

## واقع تطبيق المقارنة المرجعية فى المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان

إعداد

أماني ناصر علي عواجي

ماجستير الإدارة التربوية

كلية التربية جامعة جازان- المملكة العربية السعودية

**ملخص الدراسة:**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها ، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان لدرجة تطبيق المقارنة المرجعية في مدارسهن تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطُبِّقت على عينة ممثلة بلغت (٣٥٥) معلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان - من وجهة نظر معلماتها- جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور (٤,١٥)، وبانحراف معياري مقداره (٠,٥٦)، وقد أوصت الدراسة بإنشاء أقسام للمقارنة المرجعية في إدارات التعليم، لإبراز دور وأهمية المقارنة المرجعية في رفع المستوى التعليمي والأداء الإداري للمدرسة، وبناء قاعدة بيانات خاصة بإنجازات كل مدرسة تسمح بتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة للمدارس المتميزة، وذلك من خلال العمل على تبني النظم الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المدارس بهدف توفير بيانات ومعلومات عن منجزات أداء كل مدرسة والتي يمكن استخدامها كمدخلات لعملية المقارنة المرجعية.

**الكلمات المفتاحية:** المقارنة المرجعية، المدارس الثانوية، منطقة جازان.

**Abstract:**

The objective of the present study was to identify the extent of application of the benchmarking in the secondary schools for girls in Jazan from the perspective of their teachers. The aim was also to detect the statistically significant differences between the averages of teachers at the high school for girls according of the variables (scientific qualification, years of experience). The descriptive approach was used to achieve the study aims. Questionnaire was used as the study tool and was applied to a representative sample of (355) teachers. The results of the study showed that the extent of application of the benchmarking in secondary schools for girls in Jazan was high, the arithmetic average was (4.15) with a standard deviation of (0.56). The researcher recommended the establishment of benchmarking sections in the education departments to highlight the role and importance of the benchmarking in enhancing education and administrative performance within schools. Also, to create a database for the achievements of each school that allows the exchange of experience and benefit from the successful experiences of the distinguished schools through the adoption of modern systems of information and communication technology in schools to provide data and information for the achievements of each school that can be used as inputs to the benchmarking process.

**Keywords:** benchmarking; female secondary schools; Jazan.

## مقدمة الدراسة:

إن التحدي الرئيس للنظم التعليمية المعاصرة لا يتمثل فقط في تقديم التعليم، ولكن في التأكد من أن التعليم المقدم يتسم بجودة عالية، من هذا المنطلق تزايد الاهتمام بالتعليم؛ فظهور التغيرات المجتمعية، والتكنولوجية، والعلمية، وكذلك التغير في حاجات سوق العمل جعل الحاجة ملحة لرفع كفاءة التعليم، كما أن الانفتاح على العالم وعرض تجارب الدول المختلفة في مجال التعليم زاد من الاهتمام بتطوير ورفع مستوى أداء المؤسسات التعليمية، والحرص على توفير بيئة تعليمية قادرة على تقديم مخرجات يمكنها إثبات جداتها، وقدرتها على التفاعل مع معطيات العصر الحديث ومتغيراته (المدني والعمرى، ٢٠١٣، ص ٢٧٨). وباعتبار أن المدارس الثانوية أحد أهم المؤسسات التعليمية كونها تعد حلقة الوصل بين التعليم العام والتعليم العالي بكافة أنواعه، والمصدر الداعم لمنظمات المجتمع بالكوادر المتعلمة والمهياة للعمل بما يحقق التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كان لا بد من تكاتف الجهود من أجل النهوض بمستوى أدائها ورفع من مستوى جودتها.

والوصول إلى التطوير المنشود في أداء المدارس الثانوية، ورفع جودة مخرجاتها، يتطلب الارتقاء بها وتحسين مستوى أدائها عن طريق التطوير والتحسين المستمر لأهم ركائزها وهي الإدارة المدرسية (العيدروس، ٢٠١٢، ص ٣)، وتأتي أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بمهمة تسهيل وتطوير العمل بالمدرسة، وتنظيمه بطريقة تساعد على تطبيق الإجراءات والعمليات الإدارية على الوجه الذي يمكنها من حل المشكلات التي قد تعترض الأداء المدرسي، كما أنها المسؤولة عن توظيف الجهود والطاقات واستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة والممكنة لتحقيق أهداف المدرسة وغاياتها، فإذا أرادت المدرسة أن تواكب المستجدات والتطورات التعليمية على المستويين المحلي والعالمي، وأن تنتقل من الجمود والرتابة إلى الإصلاح والتطوير، وحتى يكون التغيير فيها دائماً للأفضل، فلا بد لها من البحث عن أساليب إدارية حديثة ومعاصرة (شقوره، ٢٠١٢، ص ٢)، تتضمن عملية تقويم الأداء حتى تستطيع إلغاء أو تقليص الفجوة بين أدائها والمعايير التي تتطلع لتحقيقها، ومن تلك الأساليب أسلوب المقارنة المرجعية (Benchmarking) (الغبان وحسين، ٢٠٠٥، ص ١٤).

وتعد المقارنة المرجعية واحدة من أهم الأساليب الإدارية المعاصرة التي تُستخدم لإجراء عمليات التحسين المستمر لأنشطة 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 معوقات 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، ٢٠٠٧، ص ٣٧١).

وتأتي أهمية تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس من أن قياس كفاءة الأداء وكفاءة الخدمات التي تقدمها المدرسة تواجهه الكثير من التحديات والصعوبات، بسبب عدم تجانس المخرجات وتعددتها، ولكون نتاج الخدمات التعليمية غير ملموس، ويتطلب اتصالاً مباشراً بين المستفيدين والمدارس التي تتولى تقديم هذه الخدمات لكي تتحقق الاستفادة الكاملة، وبالتالي فإنها تحتاج إلى نظام فعال قادر على القضاء على المشكلات التي تواجهها، والتي تتعلق بتطبيق الخطط الاستراتيجية (أبو شرح، ٢٠١٢، ص ١٤)، يتمثل في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الذي يهدف إلى التعلم من الآخرين عن طريق ملاحظة معايير الأداء المتميزة التي قد تتوافر داخل المؤسسة الواحدة، أو في المؤسسات الأخرى المنافسة (حسنين وآخرون، ٢٠١٥، ص ٥١٩).

إن تبني أسلوب المقارنة المرجعية يتوافق مع ما أشارت إليه وزارة التعليم (١٤٣٩هـ، ص ٥) في أن عملية تقويم جودة النظام التعليمي المدرسي والحكم على مستويات الكفاءة النوعية لمخرجاته

تعتمد على معايير الجودة ومؤشرات الأداء والأهداف ومواصفات المنتج التربوي المراد تحقيقها، كما تعتمد على مقارنة إنجازات المدرسة ومستويات الأداء فيها مع غيرها من المدارس المتفوقة والتميزة. كما يتفق هذا الأسلوب مع الأهداف التي تسعى المملكة العربية السعودية إلى تحقيقها في رؤيتها ٢٠٣٠ في مجال تطوير التعليم ورفع كفاءته، من حيث تعزيز قدرة النظام التعليمي ليكون قادراً على تلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وتحسين البيئة التعليمية وجعلها محفزة للإبداع والابتكار، وتطوير المناهج وأساليب التعليم والتقييم (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦، ص ٦٢).

وقد اهتمت عدد من الدراسات والبحوث بموضوع أسلوب المقارنة المرجعية وبيان أهميته وفوائده، مثل دراسة العياشي وكريمة (٢٠١٤) التي بينت أن هناك فوائد عديدة يمكن أن تحققها المؤسسات من خلال تطبيقها للمقارنة المرجعية، ومنها أنها تساعد على تحديد فجوة الأداء، وعلى تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الأولوية في التنفيذ، وأنها تساهم في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفي تطوير الإبداع بشقيه الفردي والجماعي، كما أنها تؤثر بشكل إيجابي في معنويات العاملين، وتجعلهم يشعرون بالفخر المستند إلى الإنجاز المتميز؛ وفي السياق ذاته أشارت دراسة إبراهيم (٢٠١٦) إلى أن الأخذ بأسلوب المقارنة المرجعية المستخدم في قياس الأداء وتقييمه يترتب عليه العديد من المنافع للمؤسسات، كتنظيم مواطن القوة ومواطن الضعف في الأداء الحالي للمؤسسة، وتحديد المجالات الحرجة التي تظهر فيها المؤسسة أداءً غير مرضٍ مقارنةً بالأداء المتميز لأفضل المنافسين، والتعرف على معدل تطور المنافسين بهدف اللحاق بهم وتجاوز أدائهم. كما أكدت دراسة عبد وحظيل (٢٠١٢) على ضرورة اهتمام المؤسسات بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية من خلال القيام ببعض الإجراءات الضرورية في إعادة الهيكلة، والتنظيم، وتكليف وحدة متخصصة في المؤسسة لتطوير وقياس مستوى الخدمات المقدمة، وإبراز دورها في مواجهة التحديات التنافسية من خلال مقارنة وضع المؤسسة مع المؤسسات المنافسة. وعطفاً على ما سبق ذكره، وما تبين من فوائد لتطبيق المقارنة المرجعية كأسلوب إداري معاصر يهدف إلى تحسين الأداء والوصول به إلى مستويات المنافسة المحلية والعالمية، وفي حدود ما اطلعت عليه الباحثة من دراسات تناولت المقارنة المرجعية تبين أن تطبيقها يتم بصورة أكبر في قطاع الأعمال التجارية الهادفة للربح، وعليه فقد تولدت لدى الباحثة فكرة إجراء الدراسة الحالية لبحث سبل وآليات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في الميدان التعليمي لتحقيق أقصى استفادة منها.

### ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتزايد الدعوات لإصلاح النظم التعليمية وتجديد محتواها وأساليبها، استجابةً للتحديات والتغيرات المستجدة المحلية والعالمية، وباعتبار التعليم الركيزة الأساسية في نمو المجتمعات وتطورها، وانطلاقاً من إيمان المملكة العربية السعودية بأهمية التعليم ودوره في خدمة الاقتصاد والتنمية الوطنية، فقد تم الإعلان عن اعتماد هيئة تقويم التعليم في ٣٠/٧/١٤٣٧ هـ بموجب القرار الملكي رقم (١٣٣- أ)، والتي تهدف إلى رفع جودة التعليم وكفاءته، وضمان مساهمته في التنمية الشاملة، حيث شملت الهيئة عدة قطاعات من أهمها قطاع التعليم العام الذي يهدف إلى تقويم الأداء المدرسي باعتبار أن المدرسة هي الوحدة الأساسية في النظام التعليمي، وأن جودة النظام التعليمي بأكمله تعتمد على جودة أداء المدرسة، وعليه تستهدف هيئة تقويم التعليم في المقام الأول (على مستوى التعليم العام) تقويم الأداء المدرسي بغرض تحسينه وتطويره بشكل مستمر، وذلك لتعزيز الممارسات التربوية الإيجابية داخل المدرسة، وتحسين الجوانب التي تحتاج إلى تطوير (الموقع الرسمي لهيئة تقويم التعليم، ٢٠١٨).

ولكي يؤدي التعليم دوره المتميز في التغيير والتطوير الإيجابي في شتى الميادين فقد تضمنت أهداف خطة التنمية العاشرة في مجال التعليم ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية، ومراجعة اللوائح

المعززة للإصلاح المدرسي وتطويرها، ورفع الكفاءة التعليمية والتربوية للمعلم والمعلمة، واعتماد أنظمة للجودة عن طريق تطوير مؤشرات الأداء، وتطوير الأنظمة واللوائح المدرسية بما يحقق مبادئ العدالة والتنافسية، وتفعيل الرقابة الداخلية (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥ - ٢٠١٩، ص ١١).

كما تضمنت التوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بناء نظام إداري بمعايير عالمية منها معايير جائزة التعليم للتميز (فئة الإدارة والمدرسة المتميزة) التي يسهم تطبيقها في رفع جودة العمليات التعليمية والإدارية، وتفعيل التحسين المستمر للمدارس، وتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها، ومساعدتها على المنافسة العالمية، حيث تمثل هذه المعايير مرجعية في تقييم التميز في الأداء ويمكن الاعتماد عليها بوصفها أداة للتقييم الذاتي، ومعياراً نوعياً للمقارنة المرجعية مع المدارس الأخرى (الدليل التفسيري لجائزة التعليم للتميز، ١٤٣٦هـ، ص ٣). لذلك فقد أوصت دراسة الركبان (٢٠١٦) بضرورة الاهتمام بتطوير أداء المؤسسات التعليمية، ومعرفة مستوى أدائها مقارنة بأداء المؤسسات التعليمية الأخرى المنافسة، والاستفادة من أسلوب المقارنة المرجعية الذي يهدف إلى التطوير والتحسين، وتنظيم قدرات المؤسسة التعليمية على تطوير كل العمليات الداخلية لكي تكون في القمة وحائزة على رضا المستفيد، وذات كفاءة عالية.

وهذا ما أكدته دراسة العبد العالي (٢٠١٤) حيث أوضحت أن المؤسسات التعليمية لا يزال أمامها الكثير من التحديات لتحقيق ما تصبو إليه، ومن هذه التحديات تطبيق المعايير الدولية في جودة التعلم والتدريس، وجودة البيئة المادية، وجودة القيادة الإدارية، مما يتطلب رفع مستوى أدائها، وتحسين مخرجاتها باستخدام أساليب إدارية تحقق ذلك، كأسلوب المقارنة المرجعية الذي لا يزال مبهماً عند كثير من التربويين؛ وهو ما اتفقت معه الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على عينة مكونة من (٣٠) قائدة ووكيلة للمدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان، والتي دلت نتائجها على أن المقارنة المرجعية موجودة كممارسة في المدارس الثانوية، ولكن دون معرفة من قياداتها لأبعاد هذا الأسلوب الإداري، حيث تبين أن ما نسبته ٨٦.٧% يؤيدون قيام إدارة المدرسة بقياس الفجوة بين أدائها ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها، كما أنها تساعد على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد بنسبة ٨٦.٢%، و ٩٠% أكدوا على أن إدارة المدرسة تدعم مشاركة المنسوبات في التخطيط المدرسي بمساعدتهن في تحديد العمليات الحرجة، وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ، و ٨٣.٣% أيدوا أن إدارة المدرسة تدعم النمو المهني لمنسوباتها من خلال تحديد النشاطات التي يؤدي تحسينها إلى الارتقاء بالعملية التعليمية، في حين نفى ٦٣.٣% من أفراد العينة قيام إدارات التعليم (في مجال التوجيه والرقابة) بقياس أداء المدرسة ومن ثم مقارنته بأداء المدارس الأخرى التي حققت مستوى أداء أفضل على مستوى المنطقة، ونفى ٥٦.٧% فيما يتعلق بتطوير الأداء المدرسي تزويد إدارات التعليم للمدارس بالوسائل المعينة على معالجة الخلل في الأداء المدرسي، وعليه، فقد تحددت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

### ما واقع تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في مدارسهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي (جامعي، فوق الجامعي)؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في مدارسهن تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)؟
٤. ما التوصيات الداعمة لتفعيل أسلوب المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات في ضوء نتائج الدراسة الحالية؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١. الوقوف على درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها.
٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في مدارسهن والتي قد تعزى لمتغيرات الدراسة التصنيفية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
٣. تقديم مجموعة من التوصيات الداعمة لتفعيل أسلوب المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان في ضوء نتائج الدراسة الحالية.

#### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

- الأهمية العلمية: تكمن في أهمية موضوعها، كما أنها تعد الدراسة الأولى -حسب علم الباحثة- التي تناولت واقع تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية.
- الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية للدراسة الحالية في كونها تدعم أهداف خطة التنمية العاشرة (٢٠١٥ - ٢٠١٩) في مجال التعليم التي اشتملت على تطوير الأنظمة واللوائح المدرسية بما يحقق مبادئ العدالة والتنافسية، وتفعيل الرقابة الداخلية، كما تدعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ في هدفها الاستراتيجي الثالث والرابع "تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار" و"تطوير أساليب التعليم والتقويم" على التوالي.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تناول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في الجوانب التالية (التخطيط المدرسي، والنمو المهني لمنسوبات المدرسة، وتطوير الأداء المدرسي، والتوجيه والرقابة).
- **الحدود المكانية:** المدارس الثانوية للبنات الحكومية بمنطقة جازان التعليمية.
- **الحدود البشرية:** معلمات المدارس الثانوية للبنات الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

**مصطلحات الدراسة:**

- **المقارنة لغة:** مُقَارِن [مُفْرَدٌ] : اسم مفعول من قارن، وقارن الشئ بالشئ/ قارن بين الشئ والشئ: وازنه به، قابل بينهما، وازن بينهما، نظر في التشابه والاختلاف (معجم اللغة العربية المعاصرة ٢٠٠٨، ص ١٨٠٥، المجلد ٣).
- **المقارنة المرجعية اصطلاحاً:** عرّفها (Jackson & Lund, 2000, p. 13) بأنها دراسة مُعالِجة لهيكل المؤسسة، بحيث تُمكن القائمين بعملية المعالجة من خلال مقارنة خدماتهم ونشاطهم من تحديد نقاط القوة والضعف، وبناء قاعدة للتحسين الذاتي أو الرقابة.

وعرّفها طه (٢٠١٤، ص ٢٣٥) بأنها ذلك الأسلوب الذي يتطلب من المؤسسات أن تنظر إلى العمليات الرئيسية التي تعد جوهرية لبقائها ونجاحها، وأن تدرس أفضل أداء وأحسن ممارسات تتعلق بهذه العمليات سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ثم تستخدم هذه الدراسة في تأسيس غاياتها واستراتيجياتها اللازمة لتطوير الأداء وتحسين الجودة.

ويمكن تعريف المقارنة المرجعية إجرائياً بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية على أنها: الأسلوب الإداري الذي يتم بواسطته مقارنة مستوى أداء الأنشطة والعمليات الإدارية داخل المدارس الثانوية بالمعايير التي تهدف إلى تحقيقها، وكذلك مقارنتها بالمدارس 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.

**محددات الدراسة:**

تحدد نتائج الدراسة الحالية بالمحددتين التاليين:

- أداة الدراسة: وهي استبانة تكونت في صورتها النهائية من (٤٦) فقرة، قامت الباحثة ببنائها وتقديمها لقياس درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان.
- عينة الدراسة: وهم معلمات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان اللاتي على رأس العمل.

**الإطار النظري والدراسات السابقة:****أولاً: الإطار النظري:**

تعد الإدارة المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات، حيث تساعدها في تحقيق رغبتها في الاستمرار وتحقيق أعلى العوائد الممكنة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة من خلال البحث عن أساليب إدارية حديثة ومعاصرة تقوم على أسس رشيدة تساعدها على الارتقاء بأدائها، ومن بين الأساليب الحديثة والمعاصرة في الإدارة أسلوب المقارنة المرجعية، والتي يُطلق عليها أيضاً (المقارنة المعيارية) أو (القياس المقارن) أو (القياس المقارن بالأفضل) أو (إقامة مثل أعلى) أو (القياس المرجعي) أو (المقارنة بمنافس نموذجي) أو (المعايير القياسية المقارنة) أو (قواعد المقارنة)، لكن التسمية الأكثر شيوعاً هي المقارنة المرجعية (البرواري وباشيو، ٢٠١١، ص ٣٠١). ويشمل الأداء الإداري قياس أداء كل وحدة إدارية بمجموعة من المقاييس التي تبرهن على كفاءتها في إطار القرب أو البعد عن المؤسسات الأخرى المنافسة (عبد الفتاح، ٢٠١١، ص ٢٨٦)، وهو ما يُعد الأساس الذي تقوم عليه المقارنة المرجعية، حيث تعتمد على مقارنة الأداء، والبحث عن ثغرات الأداء، والتغيير في طريقة العمل باعتبارها مقوماتها الأساسية (ميلود، ٢٠١٥، ص ٦١).

## ١- ماهية المقارنة المرجعية

## (١-١): نشأة المقارنة المرجعية:

تنسب جذور مصطلح المقارنة المرجعية إلى حقيقتين، الأولى تعود إلى الجنرال الصيني (Sun Tuz) في كتابه (فن الحرب) الذي يعود إلى عام ٥٠٠ قبل الميلاد عندما قال: (إذا كنت تعرف عدوك وتعرف نفسك، فأنت لا تحتاج أن تقلق من نتيجة مائة معركة)، وتبين كلمات Sun الطريق إلى النجاح في جميع المجالات الإدارية، فهي حرب في جميع أشكالها، يتم خوضها ضمن نفس القواعد، مثل حل المشاكل الإدارية، والحفاظ على المكانة التنافسية؛ والحقيقة الأخرى هي كلمة (Dantostu) اليابانية، وتعني السعي أن تكون أفضل من الأفضل (Zairi & Leonard, 1996, p. 23).

وتعود بدايات فلسفة المقارنة المرجعية كأسلوب إداري إلى القرن التاسع عشر الميلادي، ففي عام ١٨١٠ قام رجل الصناعة الإنجليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في المصانع البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، ثم جاء بعده رجل الصناعة الأمريكي (Henry Ford) في العام ١٩١٣ وقام بتطوير خط التجميع Assembly Line كأسلوب صناعي متميز (Evans, 1997, p.448).

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان أول من طبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات، واستنطاق الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة لها، والتي كان الهدف منها الحصول على المعرفة، وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية، والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال (الشبراوي، ١٩٩٥، ص ١٢٣)، وفي عام ١٩٧٩ انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب من اليابان إلى الولايات المتحدة الأمريكية، وتعد شركة (Xoerx) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب إداري مبني على أسس علمية يعتمد على خطط محددة تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات (طالب ومجد، ٢٠٠٩، ص ٢٦)، ويعرض الجدول (١) مراحل تطور المقارنة المرجعية كأسلوب إداري:

## جدول (١): مراحل تطور المقارنة المرجعية كأسلوب إداري

المرحلة	النهج
مرحلة الهندسة العكسية	امتدت خلال الفترة ١٩٥٠-١٩٧٥، وكانت تتم على أساس مقارنة المنتجات، وكذلك الصفات والوظائف التي يتميز بها المنتج والأداء التنافسي لهذا المنتج.
مرحلة المقارنة التنافسية	اعتمدت هذه المرحلة على عقد مقارنات في العمليات وخطوط الإنتاج مع المنافسين، وامتدت هذه المرحلة خلال ١٩٧٦-١٩٨٦.
مرحلة مقارنة العمليات	اعتمدت هذه المرحلة على فكرة أن التعلم واكتساب الأفكار المبتكرة يمكن أن يتم مع منظمات خارج الصناعة، وامتدت هذه المرحلة من ١٩٨٢ حتى ١٩٨٨.
مرحلة مقارنة الاستراتيجيات	بدأت هذه المرحلة عام ١٩٨٨، وتضمنت عمليات منهجية لتقييم الاستراتيجيات المطبقة، وتحسين الأداء من خلال فهم الاستراتيجيات الناجحة لدى شركاء المقارنة المرجعية الخارجية.
مرحلة المقارنة الشاملة	امتدت هذه الفترة من ١٩٩٣ حتى الآن، حيث اعتمدت على تغيير سلوك الأفراد في المنظمات حتى تتمكن المنظمات من تغيير العمليات والممارسات، ومن ثم مقارنة مستوى أداء المنظمة ليس فقط على المستوى المحلي ولكن على المستوى العالمي أيضاً.

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى (Barder (2004, p. 303-304)



**(١-٢): مفهوم المقارنة المرجعية:**

تعرض مفهوم المقارنة المرجعية لاختلافات متعددة في التعبير عنه كمصطلح، حيث يُطلق عليه البعض أداة (Tool)، ويدعوه آخرون طريقة (Method)، وفريق ثالث يعتبره أسلوب (Technique)، وفريق رابع يرى المقارنة المرجعية بأنها عملية (Process)، وبالرغم من هذه الفروقات اللفظية إلا أن هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة المتحققة من التطبيق (البرواري وباشيو، ٢٠١١، ص ٣٠٢).

فقد عرفها (Harrington & Harrington, 1995, p. 11) بأنها طريقة نظامية لمعرفة وفهم وإيجاد أفضل المنتجات، والخدمات، والتصميمات، والتجهيزات، والعمليات، والممارسات لتحسين أداء المؤسسة.

وعرفها (Bendell et. Al., 1997, p. 76) بأنها الأسلوب الأكثر فعالية لإرساء الأفكار والممارسات الجديدة، والتحسين المستمر من خلال اكتشاف أوجه القصور قياساً بالأفضل وتهيئة المؤسسة لتلافيها وبالتالي تحقق تميز الأداء، وعرفت دراسة كوسه (٢٠١٢، ص ٤٦٤) بأنها الأسلوب الذي يمكن من خلاله التعرف على تجارب الآخرين للاستفادة والتعلم واستنباط التحسينات وتنفيذها على المستوى الملائم لأهداف المؤسسة، وعرفها حسين (٢٠١٥) بأنها "عملية إيجابية استباقية لتغيير العمليات لتحقيق الأداء المتفوق" (ص ٧٣١).

وأخيراً عرفها العياشي وكريمة (٢٠١٧، ص ٢١٣) بأنها المنهجية التي تكمن في البحث بصفة دائمة عن أحسن الطرق أو الممارسات داخل المؤسسة أو خارجها وتشخيص المشكلات ووضع الأهداف الجديدة ثم البدء بعملية التحسين.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن القول بأن مفهوم المقارنة المرجعية يتحدد في النقاط التالية:

- المقارنة المرجعية أسلوب إداري تستخدمه المؤسسات لتقييم أدائها وتحسين عملياتها وممارساتها.
- المقارنة المرجعية عملية مستمرة ومتواصلة تتطلب البحث المستمر عن أفضل الممارسات في مؤسسات منافسة.
- ضرورة توفير الموارد والإمكانات اللازمة لإجراء المقارنة المرجعية.
- يجب تحديد العمليات ذات الأداء المنخفض لأن الغرض من إجراء المقارنة المرجعية يتمثل في تحسين أداء المؤسسة.

**(١-٣): مبادئ وأسس المقارنة المرجعية:**

ترتكز المقارنة المرجعية على مبدأ أساسي هو قياس ومقارنة عمليات المؤسسة بأخرى ذات أداء متميز، يلي ذلك تحقيق مبدأ ملاءمة الهدف والتأكد من مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها (المليجي، ٢٠١١، ص ٥٠)، بالإضافة إلى مبدأ الشرية، والثقة، والتبادل، والاستخدام، والاتصال، ومبدأ السرية (نريمان، ٢٠١٤، ص ٦٢).

**(١-٤): أهمية المقارنة المرجعية:**

أدى التطور والتغير السريع في جميع ميادين الحياة إلى وجود تحديات كبيرة، من أبرزها أن معدل السرعة التي يتم بها هذا التغير أكبر من معدل اللحاق به، وهو ما جعل كثير من المؤسسات تراجع مسيرتها وأعمالها لتتمكن من البقاء والمنافسة، وتقوم أدائها وتحدد نقاط القوة والضعف فيه، وتحدد فرص التطوير وخياراته، بالإضافة من فكرة المقارنة المرجعية، حيث تتمثل أهمية المقارنة

المرجعية فيما يلي (العايشي وكريمة، ٢٠١٤، ص ١١٠؛ وعمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ٢٠١٤، ص ٤٦):

١. تتيح المقارنة المرجعية للمؤسسات فرصة التعلم المستمر.
  ٢. تسهم بشكل فعال في التغيير الثقافي للمؤسسات.
  ٣. تساعد على توفير المناخ الملائم، وتعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير.
  ٤. تعمل على توفير مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفاعلية جودة مقاييس الأداء.
  ٥. تساعد على تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل.
  ٦. تعمل على توفير فرص التعاون بين المؤسسات أو الوحدات الداخلية للمؤسسة الواحدة.
  ٧. تتيح الفرصة للمنظمة للتوجه -داخلياً وخارجياً- نحو النماذج الأفضل، بما يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.
- ويتضح مما سبق، أن تطبيق المؤسسات باختلاف مجالاتها (تجارية، صناعية، تعليمية، ....) للمقارنة المرجعية يساعدها على تحسين قدراتها الإبداعية والتجديدية، والتوجه بها للمنافسة المحلية والعالمية من خلال الاقتداء بالنماذج الأفضل في مجالها.
- (١-٥): أهداف المقارنة المرجعية:**

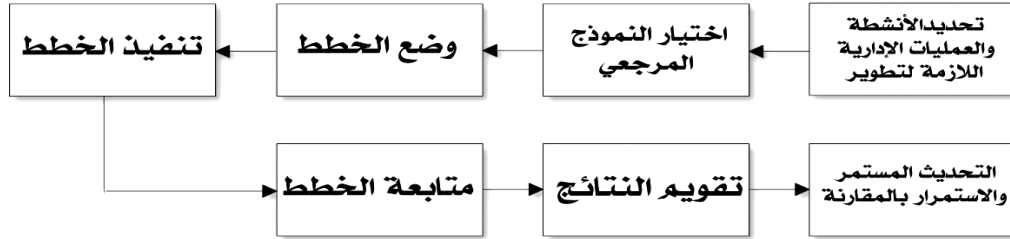
تهدف المقارنة المرجعية إلى تمكين المؤسسات من معرفة مستوى أدائها لممارساتها الحالية، ومدى ارتباطها بتحقيق المعايير الموضوعية، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، فهي بذلك تهدف إلى الكشف عن الأداء مقارنة بالمعايير والاستراتيجيات الموضوعية بها، وأيضاً بالمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الأهداف جاءت في سلمان وآخرون (٢٠١٤، ص ٢٨٥) كالتالي:

١. الاستفادة من خبرات وتجارب أداء المؤسسات التي تعمل في نفس المجال بما يتناسب مع أداء المؤسسة.
٢. تحديد الكيفية التي يمكن للمؤسسة أن تؤدي بها بشكل أفضل من أدائها السابق في ظل المعايير الموضوعية.
٣. مساعدة المؤسسة في أن تكون بالصدارة، من خلال تحديد الأنشطة الإدارية الأكثر احتياجاً للتحسين.
٤. تقليل مدة أداء العمليات الإدارية، والتخلص من قيود الممارسة الروتينية للأعمال والمسئوليات.
٥. البحث عن أفكار جديدة يمكن تبنيها من قبل المؤسسة.
٦. تقديم حوافز للعاملين في المنظمة بمجرد رؤية كل ما يمكن تحقيقه (القزاز وآخرون، ٢٠٠٩، ص ١٥٢).

ومما سبق يمكن القول بأن المقارنة المرجعية تهدف إلى تحديد مدى مطابقة مستويات الأداء الحالية للمؤسسة مع الأهداف التي تسعى المؤسسة نحو تحقيقها، ومن ثم العمل على إزالة العمليات التي تعيق عمل المؤسسة، وأيضاً تهدف المقارنة المرجعية إلى تشجيع العاملين في المؤسسات على تبني ثقافة التغيير والبحث المستمر عن أفضل التجارب والتطبيقات للأداء المتميز لعملياتها الإدارية، سواءً كان ذلك من داخل المؤسسة نفسها أو من خلال تطويع تجارب وتطبيقات المؤسسات الأخرى بما يتناسب مع ظروفها وإمكانياتها.

## (١-٢) مراحل تطبيق المقارنة المرجعية:

تسعى المقارنة المرجعية إلى تحديد أفضل مستوى للأداء من أجل اختيار أولويات التحسين ورفع مستوى الأداء، وتشمل نقاط المراجعة التوجهات الاستراتيجية، والعمليات والأنشطة، والأدوار والاختصاصات، والهياكل والتنظيمات (السلمي، ١٩٩٨، ص ١٥٢)، واشتملت على عدة مراحل ذكرتها العقباوي (٢٠١٤، ص ٥٦) على أنها تبدأ بمرحلة التخطيط، تليها مرحلة المقارنة والتحليل، ثم مرحلة التكامل، وأخيراً مرحلة التنفيذ، ومرحلة تقييم النتائج، ويوضح الشكل (١) مراحل تطبيق المقارنة المرجعية على النحو التالي:



شكل (١): مراحل تطبيق المقارنة المرجعية

المصدر: (من إعداد الباحثة)

## (١-٣) أنواع المقارنة المرجعية:

تُجرى المقارنة المرجعية للمنظمة ككل، مثلما يمكن أن تُجرى لأي وجه من أوجه عملها سواء في العمليات أو الوظائف أو المخرجات أو الأفراد (القيسي، ٢٠١١، ص ١٣٦)، وتبعاً لذلك تتعدد أنواع المقارنة لكل وجه من أوجه العمل، ويوضح الجدول (٢) أنواع المقارنة المرجعية كما يلي جدول (٢):

جدول (٢): أنواع المقارنة المرجعية

معايير التصنيف	الأنواع
حسب مجال المقارنة	١. المقارنة المرجعية الذاتية
	٢. المقارنة المرجعية الداخلية
	٣. المقارنة المرجعية الخارجية
	٤. المقارنة المرجعية الدولية
حسب مستوى التنفيذ	١. المقارنة المرجعية الاستراتيجية
	٢. المقارنة المرجعية للأداء
	٣. المقارنة المرجعية للممارسات الأفضل
حسب العلاقة بين أطراف المقارنة المرجعية	١. المقارنة المرجعية التنافسية
	٢. المقارنة المرجعية الوظيفية أو الموازية
	٣. المقارنة المرجعية التشاركية

المصدر: إعداد الباحثة بالرجوع إلى عباس (Abbs, 2014, p.8)؛ وبلاسكة ومزياني (٢٠١٣، ص ٦٢)؛ وعبد العزيز (٢٠١٤، ص ١٨٢)؛ وعمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (٢٠١٤، ص ٤٣)؛ وعبد الوهاب (٢٠٠٩، ص ٨).

واختيار نوع المقارنة الصحيح تحدده إلى حد ما طبيعة العملية، فبعض العمليات تصلح للمقارنة الداخلية، في حين أن بعض العمليات المعقدة تفضّل النظر إليها من خلال أنواع أخرى من المقارنة (إبراهيم، ٢٠١٦، ص ٦٦).

#### (٤-١) المقارنة المرجعية والفكر الإداري المعاصر:

ترتبط المقارنة المرجعية بجملة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة المختلفة، يمكن إيضاح أبرزها كما يلي:

١. **المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة:** تكمن العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة في أن كليهما يهدفان إلى تحديد جوانب القصور والضعف في المؤسسة بغية معالجتها، أما نقطة الاختلاف فتتمثل في أن إدارة الجودة الشاملة أشمل من المقارنة المرجعية التي هي أسلوب من أساليب إدارة الجودة الشاملة (القصراري، ٢٠١٥، ص ٢٠).

٢. **المقارنة المرجعية وإدارة التغيير:** تعمل إدارة التغيير على تفجير القدرات والإمكانات، وإزكاء الرغبات وتنمية دوافع العاملين نحو الارتقاء والتقدم وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في جميع جوانب العمل في المؤسسات، وهو ما تتفق معه المقارنة المرجعية حيث إن كليهما يعملان لنفس الهدف (عبيد، ٢٠٠٩، ص ١٤).

٣. **المقارنة المرجعية وإدارة التميز:** تسعى إدارة التميز إلى تقويم أداء المؤسسات والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية مقارنة بالمعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً من خلال إتباع أسلوب المقارنة المرجعية (سهمود، ٢٠١٣، ص ١٢).

ومما سبق يمكن القول بأن المقارنة المرجعية تتشابه مع الفكر الإداري المعاصر في تقوية المركز التنافسي للمؤسسات، وتحديد جوانب القصور والضعف في أداء المؤسسات، ومن ثم تطويرها حتى تصل إلى صفوف المنافسة، وتنمية دوافع العاملين نحو التطوير، وتسهيل تبادل الخبرات للمؤسسات مما يسهم في حل المشكلات.

#### (٥-١): مهارات تطبيق المقارنة المرجعية:

غالباً ما يستخدم مصطلح (فريق المقارنة المرجعية) عند الحديث عن المقارنة المرجعية، ولا يعني ذلك أنه لا يمكن القيام بالمقارنة المرجعية من قبل فرد واحد، حيث يمكن لفرد واحد أن يقوم بالمقارنة المرجعية، بشرط أن تتوافر فيه أو في مجموعة الأفراد الذين يكونون الفريق القائم بالمقارنة المرجعية مجموعة من المهارات (إبراهيم، ٢٠١٦، ص ٧٠)، وقد ذكرها عيسى (٢٠١٠، ص ١٤) على النحو التالي:

١. **مهارة التحليل:** لا شك أن امتلاك فريق التطبيق لمهارة تحليل طرق وأساليب العمل في الوحدات الرائدة وتحقيق الميزة التنافسية يعتبر من الأمور الأساسية والهامة للتطبيق الناجح لهذا الأسلوب.

٢. **مهارة المرونة:** إن توافر عنصر المرونة الفكرية لفريق التطبيق يساهم في تطويع المقارنة المرجعية للوحدات الرائدة بما يلائم ظروف وإمكانيات مؤسساتهم، وبما يحقق التطبيق السليم والملائم لبيئة المؤسسة.

٣. **مهارة توليد البدائل:** تعتبر هذه المهارة ذات أهمية كبيرة، خاصةً لو لم يكن الأسلوب الذي اتبعته المؤسسات الرائدة ملائم لظروف المؤسسة وإمكانياتها، بحيث يمكن توليد بدائل أخرى تؤدي إلى نفس النتائج وتحقق نفس مستويات الأداء إن لم تكن أفضل.

٤. **مهارة التفكير الإبداعي:** يجب على المؤسسة المطبقة لأسلوب المقارنة المرجعية عدم الاقتصار على المحاكاة فقط، بل أن تمتد للتفوق والسبق على المنافسين، وهذا لن يحدث بدون امتلاك القدرة على التفكير الإبداعي ل طرح أفكار مستحدثة ومستقبلية لم يصل إليها المنافسون بعد.

٥. مهارة الاستقراء المستقبلي: إن السبق التنافسي لن يتحقق ما لم تمتلك المؤسسة مهارة الاستقراء المستقبلي لاقتحام غموض المستقبل قبل المنافسين والإعداد والاستعداد لذلك بالصورة المناسبة.

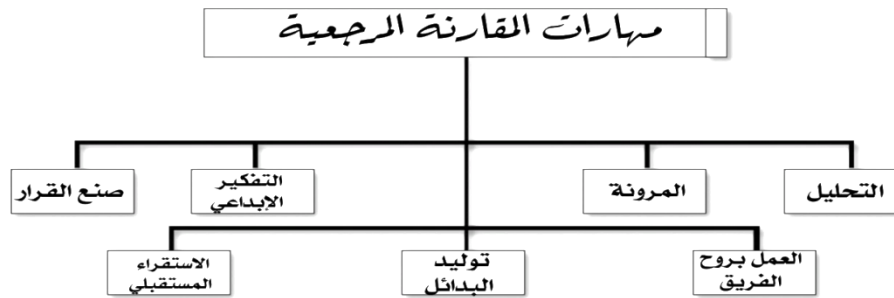
كما أن هناك مجموعة أخرى من المهارات الإدارية اللازم توافرها لدى العاملين على تطبيق المقارنة المرجعية ذكرها عبد الخالق وعلي (٢٠٠٩، ص ٩٧) كما يلي:

١. المهارات الفنية: وتتمثل هذه المهارات في امتلاك العاملين القدرة على تحليل وتبسيط الإجراءات المتعلقة بإنجاز العمل، والقدرة على تحري الفرص المناسبة للاتصال الفعال مع شركاء المقارنة، والتخلص من الروتين المعيق داخل المؤسسة، والقدرة على الإنجاز، والرغبة في أداء الواجبات، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والسعي وراء الأفكار الجديدة.

٢. المهارات الإنسانية: وتعني قدرة العاملين على تنسيق الجهود والعمل بروح الفريق، وامتلاكهم القدرة على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي يمتلكونها وتسخيرها لخدمة المؤسسة، والقدرة على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة، وتفهم مشاعر الآخرين وميولهم، وإفساح المجال لإظهار طاقتهم الإبداعية.

٣. المهارات الإدراكية التصورية: وتعتبر هذه المهارات عن قدرة العاملين على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والابتكار في الحلول، ويعد الشخص الذي يتمتع بمهارات تصورية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية ومن ثم يربط بين الأجزاء المتميزة وبين الأهداف المنشودة، والقدرة على النظرة الشمولية للمنظمة، وقدرته على تصور علاقات العاملين بالمؤسسة، وموقع مؤسساتهم من المؤسسات الأخرى.

ويخلص الشكل (٢) مهارات المقارنة المرجعية كما يلي:



شكل (٢): مهارات المقارنة المرجعية

المصدر: من إعداد الباحثة

### (٦-١) عوامل نجاح تطبيق المقارنة المرجعية:

تتسم المقارنة المرجعية بأنها عملية لتقييم أداء المؤسسة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، ولا تتوقف عند حد معين، حيث تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال أو النشاط أو الخدمة، سواء في داخل المؤسسة أو خارجها، وهناك مجموعة من العوامل التي تضمن نجاح تطبيقها، ذكرها كواشي (٢٠١٧، ص ٢٤٣) على أنها:

١. التعهد والالتزام الثابت من قبل القيادات العليا بتطبيق المقارنة المرجعية.
٢. تحديد العمليات الإدارية والإجراءات ذات التأثير الأكبر على أداء المؤسسة وتدعيم قدراتها التنافسية.

٣. تفعيل نظام متكامل للتقويم الذاتي للأداء الفردي، وأداء مجموعات العمل، وأداء المنظمة ككل بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.
٤. تطبيق المقارنة المرجعية طبقاً للموارد المتاحة والوقت الكافي ومستوى الخبرة لدى العاملين (سالم، ٢٠١٥، ص ٢٥٧).

وأشار عبد العزيز (٢٠١٤، ص ١٦٦) إلى أن مفاتيح نجاح تطبيق المقارنة المرجعية تتمثل في وجود هيكل تنظيمي مرن، وتهيئة البيئة المناسبة لذلك من حيث تغيير الثقافة التنظيمية بتأهيل الإدارات وتوجيهها نحو الاستفادة من مختلف الخبرات واستراتيجيات التميز، ثم تطبيقها بالشكل الذي يكفل تلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين، وإجراء الزيارات الميدانية للمؤسسات المنافسة بعد تجميع البيانات عنها وتحليلها للتأكد من أفضلها من قبل أفراد ذوي خبرة ومهارات عالية، والاستعداد الجدي للتعديل وتقبل التغيير، فقد ينتج عن عملية المقارنة المرجعية تغييرات في الهياكل التنظيمية للمؤسسة والعاملين فيها.

وبالتالي يمكن القول بأن نجاح تطبيق المقارنة المرجعية يتلخص في ثلاثة عوامل: عوامل إدارية (التزام القيادة العليا، وتخطيط عملية المقارنة المرجعية)، وعوامل تنظيمية (وجود هيكل تنظيمي مرن، ووجود نظام للحوافز)، وعوامل مادية وبشرية (توفير الموارد اللازمة، وتوفير الكوادر البشرية ذات الخبرة والكفاءة العالية).

## ٢- المقارنة المرجعية في التعليم:

### (٢-١) المقارنة المرجعية بمدارس التعليم الثانوي:

يعد الاهتمام بجودة التعليم أحد مؤشرات تقدم أي دولة، وفي الآونة الأخيرة أصبح هناك اهتمام بتطبيق معايير الجودة والتميز في مجال التعليم، باعتبار أن التعليم يمثل حجر الأساس للتطور والنمو الاقتصادي والحضاري، والمدرسة هي الأساس في ذلك، وبالتالي لم يعد تحقيق الأهداف في مستوياتها الدنيا الغاية التي تقف عندها الجهود، وإنما أصبح الوصول لدرجة عالية مقبولة من التميز في إتقان العمل وارتفاع مستويات الأداء هو ما تسعى ما إليه المجتمعات والدول المختلفة (عبد، ٢٠١٣، ص ٤٧٤).

وفي هذا الصدد ومن منطلق أن تحسين أداء المدارس الثانوية يحظى باهتمام كبير كونها البوابة المؤدية إلى سوق العمل أو إلى منظمات التعليم العالي بكافة أنواعه، ويقع عليها العبء الأكبر في صقل شخصية الفرد وبناء معارفه، لذا يجب الاهتمام بها كون مخرجاتها مدخلات لسوق العمل واحتياجاته ومتطلباته ومستوى إتقانه للتعليم العالي، ولذلك كان لزاماً على المدارس الثانوية السعي إلى تحقيق الجودة في أدائها، من خلال تحسين وتطوير أساليبها الإدارية، بما يزيد فرص التنافس في مجال التعليم، وتقديم مخرجات عالية الجودة (المالكي، ٢٠١٥، ص ٤)، وحيث أن الإدارة المدرسية هي المسؤولة عن إجراء هذا التطوير وإدارته، ولأن إحداث التغيير والتطوير الدائم بالمدرسة لا يقتصر على الحاضر بل يتناول المستقبل أيضاً، ومن هنا وجب البحث عن الكيفية التي يمكن بها إحداث هذا التغيير، وتقويم واقع المدرسة وتعديله نحو الواقع المأمول تحقيقه من خلال إتباع أساليب إدارية معاصرة كأسلوب المقارنة المرجعية (المحليبي، ٢٠٠٦، ص ٢٤٥).

وقد أكدت دراسة الشعباني وآخرون (٢٠١٣) أن أسلوب المقارنة المرجعية المستخدم في قياس الأداء وتقييمه يترتب عليه العديد من الفوائد للمنظمات، حيث تتمكن من خلاله من تقويم أدائها وسد فجواته عن طريق مقارنة مستويات أداء أنشطتها وعملياتها الإدارية الحالية مع أهدافها المستقبلية، وكذلك المؤسسات الأخرى التي أظهرت أداءً متفوقاً والقيام بعملية التخطيط للتحسين من خلال الاستفادة من الخبرات الناجحة، وقد شهدت المملكة العربية السعودية جهوداً حثيثة في

التطوير النوعي للتعليم، وحظي قطاع التعليم العام فيها بالعديد من المشروعات والتطويرية، والتي اشتملت على ممارسات تتعلق بالمقارنة المرجعية في مجال التخطيط المدرسي، والنمو المهني لمنسوبي المدارس، وتطوير الأداء المدرسي، والتوجيه والرقابة، أهمها: **الدليل التنظيمي والإجرائي لمدارس التعليم العام (الإصدار الثالث)** الذي يهدف هذا الدليل إلى زيادة كفاءة وفعالية الأداء المدرسي في مدارس التعليم العام بما فيها المدارس الثانوية، فقد أصدرت وزارة التعليم القرار رقم (٣٤٦٦٥٦٩٠) وتاريخ ١٤٣٤ / ٤ / ٩، الذي يقضي بتطبيق الدليل التنظيمي والإجرائي بمدارس التعليم العام ومن بينها المدارس الثانوية، وكذلك **جائزة التعليم للتميز** والذي يهدف نشر ثقافة التميز والإبداع والجودة والالتزام والإتقان في مكونات مجتمع التعليم، وإذكاء روح التنافس ببراز دور المتميزين من المنسوبين علمياً وإدارياً وتكريمهم، ونشر الممارسات التعليمية والإدارية المتميزة للارتقاء بمستوى الأداء، ويلخص الجدول (٣) بعض من الممارسات التي وردت في أدلة التعليم العام بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

**جدول (٣): ممارسات أبعاد المقارنة المرجعية وفقاً لأدلة التعليم العام بالمملكة العربية السعودية**

الممارسات المقارنة المرجعية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشكيل مجلس للجودة المدرسة أو لجنة للتميز والجودة لتحسين الأداء المدرسي.</li> <li>- تحديد فريق التدقيق الداخلي بالمدرسة من بين أعضائها.</li> <li>- قياس مدى ارتباط برامج الخطة التشغيلية بالخطة الاستراتيجية.</li> <li>- الاستفادة من التغذية الراجعة عند إعداد الخطة المدرسية.</li> </ul>	التخطيط المدرسي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشجيع المعلمين والعاملين الآخرين بالمدرسة على التدريب والنمو المهني بما يسهم في رفع أدائهم.</li> <li>- القيام بوضع خطة سنوية للزيارات الصفية التي تسهم في تبادل الخبرات وتطوير الأداء التدريسي للمعلمين.</li> <li>- تسهيل اجراءات اشتراك منسوبي المدرسة في الدورات التدريبية على مستوى إدارة التعليم أو على مستوى الوزارة.</li> </ul>	النمو المهني
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة برامج التنمية المهنية المقترحة لمنسوبي المدرسة، لتمكينهم وزيادة كفاءة عملية التعليم والتعلم.</li> <li>- حصر العناصر الداعمة والمعيقة لعملية التغيير</li> <li>- إعداد تقارير خارجية عن أداء المدرسة</li> <li>- تطوير أساليب الأداء المدرسي، وقياس حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والمعايير المطلوب تحقيقها.</li> <li>- تحديد العمليات اللازمة لتطوير الأداء المدرسي في ضوء المدارس المتميزة.</li> <li>- دعم تبادل الزيارات للمدارس المتميزة بغرض تبادل الخبرات.</li> </ul>	تطوير الأداء المدرسي

التوجيه والرقابة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متابعة إعداد التقرير السنوي لإنجازات المدرسة ونشاطاتها، ومتابعة أداء أعمال الهيئة التعليمية والإدارية من خلال زيارتهم والاطلاع على أعمالهم ونشاطاتهم ومشاركاتهم.</li> <li>- التأكد من نظامية الإجراءات المتبعة في تطبيق النظام الداخلي للمدرسة والمعمول بها في جميع الإجراءات والعمليات الإدارية بالمدرسة.</li> <li>- اتخاذ الإجراءات التصحيحية للعمليات التي أظهرت خللاً في الأداء في أثناء عملية التدقيق الداخلي.</li> <li>- مراجعة وتدقيق كافة العمليات والإجراءات بصورة مستمرة.</li> </ul>
------------------	---

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى (الدليل التنظيمي والإجرائي لمدراس التعليم العام الاصدار الثالث (١٤٣٧هـ)؛ والدليل التفسيري لمعايير جائزة التميز فئة الإدارة والمدرسة المتميزة (١٤٣٦هـ)).

## (٢-٢) المقارنة المرجعية وأهم العمليات الإدارية على مستوى المدرسة:

إن تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس يعود على العمليات الإدارية الخمسة الرئيسية (التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة) (McNamara, 2009, p. 64) بالعديد من المزايا التي يمكن إيضاحها كالتالي:

### (٢-٢-١) المقارنة المرجعية والتخطيط:

ذكر العجمي (٢٠١٣، ص ٣٣١-٣٣٢) عدداً من المزايا التي تعود على عملية التخطيط من تطبيق المقارنة المرجعية، منها:

١. تمكين الموظفين من وضع خطة للتجريب وتنمية روح الاستعداد لديهم لتجربة الجديد.
٢. وضع خطة تفصيلية للعمليات الأساسية المراد تطويرها وألويات تنفيذها.
٣. توظيف المعلومات التي تم جمعها من المدارس المتميزة في صنع واتخاذ القرارات بالمدرسة (الألفي، ٢٠١١، ص ٥٢).
٤. تشخيص وتحليل الأداء الحالي للمدرسة، وكذلك المشكلات التي تحد من فعالية العمل (الألفي، ٢٠١١، ص ٥٢).

### (٢-٢-٢) المقارنة المرجعية والتنظيم:

يحقق تطبيق المقارنة المرجعية في مجال التنظيم الإداري بالمدرسة الفوائد التالية (لاشين وآخرون، ٢٠١٢):

١. تحديد الطرق والوسائل والإمكانات المادية والبشرية التي تتمكن من خلالها المدرسة من تحقيق أهدافها.
٢. توفير آلية لجمع البيانات عن التنظيم داخل المدرسة، وعن الهياكل التنظيمية للمدارس الأخرى المتميزة.
٣. تضافر وتوحيد الجهود بين العاملين، والعمل في فرق ذات إدارة ذاتية.
٤. إدخال بعض التعديلات على الهيكل التنظيمي ليتناسب مع وسائل العمل الجديدة.

### (٢-٢-٣) المقارنة المرجعية والتوظيف:

وتساعد المقارنة المرجعية على التوظيف الأمثل للموارد البشرية داخل المدرسة بما يحسن مستوى الأداء ويصل بها إلى المنافسة من خلال ما يلي (أبو عوض، ٢٠١٥، ص ٥٠):



١. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في أداء العمليات وفق معايير الأداء الموضوعية.
٢. الأخذ بآراء العاملين بالمدرسة قبل اتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم.
٣. توزيع المهام والمسئوليات وفقاً لقدرات العاملين وميولهم في كافة المجالات الأدائية (الحوالي، ٢٠١٦، ص ٨٠).
٤. توظيف الأدوات والتجهيزات والتقنيات التعليمية المتطورة في حجرة الصف من قبل المعلمين (الحوالي، ٢٠١٦، ص ٨٠).

#### (٤-٢-٢): المقارنة المرجعية والتوجيه:

يحقق التوجيه الإداري السليم للمدرسة في ضوء المقارنة المرجعية الفوائد التالية (حنون، ٢٠١٠، ص ٤٤):

١. مساعدة الطلاب على معرفة ميولهم ومشكلاتهم وتحديد حلها.
٢. مساعدة قادة المدارس والمشرفين التربويين على تبني أساليب إدارية فعالة لأداء مهامهم التربوية.
٣. تحفيز العاملين بالمدرسة ورفع الروح المعنوية لديهم بما يشجع الإبداع والابتكار، ويحسن الأداء للأفضل.

#### (٥-٢-٢): المقارنة المرجعية والرقابة:

تعود المقارنة المرجعية على وظيفة الرقابة بما يلي (شكري، ٢٠١٦، ص ٣٤):

١. بيان نواحي الضعف والخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها.
٢. تصف نظام المعلومات الذي يضمن أداء العاملين بالمدرسة لمهامهم ومسئولياتهم طبقاً للمعايير.
٣. الاعتماد على أكثر من مصدر في متابعة وتقويم الأداء والتي من بينها ملاحظة الأداء، ومتابعة الأنشطة (حنون، ٢٠١٠، ص ٤٥).

#### (٣-٢) منهجيات تطبيق المقارنة المرجعية في التعليم:

لكي تحقق المقارنة المرجعية الفوائد المرجوة منها في المؤسسات التعليمية، فإن ذلك يتطلب وجود منهجية تتضمن خطوات عمل تسهل تطبيقها وتوجه العمل داخل المدارس نحو الأهداف المرسومة، وقد جاءت أدبيات المقارنة المرجعية بالعديد من المنهجيات، وفيما يلي عرض لبعض منها:

١. **منهجية Robert Camp**: تتضمن هذه المنهجية (Camp, 1989, p. 39) خمس خطوات رئيسية متعاقبة لتطبيق المقارنة المرجعية بنجاح، وهذه الخطوات هي: (التخطيط - Planning - التحليل Analysis - التكامل Integration - التنفيذ Action - النضج Maturity).

٢. **منهجية Alcoa**: تتضمن هذه المنهجية عدة خطوات، وهي كالتالي (Zairi&Leonard, 1996, p.62):

- يتولى قائد المدرسة ولجنة التميز والجودة مهمة البحث عن الممارسات الأفضل للأداء المدرسي.
- تحدد اللجنة العمليات الحرجة ذات الأولوية في التحسين.
- تُحدد المعايير التي سيتم مقارنتها.
- تضع اللجنة خطة مجدولة للتدقيق الداخلي لجمع البيانات حول مستوى العمليات والإجراءات داخل المدرسة، والمدارس الأخرى المتميزة والاستفادة منها بما يتناسب مع طبيعة المدرسة.
- تنفيذ الخطط ومتابعة تنفيذها، والوصول إلى المنافسة والتفوق على الأفضل.

**(٢-٤) النتائج المترتبة على تطبيق المقارنة المرجعية في التعليم:**

يترتب على نجاح تطبيق المقارنة المرجعية في الميدان التعليمي فوائد، منها (سرحان، ٢٠١٤، ص ٢٧):

١. توظيف التقنيات الإدارية المتجددة لبناء قدرات تنافسية أعلى وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة.
٢. تطوير وتحديث العمليات الإدارية في المدارس.
٣. رفع مستوى كفاءة العاملين بالمدرسة والارتقاء بمستوى أدائهم.
٤. الوفاء بمتطلبات المجتمع واحتياجات المستفيدين (الطلبة، وأولياء الأمور، والمعلمين، والمجتمع المحلي).
٥. تحقيق الترابط والتكامل الجيد والاتصال الفعال بين مستويات المدرسة المختلفة، وبين المدارس الأخرى.
٦. تنمية الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة بين العاملين في المدرسة لتحقيق أعلى مستويات التميز.

**ثانياً: الدراسات السابقة:**

وفيما يلي استعراضاً للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة:  
**قام الشثري (٢٠١٣)** بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التقويم المؤسسي، وكذلك متطلبات ومعوقات تطبيق منهجية التقويم المؤسسي القائمة على مدخلي القياس المرجعي والأداء المتوازن، وأيضاً التعرف على مبررات استخدام مدخلي القياس المرجعي والأداء المتوازن في التقويم المؤسسي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وصولاً إلى وضع تصور مقترح يعتمد على هذين المدخلين، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة بحثية طبقت على ٥٢ رئيس قسم. وقد توصلت الدراسة إلى في وجوب الاستفادة من الخبرات العالمية الناجحة في مجال التقويم المؤسسي، وأن الجامعة بحاجة إلى تطوير خططها الاستراتيجية وفقاً للتقويم المؤسسي.

**وقامت العبد العالي (٢٠١٤)** بدراسة التي هدفت إلى تحسين مستوى أداء الجامعات السعودية ممثلة بجامعة الملك سعود، من خلال تحديد مؤشرات أدائها الوظيفي ومقارنته بمؤشرات الأداء الوظيفي بجامعة ستانفورد الأمريكية باستخدام المقارنة المرجعية، وتم تطبيق المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي المقارن، وكذلك منهج المقارنة المرجعية، ومنهج البحث والتطوير (R&D) لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تصميم نموذج أداء من قبل الباحثة للمقارنة بين الجامعتين، واقتصر تطبيق الدراسة على جامعة الملك سعود كنموذج للجامعات السعودية وجامعة ستانفورد كنموذج للأداء المتميز. وخلصت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية هي أداة تحسين أسهمت في تطوير عدد من الجامعات من خلال الاستفادة من تجارب عالمية طبقتها.

**وقامت الحربي (٢٠١٧)** بدراسة هدفت 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 ومعوقات تطبيق المقارنة المرجعية في تقييم أداء إدارات التعليم في المملكة، وتم تطبيق المنهج الوصفي والنوعي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات بحثية، حيث طبقت الاستبانة على مديري إدارات التعليم ومساعدتهم وأمناء إدارات التعليم بكل إدارة وعددهم (٢٧٠) فرداً، كما تم تطبيق المقابلة على عينة قصدية مكونة من (٢٩) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية بالإضافة إلى كونها أسلوباً للتقييم تعتبر أسلوباً للتحسين والجودة في العمل الإداري، كما أشارت إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون

بدرجة كبيرة على متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية في إدارات التعليم بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١).

**وقام كلاً من العياشي وكريمة (٢٠١٤)** بدراسة هدفت إلى إبراز أهمية المقارنة المرجعية في تحقيق الجودة، ومدى إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية بمنظمات التعليم العالي بالدول العربية، وتوضيح كيفية القيام بتقييم جودة هيئة التدريس باستعمال أسلوب المقارنة المرجعية. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الأسس النظرية لموضوع الدراسة، مع دعم الأفكار النظرية بتجارب جامعات دولية نجحت في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية. ومن خلال ذلك توصلت الدراسة إلى أن نجاح عملية المقارنة المرجعية يعتمد على الالتزام التام بما يؤديه شركاء المقارنة المرجعية، وأن عملية المقارنة المرجعية تتطلب دعم الإدارة العليا مادياً وبشرياً والذي يعد المرتكز الأهم لإنجاح العملية.

**وقام حسنين وآخرون (٢٠١٥)** بدراسة هدفت إلى عرض وتقييم الإطار الفكري والفلسفي لأسلوب المقارنة بالأفضل كأحد أساليب التحسين المستمر، وقد استخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي الذي توصلت من خلاله إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق خطوات القياس المقارن بالأفضل في المؤسسات التعليمية، منها: المساهمة غير الكافية من جانب الإدارة العليا، والاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة والتطبيق، وضالة توافر البيانات والمعلومات على نحو دقيق وسريع.

**وقام قمبر (٢٠١٦)** بدراسة هدفت إلى تقييم أداء كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية الليبية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكذلك منهج دراسة الحالة، والمنهج المقارن، وطبقت نوعين من الاستبانات: الاستبانة الأولى وُزعت على عمداء الكليات، بينما وُزعت الاستبانة الثانية على رؤساء الأقسام والامتحانات في الكليات محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أنه ليس هناك آلية واضحة لتقييم جودة الأداء في أقسام الكليات محل الدراسة.

**وقام شوارتزمان (Schwartzman, 2010)** بدراسة هدفت إلى رصد واقع مؤشر تطوير التعليم الثانوي في البرازيل الذي قامت به وزارة التعليم البرازيلية لتحديد الأهداف ورصد تطور التعليم البرازيلي على أساس بعدي (الإنجاز الأكاديمي، وتدفق الطلاب)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمت مراجعة الوثائق والأدبيات لوزارة التعليم البرازيلية. وخلصت الدراسة إلى أن مستويات الإنجاز لدى الطلاب البرازيليين البالغين من العمر ١٥ سنة منخفضة جداً مقارنة مع طلاب البلدان المتقدمة في منظمة التعاون والتنمية.

**وقام مايتو وآخرون (Magutu et. al., 2011)** بدراسة هدفت إلى توثيق المقارنة المرجعية في الجامعات العامة بكينيا، وتحديد التحديات التي تواجه الجامعات في مجال تطبيق المقارنة المرجعية، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وطُبقت قوائم الاستقصاء لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في (٣١) من المدراء والموظفين الأكاديميين في جامعات كينيا العامة. وتوصلت الدراسة في نتائجها النظرية إلى أن المقارنة المرجعية تساعد الأفراد على تعلم وتحسين الممارسات الخاصة بتجويد القدرة العامة للجامعات، وأن نظم التحسين في الجامعات العامة الكينية جيدة.

**وقام وزك وآخرون (Woznick et. al., 2013)** بدراسة هدفت إلى عرض مفاهيم ونتائج برنامج "المقارنة المرجعية" الذي أجرته منظمة العمداء البولنديين، والذي يتألف من خمسة مشاريع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي المقارن، وتم جمع البيانات باستخدام قوائم الاستقصاء والاستبانات المتاحة إلكترونياً وشارك فيها (١١٢) جامعة و(٦٩) منظمة تعليمية.

وتوصلت إلى أن الجامعات بحاجة إلى تقييم خارجي لنظام ضمان الجودة كشرط لمصادقية المعايير التي تطبقها الجامعات في إجراءاتها المختلفة.

#### رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

بمقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة تبين ما يلي:

#### (١): أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في هدفها العام وهو التعرف على درجة تطبيق المقارنة المرجعية.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للبحث والدراسة، ما عدا دراسة العبد العالي (٢٠١٤)، ودراسة قمبر (٢٠١٦)، ودراسة عباس (Abbs, 2014).  
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة للبحث والدراسة، ما عدا دراسة العبد العالي (٢٠١٤)، ودراسة الحربي (٢٠١٧)، ودراسة العياشي وكريمة (٢٠١٤)، ودراسة حسنين وآخرون (٢٠١٥)، ودراسة مايتو وآخرون (Magutu et al., 2011)، ودراسة وزك وآخرون (Woznick et al., 2013).

#### (٢): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في عينة الدراسة، حيث تكونت من معلمات المدارس الثانوية.

- اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في حدودها المكانية والمؤسسية، حيث أنها تناولت درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان.

#### (٣): أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- تحديد المنهج المناسب للدراسة الحالية.

- إبراز مشكلة الدراسة وأسئلتها.

- بناء الإطار النظري للدراسة.

- وضع تصور لأداة الدراسة الميدانية وتحديد أبعادها وفقراتها.

- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة الحالية والتعليق على النتائج.

#### (٤): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تتناول واقع تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان، وتعد هذه الدراسة الأولى - حسب علم الباحثة - التي تُجرى على المدارس التعليم العام بشكل عام، والمدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان بشكل خاص وذلك فيما يتعلق بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

#### طريقة الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء من الدراسة: منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، وجمع معلومات الدراسة، ومتغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وذلك كما يلي:

**- منهج الدراسة:**

تم اعتماد المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

**- مجتمع الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان ممن هن على رأس العمل في العام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ، والبالغ عددهن (١٥١١) معلمة.

**- عينة الدراسة:**

تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستجاب منهن (٣٦٩) معلمة، واستبعدت (١٤) غير صالحة للتحليل الإحصائي، فبقى من أفراد العينة (٣٥٥) معلمة يمثلن ما نسبته (٢٣,٥%) تقريباً من حجم العينة، وقد توزعن حسب متغيرات الدراسة كما في الجدول (٤):

**جدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة ونسبهم المئوية**

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العملي	جامعي	٣١٩	٨٩,٩%
	فوق الجامعي	٣٦	١٠,١%
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧٠	١٩,٧%
	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١١٣	٣١,٨%
	١٠ سنوات فأكثر	١٧٢	٤٨,٥%

**- أداة الدراسة:**

قامت الباحثة ببناء وتقنين أداة الدراسة، وهي الاستبانة، والتي تكونت في صورتها النهائية من جزأين، يهدف الجزء الأول إلى التعريف بالدراسة وتعليمات تعبئة الاستبانة والبيانات الشخصية لأفراد العينة، ويهدف الجزء الثاني إلى قياس التصورات حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها بسلم إجابات وفق نموذج ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، ويجب أفراد العينة عن كل فقرة وعددها (٤٦) فقرة باختيار درجة موافقة واحدة من بين بدائل الإجابة الثلاثة بوضع إشارة (✓) داخل الخانة المناسبة.

**- صدق الأداة:**

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على (٢٤) محكماً من المختصين في التربية وعلم النفس في عدد من الجامعات والكليات المختلفة السعودية والعربية، ومن عدد من الممارسين والممارسات في الميدان التربوي بالتعليم العام من العاملين في وزارة التعليم وإدارات التعلم التابعة لها، وإجراء التعديلات اللازمة المتعلقة بشمول الاستبانة لدرجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها، ومدى كفايتها لغايات هذه الدراسة، ووضوح هدف كل فقرة، ودقة صياغتها، وتعديل ما يروونه مناسباً. وقد عُدت موافقة (٢٤) من المحكمين على مناسبة الفقرة شرطاً لاعتمادها.

ولاستخراج دلالات صدق بناء الاستبانة استخرجت معاملات الفقرات مع الدرجة الكلية بتحليل هذه الفقرات وحساب معامل التمييز لكل فقرة مع الدرجة الكلية، وقد تراوحت بين (٠,٨٢٧-٠,٨٨٣) وهذا يعني أن جميع المعاملات كانت درجة مقبولة ودالة إحصائياً، وفق الجدول (٥):

جدول (٥): معاملات ارتباط بيرسون لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للأداة

معامل الارتباط	المحور
**٠,٨٨٣	التخطيط المدرسي
**٠,٨١٨	النمو المهني لمنسوبات المدرسة
**٠,٨٢٥	تطوير الأداء المدرسي
**٠,٨٢٧	التوجيه والرقابة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١).

#### - ثبات الأداة:

للتحقق من تمتع الأداة بمعامل ثبات مقبول إحصائياً وذي دلالة تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (٥٠) معلمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد بلغ (٠,٩٠١)، وهي درجة ثبات عالية تشير إلى إمكانية تطبيقها لتحقيق أهداف الدراسة. والجدول (٦) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول (٦): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
١	التخطيط المدرسي	٨	٠,٨٤٤
٢	النمو المهني لمنسوبات المدرسة	٩	٠,٨٣٦
٣	تطوير الأداء المدرسي	١٦	٠,٨٨٥
٤	التوجيه والرقابة	١٣	٠,٨٧٤
	الثبات الكلي	٤٦	٠,٩٠١

#### - جمع معلومات الدراسة:

جمعت معلومات الدراسة من معلمات المدارس الثانوية للبنات أفراد عينة الدراسة ممن هن على رأس العمل في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ بعد موافقة الجامعة وكذلك إدارة التعليم بمنطقة جازان بالتطبيق.

#### - متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: المقارنة المرجعية.
- المتغير التابع: تطبيق المقارنة المرجعية.
- المتغيرات التصنيفية:
- ١. المؤهل العلمي: وله مستويين، وهما (جامعي، فوق الجامعي).

٢. سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات، وهي (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).

#### - الأساليب الإحصائية المستخدمة للدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول المتعلق بتقديرات معلمات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان لدرجة تطبيق المقارنة المرجعية بمدارسهن.
- اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) للإجابة عن السؤال الثاني المتعلق بالفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (جامعي، وفوق الجامعي).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بالفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).
- اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق الظاهرية في إجابات الأسئلة تُعزى لمتغيرات الدراسة.

#### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان لدرجة تطبيق المقارنة المرجعية بمدارسهن، كما تم ترتيب المحاور تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل منها، كما هي موضحة بالجدول التالي (٧):  
جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢	درجة تطبيق المقارنة المرجعية فيما يتعلق بالنمو المهني لمنسوبات المدرسة	٤,٢٢	٠,٦٠	١
١	درجة تطبيق المقارنة المرجعية فيما يتعلق بالتخطيط المدرسي	٤,١٨	٠,٥٩	٢
٤	درجة تطبيق المقارنة المرجعية فيما يتعلق بالتوجيه والرقابة	٤,١٣	٠,٦٥	٣
٣	درجة تطبيق المقارنة المرجعية فيما يتعلق بتطوير الأداء المدرسي	٤,٠٩	٠,٦٠	٤
-	المتوسط الحسابي العام	٤,١٥	٠,٥٦	-

يتضح من خلال الجدول (٦) أن درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها، جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي عام (٤,١٥) وبانحراف معياري (٠,٥٦)، حيث يأتي النمو المهني لمنسوبات المدرسة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام (٤,٢٢) وبانحراف معياري (٠,٦٠)، يليه التخطيط المدرسي بمتوسط حسابي عام (٤,١٨)

وبانحراف معياري (٠,٥٩)، وبالمرتبة الثالثة يأتي التوجيه والرقابة بمتوسط حسابي عام (٤,١٣) وبانحراف معياري (٠,٦٥)، وفي المرتبة الأخيرة يأتي تطوير الأداء المدرسي من حيث التطبيق في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان بمتوسط حسابي عام (٤,٠٩) وبانحراف معياري (٠,٦٠)، وقد نُعزى مثل هذه النتيجة إلى تقدير معلمات المدارس الثانوية للبنات للجهود الإدارية الذي تقوم به قائدات المدارس للارتقاء بمستويات الأداء وتطوير إجراءات العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبد العالي (٢٠١٤)، ودراسة (Magutu et. al., 2011).

كما تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها على فقرات كل محور من محاور الأداة، وجاءت النتائج كالتالي:

#### المحور الأول: درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها فيما يتعلق بالتخطيط المدرسي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور، وتبين أن تقديرات معلمات المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان لدرجة تطبيق المقارنة المرجعية بمدارسهن فيما يتعلق بالتخطيط المدرسي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٤,١٨) بانحراف معياري (٠,٥٩) وقد يُعزى ذلك إلى إدراك معلمات المدارس الثانوية لجهود قائدات مدارسهن في مجال التخطيط المدرسي الجيد ودوره في تطوير الأداء من خلال البحث عن الممارسات الأفضل داخل المدرسة وخارجها، وجاءت العبارة (٣) "توضح المعايير التي يمكن من خلالها تحسين الأداء" في المرتبة الأولى بدرجة تطبيق مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٣٣)، وبانحراف معياري (٠,٧٠) وقد يُعزى ذلك إلى إدراك معلمات المدارس الثانوية للدور الذي يقمن به قائدات مدارسهن في توضيح المعايير وشرحها في مساعدة المنسوبات في التعرف على الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٧)، بينما جاءت العبارة (٦) "تقيس مدى ارتباط الخطة التشغيلية بالخطة الاستراتيجية" في المرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٠٢)، وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وقد يُعزى السبب في ذلك إدراك معلمات المدارس الثانوية إلى أن نجاح الخطة التشغيلية في تحقيق أهدافها والارتقاء بجميع جوانب العمل بالمدرسة مرتبط بمدى توافرها مع الخطة الاستراتيجية المدرسية المعدة في ضوء الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

#### المحور الثاني: درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها فيما يتعلق بالنمو المهني لمنسوبات المدرسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور، وتبين أن درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها فيما يتعلق بالنمو المهني لمنسوبات المدرسة جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٢٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٠)، وقد يُعزى ذلك إلى مستوى تقدير معلمات المدارس الثانوية للجهود التي تبذلها قائدات المدارس في سبيل توفير بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار، جاءت العبارة (١١)، وهي (تحث المنسوبات على الالتحاق ببرامج تدريبية للتعرف على مستجدات تطوير الأداء) بالمرتبة الأولى بدرجة تطبيق مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (٤,٣٩) وانحراف معياري (٠,٦٧)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى وعي معلمات المدارس الثانوية بدور التنمية المهنية المستدامة لمنسوبات المدرسة في تحسين الأداء المدرسي، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الركبان (٢٠١٦)، بينما جاءت العبارة وجاءت العبارة (١٤)، وهي (تتبنى ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع) بالمرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٨٤)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى تقدير معلمات المدارس الثانوية لحرص



قائدات مدارسهن على توفير بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار، ودور ذلك في دعمهن مهنيًا نحو تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة لبلوغها، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الركبان (٢٠١٦).

**المحور الثالث: درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها فيما يتعلق بتطوير الأداء المدرسي:**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور، وتبين أن درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها فيما يتعلق بتطوير الأداء المدرسي جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٦٠)، وقد يُعزى ذلك إدراك معلمات المدارس الثانوية للدور الذي يقمن به قائدات المدارس في سبيل تطوير الأداء المدرسي، وكذلك اهتمام قائدات المدارس بتطوير العمل الإداري بالمدرسة، وجاءت العبارة (٢١)، وهي (تستعين بالمنسوبات الكفاء لتحليل مستوى أداء العمليات والإجراءات المطلوب تطويرها سعياً نحو الأفضل) بالمرتبة الأولى بدرجة تطبيق مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٨٤)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى إدراك معلمات المدارس الثانوية أن ذلك يشكل حافزاً لاستثمار الطاقات الكامنة في المنسوبات بما يخدم تطوير العمل المدرسي، وتختلف مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١٧)، بينما جاءت العبارة (٢٩)، وهي (تعد تقارير خارجية عن أداء المدرسة) بالمرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨٨)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى مستوى تقدير معلمات المدارس الثانوية لسعي قائدات مدارسهن إلى تحقيق المركز التنافسي من خلال إعداد التقرير السنوي ورفعته إلى إدارات التعليم لإيضاح مستوى منجزات المدرسة.

**المحور الرابع: درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها فيما يتعلق بالتوجيه والرقابة:**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور، وتبين أن درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها فيما يتعلق بالتوجيه والرقابة جاءت بدرجة تطبيق مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,١٣) وانحراف معياري (٠,٦٥)، وقد يُعزى ذلك إلى دعم ومتابعة قائدات المدارس لمدى تنفيذ الخطة المدرسية وتقييمها في ضوء معايير الأداء المستهدف تحقيقها، وجاءت العبارة (٣٤)، وهي (توجه جهود المنسوبات نحو أداء العمليات وفق معايير الأداء التي تتطلع لتحقيقها) بالمرتبة الأولى بدرجة تطبيق مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (٤,٢٨) وانحراف معياري (٠,٦٨)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى مستوى تقدير معلمات المدارس الثانوية لرغبة قائدات المدارس في تحسين مستوى أداء العمليات بما يحقق جودة العمل المدرسي، بينما جاءت العبارة (٤٣)، وهي (تراجع كافة العمليات والإجراءات بصورة مستمرة) بالمرتبة الأخيرة بدرجة تطبيق مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٩١)، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى مستوى تقدير معلمات المدارس الثانوية لاهتمام قائدات مدارسهن بمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء المدرسي، وتقديم المعلومات الكافية عن مستوى الأداء المدرسي لمنسوبات المدرسة، وأيضاً لإدارة التعليم ليعمل كلٌّ فيما يخصه للارتقاء بمستوى المدرسة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق**

**المقارنة المرجعية في مدارسهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي (جامعي، فوق الجامعي)؟**

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)، ويتضح ذلك من خلال الجدول (٨) وذلك على النحو التالي:

جدول (٨): نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في مدارسهن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل الدراسي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
التخطيط المدرسي	فوق الجامعي	٣٦	١٩٢,٨١	٦٩٤١,٠٠	٠,٩١٧-	٠,٣٥٩
	جامعي	٣١٩	١٧٦,٣٣	٥٦٢٤٩,٠٠		
النمو المهني لمنسوبات المدرسة	فوق الجامعي	٣٦	١٨١,٥٠	٦٥٣٤,٠٠	٠,٢١٧-	٠,٨٢٨
	جامعي	٣١٩	١٧٧,٦١	٥٦٦٥٦,٠٠		
تطوير الأداء المدرسي	فوق الجامعي	٣٦	١٩٢,٣٢	٦٩٢٣,٥٠	٠,٨٨٦-	٠,٣٧٦
	جامعي	٣١٩	١٧٦,٣٨	٥٦٢٦٦,٥٠		
التوجيه والرقابة	فوق الجامعي	٣٦	١٨٩,١٩	٦٨١١,٠٠	٠,٦٩٤-	٠,٤٨٨
	جامعي	٣١٩	١٧٦,٧٤	٥٦٣٧٩,٠٠		
الدرجة الكلية لتطبيق المقارنة المرجعية	فوق الجامعي	٣٦	١٨٥,٨٣	٦٦٩٠,٠٠	٠,٤٨٣-	٠,٦٢٩
	جامعي	٣١٩	١٧٧,١٢	٥٦٥٠٠,٠٠		

يتضح من خلال الجدول السابق (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في مدارسهن، ومحاورها الفرعية المتمثلة في (التخطيط المدرسي، والنمو المهني لمنسوبات المدرسة، وتطوير الأداء المدرسي، والتوجيه والرقابة) باختلاف متغير المؤهل العلمي، وقد يُعزى السبب في ذلك إلى إيمان المعلمات بأهمية مواكبة المستجدات التعليمية، وإحداث التطوير في الإدارة المدرسية، وتحقيق المصلحة العامة بغض النظر عن مؤهلاتهن العلمية، ويضاف إلى ذلك التباين الظاهر في توزيع أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الحربي (٢٠١٧).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في مدارسهن تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، وذلك يتضح من خلال الجدول التالي (٩)، وذلك على النحو التالي:

جدول (٩): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للفروق في بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في مدارسهن تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحاور	المجموعات	مج المربعات	د.ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط المدرسي	بين المجموعات	١,١٦٣	٢,٠٠٠	٠,٥٨١	١,٦٩٦	٠,١٨٥
	داخل المجموعات	١٢٠,٦٥٩	٣٥٢,٠٠٠	٠,٣٤٣		
	المجموع	١٢١,٨٢٢	٣٥٤,٠٠٠			
النمو المهني لمنسوبات المدرسة	بين المجموعات	٢,٥٩٠	٢,٠٠٠	١,٢٩٥	٣,٦٩٢	٠,٠٢٦
	داخل المجموعات	١٢٣,٤٦٧	٣٥٢,٠٠٠	٠,٣٥١		
	المجموع	١٢٦,٠٥٧	٣٥٤,٠٠٠			
تطوير الأداء المدرسي	بين المجموعات	٣,٣١٦	٢,٠٠٠	١,٦٥٨	٤,٦٨٦	٠,٠١٠
	داخل المجموعات	١٢٤,٥٤٤	٣٥٢,٠٠٠	٠,٣٥٤		
	المجموع	١٢٧,٨٦١	٣٥٤,٠٠٠			
التوجيه والرقابة	بين المجموعات	٢,٢١٧	٢,٠٠٠	١,١٠٩	٢,٦٦١	٠,٠٧١
	داخل المجموعات	١٤٦,٦٥١	٣٥٢,٠٠٠	٠,٤١٧		
	المجموع	١٤٨,٨٦٨	٣٥٤,٠٠٠			
الدرجة الكلية لتطبيق المقارنة المرجعية	بين المجموعات	٢,١٤٦	٢,٠٠٠	١,٠٧٣	٣,٥٢٥	٠,٠٣٠
	داخل المجموعات	١٠٧,١٤٠	٣٥٢,٠٠٠	٠,٣٠٤		
	المجموع	١٠٩,٢٨٦	٣٥٤			

يتضح من خلال الجدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية في مدارسهن فيما يتعلق بكل من (التخطيط المدرسي، التوجيه والرقابة) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، وقد يُعزى السبب في ذلك إدراك قائدات المدارس لأهمية دور المعلمات في إثراء الخطة المدرسية بمجموعة من الأفكار التطويرية، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحربي (٢٠١٧)، في حين أوضحت النتائج بالجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بكل من (النمو المهني لمنسوبات المدرسة - تطوير الأداء المدرسي) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، وباستخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD) ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي فئة من فئات متغير عدد سنوات الخبرة، أوضحت نتائج الجدول (٩) وجود فروق ذات

دلالة إحصائية لصالح من لديهن خبرة (١٠) سنوات فأكثر، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن معلمات المدارس الثانوية ممن خبرتهن (١٠) سنوات فأكثر يوافقن بدرجة أكبر على تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان في محاورها الفرعية المتعلقة بكل من (النمو المهني لمنسوبات المدرسة، تطوير الأداء المدرسي). وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن قضاء المعلمات لوقت أطول في ممارسة مهنة التدريس يكسبهن خبرات مهنية تمكنهن من فهم واقع الأداء المدرسي، ومدى الحاجة لبيئة تعليمية داعمة للتطوير والتغيير نحو الأفضل.

جدول (١٠): اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات تقديرات معلمات المدارس الثانوية بمنطقة جازان حول الدرجة الكلية لتطبيق المقارنة المرجعية في مدارسهن فيما يتعلق بكل من (النمو المهني لمنسوبات المدرسة، تطوير الأداء المدرسي) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	الخبرة	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أقل من ٥ سنوات	٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٠ سنوات فأكثر
النمو المهني لمنسوبات المدرسة	أقل من ٥	٧٠	٤,١٢	٠,٥٢	-	-	-
	٥ إلى أقل من ١٠	١١٣	٤,١٤	٠,٧١	-	-	-
	١٠ سنوات فأكثر	١٧٢	٤,٣٠	٠,٥٣	*٠,١٨٦	*٠,١٦٠	-
تطوير الأداء المدرسي	أقل من ٥	٧٠	٣,٩١	٠,٥٨	-	-	-
	٥ إلى أقل من ١٠	١١٣	٤,٠٧	٠,٦٨	-	-	-
	١٠ سنوات فأكثر	١٧٢	٤,١٧	٠,٥٣	**٠,٢٥٧	-	-
الدرجة الكلية لتطبيق المقارنة المرجعية	أقل من ٥	٧٠	٤,٠٣	٠,٥١	-	-	-
	٥ إلى أقل من ١٠	١١٣	٤,١٢	٠,٦٣	-	-	-
	١٠ سنوات فأكثر	١٧٢	٤,٢٣	٠,٥١	*٠,١٩٩	-	-

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١). \* دال عند مستوى (٠,٠٥).

#### خلاصة لأهم نتائج الدراسة:

1. جاءت درجة تطبيق المقارنة المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازان من وجهة نظر معلماتها بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع المحاور (٤,١٥)، وبانحراف معياري مقداره (٠,٥٦)، وجاء ترتيب محاور الاستبانة كما يلي:
  - جاء محور واقع تطبيق المقارنة المرجعية فيما يتعلق بالنمو المهني لمنسوبات المدرسة في المرتبة الأولى بدرجة تطبيق مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٢٢)، وبانحراف معياري مقداره (٠,٦٠).
  - جاء محور واقع تطبيق المقارنة المرجعية فيما يتعلق بالتخطيط المدرسي في المرتبة الثانية بدرجة تطبيق مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٨)، وبانحراف معياري مقداره (٠,٥٩).

- جاء محور واقع تطبيق المقارنة المرجعية فيما يتعلق بالتوجيه والرقابة في المرتبة الثالثة بدرجة تطبيق مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٣)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٥).
- جاء محور واقع تطبيق المقارنة المرجعية فيما يتعلق بتطوير الأداء المدرسي في المرتبة الرابعة بدرجة تطبيق مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٩)، وبانحراف معياري مقداره (٠.٦٠).
- ٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات وجهات نظر المعلمات حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية باختلاف متغير المؤهل العلمي.
- ٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات وجهات نظر المعلمات حول درجة تطبيق المقارنة المرجعية فيما يتعلق بمحوري (النمو المهني لمنسوبات المدرسة، وتطوير الأداء المدرسي) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة لصالح من لديهن خبرة عشر سنوات فأكثر، بينما لا توجد فروق فيما يتعلق بمحوري (التخطيط المدرسي، والتوجيه والرقابة) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة.

### التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، توصي بما يلي:

١. بناء قاعدة بيانات خاصة بإنجازات كل مدرسة تسمح بتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة للمدارس المتميزة، وذلك من خلال العمل على تبني النظم الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل المدارس بهدف توفير بيانات ومعلومات عن منجزات أداء كل مدرسة والتي يمكن استخدامها كمدخلات لعملية المقارنة المرجعية.
٢. إنشاء أقسام للمقارنة المرجعية في إدارات التعليم لإبراز دور وأهمية المقارنة المرجعية في رفع المستوى التعليمي والأداء الإداري للمدرسة.
٣. تشجيع القيادات المدرسية على تبني خطة واضحة لتطوير الأداء المدرسي في ضوء المقارنة المرجعية، وذلك من خلال العمل على تطوير الخطة المدرسية، والاستفادة من خطط المدارس المتميزة عند إعدادها، بحيث تتضمن هذه الخطة حلولاً إجرائية لمعالجة الفجوات الأدائية بالمدرسة والتي قد تؤثر على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وأن يتم العمل على تحويل موازنة الخطة من موازنة الأبواب والبنود إلى موازنة الأداء والبرامج.
٤. الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص بين منسوبات المدرسة في مجال النمو المهني ليتحقق التطوير على كافة المستويات، وذلك من خلال العمل على وضع نظام داخل المدرسة لبرامج التنمية المهنية يعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للمنسوبات، ويفعل الأنشطة والبرامج التدريبية التي تسهم فعلياً في تطوير قدرات المنسوبات وتزيد من كفاءتهن في سبيل تطوير أداء الأنشطة والعمليات الإدارية بالمدرسة.
٥. تمكين قائدات المدارس بالصلاحيات الكافية لتطوير أداء المدرسة في ضوء المقارنة المرجعية، وذلك من خلال دعم أسلوب اللامركزية الإدارية، ومنح القائدات صلاحيات إدارية ومالية أكبر تمكنهن من الإبداع والابتكار بعيداً عن الالتزام بالإجراءات الروتينية.
٦. وضع أسس جديدة في انتقاء القيادات المدرسية بتحديد معايير اختيار تختلف عن المعايير التقليدية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس، وذلك من خلال تطوير معايير اختيار القيادات المدرسية بحيث تتضمن بنوداً تتعلق بنواحي التميز والإبداع والابتكار لدى القائدات.
٧. تبني آلية للحوافز تربط الترقيات والمكافآت لمنسوبات المدارس بجودة الأداء، وذلك من خلال ربط الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم لمنسوبات المدرسة بمقدار إنجازهن، ومساهمتهن

الفعالية في تطوير أداء المدرسة، وألا تمنح هذه الحوافز إلا لمن تسهم في تطوير الأداء المدرسي؛ لإثارة التنافس فيما بينهم، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهود.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، أحمد إبراهيم (٢٠١٦). بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجامعات المصرية: مدخل القياس المقارن، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الدول العربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: القاهرة.

الألفي، هاني رزق عبد الجواد (٢٠١١). رؤية مقترحة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعات السعودية بالإفادة من خبرة بعض الجامعات الأمريكية، مستقبل التربية العربية، مصر، ١٩ (٨٠)، ص ص ٩-٦٤.

البرواري، نزار عبد المجيد؛ وباشيوة، لحسن عبد الله (٢٠١١). إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

بلاسكه، صالح؛ ومزياني، نور الدين (٢٠١٣). مساهمة المقارنة المرجعية في بناء وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع(٤)، ص ص ٥٩-٧٠.

الحربي، مها محمد (٢٠١٧). تطوير تقييم أداء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء المقارنة المرجعية "نموذج مقترح"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية: الرياض.

حسنين، محمد رفعت؛ وعبد ربه، صابر صبحي؛ والدجج، عائشة عبد الفتاح (٢٠١٥). نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية: مراكز التعليم المفتوح نموذجاً، مجلة العلوم التربوية-مصر، ٢٣ (٣)، ص ص ٥١٣ - ٥٤٢.

حسين، حسين وليد (٢٠١٥). استخدام المقارنة المرجعية في تقويم الأداء المصرفي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العراق، ٩ (٣٤)، ص ص ٧٢٣-٧٤٦.

حنون، نادية مراد (٢٠١٠). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا: فلسطين.

الحولي، علي عبد الله (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة غزة الإسلامية، كلية التربية: فلسطين.

الركبان، الجوهرة بنت عثمان (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في كليات التربية بالجامعات السعودية وفق مدخل المقارنة المرجعية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي: الرياض.

سالم، خالد محمد (٢٠١٥). التقييم المحاسبي لفعالية أسلوب القياس المرجعي بهدف احتواء الأخطار الاستراتيجية المتعلقة بعدم مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدارسات التجارية والبيئية مصر، ٦ (١)، ص ص ٢٤٧-٢٦٩.

سرحان، فتحي (٢٠١٤). إدارة الجودة الشاملة: الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، القاهرة: مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع.

سلمان، علاء جاسم؛ وفرج، مشتاق كامل؛ وأحمد، نهاد حسين (٢٠١٤). دور المقارنة المرجعية فى تحسين أداء المنظمات بالتطبيق فى بنك سبأ الإسلامى وبنك التضامن الإسلامى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع(٤٠)، ص ص ٢٧٩-٣٠٣.

السلمى، علي (١٩٩٨). تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

سهمود، إيهاب عبد ربه (٢٠١٣). واقع إدارة التميز فى جامعة الأقصى وسبل تطويرها فى ضوء النموذج الأوروبى للتميز EFQM، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى: فلسطين.

الشبراوى، عادل (١٩٩٥). الدليل العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: آيزو ٩٠٠٠- والمقارنة المرجعية، القاهرة: مكتبة رجل الأعمال.

الشثري، عبد العزيز بن ناصر (٢٠١٣). تصور مقترح للتقويم المؤسسى بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية باستخدام مدخلى القياس المرجعى والأداء المتوازن، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ع(٤٦)، ص ص ٢-٣٥.

أبو شرخ، جمال (٢٠١٢). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة: فلسطين.

الشعباني، صالح إبراهيم يونس؛ وخضر، جرجيس مصطفى؛ وحسن، كفاح جبار (٢٠١٣). استخدام تقنية المقارنة المرجعية فى تقويم أداء القطاع السياحي بالتطبيق على عينة من فنادق بعض المحافظات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، ٨(٣٢)، ص ص ١٣٥-١٥٦.

شقوره، منير حسن (٢٠١٢). إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى مديري المدارس الثانوية فى محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأزهر بغزة، كلية التربية: فلسطين.

شكري، مرخ طاهر (٢٠١٦). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفى لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية فى محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا: فلسطين.

طالب، علاء فرحان؛ ومحمد، عبد الفتاح جاسم (٢٠٠٩). أساسيات المقارنة المرجعية، عمان: دار صفاء للتوزيع والنشر.

طه، محمد حسنين السيد (٢٠١٤). قياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة من الجامعات المصرية: مدخل القياس المقارن، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية- مصر، ٥(٢)، ص ص ٢٣١-٢٥٣.

عبد الخالق، فؤاد محمد؛ وعلي، محمد محمود (٢٠٠٩). الإدارة والتخطيط التربوي، ط٣، الدمام: مكتبة المتنبي.

عبد العاطي، صلاح الدين المتبولي (٢٠٠٧). معايير الاعتماد فى التعليم الجامعى فى الوطن العربى من التنظير إلى التطبيق-دراسة مقارنة باستخدام أسلوب القياس المقارن بالأفضل

(Benchmarking)، مجلة كلية التربية بالمنصورة-مصر، ١(٦٥)، ص ص ٣٦٤ - ٤٤١.

العبد العالي، فوزية بنت محمد (٢٠١٤). استخدام المقارنة المرجعية لتحسين مستوى أداء الجامعات السعودية "جامعة الملك سعود أنموذجاً"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية التربية: الرياض.

عبد العزيز، سمير محمد (٢٠١٤). التحليل المالي الاستراتيجي والمقارنة المرجعية، مصر: مركز إسكندرية للكتاب.

عبد العزيز، سمير محمد (٢٠١٤). التحليل المالي الاستراتيجي والمقارنة المرجعية، مصر: مركز إسكندرية للكتاب.

عبد الوهاب، سمير محمد (٢٠٠٩). المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض في ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩، ص ص ١-٣٣.

عبد، غسان فيصل؛ وحنظل، قاسم أحمد (٢٠١٢). تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية (دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨(٢٤)، ص ص ٤٣-٧٣.

عبد، عبد الكريم أحمد محمد (٢٠١٣). متطلبات تأهيل مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الاعتماد المدرسي، اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، الرياض في ٤-٦ فبراير، ص ص ٤٧٣-٥٠١.

عبيد، عوني فتحي (٢٠٠٩). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة: فلسطين.

العجمي، محمد حسنين (٢٠١٣). الإدارة والتخطيط التربوي، (ط٣)، الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع.

العقباوي، عبير عيد (٢٠١٤). الكايزن KAIZEN، جدة: مكتبة كنوز المعرفة.

عمادة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي (٢٠١٤). مؤشرات قياس الأداء والمقارنة المرجعية، جامعة الأميرة نورة: الرياض.

عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة. القاهرة: عالم الكتب.

أبو عوض، رانيا جاسر (٢٠١٥). واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: فلسطين.

العياشي، زرزار؛ وكريمة، غياد (٢٠١٤). فاعلية المقارنة المرجعية في تطوير جودة التعليم العالي. ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتيسير- كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بوحدة المغرب، ع(٣)، ص ص ٩٣-١١٩.



العياشي، زرزار؛ وكريمة، غياد (٢٠١٧). الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات العربية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية الجزائرية، ع(٧)، ص ص ٢٠٩-٢٢٥.

العيدروس، أغادير بنت عبد الله (٢٠١٢). تصور مقترح لتطوير نظام تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية: مكة المكرمة.

عيسى، حمادة السيد (٢٠١٠). أسلوب المقارنة المرجعية **Benchmarking**، ورقة عمل غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة: مصر.

الغبان، نائر صبري؛ وحسين، نادية (٢٠٠٥). التكامل بين تقنيتي بطاقة العلاقات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية- دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الويزيرية وديالي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد: العراق.

القزاز، إسماعيل إبراهيم؛ والحديثي، رامي حكمت؛ وكوريل، عادل عبد المالك (٢٠٠٩). **SIX SIGMA** وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القصراوي، عبد الرحمن فخري (٢٠١٥). دور المقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف الصناعية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال: الأردن.

قمير، جميلة سعيد (٢٠١٦). تقييم أداء كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية. المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي (IACQAM'2016)، ص ص ١١٣-١٢١.

القيسي، هناء محمود (٢٠١١). فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

كواشي، مراد رابع (٢٠١٧). نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالجزوات، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٣(٢)، ص ص ٢٣٣-٢٥٨.

كوسه، خديجة محمد (٢٠١٢). التكامل بين أسلوب القياس المرجعي وأسلوب التكلفة على أساس النشاط بهدف تحسين الأداء، مجلة فكر وإبداع-مصر، ج(٦٧)، ص ص ٤٥٣-٤٧٧.

لاشين، محمد عبد الحميد؛ وقرني، أسامة محمد؛ وحجي؛ أحمد إسماعيل (٢٠١٢). الإدارة التعليمية اتجاهات ورؤى تطبيقية معاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي.

المالكي، عبد الرحمن دخيل (٢٠١٥). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي المدرسي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية ومشرفي الإدارة المدرسية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية: مكة المكرمة.

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (٢٠١٦). رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، السعودية.

المحليبي، عبد العزيز (٢٠٠٦). استخدام مدخل إعادة الهندسة في إدارة التغيير التربوي: إطار نظري لاتجاه معاصر في الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع(٤)، ص ص ٢٤٥-٢٨٦.

المدني، عائشة أحمد؛ والعمري، مريم زيد (٢٠١٣). ثقافة الاعتماد المدرسي بالمملكة العربية السعودية، اللقاء السنوي السادس عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية جستن، الرياض في ٤-٦ فبراير، ص ص ٢٧٨-٢٩٠.

المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١١). القياس المقارن بالأفضل كمدخل لضمان جودة التعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية جامعة بنها-مصر، ٢٢(٨٧)، ص ص ١-٧٥.

ميلود، طويل (٢٠١٥). دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة منظمة كوسيماد لصناعة العطور ومنظمة الورود لصناعة العطور-الوادي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خضير بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: الجزائر.

نريمان، بوزيدي (٢٠١٤). المقارنة المرجعية **Benchmarking** بداية جديدة للإبداع في المؤسسة: دراسة حالة **ATS/SPA**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: الجزائر.

هيئة تقويم التعليم (٢٠١٨). تقويم الأداء المدرسي، استرجعت بتاريخ ٢٠/٣/٢٠١٨ على الرابط التالي (<https://www.eec.gov.sa>).

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٥-٢٠١٩). خطة التنمية العاشرة، السعودية.

وزارة التعليم (١٤٣٦هـ). الدليل التفسيري لمعايير جائزة التعليم للتميز، الإصدار الرابع: الرياض.

وزارة التعليم (١٤٣٦هـ). جائزة التعليم للتميز، الرياض.

وزارة التعليم (١٤٣٧هـ). الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام، الإصدار الثالث: الرياض.

وزارة التعليم (١٤٣٧هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، الإصدار الثالث: الرياض.

وزارة التعليم (١٤٣٩هـ). الدليل التنظيمي لإدارات وأقسام الجودة الشاملة في إدارات التعليم، الإصدار الرابع: الرياض.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abbs, A. (2014). The characteristics of successful benchmarking implementation. (Unpublished) PhD thesis. Massey University, Faculty of Sciences and Technology, New Zealand.

Barder, E. (2004). Benchmarking the management of projects: A review of current thinking. **International Journal of Management**, pp. 301-407.

Bendell, A. & Tony, T. & Bolter, L. & Gatford, K. (1997). **The Benchmarking Workout: Toolkit to help you construct a world class organization**. London: Pitman Publishing.

- Camp, R. (1989). **Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance.** USA: ASQC Quality press.
- Evans, J. R. (1997). **Applied Production/ Operation Management Quality Performance and Value.** 5<sup>th</sup> edition. New York: West Publishing Company.
- Harrington, H. & Harrington, J. (1995). **High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success.** New York: Prentice Hall.
- Jackson, N. & Lund, H. (2000). Benchmarking for higher education. **(Unpublished) PhD thesis.** Open University: UK.
- Magutu, P. & Mbeche, I. & Nyamwange, S. & Nyaoga, R. (2011). A Survey of Benchmarking Practices in Higher Education in Kenya: The Case of Public Universities. **IBIMA Publishing**, pp. 1-20.
- McNamara, D. E. (2009). From Fayol's Mechanistic to Today's Organic Functions of Management. **American Journal of Business Education**, 2(1), pp. 63-78.
- Schwartzman, S. (2010). Benchmarking secondary education in Brazil. **Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade – IETS**, (26), pp. 105-125.
- Woźnicki, J. & Luterek, M. & Degtyarova, I. (2013). Benchmarking in Higher Education. **Proceedings of 2013 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management, 29-31 May 2013, Phuket, Thailand**, pp. 42-53.
- Zairi, M. & Leonard, P. (1996). **Practical Benchmarking: The Complete Guide.** UK: Commissioned and produced by Technical Ltd.

