



Matidja

The Arabic Journal of Human

مجلة متيجة للدراسات الإنسانية

المجلة العربية في العلوم الإنسانية

EISSN : 2014 - 1597

ISSN : 2602-5639

أنموذج مقترح لتطبيق المقارنة المرجعية كآلية لتجويد أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

The proposal to apply the reference model comparison as a mechanism
to improve the performance of Algerian higher education institutions.

د. باشيوة حسين

جامعة محمد لمين دباغين سطيف

bachiouahocine@gmail.com

ط/د. يحياوي عبد الكريم

جامعة محمد لمين دباغين سطيف

yahiaouikarim73@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة الى التعرف على فعالية المقارنة المرجعية كآلية لتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق مقارنة مرجعية. فالمقارنة المرجعية تعتبر إحدى أهم الأدوات الإدارية في عالم اليوم، إذا تم استخدامها بشكل صحيح. إذ أن استخدام المقارنة المرجعية يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها. كما أن

اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم وتطوير أداء المؤسسة، يمكنها من الاطلاع على مستوياتها في المؤسسات المتميزة الأخرى، وهذا ما يشجع بالارتقاء بها إلى مستويات أعلى، فضلا عن التعرف على الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك. بني البحث على فرضية مفادها فاعلية أسلوب المقارنة المرجعية في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي. خرج البحث بجملة توصيات ومقترحات منها ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الذي يعد أسلوب من أساليب التحسين والتطوير المستمر من خلال القيام ببعض الاجراءات الضرورية في إعادة الهيكلة والتنظيم وتكليف رابطات لتطوير وقياس مستوى الخدمات المقدمة لتسهيل تطبيق المقارنة المرجعية.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، فاعلية، آلية، أداء، مؤسسات التعليم العالي، أنموذج.

Abstract :

The aim of the study to identify the effectiveness of reference as a mechanism to improve performance in higher education institutions through the application. The comparison of reference is considered one of the most important management tools in the world today, if used properly. The use of reference helps to improve the performance indicators and identify elements and strengthening the force. The adoption of the comparative method of reference in the evaluation and development of the performance of the enterprise, it can refer to the levels of the other distinguished institutions, and this is what encourages the upgrading to higher levels, as well as the methods used to achieve this. Search built on the premise that the effectiveness of the method of reference in improving performance in institutions of higher education. The search went through, inter alia, recommendations and proposals, the need for the attention of the institutions of higher education, the application of the method of reference, which is a method of continuous improvement and development through some action

Keywords: The comparison of reference, effectiveness, mechanism, performance, institutions of higher education, a model.

مقدمة:

له بنوعية جيدة وبكلفة مخفضة قياسا بكلفة خدمات

المنافسين.

وأن معيار النجاح في جميع مؤسسات التربية والتعليم هو

تقديم أفضل الخدمات وبأقل التكاليف، وانطلاقا من

القناعة أن التعليم الجامعي هو الضمان الاجتماعي

إن التطور التكنولوجي وظهور سوق المنافسة العالمية في

العصر الحديث أدى الى ظهور اتجاهات جديدة، يأتي في

مقدمتها رضا الزبون والذي أصبح نجاح واستمرار

المؤسسة مرهون برضاه، وذلك من خلال تقديم خدمات

الحقيقي لأي مجتمع والعنصر الأساسي لتحقيق أهدافه كان لابد من إصلاح التعليم العالي ليتماشى مع متطلبات التغيير والتنمية المستدامة المنشودة.

1- مشكلة البحث: إن اعتماد مؤسسات التعليم العالي على معايير الأداء الداخلية في قياس جودة اداء خدماتها ودون الاخذ بالاعتبار معرفة مستوى اداءها بالنسبة للوحدات المنافسة يعد من المشاكل الاساسية التي تعاني منها الكثير من المؤسسات التعليمية والتي يؤدي الى تعثرها في تحقيق أهدافها أو في تحقيق التميز والابداع المنشود. فرغم الكم الهائل لعدد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (97) مؤسسة من جامعة ومراكز جامعية ومدارس عليا وتحضيرية، ليس هناك جامعة واحدة أو مدرسة أو معهد تحصل على نجمة في ترتيب (QS) الدولي، الذي يصدر عن شركة سيمنس منذ عام (1990). لذا يرى الباحث أنه من الضروري استخدام تقنية المقارنة المرجع التي تعد من ضمن أهم التقنيات المتبعة لرفع مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي، إذ أن استخدام هذه التقنية يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها بحيث تتميز على المنافسين الآخرين، وهذا من خلال المعارف التي تكتسبها المؤسسة من المؤسسات الرائدة. كما أن اعتماد تقنية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الشامل للمؤسسة يمكنها من الاطلاع على مستويات المؤسسات الرائدة،

وهذا ما يشجع رفع مستوى الأداء والارتقاء به إلى

مستويات أفضل، فضلا عن التعرف على الأساليب

المتبعة في تحقيق ذلك كما يمكن طرح الأسئلة الفرعية

التالية: - ماذا

نقصد بالمقارنة المرجعية؟

- ما هي أنواع المقارنة المرجعية وأهم نماذجها؟

- كيف يمكن استخدام المقارنة المرجعية كأسلوب لتقييم

وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

- ما هي مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأسلوب لتقييم

وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي

الجزائرية؟

- ما هي التوصيات المقدمة لمؤسسات التعليم العالي

من أجل تحسين الأداء بناء على نتائج المقارنة المرجعية؟

2- هدف البحث : ينصب هدف البحث على جانبين:

- إبراز دور المقارنة المرجعية في تقويم وتطوير اداء

المؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات التعليم العالي.

- بيان مدى حاجة مؤسسات التعليم العالي للمقارنة

المرجعية. 3- فرضية البحث:

لتحقيق هدف البحث افترض الباحث وجود دور فاعل

لأسلوب المقارنة المرجعية في تقويم وتطوير اداء

المؤسسات التعليمية فضلا عن حاجة مؤسسات التعليم

العالي للمقارنة المرجعية.

- 4- نشأة المقارنة المرجعية: تعود أول إشارة للمقارنة المرجعية الى القرن الرابع قبل الميلاد من خلال كلمات (Sun Tzu) مؤلف كتاب (فن الحرب) (The Art of War) عندما قال (حين تعرف عدوك وتعرف نفسك فان انتصارك سيكون محسوما) (Finnigan, 1996, 10). وكاصطلاح لغوي اختلفت التسميات لهذا المفهوم فبعضهم أطلق عليه (المقارنة المرجعية) والبعض الآخر أسموه (القياس الى نمط) وفريق ثالث أطلق عليه (إقامة مثل أعلى) وآخرون أسموه (المعايير القياسية المقارنة) وسميت أيضا (المقارنة بمنافس نموذجي) وأطلق عليها كذلك (قواعد المقارنة) لكن التسمية الأكثر شيوعا هي (المقارنة المرجعية) (البرواري، 1999: 61).
- تاريخيا تعود الى العام (1810) عندما قام الصناعي الانكليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول الى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال. وقد جاء بعد (Lowell) الصناعي (Henry Ford) في (1913) الذي قام بتطوير خط التجميع (Assembly Line) كأسلوب صناعي متميز (Evans, 1997, 448). وبعد الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أول من طبق هذا المفهوم عندما بدأت الشركات اليابانية في زيارة العديد من الشركات الغربية في بداية الخمسينيات، واستطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب من خلال الحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار الأنسب لظروفهم (الشبراوي، 1995، 123). ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة المؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تحسين أداء المنظمات وذلك في (1979) (Hill, 1996, 24). ووفقا لاتحاد الصناعة البريطانية (CBI) فإن المقارنة المرجعية هي الطريقة الأمثل للقيام بالأعمال بشكل أكثر فعالية Best practice (كرماللي، 2005: 17-18).
- 5- 1 المفهوم: يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الباحثين كونه مصطلح حديث في الدراسات الإدارية. يسميه البعض (أداة) (Tool)، ويدعوه آخرون (طريقة) (Method)، وفريق ثالث يعتبره أسلوب (Manner)، وفريق رابع يرى المقارنة المرجعية بأنها (عملية) (Process). فقد عرفها (Weiss) بأنها (أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء منظماتنا مقارنة بأداء وممارسات أكثر المنظمات نجاحا (Weiss, 1996) (Goetsch & Davis, 1997). ويصف (434) المقارنة المرجعية بأنها (عملية مقارنة وقياس نشاطات المنظمة او عملياتها الداخلية مع المنظمات ذات الأداء العالي من داخل او خارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المنظمة). ويعرف (Waller) المقارنة المرجعية بأنها (عملية مستمرة تتضمن قياس خدمات

ذات أداء متميز داخل المنظمة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المنظمة. ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المنظمة التي لها عدة فروع، فيتم مقارنة أداء أحد الفروع (أو وحدات تنظيمية فيه) مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع.

2- المقارنة المرجعية الخارجية (External Benchmarking):

وتتضمن إجراء المقارنة مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر وتشمل:

1-2 المقارنة

المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking):

وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء. لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء) (Performance Benchmarking) حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، الأفراد، الجودة، التسعير وبقيّة المجالات التي تنعكس على الأداء (Evans, 1997, 448).

2-2 المقارنة المرجعية الوظيفية (Functional Benchmarking):

وتسمى أيضا (المقارنة المرجعية للعملية) (Process Benchmarking) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية....) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثيلاتها في المنظمات الأخرى. وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في

وأساليب عمل منظمة ما ومقارنتها مع المنافسين أو مع أولئك الذين يمكن تصنيفهم كقادة للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة (Waller, 1999, 724). أما (عبد الهادي) فيرى أن المقارنة المرجعية هي عملية مخططة مستمرة لقياس ومقارنة السلع والخدمات والممارسات الإدارية في منظمة معينة بنظيراتها في منظمة أخرى رائدة.. فهي رؤية شاملة لما يفعله المنافسون (عبد الهادي، 1997: 96).

وتأخذ وجهة نظر (Evans) معنى آخر من خلال التأكيد على أهمية المعلومات كقاعدة أساسية لنجاح المقارنة المرجعية، حيث يصف المقارنة المرجعية بأنها قياس أداء المنظمة بالمقارنة مع المنظمات الأفضل من خلال تحديد كيفية انجاز تلك المنظمات لمستويات الأداء فيها، واستخدام المعلومات كقاعدة أساسية للأهداف والاستراتيجيات والتطبيقات (Evans, 1997, 448).

أما (Spemley) فيعرف المقارنة المرجعية بأنها عملية قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس نسبية للأداء تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين (Spemley, 1994, 51).

2-5 تصنيفات المقارنة المرجعية: يمكن تصنيف أنواع

المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسيين هما: 1-

المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking):

تتضمن اعتماد وحدات تنظيمية

- نفس المجال أو مجالات أخرى، مثال ذلك يتم مقارنة
- استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال
- الزبائن في أحد الفنادق المتميزة.
- 3-5 أهمية تطبيق المقارنة المرجعية كألية لتحسين اداء
- المؤسسات: يمكن إجمال المنافع التي تحققها المنظمات
- من خلال تطبيق المقارنة المرجعية بما يلي:
- تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها
- وأداء المنظمات الرائدة. - تساعد على
- توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة
- والعاملين فيها على تبني التغيير. - تضمن تخصيص
- الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.
- تساعد المنظمة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها
- الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ. - تسهم
- بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
- تزود المنظمة بالوسائل التي تمكنها من ان تبني في ذات
- الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل. - تطور
- إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي
- والخارجي. - تسهم بشكل فاعل في زيادة
- احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للمنظمة.
- تساعد المنظمة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن.
- تساعد على تطوير نظم تدريب وتعليم العاملين.
- تؤثر ايجابياً على معنويات الأفراد وتجعلهم يشعرون
- بالفخر المستند إلى الانجاز المتميز. - تساعد
- المنظمة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي الى تحقيق
- أهداف جديدة. - تساعد على وضع نظام
- أكثر دقة لتحفيز العاملين.
- تؤدي إلى توفير المناخ الملائم لتحقيق تعاون وتكامل بين
- العاملين في القسم وبين أقسام المنظمة.
- تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المنظمة من خلال تهيئة
- الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل صحيح وأكفاً
- من المرة الأولى.
- تساعد المنظمة على البقاء في دائرة المنافسة
- (Becoming more competitive) مع المنظمات الرائدة في
- النشاط الذي تعمل فيه.
- تسهم بشكل فاعل في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من
- خلال التحسين المتسارع والمستمر. - تسهم في
- زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين (Finnigan, 1996,
- 11-14). 4-5 العلاقة بين المقارنة
- المرجعية والاتجاهات الإدارية المعاصرة: يمكن ابراز
- ذلك في مايلي: 1-4-5
- العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة:
- تمثل إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي وفلسفة
- متكاملة وشمولية للتحسين، فهي تهدف الى أعداد منظمة
- يكون فيها التحسين ذاتيا. حيث يكون التركيز على جودة
- الأداء في جميع التخصصات ولجميع مراحل العمل وليس
- فقط على المخرجات(الشبراوي 1995: 124).

2-5 العلاقة بين المقارنة المرجعية والمواصفة القياسية

الدولية (ISO) 9000: ان الحروف (ISO) تمثل اختصارا

للمصطلح International Standardization

"Organization، وهي المنظمة الدولية للمواصفات

ومقرها في جنيف في سويسرا، ويرمز الرقم 9000

لسلسلة المواصفات التي تختص بإدارة نظم الجودة،

وهناك سلاسل أخرى لمواصفات مختلفة لفروع أخرى

لكن هذه المواصفة (ISO9000) هي الأكثر شهرة بسبب

ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي (حمود، 2000: 107).

وفي نظام الجودة المطابق للمواصفات القياسية

(ISO9000)، على الإدارة أن تتأكد من ان جميع

الفعاليات المتعلقة بالجودة مفهومة وتطبق بشكل دقيق،

وفي هذا النظام هناك تحديد واضح للواجبات

والمسؤوليات لدى جميع من يؤثر عملهم في الجودة

(الشبراوي، 1995: 126). عند تطبيق

نظام الجودة وفقا لمتطلبات المواصفة القياسية الدولية

(ISO 9000) تجري المقارنة بين ما هو موجود فعلا وما

يجب أن يكون طبقا لما نصت عليه المواصفات (ISO

9000). وعلى هذه المقارنة يتم اتخاذ إجراءات التحسين

والتطوير. والفرق الجوهرى بين المقارنة المرجعية

كأسلوب للتحسين وبين (ISO 9000) كأسلوب للتحسين

أيضا هو أن المقارنة في حالة المقارنة المرجعية تتم مع

الآخرين، أي أن المرجع هنا هي المنظمات الأخرى وخاصة

فالعلاقة بين المقارنة المرجعية وال (TQM) أنهما يهدفان

الى تحديد نواحي القصور والضعف في المنظمة بغية

معالجتها، كما أنهما يسعيان الى التحسين المستمر

باعتبارات أساسية تشمل المدخل النظري، وتشجيع

التغيير والإبداع، والانفتاح على الأفكار الجديدة

(Mandle,1995, 15). أما الاختلافات بينهما

فأن (TQM) يمثل مدخل استراتيجي وفلسفة متكاملة

وشمولية للتحسين في حين أن

المقارنة المرجعية هي

أسلوب ضمن

عدة أساليب

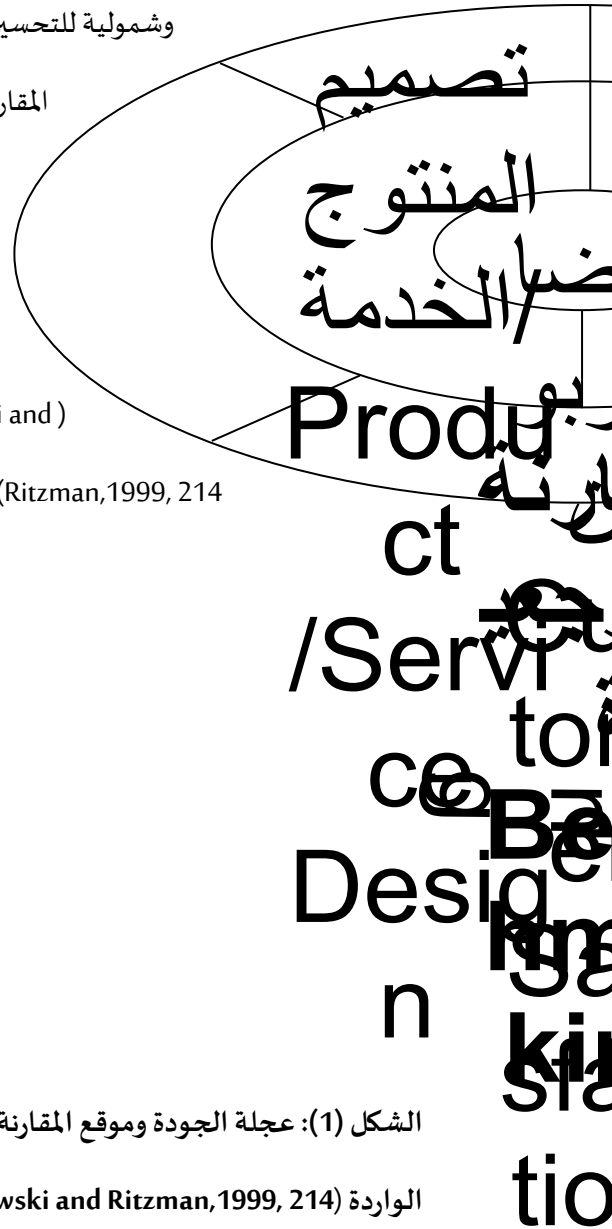
[TQM]

(Krajewski and)

(Ritzman,1999, 214).

الشكل (1): عجلة الجودة وموقع المقارنة المرجعية فيها

الواردة (Krajewski and Ritzman,1999, 214). 5-



الرائدة منها، في حين يكون المرجع في حالة (ISO9000) هو المواصفة نفسها أو الوثيقة الخاصة بها التي يضعها فريق التطبيق نصب أعينهم في مراحل إنشاء نظام الجودة، وتقوم جهة المنح بالتأكد من مدى مطابقة عناصر الجودة للعناصر القياسية كما تنص عليها وثيقة (ISO 9000)، ولا تمنح شهادة (ISO 9000) إلا في حالة المطابقة (الشبراوي، 1995، 126).

3-5-5 العلاقة بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية:

لغرض تحقيق المنظمة الميزة التنافسية من خلال تطبيق المقارنة المرجعية، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار المبدأين الآتيين:

1- ينبغي على المنظمة أن لا تنظر فقط الى ما هو أفضل الآن وتطبقه المنظمات الرائدة ولكن أيضا الى ما تفكر المنظمات الرائدة في إنجازه في المستقبل.

2- اعتماد مبدأ التطوير المتسارع (الاقتحامي)

(Breakthrough Improvement) لاختصار الوقت لأن

المنظمة لا تستطيع أن تكون نسخة من منافسها. فالوقت الذي تستغرقه لتصبح مثلهم، يكونوا قد سبقوها بمقدار الوقت المستغرق للتطوير، وعليه إذا أرادت المنظمة ان تحقق الميزة التنافسية المطلوبة، لا بد أن تختصر الزمن بشكل أكبر.

4 العلاقة بين المقارنة المرجعية ونظم المعلومات: تعتبر

البيانات والمعلومات المطلوبة عن التطبيقات الأفضل من

الأمر الجوهري في نجاح تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية. وتحقق أساليب الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لأغراض المقارنة المرجعية بشكل فعال إذا كانت أسس التعامل مع الأطراف قائمة على مبدأ التعاون، والتأكيد على مبدأ التعليم لجميع الأطراف وتبادل الخبرات.

إن أفضل إستراتيجية في هذا المجال هو أن توضح للطرف

المقابل بأنك تقارن من أجل التحسين الذاتي والمشارك

وليس للقضاء على المنافس. وهناك، وفي ظل ثورة

المعلومات والاتصالات، مصادر عديدة يمكن اعتمادها

كأنظمة للمعلومات المطلوبة ومنها:

- بيت الخبرة الدولي للمقارنة المرجعية التابع لمركز

الإنتاجية والجودة في الولايات المتحدة الأمريكية -

تقارير جهات الرقابة المالية، النشرات التجارية.

- نتائج مسوحات السوق، الاستطلاعات الرسمية عن

أفضل المنظمات في مختلف القطاعات.

- المنظمات الحائزة على جوائز الجودة العالمية (جوائز

مالكولم بالدرج، جائزة ديمنج، جائزة بافاري الألمانية،

الجائزة الأوروبية، جائزة دبي في الوطن العربي).

- منشورات الاتحادات الصناعية والغرف

التجارية (Dhawan, 1997: 101) (البرواي، 1999: 72).

- المركز الصناعي للمنظمات المتميزة لندن

Manufacturing Center of Excellence Os

- مركز ووترهاوس العالمي للمقارنة المرجعية
Waterhouse; Global Benchmarking Alliance و
قاعدة معرفية للتطبيقات العالمية [آرثر أندرسون]
Arthur A Global Best Practices 5-5-5 5-5-5 العلاقة
بين المقارنة المرجعية وإعادة الهندسة: تتضمن المقارنة
المرجعية اختيار المنظمة للشريك الأفضل في المجال الذي
تعمل فيه. لذا فإن تطبيق المقارنة المرجعية سيمكن
المنظمة من تكييف جميع العمليات فيها لتكون أكثر
كفاءةً دون ان تضيق الوقت في تحويل وتغيير وإعادة
تصميم كل عملية من عملياتها بشكل منفرد (Goetsch &
Davis, 1997, 444). أما
إعادة الهندسة (Reengineering) فتعني (إعادة التصميم
الشاملة للعملية لغرض الحصول على تسهيلات جديدة،
منتجات جديدة، تكنولوجيا جديدة أو توقعات زبون
جديدة ولا بد أن يتم التطوير وفق أسس معينة وبشكل
مستمر (Russel & Taylor, 1998, 246).
وإعادة الهندسة يتم اللجوء إليها إذا لم يكن بالإمكان
تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بسبب التكاليف العالية
أو أن الشريك الأفضل يصعب الوصول إليه بسبب
الطبيعة الجغرافية أو عدم رغبة ذلك الشريك بالتعاون
مع المنظمة (Goetsch & Davis, 1997, 444).
6 - استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في التعليم
العالي: الهدف الأساسي للمقارنة المرجعية يكمن في
- التحسين المستمر بحيث يكون مسؤولية كل فرد في
المنظمة وذلك عن طريق تحقيق تحسين الجودة وزيادة
الإنتاجية وتقليل التكاليف وإرضاء الزبون (سعيد، 2001
:117)، فالمقارنة المرجعية في التعليم تزيد من جودة
التعليم كما أنها تقلل من كلفة إنتاجه، فضلاً عن أنها
تزيد كثيراً من معنويات معظم المستخدمين بصرف النظر
عن أدوارهم الأكاديمية (Cornesky and Mecool, 1994)
(1)، ولا شك فيه أن إدارة المؤسسة الجامعية وأسلوب
تسيير أمرها له الأثر الكبير في جودة المخرجات
ونوعياتها، الأمر الذي يؤكد أن مردود الجامعة من حيث
الجودة ناتج من إدارة جودة وتطبيق صحيحين لمراحلها.
ولقد رأت الكثير من المؤسسات الجامعية وبالأخص في
بعض الدول المتقدمة تطبيق المقارنة المرجعية ونظمها،
الأمر الذي ضمن لهذه المؤسسات خدمة تعليمية غير
متذبذبة، وانضباطاً إدارياً داخلياً يوفر مناخاً للتوسع
والتميز في الوقت نفسه (عليما، 2004: 1).
فأسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن
استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في الخدمة
التعليمية عن طريق الإجابة على التساؤلات
التالية:
1- ماهية مجالات
التحسين المرغوبة.
2- ماهية أفضل الجامعات التي يمكن المقارنة مع عملياتها
وأنشطتها التعليمية.
3- كيف يمكن

- استخدام أسلوب تلك الجامعات.
- 4- كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك الجامعات.
- تطوير أداء المؤسسات لأغراض تنافسية.
- تقييم وتقومي العمليات في المؤسسة.
- المقارنة بني أداء الجامعات والكليات والبرامج.
- استخدام المؤشرات بوصفها أداة لتقييم مدى النجاح في سياسات التعليم العالي ونظامه. تمكين وزارة التعليم العالي من التأكد من أن الجامعة قد حققت رسالتها وأهدافها. - تزويد وزارة التعليم العالي والمستفيدين بمعلومات للتأكد من أن المؤسسة تسير وفق مسارها الصحيح. -لتوفير معلومات كافية للمراجعين والمقيمين الخارجيين لغرض الاعتماد الأكاديمي. - تقديم أدلة على التحسن في الأداء واتخاذ القرارات وتقويم المجازفات والفرص المتاحة لغرض التخطيط الاستراتيجي لتوفير معلومات وبيانات للحكومة لأغراض المراقبة والمحاسبة.
- 7- انموذج مقترح لتطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي الجزئية: إن مؤسسات التعليم العالي كباقي الوحدات الأخرى في العالم تأثرت هي الأخرى بظروف سوق المنافسة وأصبح لزاما عليها العمل على تحسين مستوى أدائها. و خاصة في الوقت الحاضر الذي يبرز فيه انفتاح السوق والحاجة لدرجات عالية من الكفاءة العلمية والمهنية وللحصول
- على قدر مقبول من الرضا على الخدمات المقدمة كافه.
- وهناك نوعان من القراء الذين تجرى معهم المقارنات المرجعية إما أن يكون مستوى أدائها مقاربا للمؤسسة وبالتالي يمكن مقارنة أدائها بهم في جميع النواحي أو قراء تتطلع المؤسسة إلى الوصول إلى أدائهم المتميز أو أنه توجد لديهم بعض الممارسات الجيدة فقط.
- ففي الجزائر يضم قطاع التعليم العالي (97) مؤسسة من جامعات ومراكز جامعية ومدارس عليا وتحضيرية، ليس هناك جامعة واحدة حصلت على نجمة في ترتيب (QS)، هو تصنيف يصدر من شركة سيمنس التي تأسست عام (1990) ولها مكاتب رئيسة في كل من لندن وباريس وسنغافورة ومكاتب فرعية أخرى متفرقة، والهدف منه هو رفع مستوى المعايير العالمية للتعليم العالي والحصول على معلومات عن برامج الدراسة في مختلف الجامعات وخاصة تخصصات العلوم التقنية، وإنجاز مقارنة بين (500) جامعة من بين أكثر من (3000) جامعة لإصدار دليل للجامعات يحدد أحسن الجامعات في الميدان، وقد صدرت أول قائمة له سنة (2005)، ويعتمد التصنيف على أربع فئات رئيسة لتقييم الجامعات تتمثل في: - جودة البحث: عن طريق تقويم النظراء للجامعة محل التقييم. - توظيف الخرجين: ويعتمد على استطلاع آراء جهات التوظيف من خلال الاستبيانات. - النظرة العالمية للجامعة: ويتم

- التقييم عبر دراسة نسبة أعضاء هيئة التدريس والطلبة الأجانب مقارنة بهيئة التدريس وطلبة الكلية.
- جودة التعليم: ويتم حساب معدل عدد الطلبة لكل أستاذ.
- 1-7 خطوات تنفيذ الانموذج المقترح لتطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: يمكن تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال تنفيذ الخطوات التالية: 1- تقوم الجامعة بتحديد عدد من الضوابط الاختيار الجامعات المرجعية من أهمها مايلي: - أن تقوم الجامعات المناظرة بالوظائف الرئيسة للجامعة، (البحث العلمي، والتعليم، وخدمة المجتمع).
- أن يكون عدد الطلبة فيها مقاربا ملا في الجامعة.
- أن تدرس التخصصات الرئيسة نفسها في أفرع العلوم المختلفة.
- أن تمنح الدرجات العلمية نفسها.
- التقارب في عدد أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم.
- من بين محكات اختيار شريك للمقارنة: (التشابه في النظام التعليمي - التشابه في الرسالة والأهداف.
- القدرة على توفير البيانات).
- 2- اختيار مجال التطبيق يجب التركيز على المجالات الأكثر أهمية للتلقي الخدمة (داخليا وخارجيا) وان يتم اختيار أكثر المجالات التي يتوقع لها النجاح في التطبيق.
- 3 - اختيار أسلوب المقارنة المرجعية المستخدم هناك أسلوبان أساسيان لتطبيق المقارنة المرجعية.
- 4- اختيار جامعة ما، والمشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء المقارنة.
- 5- إشراك جهة خارجية مسؤولة عن أفضل الجامعات في التطبيق المختار وجمع المعلومات اللازمة.
- 6- تحليل العمليات المختارة للتطبيق يتم تحليل العمليات بتحديد مكونات وعناصر كل عملية في ضوء احتياجات المستفيد من الخدمة التعليمية.
- 7- تقويم ومراجعة المعلومات التي تم جمعها من الجامعات الأخرى في ضوء المعايير التالية:
- تكلفة التطبيق.
- فهم العلاقة بين الكفاءة والتكلفة بحيث يتم اختيار أفضل الجامعات التي تحقق اعلي جودة ترضي المستفيد بأقل تكلفة ممكنة.
- تحقيق المصادقية عن طريق مقارنة التطبيقات المختلفة للجامعات في ضوء المعايير المحددة.
- استكمال المعلومات والتحقيق منها بمراجعة الجامعات الأخرى عن تطبيقاتها لمنع الوقوع في شرك معلومات مظللة.
- تحديد الفجوة يتم تحديد الفجوة عن طريق المقارنة بين طرق تنفيذ العمليات لدى الجامعة مكان الدراسة، والجامعة الأخرى صاحبة الأداء

- المتميز.
- وضع تطبيق خطة
- للتنفيذ لتحسين وتطوير العمليات المختارة على إن تعد
- بطريقة مبتكرة ومنهجية. ولإنجاح عملية المقارنة
- المرجعية يجب تلافي الأخطاء التي من الممكن الوقوع بها
- عند تطبيق المقارنة المرجعية والمتمثلة بما
- يلي:
- المساهمة
- غير الكافية من جانب الإدارة العليا.
- الاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة
- بالدراسة والتطبيق.
- التقنية والدعم
- غير الكافي للتنفيذ.
- الأهداف غير السليمة وخاصة على المدى الطويل.
- عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو في الزمن
- المتوقع للتنفيذ.
- الفهم غير السليم
- للعمليات أو لطريقة التطبيق في الجامعة المختارة.
- غياب المتابعة أو عدم كفايتها.
- وضع خطة للتنفيذ والتطبيق: لتحسين وتطوير
- العمليات المختارة يجب أن يتم الإعداد بطريقة مبتكرة
- ومنهجية، وتحدد الجوانب التي سيتم تحسينها
- والمستهدفة والمدة الزمنية والجهة المسؤولة.
- أما من حيث التكلفة فعادة ما تتم اتفاقيات تعاون بني
- عدة مؤسسات؛ لتبادل المؤشرات والمعلومات التي
- تجري عليها مقارنة بينهم، ويكون ذلك مجانيا في حال كان
- مستوى الأداء في تلك الجامعات متقاربا وكالهما يحتاج
- معلومات الآخر، أما في حال كان أحدهما متفوقا على
- الآخر في الأداء كأن يكون من القرناء المتطلع الوصول
- إليهم، ففي هذه الحالة يتم عقد اتفاقية تعاون بينهم؛
- لتقوم المؤسسة المتفوقة بإرشاد المؤسسة الأقل أداء
- ودعمها على مدى مدة زمنية محددة؛ لتطور أداها،
- وتصل إلى المستوى الذي تطمح إليه.
- من الأخطاء الشائعة المصاحبة عند تطبيق أسلوب
- المقارنة المرجعية مايلي:
- الإسهام غير الكافي من جانب الإدارة العليا.
- الاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة
- بالدراسة أو التطبيق.
- التقنية والدعم غير الكافيين
- للتنفيذ.
- الأهداف
- غير المناسبة وخاصة على المدى الطويل.
- عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو في الزمن
- المتوقع للتنفيذ.
- الفهم غير السليم أو
- غير الكافي للمعلومات أو لطريقة التطبيق في الجامعة
- المختارة.
- غياب المتابعة أو عدم كفايتها.
- 8 - التوصيات: من أهم التوصيات التي من شأنها أن
- تساعد مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على إيجاد
- حلول لمشاكلها، ولسد النقص الحاصل في بعض جوانب
- الأداء، وهذا حتى يتسنى لها الرقي بها للوصول إلى مصاف
- الجامعات العالمية نبرزها في النقاط التالية:

- ضرورة الاستخدام المنتظم للمقارنة المرجعية لمعرفة حالة الجامعة مما يسهم في سد النقائص.
- الاستغلال الجيد والعقلاني للنفقات المالية والمكاسب التي تتوفر عليها الجامعة باعتبارها خارج المنافسة وإدخال التكنولوجيات الحديثة لمجال التسيير وهذا لتسهيل سير الأعمال الإدارية.
- مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات.
- تحسين طرق الاتصال مع الفاعلين في الجامعة (الاساتذة، الطلبة، العمال) واعتماد الاتصال المباشر.
- استعمال أنظمة تحفيز فعالة من دون تجاهل الحوافز المعنوية.
- توسيع مجالات التكوين أكثر والتركيز على تكوين الإداريين والاستراتيجيين في كل مجال.
- أسلوب المقارنة المرجعية طريقة فعالة لإدخال التحسينات، وتعزيز الأداء التراكمي للمنظمة.
- أن تتبنى الجامعات الجزائرية مؤشرات لأداء كمرجعية للحكم على جودة ممارساتها الأكاديمية والتسييرية مع الاستعانة بخبراء خارجيين وبناء نظام مقارنة داخلي.
- برمجة منافسات بين الجامعات من قبل الوزارة الوصية ثم توسيعها للكليات.
- عقلنة استعمال الدعم الحكومي والتوجه لتدعيم التمويل الذاتي الذي يتأتى من الاجتهاد والتطوير والعمل الدائم مما يجعل
- الجودة أسلوب حياة.
- تسويق نتائج البحوث والدراسات محليا وعالميا من خال التشجيع على نشرها في مجلات عالمية وعرضها في المؤتمرات، بالإضافة إلى التشجيع على ترجمتها.
- إنشاء هيئة اعتماد بالجزائر للتوجه بالجامعات من الاعتراف الوطني إلى العالمي.
- خاتمة:
- المقارنة المرجعية كأسلوب تسييري قد أثبت نجاعة في العديد من المؤسسات الاقتصادية التي استخدمته لغرض تحسين الأداء الذي يعد معيار النجاح في ظل الظروف الراهنة، إلا أن هذا لا يعني أنه لا ينطوي على بعض العيوب والتي من أهمها أنه يجعل من المؤسسة تابعا مقلدا لا مبتكرا منفردا، دائمة الاعتماد على الغير. إذا استطاعت مؤسسات التعليم العالي التسيير الجيد للمقارنة المرجعية وهذا بالاستفادة من نتائجها، فهذا يمكنها من تحقيق الأهداف والوصول بالمؤسسة إلى مستويات عالية من الأداء على مختلف المستويات.
- المراجع:
- 1- المراجع العربية:
- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، (1999)، المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات، المؤتمر العلمي الأول لتطبيقات نظم ادارة الجودة الشاملة، بغداد، فبراير، العراق.
- التكريتي، اسماعيل، (2004)، المقارنة المرجعية أداة

- لتقييم الأداء وأسلوب للتطوير المستمر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، المجلد السابع، العدد 24.
- حمود، خضير كاظم، (2000)، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الدباغ، عصام وصالح، احمد علي وهاشم، سعاد قاسم، (1993)، ادارة الأفراد، ط 1، بغداد، العراق.
- الدليبي، انتصار عباس حمادي، (1998)، الموائمة بين أبعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الأداء، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الزغبى، حسن علي عبد، (1999)، اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- الشبراوي، عادل، (1995): الدليل العملي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 والمقارنة المرجعية، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، مصر.
- الشربيني، عبد العزيز، (1996)، أين الإدارة من الميزة التنافسية"، نشرة أخبار الإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، مارس.
- عبد المحسن، توفيق محمد، (2005-2006)، اتجاهات
- حديث في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- المراجع الأجنبية:
- Adam, Everett E. and Ebert, Ronald J., (1996) "Production and Operations Management: Concept, Models And Behavior", 5th Ed., Prentice-Hall, New- Delhi.
- Aquilano, Nicholas J., (1995).Chase, Richard B. and Davis, Mark M., Fundamentals Of Operations Management", 2nd Ed., Irwin
- Bicheno, John And Elliott, Brian B.R., (1997)."Operations Management", 1st Ed., Blackwell Publishers Ltd.,
- Brown, Steve, (1996)."Strategic Manufacturing For Competitive Advantage", Prentice-Hall.N.J.
- Czepiel, John A., (1992)."Competitive Marketing Strategy, Prentice-Hall, Inc., New-Jersey.
- Daft, Richard L., (1992)."Organization: Theory and Design", 4th ed., west-Publishing Co., U.S.A
- Dilworth, James B., (1992)."Operations Management" , Mc-Graw-Hill, Inc., New York.
- Dilworth, James B., (1996)."Operations Management", 2nd ed., Mc-Graw-Hill
- Doyle, Peter, Inc., New York.
- (1994)."Marketing Management and Strategy", Prentice-Hall, London.

- Evans, James R., (1997). Production, "Operations Management: Quality, Performance and Value", 5th ed., West-publishing, New York.
- Finnigan, Jerome P., (1996). "The Manager's Guide to Benchmarking", Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Goetsch, Davis L., and Davis, Stanley B., (1997)". Introduction to Total Quality", 2nd ed., Prentice-Hall, New York.