



المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف

إعداد

د / سعود بن عبد الجبار الحارثي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد

بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بالطائف

المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف

إعداد

د / سعود بن عبد الجبار الحارثي

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المساعد

بكلية الملك عبد الله للدفاع الجوي بالطائف

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بمراحلها (الاستعداد- التخطيط- التنفيذ- المتابعة) من وجهة نظر المعلمين فيها، وتحديد درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (القيادي- المعرفي- البشري) في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين فيها، كما هدفت للتعرف على ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدراسة المستقل (المقارنة المرجعية) ومتغير الدراسة التابع (التميز المؤسسي) في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، والكشف عن درجة تأثير المقارنة المرجعية في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بأداة الاستبانة التي وزعت على عينة بلغت (٣٣٩) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المقارنة المرجعية تُمارس في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بدرجة متوسطة بصورة عامة بمتوسط حسابي (٢,٨٦) لجميع المحاور، وجاء ترتيب المحاور على النحو التالي (الاستعداد، التخطيط، المتابعة، التنفيذ)، كما أظهرت أن أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف تتوفر بدرجة متوسطة بلغت (٢,٨٣) لجميع المحاور، وجاء ترتيب المحاور على النحو التالي (القيادي- البشري- المعرفي).

كما أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المقارنة المرجعية والتميز المؤسسي، وأن هناك تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية على التميز المؤسسي، وقد قدمت الدراسة في نهايتها مجموعة من التوصيات أهمها تشجيع قيادات المدارس على الاهتمام بقياس أداء مدارسهم بشكل دوري ومنحهم المزيد من الصلاحيات الإدارية لتطبيق أفضل الأساليب الإدارية في قياس الأداء وفي اختيار (النموذج المرجعي) المناسب، كما أوصت بضرورة إنشاء قسم خاص في كل إدارة تعليمية يشرف على عمليات المقارنة المرجعية.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية- التميز المؤسسي.

The Impact of Benchmarking on Achieving the Institutional Excellence in the Governmental secondary schools in Taif City

The Abstract

The study aimed to know the extent of practicing the benchmarking in the governmental secondary schools in Taif city its stages including (the readiness, the planning. The application, and the following up). Attracting the attention of the teachers and determining the degree of the availability for the dimensions of the institutional excellence including the leadership. the knowledge and the human type). The governmental secondary schools in Taif city attracts the attention of its teachers. the study also aims to show if there is a linkage relation of statistical significance between the independent variable of the study (benchmarking) and the dependent variable of the study (the institutional excellence) the governmental secondary schools in Taif city and showing the extent of the benchmarking impact in achieving the institutional excellence in the governmental secondary schools in Taif city. To achieve the aims of the study, the researcher used the analytical descriptive method, he used the questionnaire form that were distributed among sample of (339) teachers in Taif city.

The results of the study showed that the benchmarking is practiced in the governmental secondary schools in Taif city with a middle degree in general. with the mathematical average of (2.86) for all the dimensions – the ranking of the dimensions appeared on the following (readiness,; planning, following up and application) the study also showed that the institutional excellence dimensions in the governmental secondary schools in Taif city are available with an average degree of (2.83) for all the dimensions the ranking of the dimensions appeared on the following form: the leadership. The humanitarian, and the knowledge).

The study also showed that there is an active linkage relation of statistical significance between the benchmarking and the institutional excellence. and that there is an active impact of statistical significance on the institutional excellence. finally the study submitted asset of recommendations. they are: encouraging the leaders of the school to care for measuring their schools performance from time to time (periodically) and allowing them more administrative authority to apply the best administrative ways for measuring the performance and for choosing (the suitable reference model). The study also recommended to establish especial department in each educational department to supervise the benchmarking process).

The key words: Benchmarking- Institutional Excellence.

المقدمة:

مع تسارع المتغيرات التي يشهدها العالم اليوم، تسعى المؤسسات التربوية بكافة مستوياتها إلى تحقيق أعلى درجات التميز، من خلال التحسين المستمر لكافة عملياتها الإدارية؛ وذلك بتطبيق أحدث الأساليب الإدارية في التطوير والتحسين؛ لضمان سد الفجوة بين الأداء الحالي لها وبين مستهدفاتها المستقبلية التي تضمن لها التنافسية والبقاء.

ومن أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت نجاحها: أسلوب المقارنة المرجعية ((Benchmarking)، الذي يعد من أهم الأساليب الإدارية المعاصرة التي تستخدم لإجراء عمليات التحسين المستمر في أنشطة المؤسسة وعملياتها الإدارية، وذلك من خلال قيام المؤسسة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بمعايير متعددة المستويات - داخلية وخارجية - بهدف الوقوف على واقع التطبيق الفعلي، ومدى النجاح في التطبيق، وتحديد مَعوقات الأداء، واستخلاص التجارب والممارسات الإدارية المتميزة، والاستفادة منها دون استنساخها، والعمل على تبنيها وبلورتها بما يرتقي بمستويات الأداء للأفضل ويحقق لها الميزة التنافسية (عبد العاطي، 2007، ص371).

ويعد أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية؛ لإجراء تحسين وتطوير في الأداء، حيث إنها تجيب على العديد من التساؤلات التي يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على إمكانياتها، ووضعها بين المؤسسات العاملة في نفس المجال. وهذه التساؤلات على سبيل المثال:

أين نحن من الآخرين العاملين في نفس المجال؟، ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين؟، ما هي أفضل المؤسسات التي يمكن أن نقارن عملياتنا بعملياتها؟، كيف يمكن استخدام أساليب هذه المؤسسات في مؤسساتنا؟. كيف يمكن أن نتميز بين هذه المؤسسات؟. (حسانين، 2018، ص131).

ومع تطور العلوم وانفجار المعارف وتوافر الإمكانيات، وارتقاء المفاهيم الاجتماعية والتربوية، وظهور الاتجاهات والمصطلحات التربوية الحديثة التي غيرت من النظم التقليدية في التعليم من أهدافه؛ تطور مفهوم إدارة المدرسة الأساسية، وجودة حياة التعليم فيها بما يضمن القيام بدورها الذي يمثل شموليته واستمراريته. (أحمد وآخرون، 2005، ص270)، لم يعد دور (المدرسة) مقتصرًا على تقديم التعليم بشكله التقليدي فقط، بل أصبح دورها يتعدى ذلك إلى

التأكد من أنه يتسم بجودة عالية، تناسب التغيرات المجتمعية والتكنولوجية، وتناسب التسارع الكبير في حاجات سوق العمل؛ مما جعل الحاجة ملحةً إلى رفع كفاءة التعليم، والاهتمام بتطوير ورفع مستوى أداء المؤسسات التعليمية، والحرص على توفير بيئة تعليمية قادرة على تقديم مخرجات يمكنها إثبات جدارتها وقدرتها على التفاعل مع معطيات العصر الحديث ومتغيراته. (المدني، والعمرى، 2013، ص 278). ولأن المدارس الثانوية أحد أهم المؤسسات التعليمية؛ كونها تعد حلقة الوصل بين التعليم العام والتعليم العالي بكافة أنواعه، والمصدر الداعم لمنظمات المجتمع في الكوادر المتعلمة والمهياة للعمل؛ بما يحقق التنمية الاجتماعية والاقتصادية. (عواجي، 2019، ص 559)، كان لزاماً عليها التركيز على عملياتها لتحسين مستوى خدماتها بما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجاتها؛ وهذا لن يتحقق ما لم تسع المدارس الثانوية - ممثلة في قياداتها - إلى الوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء؛ فتميز المدرسة مرتبط بتميز قياداتها في النهج الذي تعتمد عليه، والذي يشكل العامل الرئيسي في نجاحها أو فشلها؛ وذلك لما للقائد التربوي من دور حاسم في التأثير على سلوك المعلمين، وفي خلق الجو العلمي الفاعل الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة، وهو أيضاً مسؤول بشكل كبير عن تحقيق ما تصبو إليه المدرسة من التميز والإبداع والابتكار (الخطيب وأبو فرسخ، 1996)، فالقائد التربوي هو العنصر الرئيس الذي يعتمد عليه نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها؛ إذ يرتبط ذلك بالكيفية التي يدير بها المدرسة، والأسلوب القيادي الذي يمارسه، والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، ومدى قدرته على توظيف العمل البناء من أجل علاقات إنسانية مع المعلمين والعاملين في المدارس. (المحبوب، 1996).

ولتحفيز العاملين في الميدان التعليمي على تحقيق التميز في الأداء؛ أعلنت وزارة التعليم عام (2009) عن إطلاق جائزة سنوية للتميز التربوي؛ تحفيزاً للميدان التعليمي والإداري نحو الأداء المتميز، وتشجيعاً للممارسات المتميزة والثوق العلمي، وتكريماً للمبدعين والتميزين علمياً وتربوياً وإدارياً، ونشرًا لثقافة التميز والعمل للإتيقان. (جائزة التعليم للتميز - الموقع الإلكتروني). ومما سبق، يظهر لنا بجلاء عمق الترابط بين عمليات التحسين والتطوير المستمر وعمليات المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المتميز في المدارس الثانوية، وذلك من خلال توظيف التقنية الإدارية المتجددة لبناء قدرات تنافسية أعلى، وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة، وتطوير وتحديث العمليات الإدارية في المدارس؛ لرفع كفاءة العاملين بالمدرسة، والارتقاء بمستوى أدائهم للوفاء بمتطلبات المجتمع واحتياجاته للمستفيدين. (سرحان، 2014، ص 27).

مشكلة الدراسة:

تُعد مدارس التعليم العام - بشكل عام -، والمدارس الثانوية - بشكل خاص-، من أكثر مراحل التعليم التي تحتاج إلى المتابعة والتقويم والبحث عن كل ما هو جديد للتحسين والتطوير في ساحة التعليم المدرسي، والذي شهد ظهور برامج ومشاريع كثيرة لتحسين التعليم وتطويره؛ حيث إن المدرسة هي المكان الذي تتبلور فيه بشكل واضح وجلي كل الجهود التي تبذلها الوزارة؛ مما يستلزم تقويم الأداء (الفارسية، 2017، ص 4)، ولعل من أهم الأساليب التي استخدمت حديثاً لتحسين الأداء وتطويره: أسلوب المقارنة المرجعية؛ وذلك لمقارنة أداء المدرسة بغيرها من المدارس، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، وتحديد أفضل الممارسات للتحسين والوصول إلى مستويات الأداء الأمثل؛ لتصبح قادرة على المنافسة، واحتلال مراكز متقدمة، والاستفادة من نقاط القوة لدى المدارس المنافسة. (2007, Camp).

ومن خلال مراجعة الأدب التربوي، ظهر للباحث قلة الأبحاث التربوية في المقارنة المرجعية، خصوصاً فيما يخص قضايا ومشكلات التعليم العام، رغم الحاجة الكبيرة لها بحسب ما أظهرت الكثير من الدراسات السابقة؛ حيث أظهرت دراسة العليانية (2009)، أن هناك قصوراً فيما يتعلق باستخدام إدارات المدارس للأساليب الحديثة لتطوير أدائها، يتمثل في قلة توظيف المنهج العلمي لدراسة المشكلات، والتحديات التي تواجهها المدارس، كالنمط المتمركز حول تقويم المدرسة لأدائها، دون النظر إلى ما وصلت إليه المدارس الأخرى، يحد من معرفة أفضل الممارسات التي تقوم بها المدارس الأخرى، كما خلصت الدراسة إلى ضرورة توظيف الأساليب العلمية التي تعتمد على التشخيص الدقيق لمشكلات ضعف الأداء المدرسي ووضع خطط التطوير المناسبة. وأظهرت دراسة العبد العالي (2014) أن المؤسسات التعليمية لا يزال أمامها الكثير من التحديات في تحقيق ما تصبو إليه، ومن هذه التحديات تطبيق المعايير الدولية في جودة التعليم والتدريس: موجودة البيئة المادية، موجودة القيادة الإدارية؛ مما يتطلب رفع مستوى أدائها وتحسين مخرجاتها باستخدام أساليب إدارية تحقق ذلك، وكان أسلوب المقارنة المرجعية الذي لا يزال مبهماً عند كثير من التربويين. كما أظهرت دراسة الحربي (2017)، أن المقارنة المرجعية - بالإضافة إلى كونها أسلوباً للتقييم - تعد أيضاً أسلوباً للتحسين والجودة في العمل الإداري، كما أظهرت نتائج الكثير من الدراسات مثل دراسة عواجي (2019)، ودراسة عساف (2018)، ودراسة الفارسية (2017) أهمية تطبيق المقارنة المرجعية في مدارس التعليم

العام؛ لتحقيق التميز في أدائها وضمان جودة الأداء فيها. كما أظهرت نتائج دراسة رابعة (2011) أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق المقارنة المرجعية على مؤشرات الأداء المؤسسي، وأوصت بضرورة إعطاء مزيدٍ من الاهتمام بجوانب المقارنة المرجعية، واستخدامها كأداة هامة من أدوات التحسين للأداء المؤسسي، وضرورة إنشاء وحدة خاصة للقيام بالمقارنة المرجعية تتولى عمليات البحث عن أفضل الممارسات.

ومن خلال ما سبق، يمكن أن نحدد مشكلة الدراسة في السؤال الجوهري التالي:

✘ ما هو تأثير المقارنة المرجعية في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، من وجهة نظر المعلمين فيها؟
ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

- ما درجة ممارسة المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بأبعادها (الاستعداد-التخطيط-التنفيذ - المتابعة)، من وجهة نظر المعلمين فيها؟
- ما درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (القيادي- المعرفي - البشري)، في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، من وجهة نظر المعلمين فيها؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عن مستوى ($\alpha 0.05 \geq$) بين متغير الدراسة المستقل (المقارنة المرجعية)، ومتغير الدراسة التابع (التميز)، في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha 0.05 \geq$)، للمقارنة المرجعية في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- ١- التعرف على درجة ممارسة المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بأبعادها (الاستعداد- التخطيط- التنفيذ- المتابعة)، من وجهة نظر المعلمين فيها.
- ٢- تحديد درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (القيادي- المعرفي- البشري)، في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين فيها.
- ٣- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدراسة المستقل (المقارنة المرجعية) ومتغير الدراسة التابع (التميز المؤسسي)، في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha 0.05 \geq$).

٤- الكشف عن درجة تأثير المقارنة المرجعية في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

- ١- أنها تدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، وذلك من خلال هدفها الاستراتيجي الثالث والرابع في تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار وتطوير أساليب التعليم والتقويم.
- ٢- تتناول هذه الدراسة موضوع (المقارنة المرجعية)، وتأثيره على (التميز المؤسسي)، والذي أصبح من أهم متطلبات المرحلة الحالية في مؤسساتنا التربوية، في وقت تسعى فيه لتطبيق أعلى المعايير الدولية في جودة التعليم والتدريس.
- ٣- من الممكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة قادة المدارس الثانوية في توفير كل الإمكانيات اللازمة لفرق العمل فيها؛ لتطبيق المقارنة المرجعية بشكلٍ يمكن أن يسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت حدود الدراسة على تناول أثر المقارنة المرجعية بأبعادها (الاستعداد- التخطيط- التنفيذ - المتابعة)، في تحقيق التميز المؤسسي من خلال أبعاده (القيادي- المعرفي - البشري)، بالمدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين فيها.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت حدود الدراسة المكانية على المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الطائف والتي تتبع المكاتب الداخلية الأربعة: (الشرق - الغرب - الجنوب - الحوية) وعددها حسب موقع إحصائيات إدارة تعليم الطائف (123) مدرسة حكومية.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (1441هـ).
- **الحدود البشرية:** معلمو المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الطائف والتي تتبع المكاتب الداخلية الأربعة: (الشرق - الغرب - الجنوب - الحوية) وعددهم حسب موقع إحصائيات إدارة تعليم الطائف (1445) معلما.

مصطلحات الدراسة:

المقارنة المرجعية: عرفها (Bendell et.AL, 1997,P:76)، بأنها الأسلوب الأكثر فاعلية لإرساء الأفكار والممارسات الجديدة والتحسين المستمر، من خلال اكتشاف أوجه القصور قياساً بالأفضل، وتهيئة المؤسسة لتلقيها؛ وبالتالي تحقيق تميز الأداء.

وعرفتها (عواجي، 2019، ص563)، بأنها الأسلوب الإداري الذي يتم بواسطة مقارنة مستوى أداء الأنشطة والعمليات الإدارية داخل المدارس الثانوية بالمعايير التي تهدف إلى تحقيقها، وكذلك مقارنتها في المدارس المتميزة المنافسة؛ لتحديد نقاط القوة وتعزيزها، والكشف عن نقاط الضعف ومعالجتها في مجالات التخطيط المدرسي والنمو المهني لمنسوبات المدرسة، وتطوير الأداء المدرسي والتوجيه والرقابة ومن ثم تطبيق أفضل الطرائق التي تقود إلى أداء متفوق.

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها: أسلوب إداري يعتمد على مقارنة أداء المدرسة الحالي بأداء المدارس المتميزة، ونقل تجاربها وممارساتها الإيجابية؛ للوصول إلى مستواها لتحقيق التميز المؤسسي.

التميز المؤسسي: يعرفه (Pinar & Girard, 2008,p:31)، بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفاعل والالتزام به؛ لإدراك رؤية مشتركة يسود بها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

وعرفه (الربيعي، 2015، ص23) بأنه: مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها تتمتع بها المنظمة، قياساً بالمنظمات المنافسة التي تجعلها قادرة على إدارة مواردها وتعزيز مركزها التنافسي.

وتعرفه الدراسة الحالية بأنه: قدرة المدرسة على تقديم خدماتها التعليمية وفق المعايير العالمية؛ بما يحقق أهدافها الاستراتيجية التي تتوافق مع التوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم.

الإطار النظري:

تمهيد:

تعود نشأة المقارنة المرجعية **Benchmarking** إلى عام (1810) عندما قام الصناعي الإنجليزي **Francis Lowell** بإجراء دراسة على معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، ثم أعقبه دراسة الصناعي **Henry Ford** عام (1913)، الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز، وهو

ما سماه بسلاسل الإنتاج، من خلال قيامه بجولة في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو، وبعد الحرب العالمية الثانية كانت اليابان هي أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية على نطاق واسع، وذلك عندما ركز العلماء اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات، واستقطاب الأفكار، ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة لها، التي كانت تهدف للحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لنقله للتجربة اليابانية؛ وهو ما ساعدهم في نهضتهم الصناعية الحديثة. (جمال الدين وآخرون، 2016)، وقد تطور بعدها مفهوم المقارنة المرجعية، وانتقلت تطبيقاته إلى مجالاتٍ أخرى في المجال التجاري التنافسي؛ حيث تعد شركة (zerox) إحدى الشركات الرائدة في هذا المجال؛ حيث استخدمت المقارنة المرجعية أثناء أزمته التنافسية مع شركة (Fuji)، التي طرحت منتجاتها في الأسواق بأسعار تساوي تكلفة إنتاج منتجات شركة (زيروكس)؛ مما جعل الأخيرة تطبق المقارنة المرجعية لكي تستمر في المنافسة في السوق. (Zairi and Mashari, 2005).

كما ظهرت المقارنة المرجعية كمدخل لقياس وتقييم أداء المؤسسات، وتحديد نواحي القصور في المقارنة بالآخرين أو بأفضل الممارسات، للعمل على معالجتها وتحقيق الجودة في أداء تلك الخدمات العامة، وقد انتشر تطبيق هذا المدخل في الثلاثة عقود الماضية، في العديد من الدول مثل: (الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا واليابان)، ويتضح ذلك من خلال ميثاق المواطن الذي قدمه رئيس الوزراء البريطاني جون ميغور عام (1991)، وجائزة الدولة في المقارنة المرجعية في الولايات المتحدة الأمريكية والتي خلقت نوعاً جديداً من علاقات الشراكة بين الحكومة وقطاع الأعمال؛ تهدف إلى تحسين أداء الخدمات. (حلمي، 2017، ص 158).

مفهوم المقارنة المرجعية:

تعددت مفاهيم المقارنة المرجعية بتعدد الاتجاهات والتخصصات التي تناولتها؛ حيث عرفها (Bruder, 1994, p:9)، بأنها عملية مقارنة بين منظمة محددة ومنظمة أخرى لها أداء متميز؛ بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تساهم في التطوير.

كما عرفها كما يعرفها (Wesner and et al, 1995, P.69) بأنها "تعلم المعرفة

من الآخرين، كونها عملية تعلم ممارسات لمجالات محددة في منظمات منافسة وغير منافسة". ويعرفها المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية (APQC) بأنها: عملية قياس منتظمة ومستمرة للمقارنة وقياس أداء منظمه ما في أداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم؛

بهدف التعرف على أساليب العمل، والحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها (الشثري، 2012، ص4).

ويعرفها مجلس تمويل التعليم الجامعي في إنجلترا بأنها: عملية يتم من خلالها تحليل الممارسات؛ لتوفير قياس معياري من الأداء الفاعل داخل المنظمة، وتستخدم أيضًا معايير لمقارنة الأداء مع غيرها من المنظمات والقطاعات الأخرى (حسن، 2016، ص465).

وفي المجال التربوي، يعرفها (عبد العاطي، 2007، ص370) بأنها: العملية التي تطابق وتقرن بين عمليات الأداء ونظم التدريس والمخرجات لأحد المؤسسات التعليمية بين نظيرتها في أي مكان؛ بهدف تحقيق الاستفادة من معدلاتها المرتفعة.

وتعرفها (الفارسية، 2017، ص10) بأنها: أسلوب إداري حديث؛ يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء المدرسي، من خلال متطلبات تطبيق هذا الأسلوب على مجالات تطوير الأداء المدرسي الثلاثة: (التعلم والتعليم والإدارة المدرسية).

ومما سبق، يمكن القول: إن المقارنة المرجعية عملية إدارية منتظمة ومستمرة؛ تهدف إلى قياس الأداء الحالي للمنظمة بمثلثاتها بهدف تحسين خدماتها وتجويد منتجاتها، وهي أحد الأدوات العملية التي يمكن من خلالها قياس مستوى الأداء الداخلي لعمليات المنظمة وفق معايير علمية دقيقة؛ لتحديد العمليات ذات الأداء المنخفض وتحسينها.

أهمية المقارنة المرجعية:

في ظل سعي المنظمات لتحقيق التميز والإبداع في مستوى خدماتها المقدمة للمستفيدين، تبرز أهمية المقارنة المرجعية كأداة تساعد المنظمة على معرفة مستوى أدائها قياسًا بأداء المنافسين، ولكون أساليب التحسين المستمر تمنح المنظمة مقومات البقاء والتنافس؛ لذلك تبرز أهمية المقارنة المرجعية في أنها تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة، كما تساعدها على توفير المناخ الملائم، وتعزز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد، كما أنها تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ، وهي تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي، وتزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من أن تبني، في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل، كما تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمؤسسة، كما أن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية

خارجية، تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفعالية مقاييس جودة الأداء الداخلية، وتجعلها أكثر تنافسية. (إسماعيل، 2007، ص7)، ويضيف (حسانين، 2018، ص135)، أن المقارنة المرجعية تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات؛ لأن المنظمة التي تسعى إلى تطبيقها تركز على النقاط التي تميزها وتجعلها تنتج بتكاليف أقل وهذا يحقق ما يلي:

- ١- إتاحة فرص التعلم المستمر.
- ٢- تحقيق رضا العملاء والرضا الوظيفي.
- ٣- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل.
- ٤- تمكين الإدارة العليا من الإجابة على مجموعة من الأسئلة الهامة التي تخص مستقبل المنظمة.
- ٥- تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشكلات.

ويمكن القول أن المقارنة المرجعية في العمل الإداري هي أحد أهم الأدوات التي يمكن أن تساهم في تحسين القدرات الفردية والجماعية لمنسوبي المنظمة، وهي الأداة التي تضمن من خلالها المنظمة استمرار المنافسة والبقاء؛ حيث تقيس أدائها باستمرار بأداء المنافسين، كما أنها تساهم في نقل التجارب الناجحة إلى المنظمة لتحسين ممارستها والاستخدام الرشيد لمواردها.

أنواع المقارنة المرجعية:

تعددت تصنيفات الباحثين للمقارنة المرجعية حيث صنفها (سلمان، 2007، ص 334) إلى: مقارنة مرجعية داخلية، ومقارنة مرجعية خارجية؛ حيث تتم المقارنة الداخلية بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها؛ لاسيما المنظمة ذات الأعمال المتعددة، مستهدفة الطرق الأفضل للتعميم أو لتحسين الأسواق؛ حيث يمتاز هذا النوع بسرعة وسهولة في الحصول على المعلومات، وهو أيضًا مرحلة متقدمة في تطبيق المقارنة المرجعية الخارجية، التي تعتمد على مقارنة عمليات أو وظائف المنظمة مع عمليات ووظائف منظمات أخرى، تنفذ نفس النشاط.

كما أضاف (حسانين، 2018، ص136)، أنواعًا أخرى من المقارنات المرجعية هي:

- المقارنة المرجعية الدولية التي تركز على تحديد وتحليل أفضل الممارسات في أي مكان في العالم.
- المقارنة المرجعية الاستراتيجية التي تركز على دراسة وفحص الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل.

- المقارنة المرجعية للعمليات التي تهدف إلى تحسين العمليات المهمة في المنظمة.
- المقارنة المرجعية الوظيفية التي تهدف إلى مقارنة الأعمال والوظائف التي تتصف بالتشابه مع منظمات بنفس الوظائف في مختلف القطاعات؛ بهدف الوصول لطرق مبتكرة لتحسين العمليات.

تطبيق المقارنة المرجعية:

يتم تطبيق المقارنة المرجعية وفق عددٍ من المراحل؛ لخصتها عددٌ من النماذج العلمية، والتي سنستعرض في هذه الدراسة عددًا منها:

نموذج (Groesch and Davis)، الذي اشتمل على (14) خطوة لتنفيذ المقارنة المرجعية، مقسمة على ثلاث مراحل رئيسية هي: (الاستعداد، والتنفيذ، ما بعد التنفيذ). (الحربي، 2017).

بينما حدد نموذج (Robert Camp)، الذي عمل مديرًا للتوزيع في شركة (Xerox) خمس مراحل لتطبيق المقارنة المرجعية هي: (التخطيط، والتحليل، والتكامل، والتنفيذ، والنضوج). (البطة، 2015).

وحدد نموذج (Jerome P.Finnegan)، أربع مراحل لتطبيق المقارنة المرجعية هي:

- صياغة خطة الدراسة.
- قيادة الدراسة.
- تشخيص البيانات.
- استخدام النتائج وتنفيذ الخطة. (اليانا، 2016).

أما الدراسة الحالية، فقد اعتمدت في ضوء النماذج السابقة أربع مراحل رئيسية هي:

١ - الاستعداد:

وهي المرحلة التي تلتزم فيها القيادة بتنفيذ المقارنة المرجعية، وتحدد العمليات التي تحتاج إلى تحسين، وتصنفها حسب قوتها وضعفها، ثم تختار العمليات التي ستتم المقارنة المرجعية فيها، ثم تشكل فرق العمل اللازمة لتنفيذ هذه المرحلة. (الحربي، 2017)

ويرى الباحث أن مرحلة الاستعداد تستوجب من القيادة ما يلي:

- تحديد أهداف المقارنة المرجعية
- بناء معايير واضحة لعملية المقارنة المرجعية
- تدريب فريق العمل على عمليات المقارنة المرجعية.

٢- التخطيط:

وهي المرحلة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة المرجعية، ويتم فيها تحديد مجالات المقارنة المرجعية، وتحديد الشركاء المنافسين في المقارنة المرجعية، وتحديد طرق جمع المعلومات. (البطة، 2015).

ويرى الباحث أن عملية التخطيط للمقارنة المرجعية يستوجب من القيادة عدة إجراءات، أهمها:

- مراجعة نتائج المقارنة المرجعية السابقة للاستفادة منها.
- تحديد العمليات التي ستخضع للمقارنة المرجعية.
- تحديد النموذج المرجعي المناسب الذي ترغب في إجراء المقارنة المرجعية معه.

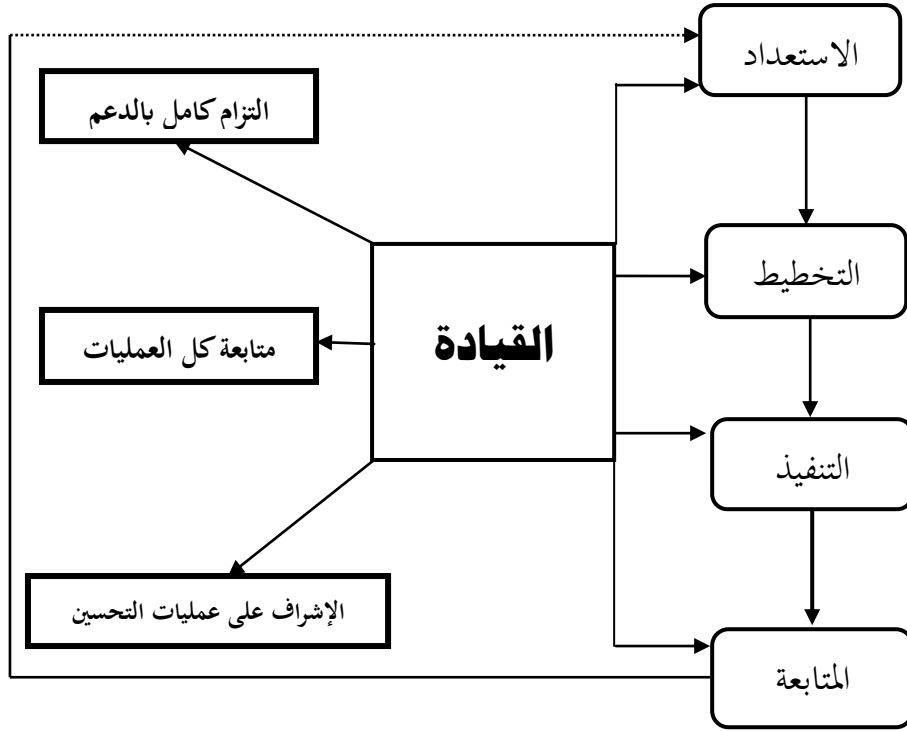
٣- التنفيذ:

وهي الخطوة التي يبدأ التنفيذ الفعلي معها، وتُترجم من خلالها الخطوات السابقة؛ حيث توضح من خلالها إجراءات التنفيذ ومراقبة النتائج وإعادة إجراء المقارنة. (البطة، 2015)، ويرى الباحث أن هذه المرحلة تستلزم من القيادة الإشراف الكامل على عمليات التنفيذ ومراقبتها، وتقديم الدعم اللازم لفريق العمل المكلف بإجراء عمليات المقارنة المرجعية وتقييم كل مرحلة من مراحل التنفيذ.

٤- المتابعة:

وهي المرحلة التي تلي مرحلة التنفيذ، والتي تستوجب مراقبة الأداء والتحديث الدوري المستمر للمقارنة المرجعية. (الحربي، 2017)، وفي هذه المرحلة تنشر القيادة نتائج تنفيذ عمليات المقارنة المرجعية السابقة، وتشرف على اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي أفرزتها نتائج المقارنة المرجعية، وتحدد العمليات التي تستوجب التحسين بشكل عاجل، كما أنه على القيادة أن تحصر كل العقبات التي واجهتها أثناء كل عمليات المقارنة المرجعية.

والنموذج التالي يوضح سير عمليات المقارنة المرجعية وفق ما تراه الدراسة الحالية، حيث يعتمد النموذج على الدور الرئيسي والمحوري للقيادة في تبني وتنفيذ عمليات المقارنة المرجعية، ودورها الكبير في الإشراف المباشر على كل المراحل الأربع.



مراحل تطبيق المقارنة المرجعية (إعداد الباحث)

التميز المؤسسي:**مفهوم التميز المؤسسي:**

ظهر مفهوم التميز المؤسسي للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل، يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة، تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية، واستثمار قدراتها المحورية، وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكي المؤسسة والعاملين والمتعاملين معها والمجتمع بأسره . (الحية، 2015، ص 4).

وتعددت مفاهيم التميز المؤسسي في الكتب والدراسات التي تناولته، مما يعكس أهمية هذا المفهوم؛ حيث ركز مدخل الإدارة العلمية على مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، بينما ارتكز مدخل العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضافت إلى قاموس التميز المؤسسي مصطلحاتٍ مثل: (العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة والمناخ، والثقافة التنظيمية).

وتواصلت الجهود الإدارية، بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية، في ظل التغيرات البيئية المتعددة (زائد، 2003).

ويُعرّف التميز المؤسسي بأنه: نمط فكري وفلسفه إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة وتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة سواءً من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافةٍ من التعلّم والإبداع والتحسين المستمر. (السيد، 2007، ص 124).

كما يعرفه (الربيعي، 2015، ص 23) بأنه: مجموعة من الخصائص التنظيمية النادرة والفريدة من نوعها التي تتمتع بها المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة، التي تجعلها قادرة على إدارة مواردها بتعزيز مركزها التنافسي.

وينظر (الصيرفي، 2009، ص 6)، للتميز المؤسسي بأنه: الخبرة المقدرّة من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء، الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة.

ومما سبق، يمكن القول بأن: التميز المؤسسي ليس ترفاً إدارياً تمارسه المنظمات، بل هو ضرورة تقتضيها سرعة المتغيرات وتطور المنافسين. وطبيعة عمل المنظمات يستوجب عليها تطبيق عمليات التطوير الإداري باستمرار؛ ليدرك العاملين في المنظمة أنهم يعيشون في منظمة متجددة، تُقدر سلوكيات العمل الجديدة والمتميزة.

خصائص التميز المؤسسي:

تتمتع المنظمات التي تحقّق تميّزًا بمجموعة من الخصائص أهمها:

- ١- قبول الأعمال الصعبة؛ إذ يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي.
- ٢- توفر القيادة ذات الكفاءة العالية التي تعمل كقدوة في تحفيز التميّز والتشجيع عليه.
- ٣- تحمّل المصاعب والأزمات ومواجهتها.
- ٤- الخبرات البعيدة عن العمل لخدمة المجتمع، والتي تقدم كثيرًا من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
- ٥- برنامجاً لتدريب، الذي يعد التدريب من أهم مميزات المنظمات دقيقة نظام التنبؤ، من خلال اختيار أفضل الأساليب لأداء المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة. (Grote.2002, p:55-56).

ويضيف (حسن، 2010)، أن المنظمات ذات الأداء المتميز تتصف بما يلي:

- ١- اهتمامها بالانحياز نحو العمل، من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
 - ٢- عملها على إيجاد صلة وثيقة بالمتعاملين، والاستجابة لمقترحاتهم.
 - ٣- سماحها بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
 - ٤- ترشيدها العاملين للاهتمام بقيم المنظمة.
 - ٥- استخدامها نظام رقابة ضمنية ومرنة؛ باتباع المركزية واللامركزية.
- ويرى الباحث أن المنظمات المتميزة هي المنظمات التي تسعى لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة مع جودة عالية، وذلك من خلال:

- قيادة متحمسة للعمل، ومدركة لأهمية التميز.
- موظفون لديهم الرغبة في تقديم الأداء المتميز.
- نظام مكافآت يحفز المتميزين باستمرار.
- بيئة عمل جاذبة تدعو كل من فيها للتقدم؛ لتحقيق المنظمة أهدافها.
- تنمية مهنية مخطط لها تحقق للموظفين احتياجاتهم التدريبية لإنجاز مهماتهم الوظيفية بكل تميز.
- حرية وظيفية لاختيار أسلوب أداء الأعمال من الموظفين، في حدود أطر العمل وقوانين الوظيفة.

أبعاد التميز المؤسسي:

للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد التي يركز عليها، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز

على ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

أولاً: البعد القيادي:

للقيادة تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال: التميز بالمهارة القيادية، وعلاقات العمل الفاعلة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد في التوصل إلى أفكار جديدة. كما أن القيادة إذا تبنت استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد؛ فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات، وابتكار حلول جديدة لمشاكلها. (النسور، 2010، ص 34-35).

والتميز القيادي من أهم المرتكزات التي تستند إليها الإدارة الحديثة، حيث تتطلب الإدارة المعاصرة قدراتٍ فائقةً من القائد؛ ليكون قادرًا على مواكبة المستجدات والمتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. ويمكن تلخيص العوامل الداعمة للتميز القيادي فيما يلي:

- وجود قيم تنظيمية قوية ومشاركة.
- تطوير ونشر الرؤية الإبداعية.
- تحديد رسالة واضحة لما ستكون عليه المنظمة.
- تطوير الاستراتيجية بشكلٍ ينسجم مع الرؤية والرسالة.
- بناء هيكل واستراتيجيات تنفيذية؛ لتسهيل تنفيذ نموذج التميز القيادي. (خليفة، ٢٠١٨، ص ٤٧).

ويلعب سلوك قائد المدرسة دورًا كبيرًا في التميّز المؤسسي داخل المدرسة ولدى العاملين معه، فتبنيّه لأسلوب المبادأة، والتواصل المفتوح لإحداث التأثير الإيجابي في العاملين، وتقديرهم وتمكينهم من أداء الأعمال، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحدد طبيعة العمل، كلها عوامل تساعد في بناء ثقافة التميّز المؤسسي داخل المدرسة، انطلاقًا من القيادة وصولاً إلى كل مكونات المنظمة.

ثانياً: البعد المعرفي:

يُعرف (حسن، 2010، ص13) المعرفة بأنها: مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة.

وقد وصف (Herschel,2000,p:41) المعرفة بأنها: كل ما يمكن التعبير عنه رسمياً باستعمال نظام من الرموز التي يمكن إيصالها ونشرها بسهولة؛ حيث نجدها بصيغة مواصفات لمنتج أو براءات اختراع، أو مخططات لأعمال.

وقد أصبحت المعرفة أحد أهم المصادر الاستراتيجية للميزة التنافسية للمنظمة، والمورد الأهم من موارد رأس المال البشري، وهي المورد الذي يزيد بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة وتطويرها بتكلفة أقل، أو بدون تكلفة إضافية. (خليفة، 2018، ص49).

وقد حددت (الحيلة، 2014) عددًا من مؤشرات التميز المعرفي هي:

١- تشجيع التعليم المستمر.

- ٢- تحفيز ومكافآت مبادرات التعلم.
- ٣- عقد دورات تدريبية ومؤتمرات حول أهمية التعلم.
- ٤- الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى.
- ٥- إنشاء إدارة المعرفة.
- ٦- اعتماد التعليم الإلكتروني.
- ٧- نشر الثقافة والوعي بين العاملين بأهمية تطوير المعرفة.

وفي القيادة المدرسية، يمتلك القائد أدوات كثيرة؛ تمكنه من تزويد العاملين معه بكل المعارف والمهارات التي يحتاجونها في سبيل انجاز مهامهم بنجاح، ومن أهم أدوات المعرفة التي يمتلكها القائد المدرسي:

- الخبرة الكامنة التي يمتلكها من ممارسة العمل التعليمي والإداري.
- فرص التنمية المهنية المتوفرة داخلياً وخارجياً، وما يواكبها من معارف ومهارات وخبرات جديدة.
- اللجان الإشرافية، والزيارات الميدانية التي يشترك فيها القائد المدرسي أثناء توليه مهامه - سواء داخل مدرسته أو خارجها - وما يكتسب فيها من معارف وخبرات.
- التنقل القيادي بين المدارس والمناطق التعليمية يُمكن القائد من معارف وممارسات جديدة يُمكن أن تنتقل للعاملين معه كمعارف.
- التطوير الذاتي من خلال القراءة والاطلاع، وهو ما ينعكس أثره على المنظمة بشكل مباشر.

ثالثاً: البعد البشري:

العنصر البشري في أية منظمة هو رأس المال الحقيقي لها؛ حيث تواجه المنظمات حالياً تحديات كبيرة بسبب ندرة العنصر البشري المتميز وظيفياً، فالإيمان بأهمية العنصر البشري في المنظمة وما يقوم به من مهام؛ يجعل الاهتمام به خياراً استراتيجياً للمنظمة، فالتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل يوجب على القيادة أن تتبنى أساليب جديدة، تفسح المجال أمام الموظفين في مختلف المستويات الإدارية للعمل بحرية أكبر، وتمنحهم التفويض اللازم لاتخاذ القرارات، وتقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية. (النسور، 2010، ص35).

إن احترام الأفراد وتشجيعهم، وتمييزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم؛ كفيلاً بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واقتدار، كما أن تحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والبعيدة عن الروتين والمركزية في التعامل؛ تساهم في تحقيق التميز البشري للمنظمة. (Cristina and colurcio,2006).

ويرى الباحث أن تميز العنصر البشري في المنظمة، يرتبط بشكل كبير بما تقدمه القيادة له من خدمات وتسهيلات، أهمها:

- التحفيز بكافة أنواعه وأساليبه.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرصٌ للتعلم.
- الاهتمام بالتنمية المهنية، والمساعدة في اختيار التوجُّه المهني المناسب.
- التشجيع على المشاركة في جوائز التميز، وتقديم الدعم اللازم لذلك.

الدراسات السابقة:

وقد قسمت الدراسات السابقة إلى قسمين:

- القسم الأول- الدراسات المتعلقة بالمقارنة المرجعية.
- القسم الثاني- الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمقارنة المرجعية.

دراسة عواجي (2019)، وهدفت إلى التعرف على درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان، من وجهة نظر معلماتها، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وأداة الاستبيان التي طبقت على عينة ممثلة بلغت (355) معلمة؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن: درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان، من وجهة نظر معلماتها، جاء بدرجة مرتفعة، وقد أوصت الدراسة بإنشاء أقسام للمقارنة المرجعية في إدارات التعليم؛ لإبراز دور وأهمية المقارنة المرجعية في رفع المستوى التعليمي والإداري للمدرسة، وبناء قاعدة بيانات خاصة بإنجازات كل مدرسة تسمح بتبادل الخبرات، والاستفادة من التجارب الناجحة للمدارس المتميزة.

دراسة البتال (2019)، وهدفت إلى معرفة واقع تطبيق المقارنة المرجعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ومتطلبات تطبيق المقارنة المرجعية فيها، ومقترحات الاستفادة من تطبيق المقارنة المرجعية. واستخدمت المنهج الوصفي المسحي وأداة الاستبيان

لهذه الدراسة؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة يوافقون على واقع تطبيق المقارنة المرجعية بجامعة الإمام في كل أبعاد الدراسة بدرجة عالية، كما أظهرت أن أفراد الدراسة يوافقون بدرجة عالية على متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية، كما اقترحت الدراسة في نهايتها إيجاد لجنة دائمة، تُعنى بتنفيذ عمليات المقارنة المرجعية على مستوى الجامعة وفق شروطٍ معينة، وإجراء تعديلات تنظيمية؛ لتسهيل مهمة تنفيذ عمليات المقارنات المرجعية على المستوى المادي والبشري، وتحديد ميزانية مالية لعمليات المقارنة المرجعية، والإعلان عنها وتوزيعها على كل مرحلةٍ من مراحل عملية المقارنة المرجعية؛ لإيجاد الدقة والجودة في عملياتها، وكذلك عقد ورش التدريب المستمر على عمليات المقارنة المرجعية، وإصدار دليل إرشادي لها.

دراسة عساف (2018)، وهدفت إلى التعرف على درجة تقدير عينة من معلمي المدارس الأساسية بمحافظة غزة، لمتطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة في ضمان جودة البيئة المدرسية، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطة درجات التقدير؛ تعزى إلى متغيرات الدراسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبيان، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن: درجة التقدير الكلية لمعلمي المدارس الأساسية بمحافظة غزة لمتطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية؛ كانت كبيرة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للمتطلبات تعزى لمتغير (المدرسة - سنوات الخدمة)، وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل لجنة مدرسية في كل مدرسة بعد عقد دورة متخصصة، مهمتها تطبيق المقارنة المرجعية وتشكيل إطار مؤسسي ناظم لعملية المقارنة.

دراسة Agasisti, T., & Zoido, P (2018) وهدفت هذه الدراسة للتوصل إلى درجات كفاءة النظام التعليمي لعينة الدراسة التي تكونت من (8500) مدرسة من مدارس التعليم الأساسي في (30) دولة حول العالم، باستخدام بيانات ونتائج البرنامج الدولي لتقييم الطلاب المعروف اختصاراً **PISA**، وذلك في العام (2012)، وهي نوع من الاختبارات تجريها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، **OECD** كل ثلاث سنوات، والتي تعد المعيار الدولي الرئيس لقياس ومقارنة جودة الأنظمة التعليمية في البلدان المختلفة. وقد استخدمت الدراسة في تحليل تلك البيانات أسلوباً إحصائياً من النوع اللابارامتري (اللا معلمية) المعروف باسم أسلوب التحليل التطويقي للبيانات، وهو أحد الأساليب الإحصائية اللابارامتريّة المستخدمة في حساب

أعلى كفاءة للمؤسسة التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يمكن زيادة درجات الإنجاز (المخرجات) لمدارس التعليم الأساسي بنسبة 27%، حتى مع ثبات المدخلات وبقائها كما هي، وتختلف درجات الكفاءة بشكل كبير في المدارس بين الدول المختلفة وبعضها، وكذلك بين المدارس داخل الدولة الواحدة؛ حيث وجد تبايناً (عدم تجانس)، بين كفاءة الأنظمة التعليمية للمدارس عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن الاختلافات في الكفاءة الإدارية والتنظيمية الهيكلية بين مدارس الدول المختلفة وبعضها، يعود أساساً إلى تبني سياقات ونظم عمل مختلفة ومتباينة، بين مدارس تلك الدول وبعضها البعض، كما تم تحديد عدد من العوامل على مستوى المؤسسة التعليمية (المدارس)، وجميعها مرتبطة بدرجات الكفاءة، وتشير إلى الاتجاهات المحتملة لتحسين.

دراسة الفارسية (2017)، وهدفت إلى التعرف على متطلبات تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عُمان، في ضوء أسلوب المقارنة المرجعية، والخروج بمتطلبات لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في تطوير الأداء المدرسي، من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم في مدارس التعليم الحكومي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبيان لجمع بيانات الدراسة (طبق على عينة عشوائية بلغت (516) فرداً في أربع محافظات) وأظهرت الدراسة أن تقديرات أفرادها حول متطلبات التطوير، جاءت بدرجة موافقة عالية على مستوى المحافظات الأربع، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، في تقديرات عينة الدراسة حول متطلبات تطوير الأداء المدرسي. وخرجت الدراسة بتقديم متطلبات لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في تطوير الأداء المدرسي، كما أوضحت كيفية التغلب على الصعوبات التي تواجه التطبيق.

دراسة الحربي (2017)، وهدفت إلى تشخيص واقع تقييم أداء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، والكشف عن إجراءات تطبيق المقارنة المرجعية في تقييم أداء إدارات التعليم، وتحديد أهم متطلبات ومعوّقات تطبيق المقارنة المرجعية في تقييم أداء إدارات التعليم في المملكة. وتم تطبيق المنهج الوصفي والنوعي لتحقيق أهداف الدراسة التي استخدمت أدوات الاستبيان والمقابلة كأدوات بحثية؛ حيث طبقت على مديري إدارات التعليم ومساعدتهم وأمناء إدارات التعليم لكل إدارة، وعددهم (270) فرداً، كما تم تطبيق المقابلة على عينة قصدية مكونة من (29) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية بالإضافة إلى كونها أسلوباً للتقييم، فهي تعد أيضاً أسلوباً للتحسين والجودة في العمل الإداري، كما أشارت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية في إدارات التعليم بشكل عام.

دراسة (2017) Tasopoulou، هدفت إلى التعرف على أفضل أنظمة التعليم الجامعي التي تحقق التميز في مؤسسات التعليم الجامعي من حيث الممارسات، وقد اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج التحليلي بما في ذلك التحليل الكيفي والكمي، حيث اعتمد الباحث على دراسة (20) حالة للجامعات الملتزمة بالتفوق في جميع أنحاء العالم، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان؛ حيث أظهرت النتائج أن المقارنة المرجعية تحسن من التميز الأكاديمي، وتحقق نتائج كبيرة في تطوير أنظمة التعليم الجامعي، وتوفير وجهات نظر وممارسات نموذجية؛ لتحقيق التميز في مؤسسات التعليم الجامعي، كما أنها تُكسب معرفة إضافية ونموذجاً إضافياً لتحسين الجودة مما يؤدي إلى التميز، وترتبط الفكرة الرئيسية في المعايير وقبولها مقارنة بالآخرين في هذا القطاع.

دراسة رابعة (2011)، التي هدفت إلى تحديد أثر المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المؤسسي في المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير استبيان وُزِع على مجتمع الدراسة؛ حيث أظهرت نتائجها أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول جوانب المقارنة المرجعية جاء مرتفعاً، وأن المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول مؤشرات الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً كذلك، كما أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (جوانب المقارنة المرجعية)، مجتمعه في المتغير التابع مؤشرات (الأداء المؤسسي) كاملة، ولكن هذا التأثير يتفاوت بين الجوانب، إذ جاء جانب الأنماط والمقومات أكثر تأثيراً في مؤشر التنافسية وأداء الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا مزيداً من الاهتمام بجوانب المقارنة المرجعية، وتحديدًا جانب المراحل، ومحاولة تطبيق مراحل المقارنة المرجعية طبقاً لمناهج محددة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

دراسة الشمراني (2019)، وهدفت إلى التعرف على أثر عزوف المشرفات التربويات عن المشاركة في جائزة التعليم للتميز، كما هدفت إلى التعرف على الأسباب التي أدت إلى عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة التعليم للتميز، إضافة إلى اكتشاف السبل التي تؤدي إلى تحفيز المشرفات على المشاركة في جائزة التعليم للتميز، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبيان، وأظهرت الدراسة وجود أثر كبير لعزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم للتميز على جودة الأداء المؤسسي بنسبة تأييد تصل إلى 79%، كما نالت

أسباب عزوف المشرفات عن المشاركة نسبة تأييد قدرها 70%، ونالت سبل التحفيز على المشاركة نسبة 82%، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تحفيز المشرفات للعمل على المشاركة الفاعلة في جائزة التميز، مع وجود لجنة لتقييم العمل وتقديم التغذية الراجعة.

دراسة جمعة (2019) وهدفت إلى تحليل متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في كلية التربية بجامعة دمياط، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة؛ والتي توصلت أهم نتائجها إلى أن كلية التربية في جامعة دمياط في حاجة إلى مزيد من الجهود لدعم تميزها المؤسسي وأن هناك عددا من المعوقات تحول دون تحقيق ذلك، كما أظهرت النتائج أن رأس المال البشري داخل المؤسسات التربوية مازال مفهوما غير واضح المعالم.

دراسة خليفة (2018)، وهدفت إلى التعرف على متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإشرافية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، الذين بلغ عددهم (400) موظف. وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة من المبحوثين على واقع متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، كما بينت وجود موافقة بدرجة كبيرة في محور التميز المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وطردية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتعزيز التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية. وقد أوصت الدراسة بأن تعيد إدارة الجامعة النظر في الإجراءات المتبعة؛ للتخلص من الإجراءات الروتينية، ووضع خطة عملية وبرامج لإعادة الهيكلة وهندسة إجراءات التحسين الإنتاجية، والعمل على تحقيق التميز في الخدمة التعليمية المقدمة للمستفيدين على مستوى الجامعات الفلسطينية.

دراسة (Ninlawan, G., & Areerachakul, S. (2015)، وهدفت الدراسة إلى استقصاء ودراسة فاعلية الاستراتيجيات الإدارية للتميز المؤسسي في المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة، التابع لمكتب هيئة التعليم الأساسي بتايلاند، في تحسين جودة التعلم وتطوير كفاءة المعلمين، وتشجيع الموظفين الإداريين، وتلبية حاجات الطلاب، وصولاً إلى تطوير تلك

الاستراتيجيات. وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم من أصل (3700) معلم يعملون داخل (171) مدرسة، تقع جميعها تحت إشراف مكتب التربية الخاصة التابع لمكتب لجنة التعليم الأساسي بتايلاند. أما عن الأداة المستخدمة في الدراسة، فتم تطويرها من قبل الباحث، وكانت عبارة عن استبانة معدة وفق مقياس (ليكرت الخماسي المتدرج)، وجاءت الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة متمثلة في النسب المئوية للتكرارات والانحرافات المعيارية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أفضلية للاستراتيجيات الإدارية للتميز في مدارس التعليم الأساسي التابعة لمكتب التربية الخاصة، حيث جاءت نتائجها مرتفعة بمتوسط (3.92) أي بنسبة 78.48٪، كما أوضحت الدراسة فاعلية الاستراتيجيات الإدارية للتميز المؤسسي في تنمية المهارات الأكاديمية والمهنية ومهارات البقاء للطلاب ضعاف التحصيل وذوي الاحتياجات الخاصة، كما أوضحت فاعلية تلك الاستراتيجيات في تحسين جودة التعلم وتطوير كفاءة المعلمين، وتشجيع الموظفين الإداريين، وتلبية حاجات هؤلاء الطلاب. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المناهج، وتطوير كفاءات المعلمين والموظفين الإداريين دعمًا للمسار الوظيفي لهم، بالإضافة إلى ضرورة تطوير نظام تعليمي للأطفال المعوقين والمحرومين، يركز على اللامركزية ومشاركة أصحاب المصلحة، على مستوى يوفر تنوعًا في الخدمات التعليمية المقدمة لهؤلاء الطلاب.

دراسة عامر (2015)، وهدفت إلى التعرف على درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية، وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، كما هدفت أيضًا إلى التعرف على دور بعض متغيرات الدراسة مثل: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومستوى المدرسة، والدخل). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة الاستبيان، وقد أظهرت الدراسة أن إدارة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم، كانت كبيرة جدًا على الدرجة الكلية لمجال التميز المؤسسي، كما أظهرت أن الأنماط القيادية لأداء مديري المدارس في المدارس الحكومية الأساسية في شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم كانت متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة التميز والأنماط القيادية. وفي ضوء النتائج، أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة زيادة الجهود الرامية لتنفيذ برامج التميز؛ نظرًا إلى أهمية التميز في التعلم والتعليم، وتخصيص وقت كافٍ لها، ومكافأة الجهود المتميزة في وزارة التربية والتعليم.

دراسة الزايدي (2014)، وهدفت إلى التعرف على مدى إسهام جائزة وزارة التعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي طبقتها على جميع مديري المدارس في محافظة الطائف البالغ عددها (368) مدرسة، وكان من ضمن نتائج هذا البحث أن مؤشرات تحقق معيار التميز القيادي التي ظهرت بنسبة كبيرة؛ كانت هي التي تشجع المعلمين في المدرسة، وتقوض بعض الصلاحيات للعاملين، كما حققت الثقافة المؤسسية في الجائزة درجة معيار كبيرة، وأبرز المؤشرات هي التي تدل على تحقيق معيار الجودة في الجائزة بدرجة كبيرة، وكذلك التنمية الذاتية، بينما جاءت توصيات البحث في ضرورة تدريب المديرين والمديرات على إعداد الخطة تشغيلية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية للمدارس، وضرورة العمل على تطوير الآليات الحالية؛ لجمع المعلومات وتحليلها لتقويم الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى ضرورة تشجيع العاملين على التطوير المهني.

دراسة (2006) Brunrett and Dernig، وهدفت إلى التعرف على أبرز الأسباب التي أدت إلى نشوء ظاهرة التميز القيادي كظاهرة عالمية وشبكة معقدة. وقد ركز الباحثون في الدراسة على التحسين الظاهر في برامج التميز للقيادة في بريطانيا، وأشار الباحثون إلى أهمية الفرص التي تساعد على خلق برامج التميز، كهذه التي هدفها تحسين القيادة والتميز في المنظمات. وقد أظهرت الدراسة التأثيرات الإيجابية لقيادة التميز في تحسين السياسة التربوية، وتقديم أداة خاصة تزود المديرين ومساعدتهم بالحاجات الأساسية في التعليم، والعمل على ترتيبها ضمن أولويات لتفعيل برامج التميز القيادية في تلك المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الفهم العميق لمتغيري الدراسة: (المقارنة المرجعية) و(التميز المؤسسي)، كما استفادت منها في بناء الإطار النظري وإعداد أداة الدراسة، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عواجي (2019) ودراسة عساف (2018). ودراسة (2018) Agasisti, T., & Zoido, P. ودراسة الفارسية (2017) ودراسة الحربي (2017) ودراسة عامر (2015)، ودراسة (2015) Ninlawan, G., & Areerachakul, S. ودراسة الزايدي (2014)، في تركيزها على مراحل التعليم العام أو (الأساسي)، كما اتفقت مع

دراسة عساف (2018) ودراسة الفارسية (2017)، ودراسة ربابعة (2011) في ربط متغير الدراسة المستقل (المقارنة المرجعية) بمتغير آخر؛ حيث ربطها عساف (2018) بجودة البيئة المدرسية، وربطتها الفارسية (2017) بتطوير الأداء المؤسسي، بينما درست ربابعة (2011) أثر المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المؤسسي؛ كما اتفقت مع دراسة الزايدي (2014) في الحدود المكانية، وهي المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

وتختلف الدراسة الحالية عن كل الدراسات السابقة كونها الأولى - على حد علم الباحث - التي درست أثر تطبيق المقارنة المرجعية في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية.

إجراءات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من البحث منهج الدراسة ومجتمعها، يلي ذلك التعرف على أداة الدراسة ومراحل تصميمها، والتأكد من صدق هذه الأداة وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي أستخدمت في تحليل البيانات إحصائياً، ونتائجها، وتوصياتها، وذلك على النحو التالي:

منهج الدراسة:

تتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف والذين تشملهم المكاتب الداخلية الأربعة (الشرق - الغرب - الجنوب - الحوية)، حيث بلغت عدد المدارس في هذه المكاتب حسب إحصائية موقع الإدارة العامة للتعليم بالطائف (123) مدرسة ثانوية حكومية، وبلغ عدد المعلمين العاملين فيها (1445) معلماً.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (339) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية وهم يشكلون ما نسبته (23.4%) من المجتمع الكلي للدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1): توزيع العينة على حسب المتغيرات الأولية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المكتب	الشرق	97	28.6
	الغرب	105	31
	الحوية	113	33.3
	الجنوب	24	7.1
المجموع		339	100
سنوات الخدمة	اقل من ٥ سنوات	26	7.7
	من ٥ سنوات إلى اقل من ١٠ سنوات	142	41.9
	من ١٠ سنوات فأكثر	171	50.4
المجموع		339	100

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

قام الباحث بعرض أداة الدراسة بعد الانتهاء منها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال للتأكد من صحة عباراتها وبناءها، وقد تنوع أفراد تحكيم الاستبانة في تخصصاتهم ودرجاتهم العلمية من أعضاء هيئة التدريس، وذلك للتأكد من مدى ملائمة العبارات واتصالها بالموضوع، وبعد الاطلاع على ملاحظات ومقترحات الأساتذة المحكمين والأخذ بها، قام الباحث بالتعديل والحذف والإضافة حتى تم بناء الأداة في صورتها النهائية .

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية، وبعد تجميع الاستبانات قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package For Social Sciences (SPSS)** ومن ثم قام باستخدام معامل الارتباط بيرسون "**Pearson Correlation**" لحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، جاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه:

جدول رقم (2) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الاستعداد		التخطيط		التنفيذ		المتابعة	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.913**	1	.918**	1	.928**	1	.912**	1
.925**	2	.899**	2	.932**	2	.960**	2
.906**	3	.928**	3	.963**	3	.943**	3
.891**	4	.914**	4	.957**	4	.945**	4
.912**	5	.885**	5	.914**	5	.895**	5
.814**	6	.897**	6	.889**	6	.938**	6
القيادي		المعرفي		البشري			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة		
.928**	1	.902**	1	.882**	1		
.942**	2	.962**	2	.895**	2		
.931**	3	.916**	3	.911**	3		
.937**	4	.918**	4	.960**	4		
.940**	5	.931**	5	.874**	5		

يبين الجدول أعلاه أن قيم معامل ارتباط فقرات محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) لجميع فقرات المحاور.

ثبات أداة الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، كما هو مبين بالجدول التالي.

جدول رقم (3) : يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أبعاد محاور الدراسة

متغيرات الدراسة	المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المقارنة المرجعية	الاستعداد	6	0.95
	التخطيط	6	0.96
	التنفيذ	6	0.97
	المتابعة	6	0.97
	الثبات العام	24	0.99
التميز المؤسسي	القيادي	5	0.96
	المعرفي	5	0.96
	البشري	5	0.94
	الثبات العام	15	0.98

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لمحاوَر أداة الدراسة تراوح بين (0.94 و 0.99) وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا للمقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

جدول رقم (4): تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً	
من	إلى	من	إلى	من	إلى	من	إلى	من	إلى
١	١,٨٠	١,٨١	٢,٤٠	٢,٤١	٣,٦٠	٣,٦١	٤,٢٠	٤,٢١	٥

وبعد ذلك تم حساب الإحصائية التالية:

- ١) معامل ألفا كرونباخ Alpha Cranbach لقياس الثبات.
 - ٢) معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي.
 - ٣) المتوسط الحسابي لمعرفة استجابات أفراد عينة الدراسة على بنود أداة الدراسة ومحاورها.
 - ٤) الانحراف المعياري لترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسطات الحسابية.
 - ٥) معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين المقارنة المرجعية والتميز المؤسسي.
 - ٦) تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير المقارنة المرجعية في تحقيق التميز المؤسسي.
- نتائج الدراسة.

السؤال الأول: ما درجة ممارسة المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بأبعادها (الاستعداد-التخطيط-التنفيذ-المتابعة)

من وجهة نظر المعلمين فيها؟

جدول رقم (5): يوضح درجة ممارسة المقارنة المرجعية في كافة أبعادها

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	ترتيب العبارة	رقم العبارة
متوسطة	1.15	3.00	ممارسة الاستعداد	1	1
متوسطة	1.21	2.83	ممارسة التخطيط	2	2
متوسطة	1.18	2.80	ممارسة التنفيذ	4	3
متوسطة	1.22	2.82	ممارسة المتابعة	3	4
متوسطة	1.19	2.86	المتوسط الحسابي		

يتبين من النتائج الموضحة أعلاه أن درجة ممارسة المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف جاءت على النحو التالي :

١- **ممارسة الاستعداد:** جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة بُعد الاستعداد بدرجة متوسطة بلغت (3.00) وانحراف معياري (1.15) حيث جاءت جميع الفقرات التي تقيس درجة ممارسة الاستعداد بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطها الحسابي ما بين (2.65 إلى 3.19)، وهو ما يعني أن المقارنة المرجعية تُمارس في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في بُعد الاستعداد بدرجة متوسطة.

٢- **ممارسة التخطيط:** جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة بُعد التخطيط بدرجة متوسطة بلغت (2.83) وانحراف معياري (1.21) حيث جاءت جميع الفقرات التي تقيس درجة ممارسة التخطيط بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطها الحسابي ما بين (2.74 إلى 2.93)، وهو ما يعني أن المقارنة المرجعية تُمارس في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في بُعد التخطيط بدرجة متوسطة.

٣- **ممارسة المتابعة:** جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة بُعد المتابعة بدرجة متوسطة بلغت (2.82) وانحراف معياري (1.22) حيث جاءت جميع الفقرات التي تقيس درجة ممارسة المتابعة بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطها الحسابي ما بين (2.68 إلى 2.90)، وهو ما يعني أن المقارنة المرجعية تُمارس في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في بُعد المتابعة بدرجة متوسطة.

٤- **ممارسة التنفيذ:** جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة بُعد التنفيذ بدرجة متوسطة بلغت (2.80) وانحراف معياري (1.18) حيث جاءت جميع الفقرات التي تقيس درجة ممارسة التنفيذ بدرجة متوسطة، وتراوح متوسطها الحسابي ما بين (2.70) إلى (2.92)، وهو ما يعني أن المقارنة المرجعية تُمارس في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في بُعد التنفيذ بدرجة متوسطة، كما يتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لممارسة المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف في كافة الأبعاد جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور (2.86) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار الممارسة بدرجة متوسطة؛ مما يدل على أن مفهوم المقارنة المرجعية مازال غامضاً لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية بالطائف ولذلك لم يُمارس بالدرجة الكافية، وهو ما يستدعي مضاعفة الجهود للتعريف به وبأهمية تطبيقه، وتختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج دراسة عواجي (2019)، ونتائج دراسة البتال (2019)، ونتائج دراسة عساف (2018)، ونتائج دراسة رابعة (2011)، ونتائج دراسة الفارسية (2017)، ونتائج دراسة الحربي (2017)؛ وربما يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات التي طُبقت فيها الدراسات السابقة، والى تفاوت مستوى إدراك أهمية المقارنة المرجعية كأداة من أدوات التحسين والتطوير وتحقيق التميز.

السؤال الثاني: ما درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي (القيادي-المعرفي - البشري) في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين فيها؟

جدول رقم (6) : يوضح درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	ترتيب العبارة	رقم العبارة
متوسطة	1.20	2.97	توافر التميز المؤسسي القيادي	1	1
متوسطة	1.16	2.73	توافر التميز المؤسسي المعرفي	3	2
متوسطة	1.21	2.80	توافر التميز المؤسسي البشري	2	3
متوسطة	1.19	2.83	المتوسط الحسابي		

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن درجة توافر أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف كان على النحو التالي :

١- **توافر التميز المؤسسي القيادي**: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة

توافر البُعد القيادي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بدرجة متوسطة بلغت (2.97) وانحراف معياري (1.20)، حيث جاءت جميع الفقرات التي تقيس درجة توافر التميز المؤسسي القيادي بدرجة متوسطة وتراوح متوسطها الحسابي ما بين (2.91 إلى 3.01)، وهو ما يعني أن بُعد التميز المؤسسي القيادي يتوافر في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بدرجة متوسطة.

٢- **توافر التميز المؤسسي البشري**: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر

البُعد البشري في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بدرجة متوسطة بلغت (2.80) وانحراف معياري (1.21)، حيث جاءت جميع الفقرات التي تقيس درجة توافر التميز المؤسسي البشري بدرجة متوسطة وتراوح متوسطها الحسابي ما بين (2.63 إلى 3.05)، وهو ما يعني أن بُعد التميز المؤسسي البشري يتوافر في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بدرجة متوسطة.

٣- **توافر التميز المؤسسي المعرفي**: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة

توافر البُعد المعرفي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بدرجة متوسطة بلغت (2.73) وانحراف معياري (1.16)، حيث جاءت جميع الفقرات التي تقيس درجة توافر التميز المؤسسي المعرفي بدرجة متوسطة وتراوح متوسطها الحسابي ما بين (2.71 إلى 2.86)، وهو ما يعني أن بُعد التميز المؤسسي المعرفي يتوافر في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف بدرجة متوسطة.

كما يتبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لتوافر أبعاد التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور (2.83) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار التوافر بدرجة متوسطة. ويدل على هذا على أن مفهوم التميز المؤسسي هو الآخر لا يحظى بالاهتمام الكافي لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف والذي ربما يعود سببه إلى تركيزهم الكبير على عمليات التعليم والتعلم

أكثر من غيرها، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشمراني (2019)، ودراسة جمعة (2019)، بينما تختلف مع نتائج دراسة خليفة (2018)، ودراسة G،Ninlawan ، S. (2015)، &Areerachakul ، ودراسة عامر (2015)، ودراسة الزايد (2014)، ودراسة Brunrett and Dernig (2006)؛ وربما يعود هذا الاختلاف إلى غياب الاهتمام بمفهوم التميز المؤسسي لدى قيادات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف وأهميته كهدف استراتيجي يسعون إلى تحقيقه، وكذلك إلى غياب التحفيز الكافي لهذه القيادات لتحقيق التميز المؤسسي في مدارسهم.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عن مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متغير الدراسة المستقل (المقارنة المرجعية) ومتغير الدراسة التابع (التميز المؤسسي) في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف؟

جدول رقم (7) : يوضح العلاقة الارتباطية بين المقارنة المرجعية والتميز المؤسسي

التميز المؤسسي		
.859**	معامل الارتباط	الاستعداد
.000	الدلالة الإحصائية	
339	العدد	
.859**	معامل الارتباط	التخطيط
.000	الدلالة الإحصائية	
339	العدد	
.875**	معامل الارتباط	التنفيذ
.000	الدلالة الإحصائية	
339	العدد	
.866**	معامل الارتباط	المتابعة
.000	الدلالة الإحصائية	
339	العدد	

يتبين من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المقارنة المرجعية والتميز المؤسسي أي أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة المقارنة المرجعية ارتفعت درجة توفر التميز المؤسسي؛ وبلغ معامل الارتباط بين التنفيذ والتميز المؤسسي (0.875) وهو أعلى

ارتباط، وهذا يعني أن مرحلة التنفيذ هي المرحلة الحاسمة حيث يتم فيها تطبيق كل الممارسات التي تم التخطيط لها من قبل والتي ترتبط أيضا بما يليها من نتائج، يليه معامل الارتباط بين المتابعة والتميز المؤسسي حيث بلغ (0.866)، وهذا يعني أن متابعة ما تم تنفيذه من إجراءات وممارسات أثناء التطبيق أمرٌ في غاية الأهمية لارتباطه الكبير بثبات الممارسة واستقرارها، بينما كان معامل الارتباط متساوي لكل الاستعداد والتخطيط حيث بلغ (0.859)، وهذا يعني أن كلا المرحلتين ترتبط مع بعضها فكلما كان الاستعداد جيدا، ظهر التخطيط بشكل جيد وانعكس ذلك على بقية مراحل إجراء المقارنة المرجعية.

ويدل هذا على أهمية تطبيق المقارنة المرجعية لتحقيق التميز المؤسسي، وأنها تعتبر احد أهم أساليب التحسين المستمر لتحقيق الجودة، وهو ما تؤيده العديد من الأدبيات النظرية؛ ويتوافق مع نتائج دراسة عساف (2018)، ودراسة الفارسية (2017)، ودراسة ربابعة (2011).

السؤال الرابع: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عن مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للمقارنة المرجعية في تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف؟

جدول رقم (8) : يوضح تحليل الانحدار البسيط لمعرفة تأثير المقارنة المرجعية على التميز المؤسسي

العوامل المنبئة	معامل الانحدار B	معامل الانحدار بيتا	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد R2	قيمة F	الدلالة الإحصائية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الثابت	2.725						2.408	.017
الاستعداد	.718	.278					5.200	.000
التخطيط	.118	.049	.907	.823	388.033	.000	.682	.496
التنفيذ	.721	.300					4.225	.000
المتابعة	.754	.323					6.065	.000

تشير بيانات الجدول أعلاه أن هناك تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية على التميز المؤسسي لكل من بعد الاستعداد والتنفيذ والمتابعة على التميز المؤسسي بينما لا يوجد تأثير للتخطيط على التميز المؤسسي، ويمكن أن يكون سبب ذلك وجود خطط سابقة لتطبيق المقارنة المرجعية مرتبطة بخطة إدارة المدرسة، أو الخطط المرجعية لإدارة التعليم والوزارة يمكن الاعتماد عليها وتغني عن التخطيط المستقل للمقارنة المرجعية والذي قد يأخذ وقتا كبيرا.

ومن خلال معامل التحديد R^2 يتبين لنا أن المقارنة المرجعية تفسر (82%) من التباين في درجات مستوى توفر التميز المؤسسي وهو تباين دال إحصائياً، وهذا يعني أنه كل ما ارتفعت درجة ممارسة المقارنة المرجعية ارتفعت درجة توفر التميز المؤسسي؛ وتدل هذه النتائج على أهمية تطبيق المقارنة المرجعية كأداة من أدوات التحسين والتطوير، وأنها من أهم الأدوات التي تساعد في تحقيق التميز المؤسسي وذلك من خلال اهتمام القيادة المدرسية بمراحل تطبيق المقارنة المرجعية الأربع (الاستعداد، التخطيط، التنفيذ، المتابعة)، وتوفير كل المتطلبات اللازمة لتنفيذها بطريقة علمية تحقق الهدف المنشود منها وهو وصول المدرسة إلى مستوى التميز المؤسسي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحربي (2017)، ودراسة Tasopoulou (2017)، ودراسة ربابعة (2011) في وجود اثر كبير لتطبيق المقارنة المرجعية في تحقيق التميز المؤسسي.

التوصيات:

١. تشجيع قيادات المدارس على الاهتمام بقياس أداء مدارسهم بشكل دوري من خلال:
 - أ- التطبيق المستمر للمقارنة المرجعية على كل عمليات الإدارة المدرسية من خلال مراحلها الأربع (الاستعداد، التخطيط، التنفيذ، المتابعة).
 - ب- منحهم المزيد من الصلاحيات الإدارية لتطبيق أفضل الأساليب الإدارية في قياس الأداء.
 - ت- منحهم الحرية في اختيار (النموذج المرجعي) المناسب الذي تقارن المدرسة أداؤها الحالي به والتواصل معه سواء كان داخل الإدارة التعليمية أو خارجها وتوقيع مذكرات التعاون والشراكة معه.
٢. إنشاء قسم خاص في كل إدارة تعليمية يشرف على عمليات المقارنة المرجعية ويوفر:
 - أ- بناء دليل إرشادي لمراحل وخطوات تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس ليكون مرجع مساعد لإدارات المدارس الراغبة في تحسين أداؤها.
 - ب- البيانات اللازمة لإنجاز عمليات المقارنة المرجعية.
 - ت- خبراء متخصصين في عمليات المقارنة المرجعية يقدمون الدعم اللازم لقيادات المدارس عند تطبيق المقارنة المرجعية.

- ث- المساعدة في اختيار النموذج المرجعي المناسب .
- ج- توثيق تجارب المدارس في إجراء المقارنة المرجعية ونمذجتها لمساعدة المدارس الراغبة في خوض التجربة على الاستفادة منها.
٣. نشر مفاهيم المقارنة المرجعية والتميز المؤسسي في الوسط التعليمي من خلال:
- أ- التدريب المستمر على الأساليب العلمية للمقارنة المرجعية والتي تحقق التميز المؤسسي.
- ب- إجراء المحاضرات واللقاءات العلمية حولها للهيئة الإدارية والتدريسية بالمدرسة من قبل متخصصين فيها.
٤. تحفيز المدارس على المشاركة في جوائز التميز وتقديمها كنماذج متميزة يُحتذى بها، واحتساب المشاركة في جوائز التميز في معايير الأداء الوظيفي للقيادات المدرسية.

الدراسات المستقبلية:

تقترح الدراسة الحالية إجراء عدد من الدراسات أهمها:

- ١- متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية.
- ٢- معوقات تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية.
- ٣- متطلبات تحقيق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية.

المراجع

١- المراجع العربية:

- أحمد، شاكر محمد وآخرون، (2005)، التعليم الأساسي - الفكر - التطبيق - الصيغة المستقبلية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- إسماعيل، مجبل وادي، (2007)، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة إلى الربح، مجلة المعهد التقني في العمارة، العراق، ص 3-4.
- البنال، هدى بنت علي، (2019)، واقع تطبيق المقارنة المرجعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- البطة، عبد الحكيم زكريا، (2015)، مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق والتنافسية لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جمال الدين، نادية يوسف، النوري، زليخة ساعد، الطوخي، هيثم محمد إسماعيل، (2016)، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا التربوية، جامعة القاهرة، مج 24، ع 4 .
- جمعة، محمد حسن أحمد، (2019)، متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: كلية التربية جامعة دمياط نموذجا، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ج 65، ص 1047-1145 .
- الحربي، مها محمد الصبحي، (2017)، تطوير تقييم أداء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء المقارنة المرجعية: نموذج مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود الرياض.
- الحية، وليد نمر، (2015) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في أصول التربية مقدمة إلى كلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.

الحيلة، آمال عبد الحميد عبد القادر، (2014)، نموذج مقترح لمنظمات التعلم كمدخل للتميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الدكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.

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، فلسطين، مجلد 2 عدد 8 ص 151-130.

حسن عبد المحسن، (2010)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، والأردن.

حلمي، فؤاد أحمد، (2017)، المقارنة المرجعية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين، قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤية المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، ص ص 171-157 .

حمصي، اليانا، (2016)، تطبيق المقارنة المرجعية في المصارف السورية واثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية، بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة، الجامعة الافتراضي السورية، سوريا.

خليفة، محمد كامل عاشور، (2018)، متطلبات إعادة هندسة العمليات كمدخل لتعزيز التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في الجامعات الفلسطينية، دراسة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، برنامج الدراسات العليا المشتركة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الخطيب، رباح، وأبو فرسخ، وفاء، (1996)، الأنماط القيادية السائدة في جامعة اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع(31).

الربيعي، سمية عباس، (2015)، صناعة المعرفة والاعتراب الوظيفي وتأثيرهم في الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في كليات الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

ربابعة، فاطمة، (2011)، المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلة 26، العدد 7، ص 164-109

- زايد، عادل، (2003) أعداء التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الزائدي، طارق بن عوض (2014)، مدى إسهام جائزة وزارة التربية والتعليم للتميز في تحسين الأداء الإداري لمديري المدارس في محافظة الطائف رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- السيد، رضا، (2007)، عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا، الشركة العربية للتسويق، القاهرة، مصر.
- سرحان، فتحي، (2014)، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، القاهرة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع.
- سلمان، سعدون محسن، (2007)، تصميم نظام محوسب لتقويم أداء الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضي : دراسة ميدانية في الشركة العامة للأسمنت (العراقية- الشمالية- الجنوبية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الشثري، عبد العزيز بن ناصر بن عبد العزيز، (2012)، تصور مقترح للتقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام مدخلي القياس المرجعي والأداء المتوازن، رسالة التربية وعلم النفس، السعودية، ع 46، ص ص 1-36.
- الشمراي، شرعا علي، (2019)، إثر عزوف المشرفات عن المشاركة في جائزة وزارة التعليم للتميز على جودة الأداء المؤسسي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 3، عدد 17، ص ص 192-208 .
- الصيرفي، محمد، (2009)، التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- العبد العالي، فوزية بنت حمد، (2014)، استخدام المقارنة المرجعية لتحسين مستوى أداء الجامعات السعودية :جامعة الملك سعود نموذجا، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض.
- العلبانية، منى بنت راشد، (2009)، تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية في سلطنة عمان في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.

عامر، فاتن ربحي محمد، (2015)، درجة فاعلية إدارة التميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها في الأنماط القيادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

عبد العاطي، صلاح الدين المتبولي (2007) معايير الاعتماد في التعليم الجامعي في الوطن العربي من التنظير إلى التطبيق دراسة مقارنة باستخدام أسلوب القياس المقارنة الأفضل، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر 1 (65)، ص ص 364-441.

عساف، محمود عبد الحميد، (2018)، متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 38، ص ص 346-367.

عواجي، إيمان علي ناصر (2019)، واقع تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع20، ج1، ص ص 557-591.

الفارسية، سامية بنت سالم بن محمد، (2017)، متطلبات تطوير الأداء المدرسي بسلطنة عمان في ضوء أسلوب المقارنة المرجعية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان.

المحسوب، عبد الرحمن، (1996)، أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية، المجلة العربية للتربية، العدد 16، ص ص 99-129.

المدني، عائشة أحمد، والعمري، مريم زيد، (2013)، ثقافة الاعتماد المدرسي بالمملكة العربية السعودية، اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، الرياض، من 4-6 فبراير، ص ص 278-290.

النسور، أسماء سالم، (2010)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

٢- المراجع الأجنبية:

- Agasisti, T., & Zoido, P. (2018). Comparing the efficiency of schools through international benchmarking: Results from an empirical analysis of OECD PISA 2012 data. *Educational Researcher*, 47(6), 352-362.
- Bendell, A & Tony, T & Bulter L & Gatford, K. (1997). The benchmarking workout: Toolkit To help you construct award classes organization, London, Pitman publishing
- Brunrett and Dering, (2006) Leadership for constructivist schools. Lanham, MD: Seareerow Press.
- Camp, R 1989 benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance USA :ASQC quality press
- Christina, Mele, colurcio, Maria, (2006). "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder VAlu". International Journal of quality and reliability management. VOI.23, NO.5:464-489.
- Grote, Dick (2002) "The performance appraisal question and answer book survival Guid for Managers" United State of America.
- Herschel, R . T. (2000). Chief knowledge Officer: critical Success Factor for knowledge management information strategy the international of human resource management , VOI.16, Issue.4:41-42.
- Ninlawan, G., & Areerachakul, S. (2015). The management strategies for excellence of the schools under the bureau of special education, Office of the Basic Education Commission. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 207, 290-295.
- Pinar. musa & Girard. Tulay. (2008). investigation the impact of organization excellence and leadership on Achieving Business Performance: on exploratory study of Turkish firmas. published in SAM advanced management journal, VOI.73, NO.1, winter 2008, pp.29-45.

Tasopoulou, K.(2017). Benchmarking towards excellence in higher education", Benchmarking: An International Journal, 24 (3), 617-634.

Wesner, John W., Hiatt, Jeffrey M. & Trimble, David C. (1995). "Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product.

Zairi. Mohamed & Al Mashari. (2005). the role Benchmarking In Best Practice Management an Knowledge Sharing . Journal of Computer Information Systems. Summer.

٢-المواقع الالكترونية :

موقع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (تم الاسترجاع في ٢٠/٧/١٤٤١هـ)

<https://vision2030.gov.sa/>

موقع الادارة العامة للتعليم بالطائف (الاحصائيات)(تم الاسترجاع في ١٥/٧/١٤٤١هـ)

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiOTc0ZGMvN2ItNDI2ZC00MzBiLTllOTgtNzc5Mzk2YTE3OGMxIiwidCI6IjQxMTI3ZTFiLTl2NDMtNGRmYS05N2Q2LTkzYTVjNzdmYW5kZSI9ImMiOjF9>

جائزة التعليم للتميز (تم الاسترجاع في ١١/٧/١٤٤١هـ)

<http://egate.tamayaz.org.sa/default-ar.aspx>