

Benchmarking is a method for developing educational institutions

Moza Ali Obied Alshiadi

Ministry of Education || Oman

Salem Salim Mohammed Al-Ghanbosi

Aisha Salem Ali Al-Harithi

Sultan Qaboos university || Oman

Abstract: The study aimed to highlight the theoretical and intellectual foundations of the importance of benchmarking as a new entry point for the development of educational institutions through taking advantage of competing partners in the educational field. The study used the documentary descriptive approach leading to a set of results, including: The diversity of benchmarking patterns provides an opportunity to benefit from them in educational institutions, and determining the requirements for the application of benchmarking in each institution based on its specific need which differs from one institution to another, in addition to many benefits that are greatly beneficial to educational institutions that apply benchmarking with quality and professionalism. The study provided a set of recommendations; Most notably: building partnerships based on development and improvement through the application of benchmarking as it is an effective tool to gain benefit from distinguished institutions locally and internationally. It is also possible to employ (classification and academic accreditation) obtained by educational institutions to reach the comparative partner easily and in accessible way.

Keywords: benchmarking, comparative partner.

المقارنة المرجعية أسلوب لتطوير المؤسسات التعليمية

موزة بنت علي بن عبيد الشياضية

وزارة التربية والتعليم || عُمان

سالم بن سليم بن محمد الغنبوصي

عائشة بنت سالم بن علي الحارثية

جامعة السلطان قابوس || عُمان

المستخلص: هدفت الدراسة لتسليط الضوء على الأسس النظرية والفكرية لأهمية المقارنة المرجعية باعتبارها مدخلاً جديداً لتطوير المؤسسات التعليمية؛ بالاستفادة من الشركاء المنافسين في المجال التعليمي، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي، وقد خلصت إلى مجموعة من النتائج منها: إن تنوع أنماط المقارنة المرجعية يُتيح فرصة الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية، وتحديد متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية في كل مؤسسة يتم بناءً على حاجتها المحددة، وهو الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فضلاً عن الكثير من الفوائد التي تعود بالنفع الكبير على المؤسسات التعليمية التي تقوم بتطبيق المقارنة المرجعية بجودة واحترافية. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات؛ أبرزها: بناء شراكات قائمة على التطوير والتحسين بتطبيق المقارنة المرجعية؛ باعتبارها أداة فاعلة للاستفادة من المؤسسات المتميزة محلياً وعالمياً. كما أنه من الممكن توظيف (التصنيف والاعتماد الأكاديمي) الذي تحصل عليه المؤسسات التعليمية للوصول إلى الشريك المقارن بيسر وسهولة.

المقدمة.

أسمى من المسلمات أن تسعى كل المؤسسات في العالم بجميع أنواعها واختلاف مهامها لمواكبة مستجدات العصر في شتى المجالات، لاسيما أن الجودة باتت متطلباً ملجأً وضرورياً، وقد تبنت هذه المؤسسات طرائق وأساليب متنوعة من أجل تحسين مستويات أدائها الإدارية والفنية والإنتاجية في جميع مراحل عملها، وتبني هذه الطرائق والأساليب بهدف تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف في مدخلات ومخرجات وعمليات المؤسسة، التي من خلالها يتم ردم الهوة التي يُعتقد أنها أساس الخلل، وأنها المعوق للمضي قدماً؛ حيث إن جميع هذه المؤسسات تزوم مستقبلاً مُشرفاً ووضعاً أمثل في زمن ندرة الفرص وتزاحم المتنافسين وسرعة انتقال المعلومات ووقرتها، كما أن حجم تلك المعلومات والبيانات التي تمتلكها المؤسسات والمنظمات بمختلف قطاعاتها يُعدُّ مجالاً خصباً وغنياً؛ من خلاله تستطيع تلك المؤسسات الكشف الحقيقي عن أدائها الفعلي، والوقوف عند نقاط القوة ومواطن الضعف. ومن الأساليب الحديثة القديمة التي ظهرت في ثلاثينيات القرن الماضي في كلٍّ من: أمريكا، وبريطانيا، واليابان؛ ما يُسمى بالمقارنة المرجعية Benchmarking.

تُعدُّ المقارنة المرجعية أسلوباً تطويرياً من خلاله تعمل المؤسسات على مقارنة أدائها بشكل عام بمؤسسة أخرى تعمل في النشاط ذاته، وتميّزت هذه الأخيرة فيه أكثر من غيرها، أو في مجال ما دون غيره؛ منها: التخطيط المالي، أو الإنماء المهني، أو إدارة الموارد البشرية.. إلخ. وقد ذكر حلمي (2017) أن المقارنة المرجعية مدخلاً مهمّاً لتحسين الأنماط الإدارية إلى الأفضل، وقياس وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسة وأداء المؤسسات الأخرى ذات النشاط المشابه، وتمكّنها من الوصول إلى أعلى مستويات المنافسة. تتناول الدراسة الحالية تحليلاً مُعمّقا للمقارنة المرجعية، وكيفية الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية باعتبارها مدخلاً مهمّاً من مداخل تطوير الأداء المؤسسي بجميع مستوياته.

مشكلة الدراسة:

لقد رافق التطور الهائل في المداخل العلمية التطويرية جرّكاً لا يُستهان به على أوسع نطاق في شتى المؤسسات، وما لا شكّ فيه أنه يمكن الاستفادة من تجارب الآخرين الناجحة بعد دراستها وتحليلها؛ من أجل تجويد عمل المؤسسات التعليمية؛ من خلال طرائق وأساليب من شأنها أن تُحدّد نقاط القوة ومواطن الضعف، ومن خلال هذا التحديد نستطيع الوصول إلى مستوى المنافسين في المجال ذاته. وضمن هذه الأساليب أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking)، الذي ظهر كونه مفهومًا بشكل مكثّف في منتصف التسعينيات، ورافق وجود اهتمام متزايد به باعتباره أسلوباً مهمّاً في تحسين الأداء كما ذكر ذلك حسنين (2018)، وبذا أصبح من المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات. ورُبّما كانت عملية المنافسة التي تشهدها المنظمات المعاصرة دافعاً لها من أجل التعلّم من المنظمات الأخرى (ربابعة، 2011، 109)، وقد تناولت الدراسة الحالية عرضاً فلسفياً وفكرياً لمفهوم المقارنة المرجعية بوصفه - أيضاً - أسلوباً تطويرياً للمؤسسات التعليمية للأسباب التالية:

مع ظهور نماذج متنوعة لتطوير المؤسسات المختلفة (Khosrow-Pour, (Ed.), 2020)، والاستناد إلى المقارنة بين هذه المؤسسات؛ وَجَدت الدراسة الحالية أنه من الضرورة الاستفادة من المقارنة المرجعية باعتبارها إحدى أهمّ المقارنات الحديثة كما أشار (Bevir, M. 2007).

ومن أهمّ الإشكالات الحالية التي تواجه المؤسسات التعليمية؛ هو قدرتها على توظيف استراتيجيات وطرائق جديدة، قائمة على البيانات الضخمة المتاحة بين المؤسسات التعليمية، ويمكن الحصول عليها بسهولة من خلال

الشبكة العنكبوتية لتعود بالفائدة على المؤسسات. (Smith, 2019) ولهذا السبب تناولت الدراسة الحالية المقارنة المرجعية؛ لاعتماد هذه الأداة على استخدام البيانات الضخمة المتاحة بين المؤسسات. كما أن ندرة الكتابات العربية - على حد علم الفريق البحثي في المقارنة المرجعية؛ يُعدُّ من المسوِّغات المهمة التي اعتدَّت بها الدراسة الحالية للبحث في هذا المجال، فضلاً عن، إنَّ اشتغال الفريق البحثي في مشروع تطوير تقييم أداء المعلم في سلطنة عُمان من مدخل المقارنة المرجعية؛ قد أعطى الفريق البحثي خبرة جيدة لتناول هذا الموضوع بشيء من التفصيل، وتسليط الضوء عليه بوصفه فكرة جيدة من خلالها يمكن العمل على تطوير المؤسسات التعليمية بجميع قطاعاتها.

ولذلك تعمل الدراسة الحالية على دراسة مدخل المقارنة المرجعية؛ من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

- 1- ما مفهوم وفلسفة المقارنة المرجعية؟
- 2- ما أنماط المقارنة المرجعية؟
- 3- ما متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية؟
- 4- ما مراحل تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية؟
- 5- ما الفوائد المتوقعة من تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية لِلتَّعَرُّفِ إلى أهمية المقارنة المرجعية باعتبارها مدخلاً تطويرياً من خلاله تعمل المؤسسات التعليمية للوقوف عند مَوَاطِن الضَّعْفِ فيها. يقوم ذلك على مقارنة نفسها بالمنافس الأفضل في المجال نفسه، ثم العمل على ردم تلك الفجوات. من خلال التحليل المفصَّل لمجموعة من الأدب النظري والدراسات السابقة؛ لتحقيق الأهداف التالية:

1. التَّعَرُّفِ إلى مفهوم وفلسفة المقارنة المرجعية.
2. تحديد أنماط المقارنة المرجعية.
3. معرفة متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية.
4. تحديد مراحل تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية.
5. التَّعَرُّفِ إلى الفوائد المتوقعة من تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية.

أهمية الدراسة

تَلْبُغُ أهمية الدراسة من حيث أنها تتناول مدخلٍ مُهِمِّ من مداخل تطوير الأداء المؤسسي أو الوظيفي للمؤسسات بمختلف أنواعها، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص؛ حيث أكَّدَ مجموعة من الباحثين أهمية تناول مدخل المقارنة المرجعية بكونها مدخلاً جديداً في القطاع التعليمي، وطُرِحَ هذا المدخل للنقاش بشكل أكثر عمقاً، ويؤمِّل من هذه الدراسة أن تقدِّم بعض الإضافات الفكرية للأدب النظري المتعلق بالمقارنة المرجعية؛ منها:

1. أن تقدِّم مادة علمية متكاملة بشأن المقارنة المرجعية.
2. أن تقدِّم إضافة علمية نوعية للأدوات التطويرية التي تتبنَّاها المؤسسات التعليمية حديثاً.
3. أن توضِّح المسار الصحيح لاستخدام المقارنة المرجعية في تطوير المؤسسات التعليمية.
4. أن تطرح فكرةً جديداً قائماً على التشجيع في الاستفادة من المعلومات بين المؤسسات، وعدم احتكارها.

5. أن تواكب مسيرة التطور النوعي الذي تسعى إليه المؤسسات التعليمية في الوطن العربي. كما يُتَوَقَّع أن تقدّم إضافة عملية تتمثل في:
 1. فتح آفاق جديدة للباحثين في مجال تطوير الأداء التعليمي.
 2. إعطاء مؤشرات واضحة لِسَاسَة وصنّاع القرار في مجال تطوير المؤسسات التعليمية.
 3. تقديم فكرة جديدة لتحويل المعلومات الضخمة الموجودة على الشبكة المعلومات إلى مادة من خلالها يسهلُ تطوير العمل.

2- منهج الدراسة.

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وطبيعتها تساؤلاتها؛ طبقت الدراسة الحالية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة. وهذا المنهج كما ذكره سلاطينة والجيلاني (2012) يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، واتفق في ذلك سليمان (2014) حيث قال: إن المنهج الوصفي مُهمٌ، وهو من الأساليب الأكثر استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية؛ حيث يصعب إخضاع بعض هذه الظواهر للتجريب والاختبار، ولذلك تبقى هي الأسلوب الوحيد الأمثل لدراسة تلك الظواهر. وعلى هذا الأساس؛ وبما أن الظاهرة التي تناولتها الدراسة الحالية من الصعب اختبارها أو التجريب فيها؛ لذلك اختارت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ من خلال وصف موضوع الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها.

وحيث إن هذه الدراسة نظرية؛ فقد استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، وهو كما عرّفه العساف (2010، ص 206) أنه "الجمع المتأني والدقيق للسجلات والوثائق المتوفرة ذات العلاقة بموضوع البحث، ثم التحليل الشامل لمحتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بموضوع البحث من أدلة وبراهين؛ تجيب عن أسئلة البحث".

مصطلحات الدراسة

المقارنة المرجعية

- في اللغة تتكون المقارنة المرجعية من جزأين هما: مقارنة ومرجعية، ويُعرّفان في التالي:
- تأتي كلمة مقارنة من: قارنّه، مقارنة، وقرانا، صاحبه وأقترن به، والشئ بالشئ وزنه، أو الأشياء وازن بينهما، فهو مقارن، هُوَ نَظِيرُهُ، وَمَثِيلُهُ. (مصطفى وآخرون، 1998، ص 730).
 - المرجعية: من المَرَجِعِ مَجَلَّ الرجوع، والمَرَجِعُ الأَصْلُ، والمَرَجِعُ أَسْفَلُ الكَتِفِ. والمَرَجِعُ: ما يُرَجَعُ إليه في عِلْمٍ أو أدبٍ، مِنْ عَالِمٍ أو كِتَابٍ. والجَمْعُ: مَرَاجِعُ. (مصطفى وآخرون، 1998، ص 331).

يمكن تعريف المقارنة المرجعية على أنها "نقطة مرجعية لغرض القياس. تهدف إلى إيجاد أفضل الممارسات داخل وخارج الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة." (Kozami, 2002, 154)

كما أنها تعرف بأنها "أداة إدارية معاصرة يُسْتَعَانَ بها في تحليل الممارسات؛ من أمثلتها: برامج التحفيز، وبرامج التدريب لتحديد فاعلية المعايير؛ من خلال مقارنة ذلك الأداء بين أقسام المنظمة ومع المنظمات المماثلة (يوسف، وصالح، 2016، ص26).

وفي إطار تلك التعريفات تتعامل الدراسة الحالية مع المقارنة المرجعية على أنها: أداة تطويرية تستخدمها المؤسسات التعليمية من أجل الاستفادة من المنافسين الأقوياء لتطوير مَوَاطِن الضعف؛ حيث تعمل مؤسسة ما على مقارنة أداؤها في مجال ما أو كل المجالات التي ترغب في تطويرها مع مؤسسة أخرى تشبهها في النشاط، ولكن تَفَوَّقَتْ

تلك الأخرى في ذلك المجال؛ بعد إجراء مقارنة بين المؤسستين، والوصول إلى الحلول المثلى التي من خلالها تستطيع المؤسسة التخلص من مواطن الضعف؛ وفق الإمكانيات التي تمتلكها.

3- الدراسات السابقة

أُجريت العديد من الدراسات التي تناولت المقارنة المرجعية، التي عُنيت بشكل مباشر تطوير المؤسسات أو المنظمات التي طُبِّقَتْ فيها، وهي بذلك ركزت على التطوير والتغيير والتحسين، وعلى النحو الآتي:

- هدفت دراسة حسنين (2018) إلى بيان مدى حاجة المنظمات العامة لتطبيق المقارنة المرجعية لتطوير وتحسين الأداء وتقديم تصوّر مقترح لكيفية التطبيق، ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة وتحليل الكتابات والدراسات التي تناولت المقارنة المرجعية وتطبيقاتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أولاً؛ يمكن للمنظمات العامة إجراء المقارنة المرجعية الداخلية داخل المؤسسة؛ من خلال مقارنة عمل إدارة تعمل بشكل متميز بإدارة أخرى بهدف تطويرها، أو مقارنة مؤسسة حكومية بمؤسسة حكومية أخرى داخل الدولة. ثانياً؛ تساهم المقارنة المرجعية بدرجة كبيرة في تغيير ثقافة المنظمة القائمة على احتكار المعلومات؛ إلى ثقافة تبادل المعلومات.

- دراسة كواشي (2017) هدفت إلى إبراز أهمية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛ للاستفادة من أهم مناظير ومرتكزات البطاقة التي تعمل على توجيه الأداء الشامل للمؤسسة؛ بواسطة المقارنة المرجعية بين هذه البطاقة في المؤسسة ومؤسسة الخزف الجديدة بالجزيرة، بما يحقق المنافسة لهذه المؤسسة محلياً ودولياً. وقد خلصت الدراسة لنتائج أبرزها: إن عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صور سريعة عن حقيقة النشاط الحالي، مع ضرورة بناء بطاقة أداء متوازن مطوّرة؛ تعمل على تطوير أداء مؤسسة الخزف وترقيته للأفضل.

- دراسة جمال الدين وآخرون (2017) هدفت للتعرف إلى أهمية تطبيق المقارنة المرجعية والفوائد التي تعود على المؤسسات من ذلك التطبيق، واكتشاف الأنماط المختلفة للمقارنة المرجعية. يتبع ذلك تحليل موضوعي لاستراتيجيات استخدام المقارنة المرجعية باعتبارها أسلوباً لتحسين أداء المؤسسات. وقد خلصت الدراسة إلى وجوب استخدام المؤسسات للمقارنة المرجعية بصفتها أحد أسباب التحسين والتطوير لأدائها، كذلك من المهم تصنيف المؤسسات إلى مستويات؛ للاستفادة من أدائها الفُضلى بوسيلة المقارنة المرجعية.

- دراسة إسماعيل (2016) التي هدفت للتعرف إلى دور المقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف وتقييم الأداء، وقد طُبِّقَتْ الدراسة على عينة دراسة مثَّلها معهدان من معاهد التعليم العالي بالعراق، واستخدم الباحث فيها أسلوب المقارنة المرجعية بين المعهدين من خلال تحليل البيانات الإحصائية، وافترض أن المقارنة المرجعية تُسهم في تخفيض تكاليف أداء الخدمات وتقييم أداء المؤسسات التعليمية، وحلّل البيانات التي حصل عليها مُطَبِّقاً أسلوب المقارنة المرجعية، وخلص إلى أن من المهم إعادة هيكلة المؤسسة من أجل تخفيض التكاليف، مع ضرورة الاعتماد على المقارنة المرجعية باعتبارها أداة تطوير، كذلك العمل على تطوير الخدمات إلى الأفضل.

- وهدفت دراسة حسين (2015)، للتعرف إلى نقاط القوة ومواطن الضعف في الأداء المصرفي من خلال المقارنة المرجعية. وقد طُبِّقَتْ هذه الدراسة على كُليٍّ من: مصرّف بغداد ومصرّف بابل في العراق؛ باستخدام تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الدليل السنوي لسوق العراق للأوراق المالية؛ وتطبيق برنامج إكسل (Excel) في إدخال وتحليل البيانات. وخلصت الدراسة إلى صحة الفرضية التي قام عليها البحث، التي تنص على أن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء المصرفي يؤدي إلى معرفة نقاط القوة ومواطن الضعف

في الأداء؛ وعليه أوصى الباحث بضرورة قيام المصارف بمقارنة أدائها مع المصارف الرائدة لمعالجة نقاط القوة ومواطن الضعف، للوصول إلى تطوير الأداء.

- وفي دراسة بلاسكة ومزياني (2013)، التي هدفت إلى معرفة الكيفية التي من خلالها يمكن الاستفادة من المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم الأداء؛ خلصت الدراسة إلى أن لهذه الأداة الدور البالغ في تحسين أداء المؤسسات، قياساً على بعض المعايير التي تشكّل الأداء الشامل.
- كذلك دراسة إمرال وسوسا (Amaral & Sousa, 2009)، هدفت الدراسة للتعرّف إلى المَعَوِّقات التي تحوّل دون تطبيق المقارنة المرجعية، ومحاولة فهم تلك المَعَوِّقات، وطبقت أسلوب دراسة الحالة؛ حيث درس الباحث منظمة صناعية أمريكية، من أجل بحث مبادرات المقارنة المرجعية، وقد صُمِّمت بطاقة مهام؛ من خلالها يتم تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية. وخلصت الدراسة إلى أن مَعَوِّقات المقارنة المرجعية الداخلية؛ هي مَعَوِّقات تنظيمية تشمل كلاً من: الأفراد، والسياق، والثقافة. ومَعَوِّقات المشروع المقارن هي: التخطيط، والتطبيق، والقيادة، وضغوط العمل. وتُوجَد مَعَوِّقات أخرى متعلقة بالبيانات هي: صعوبة الحصول على البيانات، وصعوبة مقارنة المعلومات.

التعليق على الدراسات السابقة

على الرغم من حداثة مفهوم "المقارنة المرجعية"، وحداثة العمل بتطبيقه باعتباره طريقة جديدة من طرائق التطوير المؤسسي؛ إلا أن هناك مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية استخدمتها بشكل جيد في إثراء العلوم الإنسانية بشكل عام، مع ملاحظة النُدرة في استخدامها في المجال التعليمي بشكل خاص في الوطن العربي، ويستعرض هذا الجزء تحليلاً لهذه الدراسات التي تشترك في استخدام المقارنة المرجعية؛ إلا أنها قد تختلف في جوانب أخرى تستعرضها الدراسة في التالي:

ارتبطت جميع الدراسات التي تناولت المقارنة المرجعية باعتبارها أسلوباً مقارناً بين طرفين مختلفين؛ بموضوع التطوير إلى الأفضل بالاستفادة من طرف آخر تُفترض جودته؛ كما في دراسة إسماعيل (2016)، ودراسة إمرال وسوسا (2009)، ودراسة بلاسكة ومزياني (2013)، ودراسة جمال الدين وآخرين (2017)، ودراسة حسانين عبد الرحيم (2018)، ودراسة حسين (2015)، ودراسة كواشي (2017).

أيضاً تبين استخدام أنواع المقارنة المرجعية من دراسة إلى أخرى، فحين نجد استخدام المقارنة المرجعية الخارجية في دراسة كُلي من: كواشي (2017)، ودراسة إسماعيل (2016)، ودراسة حسين (2015)، ودراسة بلاسكة ومزياني (2013)؛ في جانب آخر نلاحظ أن دراسة إمرال وسوسا (2009) استخدمت المقارنة المرجعية الداخلية، كما أن بعض الدراسات قد اتخذت المنحنى الكيفي من خلال تحليل الأدب النظري والدراسات السابقة؛ كدراسة كُلي من: حسانين (2018)، ودراسة جمال الدين وآخرين (2017)، وبلاسكة ومزياني (2013). كذلك استُخدم المنهج النوعي لدراسة الحالة في دراسة كواشي (2017) على سبيل المثال، والمنهج النوعي المقارن؛ كما في دراسة إسماعيل (2016)، وحسين (2015).

ولتحقيق المقارنة وتطبيق هذه المناهج البحثية؛ استُخدمت أدوات متنوعة، كبطاقات الأداء المتوازن؛ كما في دراسة كُلي من: إمرال وسوسا (2009)، وكواشي (2017)، كما أن التحاليل الإحصائية لبيانات المقارنة المرجعية التي اعتمدها بعض الدراسات؛ هي استخدام البرنامج الإحصائي الأكسل كما في دراسة حسين (2015). إلا أن تطبيق المقارنة المرجعية جميعه جاء خارج المؤسسات التعليمية؛ فاختلقت عن الدراسة الحالية في ذلك.

أولاً: فلسفة ومفهوم المقارنة المرجعية

إن المقارنة المرجعية من الأدوات الإدارية التي من خلالها يمكن تطوير الأعمال وخطوط الإنتاج ومعالجة مواطن الضعف، مع ضرورة توفير قاعدة من البيانات والمعلومات التي من خلالها يتمكن المؤسسة من الوقوف على أهم ما تحتاجه لعلاجها وتطويره. الجدير بالذكر بشأن الأهمية العلمية للمقارنة المرجعية؛ أن مؤتمر الجودة الرابع المنعقد في دولة البحرين في المدة 27- 28 أكتوبر (2009)؛ الذي حظي بحضور العديد من الخبراء العالميين قد أُطلق عليه اسم (المقارنة المرجعية)، وهدف إلى مناقشة أفضل سُبل الجودة التي من خلالها تعمل المؤسسات على تطوير عملياتها، والاشتغال على جودة منتجاتها (صحيفة الوسط البحرينية، 2009)، وعلى ذلك، فإن هذا المفهوم ظهر كدخْل مُهمّ من أجل تحسين جودة المؤسسات ذات الرؤية المستقبلية التي تروم للأفضل. ولا بُدُّ من الإشارة إلى أن مفهوم المقارنة المرجعية Benchmarking تمت ترجمته إلى عدد من التعريفات العربية؛ منها: القياس المقارن الأفضل، والمقارنة المرجعية، والقياس بمنافس أنموذجي.

يرى الكثيرون أن مفهوم "المقارنة المرجعية" Benchmarking، من المفاهيم الحديثة نسبياً، وذكر جمال الدين وآخرون (2016) أن له دلالات تاريخية تعود إلى عام 1918؛ حين قام (Francis Lowell) بدراسة معامِل مختلفة من معامِل الطحين من أجل تحديد الأفضل منها، ثم العمل على تطوير هذه الصناعة في هذا المجال، وتجربة اليابانيين في زيارتهم المكرورة إلى أمريكا من أجل محاكاة العمل بهدف تطوير شركاتهم بالمقارنة مع الشركات المُجيدة، بينما ترى الدراسة الحالية؛ أن المصطلح أصبح قديماً نوعاً ما، لاسيّما أنه ظهر في ثلاثينيات القرن الماضي، لذلك قد تجاوّز المصطلح عُمُر المِئة عام تقريباً، ولكن ما زال الكثيرون يختلفون في تصنيفه؛ هل هو أداة (Tool)؟ أم هو أسلوب (Method)؟ أم هو عملية (Process)؟ وعلى الرغم من هذه الاختلافات اللفظية؛ إلا أن هناك اتفاقاً على المعنى المقصود، ودرجة الفائدة المتحققة منها (العبادي والطائي، 2011). ويمكن تعريف المقارنة المرجعية Benchmarking كما توضحها الأدبيات؛ أنها عملية منظّمة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانبها من خلال المقارنة بأنموذج متميّز من داخل المؤسسة أم خارجها على حدّ سواء، حيث تهدف إلى الوصول إلى فجوات النقص، والعمل على ردم تلك الفجوات (بن سمشة، 2018). ويرى والش (Walsh 2018) على أنها: تحسين الأداء الخاص باستمرار من خلال قياس كيفية أدائه بمقارنته مع الآخرين، حيث إن المقارنة المرجعية الخارجية تستخدم بيانات دقيقة للمقارنة بين المؤسسات لتوسيع نطاق الأداء، وتحديد العمليات التي ثبت نجاحها في المؤسسات الأخرى، ويمكن أن تخدم المؤسسة الحالية. ويخلص الباحثون إلى أن المقارنة المرجعية؛ من الأدوات التي من خلالها تستطيع المؤسسات التعليمية العمل على تطوير أدائها للأفضل، بمقارنة أدائها مع أداء الأقران في المجال نفسه، سواءً في التعليم العالي أو التعليم العام في أيّ دولة. إلا أنه لا بُدُّ أن تركز عملية التطوير والتحسين إلى الإجابة عن خمسة أسئلة مهمة هي: ماذا نقارن؟ وكيف نقارن؟ وكيف يعمل هؤلاء؟ ومن الأفضل؟ وما هي البيانات؟ وكيف يمكننا تحليلها؟

يرى عاصف (2015) Asif، أن المقارنة المرجعية تستند إلى عدة مبادئ أساسية لا بُدُّ أن يتبناها طرفاً المقارنة؛ حتى تتحقق الفائدة القصوى منها، هي:

1. مبدأ الشرعية: هذا المبدأ أساسه (ألا ضرر ولا ضرار)؛ فكلُّ المعلومات التي سيتم تداولها بين الطرفين لا تُؤدي أحدهما، ولا تهضم حقَّ الآخر، كما أن تداولها قائم على السرية وفقّ صلاحيات معيّنة واضحة، ومحدّدة بينهما.
2. مبدأ الثقة: هذا المبدأ قائم على حدود واضحة لدرجة تداول المعلومات؛ من هم أعضاء الفريق المستفيدون من هذه المعلومة دون غيرها؟ وما حجم انتشارها، أو استخدامها وفق درجة محدّدة من الثقة بين الطرفين؟

3. مبدأ التبادل: يعني الاستعداد التام لتبادل الأفكار والمعلومات والأدوات التي من خلالها تَضْمِنُ الشراكة استفادة الطرفين.

4. مبدأ الاستخدام: يعني: إن استخدام المعلومات من أجل منفعة التطوير والتحسين؛ وليس من أجل الدعاية، أو الإعلانات.

ثانيًا: أنماط المقارنة المرجعية

حين تَبَيَّنَتِ المؤسسات التعليمية مدخل المقارنة المرجعية لتطوير أداؤها؛ في الوقت ذاته لا بُدَّ أن يكون في هذه المؤسسات فريق يعمل على المقارنة بين المؤسسة والمؤسسة المقارَنَ بها. ويتم اختيار تلك المؤسسات وَفَقَ رُؤْيَ تَطْمَحِ المؤسسة إلى تحقيقها، وَفَقَ معاييرَ حَدَّدَها الفريق بناءً على أهدافه الاستراتيجية ورؤية المؤسسة ورسالتها، وقبل ذلك تُحَدِّدُ المؤسسة نمط المقارنة الذي ستحتاجه بناءً على نوع فجوة الضَّعْفِ ومُؤَطِنِها. وقد اتَّفَقَ كثير من الباحثين على أن المقارنة المرجعية تُصَنَّفُ إلى نمطين أساسين هُما:

1. المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking):

هي التي تتم داخل المؤسسات والشركات الكبيرة ذات الفروع المتنوعة؛ مثال ذلك: أن تعمل مديرية للتربية والتعليم على مقارنة أداء مدرسة ما في قطاعها بمدرسة أخرى في القطاع نفسه من أجل التطوير والتحسين في كل المجالات، أو في مجال محدَّد دون غيره (جمال الدين وآخرون، 2016).

2. المقارنة المرجعية الخارجية (External Benchmarking):

هي التي تتم بين المؤسسات المختلفة ذات النشاط الواحد نفسه؛ مثال ذلك: أن تُقارَنَ جامعة السلطان قابوس أداءها بجامعة أخرى من دولة أخرى، أو جامعة في القطاع الخاص في الدولة نفسها. وكما ذكرنا مُسَبِّقًا؛ قد تُرَكِّزُ المؤسسة على نشاط ما دون غيره، في العمليات أو المخرجات أو حتى المدخلات؛ إلا أن المقارنة المرجعية الخارجية تُصَنَّفُ إلى عدة أنواع منها:

أ- المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking)

هذا النوع من المقارنة مباشر مع المنافسين؛ حيث إنه يقارن الأداء بشكل مباشر من نواحٍ عدة: المدخلات، والعمليات، والأفراد، والأداء، والميزانيات... الخ. وتُعْتَبِرُ شركة Xerox من أولى الشركات التي تَبَيَّنَتُ ممارسة المقارنة المرجعية التنافسية في عام 1979م، فقد اعتمدها لقياس تكلفة الوحدات المنتجة بالمقارنة مع الشركات المنافسة في المجال نفسه؛ ما صَنَّفَها فُضِّلَى الشركات في المجال نفسه فيما بعد. (الأطرقجي، 2002).

ب- المقارنة المرجعية الوظيفية (Functional Benchmarking):

إتَّفَقَ (جمال الدين وآخرون، 2016؛ الأطرقجي 2002)، على أن هذا النوع مُهِمٌّ للغاية حين تروم المؤسسات تطوير أداء موظف ما، أو فاعلية وظيفة ما في المؤسسة، كَأَنَّ تجد المؤسسة خللاً في وظيفة حُرَّاس الأمن (مثالاً)؛ فتعمل حينها على مقارنة أداء هذه الوظيفة، بقريناتها في المؤسسات الأخرى، ثم تعمل على التحليل والتطوير لهذه الوظيفة، أو لهؤلاء الموظفين.

ج- المقارنة المرجعية الاستراتيجية (Strategic Benchmarking):

هذا النوع من المقارنة يقارن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة أو جُزءاً منه؛ كالرؤية أو الرسالة، أو قيم المؤسسة وطريقة تنفيذ الأهداف التشغيلية بخططها الاستراتيجية، وتتم مقارنة ذلك الجزء بمرادفه في المؤسسة الأنموذج. (جمال الدين وآخرون، 2016).

د- المقارنة المرجعية المالية (Financ Benchmarking):

يرى حلمي (2017)، أن هذا النوع من المقارنة المرجعية قائم على مقارنة أسس بناء الموازنات المالية، ومصادر رفردها وطرائق الصَّرْفِ، والنِّسَبِ المالية المُتَّلى للإنفاق العام أو التفصيلي للمؤسسات، كما أن المؤسسات من خلال هذه المقارنات؛ تُتَّاحُ لها مساحة من التفكير

الإبداعي الناقد من أجل توفير موازنات قوية بالاستفادة المثلى من الفرص المتاحة فيها، ومن خلال المقارنة تستطيع المؤسسات أيضًا: استقطاب الموارد البشرية القوية القادرة على صنع موازنات مالية قوية لها.

هـ- المقارنة المرجعية في الأداء (Performance Benchmarking):

أوضحَ باين وآخرون Pyne & other (2016)، أن هذا النوع من المقارنة المرجعية يستند إلى مجموعة من الأدوات كمية وكيفية؛ من خلالها تتم مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى، ويؤكد حلمي (2017)، أن هذا النوع من المقارنة المرجعية يكون بين فئتين من المنافسين؛ أيُّهما الأقرب للأداء، ولكنَّ تتميز بوفرة المنتج أو جودته، أو الأفضل نسبيًّا في الأداء.

ثالثًا: متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية

من المهم قبل تبني مفهوم "المقارنة المرجعية" أداةً تطويريةً؛ الوعي بأهمية جاهزية المؤسسات التعليمية بشكل كلي، كما أنه من المهم قبل ذلك تبني ثقافة أن المنافس القوي هو الطريقة الفضلى التي من خلالها تستطيع المؤسسة تطوير أداؤها وأداء موظفيها، وأعزى عاصف (2015) Asif فاعلية المقارنة المرجعية باعتبارها أداةً تطوير للمؤسسات التعليمية؛ إلى كونها تزود المؤسسة التعليمية بالأطر التي تحتاجها لتوجيهها إلى المستقبل الذي ترغب فيه، فالنجاح دائمًا قائم على إكمال ما قام به الخصم المجيد، وليس على الانطلاق من نقطة الصفر؛ ولا بُدَّ من تحقُّق مجموعة من المتطلبات اتَّفَقَ عليها مجموعة من الباحثين في المجال نفسه هي:

1. ضرورة نشر ثقافة التغيير القائمة على الاستفادة من المنافسين في المجال نفسه، لاسيَّما أن المؤسسات التعليمية أصبحت تسير في اتجاه التغيير المتسارع بقفزات نوعية حول العالم، ولذلك لا بُدَّ أن يُعدَّ الفريق برنامجًا إعلاميًا من خلاله يتم نشر ثقافة التغيير، ويتم إقناع المجموعة بأهمية تبني الفكر الجديد، كما يتم خلال هذه المرحلة تحديد الفجوات المراد تغطيتها تحديداً تاماً، ويتم إعلام المجموعة بها، وبأهم الأضرار التي كانت المؤسسة تتكبدها بسبب وجودها.
2. ربط العملية بالخطط الاستراتيجية والرؤى والأهداف العامة للمؤسسة؛ فلا بُدَّ أن تُضَاف العملية لتكون هدفًا استراتيجيًا ضمن خطة المؤسسة، كما تُضَاف أهدافه التشغيلية، وأدوات تنفيذه ومسؤولية التنفيذ لإنجاح هذا الهدف، مع تحديد الزمن اللازم للإنجاز.
3. التركيز على (الطالب) الذي هو أساس التغيير، وعلى المستويات التحصيلية أولاً وأخيراً، لاسيَّما أن الطالب هو المحور الأساس المحرك للعملية التعليمية، وبسببه يتم كل تغيير في الخطط العامة؛ حتى الخطط التشغيلية لكل مؤسسة تربوية، وعليه لا بُدَّ من تبني أهم الأفكار الجديدة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف التي من شأنها المُضيُّ بمستقبل الطلاب إلى الأفضل.
4. توفير المعلومات والبيانات الكمية والكيفية التي من خلالها يمكن تحديد مواطن الخلل في النظام التعليمي؛ ووفقَ صلاحيات شرعية محدَّدة، كما أنه من المهم ضمان بقاء سرية المعلومات إلَّا للمستفيد منها؛ ووفقَ اتفاق الطرفين.
5. تكوين فريق فاعل ومتجانس من المؤسسات؛ المقارنة والمقارن بها، فمن خلال الفريقين يمكن الحصول على أفضل النتائج للتغيير.
6. التأكد أن المؤسسة المنافسة لديها الاستعداد الكامل للعمل وتقديم الأفضل بلا تحقُّق يُخلُّ بالعمل، ورُبَّما هذا هو الشرط الأهم على الإطلاق، وفي ضوء ذلك سيُحدَّد إذا كانت التجربة ناجحة أم لا.

7. التدريب الجيد للفريق في العمل التحليلي والتفصيلي للخروج بنتائج مرضية المؤسسة التعليمية؛ من خلال الإطلاع أولاً على الأسس الأساسية التي يتم من خلالها استخدام طريقة المقارنة المرجعية، ثم التمكن من التحليل الدقيق للمعلومات، ومعرفة مراحل التطبيق؛ وما أهم ما يمكن العمل به في كل مرحلة.
8. إعادة بناء الخلل بشكل دقيق من أجل تطوير الأداء بشكل دقيق وعميق، وهذه المرحلة هي الأهم على الإطلاق، وهي الهدف الرئيس الذي بسببه قام العمل.
9. توثيق العمليات والقرارات التي يتوصل إليها الفريقان من أجل الرجوع لكل ما يحتاجه الفريقان في أي مرحلة من مراحل العمل، كما أن هذه التقارير تُعدُّ بنكاً للمعلومات والقرارات، ومن خلال التوثيق؛ يتم حفظ حقوق جميع الأطراف.
10. توفير نُظُم اتصال تفيدي في نجاح عمليات التعاون، وتُعزِّزها.
11. إيجاد الأفكار الجديدة، ومن الجيد أن يعمل الفريق في المؤسسة على تطوير ما قامت به المؤسسة المتعاونة في المجال نفسه، بطريقة تتواءم وظروف المؤسسة المستفيدة.

شروط اختيار الشريك المقارن:

- لا بُدَّ عند اختيار الشريك المقارن من نوع النشاط نفسه الذي تمارسه المؤسسة؛ مثال ذلك: إن كانت المؤسسة التعليمية من مؤسسات التعليم العام؛ لا بُدَّ أن تكون المؤسسة المقارنة بالنوع نفسه، وبالمرحلة التعليمية نفسها، كأن تكون من مدارس الحلقة الأولى، أو التعليم الأساسي، أو غيره. كذلك الحال إن كانت من مؤسسات التعليم العالي. ويجد عبد الوهاب (2009)، أنَّ من أهم ما تجب مراعاته عند اختيار الشريك المقارن: التالي:
- 1- حجم وحدة الشريك: يُقصد به أن يكون الجزء المقارن به واضح الحجم إحصاءً؛ كم عدد الموظفين المنتسبين للوحدة؟ ما حجم الإنتاج السنوي، والشهري، واليومي؛ للوحدة؟ كم تبلغ حجم موازنات الوحدة مالياً؟ ما حجم الإنفاق بها؟
 - كذلك الحال في المؤسسات التعليمية: ما معدلات قبول الطلبة في هذه المؤسسة مثلاً؟ كم عدد الخريجين المتوقعين؟ ما النسب التي يتم قبولها في هذه المؤسسة؛ لو افترضنا أنها من مؤسسات التعليم العالي؟
 - 2- عدد شركاء المقارنة: كلما زاد عدد الوحدات المقارن بها بين المؤسستين؛ زادت الفائدة من المقارنة، وكلما غطت مساحة المقارنة حاجة المؤسسة من المعلومات بالشريك المقارن؛ كانت الفائدة أفضل وأعمق.
 - ويرى كلٌّ من: العياشي وكريمة (2014)، أن هناك نقاطاً أساسية لا بُدَّ من تَجَنُّبها عند تطبيق المقارنة المرجعية؛ هي التالية:

1. القيام بالمقارنة المرجعية لمجرد الاستمتاع.
2. العمل على المقارنة المرجعية دون دعم من الإدارة العليا.
3. الشروع في المقارنة المرجعية لعملية غير واضحة.
4. الخلط بين مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية.
5. الرغبة في الحصول على معلومات؛ دون تقديم ما يقابلها للشريك المقارن.
6. إهمال المعلومات المتوقعة مسبقاً لدى عامة المؤسسات.
7. إعداد التقرير الخاص بزيارة الشريك المرجعي بعد أكثر من 3 أيام.
8. إهمال التنفيذ.
9. اعتبار المقارنة المرجعية استثماراً غير محدود، وأنها مجازفة من الصعب إثبات ربحيتها.

10. التطوير بالمقارنة المرجعية: دون امتلاك المعارف الأساسية والضرورية.

11. إهمال تدريب فريق العمل.

12. الاتصال السيء بين أطراف المقارنة المرجعية.

رابعاً: مراحل تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية

يرى عددٌ من الباحثين منهم على سبيل الأمثلة: كلينز و بريان Kleiner & Brian H. (2015) وبلاسكة ومزياني (2013)، أن للمقارنة المرجعية خطوات خمس مُهمّة: هي: مرحلة التخطيط، ومرحلة التحليل، ومرحلة التكامل، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة النضوج، ويمكن أن ينطبق ذلك على المؤسسات التعليمية؛ بعد تطويع العمليات بها من أجل تحقيق الهدف التطويري، والخطوات الخمس تفصيلاً هي التالية:

أولاً: التخطيط

يُعَدُّ التخطيط نقطة الانطلاق الأساسية التي يجب أن يقوم عليه كل العمل التطويري، منها يُحدّد الشريك المنافس الذي ستم المقارنة معه، وفي أيّ مجال وإلى أيّ درجة، كذلك ستُحدّد المؤسسة أهمّ الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية لعملية التطوير والمقارنة؛ ففي هذه المرحلة ستعمل المؤسسة على تحديد الفريق الذي سيقوم بالمهمة، وتوزيع الأدوار على كل فرد منه بالتفصيل، ولا بُدُّ من تحديد نطاق الصلاحية في الوصول إلى المعلومات ودرجة الاستفادة منها.

ثانياً: التحليل

في هذه المرحلة يتم تحديد حجم الفجوات بين المؤسستين في الجزء المرغوب تطويره، ويقاس حجم هذه الفجوات كما ذكر بوهالي وبلاطة (2018) بالمعادلة التالية:
حجم الفجوة = مستوى الأداء المرغوب - مستوى الأداء الحالي (من خلال قياس درجات الممارسة في كل مجال لكل مؤسسة من مؤسسات المقارنة).
وتشتمل هذه المرحلة على الفهم العميق لِأدقِّ التفاصيل والمعلومات التي من شأنها تحديد الفجوة في المؤسسة، ثم تحديد المعلومات الكمية والكيفية في تقارير واضحة مفصّلة.

ثالثاً: التكامل

في هذه المرحلة يتم تحديد برنامج تنفيذي بأهداف استراتيجية؛ من خلالها يتم تحديد الأدوار لكل فرد من الأفراد في الفريق، ثم تحديد المجالات التي سيتم العمل من خلالها من أجل التغيير، كما يتم في هذه المرحلة نشر ثقافة البرنامج وإقناع كل مُنتمسبي المؤسسة به، وفيها أيضاً يتم تحديد ثلاثة مرتكزات أساسية للتغيير؛ هي: الأدوار، والموارد، والوسائل؛ التي من خلالها سيتم العمل على التغيير بالمقارنة مع المنافس.

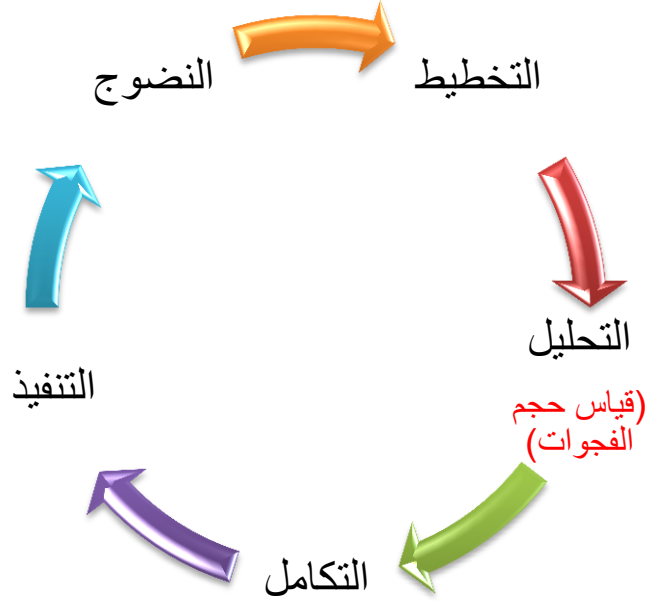
رابعاً: التنفيذ

في هذه المرحلة يتم تحويل الأهداف التشغيلية إلى إجراءات واضحة الطرائق ومحدّدة المسؤولية في التنفيذ والتقييم؛ باستثمار خبرات الشريك المقارن به، كما سيتم العمل الفعلي على تَخَطِّي التحديات التي كانت أساساً السبب في تأخر المؤسسة في هذا المجال.

خامساً: النضوج

يتحقق عندما تصبح كل أفكار الشريك المقارن جزءاً من أفكار المؤسسة، وكل ممارسات الشريك المقارن جزءاً من ممارسات المؤسسة، ومن خلالها تتم معالجة الفجوة السلبية لتصبح المؤسسة محققة للتوقعات الموضوعية مُسَبِّقاً.

وفي كل الأحوال، قد يعتمد البعض على هذه المراحل جميعها، في حين إن البعض الآخر قد يتجاوز مرحلة ما ويستبدلها بمرحلة أخرى، لاسيّما حين تعتمد المؤسسة المطبقة للمقارنة المرجعية على نتائج دراسات علمية؛ على أساسها قررت التطوير في المؤسسة من مدخل المقارنة المرجعية.



مراحل تطبيق المقارنة المرجعية (تصميم الفريق البحثي)

خامساً: الفوائد المتوقعة من تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية

ما لا شك فيه أن لَتَبَيَّ الطرائق العلمية الجديدة في الوصول إلى حلول جذرية للتحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية؛ فوائد كثيرة، وضع (عبد الوهاب، 2009 وAsif, 2015) مجموعة منها نلخصها في التالي:

- 1- ترشيد الإنفاق: فالحلول التي وضعها المنافس المُجيد، قد جُرِّت قبل ذلك، والمؤسسة الحالية ليست بحاجة لإعادة التجربة ذاتها، وهنا تُوقَّر الكثير من وجوه الإنفاق، كما أنها تُجَنَّب المؤسسة احتمال الفشل؛ فتُوقَّر بذلك وجوه إنفاق أخرى لو طَبَّقَت التجربة بنفسها.
- 2- إتاحة الفرصة للتعلم المستمر: إنَّ أسلوب المقارنة المرجعية القائم على التحليل والمقارنة، والمحاكاة؛ قائمٌ على التعلم المستمر، فهو عبارة عن دروس تعليمية تتعلق بنقطة التَحَدِّي، ومحاولة إصلاحها من خلال المناقشات والتحليل العميقين.
- 3- إتاحة الفرصة للمؤسسة لِلتَّوَجُّه داخلياً وخارجياً نحو النماذج الأفضل: عند تَبَيَّ المؤسسات فكرة العمل على التطوير من خلال المقارنة المرجعية؛ فإنها تعمل على البحث عن أفضل المؤسسات في المجال الذي تُودُّ تطويره، من خلال التَّقْصِي والتَّحْرِي الداخلي والخارجي؛ من أجل الوصول إلى أفضل المنافسين، والاستفادة من خبراتهم.

- 4- تحسين القدرات والمهارات لفريق العمل: إن الفريق المكلف بالبحث والتقصي والتحليل والتخطيط؛ لا شك سيكتسب مهارات مختلفة ومتنوعة من التجربة؛ ما سيتيح لأفراده فرص الترقّي في المؤسسة نفسها، أو الحصول على فرص أخرى قوية في السوق؛ نتيجة امتلاكهم لمهارات تطبيق هذا النوع من المشاريع التطويرية.
 - 5- توفير فرص التعاون بين المؤسسات والوحدات: يؤدي تطبيق هذا الأسلوب إلى بناء جسور تعاون تتيح الفرصة لتقريب المسافة بين المؤسسات أو الوحدات، والحصول على نتائج أفضل من خلال العمل التعاوني المشترك.
 - 6- تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة: يمكن للإدارات العليا الإجابة عن تساؤلات العميل أو مُنْتَسِبِي المؤسسة؛ من أمثلتها: أين نحن الآن؟ ماذا نفعّل؟ لماذا نفعّل ذلك؟ وكيف نفعله؟ وكيف نصل إلى حيث نريد؟
 - 7- تبيّن ثقافة تنظيمية موحّية لحلّ المشكلات: حين تَبَيَّنَت المؤسسة الطرائق العلمية المنهجية في حل مشكلاتها؛ هي بذلك تعمل على إكساب منتسبيها ضرورة تناول قضاياهم ومشكلاتهم بطرائق علمية، والتَّخَلِّي عن الطرائق التقليدية.
- مِمَّا سَبَقَ؛ يتضح أن تطبيق المقارنة المرجعية، من الأدوات الجديدة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير المؤسسات التعليمية، لاسيما وأن التنافسية بين هذه المؤسسات قد أوجدت على المدى الطويل؛ الكثير من التصنيفات الدولية والعالمية والتي من خلالها أصبح العثور على الشريك المقارن بغاية اليسر والسهولة، كما أن حجم المعلومات حول أداء هذه المؤسسات متاح بشكل كبير على الشبكة العنكبوتية، وفق معطيات الثورة الصناعية الرابعة.

4- خلاصة نتائج الدراسة

- في ضوء أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها؛ خُلصَت الدراسة إلى النتائج التالية:
- 1- تَنَوَّعَت تعريفات المقارنة المرجعية وهي أداة أم أسلوب؟ وَاتَّفَقَ الجميع على أنها قائمة على الاستفادة من مَبَرَّات الشريك المنافس.
 - 2- تَنَوَّعَت أنماط المقارنة المرجعية؛ وبذلك نستطيع الاستفادة منها في المؤسسات التعليمية بأكثر من طريقة.
 - 3- يمكن تحديد متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية في كل مؤسسة بناءً على حاجتها المحددة، وهذا يختلف من مؤسسة إلى أخرى؛ ولكن الأهم من ذلك هو الرغبة الحقيقية في التطوير.
 - 4- مراحل تطبيق المقارنة المرجعية محدّدة، ويمكن الاستغناء عن إحداها ووضع بديل؛ في حال أن المؤسسة اعتمدت على دراسات مسحية قامت بها مُسَبِّقًا قبل تطبيق المقارنة المرجعية.
 - 5- هناك الكثير من الفوائد التي تعود بالنفع الكبير على المؤسسات التعليمية التي تقوم بتطبيق المقارنة المرجعية بجودة واحترافية.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

- 1- يمكن للمؤسسات التعليمية الاستفادة من المؤسسات المتميزة محليًا وعالميًا؛ من خلال بناء شراكات قائمة على التطوير والتحسين بتطبيق المقارنة المرجعية لكونها أداة فاعلة.
- 2- يمكن توظيف (التصنيف والاعتماد الأكاديمي) الذي تحصل عليه المؤسسات التعليمية للوصول إلى الشريك المقارن بيسر وسهولة.

3- تَبَيَّنَ طرائق وأساليب علمية جديدة من أجل تطوير الأعمال الإدارية بالمؤسسات التعليمية؛ لاسيَّما المقارنة المرجعية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- إسماعيل، مجبل دواي. "المقارنة المرجعية كأداة لتخفيض التكاليف وتقويم الأداء: دراسة مقارنة بين المعهد التقني البصرة والمعهد التقني العمارة" مجلة دراسات إدارية: جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد مج9، ع17 (2016): 150 - 181. <http://search.mandumah.com/Record/807833>
- الأطرقي، عمر حكمت مجيد مصطفى. (2002). متطلبات إقامة برنامج المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في شركتي التأميم والخازر لإنتاج المواد الإنشائية. [رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة والاقتصاد]. العراق. قاعدة بيانات دار المنظومة. <http://thesis.mandumah.com/Record/323384>
- بلاسكة، صالح ومزياني، نور الدين. (2013). "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 4. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر. 55 - <http://search.mandumah.com/Record/49002266>
- بن سمشة، آمال. (2018). الأداء البشري بالإدارة المحلية. جامعة محمد الشريف مساعديه. الجزائر. مركز الكتاب الأكاديمي.
- بوهالي، رتيبة وبلالطة، مبارك. (2018). نموذج مقترح للمقارنة المرجعية في الجودة للجامعات العربية: دراسة مقارنة بين جامعة جيجل الجزائرية والجامعة الأردنية. المجلة العربية للإدارة. 96-79، (3)38 <http://search.mandumah.com/Record/941165> DOI: 10.21608/aja.2018.17412
- جمال الدين، نادية يوسف، المنوري، زليخا ساعد محمد، والطوخي، هيثم محمد إسماعيل. (2016). المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء. العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج24، ع4. <http://search.mandumah.com/Record/825766158> - 131
- حسانين، عبد الرحيم محمد عبد الرحيم. (2018). المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المركز القومي للبحوث غزة، مج2، ع8، 130 - <http://search.mandumah.com/Record/940154151>
- حسين، حسين وليد. (2015). استخدام المقارنة المرجعية في تقويم الأداء المصرفي. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة: الجامعة الإسلامية، مج9، ع34، 723 - <http://search.mandumah.com/Record/709871746>
- حلمي، فؤاد أحمد. (2017). المقارنة المرجعية. BENCHMARKING المؤتمري العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 157 - 171. <http://search.mandumah.com/Record/868298>
- ربابعة، فاطمة علي. (2011). المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا. مؤتمري للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة مؤتمري، مج26، ع7، 109 - 164 <http://search.mandumah.com/Record/127854>

- زرزار، العياشي، وغياد، كريمة. (2014). فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي. ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير: جامعة محمد الأول - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مركز الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، ع3، 93 - <http://search.mandumah.com/Record/767101117>.
- سلاطينة، بالقاسم والجيلاني، حسان. (2012). المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- سليمان، عبد الرحمن سيد. (2014). مناهج البحث. القاهرة: عالم الكتب.
- صحيفة الوسط البحرينية (24 أكتوبر 2009). البحرين تنظم مؤتمر الجودة السنوي «المقارنة المرجعية» 27 الجاري. صحيفة الوسط البحرينية.
- العبادي، هاشم فوزي والطائي، يوسف حجيم. (2011). التعليم الجامعي من منظور إداري - قراءات وبحوث- دار اليازوري.
- عبد الوهاب، سمير محمد. (2009). المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم البلديات في الدول العربية. المؤتمر الدولي لتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة. الرياض، 1 - 4 نوفمبر 2009م، 12 - 13.
- العساف، جمال عبد الفتاح عوض. (2010). أثر استخدام استراتيجيات توضيح القيم وتحليل القيم والنمو الخلفي في تنمية القيم لدى طلبة الصف التاسع في مبحث التاريخ. المجلة التربوية: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج 25، ع 97، 439 - <http://search.mandumah.com/Record/870379486>.
- كواشي، مراد رباح (2017). "نموذج مقترح للربط بين بطاقات الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج 13، ع 2، 258 - 233. 808426
<https://platform.almanhal.com/GoogleScholar/Details/?ID=2-108372>
- مصطفى، إبراهيم والزيات، حسن. وعبدالقادر، حامد. والنجار، محمد علي. (1998). معجم الوسيط. دار الدعوة.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Amaral, P. & Sousa, R. (2009). Barriers to internal Benchmarking initiatives an Empirical investigation, Benchmarking Journal, Vol.16, pp523-542. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770910972441/full/html>
- Asif, M. (2015). Determining improvement needs in higher education benchmarking. Benchmarking: An International Journal. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-02-2013-0025/full/html>
- Bevir, M. (2007). Encyclopedia of governance (Vol. 1). Sage.
- Khosrow-Pour, D. B. A. (Ed.). (2020). Encyclopedia of Organizational Knowledge, Administration, and Technology. IGI Global.
- Kozami, A. (2002). Business Policy and Strategic Management, 2e. Tata McGraw-Hill Education.
- Pyne, S., Rao, B. P., & Rao, S. B. (Eds.). (2016). Big data analytics: Methods and applications. Springer.

- Smith, R. L. (2019). The Rise of Big Data Policing: Surveillance, Race, and the Future of Law Enforcement. *Theory in Action*, 12(3), 179-184.
- Walsh, B. K. (2018). *Neonatal and Pediatric Respiratory Care-E-Book*. Elsevier Health Sciences.