مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقويم مدى تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في جامعة تشرين من وجهة نظر الإداريين (دراسة حالة)
اسم الكاتب: د. صلاح شيخ ديب، د. طه المرشد، غاليه نعسان السراقبي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6027
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Evaluating The Extent Of Applying The Benchmarking Method At Tishreen University From The View Point Of Administrators (A Case Study)

Dr. Salah Shiek Deep*
Dr. Taha almrshed**
Ghalia Nassan Al-Sarakbe***

(Received 15 / 11 / 2023. Accepted 17 / 3 / 2024)

□ ABSTRACT □

The current research handles the reality of Tishreen University's application of the benchmarking method, the research aimed to determine the extent of the university's application of benchmarking types (internal benchmarking, performance benchmarking, and strategic benchmarking). The comprehensive inventory method was applied for administrators working at the university in (senior and middle management), consisting of (72) individual. The research relied on the questionnaire as a data collection tool. Several key findings were highlighted: The University applies the benchmarking method, as the results showed that the level of application of the University for both types of external benchmarking (performance benchmarking and strategic benchmarking) was high, while the level of application of internal benchmarking was medium. It indicates that the university conducts the external benchmarking greater than the internal comparison. Among the most important recommendations was the need to better apply internal benchmarking by identifying the units with the best performance, and identifying strengths and weaknesses within the university, to achieve improvements that contribute to provide better quality in services. Additionally, the need to pay greater attention to apply strategic benchmarking by setting clear and measurable goals associated with the university's vision and mission about areas that can be improved by using strategic benchmarking, and analyzing the strategies of better universities and learning from them.

Keywords: Benchmarking, Internal Benchmarking, Performance Benchmarking, Strategic Benchmarking.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* **Professor, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. Mohamad.s@uob.edu.om**
** **Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
*** **Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

تقويم مدى تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في جامعة تشرين من وجهة نظر الإداريين (دراسة حالة)

الدكتور صلاح شيخ ديب*
الدكتور طه المرشد**
غاليه نعسان السراقبي***

(تاريخ الإيداع 15 / 11 / 2023. قُبِل للنشر في 17 / 3 / 2024)

□ ملخّص □

تناول البحث واقع تطبيق جامعة تشرين لأسلوب المقارنة المرجعية، هدف البحث إلى تحديد مدى تطبيق الجامعة للمقارنة المرجعية بأنواعها (المقارنة المرجعية الداخلية، المقارنة المرجعية للأداء، والمقارنة المرجعية الاستراتيجية)، تمّ تطبيق أسلوب الحصر الشامل للإداريين العاملين في الجامعة في (الإدارة العليا والوسطى) والبالغ عددهم (72)، اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تمّ التوصل إلى عدد من النتائج أهمها: أظهرت النتائج أنّ مستوى تطبيق الجامعة محل الدراسة لأسلوب المقارنة المرجعية الخارجية بنوعيها (المقارنة المرجعية للأداء، والمقارنة المرجعية الاستراتيجية) كان مرتفعاً، بينما مستوى تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية كان متوسطاً، وتُشير إلى أنّ الجامعة تقوم بإجراء مقارنة خارجية بشكل أكبر من المقارنة الداخلية. أهم التوصيات: ضرورة تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية بشكل أفضل والاستفادة من الخبرات الداخلية عن طريق تحديد الوحدات ذات الأداء الأفضل، وتحديد نقاط القوة والضعف داخل الجامعة، لتحقيق التحسينات مما يُسهم في تقديم جودة أفضل في الخدمات، وكذلك ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتطبيق المقارنة المرجعية الاستراتيجية عن طريق وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس ترتبط برؤية ورسالة الجامعة حول المجالات التي يمكن تحسينها باستخدام المقارنة المرجعية الاستراتيجية، وتحليل استراتيجيات الجامعات الأفضل والتعلم منها.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية؛ المقارنة المرجعية الداخلية؛ المقارنة المرجعية للأداء؛ المقارنة المرجعية الاستراتيجية.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* أستاذ - كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية. Mohamad.s@uob.edu.com
** أستاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.
*** طالبة دراسات عليا (دكتوراه) -قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة تشرين- اللاذقية- سورية.

مقدمة:

يُسهم التعليم العالي في تطوير وتنمية أي مجتمع، لأنّه يقود نمو الاقتصاد ويُمثل الدعامة الأساسية لتحقيق حياة مهنية ناجحة لكل فرد، وأمام التغيّرات الكبيرة في الاقتصاد والثقافة والتربية بات التركيز كبيراً على تطوير التعليم في سياق التحول المجتمعي الراهن (الشبلي، 2011)، والجامعات من المؤسسات التعليمية التي تسعى دائماً إلى التطوير من خلال البحث عن المداخل الإدارية لإحداث التغيير المناسب، وتُعد المقارنة المرجعيّة من التطبيقات الإدارية المعاصرة التي تُقدّم لمؤسسات التعليم العالي فرصاً للتطوير والتحسين المستمر (حسن ، 2016). تهدف المقارنة المرجعيّة إلى مقارنة أداء منظمة ما بأداء أخرى يمكن اعتبارها "الأفضل ضمن فئتها" أو الرائدة في السوق Market Leader، والكشف عن الكيفيّة التي حققت بها هذا المستوى المتميّز من الأداء، واستخدام المعلومات التي تمّ الحصول عليها لتوفير قاعدة نموذجية للأهداف المستقبلية (Erdil and Erbiyik, 2019). المقارنة المرجعية في الجامعات هي وسيلة لمقارنة أداء ومعايير الجامعة أو كليهما مع نظرائها، وهي وسيلة يمكن للجامعة من خلالها مراقبة أدائها النسبي، وتحديد الثغرات، وتكييف ممارساتها الناجحة والسعي إلى اتباع نٌهج جديد لإجراء التحسينات (طويجيني وبوفالطة، 2020). فالغاية من الدراسة الحالية هي تقويم مدى استخدام وتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في جامعة تشرين.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة (الشعباني وآخرون، 2019) بعنوان استخدام تقنية المقارنة المرجعيّة في تقويم أداء التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية.

<u>هدف الدراسة</u>: هدفت الدراسة إلى بيان كيفية استخدام تقنية المقارنة المرجعيّة (Benchmarking) في تقويم أداء المنظمات، لا سيّما منها التعليمية والوصول إلى مؤشرات أكثر دقة عن أداء تلك الوحدات وتشجيع الجامعات العراقية على تطبيقها استناداً للمبررات العلمية والعملية وبما يُسهم في تحسين الأداء فيها.

<u>منهجية الدراسة</u>: تمّ اعتماد المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بالدوريات والكتب العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع. فيما اعتمد المنهج التحليلي الاستنباطي من خلال استقاء البيانات الميدانية بموجب استبانة تتضمن أسئلة تمّ جمعها وتحليلها، تمّ اختيار عدد من الجامعات العراقية بهدف تطبيق المقارنة المرجعيّة في مجال التعليم العالي، إذ تمّ التواصل مع أقسام المحاسبة في كليّات الإدارة والاقتصاد ولعشرة جامعات عراقيّة هي (جامعة الموصل، جامعة صالح الدين، جامعة الأنبار، جامعة دهوك، الجامعة المستنصرية، جامعة البصرة، جامعة واسط، جامعة تكريت، جامعة النهرين، جامعة السليمانية)، وتمّ استخدام الاحصاءات الوصفية لتحليل متغيرات البحث.

<u>أهم النتائج</u>: توصّلت الدراسة إلى أنّ جامعة البصرة تصدّرت الترتيب بتفوقها في كثير من الأنشطة العلمية، يعود ذلك إلى عراقة هذه الجامعة وما تمتلكه من موارد بشرية وطبيعية، واحتلت جامعة الأنبار المرتبة الثانية وتفوقت في بعض الأنشطة، فيما جاءت جامعة دهوك بالمرتبة الأخيرة، كما وجدت أنّ تطبيق المقارنة المرجعيّة في قطاع التعليم العالي يعمل على تحديد الفرص التي يمكن تشخيصها واستثمارها لتحقيق مستويات علمية أعلى، وبنفس الوقت تشخيص نقاط التهديد التي تعمل على خفض المستوى العلمي وتدني مستوى جودته.

دراسة (الشيادية وآخرون، 2021) بعنوان المقارنة المرجعيّة أسلوب لتطوير المؤسسات التعليمية. (سلطنة عُمان)

<u>أهداف الدراسة</u>: هدفت الدراسة إلى:

- تحديد أنماط المقارنة المرجعيّة.
- معرفة متطلبات تطبيق المقارنة المرجعيّة في المؤسسات التعليمية.
- تحديد مراحل تطبيق المقارنة المرجعيّة في المؤسسات التعليمية.
- التعرّف على الفوائد المتوقعة من تطبيق المقارنة المرجعيّة في المؤسسات التعليمية.

منهجية الدراسة: طُبقت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف موضوع الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها، وباعتبارها دراسة نظرية استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي.

أهم النتائج: خلصت الدراسة إلى:

- أنّ تنوع أنماط المقارنة المرجعيّة يتيح فرصة الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية.
- إنّ تحديد متطلبات تطبيق المقارنة المرجعيّة في كل مؤسسة يتم بناءً على حاجتها، وهو يختلف من مؤسسة إلى أخرى.
- أنّ العديد من الفوائد تعود بالنفع الكبير على المؤسسات التعليمية التي تقوم بتطبيق المقارنة المرجعيّة بجودة واحترافية.

دراسة (لطفي ومقدم، 2021). بعنوان استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية حالة: جامعة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين).

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف دور المقارنة المرجعية في تطوير المقررات الأكاديمية في الجامعات من خلال الأهداف الآتية:

-تسليط الضوء على مفهوم المقارنة المرجعية ودوره في تطوير وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

-التعرّف على جامعة العلوم التطبيقية وجهودها لتطوير أدائها وتقديم خدمة تعليمية بمقاييس عالمية.

-توضيح دور المقارنة المرجعية في تطوير الخطة الدراسية والمقررات الجامعية في جامعة العلوم التطبيقية في البحرين.

منهجية الدراسة: تمّ التطبيق من خلال دراسة حالة جامعة العلوم التطبيقية في مملكة البحرين. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي إلى جانب أسلوب الحالة، وعند تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في جامعة العلوم التطبيقية تمّ اختيار ثلاث جامعات (جامعة اليرموك، جامعة عمان الأهلية، وجامعة البحرين)، إحداها على المستوى المحلي (جامعة حكومية) وجامعتان بمستوى دولي (جامعتان دوليتان)، أما مجال المقارنة فكان في مجال المقررات الأكاديمية على وجه الخصوص، وذلك في مجال المقررات الجامعية لتطوير خطة برنامج البكالوريوس في المحاسبة.

أهم النتائج: أظهرت النتائج أنّ للمقارنة المرجعية دوراً كبيراً في تطوير المقررات الجامعية في جامعة العلوم التطبيقية وتحسين أدائها بشكل عام.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Tasopoulou and Tsiotras, 2017) بعنوان المقارنة المرجعيّة نحو التميّز في التعليم العالي.

أهداف الدراسة: الغرض من هذه الدراسة هو تقصي مدى استفادة مؤسسات التعليم العالي من تنفيذ الممارسات المرجعيّة. وبالتالي فإنّ الهدف من هذا البحث هو الإشارة إلى هيكل وتطبيقات تحسين الجودة من خلال توفير دليل لفهم تنفيذ عملية المقارنة المرجعيّة كأداة للتميّز في مؤسسات التعليم العالي.

منهجية الدراسة: المنهجية المتبعة في هذا البحث مبنيّة على منهج مختلط يشمل كلاً من التحليل النوعي والكمي، واستند البحث إلى 20 دراسة حالة لجامعات ملتزمة بالتميّز حول العالم. وتمّ جمع البيانات عن طريق استبيان مصمم بشكل جيد لهذا الغرض.

أهم النتائج: أشارت النتائج إلى أنّ أسلوب المقارنة المرجعيّة يُمكن أن يُحسّن التميّز الأكاديمي عن طريق المقارنة والتقييم. كما توصلت الدراسة إلى أنّ قياسات أداء العمليات يُمكن أن تحقق نتائج كبيرة من التحسين والتطوير والتحول في أنظمة التعليم العالي.

دراسة (Willmington *et al*., 2022) بعنوان مساهمة المقارنة المرجعية في تحسين الجودة في الرعاية الصحية. مراجعة منهجية للأدبيات

The contribution of benchmarking to quality improvement in healthcare. A systematic literature review

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تجميع الأدلة المتعلقة بالعلاقة بين المقارنة المرجعية وتحسين الجودة، كما سعت الدراسة أيضاً إلى تقديم أدلة على الاستراتيجيات المرتبطة بها والتي يمكن استخدامها لزيادة تحسين الجودة.

منهجية الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة، تمّ إجراء استعراض منهجي للأدبيات، وذلك من خلال البحث في ثلاث قواعد بيانات (PubMed, Web of Science and Scopus) عن مقالات حول تأثير المقارنة المرجعية على جودة الرعاية (العمليات والنتائج)، بعد تقييم المقالات المراد إدراجها، تمّ إجراء تحليل البيانات وتقييم الجودة والتركيب النقدي وفقاً لإرشادات PRISMA لمراجعة الأدبيات المنهجية.

أهم النتائج: من خلال مراجعة 17 دراسة حول استخدام المقارنة المرجعية في مجال الرعاية الصحية. جميع هذه الدراسات أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بين استخدام المقارنة وتحسين الجودة في مجالات العمليات والنتائج. واستناداً إلى هذه الدراسات، يظهر أنّ المرجعية المقارنة يمكن أن تُحفز على تحسين الجودة.

المراجعة النقدية: تناولت معظم الدراسات السابقة فوائد استخدام المقارنة المرجعية، وعلاقتها بمتغيرات أخرى أهمها تحسين الجودة والتميّز والتطوير، إذ هدفت دراسات (Tasopoulou and Tsiotras, 2017؛ الشعباني وآخرون، 2019؛ الشيادية وآخرون، 2021؛ لطفي ومقدم، 2021؛) إلى التعرّف على دور المقارنة المرجعية في التحسين والتطوير في قطاع التعليم، تتشابه هذه الدراسة مع هذه الدراسات وذلك في تناول موضوع المقارنة المرجعية وفي بيئة التطبيق في قطاع التعليم. وتختلف مع دراسة (Willmington *et al*., 2022) في البيئة التطبيقية. بينما تتميز الدراسة الحالية بأنها تهدف إلى التعرّف على مدى تطبيق جامعة تشرين لأسلوب المقارنة المرجعية من خلال أسلوب دراسة حالة.

مشكلة البحث:

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية في جامعة تشرين على عينة استطلاعية قدرها (20) مفردة موجهة للعاملين في الإدارة العليا والوسطى، أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود قصور في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في الجامعات السورية.

السؤال الرئيس: ما مدى تطبيق جامعة تشرين لأسلوب المقارنة المرجعية؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1-ما مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية الداخلية؟

2-ما مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية للأداء؟

3-ما مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية الاستراتيجية؟

أهمية البحث وأهدافه:

يسعى البحث الحالي إلى الكشف عن مدى استخدام وتطبيق جامعة تشرين لأسلوب المقارنة المرجعيّة بأنواعها (المقارنة المرجعية الداخلية-المقارنة المرجعية للأداء-المقارنة المرجعية الاستراتيجية)، تتمثل بالأهداف الآتية:

الهدف الرئيس الأول: تقويم مدى استخدام وتطبيق جامعة تشرين لأسلوب المقارنة المرجعية. ينبثق عنه:

الهدف الفرعي الأول: تقويم مدى استخدام وتطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية الداخلية.

الهدف الفرعي الثاني: تقويم مدى استخدام وتطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية للأداء

الهدف الفرعي الثالث: تقويم مدى استخدام وتطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية الاستراتيجية.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث النظرية من كونه يتناول موضوع مهم وحيوي في الوقت الراهن، إذ يُركز على تبيان دور وأهمية استخدام المقارنة المرجعيّة وفوائدها في تحديد أفضل الممارسات المتُبعة في مجال التعليم، يُمكن أن يُسهم البحث الحالي في تقديم نماذج وممارسات حول المقارنة المرجعيّة في الجامعات السورية للسعي وراء التميّز فيها، بينما تكمن **أهمية البحث العمليّة** في البيئة التطبيقية وهي الجامعات من خلال دورها المهم والحيوي في التنمية البشرية وتطوير المعرفة والمهارات والكفاءات، والاستفادة مما وصلت إليه الجامعات العالمية الرائدة، وذلك لجعل الجامعات المحلية تعرف مشكلاتها وتعالجها لتكسب مكانة ضمن الجامعات المرموقة، والتعرّف على فوائد تطبيق المقارنة المرجعيّة على الجامعة المدروسة.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين لأسلوب المقارنة المرجعية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية الداخلية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية للأداء.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية الاستراتيجية.

منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث، اعتمد البحث على المقاربة الاستنباطية، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على أسلوب المنهج الوصفي في الإطار النظري، والاعتماد على البيانات الثانوية، والأولية، كما تمّ استخدام أسلوب المسح الإحصائي في الدراسة الميدانية لجمع البيانات الأوليّة، من خلال تصميم قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من الأسئلة أو العبارات اللازمة لقياس متغيّرات البحث، تمّ توزيعها على مجتمع البحث المكون من جامعة تشرين، ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وتحليلها على البرامج الإحصائية المناسبة.

حدود البحث:

حدود زمانية: اقتصر هذا البحث على جمع البيانات خلال الفترة الزمنية المتمّثلة في شهر تشرين الأول 2023.

حدود مكانية: جامعة تشرين.

حدود موضوعية: اقتصر البحث الحالي على تقويم تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنوعيها (الداخلية والخارجية) في جامعة تشرين.

***الإطار النظري للبحث:**

تُمثل المقارنة المرجعية منهج أو تقنية للتطوير والتحسين المستمر في الجودة (Dattakumar and Jagadeesh, 2003). التي تُمكّن المنظمة من تحديد مستوى أدائها، والقيام بمقارنة أدائها الحالي مع منظمات أخرى داخل أو خارج الصناعة التي تعمل بها. تمّ استخدام "المقارنة المرجعيّة" كمصطلح في أشكال مختلفة على مرّ السنين، وهو مشتق من علم المساحة إذ يذكر Slack (1998) أنّ مصطلح المقارنة المرجعية مُشتق من عملية مسح الأرض إذ تكون العلامة الموضوعة على الصخر مثلاً بمثابة نقطة مرجعية Reference Point، ثم انتقلت إلى عالم الأعمال وأصبحت تعني القياس المعياري والذي هو التميّز أو الأداء الأفضل الذي يتم قياسه ومقارنته على أساسه (Gitonga, 2005). إنّ بداياته ترجع إلى الأيام الأولى للوجود البشري حيث تكيّف الناس / تبنوا طرقاً أفضل لتنفيذ المهام لتحسين أنشطتهم اليومية من خلال الملاحظة للأساليب الأفضل المتبعة بينهم (Omoregie, 2019, p. 1).

كانت شركة Xerox Corporation رائدة في مجال المقارنة المرجعيّة، إذ طبقت مفهوم المقارنة عن طريق قيامها بالبحث المستمر عن أفضل الممارسات في مجال إنتاج آلات التصوير، بسبب فقدان حصتها في السوق والشعور بضغوط كبيرة من منافسيها، وبسبب تفوق الشركات اليابانية في إنتاج طابعات أرخص وأعلى جودة وبزمن أقل بكثير.

تمّ تعريف المقارنة المرجعيّة على أنّها عملية مستمرة لقياس المنتجات والممارسات مقارنة مع المنافسين أو المنظمات قائدة الصناعة (Camp, 1989, p.10). **كما عُرفت** بأنّها المقارنة المنتظمة لجوانب الأداء (الوظائف أو العمليات) مع أفضل الممارسين، وتحديد الثغرات في الأداء، والبحث عن نهج جديدة لإحداث تحسينات في الأداء، ومتابعة تنفيذ التحسينات، والمتابعة من خلال مراقبة التقدم ومراجعة الفوائد (Inglis, 2005). **والاسم Benchmark حسب معجم Merriam–Webster (2011)** له معناه الأصلي على النحو الآتي: "شيء يمكن استخدامه كوسيلة للحكم على جودة أو مستوى أشياء أخرى مماثلة." ثم انتقلت هذه الكلمة إلى عالم الأعمال، إذ يتم فهم معنى المعيار بأنّه الإنجاز المقاس "الأفضل في فئته" المعترف به كمعيار التميّز لهذه العملية التجارية (Krishnamoorthy and D'Lima, 2014).

وبالتالي، ترى الباحثة أن المقارنة المرجعيّة: هي تقنية/أسلوب إداري يستخدم للتكيف مع الممارسات والطرق المثلى المستخدمة في أداء مهمة ما/تطبيق أسلوب معين/ إنتاج منتجات (سلعة أو خدمة)، وذلك للتحسين المستمر في الأداء.

أهداف المقارنة المرجعيّة:

المقارنة المرجعيّة تهدف إلى المساعدة في تقييم مستوى الأداء، وفقاً لأفضل مستوى تمّ تحقيقه. والغرض من ذلك هو معرفة كيفية تحقيق التميّز، ومن ثم الانطلاق لمطابقته بل وتجاوزه والوصول إلى أعلى درجات التميّز، ويكمن التبرير جزئياً في السؤال: "لماذا أُعيد اختراع العجلة إذا كان بإمكاني التعلم من شخص قام بذلك بالفعل؟" (Dragolea and Cotîrlea, 2009). **يمكن تحديد أهداف المقارنة المرجعية بالنقاط الآتية:**

– تحديد أفضل الممارسات التي يمكن أن تتبناها المنظمة وتنفذها بهدف تحسين أداءها، وتعلم الدروس حول كيفية تحقيق أفضل أداء.

– تحسين جودة المنتجات والعمليات من أجل تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، يُعد ربط العملية التجارية باحتياجات العملاء أمراً بالغ الأهمية للقياس الفعّال (Freytag and Hollensen, 2001; Omoregie, 2019).

– أشارت دراسات (Dragolea and Cotîrlea, 2009; Omoregie, 2019) إلى أنّ الهدف الرئيس من المقارنة المرجعية هو تحديد نقاط الضعف داخل المنظمة وتحسينها، مع فكرة أن تصبح "الأفضل على الإطلاق في فئتها". تساعد المديرين على إيجاد فجوات الأداء من خلال تحديد نقاط الضعف الداخلية وتحويلها إلى فرص للتحسين.

أنواع المقارنة المرجعية:

يوجد أنواع مختلفة من المقارنة المرجعية يعتمد على ما تريد المنظمة قياسه، يمكن أن تتم المقارنة المرجعية من حيث مجال / مكان المقارنة في بيئتين، إما داخلية أو خارجية، فإذا كانت تتم داخل المنظمة فتكون "**داخلية**" أي مقارنة عملية مع عملية أخرى داخل المنظمة، أما إذا كانت تتم خارجياً أي مقارنة أداء وعمليات المنظمة مع منظمات أخرى فتسمى "**خارجية**"، توفر المعايير الخارجية بشكل عام ميزة أكبر؛ ومع ذلك، يُمكن أن تكون المقارنة الداخلية مفيدة في حالة عدم توفر معايير خارجية. غالباً ما تكون المعايير الداخلية هي نقطة البداية لفحص العملية كمياً، إذ يمكن تحديد الاتجاهات من خلال فحص هذه البيانات بمرور الوقت، ويمكن تقييم تأثير عمليات تحسين الأداء، إلا أنّ المعايير الخارجية توفر ميزة إضافية للمقارنة مع المنافسين (Freytag and Hollensen, 2001).

1. المقارنة المرجعية الداخلية Internal Benchmarking:

يتم تعريف المقارنة المرجعية الداخلية على أنّها قياس الأداء مع شركاء من نفس الشركة أو القسم، مثل مقارنة أداء قسم مع قسم آخر أو فرع آخر (Purwanto *et al.*, 2020). وتُعرَّف بأنّها عبارة عن مقارنة يتم إجراؤها داخل المنظمة نفسها وتشمل وحدات عمل ذات وظائف متميزة وفي مواقع مختلفة (Amaral and Sousa, 2009). وتُعد أحد أبسط الأشكال لأنّ معظم المنظمات لديها وظائف مماثلة داخل وحدات أعمالها.

أهم المزايا التي تقدمها المقارنة المرجعية الداخلية هي الوصول السهل إلى البيانات الحساسة الموجودة داخل المنظمة وإمكانية تكراراها، والحد من التكاليف والوقت المطلوب للحصول عليها، علاوة على ذلك، قد يكون التطبيق المباشر للممارسات الجديدة أسهل في المنظمة، لأنه يوجد عدد أقل من العوائق أمام التنفيذ (Išoraitė, 2004). يمكن أن تنشئ المقارنة الداخلية شبكة يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار ونشر أفضل الممارسات من جزء من إلى أجزاء أخرى في المنظمة.

وعلى الرّغم من مزايا هذا النوع من المقارنة، وإمكانية استخدامها كأداة للمنافسة الداخلية؛ إلا أنّ المنظمة في هذا النوع تكون مُركزة وموجهة داخلياً، بينما يرى آخرون أنّ المقارنة المرجعيّة تتطلب توجهاً خارجياً، وهو أمر بالغ الأهمية في عالم يمكن أن يكون فيه المنافس على الجانب الآخر من العالم. تستخدمها بعض الجامعات لقياس الأداء داخلياً للكليات أو الأقسام (طويجيني وبوفالطة، 2020)، وذلك بإجراء مقارنات بين الأقسام الأكاديمية المختلفة أو المدارس أو بين الوحدات الإدارية أو الخدمية المختلفة.

2. المقارنة المرجعية الخارجية External Benchmarking:

يتم من خلال هذا النوع فحص أفضل الممارسات في المنظمات الأخرى، سواء كانت منافسة مباشرة ويطلق عليها (مقارنة تنافسية) أو منظمات غير منافسة في صناعات مماثلة أو غير ذات صلة ويطلق عليها (مقارنة غير تنافسية) (McGaughey, 2002)، وبهذه الطريقة تكون المنظمة على دراية بالتحركات المحتملة للمنافس وفي نفس الوقت تعِد استجابة في الوقت المناسب لها، بالإضافة لاكتساب أفكار مفيدة حول كيفية تنفيذ أفضل الممارسات من الصناعات

الأخرى من أجل تحسين أدائها. **وتتمثل المقارنة المرجعيّة الخارجية في الجامعات أو المؤسسات التعليمية** عندما تقارن الجامعة أو المؤسسة التعليمية أداءها كمؤسسة (أو برنامج) مع مؤسسة أخرى (أو برنامج مشابه في مؤسسة أخرى) في ضوء معايير معينة، ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة. وتستعملها أخرى لقياس الأداء قياساً خارجياً مع جامعات أخرى لتحسين بعض مقاييس الأداء فيما يتعلق بأهداف محددة مثل: زيادة النفقات البحثية، أو تحسين الترتيب الوطني للمؤسسة...الخ. كما يمكن أن تكون مرتبطة بوحدات خدمة الطلبة، وتتضمن عمليات مثل: القبول، تقييم علامات الطلبة، أو التعليم عن بعد أو متصلة بمعايير توظيف الأساتذة (طويجيني وبوفالطة، 2020).

يوجد عدة أنواع للمقارنة المرجعية الخارجية، منها، (المقارنة المرجعية للأداء، والمقارنة المرجعية الاستراتيجية، والمقارنة المرجعية الوظيفية، والمقارنة المرجعية العامة، والمقارنة المرجعية للممارسات الأفضل)، وستركز الدراسة الحالية على: المقارنة المرجعية للأداء والمقارنة المرجعية الاستراتيجية؛ إذ يوفر الاستخدام الفعّال للمقارنة المرجعية للأداء إطاراً لتقييم أداء الجامعة ومقارنتها بالمعايير الدولية أو المؤسسات (الجامعات) الرائدة، كما تساعد المقارنة المرجعية الاستراتيجية في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، إذ يمكن للجامعات تحسين استراتيجيتها بناءً على الدروس المستفادة من الجامعات المتفوقة في القضايا ذات الأولوية وبما يخدم أهداف البحث.

1- **المقارنة المرجعية للأداء(Performance Benchmarking):** تركز هذه النوعية من المقارنة المرجعية على قياس وتحليل الأداء الحالي لمنظمة ما مقارنة بمنظمات أخرى في نفس الصناعة أو القطاع. الهدف الرئيس هو تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وتحسينها. يتم ذلك من خلال مقارنة مؤشرات الأداء مثل الجودة، والكفاءة، وتكاليف الإنتاج مع مؤشرات أداء المنافسين. وعادةً ما تُركز عملية القياس على كل من عناصر السعر، والجودة، والتقنية، والميزات الإضافية، والسرعة، والدقة، وغير ذلك من سمات الأداء الأخرى. تستخدم المنظمات هذا النوع من المقارنة لتحديد وضعها في السوق مقارنة بخصائص أداء المنظمات الأخرى، تُعد المقارنة المرجعية أداة مهمة لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسة فإنّ الهدف من مقاييس الأداء هو تحديد الأهداف والتحقق من صحتها، توفر مقاييس الأداء بيانات ومعلومات تُمكّن المنظمات من قياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف، وتسهيل اتخاذ القرار المبني على البراهين (Horváthová *et al.*, 2021).

2-**المقارنة المرجعية الاستراتيجية (Strategic Benchmarking):** تركز هذه النوعية على مقارنة استراتيجيات وممارسات التخطيط والإدارة الاستراتيجية لمنظمة مع منظمات أخرى ناجحة. الهدف هو تحسين التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية. مل هذه المقارنة أموراً مثل استراتيجيات السوق، وتوجيهات النمو، وابتكار المنتجات، وأساليب التسويق. تتضمن المقارنة الاستراتيجية مقارنة استراتيجيات العمل المختلفة لتحديد العناصر الرئيسة في الاستراتيجية الناجحة (Shetty, 1993). وذلك لمقارنة الخطط والسياسات طويلة المدى التي تتخذها المنظمات الأخرى لتحقيق أهدافها.

وتُعرف بأنّها عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات، والبحث عن أفضل الاستراتيجيات التي تؤدي إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية. تُعد المقارنة الاستراتيجية مهمة في تقليل الوقت والتكاليف المطلوبة لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية. تم تنفيذ هذه الاستراتيجية من قبل العديد من الشركات الرائدة، ولا سيما (At & t)، وهي طريقة لتحديد ما يفعله الآخرون للاستفادة من الجديد، مع التطوير والتكيف مع ظروفنا والبيئة. هذا النوع من المقارنة يقارن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أو جزءاً منه؛ كالرؤيا أو الرسالة أو قيم المنظمة وطريقة تنفيذ الأهداف التشغيلية بخطتها الاستراتيجية، وتتم مقارنة ذلك الجزء بمرادفه في المنظمة الأنموذج (الشيادية وآخرون، 2021).

مراحل المقارنة المرجعية Benchmarking stages:

المقارنة المرجعية هي ممارسة شاملة تتطلب إكمال بعض المراحل لتحديد أفضل الممارسات للمنظمات الأخرى وتكييفها مع المنظمة، ومع ذلك، يتم تصنيف مراحل عملية المقارنة المرجعية في الأدبيات وتسميتها بشكل مختلف من قبل الباحثين والمنظمات. **وبناءً على مراجعة الأبحاث والأدبيات، فإنّ أكثر مراحل المقارنة المرجعية شيوعاً هي:**

1-التخطيط (Planning): إذ يتم تحديد الأهداف والمؤشرات التي سيتم مقارنتها واختيار المنظمات المرجعية. تهدف هذه المرحلة في عملية المقارنة إلى تحديد المنافس أو الأداء الأفضل الذي سيتم قياس أداء المنظمة مقابله (أبو هاني، 2018)، أهم الخطوات التي يمكن استخدامها لتنفيذ هذه المرحلة وفقاً لـ (Meade, 2007): تحديد ما الذي يجب قياسه (موضوع المقارنة)، وتحديد المقاييس التي سيتم استخدامها لجمع البيانات (مؤشرات الأداء الرئيسة).

2-جمع البيانات (Data Collection): يتم جمع البيانات المتعلقة بأداء المنظمة والمنظمات المرجعية. تتضمن جمع البيانات من داخل المنظمة ومن شركاء المقارنة، ومن مصادر ثانوية أو أولية، تحتاج هذه البيانات إلى وجمع وتنظيم وترتيب (Jetmarová, 2011). أ-**جمع البيانات من داخل المنظمة:** جمع البيانات من داخل المنظمة مثل أقسام المنظمة هو خطوة مهمة في المقارنة المرجعية. يتطلب ذلك قياس الأداء الحالي في المجالات المحددة لإنشاء نقطة انطلاق مقابلها يمكن إجراء المقارنات؛ **ب-جمع البيانات من شركاء المقارنة:** يمكن أن تتضمن هذه التقنيات المقابلة المباشرة مع المنافس أو الجهة المقارنة، مثل الجمعيات المهنية، والدوريات، وخبراء الصناعة، والاستشاريين، والعملاء، والمنافسين. أو الحصول على البيانات من البيانات المنشورة التي تنشرها المنظمة، والبيانات التي تأتي من اتفاقيات مشاركة مع منظمات أخرى. يجب أن تلتزم المنظمة باللوائح والأنظمة المتعلقة بحماية البيانات (غريبي، 2012).

ترى الباحثة أهم خطوات جمع المعلومات في المقارنة المرجعية تشمل: (تحديد الهدف أو المجالات المستهدفة، جمع البيانات الداخلية، التواصل مع شركاء المقارنة، جمع البيانات الخارجية، جمع البيانات التفصيلية، تنظيم البيانات).

3-التحليل (Analysis): يتم مقارنة أداء المنظمة بأداء المنظمات المرجعية وتحليل الفجوات والفرص للتحسين. تُشير هذه المرحلة إلى تحليل المعلومات المحصلة من جمع البيانات، يتم تحديد مستويات الأداء المطلوبة ووضع الخطط اللازمة لتحقيقها، ثم يتم مقارنة أداء المنظمة بأفضل المنافسين، وتحديد الفجوة التنافسية بين الأداء الحالي والمستهدف (Dragolea and Cotîrlea, 2009).

4-التنفيذ (Action): اعتباراً من هذه الخطوة يبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات، يتم تحويل الأهداف التشغيلية إلى إجراءات واضحة الطرائق ومحددة المسؤولية في التنفيذ، واستثمار خبرات الشريك المقارن به، وإعداد وتنفيذ خطط عمل لتحقيق الأهداف المرغوبة ومراقبة التقدم وتقييم النجاح (الشيادية وأخرون، 2021).

5-التكيّف (Adaptation): تُعد مرحلة التكّيف هي الخطوة الأخيرة في دراسة المقارنة المرجعية. الهدف من عملية المقارنة المرجعية ليس نسخ أو تقليد، بل هو ضمان الالتزام بتنفيذ التغييرات اللازمة لتحسين الأداء، فالتكييف هو نشاط يهدف إلى تقليل الاختلافات المُحددة في مرحلة التحليل وتحويل التحسينات المحتملة إلى نتائج ملموسة. يتطلب التنفيذ الناجح اتخاذ تدابير لتحقيق الإمكانيات المتاحة ووضع خطة تنفيذ محددة لتغيير العمليات في المنظمة (Jetmarová, 2011). هذه المراحل تساعد المنظمات على تحسين أدائها من خلال مقارنتها بأفضل الممارسات في الصناعة.

المقارنة المرجعية في الجامعات Benchmarking in Universities:

عرفتها جامعة "أديلايد" "The University of Adelaide" الأسترالية بأنّها "وسيلة لمقارنة أداء ومعايير الجامعة، أو كليهما، مع نظرائها، وهي وسيلة يمكن للجامعة من خلالها مراقبة أدائها النسبي، وتحديد الثغرات، والسعي إلى اتباع نُهج جديدة لإدخال التحسينات، وتحديد الأهداف، وتحديد أولويات التغيير والتحسين وتخصيص الموارد، ومتابعة عمليات التغيير على أساس الأدلة التجريبية، ويمكن أن تكون حول قضايا واسعة على مستوى الجامعة أو مسائل محددة تؤثر على مجال واحد فقط، يمكن أن تكون (استراتيجية) معالجة القضايا ذات الأولوية (أو دورية) تتناول عدداً من المجالات على أساس منتظم أو متخصصة (الاستفادة من الفرص) (طويجيني وبوفالطة، 2020). تُعد المقارنة المرجعية وتبادل الأفكار بين الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى هي أدوات قيمة لتحسين جودة التعليم العالي وضمان تحقيق أهداف التعليم والبحث والمسؤولية الاجتماعية. علاوة على ذلك، يُعد تبادل الأفكار والتواصل بين المؤسسات الأكاديمية جزءاً مهماً من العمل الأكاديمي، ويُسهم في تعزيز الابتكار والتطور في المجال التعليمي عن طريق مقارنة أداء الجامعة بالمؤسسات الأخرى، يمكن للجامعة أن تتعلم من أفضل الممارسات وتطبيقها في سياقها الخاص، بشكل عام، التكييف المستمر والتحسين السريع يُعدان من أهم الأساسيات التي تُمكن الجامعات الناجحة من التغلب على التحديات والازدهار في بيئة التعليم العالي المتغيرة (Meade, 2007). إذ تحتاج المؤسسات التعليمية إلى المقارنة بين المؤسسات المماثلة، ويمكن أن تعمل نتائج المقارنة المرجعية للجامعة أيضاً على تحسين العمليات في جميع الأقسام، وتحسين المستوى الجامعي والبحث العلمي، كل هذه الجوانب تهدف إلى تحسين جودة التعليم والمساهمة في استدامة صناعة التعليم. وبالتالي، **ترى الباحثة أنّ استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في الجامعات** يشجع التعاون بين الجامعات والمؤسسات على تبادل الخبرات والأفكار والممارسات الجيدة، وتحسين أداء الجامعات والأبحاث الأكاديمية. تتيح للجامعات فهم مدى تفوقها، والامتثال للمعايير العالمية، ويساعد أيضاً في تحديد الممارسات الجيدة وتعزز الابتكار والتعلم المستمر من الأفضل.

***الدراسة الميدانية**

مجتمع البحث:

يتضمن مجتمع البحث العاملين في جامعة تشرين، وقد تمّ القيام بحصر شامل للمستوى الإداري المكون من نواب رئيس الجامعة (النائب العلمي والإداري) وأمين الجامعة ومدراء ونواب ورؤساء الأقسام والدوائر في الإدارة المركزية والكليات البالغ عددهم (72)، لما يخدم أهداف البحث والحصول على البيانات حول الموضوع فيما يتعلق بالتعرّف على مدى تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية. تمّ توزيع الاستمارات على (72) مبحوث، استرد منها (66) استمارة.

أداة البحث: اعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمّ تصميمها بعد مراجعة الأدبيات، إذ تمّ الاستعانة بالدراسات (أبو هاني، 2018؛ محمد وعبد الفتاح 2021). **تكّونت الاستبانة من (20) عبارة موزعة كما يظهر الجدول (1):**

الجدول (1) توزع عبارات الاستبانة

المتغير	العبارات
المقارنة المرجعية الداخلية	7 عبارات (1-7)
المقارنة المرجعية للأداء	6 عبارات (8-13)
المقارنة المرجعية الاستراتيجية	7 عبارات (14-20)

المصدر: من إعداد الباحثة.

تمّ إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25. وقد تمّ استخدام (مقياس ليكرت Likert الخماسي) وذلك كما يأتي:

الجدول (2) مقياس ليكرت

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
درجة الموافقة	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الباحثة.

صدق وثبات الأداة Validity and Reliability:

صدق الاتساق الداخلي: يشير الاتساق الداخلي إلى مدى اتساق كل مفردة من مفردات المقياس مع البُعد الذي تنتمي إليه المفردة، وتمّ حساب الاتساق الداخلي عن طريق معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط العبارات كل متغيّر على حدة، والمتوسط الكلي للمتغيرات مجتمعة، كما في الجدول (3).

الجدول (3) معاملات ارتباط بيرسون

Correlations

		المقارنة المرجعية الداخلية	المقارنة المرجعية للأداء	المقارنة المرجعية الاستراتيجية	المتوسط الإجمالي
الداخلية المرجعية المقارنة	Pearson Correlation	1	.293*	.165	.495**
	Sig. (2-tailed)		.017	.186	.000
	N	66	66	66	66
للأداء المرجعية المقارنة	Pearson Correlation	.293*	1	.803**	.932**
	Sig. (2-tailed)	.017		.000	.000
	N	66	66	66	66
الاستراتيجية المرجعية المقارنة	Pearson Correlation	.165	.803**	1	.896**
	Sig. (2-tailed)	.186	.000		.000
	N	66	66	66	66
الإجمالي المتوسط	Pearson Correlation	.495**	.932**	.896**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	66	66	66	66

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يتبين من الجدول (3) أنّ قيم احتمال الدلالة التي تقيس معنوية الارتباط بين المتوسط الكلي والمتوسطات الفرعية للمحاور المدروسة جميعها دالة عند مستوى دلالة 0.01، إذ أنّ (sig=0.00<0.01)، مما يدل على صدق بناء الاستبانة الموضوعة للقياس. وتشير إلى اتساق مفردات كل بُعد من أبعاد المقياس مع الدرجة الفرعية للبُعد الذي تنتمي إليه.

معامل ثبات متغيرات الدراسة:

تمّ استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس، لعبارات الاستبانة جميعها وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة على الشكل الآتي:

الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.921	20

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

من الجدول السابق يتضح لنا أنّ معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ (0.93) وهي قيمة مرتفعة كافية لأغراض البحث العلمي، لأنّ قيمة ألفا كرونباخ أكثر من 60% هي النسبة المعيارية المقبولة، مما يثبت ثبات الأداة ككل ويُشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الجدول (5) معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الفرعية

المتغيّرات	قيمة ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المقارنة المرجعية الداخلية	0.83	7
المقارنة المرجعيّة للأداء	0.93	6
المقارنة المرجعية الاستراتيجية	0.89	7

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25

النتائج والمناقشة:

التوصيف الإحصائي واختبار الفرضيات: قبل البدء باختبار الفرضيات، تمّ استخدام الإحصاءات الوصفية وذلك بهدف توصيف متغيرات الدراسة، ومنها التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري. **وكانت النتائج كما يلي:**

الجدول (6) الإحصاءات الوصفية لمتغير المقارنة المرجعية الداخلية

السؤال	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
تقوم الجامعة بقياس مستويات الأداء الوظيفي بشكل مستمر في كل الكليات والأقسام والإدارات داخل الجامعة.	–	9	14	43	–	3.51	0.728	مرتفعة
تحرص الجامعة على مقارنة الأداء بين الأقسام والإدارات الموجودة داخل الجامعة.	–	8	23	35	–	3.40	0.701	مرتفعة
يُدرك الموظفون أهمية التنافس بين الأقسام والإدارات والكليات داخل الجامعة من خلال عمليات الفحص والمقارنات المستمرة لتحسين الأداء.	–	19	34	13	–	2.90	0.695	متوسطة
تُتيح الجامعة الاطلاع على مستوى الأداء للكليات والأقسام والإدارات الأخرى داخل الجامعة.	–	15	27	24	–	3.14	0.762	متوسطة

تسعى الجامعة لتقويم الأداء وتحسينه من خلال المقارنة المرجعية داخل الجامعة.	–	7	15	42	2	3.59	0.722	مرتفعة
تقوم الجامعة بشكل مستمر بإجراء تقييم وقياس الأداء لتحديد (الكليات والإدارات والأقسام والبرامج) الأفضل الذي تتم المقارنة بناءً عليه داخل الجامعة.	–	6	18	42	–	3.54	0.660	مرتفعة
تقوم الجامعة بتوفير التغذية الراجعة بعد إجراء المقارنة المرجعية الداخلية وإجراء التحسينات اللازمة بناءً على نتائج المقارنة.	–	3	19	44	–	3.62	0.575	مرتفعة
						3.38	0.492	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25

يتبين من الجدول (6) أنّ متوسط الإجابات بلغ 3.38 وهو يشير إلى الموافقة على أنّ الجامعة تقوم بتطبيق المقارنة المرجعية الداخلية وفق تقديرات أفراد العينة، تشير النتائج إلى درجة **موافقة متوسطة** على تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية لجميع العبارات، وهذا يعكس درجة إدراك متوسطة بين الموظفين داخل الجامعة لأهمية التنافس من خلال المقارنات المستمرة، إذ بلغ أكبر متوسط حسابي (3.62) للعبارة "تقوم الجامعة بتوفير التغذية الراجعة بعد إجراء المقارنة المرجعية الداخلية وإجراء التحسينات اللازمة بناءً على نتائج المقارنة"، وكانت درجة الموافقة مرتفعة على عبارات "تقوم الجامعة بقياس مستويات الأداء الوظيفي بشكل مستمر في كل الكليات والأقسام والإدارات داخل الجامعة، تحرص الجامعة على مقارنة الأداء بين الأقسام والإدارات الموجودة داخل الجامعة، تسعى الجامعة لتقويم الأداء وتحسينه من خلال المقارنة المرجعية داخل الجامعة، تقوم الجامعة بشكل مستمر بإجراء تقييم وقياس الأداء لتحديد (الكليات والإدارات والأقسام والبرامج) الأفضل الذي تتم المقارنة بناءً عليه داخل الجامعة، تقوم الجامعة بتوفير التغذية الراجعة بعد إجراء المقارنة المرجعية الداخلية وإجراء التحسينات اللازمة بناءً على نتائج المقارنة" بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.40–3.62)، ويُشير إلى اهتمام الجامعة في تقويم وتحسين أداء مختلف الكليات والأقسام والإدارات داخلها، وهذا يدل إلى أنّ الجامعة تولي اهتماماً جيداً بقياس أداء هذه الوحدات ومقارنتها ببعضها البعض. من خلال تحقيق مقارنة داخلية وإجراء التحسينات بناءً على النتائج، ودرجة موافقة متوسطة للعبارات: "يُدرك الموظفون أهمية التنافس بين الأقسام والإدارات والكليات داخل الجامعة من خلال عمليات الفحص والمقارنات المستمرة لتحسين الأداء" بمتوسط حسابي (2.90)، وعبارة "تُتيح الجامعة الاطلاع على مستوى الأداء للكليات والأقسام والإدارات الأخرى داخل الجامعة" بمتوسط حسابي (3.14)، ويبدو أنّ الجامعة لا تُتيح بشكل كافي الاطلاع على مستوى الأداء للكليات والأقسام والإدارات الأخرى داخل الجامعة، وتحتاج إلى بذل مزيد من الجهد لزيادة مستوى المشاركة في عمليات الفحص والمقارنة من قبل الموظفين.

الجدول (7) الإحصاءات الوصفية لمتغير المقارنة المرجعية للأداء

	التكرارات			

السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تقوم الجامعة بمقارنة أدائها بأداء الجامعات الأخرى باستمرار لإجراء عمليات التحسين.	–	7	15	26	18	3.83	0.954	مرتفعة
تحرص الجامعة على التعرّف على أفضل الخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى والتعلم منها لتطوير خدمات جديدة.	–	7	14	26	19	3.86	0.958	مرتفعة
تسعى الجامعة باستمرار إلى متابعة أحدث الطرق والأساليب المطبقة لدى الجامعات الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة الجامعة.	–	8	18	28	12	3.66	0.917	مرتفعة
تستخدم الجامعة المقارنة المرجعية كأسلوب لمقارنة أدائها مع أداء الجامعات الأفضل.	4	6	19	25	12	3.53	1.084	مرتفعة
تقوم الجامعة باطلاع الموظفين على مستويات الأداء في الوظائف المماثلة لوظائفهم في الجامعات الأخرى.	4	14	36	9	3	2.89	0.879	متوسطة
تعمل الجامعة على الاستفادة من نتائج المقارنة المرجعية لتحسين أدائها.	–	8	25	16	17	3.63	1.002	مرتفعة
						3.57	0.837	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25

يتبين من الجدول (7) أنّ متوسط الإجابات بلغ 3.57 وهو يشير إلى الموافقة على أنّ الجامعة تقوم بتطبيق المقارنة المرجعية للأداء وفق تقديرات أفراد العينة، كما نجد أنّ الآراء تشير **موافقة مرتفعة** على العبارات التي تقيس هذا المتغير باستثناء الفقرة "تقوم الجامعة باطلاع الموظفين على مستويات الأداء في الوظائف المماثلة لوظائفهم في الجامعات الأخرى" التي حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (2.89)، وهذا يدل على أنّ الجامعة لا تتيح بشكل كافٍ للموظفين الاطلاع على مستوى أداء الوظائف المماثلة لوظائفهم في الجامعات الأخرى، وقد يكون هناك تحسينات يمكن تطبيقها فيما يتعلق بنقل المعلومات حول مستوى الأداء في الوظائف المماثلة في الجامعات الأخرى إلى الموظفين بشكل أكبر، يمكن أن يكون التواصل الفعّال وتوفير المعلومات حول مستوى الأداء مفيداً للموظفين لتحسين أدائهم. وبلغ أعلى متوسط (3.86) للفقرة "تحرص الجامعة على التعرّف على أفضل الخدمات التي تقدمها الجامعات الأخرى والتعلم منها لتطوير خدمات جديدة"، ودرجة مرتفعة للعبارات "تقوم الجامعة بمقارنة أدائها بأداء الجامعات الأخرى باستمرار لإجراء عمليات التحسين، تسعى الجامعة باستمرار إلى متابعة أحدث الطرق والأساليب المطبقة لدى الجامعات الأخرى والاستفادة منها بما يتلاءم مع بيئة الجامعة، تستخدم الجامعة المقارنة المرجعية كأسلوب لمقارنة أدائها مع أداء الجامعات الأفضل، تعمل الجامعة على الاستفادة من نتائج المقارنة المرجعية لتحسين أدائها"، هذا يُظهر أنّ الجامعة تسعى للتعلم من خبرات الجامعات الأخرى واستيعاب أفضل الممارسات والطرق التي تُستخدم فيها لتحسين الأداء. وتبدي اهتماماً جيداً بمقارنة أدائها بأداء الجامعات الأخرى بشكل دوري ومستمر لضمان أنها تسير على الطريق الصحيح نحو التحسين المستمر.

الجدول (8) الإحصاءات الوصفية لمتغير المقارنة المرجعية الاستراتيجية

السؤال	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
تحرص الجامعة على تقديم أفضل الخدمات مقارنة بالجامعات المنافسة.	–	10	11	31	14	3.74	0.965	مرتفعة
تقوم الجامعة باتخاذ الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب عند تنفيذ المقارنة.	1	9	2	48	6	3.74	0.864	مرتفعة
يتوفر لدى الجامعة الإمكانيات والاستعداد لتبني أفضل الطرق وتطبيقها لإحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب.	12	8	19	22	5	3.00	1.227	متوسطة
تبحث الجامعة باستمرار عن أفضل الاستراتيجيات المتبعة لدى الجامعات الأخرى التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.	3	5	13	33	12	3.69	1.007	مرتفعة
تقوم الجامعة باستمرار بمقارنة السياسات التي تتبعها مع السياسات والاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل المتبعة لدى الجامعات الأفضل للتعلم منها.	4	3	35	11	13	3.39	1.050	متوسطة
تستجيب الجامعة بشكل سريع للتغيرات الاستراتيجية لدى الجامعات الأفضل عندما يتطلب الأمر.	7	1	32	13	13	3.36	1.145	متوسطة
تقوم الجامعة بتحليل استراتيجيات الجامعات الأفضل والتعلم منها لتحسين استراتيجيات الجامعة واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل لسد الفجوات.	4	7	27	17	11	3.36	1.076	متوسطة
						3.47	0.828	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25

يتبين من الجدول (8) أنّ متوسط الإجابات بلغ 3.47، وهو يشير إلى الموافقة على أنّ الجامعة تقوم بتطبيق المقارنة المرجعية الاستراتيجية وفق تقديرات أفراد العينة، يتبين من الجدول أعلاه أنّ الإجابات تُشير إلى درجة **موافقة مرتفعة** بمتوسط بلغ (3.47) على تطبيق المقارنة المرجعية الاستراتيجية، ويُلاحظ أنّ الفقرات "تحرص الجامعة على تقديم أفضل الخدمات مقارنة بالجامعات المنافسة، وتقوم الجامعة باتخاذ الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب عند تنفيذ المقارنة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.74) وبدرجة موافقة مرتفعة"، ثم تليها الفقرة "تبحث الجامعة باستمرار عن أفضل الاستراتيجيات المتبعة لدى الجامعات الأخرى التي تؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية" بمتوسط (3.69)، الدرجة المرتفعة للموافقة تُشير إلى أنّ هناك جهوداً جادة لتطوير الاستراتيجيات وتنفيذ التغييرات الاستراتيجية بناءً على ما تم تعلمه من الجامعات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية. بينما جاءت درجة الموافقة متوسطة للعبارات "تقوم الجامعة باستمرار بمقارنة السياسات التي تتبعها مع السياسات والاستراتيجيات والخطط طويلة الأجل المتبعة لدى الجامعات الأفضل للتعلم منها، تستجيب الجامعة بشكل سريع للتغيرات الاستراتيجية لدى الجامعات الأفضل عندما يتطلب الأمر، تقوم الجامعة بتحليل استراتيجيات الجامعات الأفضل والتعلم منها لتحسين استراتيجيات الجامعة واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل لسد الفجوات، يتوفر لدى الجامعة الإمكانيات والاستعداد لتبني

أفضل الطرق وتطبيقها لإحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب" وهذا يدل أنّ الجامعة لا تزال تحتاج إلى تعزيز هذه الجهود لضمان تحقيق أقصى استفادة من تحليل السياسات والاستراتيجيات وتطويرها بما يتناسب مع أفضل المعايير والممارسات المتبعة على الصعيدين المحلي والدولي.

اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات تمّ الاعتماد على اختبار (**t-Student**) لعينة واحدة كما يلي:

الفرضية الرئيسة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول تطبيق جامعة تشرين لأسلوب المقارنة المرجعية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الجدول (9) الإحصائيات الخاصة بالمقارنة المرجعية One-Sample Statistics

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المقارنة المرجعية	66	3.4774	.58914	.07252

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

الجدول (10) نتيجة اختبار *t* لعينة واحدة لمتغير المقارنة المرجعية One-Sample Test

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
المقارنة المرجعية	6.583	65	.000	.47739	.3326	.6222

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يتبين من الجدول (9) أنّ متوسط الإجابات بلغ 3.47 وهو يشير إلى الموافقة على أنّ الجامعة تقوم بتطبيق المقارنة المرجعية وفقاً لآراء عينة البحث، وللتأكد من إمكانية اعتماد متوسط المقياس كمؤشر للمقارنة، تمّ اختبار وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس كما في الجدول (10).

ومن خلال الجدول (10) تبيّن أنّ الجدول أنّ قيمة (Sig=0.00 < a=0.05) مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس، وبالتالي رفض فرضية العدم و**قبول الفرضية البديلة** التي تقول: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية، أي أنّ الجامعة تقوم بتطبيق المقارنة المرجعية بالشكل المطلوب.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية الداخلية.

الجدول (11) نتيجة اختبار *t* لعينة واحدة لمتغير المقارنة المرجعية الداخلية One-Sample Test

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
المقارنة المرجعية الداخلية	6.425	65	.000	.38961	.2685	.5107

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يظهر من الجدول (11) أنّ قيمة (Sig=0.00 < a=0.05) مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس، وبالتالي نرفض فرضية العدم، و**نقبل الفرضية البديلة** التي تقول: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية الداخلية، أي تقوم الجامعة بتطبيق المقارنة المرجعية الداخلية بالشكل المطلوب.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية للأداء.

الجدول (12) نتيجة اختبار *t* لعينة واحدة لمتغير المقارنة المرجعية للأداء One-Sample Test

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
المقارنة المرجعية للأداء	5.535	65	.000	.57071	.3648	.7766

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يلاحظ من نتائج اختبار الجدول (12) أنّ قيمة (Sig=0.00 < a=0.05) مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس، وبالتالي نرفض فرضية العدم **ونقبل الفرضية البديلة** التي تقول: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية للأداء، أي أنّ الجامعة تقوم بتطبيق المقارنة المرجعية للأداء بالشكل المطلوب.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية الاستراتيجية.

الجدول (13) نتيجة اختبار *t* لعينة واحدة لمتغير المقارنة المرجعية الاستراتيجية One-Sample Test

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
المقارنة المرجعية الاستراتيجية	4.625	65	.000	.47186	.2681	.6756

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 25

يظهر من الجدول أنّ قيمة (Sig=0.00 < a=0.05) مما يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط المحسوب ومتوسط القياس، وبالتالي رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية الاستراتيجية، أي أنّ الجامعة تقوم بتطبيق المقارنة المرجعية الاستراتيجية بالشكل المطلوب.

وبناءً على نتائج هذه الدراسة نجد أنها تتفق مع العديد من الدراسات السابقة في تطبيق عمليات المقارنة المرجعية، مما يسهم في تحقيق نتائج وفوائد كبيرة من التحسين والتطوير والتحول في أنظمة التعليم العالي، وأنّ أنّ تطبيق المقارنة

المرجعيّة في قطاع التعليم العالي يعمل على تحديد الفرص التي يمكن تشخيصها واستثمارها لتحقيق مستويات علمية أعلى مثل دراسات (الشعباني وآخرون، 2019؛ الشيادية وآخرون، 2021)؛ (Tasopoulou and Tsiotras, 2017).

الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء اختبار الفرضيات، توصل البحث إلى النتائج الآتية:

1- يتم تطبيق المقارنة المرجعية بأنواعها (المقارنة المرجعية الداخلية، المقارنة المرجعية للأداء، المقارنة المرجعية الاستراتيجية) في جامعة تشرين وفق تقديرات عينة البحث. إذ تشير آراء المستجوبين إلى أنّ مستوى تطبيق المقارنة المرجعية في جامعة تشرين كان مرتفعاً، إذ جاءت في المرتبة الأولى من حيث التطبيق المقارنة المرجعية للأداء، ثم تليها المقارنة المرجعية الاستراتيجية، وجاءت في المرتبة الأخيرة المقارنة المرجعية الداخلية.

2- وقد أظهرت أنّ مستوى تطبيق كلٍ من المقارنة المرجعية للأداء والمقارنة المرجعية الاستراتيجية كان مرتفعاً. بينما مستوى تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية كان متوسطاً وفق تقديرات عينة البحث، وهذا يدل أن الجامعة تقوم بمقارنة الأداء الداخلي بين الأقسام والإدارات المختلفة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب. كما تُشير إلى أنّ الجامعة تقوم بإجراء مقارنة خارجية عن طريق مقارنة أدائها وممارساتها مع الجامعات الأخرى. ويتمثل هذا في البحث والتعلم من أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تُستخدم على نطاق واسع في الجامعات الأخرى، وذلك بشكل أكبر من المقارنة الداخلية. توفر المعايير الخارجية بشكل عام ميزة أكبر، وذلك يعكس توجهاً واضحاً نحو البحث عن المعايير الأفضل والممارسات المثلى على الساحة العالمية والسعي لتحقيقها.

3- **بناءً على نتائج الفرضية الرئيسة** تبيّن وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية، أي أنّ آراء أفراد عينة البحث تميل إلى الموافقة على أنّ الجامعة تقوم بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بالشكل المطلوب.

4- **بناءً على نتائج الفرضيات الفرعية الثلاث** تبيّن وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث ومتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي 3 حول مدى تطبيق جامعة تشرين للمقارنة المرجعية بأنواعها (المقارنة المرجعية الداخلية، المقارنة المرجعية للأداء، المقارنة المرجعية الاستراتيجية)، أي أنّ آراء المستجوبين تميل إلى الموافقة على تطبيق الجامعة لأنواع المقارنة المرجعية الثلاث المدروسة.

التوصيات:

– بناءً على النتائج التي تمّ التوصل إليها يوصي البحث بضرورة تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية بشكل أفضل والاستفادة من الخبرات الداخلية عن طريق تحديد الوحدات ذات الأداء الأفضل، وتحديد نقاط القوة والضعف داخل الجامعة والعمل على الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، لتحقيق التحسينات مما يُسهم في تقديم جودة أفضل في الخدمات، وتشجيع التواصل بين الأقسام والكليات لمشاركة الخبرات مما يساعد في تحسين الأداء، يمكن استخدام نتائج المقارنة المرجعية لتحفيز التنافس البنّاء بين الكليات والأقسام لتحسين أدائهم.

– ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتطبيق المقارنة المرجعية الاستراتيجية عن طريق وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس ترتبط برؤية ورسالة الجامعة حول المجالات التي يمكن تحسينها باستخدام المقارنة المرجعية الاستراتيجية، وتحليل استراتيجيات الجامعات الأفضل والتعلم منها لتحسين استراتيجيات الجامعة واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل لسد الفجوات، واتخاذ الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب عند تنفيذ المقارنة.

- ضرورة الاهتمام المستمر في استكشاف أفضل الممارسات لتحسين الأداء والتعلم من التجارب الحديثة في مجال تقديم الخدمات، وضرورة إنشاء نظام فعال لمتابعة وتقييم الأداء بانتظام في الجامعة، يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء بشكل مستمر، وتطوير معايير موحدة من خلال تحديد معايير ومؤشرات موحدة ومقبولة داخل الجامعة لقياس الأداء. هذا سيسهم في إجراء مقارنات أكثر دقة وفعالية.

المراجع:

المراجع العربية:

1. Abo Hani A. A. *Effect of Benchmarking on improving the performance of employees of Ribat University College in Gaza: case study*. Unpublished Master Thesis, College of Economic and Administration Science, Islamic University-Gaza. 2018.
2. Hasan, J. *Benchmarking as an Entrance to Support University Decision Making.* Arab studies in education and psychology (ASEP), 2016, 76(76), 459-500.
3. Al-Shably, H.; Al-Khazaay, H.; Jaber, N. *Strategy for improving and developing the institutional performance of Arab universities -A conceptual framework for administrative quality assurance.* Human Sciences Journal, 2011, *22*(1), 37–69.
4. AlShaabani, S.; AlSobihi, F.; Hussein, A. *Using the Benchmarking Technique in Evaluating the Performance of University Education- An Applied Study on a Sample of Iraqi Universities. Journal of AlMaarif University College (JAUC)*, 2019, *28*(1), 295-313.
5. Alshiadi, M.; Al-Ghanbosi, S.; Al-Harithi, A. *Benchmarking is a method for developing educational institutions.* Journal of Educational and Psychological Sciences, 2021, *5*(27), 115-100.
6. Touidjeni, Z.; Boufalta, M. The Benchmarking As A Method To Adopt The «lmd» System In The Algerian Universities: An Analytical Study. Revue des Sciences Humaines & Sociales, 2020, Vol. 6, No. 1, 380-399.
7. Gharibi, A.; Othmani, A. *Benchmarking as a tool to activate the competitiveness of economical Foundation - CABAM Foundation Case Study -Ain Melilla-*. Unpublished Master Thesis. Faculty of Economic Sciences, Commercial and Management Sciences, Department of Management Sciences, Oum El Bouaghi University, 2012.
8. Lutfi, B.; Mokadem, W. *The use of benchmarking to develop academic courses, a case study of Applied Sciences University in Kingdom of Bahrain.* Strategy & Development Review, 2021, 11(1), 54-78.
9. Mohammed, Sh.; Abdelfattah, A. *Proposed model for benchmarking to achieve financial sustainability for sports federations in the Arab Republic of Egypt*. Scientific Journal of Physical Education and Sports Sciences, 2021, No. 93, Part 3, 406-432.

- أبو هاني، عماد الدين. أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة "دراسة حالة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية- غزة، 2018.

- حسن، جبل حامد علي. *المقارنات المرجعيّة مدخل لدعم صناعة القرار الجامعي*. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، 2016، 76(76). 461-500.

- الشبلي، هيثم محمود؛ الخزاعي، حسين عمر؛ جابر، نصر الدين. *استراتيجية تحسين وتطوير الأداء المؤسسي للجامعات العربية-أنموذج مقترح لضمان الجودة الإدارية*. *مجلة العلوم الإنسانية*، 2011، 37-69.

- الشعباني، صالح ابراهيم يونس؛ فائز، هليل الصبيحي؛ عبد السلام، علي حسين. *استخدام تقنية المقارنة المرجعيّة في تقويم أداء التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية*. مجلة *كلية المعارف الجامعة*. 2019، *المجلد 28* (1). 31-295.

- الشيادية، موزة؛ الغنبوصي، سالم؛ الحارثية، عائشة. *المقارنة المرجعيّة أسلوب لتطوير المؤسسات التعليمية*. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 2021, (27) 5, 100-115.

- طويجيني، زين العابدين؛ بوفالطة، محمد سيف الدين. *المقارنة المرجعيّة كمنهجية في تبني نظام "ل.م.د" بالجامعات الجزائرية: دراسة تحليلية*. مجلة العلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة، 2020، 6 (1)، 380-399.

- غريبي، أسماء. *المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة cabam عين مليلة*، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي، 2012.

- لطفي، بشر؛ مقدم، وهيبة. *استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية حالة: جامعة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين)*. مجلة الاستراتيجية والتنمية. 2021، 11 (01)، 54-78.

- محمد، شريف السيد؛ عبد الفتاح، أحمد سيد. *نموذج مقترح للمقارنة المرجعية لتحقيق الاستدامة المالية للاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية*. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة. 2021، العدد (93)، الجزء (3).

المراجع الأجنبية:

- AMARAL, P.; SOUSA, R. "Barriers to internal benchmarking initiatives: An empirical investigation", Benchmarking: An International Journal, 2009, 16(4), 523-542.

- CAMP, R. C. Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance Milwaukee, WI: Quality Press. 1989, (pp. 3-36).

- DATTAKUMAR, R.; JAGADEESH, R. A review of literature on benchmarking. Benchmarking: An International Journal. 2003.

- DRAGOLEA, L.; COTÎRLEA, D. Benchmarking-a valid strategy for the long term?. Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica, 2009, 11(2), 813.

- ERDIL, A.; ERBIYIK, H.. The Importance of Benchmarking for the Management of the Firm: Evaluating the Relation between Total Quality Management and Benchmarking. Procedia Computer Science. 2019, 158. 705-714.

- FREYTAG, P. V.; HOLLENSEN, S. The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. The TQM magazine. 2001, Vol. 13 Iss 1 pp. 25 – 34.

- GITONGA, L. W. Improvements through benchmarking: a survey of the Kenyan construction firms (Master Thesis). Faculty of Commerce, University of NAIROBI, 2005.

- HORVÁTHOVÁ, J.; MARTINA M.; MÁRIA V. "Benchmarking—A Way of Finding Risk Factors in Business Performance" Journal of Risk and Financial Management. 2021, 14, no. 5: 221.

- IŠORAITĖ, M. Theoretical aspects of benchmarking theory. Public Policy and Administration, 2004, 1(9), 21-26.

- JETMAROVÁ, B. Comparison of best practice benchmarking models. Problems of Management in the 21st Century, 2011, 2, 76-84.

- KRISHNAMOORTHY, B.; D'LIMA, C. Benchmarking as a measure of competitiveness. International Journal of Process Management and Benchmarking, 2014, 4(3), 342-359.

- MCGAUGHEY, R. E. "Benchmarking business-to-business electronic commerce", Benchmarking: An International Journal, 2002, Vol. 9 Iss: 5 pp. 471 – 484

- MEADE, P. H. A guide to benchmarking. The University of Otago. New Zealand, 2007.

- OMOREGIE, O. K. Improving Corporate Performance with Benchmarking: Some Contemporary Insights. Arabian journal of business and management review, 2019, 8(5).

- PURWANTO, A.; FAHLEVI, M.; PRAMONO, R.; PURBA, J.; JULIANA, J. Benefit of benchmarking methods in several industries: a systematic literature review. Systematic Reviews in Pharmacy. 2020, 11 (8). 508-518.

- Shetty, Y.K. Aiming high: Competitive benchmarking for superior performance, 1993 26(1), 39–44.

- TASOPOULOU, K.; TSIOTRAS, G. Benchmarking towards excellence in higher education, Benchmarking: An International Journal, 2017, Vol. 24 No. 3, pp. 617-634.

- WILLMINGTON, C.; BELARDI, P.; MURANTE, A. M.; VAINIERI, M. The contribution of benchmarking to quality improvement in healthcare. A systematic literature review. BMC health services research, 2022, 22(1), 1-20.