة فعالة مع مراعاة المعايير السابق ذكرها حتى تكون القرارات رشيدة لأنها أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف المنشودة.

• تنفيذ القرار: Decision Implementation

وهي مرحلة وضع القرار موضع التنفيذ، إن مهمة صنع القرار لا تنتهي بصدوره، فالقرار لا تتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه، لذا يجب تحديد القواعد التي على أساسها يتم تطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة، وعملية التنفيذ هذه تتمثل في الإجراءات التي تبدأ بمجرد صدور القرار وتنتهي بتحقيق النتائج المرسومة ومراجعتها والتنفيذ يتم على أساس تحديد الإجراءات ومتابعتها

• متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

تتم متابعة القرار من الجهات المعنية والتأكد من تطبيقه ورصد ردود الفعل حوله، والتأكد من نجاح حل المشكلة بعد تطبيقه وتجدر الإشارة هنا إلى مايلي:

« أن هذه الخطوات ليست مستقلة أو منفصلة عن بعضها البعض بل إنها مترابطة ومتصلة ببعضها ويترتب على هذا أن ما يتم في مرحلة ما يوجه ويشكل بل ويحدد ما يتم في المراحل التي تليها ومن ثم فإن تحديد وتعريف المشكلة له أكبر أثر على تحديد الطريقة التي ستتبع في حلها وأن من يشارك في مرحلة مبكرة يكون تأثيره على القرار الذي يتخذ أكبر ممن يشارك في مرحلة متأخرة وأن هذه العملية يمكن أن تقف عند مرحلة معينة لتبدأ من جديد . فمثلا عند تقييم البدائل واكتشاف عدم وجود بديل مرض بينها فإننا نعود إلى البحث عن بدائل أخرى، وربما نعود إلى إعادة دراسة المشكلة وتعريفها مرة أخرى (عبد الرحيم، ٢٠٠٧، م، ص ٩) .

« أن عملية صناعة القرار أصبحت لا تقتصر على وجود مشكلة حتى يتم حلها وبذلك تصبح القرارات قرارات علاجية لاحقة للمشكلة ولكن الأمر أصبح يتطلب أكثر من ذي قبل وهي أن تتجه عمليات صناعة القرار إلى تطوير الواقع والاتجاه به نحو مستقبل أفضل (العطار و عبد الفتاح، ١٩٩٢، ص٢٥٨)

• مميزات عملية صناعة القرار :

تتميز عملية صناعة القرار بعدد من الخصائص والتي منها ما يلي (بطاح وعيسان، ١٩٩٩، ص ص٢٠٥ - ٢٠٦)

- « أنها تتم من خلال خطوات عديدة.
- « أنها ذات صفة إنسانية واجتماعية .
- « أنها عملية تضرب في الماضي، وتمدد إلى المستقبل.
- « أنها تعتمد على اكتشاف البدائل.
- « أنها تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- « أنها دينامية ومستمرة.
- « أنها معقدة وتتسم بالبطء أحيانا.

- **معوقات صناعة القرار الجامعي:**
توجد عدد من المشكلات التي تواجه صناعة القرار في الجامعات هي ما يلي:
- **معوقات مرتبطة بالمشكلة أو القضية:**
تمثل المشكلة أو القضية الخطوة الاولى من خطوات صناعة القرار والتي تتطلب من صانع القرار التعرف عليها وتوضيحها وجمع البيانات عنها وتحليلها والتنبؤ بأثارها المحتملة، وعدم الخلط بين الاعراض والاسباب ولو حدث ذلك سوف يؤدي الي خطأ في تشخيص المشكلة أو القضية والذي سوف ويؤثر التالي على نجاح القرار (أبو العلا ، ٢٠٠٣ ، ص٥٤٨).
- **قصور البيانات والمعلومات:**
إن توفر البيانات و المعلومات لها أهمية كبيرة ذات دور مؤثر وفعال في عملية صناعة القرار الجامعي حيث تعد من الاسباب الرئيسية التي تسهم في نجاح هذه القرارات والتي تمكن صناع القرار من التخطيط الجيد للقرار وتحديد أهدافه الواقعية ووضوح (السيد ، ٢٠١١ ، ص ١٤) ويرجع القصور في البيانات والمعلومات الي سباب متعددة منها ما يلي (أبو العلا ، ٢٠٠٣ ، ص ٥٥٨):
 - ◀ ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا .
 - ◀ أن يكون القائمون على جمع المعلومات وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية .
 - ◀ أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت غير كاف .
 - ◀ عدم الجراءة والحسم والتردد عند اتخاذ القرار .
- **معوقات مرتبطة بالبيانات:**
حيث أوضحت دراسة (Haris, I. 2012,p. 38) أن توافر المعلومات من العوامل التي لها مساهمة كبيرة في صنع القرار حيث بلغت نسبة متغير المعلومات ٧٣.٣٠٪ .
- **معوقات مرتبطة بالبدائل**
البدائل هي الحلول الممكنة امام متخذ القرار للوصول الي حل للمشكلة أو القضية التي تواجهه ،وكلما توافرت بدائل عديدة امام متخذ القرار ،كلما ادى ذلك الي اتخاذ القرار الصحيح الا ان البدائل قد يواجهها عدد من المعوقات والتي منها ما يلي (بخيت ، ٢٠١٠ ، ص ٢١١) :
 - ◀ التسرع في اقتراح البدائل وتبنيها دون دراسة متأنية وكافية .
 - ◀ التركيز على حل واحد أو بديل واحد .
 - ◀ ظهور بدائل أو توقعات - لم تدرس - في المرحلة الاخيرة من مراحل القرار .
- **معوقات مرتبطة بمتخذ القرار**
يعتري متخذ القرار حالة من التردد ويرجع اسبابها الي ما يلي (بخيت ، ٢٠١٠ ، ص ٢١٢) :

- ◀ عدم القدرة على تحديد الاهداف بدقة.
- ◀ عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، إذ تتطلب عملية المفاضلة وجود معايير يأخذها متخذ القرار في حسابة عند المفاضلة والمقارنة حيث توفر المعايير الموضوعة السبب المرجح لاختيار البديل.
- ◀ قلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثاليا بمعنى عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار.
- ◀ شعور متخذ القرار بالتناقض الذهني بشكل أكبر معوق لاتخاذ القرار.
- ◀ عدم الاهتمام بالتفكير العلمي ومن ثم اتخاذ القرار بناء على العواطف المتحيزة والتبعية بتبني قرارات مشابهة اتخذت من قبل.
- ◀ اغفال متخذ القرار لاحتمالات المقاومة للتغيير من جانب المنفذين.

حيث أوضحت دراسة (Haris , I. 2012) أن شخصية ومهارة صانع القرار من العوامل المحددة لصناعة القرار في مؤسسات التعليم الجامعي . كما توصلت دراسة (Naz ,B.& et al., 2013) أن ممارسة صناعة القرار في الجامعات الخاصة تخضع لعمليات الضغط الداخلي والخارجي . كما توصلت دراسة Bukhari,S.& (et al., 2014) إلى ضرورة إشراك أصحاب المصلحة من الإداريين والأكاديميين في صناعة القرار الجامعي.

• **الخطوة الثالثة: امكانات المقارنة المرجعية في دعم صناعة القرار الجامعي .**
 إن اسلوب المقارنة المرجعية يتطلب اولا القيام بفحص إجراءات العمل الداخلية وفهمها ثم البحث عن أفضل الممارسات في المؤسسات الأخرى وتبني تلك الممارسات لتحسين الاداء (جاراميلو ، وآخرون، ٢٠١٣، ص ٥٠)؛ مما يجعلها اداة متميزة لدعم صناعة القرار الجامعي.

• **اولا : مميزات المقارنة المرجعية:**
 تتميز المقارنة المرجعية بعدة مميزات تجعلها تسهم اسهاما فعالاً في دعم صناعة القرار الجامعي ومن هذه المميزات ما يلي :

• **المشاركة في صنع القرار:**
 تتضمن المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي انواعاً متعددة من المقارنات ؛ مما تتيح الفرص أمام فريق المقارنة المرجعية التعرف على النماذج الافضل في الاداء سواء الداخلية أو الخارجية ؛ وبالتالي يتكون لديهم خبرات متعددة تسمح لهم بالمشاركة في صنع و اتخاذ القرارات وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يوجهونها في العمل (عبد الوهاب ، ٢٠٠٩، ص ٩) .

• **تطوير مقاييس الأداء:**
 امتلاك المقارنة المرجعية مقاييس ومقارنات تقييم الاداء الخارجية بجانب المقاييس والمقارنات الداخلية يجعل المؤسسة التعليمية قادرة على التحسين المستمر بأكثر مما كانت تتصوره ممكنا لو اكتفت بالتقييم الداخلي فقط،

وان تغير مقياس الاداء الخارجية مع التطورات والظروف المحيطة يعني تطور مقياس نظام تقييم الاداء تلقائيا داخل المؤسسة (الموسوي، ٢٠٠٨، ص٣٠). فعملية تحسين الاداء الداخلي للجامعات تعتمد على صنع القرارات في ضوء المعايير الخارجية التي تتغير مع التطورات والظروف المحيطة ؛ مما يجعل عملية صناعة القرار الجامعي صناعة متجددة تعمل على التطوير المستمر للأداء الجامعي.

• **بقاء الجامعة في وضع تنافسي :**

أصبحت المقارنة المرجعية مترابطة ومتداخلة مع العديد من الجامعات بوصفها جزءا من طريقة بقائها في وضع تنافسي مرغوب فيه أي انها نظام شامل مصمم لمساعدة الجامعة في اجراء تقييم متواصل مستمر تتمكن من خلالها مقارنة اداء عملياتها مع الممارسات الافضل ومع عمليات المنافسين ومع الاتجاهات السائدة . وبالتالي تتمكن من تشخيص المشكلات (أحمد ، ٢٠٠٧ م، ص٩٠) فالمقارنة المرجعية تجعل الجامعات قادرة على تشخيص مشكلاتها من خلال مقارنة أداء عملياتها مع أداء المؤسسات الأخرى ؛ مما يجعلها في وضع تنافسي .

• **اعتمادها على المؤسسات الريادية:**

المقارنة المرجعية لا ينحصر استنادها على ممارسة المنافسين بصفة عامه فقد تكون ممارستهم ادنى من المطلوب، الا انها تتم على اساس الجامعات الريادية ، مما يتطلب دراسة دقيقة لتحديد أي الجامعات التي ستستخدم كشريك مقارن والتي ستعد فيما بعد نموذجا جيدا يؤدي عملياته والتي يمكن تكيفها لتناسب المؤسسة على نحو متميز، كاختيار المؤسسات الجامعية الريادية والتي تنتمي الي الدول المتقدمة أو كأفضل خمسمائة جامعة على مستوى العالم (أحمد ، ومجيد ، ٢٠١٥ م ، ص ٥ - ٦)

وهذه العملية تشبه تطبيق نظام الجودة ISO 9000 وفقا لمتطلبات المواصفات القياسية حيث تجرى المقارنة بين ما هو موجود وما يجب أن يكون طبقا لما نصت عليه المواصفات (اسماعيل، ٢٠٠٨، ص٨) .

• **تطبيق افكار جديدة :**

تساعد المقارنة المرجعية فريق العمل التعرف على الخبرات المتميزة وتحسين القدرات الابداعية والتجديدية واكسابهم أفكار جديدة ؛ مما ينعكس ذلك على تحسين الاداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم لتشمل خبرات جميع المنظمات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية. كما تتوافر لدى المنظمة أمثلة على انماط السلوك والنظم والوسائل التي تمكن من تحقيق الاداء (عبد الوهاب ، ٢٠٠٩ ، ص٩) . فاطلاع المقارنة المرجعية على خبرات متعددة يجعل فريق العمل لديه أفكار جديدة يستخدمها في صنع قرارات لتطوير الاداء المؤسسي .

• **انسامها بالمبادئ الاخلاقية:**

تقوم المقارنة المرجعية المتميزة على مجموعة من المقومات الاخلاقية والتي تصل بها إلى مقارنة مرجعية ذات كفاءة عالية.

حيث اشارت المنظمة الدولية للمقارنة المرجعية الى عدد من المبادئ الخاصة بالمقارنة المرجعية والتي تؤكد على وجوب أن تتسم بالحرص على الاخلاقيات التي اساسها تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين ومن هذه المبادئ : مبادئ الالتزامات القانونية، ومبادئ تبادل البيانات، ومبادئ السرية، ومبادئ الاستعمال، ومبادئ عقد الطرفين، ومبادئ اتصال الطرف الثالث، ومبادئ الاعداد (التهيؤ)، ومبادئ الاعمال، ومبادئ التفهم والفاعل (أحمد، ٢٠٠٧، ص ٩٣-٩٥).

فالجانب الاخلاقي في تطبيق المقارنة المرجعية يتطلب أن تكون على استعداد لتزويد المؤسسات الاخرى التي تتخذك شريكا لها في المقارنة بالمعلومات المطلوبة بالأسلوب نفسه الذي حصلت من خلاله على المعلومات من المؤسسة التي اتخذناها شريكا لك في المقارنة (البرواي، والخطيب، ٢٠٠٥، ص ١١) مما يتطلب عند جمع البيانات والمعلومات اللازمة لصناعة القرار أن تقوم على المبادئ الأخلاقية مما يجعلها قادرة على صنع قرارات جيدة .

• **تحديد ضوابط لاختيار الجامعات المرجعية :**

لضمان معيارية عملية المقارنة المرجعية ولتحقيق الغاية منها تقوم الجامعات بتحديد ضوابط لاختيار الجامعات المرجعية (اختيار البدائل) فوجود عدد كبير من الجامعات المرجعية امام فريق المقارنة المرجعية يتطلب قيام الفريق بتحديد عدد من المعايير لاختيار البديل المناسب لاجراء المقارنة المرجعية . مما يؤكد على أهمية خضوع اختيار البديل على أسس معايير متناسبة ومتفقة مع طبيعة المؤسسة حتى يتم اختيار بديل مناسب.

• **استخدامها أكثر من نوع من المقارنة:**

الانواع المتعددة للمقارنة المرجعية تمكن المؤسسات من استخدام أكثر من نوع عند تطبيق المقارنة المرجعية ولكن هذا يتوقف على مجالات العمل المراد تحسينها وتوفير نماذج متعددة للأداء المتميز، وتوافر الخبرات اللازمة لإجراء الدراسات، اضافة الي توافر مصادر للمعلومات والبيانات حول الاداء (رباعية، ٢٠١١، ص ٢٦) . كما أن المقارنة المرجعية في الجامعات يمكن أن تشمل مقارنات مع مؤسسات أخرى خارج مجال عملها بحيث لا تقتصر المقارنات على مؤسسات التعليم العالي فقط بل قد تشمل مجالات متعددة حيث تتم دراسة العملية نفسها في مؤسسات أخرى. فعلى سبيل المثال، عند القيام بمقارنة مستوى الكفاءة في توزيع الكتب الدراسية والمواد التعليمية، ربما يكون مفيدا ادراج شركة امازون

أو غيرها من شركات تجارة التجزئة عبر الانترنت في المجموعة المقارنة وليس الاكتفاء بالنظر الي الجامعات الاخرى (جاراميلو، اديانا وآخرون ٢٠١٣، ص٥١)

فالأنواع المتعددة للمقارنة المرجعية واختيارها للتجارب المتميزة في أي مجال يجعلها داعمة لصنع القرار الجامعي من خلال البحث عن البدائل المتميزة حتى في غير مجال عملها .

• حل مشاكل الأداء:

تعمل المقارنة المرجعية على تغيير ثقافة المنظمة ، بحيث تصبح موجهة لحل مشاكل الاداء والتركيز على تحقيق أهداف الممارسة الافضل في تقديم الخدمات وكذلك التركيز على الاولويات. كما ان المقارنة المرجعية تعمل على تحديد فجوة الاداء (عبد الوهاب، ٢٠٠٩، ص٩) .

فعملية حل مشاكل الأداء تعمل على تغيير ثقافة المؤسسة من خلال تركيزها على الأولويات وتحقيق الممارسات المتميزة لحل المشكلة والارتقاء بالمؤسسة وهذا ما تسعى إليه عملية صنع القرار.

• ثانيا : المقارنة المرجعية وخطوات صناعة القرار الجامعي:

تتفق معظم خطوات المقارنة المرجعية مع خطوات صنع القرار لذلك فان المقارنة المرجعية يمكن ان تدعم صناعة القرار الجامعي من خلال خطواتها:

• المقارنة المرجعية وتحديد المشكلة أو القضية :

تبدأ عملية صناعة القرار بتحديد المشكلة أو القضية التي تواجه المؤسسة والتي تحتاج إلى التعرف على أبعدها وطبيعة الموقف الذي تسببه ودرجة خطورته ، وتعتبر المقارنة المرجعية من المداخل ، التي تسهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات من خلال دراسة حالات المؤسسات المماثلة والمشكلات التي تواجهها، وتقوم المقارنة المرجعية باختيار المشكلة أو القضية من خلال تحديد المجالات أو الانشطة الجامعية. وتعد عمليات التحليل الهرمي Analytical Hierarchy Process (AHP) أحد الطرق الأساسية لتحديد مجالات وأنشطة المقارنة المرجعية والتي تتكون من خمس خطوات هي ما يلي:

« تحديد مجالات المقارنة المرجعية في الجامعة الراغبة في التحسين.

« اختيار مجالات المقارنة المرجعية.

« عمليات التحليل الهرمي وجلسات الانطلاق الفكري لتحديد قيمة لكل مؤشر من المؤشرات ولكل مجال من المجالات.

« ترتيب مجالات المقارنة المرجعية حسب مستوى أولويتها.

« اختيار مجال المقارنة المرجعية حسب اولويته أو التعديل في الترتيب اعتمادا على الحكم الشخصي المبني على البيانات المتوفرة وأعضاء الفريق المكلف بتحديد مجالات المقارنة المرجعية (أحمد و مجيد ، ٢٠١٥ ص١٦) فالمجال أو

النشاط الذي تم اختياره لإجراء المقارنة يمثل القضية أو المشكلة المراد دراستها.

كما أن للمقارنة المرجعية دورا كبيرا في التحديد الدقيق للمشكلة أو القضية من خلال تحديد الفجوة في الأداء (رباعية، ٢٠١١، ص١١١). فالفجوة تعتبر مشكلة أو قضية تحتاج إلى حلول يتم ذلك من خلال الأساليب المتعددة للمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية. حيث يتم تحديد المشكلة أو القضية بناءً على المعلومات والبيانات التي تم جمعها من داخل المؤسسة (التعرف على واقع المؤسسة) ويقدر ما كانت المقارنة المرجعية دقيقة ووافية لجميع مؤشراتها؛ وذلك من خلال حصولها على المعلومات الصحيحة بقدر ما يؤدي ذلك إلى التحديد الدقيق للمشكلة وبالتالي إلى اتخاذ قرار سليم، أما إذا كانت المقارنة المرجعية غير جيدة فإنها سوف تدفع صانع القرار إلى اتخاذ قرارات غير سليمة.

كذلك فإن عملية المقارنة المرجعية تعمل على التحديد الدقيق للمشكلة أو القضية من خلال عملية التخطيط والتي تتم من خلالها تشكيل فريق المقارنة، وتحديد العمليات التي يتم مقارنتها، واختيار الشريك المقارن، وطرق جمع المعلومات، وتحديد مقاييس الأداء؛ لتحليل البيانات والمعلومات حتى تصل إلى عملية حل المشكلة أو القضية (اتخاذ القرار).

• جمع البيانات والمعلومات

يتطلب فهم المشكلة أو القضية جمع البيانات والمعلومات حيث يوجد لكل مشكلة أو قضية بيانات ومعلومات وإحصائيات تخصها مما يتطلب جمع كافة البيانات، والمعلومات، والإحصائيات، والأرقام، والتي تعتبر الدعامة الأساسية التي تبني عليها القرارات (أفندي، ٢٠١٠، ص١٠٠).

وتعتبر المقارنة المرجعية من الأدوات المهمة لجمع البيانات والمعلومات وذلك لما تمتلكه من أدوات وأنواع متعددة تقوم بجمع البيانات الكمية والنوعية والآراء والحقائق حيث تشير الدراسات إلا أن ٨٢٪ من المعلومات يمكن أن تحصل عليها المقارنة المرجعية من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية (بلاسكة ومزياني، ٢٠١٣، ص٦٣) ومن الطرق التي يمكن للمقارنة المرجعية من خلالها جمع البيانات والمعلومات ما يلي (أحمد ومجيد، ٢٠١٥، ص١٨-١٩)

• البحوث الثانوية

وهي البيانات والمعلومات الموجودة في التقارير الحكومية والتقارير السنوية للمؤسسات وفي المجلات العلمية والدوريات، وهذه المعلومات مفيدة في مساعدة المؤسسة في اختيار المؤسسة التي ستكون الشريك الأفضل في المقارنة المرجعية، وستساعد المؤسسة في تحديد الأسئلة التي ستطرحها، وقد تكون هذه الطريقة كافية في تزويد المؤسسة بكل المعلومات التي تحتاجها.

• **المسوحات البريدية**

وهي الطريقة الأكثر شيوعاً لجمع كميات كبيرة من المعلومات ، وهي تقدم طريقاً سهلاً للشركاء لغرض الاستجابة والإجابة على الأسئلة المطروحة عليهم وهي طريقة غير مكلفة نسبياً ، ونجد أن العديد من مؤسسات المقارنة المرجعية تجمع بياناتها ومعلوماتها بالمسوحات البريدية وتستخدم النتائج لغرض غريبة المؤسسات واختيار الشريك الأفضل ثم القيام بزيارته.

• **المسوحات الهاتفية**

تعد الاتصالات الهاتفية مهمة جداً بعدها وسيلة فاعلة لجمع البيانات ، فهي طريقة بسيطة وسهلة ومتيسرة وقليلة التكاليف ، غير أن هذه الاتصالات يجب أن تكون مهياً بشكل جيد من خلال تحضير أسئلة مسبقة وذلك لعدم هدر وقت الشريك المقارن وللحصول على البيانات والمعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة.

• **الزيارات الميدانية**

وهي الطريقة الأكثر فاعلية والتي تتمثل بالمقابلة الشخصية مع ممثلي الشريك المقارن أو إجراء زيارة ميدانية والإطلاع على سير العمليات ميدانياً ، لذلك يتوجب على فريق المقارنة المرجعية التعرف بشكل مهني احترافي عند زيارة المواقع.

ومما يميز عملية جمع البيانات والمعلومات في المقارنة المرجعية أنها تقوم على ما يلي :

« جمع البيانات والمعلومات من الجامعات الريادية والتي تنتمي الي الدول المتقدمة وأفضل الجامعات على مستوى العالم والجامعات ذات التصنيفات العالمية مما يعطي ثقل ووزن للبيانات المعلومات التي تم جمعها .

« جمع البيانات والمعلومات على اسس مبادئ أخلاقية ومن هذه المبادئ ما يلي (أحمد ، ٢٠٠٧ ، ٩٣ - ٩٥) : (مبادئ الالتزامات القانونية، ومبادئ تبادل المعلومات، و مبادئ السرية، ومبادئ الاستعمال، و مبادئ عقد الطرف الاول، ومبادئ اتصال الطرف الثالث، ومبادئ الاعداد، ومبادئ التهيو، ومبادئ الاعمال، و مبادئ التفهم والفضل).

كل هذه الطرق والمبادي التي تقوم عليها عملية جمع البيانات والمعلومات والتي تعمل على تحديد المشكلة المرتبطة بالمعلومات ودقتها وأحاطتها بكافة الجوانب دون زيادة أو نقصان ، تؤدي الي صناعة قرار متميز . كما ان إغفال أي جانب من الجوانب السابقة قد يؤثر على موضوعية عملية صنع القرار و في النهاية يكون القرار النهائي ناقصا وفيه عيب ناتج عن إغفال جانب معين من المعلومات بطريقه مقصودة أو غير مقصودة (النعيمي ، ٢٠١٠ ، ص ٢٠٩) .

مما سبق يتضح أن المقارنة المرجعية تستخدم طرق وأدوات متعددة في جمع المعلومات في ضوء معايير ومبادئ عالمية و مبادئ أخلاقية مما يعمل على توفر المعلومات الدقيقة والموضوعية والوافية عن كل ما يتعلق بهذه المشكلة أو القضية وعن جوانبها الداخلية والخارجية وأسباب حدوثها وطبيعتها وعلاقتها وتأثيراتها الجانبية القريبة والبعيدة المدى مما يعمل على تحديد المشكلة تحديدا دقيقا ويؤدي الى الحلول السليمة والصحيحة .

• تحليل البيانات والمعلومات

يتم تحليل المعلومات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة ودراستها بغرض تحديد حجم أو مقدار الأداء المتميز والممارسات المستخدمة في تحقيق الأداء ، وبذلك يمكن مقارنة نتائج الأداء المتميز لأفضل منافس مع الأداء الحالي للمؤسسة تحديد الفجوة التنافسية وهي التي تقيس مقدار الفرق بين الأداء المتميز لأفضل منافس وبين الأداء الحالي للمؤسسة (الموسوي، ٢٠٠٨، ص٢٨) .

وتستخدم المقارنة المرجعية عدة خطوات لتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من الجامعات المرجعية (شركاء المقارنة) والخطوات هي كما يلي(القضاة والناقلي،٢٠١٥،ص١٠) :

« تصنيف البيانات والمعلومات المجمعّة.

« السيطرة النوعية للبيانات والمعلومات المجمعّة.

« طبيعة البيانات والمعلومات.

« تحديد الفجوات في مستويات الاداء.

« تحديد أسباب تلك الفجوات.

• توفير البدائل :

البدائل هي: "مجموعة الحلول أو الخطط البديلة والتي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر وذلك وفقا لطبيعة المشكلة، والوقت المتاح لحلها ومهارة متخذ القرار وجدديته ورغبته في التوصل إلى الحل السليم ومقدار الخدمات الاستشارية التي يتلقها من الإدارات والأقسام المعاونة في المنظمة". (أفندي، ٢٠١٠، ص١٠١).

ويعتبر نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه، ويتطلب هذا نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت(بلاسكة ومزياني، ٢٠١٣ ، ص٦٤) .

وتقوم المقارنة المرجعية في الجامعات باختيار عدد كبير من الجامعات يمكن أن تكون خيارات مرجعية ممكنة دون أن ينظر إليها على أنها لا يمكن أن تختار كجامعة مرجعية ثم تأتي المرحلة التالية وهي تقييم الجامعات المرجعية التي تم اختيارها وفق معايير محددة .

• تقييم البدائل :

تقييم البدائل بعد اختيار عدد كبير من البدائل يقوم المسئول عن متخذ القرار" بالمفاضلة بين البدائل التي توصل إليها وذلك بتقويمها ومقارنة كل واحد منها بالأخر من حيث المزايا والعيوب والتكاليف ومشكلات التنفيذ والنتائج المتوقعة، ومدى مساهمته في تحقيق الهدف وحل المشكلة وملائمته للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة - داخليا وخارجيا - وذلك للوقوف على النتائج التي يمكن أن يحققها كل بديل إذا ما تم تطبيقه في المستقبل" (أفندي، ٢٠١٠، ص١٠١).

وتقوم المقارنة المرجعية في الجامعات بتقييم الجامعات المرجعية واختيار الجامعات التي تنطبق عليها المعايير ومن هذه المعايير (القرنين وأخرين، ٢٠١٤ م ص٥٧) .

« أن تقوم الجامعة بالوظائف الثلاث الرئيسية (بحثة . تعليم - خدمة المجتمع)

« أن يكون عدد طلاب وطالبات الجامعة يتراوح من ٤٠٠٠ إلى ٧٠٠٠ طالب وطالبة.

« أن تكون الجامعة شاملة للتخصصات الرئيسية في مجالات العلوم المختلفة (الطبية . التطبيقية . الانسانية)

« أن تمنح الجامعة درجة البكالوريوس (عدد برامج البكالوريوس).

« أن يكون التمويل الحكومي والخاص على النحو الآتي: حكومي أكثر من ٤٠٪، والخاص من ٥ - ٣٠٪

« أن تكون ذات تنوع في ثقافات اعضاء هيئة التدريس (الاعضاء غير المواطنين تتراوح نسبتهم بين ٢٥ - ٥٥٪)

« أن تقدم بها برامج دراسات عليا (عدد برامج الدراسات العليا . نسبة طلاب الدراسات العليا الي اجمالي الطلاب تتراوح من ١٠ - ٣٠٪)

مما سبق يتضح أن توفير البدائل من المميزات التي تتميز بها المقارنة المرجعية وذلك لقيامها على معايير يتم على اساسها اختيار البديل المناسب مما يوفر بدائل متميزة تسهم في صناعة قرار جيد .

• اختيار البديل المناسب :

تعتمد هذه العملية على المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب وفقا لمعايير يستند إليها صانع القرار حيث تستند عملية اختيار البديل إلى عدة معايير من أهمها (أفندي، ٢٠١٠، ص ١٠٢).

- ◀ اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- ◀ تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة.
- ◀ قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- ◀ درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- ◀ مدى ملائمة كل البدائل للعوامل البيئية الخارجية للمنظمة في ضوء الاعتبارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والخلقية والقانونية والدينية.
- ◀ كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه البديل المختار، بدرجة المخاطرة المتوقعة من إتباعه، ودرجة سهولة أو صعوبة التنفيذ، الموارد والإمكانات المطلوبة لتنفيذه، ومدى استغلال البديل لهذه الإمكانيات .

• اتخاذ القرار ومتابعته وتنفيذه :

تأتي هذه المرحلة بعد اختيار صانع القرار ل أحد البدائل فعملية اختيار صانع القرار ل أحد البدائل هي عملية اتخاذ القرار والتي توضع موضع التنفيذ ، وهذا يتطلب تحديد الامكانيات البشرية والمادية ومعرفة الخطوات التي يجب اتباعها لتنفيذ القرار وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ القرار ومراحل تنفيذه ومسؤولية كل فرد ممن سيتولون تنفيذ القرار وطرق ووسائل تنفيذ القرار وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ . أما المتابعة فيقصد بها التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطة المرسومة، وفي حدود التعليمات والقواعد الموضوعة، وذلك بقصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتقاضي تكرارها. (أبو العلا، ٢٠٠٣، ص ٥٥٢) .

• الخطوة الثالثة : التصور المقترح لاستخدام المقارنات المرجعية كمداخل لدعم صناعة القرار الجامعي

يتناول هذا المحور أهم النتائج التي توصل إليها من خلال عرض وتحليل المقارنة المرجعية وصناعة القرار الجامعي من حيث المفهوم، والأنواع، والأهداف، والفوائد والمكونات الأساسية، كما يعرض التصور المقترح بمكوناته المختلفة .

• أولاً: نتائج البحث :

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- ◀ المقارنة المرجعية أحد أدوات تقييم وتطوير وتحسين الاداء ؛ والتي تعمل على تحديد الفجوات بين الاداء، والتعرف على اسبابها والعمل على معالجتها من؛

- خلال تبني الممارسات المتميزة سواء داخل المؤسسة أو خارجها للوصول الي اداء متميز يتوجه بالجامعة نحو مستقبل أفضل.
- ◀ تتميز المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم الجامعي بأنواعها المتعددة والتي تعمل على التعرف على التجارب و الممارسات الناجحة المبتكرة داخل المؤسسة وخارجها بغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه ،مما يجعلها اداة متميزة ذات قيمة عالية تعمل على دعم صناعة القرار الجامعي.
- ◀ المقارنة المرجعية تبحث عن أفضل الممارسات وتأتي بها الي داخل الجامعة، كما تعمل علي انخفاض الذاتية في صنع القرار ، و الحصول على البيانات اللازمة لصنع القرار، ووضع أهداف محددة للتحسين.
- ◀ للمقارنة المرجعية أهداف متعددة في الجامعات والتي تتوقف على المجالات التي تسعى الجامعة الي تطويرها وتحسينها.
- ◀ للمقارنة المرجعية منهجية محددة تتمثل في عدة خطوات هي: التخطيط والاعداد، جمع البيانات، تحليل البيانات، التقارير، التعلم من أفضل الممارسات،تخطيط وتنفيذ عمليات التحسين، إضفاء الطابع المؤسسي(التعلم) .
- ◀ الأهداف التي تتم المقارنة معها هي أهداف متحركة ومتطورة. لذا يجب الإسراع في إعداد وتنفيذ المقارنة المرجعية؛ نظرا للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية.
- ◀ عملية صنع القرار الجامعي عملية تقوم على عدة خطوات منهجية لحل مشكلة تواجهه الجامعة أو دراسة قضية لتطوير الجامعة ، والتي تنتهي باتخاذ القرار ووضع الضوابط التي تضمن تنفيذ القرار.
- ◀ تمر عملية صنع القرار في جميع المؤسسات و منها المؤسسات التعليمية و الجامعات بعدة مراحل هي: تحديد المشكلة أو القضية ،جمع البيانات والمعلومات ، تحديد الاهداف ،تحديد البدائل المتاحة ، تقييم البدائل والموازنة بينها، اختيار البديل المناسب ،تنفيذ القرار ،متابعة تنفيذ القرار .
- ◀ أن مراحل صنع القرار مترابطة ومتصلة ببعضها وأن ما يتم في مرحلة ما يوجه ويشكل بل ويحدد ما يتم في المراحل التي تليها كما أن تحديد وتعريف المشكلة له أكبر أثر على تحديد الطريقة التي ستتبع في حلها وأن من يشارك في مرحلة مبكرة يكون تأثيره على القرار الذي يتخذ أكبر ممن يشارك في مرحلة متأخرة .
- ◀ أن عملية صناعة القرار أصبحت لا تقتصر على علاج المشكلة وبذلك تصبح قرارات علاجية ولكنها أصبحت تتجه الي تطوير الواقع والاتجاه به نحو المستقبل .
- ◀ تواجه صناعة القرار عدة معوقات من أهمها قصور البيانات والمعلومات ، قلة البدائل ،حالة التردد التي تعترى متخذ القرار.

• ثانيا : مكونات التصور

في ضوء تحليل جوانب الدراسة المختلفة وما أسفرت عنه من نتائج يمكن تقديم تصور مقترح لاستخدام المقارنات المرجعية كمدخل لدعم صناعة القرار الجامعي .

يتضمن هذا التصور ما يلي:

• أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح إلى :

- ◀ رفع كفاءة صنع القرار الجامعي.
- ◀ استخدام الأنواع المتعددة للمقارنة المرجعية في دعم صناعة القرار.
- ◀ تطوير مؤسسات التعليم الجامعي من خلال قرارات تستخدم أحدث المعلومات في المؤسسات العالمية.
- ◀ استخدام المداخل الحديثة لتطوير وتحسين الأداء الجامعي .

• المقارنة المرجعية ومراحل صناعة القرار

• تحديد المشكلة أو القضية:

يمكن للمقارنة المرجعية أن تسهم في تحديد المشكلة أو القضية عن طريق مايلي:

- ◀ تحديد فجوة الأداء ويتم ذلك من خلال الأساليب المتعددة للمقارنة المرجعية الداخلية والخارجية . حيث يتم تحديد المشكلة أو القضية بناءً على البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من داخل المؤسسة (التعرف على واقع الجامعة) ويقدر ما كانت المقارنة المرجعية دقيقة ووافية لجمع مؤشراتها ؛ وذلك من خلال حصولها على المعلومات الصحيحة بقدر ما يؤدي ذلك إلى التحديد الدقيق للمشكلة وبالتالي إلي اتخاذ قرار سليم ، أما إذا كانت المقارنة المرجعية غير جيدة فإنها تعمل على جمع معلومات غير جيدة مما تدفع صانع القرار إلي اتخاذ قرارات غير سليمة.
- ◀ عمليات التحليل الهرمي والتي تتم من خلال :

- ✓ تحديد المجالات الجامعية التي ترغب الجامعة في تحسينها من خلال صناعة القرار .
- ✓ ترتيب المجالات الجامعية التي ترغب الجامعة في تحسينها حسب مستوى أولويتها .
- ✓ اختيار المجال أو الموضوع حسب أولويته .
- ✓ من خلالها مقارنة أداء عملياتها مع الممارسات الأفضل ومع عمليات المنافسين ومع الاتجاهات السائدة . وبالتالي تتمكن من تشخيص المشكلة أو القضية .

• جمع البيانات والمعلومات:

يمكن للمقارنة المرجعية أن تسهم في جمع البيانات والمعلومات من خلال:
◀ جمع البيانات والمعلومات من الجامعات الريادية والتي تنتمي الي الدول المتقدمة وأفضل الجامعات على مستوى العالم والجامعات ذات التصنيفات العالمية مما يعطي ثقل ووزن للبيانات المعلومات التي تم جمعها.
◀ جمع البيانات والمعلومات على اسس مبادئ أخلاقية والتي منها مبادئ الالتزامات القانونية، ومبادئ تبادل المعلومات، و مبادئ السرية، ومبادئ الاستعمال، و مبادئ عقد الطرف الاول، ومبادئ اتصال الطرف الثالث، ومبادئ الأعداد، ومبادئ التهيو، ومبادئ الاعمال، و مبادئ التفهم والفضل.

كل هذه الطرق والمبادي التي تقوم عليها عملية جمع البيانات والمعلومات والتي تعمل على تحديد المشكلة المرتبطة بالمعلومات ودقتها وأحاطتها بكافة الجوانب دون زيادة أو نقصان ، تؤدي الي صناعة قرار متميز . كما أن إغفال أي جانب من الجوانب السابقة قد يؤثر على موضوعية عملية صنع القرار و في النهاية يكون القرار النهائي ناقصا .

• تحليل البيانات والمعلومات:

يتم تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفضل الجامعات على اسس معايير عالمية وأخلاقية تحليلا وافيا من كل الجوانب وذلك للحصول على مؤشرات واضحة تساعد في اتخاذ قرار سليم يساعد على تحديد الهدف(حل المشكلة او تطوير المجال المراد دراسته)

• توفير البدائل:

توفير البدائل من المميزات التي تتميز بها المقارنة المرجعية والتي تتم عن طريق : اختيار عدد كبير من الجامعات يمكن أن تكون خيارات مرجعية ممكنة (توفير بدائل متعددة أمام صانع القرار) دون أن ينظر إليها على أنها لا يمكن أن تختار كجامعة مرجعية ثم تأتي المرحلة التالية وهي تقييم الجامعات المرجعية (البدائل) التي تم اختيارها وفق معايير محددة.

• تقييم البدائل :

يتم تقييم البدائل على أسس معايير تحدها الجامعة وتتفق مع طبيعة عملها وقد تختلف معايير التقييم حسب المشكلة أو الموضوع الذي يتم دراسته فعملية التقييم توفر بدائل متميزة تسهم في صناعة قرار جيد .

• اختيار البديل المناسب(اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه):

بعد تقييم البدائل على الاسس التي وضعتها الجامعة يتم اختيار البديل المناسب وتعتبر عملية اختيار صانع القرار لاحد البدائل هو عملية اتخاذ القرار والذي يوضع بعد ذلك في مرحلة التنفيذ

• آليات تحقيق التصور :

يمكن تنفيذ التصور من خلال ما يلي:

- « المساهمة الفعالة والمثمرة والداعمة من الإدارة العليا .
- « اختيار وإعداد فريق لصناعة القرار .
- « اطلاع الفريق على خبرات متعددة .
- « توفير الدعم الكافي لفريق صنع القرار.
- « تسهيل عقد الاتفاقيات مع المؤسسات الرائدة لإجراء المقارنة معها .
- « جمع البيانات من خلال عقد الاتفاقيات بين شركاء المقارنة .
- « مراعاة القيم الأخلاقية في جمع المعلومات .
- « جمع المعلومات من مصادر متعددة من خلال التقارير والبحوث الثانوية ومواقع الجامعات والشركات و المؤسسات الرائدة.

• المراجع :

- أبو العلا، سهير عبد اللطيف(٢٠٠٣م). "عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية دراسة ميدانية". المجلة العلمية كلية التربية جامعة أسيوط، ١٩ (١)، ٥٣٥ - ٥٧٩ .
- أحمد، ميسر إبراهيم (٢٠٠٧). "أخلاقيات المقارنة المرجعية أنموذجاً -مقاربة نظرية". مجلة تنمية الرفادين، ٢٩ (٨٨)، ٨١- ١٠١
- أحمد، ميسر ابراهيم ، مجيد، عمر حكمت (٢٠١٥). "المقارنة المرجعية أداة فاعلة لضمان جودة أنشطة التعليم العالي (أنموذج مقترح)" <http://abufara.com/3/4/2015> [abufara.net/images/abook file](http://abufara.net/images/abook_file)
- إسماعيل، مجيل دواي(٢٠٠٨). "فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح". مجلة التقني، ٢١ (٦)، ٧٦- ٩٣.
- أفندي، عطية حسين(٢٠١٠)، صنع واتخاذ القرارات - دور الاحصاء في بحوث العمليات في اتخاذ القرارات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٩١ - ١٠٧.
- باسيلي، مايكل صموئيل الفونس(٢٠١٠م). دراسة تحليلية لاستخدام المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة مكملة للجودة الشاملة بغرض إدارة التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة. مجلة إدارة الأعمال، (١٢٩)، ١٠٢- ١٠٧ .
- بخيت، قمر محمد (٢٠١٠ م). "معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها"، أعمال ندوات وملتقيات(دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات) . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية، ٢٠٧- ٢١٨.
- البرواي، نزار عبد المجيد والخطيب، سمير كامل(٢٠٠٥م). "أثر المقارنة المرجعية على الأداء المنظمي دراسة حالة مع نموذج مقترح". مجلة التعاون الصناعي، ٢٥(٩٨)، ٦- ٤٤
- بطاح، أحمد ، عيسان، صالحه(١٩٩٩). "صنع القرار التربوي في الجامعات العربية جامعة السلطان قابوس نموذجا" المؤتمر السنوي السابع للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: الإدارة الجامعية في الوطن العربي .مصر: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٩٤- ٢٣٣ .
- بكر، عبد الجواد سيد (٢٠٠٢)، السياسات التعليمية وصنع القرار .الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة

- بلاسكة، صالح، مزياني، نور الدين (٢٠١٣). "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات" دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (٤)، ٥٩- ٧٠.
- الجوهري، عبد الهادي أحمد (١٩٨٠). "صنع القرار دراسة في سوسولوجيا الإدارة". مجلة كلية العلوم الاجتماعية جامعة الامام محمد بن سعود (٤)، ١٦٩- ١٨٠.
- الحلفي، عبد الجبار عبود، غالي، جاسم (٢٠١٢، نوفمبر ١٢- ١٣). "الإدارة الجامعية بين معايير الاختيار وصناعة القرار". المؤتمر العلمي السادس لكلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة: أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية. العراق: كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، ١- ١٣.
- رباعية، فاطمة على (٢٠١١م). "المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا". مؤتمة للبحوث والدراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٦ (٧)، ١٠٩- ١٦٤.
- زردومي، أحمد (٢٠١٠ م). "أهمية المعلومات في اتخاذ القرار". مجلة الباحث الاجتماعي، العدد ١٠، ١٩٩- ٢١٠.
- سلامة، عادل عبد الفتاح (١٩٩٠). "صنع القرار التربوي باستخدام التخصصات المتداخلة إطار نظري مقترح". التربية المعاصرة ٧ (١٥)، ٨٥- ١٠٨.
- السيد، حنان محمد الدريني (٢٠١١ م) "صناعة القرار التربوي في مصر عودة الصف السادس الابتدائي - دراسة حالة". مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ١ (٧٥)، ٢- ٣٢.
- الشحات، محمد الشحات عبدا لله (٢٠١٢). "استخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية العامة في مصر". مجلة البحث العلمي في التربية، ١ (١٣)، ٢٤٨- ٢٨٤.
- العطار، سلامة صابر، عبد الفتاح، سعيد إبراهيم (١٩٩٢). "البحث التربوي وعملية صنع القرار ورسم السياسة التعليمية في ج.م.ع دراسة تحليلية نقدية" - المؤتمر الثاني عشر: السياسات التعليمية في الوطن العربي. مصر: مج ١، ٢٥٣- ٢٨٩.
- عبد الرحيم، محمد عبدا لله (٢٠٠٧) حل المشاكل وصناعة القرار - مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة جامعة القاهرة.
- عبد الرسول، محمود أبو النور (٢٠١٠)، علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر دراسة ميدانية. مجلة التربية ١٣ (٢٧)، ١٠٣- ١٥٦.
- عبد العاطي، صلاح الدين المتبولي (٢٠٠٧ م). "معايير الاعتماد في التعليم الجامعي في الوطن العربي من التنظير إلى التطبيق دراسة مقارنة باستخدام أسلوب القياس المقارن بالأفضل". مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ١ (٦٥)، ٣٦٤- ٤٤١.
- عبد الوهاب، سمير محمد (٢٠٠٩ م، نوفمبر ١- ٤). "المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية". المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في الأداء الحكومي. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، ١- ٢٥.

- عطيانى، مراد سليم ، نور، وعبد الناصر إبراهيم(٢٠١٤). أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ١٠ (٢)، ٢٧٦- ٢٩٦
- القضاة، ايناس هاني، النابلسي، زينب حسان، أثر المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية الأردنية 3/4/2015 [file:///C:/Users/3/4/20155808/Downloads/8 5%20\(10\).pdf](file:///C:/Users/3/4/20155808/Downloads/8%20(10).pdf)
- القرني، عوض بن على، واخرين(٢٠١٤). " تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية". المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ٧ (١٧)، ٤٧ - ٦٣.
- الموسوي، عباس نوار كحيط (٢٠٠٨). "دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١٠٦٩، ٤٢-.
- النعيمي، بلقيس عبد الوهاب(٢٠١٠م). "صناعة القرار التربوي". دراسات تربوية، (١٠) ٢٠٥، - ٢٢٤.
- جاراميلو، اديانا وآخرون(٢٠١٣). مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: ١٠٠ جامعة في منطقة الشرق الاوسط وشمال أفريقيا تمهيد الطريق. حزيران ٢٠١٣. http://issuu.com/pnowb/docs/benchmarking_governance_100_univers_8c2a4d689974c1 7/5/2015
- Al Jazrawi & et al.,(2012, April 4-5). Benchmarking Process as an Approach to Improve the Academic Performance: An Analytical Study of Two Programs in Gulf University. The Second International Arab Conference on Quality Assurance in of Bahrain: Gulf University,1139-1156
- Al-Medlej,H.I.(1997). Decision Making Process In Higher Education InstitutionsThe Case Of Saudi Arabia .PhD, Middlesex University.
- Burquel,N. & Vught,F.V .(2009,August23-26) . Benchmarking In European Higher
- Education: A Step Beyond Current Quality Models , Paper Presented In Track 1 At The 31st Annual EAIR, Forum In Vilnius, Lithuania :The European Higher Education Society.
- Bukhari,S.& et al.,(2014). Role of Academic Administrators in Decision Making Processes for Sustainability. World Applied Sciences Journal,32(9),1852-1857.
- Blakeman, J.(2002). Benchmarking: Definitions and Overview, 7/12/2014 <https://www4.uwm.edu/cuts/bench/bm-desc.htm>
- European Center For Strategic Management Of Universities.(2010). Benchmarking In European Higher Education- Handbook A

- University Benchmarking, Brussels: ESMU Griffith University and University of Western Sydney http://www.uws.edu.au/data/assets/pdf_file/0007/18754/Benchmarking_Framework_v04_2.pdf 5/6/2015
- Uchechi, A.A.(2011, November). Benchmarking As A Strategic Approach To Good Management Practice Among Educational Institutions In Nigeria: The Case Of University Management, Academic Research International, 1 (3),284-289. [http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.1\(3\)/2011\(1.3-29\).pdf](http://www.savap.org.pk/journals/ARInt./Vol.1(3)/2011(1.3-29).pdf) 4/7/2015
 - Universidad de Alicante.(2013) . Benchmarking of Quality Assurance in Higher Education :Experiences from the FOCUS Project, Spain : the University of Alicante International Project Management Office.
 - Decision making process).2015 (University of Massachusetts Dartmouth10/5/2015<http://www.umassd.edu/fycm/decisionmaking/process/>
 - Haris,I.(2012). Determinant Factors of Decision Making Process in Higher Education Institution (A Case of State University of Gorontalo Indonesia, Global Journal of Management and Business Research ,12(18),33-40.
 - Higher Education Funding Council for England,(2010) .Benchmarking To Improve Efficiency. UK: Higher Education Statistics Agency.
 - Lutfullayev ,p.(2007, December 10-11). "Research on benchmarking in higher Education:An overview. Regional conference on quality in higher education “Quality driven initiatives: sharing good practices in higher education. Malaysia: university of Malaya library, <http://eprints.um.edu.my/2234> 3/5/ 2015
 - Magutu,P.O. & et al.,(2011) A Survey of Benchmarking Practices in Higher Education in Kenya: The Case of Public Universities . IBIMA Business Review, 2011 (2011), 1-20
 - Meade ,P.H.(2007). A Guide To Benchmarking. New Zealand : Published ByT Of Otago.

- Naz ,B.& et al., (2013). Decision Making Practices in the Universities of Pakistan (A Comparative Study). International Journal of Business and Social Science, 4(7),274-278
- Rayeni,M.M.& Saljooghi,F.H.(2010) Benchmarking in the Academic Data Envelopment Analysis: American Journal of Applied Sciences,7 (11),1464-1469
- Rezić,S. & et al.,(2014). Benchmarking As A Tool For Improvement Of Higher Education Performance ,Benchmarking Handbook For The Universities Of BIH, Tempus Project.
- Schqfield, A. (1998). Benchmarking :An Overview Of Approaches And Issues Implementation.A flan Schqfield(ED) Benchmarking in Higher Education A study conducted by the Commonwealth Higher Education Management Service(pp.12-31). Paris: the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Woznicki J.& et al,(2013, May 29-31). Benchmarking In Higher Education, International Conference On Technology Innovation And Industrial Of Management, Thailand:TIIM,42-53.

