

دليل المقارنات المرجعية في البرامج الأكاديمية

تحت إشراف

عمادة التطوير والجودة

١٤٤١ هـ / ٢٠١٩ م

محتويات الدليل

مقدمة الدليل

المقارنة المرجعية

تعريف المقارنة المرجعية

أنواع المقارنة المرجعية

أهمية المقارنة المرجعية

ضوابط اختيار الجامعات (البرامج) المرجعية

المراجع

مقدمة الدليل

انطلاقاً من التزام جامعة القصيم بتحقيق المعايير الخاصة بالمركز الوطني للتقويم والاعتماد (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي سابقاً) ، والعمل على تطبيقها على مختلف برامجها، وأيضاً دعماً منها لبرامجها والتي تسعى إلى الحصول على الاعتماد الوطني، تضع عمادة ضمان الجودة والاعتماد مجموعة من الأدلة لتقديم الدعم الفني للبرامج على مستوى الجامعة بهدف ضمان تطبيق الأداء السليم لمعايير المركز بالشكل الذي يحقق رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، ولتأهيل البرامج المتقدمة للاعتماد الوطني، وتأسيساً عليه أعدت هذه الأدلة بغرض المساعدة والتبصير في هذا الصدد، وتشمل مجموعة الأدلة فيما نשמّل الدليل الحالي «دليل المقارنات المرجعية في البرامج الأكاديمية».

المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية لها جذور تاريخية تعود إلى عام 1810 م عندما قام الصناعي الإنجليزي فرانسيس لويل بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال. وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينيات من القرن الماضي. وترجع أولى الإصدارات الموثقة في مجال مقاييس الأداء إلى عام 1938 م، عندما نشرت الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) دراسة ميدانية بشأن مقاييس أداء الخدمات المحلية. وانتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث تعتبر شركة زيروكس (Xerox) هي الرائدة في هذا المجال في عام 1979 استجابة إلى الأزمة التنافسية، وفي منتصف السبعينيات أصدر المعهد الحضري بالتعاون مع الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) مجلدين: الأول في عام 1974 م، والثاني في عام 1977 م.

وفي الثمانينيات اتسع مفهوم مقاييس الأداء، ليشمل أفكار ومبادئ الجودة ورضا العميل والإدارة بالأهداف وفي أوائل التسعينيات من القرن الماضي تجدد الاهتمام بتقويم أداء الحكومة الذي تضمن الاستفادة في مجال القطاع العام من تطبيق المقارنة المرجعية في مجال القطاع الخاص.

تعريف المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية هي عملية منظمة ومستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج، سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها والوصول إلى الأداء الأفضل. كما يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها أحد أدوات التقويم والتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء بين الوحدات أو الأقسام المختلفة، والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها، وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها، وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء.

إن الإطلاع على ممارسات المنظمات الأخرى والتعلم منها لا يعني استنساخها بل تطويرها لظروف المنظمة المعنية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تطور المنظمات المنافسة يتواصل أثناء زمن المقارنة المرجعية، وبذا تستمر الفجوة برغم التحسين، لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الآخرين وحسب بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تتطلع إلى الأفضل. ووفقاً لهذا الرؤية، يعنى بالمقارنة المرجعية بحث وتطبيق مستمران للجديد من الأفكار والممارسات والمعالجات لقيادة المؤسسات وللقادة فيمؤسسات أخرى غير منافسة أيضاً؛ إذ قد تكون الممارسات الأفضل لوظيفة

التوزيع أو الموارد البشرية في مؤسسة غير منافسة. وهكذا يتوسع مفهوم المقارنة المرجعية خارج حدود النشاط الواحد، وتعدو معبرة عن مقارنة مستمرة للمنظمة وأجزائها مع أفضل المنظمات بصرف النظر عن النشاط أو البلد أي مقارنة أداء المنظمة مع الأداء الأفضل في مؤسسة شبيهة أو خارجها. وباختصار، فإنها وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة خارجية تقود الى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن سؤاليين أساسيين:

الأول: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟

والثاني: كيف نكون أفضل؟

إذا المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، ولا تتوقف عند حد معين وعملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال أو النشاط أو الخدمة، سواء في داخل المنظمة أو خارجها. ويمكن تطبيق ذلك على المؤسسات التعليمية (الجامعات) والبرامج التعليمية.

أنواع المقارنة المرجعية

أ- المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية

- المقارنة المرجعية الداخلية: وفيها تقوم المؤسسة التعليمية بمقارنة كل قسم أو إدارة فيها بالأقسام والإدارات الأخرى المماثلة في ضوء معايير معينة، ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة، ويعد هذا النوع من أسهل المقارنات المرجعية.
- المقارنة الذاتية: - وهي احد أنواع المقارنة المرجعية الداخلية- أن تقارن المؤسسة (البرنامج) نفسها مع أدائها في الأعوام السابقة، وتفيد هذه النوعية من المقارنات في معرفة حالة الأداء إذا كان في تحسن وتطور أو أنه يسوء أو في حالة ثبات.
- المقارنة المرجعية الخارجية: وفيها تقوم المؤسسة التعليمية بمقارنة أدائها بوصفها مؤسسة (أو برنامج) مع مؤسسة أخرى (أو برنامج مماثل في مؤسسة أخرى) في ضوء معايير معينة، ويتم جمع المعلومات المطلوبة بأدوات قياس متعددة.

ب- المقارنة التنافسية:

وتكون المقارنة هنا بين مؤسسات التعليم العالي وغيرها من المؤسسات المناظرة والمنافسة لها محلياً أو عالمياً ويتم جمع البيانات والمعلومات بطرق مباشرة عن طريق عقد الاتفاقيات مع المؤسسات المناظرة أو بطرق غير مباشرة، عن طريق المواقع الإلكترونية أو وسائل الإعلام وغيرها.

ج- المقارنة المرجعية التشغيلية :

هي التي يتم المقارنة فيها بين جهتين لهما النشاط نفسه، كأن يتم مقارنة جامعة مع جامعة، أو مستشفى مع مستشفى، أو فندق مع فندق، أو مدرسة ابتدائية مع مدرسة ابتدائية أخرى أو بين دولتين.

د- المقارنة المرجعية الاستراتيجية :

وهي تتفحص الاستراتيجيات الناجحة التي قادت إلى ميزة تنافسية ونجاح أكاديمي؛ مستهدفة تشخيص مناطق قوة وضعف جهة المقارنة أو من يعمل في النشاط نفسه كخطوة مهمة في ترتيب أولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء إستراتيجية ناجحة.

هـ- المقارنة الوظيفية :

وهي أن تقوم المؤسسة التعليمية بمقارنة وظائف تقوم بها مثل: التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع بالوظائف ذاتها في مؤسسات التعليم العالي المناظرة والتميزة إقليمياً أو دولياً بهدف الارتقاء بهذه الوظائف وتحسينها. ويدخل ضمن هذا النوع مقارنة الإجراءات المشتركة بين جميع أنواع المؤسسات مثل الالتزام بالحضور والانصراف ونظام العمل والأجور واستخدام التقنيات الحديثة وغيرها من الجوانب الأخرى.

و- المقارنة المرجعية التعاونية :

وهي التي تجريها مجموعة من المؤسسات بالتعاون فيما بينها، ويتم من خلالها تبادل المعلومات ومؤشرات الأداء وتقديم الدعم والمساندة بينهم.

ز- المقارنة المرجعية المالية :

يتم المقارنة فيها في الجوانب المالية، مثل: مقارنة الميزانية وأوجه صرفها بكفاية، وفعالية وطرق الاستفادة من مصادر الدخل المختلفة، وطرق تفادي الهدر المالي.

ح- المقارنة المرجعية للأداء الأمثل :

وفيهما تتم دراسة الجوانب الأفضل في مؤسسة أخرى اشتهرت بميزة محددة، وتريد المؤسسة أو البرنامج الاستفادة من تميزهم في هذا المجال ومحاكاتهم

أهمية المقارنة المرجعية

لكون المقارنة المرجعية تعد أحد الأساليب التي تساعد المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياساً بأداء منافسيها ولكونها أسلوباً للتحسين المستمر فإن أهميتها تبرز من خلال ما تحققه من منافع يمكن تحديدها فيما يأتي:

١. ترشيد النفقات.

٢. إتاحة فرص التعلم المستمر.

٣. إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه - داخليا وخارجياً - نحو النماذج الأفضل.

٤. تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل.

٥. توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية.

٦. تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة.

٧. تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل.

٨. تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق لل فجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة في مجال عملها.

٩. تساعد على توفير المناخ الملائم، وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.

١٠. تساعد على تحديد العمليات الحرجة، وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ وتسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.

١١. تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمؤسسة.

١٢. إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يوجد مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية، وتجعلها أكثر تنافسية.

ضوابط اختيار الجامعات (البرامج) المرجعية

تقوم الجامعة بتحديد عدد من الضوابط لاختيار الجامعات (البرامج) المرجعية من أهمها :

- أن تقوم الجامعات المناظرة بالوظائف الثلاث الرئيسة للجامعة، وهي البحث العلمي، والتعليم، وخدمة المجتمع.
- أن يكون عدد الطلبة في الجامعة أو في البرنامج مقاربا لما في الجامعة أو البرنامج المقارن من أعداد.
- أن تدرس التخصصات الرئيسة نفسها في أفرع العلوم المختلفة (الطبية - التطبيقية - الإنسانية).
- أن تمنح الدرجات العلمية نفسها.
- التقارب في عدد أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم.

خطوات تطبيق المقارنة المرجعية

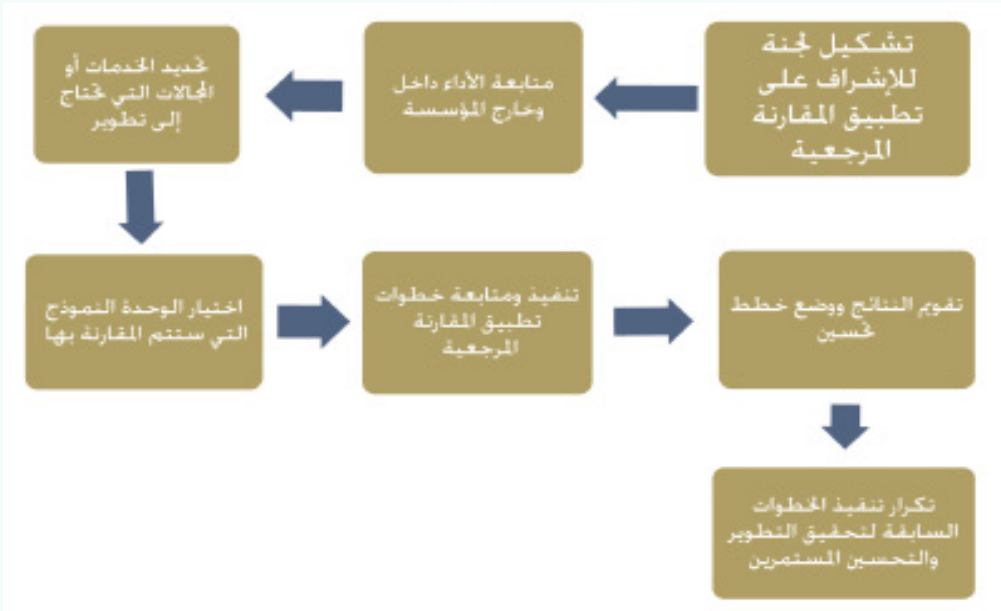
لتحديد مقياس للمقارنة المرجعية لابد من الإجابة عن التساؤلات التالية :

- أين نحن بالنسبة للآخرين؟
- ما أفضل الجامعات للمقارنة بأنشطتها؟
- ما مجالات التحسن المطلوبة؟
- كيف يمكن تطبيق ممارسات تلك الجامعات لدينا؟
- كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك الجامعات؟

يمكن القيام بإجراءات المقارنات المرجعية على النحو الآتي :

- تحديد السبب الذي من أجله تود المؤسسة التعليمية أن تجري عملية مقارنة مرجعية.
- تحديد المجالات التي تود أن تقارنها.
- تحديد الجامعات الرائدة في المجال والبرامج والجوانب المتشابهة نفسها.
- دراسة الممارسات الجيدة الخاصة بالجامعات الرائدة.

- زيارة الجامعات ذات الأداء الأمتل للاطلاع عن كتب على هذه الممارسات، والحصول على الإجابات حولها.
- تنفيذ الممارسات الجيدة ووضع خطة تنفيذية.
- تقييم النتائج ووضع خطط تحسين.
- تكرار تنفيذ الخطوات السابقة لتحقيق التطوير والتحسين المستمر.



التعلم من الممارسات المثلى

وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة بالاقتراد ببعض المؤسسات أو البرامج التي لديها بعض الممارسات المميزة التي تجد الجامعة أو البرنامج أنه من المفيد لها تطبيق هذه الممارسات، حتى لو كانت أنشطة هذه المؤسسة ليست مماثلة، مثل:

استحداث طريقة لتأسيس مصادر مالية ثابتة وهبات في الجامعات حتى توفر دعماً مالياً ثابتاً للجامعة تأسياً ببعض الجامعات العالمية العريقة، أو مقارنة الخدمات الغذائية للمرضى في المستشفيات الجامعية مع الفنادق ذات الخمسة نجوم، وغير ذلك من الأمثلة التي لايتسع المجال لذكرها.

محكات اختيار شريك للمقارنة

- التشابه في النظام التعليمي
- التشابه في الرسالة والأهداف
- القدرة على توفير البيانات

علاقة مؤشرات الأداء بالمقارنة المرجعية

هناك علاقة تكامل بين المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء لأن جميع المقارنات المرجعية بحاجة إلى قياس للأمر التي تحتاج المؤسسة لمقارنتها سواء داخليا أو خارجيا، وبالتالي فإنه بعد تحديد الهدف الرئيس من إجراء المقارنة المرجعية يتم اختيار المؤشرات التي سيتم الاستعانة بها لهذا الغرض، وتحدد التواريخ والمدة الزمنية التي سيتم قياسها. هذه المؤشرات تساعد المؤسسة؛ لتحديد ما إذا كانت ممارساتها ونواتجها متسقة مع المؤسسات المماثلة محلياً وعالمياً، وما إذا كانت تتطور وتتحسن في الأداء من سنة إلى أخرى.

وضع خطة لمعالجة القصور وتنفيذها

لتحسين وتطوير العمليات المختارة يجب أن يتم الإعداد بطريقة مبتكرة ومنهجية، وتحدد الجوانب التي سيتم تحسينها والمستهدف والمدة الزمنية والجهة المسؤولة.

الأخطاء الشائعة عند تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية

1. الإسهام غير الكافي من جانب الإدارة العليا.
2. الاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة أو التطبيق.
3. التقنية والدعم غير الكافيين للتنفيذ.
4. الأهداف غير المناسبة وخاصة على المدى الطويل.
5. عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو في الزمن المتوقع للتنفيذ.
6. الفهم غير السليم أو غير الكافي للمعلومات أو لطريقة التطبيق في الجامعة المختارة.
7. غياب المتابعة أو عدم كفايتها.

نصائح لضمان نجاح المقارنة المرجعية

- التركيز على العمليات ذات الأهمية القصوى للمؤسسة.
- الحرص على استخدام المقارنة المرجعية مع التخطيط الاستراتيجي.
- الاستعداد للاعتراف بأنك لست الأفضل.
- الاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة من مصادر غير متوقعة.
- الالتزام بتوفير الموارد اللازمة والتغلب على مقاومة التغيير.
- تكريم فريق المقارنة الناجحة.
- فهم عملية المقارنة المرجعية.
- تشجيع فريق المقارنة على زيارة المؤسسات ميدانياً والاطلاع عن كثب على أفضل الممارسات.
- الدعم المالي المناسب لعقد اتفاقيات المقارنة المرجعية.
- الإعلان عن غايات مشروع المقارنة المرجعية لجميع المنتسبين للمؤسسة.

إن المؤسسات التعليمية التي ترغب في الثبات والاستمرار في عملها من جانب، ومن جانب آخر تحقيق التميز والإبداع عليها أن تعمل دائماً على تحسين أداءها قياساً ومقارنة بأداء المنافسين وأداء المؤسسات الرائدة في مجال عملها.

المراجع

- ١- إسماعيل مجبل (٢٠٠٦)، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غيرالهادفة للربح، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- ٢- عبد الوهاب سمير(٢٠٠٩)، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٣- عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٣)، خارطة الطريق للجودة والاعتماد، كتيب التخطيط لجودة البرامج، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٤- الفيحان إيثار(٢٠٠٥)، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، المستنصرية، العدد (٥٤)، ص ص : ٨٧-١١٧.
- ٥- المركز الوطني للتقويم والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٨)، معاييرالاعتماد البرامجي المطورة، الرياض، المملكة العربية السعودية
- 6- Harrington. H.& Harrington. J. (1996)، High Performance Benc - .marking, 20 Steps to Success, McGraw-Hill, New York



VISION رؤية

2030

المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

دليل المقارنات المرجعية