مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية بالجامعات الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بجامعة الكويت

إعداد

أ/ مسند عبيد النومس
باحث دكتوراه تخصص تربية مقارنة وإدارة تعليمية
كلية التربية جامعة طنطا

المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

المستخلص:

هدفت الدراسة دراسة وتحليل ملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في كل من الجامعات الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بجامعة الكويت، وقد استخدمت الدراسة المنهج المقارن، وقد تحددت على دراسة وتحليل مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية بالجامعات الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بجامعة الكويت، توصلت الدراسة الحالية إلى بعض النتائج النظرية ومنها: تسهم المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة القياسية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى جودة عناصر المنظومة الجامعية، وتقييم فعاليتها. وتتنوع مؤشرات الأداء إلى مؤشرات خاصة بالمدخلات، وأخرى خاصة بالعمليات والمخرجات، كما أنه توجد مؤشرات أداء كمية وكيفية للحكم على التقدم في الأداء. وقد حددت أوجه الاستفادة في ملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في الجامعات الأمريكية: في استخدام مجموعة من مؤشرات جودة التدريس والتعلم الخاصة بالقياس المقارن الداخلي لخبرات التعلم لدى الطالب، ومقارنة جميع العمليات المتفق عليها بمثيلاتها في الجامعات المرجعية. وتم تقديم تصوراً مقترحاً لتحسين أداء جامعة الكويت بالإفادة من المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية.

الكلمات المفتاحية: *المقارنات المرجعية –مؤشرات الأداء –الجامعات الأمريكية–دراسة مقارنة–الكويت.*

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

Abstract:

The study aimed to study and analyze the features of performance indicators and reference comparisons in each of the American universities and the possibility of benefiting from them at Kuwait University. Including: Benchmarking contributes to the achievement of standard quality standards through which one can judge the quality of the elements of the university system and evaluate its effectiveness. Performance indicators vary into input indicators, operations and output indicators, and there are quantitative and quantitative performance indicators to judge progress in performance. The aspects of benefiting from the features of performance indicators and reference comparisons in American universities have been identified: in the use of a set of indicators of the quality of teaching and learning for the internal comparative measurement of the student's learning experiences, and in comparing all agreed-upon processes with their counterparts in the reference universities. A suggested vision was presented to improve the performance of Kuwait University by benefiting from benchmarking and performance indicators in American universities.

Keywords: reference comparisons - performance indicators - American universities - a comparative study - Kuwait.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

المقدمة:

يعد التعليم الجامعي من أهم الأدوات الرئيسية التي تسهم في تنمية الفرد حيث يقع على عاتق التعليم مسئولية إعداد الفرد، ومساعدته على مواجهة الحياة العملية، والعمل على صقل شخصيته، وإعداده للحياة العامة من خلال تنمية مهارات التفكير، وتنمية المهارات الحياتية لديه، وإعداده لسوق العمل من خلال التخصص الذي يميل إليه في ضوء احتياجات المجتمع، كما يسهم في بلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل، وضمان طرق التطور السليم للأمة في مسيرتها نحو أهدافها في التقدم، والرقي في مختلف ميادين الحياة.

وتسعى جامعة الكويت إلى إعداد المتخصصين في شتى فروع المعرفة، وتكوين الشخصية العلمية للطالب، وغرس القيم العربية والإسلامية فيه، إجراء البحوث العلمية والدراسات المختلفة التي تسهم في تحقيق التقدم الاجتماعي والتقني، وتستند فلسفة جامعة الكويت على الدور الفاعل للجامعة في خدمة المجتمع الكويتي من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة العاملة في مختلف المجالات، كما تقوم على أساس إسهامها في تنمية المجتمع وتلبية احتياجاته ومتطلباته، فيعتبر التعليم الجامعي المصدر المهم لتلبية احتياجات المجتمع من هذه الكوادر التي تمتلك المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لممارسة الوظائف في سوق العمل الحكومي والخاص بدولة الكويت[١]. لذا حرصت الحكومة الكويتية على النهوض بالتعليم الجامعي، وتقديم كل المساعدات والإمكانات من أجل دعم المسيرة العلمية للمؤسسات التعليمية عامة، ومؤسسات التعليم خاصة، ومنها جامعة الكويت.

وفي إطار اهتمام إدارة جامعة الكويت بتطوير منظومات العمل أكاديمياً وبحثياً وإدارياً بالجامعة، بهدف تحقيق الريادة والتميز في الأداء الجامعي، ورسم معالم مستقبل الجامعة، وتحقيق تطلعاتها، وتحديد توجهاتها المستقبلية، فقد قامت بصياغة ووضع خطة إستراتيجية للجامعة (٢٠١٣م–٢٠١٧م) بهدف تطوير العملية التعليمية بالجامعة، وتوحيد

(١) ريما الصمصام وآخرون: دراسة مواءمة مخرجات جامعة الكويت مع احتياجات سوق العمل الكويتي، مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط، جامعة الكويت، ٢٠١٢م، ص٣.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

إطار العمل وتنظيم أولوياته، والسعى قدماً نحو تحقيق جميع الغايات والأهداف المنشودة، والتي أنشئت من أجلها، ومن ثم التحول إلى جامعة وطنية رائدة[٢]. كما تعمل الجامعة على إعداد المرحلة الثانية من الخطة الاستراتيجية الخمسية لتواكب طبيعة مجتمع الاقتصاد المعرفي، والخطة التنموية لدولة الكويت.

ويتطلب إعداد الخطط الاستراتيجية للجامعات إجراء بعض المقارنات المرجعية مع بعض الجامعات المتميزة في مجالات التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع، وكذلك إجراء مقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق في مجال معين والتي يمكن اعتبارها مؤسسات رائدة بهدف الاستفادة من أوجه التميز بها.

وتعبر المقارنات المرجعية عن عملية تعلم تقوم بها مؤسسات التعليم الجامعي بهدف تمكين المشاركين في العملية من مقارنة خدماتهم، وأنشطتهم، ومنتجاتهم، كى يحددوا نقاط القوى والضعف المقارنة كركيزة أساسية للتحسين الذاتى أو التقييم الذاتى، وتتصف عملية التعلم هنا بأنها عملية تعاونية، وبأنها تعتمد على المشاركة الفعالة من المؤسسة والوحدات التنظيمية(١). وتساعد في تحديد فجوات الأداء، ورصد الأداء المتميز وأفضل الممارسات لدى نظرائها، وتكييف جوانبها الإيجابية وتنفيذها لتقديم منتجات وخدمات أفضل، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء باختيار عمليات التحسين وتقديم الوسيلة لإعادة تصميم العمليات، وهو ما يمكن من الوفاء بتوقعات المستفيدين وتلبيتها[٢].

---

(٢) جامعة الكويت: الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت (٢٠١٣م- ٢٠١٧م)، مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط، الكويت، ٢٠١٣، ص١

(1) Garlick, S. & Pryor, G.: Benchmarking the University; Learning about Improvement, A Report for the Department of Education, Science and Training, Australia, 2004, p.2

(٢) سعاد بوعناقة وبادى سوهام: قياس الأداء من خلال تقنية القياس المقارن: دراسة في المفاهيم وآليات التطبيق، المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بعنوان معايير جودة الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات والأرشيف، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، أكتوبر ٢٠١٤، ص٤٧٨.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

وقد تعددت محاولات الدول على اختلاف مستوياتها لتحقيق جودة التعليم الجامعى من خلال تشجيع الجامعات على إعداد الخطط الاستراتيجية لرسم معالم مستقبلها، وتعد الولايات الأمريكية من أولى الدول التى اتجهت نحو تحقيق الجودة والتخطيط الاستراتيجى لتطوير التعليم، وعملت الجامعات على تحديد الممارسات الجيدة بين الجامعات المتميزة والاستفادة منها، وبدأت في وضع مؤشرات أداء خاصة بجميع وظائفها ومنها: معدل الالتحاق بالجامعة، ومعدل التخرج، ونتائج تقييم الطلاب، والوقف العلمى والكراسى البحثية، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين، جودة العمليات الإدارية، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع، وتقديم الاستشارات الفنية لمؤسساته(3) .

بالإضافة لذلك فقد أكدت عديد من الدراسات على أهمية المقارانات المرجعية ومؤشرات الأداء في تحسين وتطوير الأداء الجامعي، حيث استهدفت دراسة **(على رازق العابدى وهاشم العبادى،٢٠٠٨)**: استخدام المقارنة المرجعية/ القياس المقارن بالأفضل في تقييم الأداء الجامعى، وذلك من خلال عمل مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، وكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، وقد أكدت أن المقارنة المرجعية تسهم في تحسين أداء الإدارة الجامعية، وكذلك الارتقاء بمستوى الأداء التراكمى للمؤسسة الجامعية، وأشارت إلى ضرورة الإطلاع على مستويات الأداء في الجامعات العربية والأجنبية،

(3) Chuck, L.: A Predictive Model for Benchmarking Academic Programs Using U.S New Ranking Data for Engineering College Offering Graduate Programs, PhD Dissertation, University of Central Florida, 2005

راجع في ذلك

Pollard, E. & et al: How should we measure Higher Education; A fundamental Review of the Performance Indicators, The evidence Report, NatCen, Nov.2013, p.13

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

للتعرف على الأساليب الإدارية والتربوية المتبعة بها، والاستفادة منها في تطوير الجامعات [١].

واستهدفت دراسة **(Elder,2014)** توضيح كيفية استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الممارسات التدريسية المرتكزة على الطالب في كليات المجتمع بولاية ميسورى Missouri، وتوصلت إلى أن جودة الممارسات التدريسية تتوقف على حجم وأعداد أعضاء هيئة التدريس، ونوع التدريب المقدم لهم ومدى إسهامه في تنمية مهاراتهم، وأكدت أن المقارنة المرجعية تعد وسيلة متميزة لزيادة استخدام الممارسات التعليمية المثلى التى تدعم الطلبة كمتعلمين[٢].

ومن هنا تحاول هذه الدراسة الاستفادة من استعراض المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في بعض الجامعات الأمريكية في تطوير أداء جامعة الكويت، من خلال الاستفادة من الممارسات المثلى بهذه الجامعات في مجالات التدريس والبحث العلمى وخدمة المجتمع وغيرها من المجالات، ووضع مؤشرات كيفية وكمية لقياس مدى تقدمها في تحقيق أهدافها المنشودة.

مشكلة الدراسة:

شهدت العقود الثلاثة الماضية اهتماماً متزايداً بتقييم الأداء الأكاديمى في الجامعات، وخاصة في ظل الأخذ بنظام ضمان الجودة والاعتماد في مجال التعليم الجامعى، وعلى الرغم من ذلك فإن الجامعات العربية –ومنها جامعة الكويت– تعاني من غياب نظم ومعايير تقييم الأداء المؤسسي، وضمان جودة مخرجاتها، حتى يتم الكشف عن أوجه القصور بها، أو تدعيم إيجابياتها، وقلة الجدية في تقييم العمل الجامعي،

---

[١] على رازق العابدى، هاشم العبادى: استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي (دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٣)، ٢٠٠٨، ص ص٢١٦-٢٣٨.

[2] Elder, K .: Benchmarking the Use of Learner-Centered Teaching Practices in Missouri Community Colleges, PhD Dissertation, Lindenwold University, 2014, p.3.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

والقائمين على تنفيذه وإدارته، حيث يتم الاعتماد بصفة مطلقة على الإحصاءات والتقارير، ويرجع ذلك إلى غياب آليات التقييم والمحاسبية المتطورة الصادقة [٣].

وفي هذا الصدد يؤكد البعض وجود بعض أوجه القصور ومنها: قلة وجود أنظمة للتقويم والمتابعة يتم من خلالها الحكم على جودة وكفاءة المؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها الموضوعة لها، وغياب المعايير والمؤشرات المحددة لقياس مدى تقدمها في تحقيق توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية [٤]. ومن هنا تحاول هذه الدراسة عمل دراسة لخبرات بعض الجامعات الأمريكية والأسترالية في مجال المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء وتحديد إمكانية الإفادة منها بجامعة الكويت، مما ينعكس بالإيجاب على أدائها الاستراتيجى.

واستناداً إلى ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالى:

كيف يمكن تحسين أداء جامعة الكويت من خلال الاستفادة من المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية ؟

وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- ما الإطار الفلسفي للمقارنات المرجعية بالجامعات؟

٢- ما مؤشرات الأداء الرئيسة وأنواعها وكيفية قياسها في الجامعات؟

٣- ما ملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في الجامعات الأمريكية؟

٤- ما أوجه التشابة والاختلاف في ملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في الجامعات الأمريكية ؟، وما القوى والعوامل المؤثرة فيها؟

٥- ما التصور المقترح لتحسين أداء جامعة الكويت من خلال الاستفادة من المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية ؟.

---

[٣] قاسم نايف علوان: إدارة الجامعات في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (٤)، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، أبريل، ٢٠٠٧، ص١٥٠.

[٤] علي ناصر شتوي: مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية بالكليات التربوية بمنطقة عسير، المجلة السعودية للتعليم العالى، المجلد (٢)، العدد (٤)، وزارة التعليم، الرياض، سبتمبر ٢٠٠٦، ص٩٩.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة وتحليل ملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في كل من الجامعات الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بجامعة الكويت، وذلك من خلال:

١- التعرف على الإطار الفلسفي للمقارنات المرجعية بالجامعات.

٢- التعرف على مفاهيم مؤشرات الأداء الرئيسة وأنواعها وكيفية قياسها في الجامعات.

٣- الوقوف على ملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في الجامعات الأمريكية.

٤- تحديد أوجه التشابة والاختلاف في ملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في الجامعات الأمريكية، وتوضيح أهم القوى والعوامل المؤثرة فيها.

٥- التوصل إلى التصور المقترح لتحسين أداء جامعة الكويت من خلال الاستفادة من المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية.

أهميـــة الدراسة ومبرراتــها:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في تناولها لأحد التوجهات الفكرية المعاصرة في مجال ضمان الجودة والاعتماد، والدراسات المستقبلية والإستراتيجية التي يمكن الاستفادة منها في تحقيق جودة التعليم الجامعي بدولة الكويت وهو مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية، ويمكن إرجاع أهمية الدراسة الحالية للمبررات التالية:

- تعتبر المقارنة المرجعية أداة فعالة لإدارة الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي، والتي يمكن استخدامها لإحداث مجموعة من التغييرات والتطويرات، والإصلاحات الإستراتيجية على نطاق واسع، وتحقيق جودة العملية التعليمية من خلال المقارنة بين أداء المؤسسة الجامعية بأداء مؤسسة جامعية أخرى ذات أداء متميز [٥]
- محاولة توجيه نظر المسئولين عن تطوير التعليم الجامعي في الكويت، والقيادات الأكاديمية والإدارية نحو أهمية توظيف مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في تطوير

[5] Smith, I.: Benchmarking Human Resources Development, An Emerging Area of Practice, Shanghai International Library Forum, Shanghai, August 2006, p.2.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

العملية التعليمية من خلال المقارنة بين جامعة الكويت وبعض الجامعات المتقدمة، والاستفادة من خبراتها وتجاربها في تطوير التعليم الجامعي.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج المقارن حيث يعد أنسب أساليب مناهج البحث لدراسة التربية بطريقة مقارنة، وأكثر شمولاً للمناهج الفرعية التى يمكن استخدامها في هذه الدراسة، والمنهج المقارن يتيح بمجالاته المختلفة أن يستخدم الوصف والتفسير والتحليل والتنبؤ [٦]، وتشتمل الدراسة في منهجها على عدة خطوات هى: عرض مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في بعض الجامعات الأمريكية، وتحليلها في ضوء أهم القوى والعوامل الثقافية المؤثرة في استخدام دول المقارنة لهذه المقارنات والمؤشرات، وعمل تحليل مقارن بين دول المقارنة بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها، وتحديد أوجه التميز بها والتى يمكن الاستفادة منها في وضع تصور مقترح يوضح كيفية لتطوير أداء جامعة الكويت على ضوء خبرات هذه الجامعات في المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسة.

مصطلحات الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

١- مؤشرات الأداء:

تعرف مؤشرات الأداء بأنها مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت، للاستدلال على مدى تلبيته لمستويات الأداء المتفق عليها، تعكس عوامل النجاح المهمة لدى مؤسسة ما، كما تعكس الغايات والأهداف التنظيمية، ومدى التقدم نحو المعايير [٧].

---

[٦] شاكر محمد فتحى وآخرون (١٩٩٩): التربية المقارنة: الأصول المنهجية والتعليم في أوروبا وشرق آسيا والخليج العربى ومصر، بيت الحكمة للإعلام والنشر، القاهرة، ص٦٨.

[٧] جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن: مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، عمادة الجودة والاعتماد الأكاديمى، الرياض، ٢٠١٤، ص١٤.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

كما تعرف مؤشرات الأداء بأنها معلومات كمية أو نوعية عن نظام التعليم الجامعي، تستخدم في متابعة أدائه أو تطويره في ضوء سياسة التعليم الجامعي العامة أو في ضوء معايير محلية ودولية [٨].

ويمكن تعريف مؤشرات الأداء إجرائياً بأنها مجموعة من المقاييس الكمية والكيفية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى تقدم جامعة الكويت نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتوضيح مدى الاختلاف في المستويات المتوقعة في أنشطتها الأكاديمية.

٢- المقارنات المرجعية:

كما تعرف المقارنة المرجعية بأنها عملية تعلم مستمرة يتم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات عن الممارسات القيادية، وتقاسمها من خلال عمليات الشراكة بين المؤسسات الجامعية المختلفة، حيث يتيح للمؤسسات أن تقارن أدائها بأداء بعض المؤسسات الرائدة في مجال التعليم الجامعي، وتساعد هذه المقارنة في تحديد المشكلات والفرص المتاحة لتطوير أداء هذه المؤسسات [٩].

وتعرف المقارنة المرجعية بأنها طريقة معيارية لجمع وتقرير البيانات الإجرائية المهمة، بطريقة تساعد على إجراء مقارنات مناسبة بين جوانب الأداء في المؤسسات المختلفة، أو البرامج، بهدف تحقيق ممارسة جيدة، وتشخيص المشكلات التي تعوق الأداء، وتحديد مجالات القوة [١٠].

---

[٨] جبل حامد علي: استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين مؤشرات الأداء الجامعي، مجلة كلية التربية، العدد (٥٥)، جامعة طنطا، يوليو ٢٠١٤، ص٢١٨.

[9] Achim, M. & et al: On the Role of Benchmarking in the Higher Education Quality Assessment, Annalss Universitatis Apulensis Series Oconomico, Vol.11, No.2, 2010, p.853

[١٠][٢] السيد عبدالعزيز البهواشى: معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالى، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٧.، ص٥٨.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

وتعرف المقارنة المرجعية إجرائياً بأنها عملية تعلم مستمرة لأفضل الممارسات سواء من الجامعات المنافسة أو غير المنافسة، بهدف الاستفادة من الممارسات المتميزة بها بهدف الوصول إلى تحسين أداء جامعة الكويت.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على ما يأتى:

١- **الحد الموضوعى:** حيث اقتصرت الدراسة على دراسة وتحليل مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية بالجامعات الأمريكية وإمكانية الإفادة منها بجامعة الكويت، وذلك من خلال التركيز على مفاهيم مؤشرات الأداء وأنواعها، والإطار الفلسفي للمقارنة المرجعية، وملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية بالجامعات الأمريكية، وعمل تحليل مقارن لها في ضوء القوى والعوامل الثقافية، ومن ثم وضع تصور مقترح لتحسين أداء جامعة الكويت بالإفادة من الخبرتين لدول المقارنة.

٢- **الحد الجغرافي:** حيث اقتصرت الدراسة على تناول وتحليل مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية بالجامعات الأمريكية، وتتضمن مبررات اختيار هاتين الدولتين لما يأتي:

(أ) الولايات المتحدة الأمريكية: وتعد من أولى الدول التى اهتمت بنظم ضمان الجودة والاعتماد، وقامت بوضع معايير ومؤشرات أداء لضمان جودتها، وتقويم البرامج التعليمية، وتحرص الجامعات الأمريكية على وضع مؤشرات كمية ونوعية للممارسات الجيدة في الجامعة مقارنة بمثيلاتها بهدف قياس أنشطة الجامعة، وتهتم بالعمليات والأنظمة التي تعمل داخل الجامعة شاملة: النظم الإدارية والأكاديمية والبحثية. كما تهتم بالصورة الخارجية للجامعة وسمعتها في المجتمع كما يراها المستفيدون وأصحاب المصالح، وسوف تركز الدراسة على جامعات[١١] :

- **جامعة كاليفورنيا الشمالية Nother California:** وتعد من الجامعات الأمريكية المصنفة عالميا، وتسعى إلى تحقيق الريادة، وهي جامعة معتمدة، وتعمل الجامعة على

[11] Levy, G. & Ronoco, S.: How Benchmarking and Higher Education came together, New Directions for Institutional Research, Vol.2012, No.156, Winter 2012, pp.8-9.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

المساهمة الفعالة في خدمة المجتمع المحلي، وإعداد التربويين والقادة الذين يملكون القدرة على التغيير في المجتمع المحيط، وتمتاز الجامعة بالتنوع في الطلاب الدارسين بها.

- **جامعة الينوي نورث ويسترن الينوي Northwestern Illinois:** وتعد من الجامعات الأمريكية التي تسعى إلى الريادة، بحسب تصنيف تايمز لجامعات العالم للتعليم العالي وعلى المرتبة الثانية عشرة في الولايات المتحدة بحسب تقرير «يو أس نيوز» و«وورلد ريبورت"، وتضم الجامعة ١٧ كلية يُدرس بها أكثر من ١٥٠ برنامجًا دراسياً، وتتمحور رسالتها حول الالتزام بتحقيق التدريس المتميز، البحث العلمي الإبداعي، والنمو والتطوير الفكري لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في مجتمع أكاديمي متنوع.

الدراسات السابقة:

وتتضمن:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (عبدالعزيز أحمد سعد، ٢٠١٦): تطوير مؤسسات التعليم الجامعي في مصر في ضوء النماذج العالمية للقياس المقارن [١٢]:

استهدفت هذه الدراسة تطوير المؤسسات الجامعية في مصر باستخدام النماذج العالمية للقياس المقارن، وذلك من خلال التعرف على واقع المؤسسات الجامعية في مصر، وأهم الأسس النظرية للقياس المقارن، واستعراض بعض النماذج العالمية للقياس المقارن بالأفضل في التعليم الجامعى من خلال نماذج وخبرات بعض الدول في كل من اليابان وأمريكا وانجلترا واستراليا، وتحديد متطلبات تطبيق القياس المقارن في الجامعات المصرية، ومن ثم وضع تصور مقترح لتطوير المؤسسات الجامعية في مصر باستخدام القياس المقارن.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أن القياس المقارن بأفضل أداء يساعد على التحسين المستمر للأداء، ويبين الفجوة بين أداء المؤسسة وأفضل مؤسسة في نفس المجال، كما أكدت إمكانية الاستفادة من أفكار الآخرين

[١٢] عبدالعزيز أحمد سعد: تطوير مؤسسات التعليم الجامعي في مصر في ضوء النماذج العالمية للقياس المقارن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١٦م

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التقليد لهذه الأفكار وإنما دراستها وتقييمها والاستفادة منها.

٢- دراسة (أحمد عبدالفتاح الهنداوى، ٢٠٢١): إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية: Benchmarking :دراسة مستقبلية [١٣]:

استهدفت هذه الدراسة تقديم تصور مستقبلي لإدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية، وذلك من خلال تعرف الأسس النظرية لإدارة الأولويات والمقارنة المرجعية من منظور الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وتحديد مقومات إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر والعوامل المؤثرة فيها، ورصد أفضل الممارسات العالمية التي ساهمت في تطوير برامج إعداد المعلمين، واستطلاع آراء الخبراء حول (مجالات – صعوبات – متطلبات) إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية. ولتحقيق ذلك، استخدمت الدراسة منهج "استشراف المستقبل". كما استخدمت أسلوب دلفي Delphi Technique؛ من خلال استمارات بحثية تم تطبيقها في ثلاث جولات متتابعة ومتتالية، استناداً إلى الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة. وقدمت الدراسة العديد من التوصيات، منها: أن تتبني إدارة كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر؛ خطة وسياسة واضحة المعالم لتحديد أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية وترتيبها ومتابعة تنفيذها وفقاً لمنهجية المقارنة المرجعية، متضمنة الأولويات بين الأهداف، والأولويات بين المشروعات، والأولويات بين الأنشطة والممارسات، مع مراعاة شمولها لكافة مكونات البرنامج، بما يسهم في تحقيق رؤية الكلية ورسالتها في إطار عالمي دينامي متغير.

[١٣] أحمد عبدالفتاح الهنداوى: إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية : Benchmarking –دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. مج. ٤٥، ع. ١، ٢٠٢١.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

٣- دراسة (على محمد شملان وسعاد عبدالكريم،٢٠٢٠م): مدى رضا أعضاء مركز التطوير الأكاديمي بجامعة صنعاء عن تحقق مؤشرات الأداء الأكاديمي على مستوى المركز [١٤]:

استهدفت هذه الدراسة تحديد مؤشرات الأداء الأكاديمي للمركز، معرفة مدى رضا أعضاء المركز عن تحقق مؤشرات الأداء الأكاديمي له، والوقوف على واقع الأداء، ومستوى تحققه بالمركز في ضوء المعايير باختلاف النوع والرتبة، والخبرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل، وتكونت العينة من (٢٠) فردا ممثلة بأعضائه الأكاديميين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات أعضاء المركز لمجالات الرؤية والرسالة والأهداف، وجودة البرامج التدريبية، وجودة المهارات البحثية، وجودة التدريب، وجودة أداء هيئة التدريب، وجودة الخدمات التدريبية، وجودة المشاركة، وقعت ضمن الدرجة المرتفعة، ولم تصل إلى مستوى الجودة. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الأداء، ومستوى تحققه بالمركز في ضوء المعايير باختلاف النوع والرتبة، والخبرة.

٤- دراسة (التهامي محمد عبدالقادر،٢٠١٨م): تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن [١٥]:

هدفت الدراسة إلى تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر في ضوء مدخل القياس المقارن، وذلك من خلال: التعرف على الإطار المفاهيمي للقياس المقارن، ومنهجيته في التعليم الجامعي، والتعرف على واقع مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر وأهدافه ووظائفه من خلال اللوائح والتشريعات المنظمة، وتحديد الفجوة النسبية بين درجة (أهمية/توافر) عمليات القياس المقارن (التخطيط – التحليل – التكامل

---

[١٤] على محمد شملان وسعاد عبدالكريم شرف الدين: مدى رضا أعضاء مركز التطوير الأكاديمي بجامعة صنعاء عن تحقق مؤشرات الأداء الأكاديمي على مستوى المركز، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. ع. ١٠، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، سبتمبر ٢٠٢٠، ص ص٦٦-٨٧.

[١٥] التهامي محمد عبدالقادر: تطوير أداء مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر باستخدام مدخل القياس المقارن، مجلة كلية التربية، المجلد (٣٧)، العدد (١٨٠)، الجزء (٢)، كلية التربية، جامعة الأزهر، أكتوبر ٢٠١٨، ص ص٢٤٥-٣٣٥.

– التنفيذ – الرقابة والمتابعة) بمركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والتوصل إلى أهم التوصيات لتطويره في ضوء القياس المقارن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي للوقوف على واقع مركز ضمان الجودة والتدريب بجامعة الأزهر. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين استجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المنطقة، الدرجة، جهة الحصول على الدكتوراه، الاعتماد، بينما توجد فروق ذات دلالة بحسب متغير النوع والكلية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Resnick,2019): المقارنة المرجعية لمعايير التعليم[١٦] :

استهدفت هذه الدراسة توضيح أساسيات المقارنة المرجعية بالجامعات الأمريكية من خلال الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة في عمل مقارنة مرجعية مع بعض الجامعات اليابانية والصينية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، وقد توصلت إلى أن القياس المقارن للجامعات يركز على بعض المجالات ومنها: عمليات تسجيل الطلاب، ونظام القبول، ويتم القياس من خلال مراجعة الموقف الحالي لكل جامعة، والتخطيط الاستراتيجي، وتطبيق الإجراءات، وتقييم مدى التقدم نحو تحقيق أهدافها، والتعلم من خلال التحسين المستمر، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج عديدة منها: أن المقارنة المرجعية في التعليم الجامعي الأمريكي تعمل على التقدم وزيادة المنافسة في بيئة التعليم العالي والجامعي، كما ينظر للمقارنة المرجعية كأداة للإدارة الحديثة لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما أن المقارنة المرجعية عملية ديناميكية يتم من خلالها تحديد المؤشرات والمعايير ذات الصلة والتي يمكن أن تستخدم لقياس الأداء المؤسسي، فضلاً عن إسهامها في زيادة المنافسة وتحديد الممارسات الجيدة مما يؤدى إلى تنفيذ التغيير المطلوب بأعلى كفاءة ممكنة.

---

[16] Resnick, Lauren: Benchmarking Education Standards, Educational Evaluation and Policy Analysis, Vol. 17, No. 4, 2019, pp. 438- 461

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

٢- دراسة (Rabaa'i & Rababaah,2016): استخدام أسلوب المقارنة المرجعية للمقررات في تقييم نتائج الطلبة للبورد الأمريكى لاعتماد التخصصات الهندسية والتكنولوجية[١٧] :

استهدفت هذه الدراسة وصف عمليات تطبيق واستخدام طرق لتقييم الفعال والمستدام التي تستخدمها قسم نظم المعلومات وهندسة الحاسب بالجامعة الأمريكية في الكويت، وذلك من خلال استخدام أسلوب المقارنة المرجعية للمقررات الدراسية، وتحديد مدى إمكانية استفادة مؤسسات التعليم الجامعي الراغبة في الحصول على الاعتماد البرامجي من البورد الأمريكي لاعتماد التخصصات الهندسية والتكنولوجية من هذا الأسلوب في عملية التقييم والمراجعة الداخلية للبرامج والمقررات.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى فعالية أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الوضع الراهن للمقررات الدراسية في برامج نظم المعلومات وعلوم الحاسب، حيث يمكن الحكم من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة على مستوى جودة المقررات واستيفاء البرامج لمعايير الاعتماد البرامجي، ومن ثم وضع خطة للتحسين المستمر تتضمن بعض الإجراءات التصحيحية لتطوير المقررات في البرامج.

تعليق على الدراسات السابقة:

استعرضت الدراسة فيما سبق عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ويمكن استخلاص بعض المعطيات ومنها:

- ركزت عديد من الدراسات على المقارنات المرجعية ودورها في تحقيق الجودة وتطوير الأداء الجامعي، كما ركزت بعض الدراسات على مؤشرات الأداء الرئيسة ودورها في الوقوف على مستوى التقدم في تحقيق التوجهات والأهداف الاستراتيجية للجامعات.

[17] Ahmad A. Rabaa'i, A. & Rababaah, A.: The Use of Course Benchmarking Technique (CBT) to Assess Students 'Outcomes for ABET Accreditation, Int'l Conf. Frontiers in Education: CS and CE | FECS'16, 2016, pp.263-269..

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

- تناولت بعض الدراسات مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية في الولايات المتحدة الأمريكية ومنها دراسة (عبدالعزيز أحمد سعد)، بينما ركزت دراسة (Rabaai & Rababaah) على مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية في الجامعة الأمريكية بدولة الكويت.
- أكدت الدراسات السابقة على إمكانية الاستفادة من مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية في الجامعات الرائدة والمتميزة بهدف الاستفادة من الممارسات المثلى بها في تطوير واقع التعليم الجامعي.
- اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي والوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها.
- توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج التي تعين الباحث في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كما ستساعده في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة الحالية.
- أغفلت معظم الدراسات العربية والأجنبية مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية بالجامعات الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في تحسين أداء جامعة الكويت، وهو ما ستحاول الدراسة تناوله.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري للدراسة، وتحديد منهجية الدراسة، وتأصيل مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية واستعراض تجارب الجامعات الأمريكية.

الإطار النظري

واقع المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسة بجامعة الكويت:

وتعد جامعة الكويت إحدى الركائز الرئيسة لتنمية الفرد ومساعدته على مواجهة الحياة العملية، والعمل على صقل شخصيته، وإعداده للحياة العامة من خلال تنمية مهارات التفكير، وتنمية المهارات الحياتية لديه، وإعداده لسوق العمل من خلال التخصص الذي يميل إليه في ضوء احتياجات المجتمع. وتسعى الجامعة إلى إعداد المتخصصين في شتى فروع المعرفة، وتكوين الشخصية العلمية للطالب، وغرس القيم العربية والإسلامية فيه، إجراء البحوث العلمية والدراسات المختلفة التي تسهم في تحقيق التقدم الاجتماعي والتقنى، وتستند فلسفة جامعة الكويت على الدور الفاعل للجامعة في خدمة المجتمع الكويتي من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة العاملة في مختلف المجالات.

وفي إطار سعى جامعة الكويت الدائم نحو تحقيق التميز والرقي في جميع نواحيها الأكاديمية والبحثية والإدارية، قامت الجامعة بتسخير كل ما تمتلكه من طاقات بشرية

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

ومادية وإمكانات علمية بالمضي قدما نحو تحسين جودة المخرجات في ظل معايير وضوابط عالمية معتمدة. ومن هذا المنطلق اعتمدت تطبيق نظام قياس أداء الجامعة سنويا، بهدف اكتشاف مواطن القوة والضعف من خلال مقارنة النتائج الحالية بالسنوات السابقة، ويعتمد نظام قياس الأداء على تقسيم الجامعة إلى عمليات رئيسية وهى [١٨]:

- قياس أداء التعليم الجامعي (بكالوريوس).
- قياس أداء التعليم الجامعي (دراسات عليا).
- قياس أداء الإنتاج البحثي.
- قياس أداء تنمية مهارات الطالب.
- قياس أداء خدمة المجتمع.
- قياس أداء الشؤون الإدارية والمالية.

وتهدف مؤشرات الأداء بجامعة الكويت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها [١٩]:

- ترجمة مخرجات جامعة الكويت إلى مخرجات كمية يمكن تقييمها وقياسها بشكل دوري.
- الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة (البشرية / المالية) بكفاءة لتحقيق النتائج المطلوبة.
- زيادة الإنتاجية في العمل.
- قياس نسبة رضا المستفيدين من جودة مخرجات جامعة الكويت.
- قياس مدى فعالية الجامعة في تحقيق أهداف خطتها الاستراتيجية.

ويتم تطبيق منهجية تطبيق نظام قياس أداء جامعة الكويت وفق الخطوات التالية [٢٠]:

- تحديد المهام والعمليات الرئيسية لجامعة الكويت.
- تحديد القيم المستهدفة وهى – أهداف كمية محددة من حيث نسبة الإنجاز والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقها – وربطها بالأهداف الإستراتيجية للجامعة والتوجهات التنموية للدولة.
- تحديد مؤشرات الأداء لمتابعة وتقييم أداء كل عملية.
- جمع البيانات.

---

[١٨] جامعة الكويت: نظام قياس أداء جامعة الكويت، قطاع التخطيط والمعلومات، الكويت، ٢٠١٤م، ص١.

[١٩] جامعة الكويت: نظام قياس أداء جامعة الكويت، مرجع سابق،، ص١.

[٢٠] جامعة الكويت: الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت، مكتب نائب رئيس لاجامعة للتخطيط، الكويت، ٣٩.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

- تحليل نتائج المؤشرات وتقديم توصيات ومقترحات

ملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في الجامعات الأمريكية:

يحظى التعليم الجامعى في الولايات المتحدة الأمريكية باهتمام متزايد من قبل الدولة بوجه عام، وحكومات الولايات المختلفة بوجه خاص، لما له من دور مهم إعداد الطلبة للحياة والعمل في المجتمع العالمى التنافسى، والاهتمام بإعداد الطلبة الموهوبين سواء للدراسة أو العمل بعد التخرج، وتقديم البرامج الأكاديمية النوعية التي تلبي متطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى تمكين الطلبة من فهم طبيعة المجتمع الأمريكي وثقافته ونسقه القيمى والمجتمعى [٢١].

ويهدف التعليم الجامعى في الولايات المتحدة الأمريكية إلى إكساب الطلبة المعارف والمهارات الجديدة لتلبية احتياجات سوى العمل من الخريجين، وتأهيلهم للتوظيف، وصقل الكفايات التي يتطلبها سوق العمل لديهم، وكذلك تلبية احتياجات المجتمع من خلال إعادة تطوير المناهج الدراسية، وتقييم السياسة التعليمية، وتنمية مهارات التفكير النقدى والقدرة على حل المشكلات لدى الطلبة، والمشاركة الفعالة في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة[٢٢] .

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي اتجهت نحو تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي والمؤسسي، والتحول نحو تبنى مداخل جديدة ومتطورة لتقييم الأداء المؤسسي وفي مقدمتها المقارنات المرجعية، والتقييم متعدد الأبعاد، وعملت على تأصيل عدد من مبادئ وأخلاقيات إجراء المقارنات المرجعية وفي مقدمتها: المصداقية

---

[٢١] محمد إبراهيم خاطر: بدائل مقترحة لتطوير منظومة تقييم أداء الجامعات المصرية باستخدام أسلوب القياس المقارن، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، العدد (٤٤)، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر، مايو ٢٠١٩، ص٤٤

[22] Roy Y. Chan, "Understanding the Purpose of higher Education: an Analysis of the Economic and Social benefits for Completing a College degree", Journal of Education Policy& Planning and Administration, Vol. (6), Issue (5), Research India Publications, India, 2016, PP. 2-4.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

والثقة، والأمانة في تبادل المعلومات التي تطلبها عمليات المقارنة. ويمكن استعراض ملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في الجامعات الأمريكية على النحو الآتي:

أهداف المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء:

يتمثل الهدف الرئيس للمقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء في تحسين المركز التنافسي الوطني والدولي للجامعة بين الجامعات المختلفة من خلال تحديد الممارسات المثلى في الجامعات الرائدة أكاديميا وبحثياً، وتحديد كيفية الاستفادة منها في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة. كما تتضمن أهدافها: تحسين جودة التدريس والبحث العلمي، ودعم التوزيع العادل للدعم المالي والمخصصات المالية، وتعزيز عمليات التخطيط لمستقبل الجامعة، وتحديد الأهداف والتوجهات الاستراتيجية، ودعم التركيز الخارجي على الأنشطة الداخلية في الجامعة، تمكين القيادات الجامعية من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الداعمة لعمليات التطوير والتغيير، ودعم الابتكار والفعالية المؤسسية، بالإضافة إلى تشجيع الجامعات على الدخول في المنافسات الشريفة من أجل تحقيق التميز في الأداء الجامعي، وجعل الجامعات أكثر انفتاحاً واستجابة لمتطلبات سوق العمل، وأكثر مرونة في عقد الشراكات من نظرائها.[٢٣]

مجالات المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء:

يتم إجراء المقارنة المرجعية في الجامعات الأمريكية في عدة مجالات، **أولها:** العمليات الأكاديمية الأساسية، وتشمل: تصميم البرنامج الأكاديمى، تطوير المناهج والمقررات الدراسية، وآليات توصيل البرنامج، البحث العلمى، البنية التحتية للبحث العلمى، ممارسات الإبداع والابتكار، والشراكات البحثية مع قطاع الصناعة، و**ثانيها:** العمليات الإدارية التي تدعم العمليات الأساسية وتتضمن: ضمان جودة البرنامج وإدارته، التقييم الذاتي، والاعتماد

[23] Kuzmicz, Katarzyna: Benchmarking in University Toolbox, Business, Management and Education, Vol.13, No.1, 2015, pp.159-160

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

الأكاديمى، تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والموظفين، آليات التقييم الذاتي، ونظام مؤشرات الأداء، وتقييم الطلاب[٢٤] .

وتتضمن مجالات المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء ما يأتي:

– التعلم: ويشمل: الأهداف التعليمية وسياسات القبول، والبرامج الأكاديمية، والخطط الدراسية، وتقويم المخرجات التعليمية، حيث تهتم المقارنة المرجعية بوجود أهداف تعليمية طويلة المدى وقصيرة المدى، والتأكد من وضوح الأهداف وتحديدها وسهولة قياسها، وإعلان الأهداف التعليمية لكل المهتمين من خلال النشرات الإعلامية للجامعة ومن خلال كتيبات وأدلة الجامعة، ودعم حرية التعليم والحرية الأكاديمية للطلاب. كما تهتم بالتأكد من اجتياز الطلاب اختبار قبول كل كلية، وتراعى هذه الاختبارات طبيعة الدراسة وحقل التخصص المراد الالتحاق به هذا بالإضافة إلى أن الجامعة تضع شروطاً خاصة للقبول بها وهي: خطابات التوصية من المدارس، المقابلات، الصفات الشخصية، تقرير الحالة الصحية والنفسية. تحدث المقارنة المرجعية في التعليم عندما يتم وضع معايير قابلة للقياس للتعلم. على سبيل المثال، قد يتم تعيين معايير للمفاهيم التي يجب إتقانها في كل تقدير. يمكن استخدامها أيضًا لمعرفة مكان الطالب أو الفصل أو حتى مرتبة المدرسة مقارنة بالآخرين. وتسهم المقارنة المرجعية في دعم عملية التعلم مما يساعد على منح الثقة لمديري الجامعات بأنهم حددوا نقاط القوة والضعف بشكل صحيح، ومساعدتهم على فهم التحسينات المحتملة، وفهم ما إذا كانت هذه التحسينات قد تم تنفيذها بشكل فعال. لذا يجب أن تستند المقارنة المرجعية إلى بيئات تعليمية قوية. وهناك عدد من الميزات التي تعزز بيئة التعلم وقدرة المؤسسة على الاستفادة منها من خلال تعزيز التزام القيادات بدعم

[24]Asif, R. & Searcy, P.: “Determining the key capabilities required for performanceexcellence in higher education”, Total Quality Management & Business Excellence Journal, Vol. 25 Nos 1/2, 2014, p. 23.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

عمليات التعلم والتحسين، وتوفير البيئة المحفزة على استثمار كافة الموارد المتاحة في تحقيق التعلم الفعال، والتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس[٢٥] .

– البحث العلمي والابتكار: حيث تركز عمليات المقارنة المرجعية على: تحديد الأولويات البحثية، ودعم البحوث الابتكارية والتطبيقية، وأخلاقيات البحث العلمي، والنشر العلمي للبحوث، وتسويق البحوث العلمية والملكية الفكرية وبراءات الاختراع، ومخصصات وإيرادات البحث العلمي، بالإضافة إلى تسويق نتائج البحوث وتعميمها، والشراكات البحثية مع قطاع الصناعة.

– خدمة المجتمع والشراكات: حيث تركز المقارنة المرجعية على: الخدمات والبرامج التي تقدمها الجامعة لخدمة المجتمع، وعدد الشراكات المجتمعية والتحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات المجتمع وجهات التوظيف، والاستشارات المهنية والتدريبية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس، وبرامج التدريب التحويلي، وبرامج التعليم المستمر[٢٦] .

– المقارنة المرجعية للشؤون المالية والتوظيف والخدمات: تتمثل الخطوة الأولى نحو تمويل تكنولوجيا المعلومات بشكل استراتيجي في تحديد معلمات ميزانية تكنولوجيا المعلومات بناءً على نوع المؤسسة وعدد سكانها وميزانيتها. بعد ذلك، بناءً على الأولويات المؤسسية وبيئة تكنولوجيا المعلومات الحالية، يمكن لقادة تقنية المعلومات تحديد محفظة إنفاق ستوصلهم إلى حيث يريدون أن يكونوا. سيساعد تقسيم الميزانية حسب الدولارات التي يتم إنفاقها على تشغيل المؤسسة وتنميتها وتحويلها، وفي كل مجال من مجالات تكنولوجيا المعلومات، ولرأس المال والعمل التشغيلي، على تحديد المزيج المناسب من الإنفاق على الابتكار إلى التشغيل. الإنفاق على جميع مجالات تكنولوجيا المعلومات[٢٧] .

---

[25] Asif, R. & Searcy, P.: "Determining the key capabilities required for performance excellence in higher education", Op. Cit., p. 24.

[26] Parmenter, David: Key Performance Indicators; Developing, implementing, and using Winning KPIs, 2nd ed., John Wiley & Sons, London, 2018, p.76.

[27] Lang, D.: Performance funding: Past, present, and future, Paper presented at the Higher Education Seminar of the Ontario Institute for Studies in Education, Toronto, ON, 2013, February 26, p.43.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

إجراءات المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات:

تتم المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء وفق مجموعة من الإجراءات تتمثل في:

(أ) تحديد الأهداف: تبدأ تقييمات المقارنة المرجعية العامة بأهداف مثل "تحديد أفضل الممارسات" أو "توصيل قيمة تكنولوجيا المعلومات". قد تهدف تقييمات المقارنة الأكثر تحديدًا إلى تتبع التقدم المحرز في المبادرات الاستراتيجية. وفي هذه المرحلة يتم الإجابة عن الأسئلة الآتية[٢٨] :

- ما هو الغرض من هذا التقييم المعياري؟
- إذا كانت هناك عدة أهداف، فكيف يتم ترتيب أولويات هذه الأهداف؟

(ب) تحديد الجمهور المستهدف: من المهم النظر فيمن يطلب المعلومات والحصول على فكرة عن دوافعهم، وفهمهم للمحتوى، وتفضيلهم لاستهلاك المعلومات. ستكون هذه التفاصيل مفيدة في تقنين التقييم المعياري. على سبيل المثال، قد يتطلب الجمهور البارع للبيانات الذي لديه مخاوف حرجة بالمهام دقة بيانات أكثر من مجموعة المبتدئين في البيانات الذين بدأوا للتو في استخدام المقاييس. تتضمن الأسئلة التي يجب طرحها ما يلي :[٢٩]

- هل يتم جمع البيانات للقادة أو المستخدمين أو أصحاب الخدمات؟
- إلى أي مدى سيعتمد الجمهور على هذه البيانات لتوجيه عملية صنع القرار؟
- ما هو مستوى الدقة في البيانات الذي يتوقعه الجمهور؟

---

[28] Asif, Muhammad: Determining improvement needs in higher Education Benchmarking, Benchmarking: An International Journal, Vol. 22, No. 1, 2015, p.56.

[29] Tijssen, Robert, Leeuwen, Thed & Wijk, Erik: Benchmarking university–industry research cooperation worldwide: performance measurements and indicators based on co-authorship data for the world's largest universities, *Research Evaluation* ,Vol.18, No.1, March 2009, p.15.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

(ج) تحديد مصادر البيانات. يمكن العثور على البيانات في أي مكان –من سجلات الخادم إلى التقارير السنوية إلى مصادر خارجية، وستعتمد البيانات المستخدمة إلى حد كبير على الأهداف المحددة. وتتضمن الأسئلة التي يجب طرحها ما يلي[٣٠] :

- ما هي البيانات المتاحة اليوم؟
- هل البيانات الإضافية مطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة؟
- ضد أي مجموعات أو مؤسسات ستجرى المقارنة؟ الأقران الديموغرافيون؟ الأقران الجغرافيون؟ أقران طموحون؟

(د) تقييم جودة البيانات: بمجرد أن يتم جمع البيانات، فإن الخطوة التالية هي تحديد ما إذا كانت تحتوي على أي أخطاء. أيضًا، ضع في اعتبارك ما إذا كانت البيانات بحاجة إلى إعادة تنسيق أو ما إذا كان يجب حساب المتغيرات الثانوية باستخدام مصدر البيانات الأصلي. يعد تقييم جودة البيانات أمرًا مهمًا حتى عند استخدام بيانات CDS، والتي يتم الإبلاغ عنها ذاتيًا من خلال مسح سنوي. يجب على أولئك الذين يحللون بيانات CDS تقييم ما إذا كانت الميزانية وأرقام الموظفين المبلغ عنها تتماشى مع ما هو متوقع، ويجب عليهم الإبلاغ عندما تبدو البيانات مشبوهة. وراء القيم المتطرفة المحتملة. لاحظ فرناندیز، من الجامعة الأمريكية: "لقد تمكنا من استخدام البيانات لاتخاذ قرارات أكثر استنارة والمتابعة المباشرة مع المؤسسات النظيرة التي لديها ظروف مماثلة". تتضمن الأسئلة التي يجب طرحها ما يلي[٣١] :

- هل هناك أي قيم متطرفة؟ لماذا هم القيم المتطرفة؟
- هل مصدر البيانات جدير بالثقة، أم أن البيانات تحتاج إلى التحقق من صحتها قبل استخدامها؟

---

[30] Tucker, S.: Benchmarking; A Guide for Educators, 3rd ed., Corwin Press, California, 2014, p.109.

[31] Middaugh, F., Graham, R., & Shahid, A.: A Study of Higher Education Instructional Expenditures: The Delaware Study of Instructional Costs and Productivity, U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics, Washington, 2010, p.7.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

(هـ) وضع خطة لإعداد التقارير. عند الإبلاغ عن النتائج، يجب على مقدمي العروض النظر في كيفية مشاركة المعلومات وما إذا كان سيتم الإبلاغ عن البيانات بالوتيرة الصحيحة وبالصيغ الصحيحة وللأشخاص المناسبين. يجب عليهم التفكير في كيفية وضع البيانات في سياقها وتحديد الأساس الذي يجب وضعه لشرح القصد من البيانات والقيود المفروضة عليها. مع التقييمات المعيارية الجديدة، قد يكون من الحكمة اختبار التقرير الأولي مع جمهور داخلي ومع أقران من المؤسسات الأخرى لجمع التعليقات حول جودة البيانات، وتحديد سياق مناسب حول البيانات وتنسيق التقرير، قبل مشاركة النتائج مع المديرين التنفيذيين. قد يمنع هذا أي استبعاد مباشر للنتائج –وهو رد فعل يمكن أن يحدث عندما يكون لدى الجمهور شكوك حول البيانات. يمكن أن يضمن أيضًا أن مديري تكنولوجيا المعلومات على دراية وداعمة لمشاركة معايير خدماتهم مع القيادة المؤسسية. تتضمن الأسئلة التي يجب طرحها ما يلي[٣٢] :

- هل سيتم تقديم هذه المعلومات شخصيًا أم كتابيًا؟
- ما هي الخلفية أو المعلومات السياقية التي يجب تقديمها لشرح البيانات وحدودها؟
- كم مرة سيكون من الضروري تحديث وإعادة إنتاج هذا التقرير؟

(و) دراسة النتائج المحتملة: من المكونات الحاسمة في أي تقييم معياري هو وضع خطة لكيفية استخدام النتائج. غالبًا ما تستخدم المقارنة المرجعية لتحديد الظروف غير العادية؛ يجب أن تكون النتائج غير المتوقعة هي نقطة البداية للتحقيق. يجب أن يتفق أصحاب المصلحة الرئيسيون على مسارات العمل والنتائج المحتملة. بالإضافة إلى ذلك، قبل الإبلاغ عن نتائج التقييم، يجب على المقدمين مراجعة الخطة وقضاء بضع لحظات لتوقع كيف يمكن أن تؤثر النتائج على عملية صنع القرار. تتضمن الأسئلة التي يجب طرحها ما يلي[٣٣] :

[32]Tucker, S.: Benchmarking; A Guide for Educators, Op. Cit., p.112.

[33]Smith, I.: Benchmarking Human Resources Development, An Emerging Area of Practice, Shanghi International Liberary Forum, Shanghi, August 2006, p.6..

- ما هي القرارات التي يجب اتخاذها مع هذه المعلومات؟ هل يتجه التقرير بوضوح نحو تلك القرارات؟
- هل سيرغب الجمهور في اتخاذ إجراء بعد سماع النتائج؟
- ما التحقيقات الإضافية التي يمكن إجراؤها لمعرفة المزيد عن النتائج الشاذة؟

• التحسين. أخيرًا، باسم التحسين المستمر، من المهم دائمًا استكشاف الخيارات لتحسين أي من عناصر التقييم المعياري أو جميعها. تتضمن الأسئلة التي يجب طرحها ما يلي:

- هل البيانات التي تم تضمينها في التحليل هي البيانات الصحيحة للاستخدام؟
- هل كان التقرير أو أداة قياس الأداء مفيدة؟
- هل يجب أن يرى أي جمهور إضافي التقرير في المرة القادمة؟

مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس University of California– Los Anglos:

تعد جامعة كاليفورنيا منظومة جامعية حكومية عامة تقع في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، ويبلغ عدد طلاب الجامعة ١٩١,٠٠٠ طلبة، واجمالي الخريجين الذين ما زالوا قيد الحياة هو ١,٣٤٠,٠٠٠ خريج، وتضم عدد من الجامعات الفرعية كل فرع يقع بحرم جامعي متكامل، والثالثة ضمن تصنيف US news للجامعات الأمريكية الشهير [٣٤] .

وتعتبر جامعة كاليفورنيا جامعة بحثية تقع في وست وود في لوس أنجلوس بولاية كاليفورنيا، وهي واحدة من أكثر الجامعات تطبيقاً في الولايات المتحدة، ويدرس بها حوالي ٧٠ بالمائة من الطلاب بالمستوى الجامعي، وما يقرب من ١٢ في المائة من الطلاب الجامعيين وأكثر من ٢٠ في المائة من طلاب الدراسات العليا في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس هم دوليون، وما يقرب من ٣٠٠ من هذه المرافق مخصصة للبحوث الطبية.

---

[٣٤] الموسوعة الحرة (ويكيبديا): جامعة كاليفورنيا، متاح على https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9_%D9%83%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%81%D9%88%D8%B1%D9%86%D9%8A%D8%A7)، ٢ فبراير ٢٠٢٣م

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

يمكن للطلاب الجامعيين مساعدة أعضاء هيئة التدريس في البحث في جامعة كاليفورنيا – وكسب الائتمان الأكاديمي – من خلال المشاركة في برنامج أبحاث الطلاب[٣٥].

وتطبق الجامعة نظاماً متميزاً للمقارنات المرجعية بهدف تحقيق الجودة والتميز الأكاديمي، وتقديم رؤية واضحة عن العلاقة بين تغير سياسات الجودة والتغييرات والتطورات التي قد تطرأ على الجامعة. وتحظى الجامعة بسمعة ممتازة دولياً من حيث حصولها على ترتيب متقدم بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي على الدوام حيث وتحتل جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس المركز الرابع عشر بين الجامعات العالمية، وقد حصل ٢ من موظفي الجامعة و٤ من خريجيها على جوائز نوبل، فضلاً عن العديد من الجوائز الأخرى. ٩٧ من محاضري الجامعة هم أيضاً أعضاء في الأكاديمية الأمريكية للآداب والعلوم. ويتم تقييم أداء الجامعة بنسبة ٨٤.٢%، وذلك وفق عدة مؤشرات هي: السمعة البحثية العالمية وحصلت على (٧) درجات، السمعة البحثية المحلية وحصلت على (٦) درجة، والمنشورات وحصلت على (٢٠) درجة، الكتب وحصلت على (١٥)، المؤتمرات وحصلت على (٩١) درجة، والأثر الطبيعي للاقتباس حصل على (٩٦)، وعدد المنشورات التي هي من بين الـ ١٠% الأكثر اقتباساً حصلت على (١٧)، وحصلت نسبة المنشورات الكلية التي هي من بين الـ١٠% الأكثر اقتباساً على (٦٧)، وحصل التعاون الدولي بالنسبة للدولة على (٢٧٥)، والتعاون الدولي على (٨٥٧)، وعدد الأوراق البحثية الأعلى التي من بين الـ ١% الأكثر اقتباساً جاءت (١٧)، وجاءت نسبة الأوراق البحثية الأعلى التي من بين الـ ١% الأكثر اقتباساً (١٠٣)[٣٦].

وفي تصنيف "كيو إس QS" لعام ٢٠٢٣م حصلت الجامعة على المركز (٤٤) مقارنة بالمركز الأربعين في عام ٢٠٢٢م، بمعدل أداء ٧٨.٧% مقارنة ٧٩.٩% في عام

[35]University of California: Annual Report of the University of California, Los Anglos, 2022, p.4.

[36]US.NEWS: Tha Best Global Universities, University of California, available at (snews.com/education/best-global-universities/university-of-toronto-499968), accessed at 20/ 10/ 2022, p.3.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

٢٠٢٢م، وشغلت المركز الخامس بين الجامعات الأمريكية، واحتلت المركز الثالث في مؤشر توظيف الخريجين بنسبة ٩٨%، وحصلت على ١٠٠% في مؤشر السمعة الأكاديمية، و٩٩.٩% في مؤشر سمعة الموظفين، وجاء مؤشر نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلبة ٣٧.٧%، ومعدل الاستشهادات والاقتباسات ٨٥.٩%، ونسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين ٤٥.١%، ونسبة الطلبة الدوليين ٢٧.٥%، ومؤشر النشر على الشبكة الدولية للبحث ٩٦.٣%[٣٧] .

مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية جامعة نورث ويسترن Northwestern University:

تعد جامعة نورث ويسترن إحدى الجامعات الأمريكية الرائدة التى أسست عام١٨٥١م، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة إيفانستون بولاية إلينوي، وهي من أفضل خمسة وعشرين جامعة في العالم، بحسب تصنيف مجلة تايمز لجامعات العالم للتعليم العالي، وحصلت على المرتبة الثانية عشرة في الولايات المتحدة بحسب تقرير «يو أس نيوز» و«وورلد ريبورت". وتضم الجامعة ١٧ كلية يُدرس بها أكثر من ١٥٠ برنامجًا دراسياً، وتتمحور رسالتها حول الالتزام بتحقيق التدريس المتميز، البحث العلمي الإبداعي، والنمو والتطوير الفكري لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في مجتمع أكاديمي متنوع. ويوجد بالجامعة ثلاثة أحرام جامعية – الحرم الرئيسي في إيفانستون، إلينوي ؛ واحد في شيكاغو القريبة ؛ وواحد في الدوحة، قطر. تقع مدينة إيفانستون على بعد حوالي ١٤ ميلاً شمال شيكاغو، على شاطئ بحيرة ميشيغان. الرسوم الدراسية هي نفسها بالنسبة للطلاب المحليين والدوليين، ويُسمح للمتقدمين الجامعيين الدوليين بالتقدم للحصول على مساعدة قائمة على الاحتياجات من جامعة نورث وسترن. يمكن لطلاب الدراسات العليا الدوليين الذين يسعون للحصول على درجة الماجستير في الفنون الجميلة والدكتوراه الحصول على مساعدة مؤسسية. السكن الجامعي متاح لكل من طلاب البكالوريوس

[37]QS: Higher Ed Report, QS Quacquarellie Symonds, Oct. 2022, p.6.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

والدراسات العليا، ويعيش ما يقرب من ٧٠ بالمائة من الطلاب الجامعيين في الحرم الجامعي[٣٨] .

وتحتل جامعة نورث ويسترن المركز الثامن عشر بين الجامعات العالمية، حيث تم تقييم أداء الجامعة بنسبة ٨١.٢%، وذلك وفق عدة مؤشرات هي: السمعة البحثية العالمية وحصلت على (٣٠) درجة، السمعة البحثية المحلية وحصلت على (٢٢) درجة، وجاء عدد المنشورات (٦٣)، الكتب وحصلت على (٨)، المؤتمرات وحصلت على (٢٧٣) درجة، والأثر الطبيعي للاقتباس حصل على (٥٠)، وجاء إجمالي عدد الاقباسات (٣٣)، وعدد المنشورات التي هي من بين الـ ١٠% الأكثر اقتباساً حصلت على (٣٣)، وحصلت نسبة المنشورات الكلية التي هي من بين الـ١٠% الأكثر اقتباساً على (٢٨)، وحصل التعاون الدولي بالنسبة للدولة على (٩٧٩)، والتعاون الدولي على (١١٠٣)، وعدد الأوراق البحثية الأعلى التي من بين الـ ١% الأكثر اقتباساً جاءت (٢٩)، وجاءت نسبة الأوراق البحثية الأعلى التي من بين الـ ١% الأكثر اقتباساً (٤١)[٣٩] .

وفي تصنيف "كيو إس QS" لعام ٢٠٢٣م حصلت الجامعة على المركز (٣٢) مقارنة بالمركز (٣٠) في عام ٢٠٢٢م، بمعدل أداء ٨١.٨% مقارنة ٨٢.٨% في عام ٢٠٢٢م، وشغلت المركز (١٦) بين الجامعات الأمريكية، وبلغ عدد البرامج الأكاديمية في مرحلة البكالوروس (١٣) في تخصصات: (٢) برنامج في الآداب والفنون والعلوم الإنسانية، (٤) برامج في الهندسة والتكنولوجيا، و(٢) برنامج في علوم الحياة والطب، و(٣) برامج في العلوم الطبيعية، و(٢) برنامج في العلوم الغنسانية والإدارة، بالإضافة إلى تقديم عدد من المقررات الإجبارية والاختيارية ومنها: الهندسة الصناعية، والصحافة، والفلسفة، والعلوم السياسية، والأدب واللغات. كما تقدم عدد (٥) برامج بمرحلة الدراسات العليا في تخصصات: علوم الحياة والطب، والعلوم الإنسانية والإدارة. واحتلت المركز (٢٩) في

[38] University of North Western: Academia, available at (https://www.northwestern.edu/academics/index.html) accessed 10/2/ 2022.

[39] US.NEWS: Tha Best Global Universities, University of Toronto, available at (snews.com/education/best-global-universities/university-of-toronto-499968), accessed at 20/ 10/ 2022, p.3.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

مؤشر توظيف الخريجين بنسبة ٩٨.٤%، وحصلت على ٨٤.٤% في مؤشر السمعة الأكاديمية، و٧١.٩% في مؤشر سمعة الموظفين، وجاء مؤشر نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلبة ٩٨.٣%، ومعدل الاستشهادات والاقتباسات ٨٤.٢%، ونسبة أعضاء هيئة التدريس الدوليين ٤٠.٥%، ونسبة الطلبة الدوليين ٣٨.٨%، ومؤشر النشر على الشبكة الدولية للبحث ٨٩%[٤٠] .

أوجه الاستفادة في ملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في الجامعات الأمريكية:

يمكن الاستفادة من ملامح مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في الجامعات الأمريكية من خلال استنباط بعض الدروس المستفادة، والتي تتمثل فيما يلي:

- استخدام مجموعة من مؤشرات جودة التدريس والتعلم الخاصة بالقياس المقارن الداخلى لخبرات التعلم لدى الطالب، ومقارنة جميع العمليات المتفق عليها بمثيلاتها في الجامعات المرجعية.
- تقنين عملية المطابقة والمقارنة بين عمليات الأداء، ونظم التدريس، والمخرجات، لأحد المؤسسات الجامعية بنظيرتها في أى مكان بهدف الوقوف على أهم المجالات التى تحتاج إلى التطوير، والاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية، والخدمات التى تقدمها المؤسسة، وتقييم مدى نجاح عملية تطبيق آليات القياس المقارن، وتحديد أهم المعوقات التى قد تقف حائلاً دون فعالية عملية التطبيق في المؤسسات الجامعية.
- مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس والأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية، ممن يعرفون الممارسات التربوية والإدارية بها في عمليات المقارنة المرجعية وقياس مؤشرات الأداء.
- توظيف المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء كأداة لدعم تطبيق المعايير المناسبة في مقابل الأطر المرجعية الخارجية، ولإجراء مزيد من عمليات التحسين المستمر.

[40]QS: Higher Ed Report, Op. Cit, p.6.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

– تحديد عمليات الإدارة الفعالة الأداء الجامعي، وإدارة الممارسات الجيدة بالجامعات، ونقل خبرات الجامعات الرائدة والاستفادة من تجاربها، وتطبيق الرؤى والمعايير القياسية المرتبطة بعمليات تقييم المؤسسات الجامعية في مجالات الأداء المختلفة.

– توافر القيادة الجامعية الفعالة، بحيث تكون قادرة على وضع الرؤى والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية والتخطيط للمستقبل، وتوفير المناخ العلمي المناسب لأعضاء هيئة التدريس، وتحفيزهم على تحسين الإنتاجية العلمية لهم.

– تطوير منظومة البحث العلمي، وذلك من خلال التنمية المتجددة للمهارات البحثية والمعرفية لأعضاء هيئة التدريس، والتوسع في البعثات الخارجية والداخلية، والإشراف المشترك، وبناء قاعدة معرفية للبحث العلمي، تتضمن البحوث التي تم نشرها، ووضع مواصفات موحدة ذات صبغة عالمية لإعداد بحوث الماجستير والدكتوراه.

– توفير مصادر التمويل البديلة، وذلك من خلال بناء قاعدة بيانات متكاملة عن الموارد المالية، والتحديد الدقيق لأوجه الإنفاق بما يتناسب مع الموارد المتاحة، والبحث عن مصادر جديدة لزيادة الموارد المالية بالمؤسسات الجامعية.

– تبني منظور علمي لإدارة العلاقات بين الأقسام العلمية، تحقيقاً لوحدة المعرفة، والتفاعل بين التخصصات.

– عمل توصيف وظيفي للوظائف المختلفة بالجامعة وفقاً للتخصصات المطلوبة، والتطوير العلمي، بما يتوافق مع احتياجات الكليات والأقسام العلمية بالجامعة.

– توفير اللوائح والتشريعات التي تشجع على الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الإنتاجية، وتوفير تكنولوجيا المعلومات التي تيسر الاتصال بين الكلية ومؤسسات المجتمع.

– تفعيل وحدات تقييم الأداء والجودة بالجامعات، وذلك من خلال وضع الخطط اللازمة لتنمية ثقافة الجودة، وإنشاء وتوجيه الفرق القيادية الأخرى للجودة، وتوفير الموارد المالية والبشرية لتحقيق ضمان الجودة بالجامعات.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

– الاستفادة من المقارنة المرجعية في تحسين عمليات ونظم التعليم الجامعي لكى تحقق المؤسسات الجامعية رسالتها التعليمية بطريقة أفضل، وإمكانية توظيف المقارنة كأداة لدعم تطبيق المعايير المناسبة في مقابل الأطر المرجعية الخارجية.

– نقل خبرات الجامعات المتقدمة والاستفادة من تجاربها، وتطبيق الرؤى والمعايير القياسية المرتبطة بالمقارنة المرجعية وإمكانية الاستفادة منها من خلال واقع الدراسات المقارنة ونتائج التطبيق في الدول المتقدمة.

أهم القوى والعوامل المؤشرة في مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية:

من خلال استعراض أهم القوى والعوامل المؤشرة في مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في الجامعات الأمريكية، يمكن استخلاص بعض أوجه التشابه والاختلاف وتتمثل في:

١- **أوجه التشابه:** يتفق كل من الجامعات الأمريكية على أن تطور استخدام المقارنة المرجعية بهدف تحسين الأداء الجامعى، وتحقيق الجودة التعليمية فيهما قد تأثر بكثير ببعض القوى والعوامل – وإن اختلفت شدتها ودرجة تأثيرها– ومنها العامل السياسي، والعامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي، والعامل الثقافي. كما أن العوامل الثقافية بينت أن ظهور المقارنة المرجعية في الجامعات الأمريكية لم يكن فُجَائِياً، بل كان نتيجة مجموعة من السياسات التي بدأت مع منتصف ثمانينات القرن الماضي واستهدفت تطوير التعليم، وحاولت توفير التمويل اللازم للجامعات، وتوفير نوع من التقييم الذاتي داخلها، وتشجيع المؤسسات الجامعية على تحسين إنتاجيتها على ضوء مجموعة من مؤشرات الأداء لمعرفة مدى التقدم في الإنجاز، وصَاحَب ذلك تطبيق مؤشرات الأداء في قياس جودة الجامعات، كما أكدت حاجة الجامعات الأمريكية إلى إلى تطبيق المقارنات المرجعية من خلال الارتكاز إلى معايير تربوية رفيعة المستوى لتحسين نوعية الأداء التعليمي لها في ضوء هذه المعايير، وذلك لتتمكن هذه الجامعات من مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على الكفاءة التعليمية والحرية الأكاديمية، وأيضاً لتتمكن هذه الجامعات من توجيه مجهوداتها لتطوير وتحقيق الأهداف التعليمية للمؤسسة الجامعية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

٢- **أوجه الاختلاف:** توجد بعض أوجه الاختلاف في القوى والعوامل المؤشرة في مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية وخاصة فيما يتعلق بأثر السياق الثقافي والاجتماعي على التوجه نحو تطبيق المقارنة المرجعية، ومراحل تطوره، والعوامل التى أثرت فيها، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التعليم الجامعى تابعة ووليدة للمجتمع تتابعه في حركته العامة. في **الجامعات الأمريكية** ترتب على تعدد الولايات، وتباعد المسافات بينها، أن أصبح لكل ولاية ظروفها وإمكاناتها وشخصيتها المستقلة وتعدداها الخاص بها، ومن ثم تعددت أنماط التعليم الجامعى، وتعدد نظم المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات. كما انعكس التقدم الاقتصادى بالولايات الأمريكية على تطوير الجامعات وسرعة تحولها إلى تطوير أدائها وتحسين مؤشرات أدائها في كافة المجالات. وأثرت الثقافات المتنوعة على السياسات التعليمية في الولايات الأمريكية، والتاكيد على تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية وتوفير التعليم الجيد من خلال تطبيق مداخل ضمان الجودة ومنها المقارنة المرجعية، بالإضافة إلى تأثر سياسات الجودة بالجامعات بالوضع السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية.

أهداف مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية وأهميتها:

من خلال استعراض أهداف مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية وأهميتها في الجامعات الأمريكية، يمكن استخلاص بعض أوجه التشابه والاختلاف وتتمثل في:

٣- **أوجه التشابه:** تتفق الجامعات الأمريكية حول مجموعة من الأهداف والتى تشكل في مجملها نقطة انطلاق لتطوير الجامعات، حيث تسعى المقارنة المرجعية إلى تطوير الأداء المؤسسى، والارتقاء بكافة الممارسات الأكاديمية من خلال التعلم من الممارسات المثلى في الجامعات الرائدة والمتميزة بغرض تحقيق جودة العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لعملاء المؤسسة، وذلك استناداً إلى المقارنة المرجعية بجامعات متميزة، وتحسين جودة التدريس والبحث العلمى، وتمكين القيادات الجامعية من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الداعمة لعمليات التطوير والتغيير، ودعم الابتكار والفعالية المؤسسية، وتحقيق التفاهم الدولي والتعاون العالمي، وتكوين وضع أفضل لفهم المنافسين وتغييرات مؤسسات التعليم العالي، ومراعاة احتياجات أصحاب المصلحة والمعنيين من خارج

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

المؤسسة الجامعية، وتحديد المعايير الخارجية لقياس الأنشطة الجامعية، ومن ثم تحديد أين تكمن فرص التطوير والتحسين، مساعدة القيادات الجامعية على فهم الوضع الراهن للجوانب المالية والهيئة التدريسية، والعمليات التشغيلية والأكاديمية والبحثية بالجامعة، وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة كأساس للتحسين الذاتي، مراقبة الأداء الجامعي ومقارنته بأداء الجامعات المناظرة، وتحديد فجوة الأداء بينهما، وتحسين عملية صنع القرار التي ترتكز على البيانات المقارنة الناتجة عن تحليل الوضع الراهن والمقارنة المرجعية مع الجامعات النظيرة، والتطوير التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يساعدها على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل، و تمكين الجامعات من تحقيق توجهاتها الاستراتيجية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة، وتحديد الممارسات المثلى في الجامعات المرجعية لتحديد مدى إمكانية الاستفادة منها في تجسير فجوة الأداء.

٤- **أوجه الاختلاف:** تختلف أهداف مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية وأهميتها في الجامعات الأمريكية، في **الجامعات الأمريكية** يهدف إلى تحسين المركز التنافسى الوطنى والدولى للجامعة بين الجامعات المختلفة من خلال تحديد الممارسات المثلى في الجامعات الرائدة أكاديميا وبحثياً، وتحديد كيفية الاستفادة منها في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة، وتحديد الممارسات الجيدة التى يمكن من خلالها تحقيق ضمان الجودة، وتحديد أولويات التطوير والتغيير داخل المؤسسة الجامعية، ودعم التوزيع العادل للدعم المالي والمخصصات المالية.

٥- كما تتمثل أهداف المقارنة المرجعية في: تعزيز عمليات التخطيط لمستقبل الجامعة، وتحديد الأهداف والتوجهات الاستراتيجية، ودعم التركيز الخارجي على الأنشطة الداخلية في الجامعة، تشجيع الجامعات على الدخول في المنافسات الشريفة من أجل تحقيق التميز في الأداء الجامعي، وجعل الجامعات أكثر انفتاحاً واستجابة لمتطلبات سوق العمل، وأكثر مرونة في عقد الشراكات من نظرائها، وإمداد القيادات الإدارية والأكاديمية ببعض المعايير القياسية الخارجية لتقييم الأنشطة الداخلية، وتدعيم التزام الجامعات بتحقيق الجودة، وتفعيل عملية التقويم المؤسسي، والتقويم المستمر للأداء التنظيمي، وتحديد الأفكار الجديدة والمداخل الإبداعية في عمليات التطوير، وتوفير إطار مرجعي للتغيير، بالإضافة إلى

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة والمستفيدين فيما يتعلق بتحقيق النزاهة والشفافية والمحاسبية، والإفصاح عن المعلومات الأكاديمية والمالية.

إجراءات المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء:

من خلال استعراض إجراءات وخطوات مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية في الجامعات الأمريكية، يمكن استخلاص بعض أوجه التشابه والاختلاف وتتمثل في:

١. **أوجه التشابه:** تتفق الجامعات الأمريكية حول بعض إجراءات تطبيق المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء ومنها: التخطيط للمقارنة المرجعية والإعداد لها، وجمع البيانات وتحليلها، وتنظيم عمليات المقارنة المرجعية، وتحديد جوانب المقارنة المرجعية، تحديد فجوات الأداء، وضع المعايير والمؤشرات، ومراقبتها ومتابعة نتائجها، والتعلم من النتائج في الاستفادة من الممارسات المثلى في الجامعات المرجعية.

٢. **أوجه الاختلاف:** تختلف إجراءات المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية تعتمد المقارنة على: تحديد الأهداف، وتحديد الأساسيات التى تتم عليها عملية المقارنة، وتحديد مصادر البيانات، وتحديد جوانب المقارنة، ووضع معايير المقارنة المرجعية، وتطبيق الأطر والمؤشرات المرجعية، ودراسة النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الجهات المسؤولة عن المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء:

من خلال استعراض الجهات المسؤولة عن المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية، يمكن استخلاص بعض أوجه التشابه والاختلاف وتتمثل في:

١/١ أوجه التشابه: تتفق الجامعات الأمريكية فيما يتعلق بالجهات المسؤولة عن المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء، حيث تشارك بعض الجهات الخارجية ومنها: هيئات الاعتماد والتقييم، والمجالس الجامعية الحاكمة (مجلس الجامعة، مجلس الكلية، مجلس القسم)، ووحدات ضمان الجودة والاعتماد وبعض الجهات المستفيدة في تنفيذ المقارنة المرجعية وقياس مؤشرات الأداء.

٢/١ أوجه الاختلاف: على الرغم من التشابه الكبير بين الجامعات الأمريكية فيما يتعلق بالجهات المسؤولة عن المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء، إلا أن الجامعات الأمريكية تقوم بمشاركة المجالس الأكاديمية ومجالس تقويم الإنجاز على مستوى كل ولاية من

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

الولايات، وإشراك بعض رجال الفكر والسياسة وقطاعات الإنتاج ورجال الأعمال في الحكم على مستويات الأداء وجودة المخرجات التعليمية. في حين أن الجامعات الكندية تعمل على تحقيق التكامل بين كل الجهات المشاركة في المقارنة المرجعية، وقامت بإنشاء أجهزة للمتابعة والقياس الداخلي في كل جامعة يدخل في تخصصها قياس مدى ما حققته الجامعة من أداء تعليمي مع العناية بتقارير المراكز المتخصصة لضمان الجودة وتقييم الأداء.

أهم مؤشرات الأداء الرئيسة ومجالاتها:

من خلال استعراض أهم مؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية، يمكن استخلاص بعض أوجه التشابه والاختلاف وتتمثل في:

١. **أوجه التشابه:** تتشابة كل من الجامعات الأمريكية في قيامها بالقياس الدورى لبعض مؤشرات الأداء ومنها: السمعة البحثية العالمية والمحلية، وعدد المنشورات والكتب، وعدد الاقتباسات والاستشهادات العلمية، وعدد الاتفاقيات والتعاون الدولي، وعدد البحوث العلمية المنشورة سنوياً، عدد الطلبة، وعدد الطلبة الدوليين، وعدد أعضاء هيئة التدريس، عدد أعضاء هيئة التدريس الدوليين، عدد الدرجات الممنوحة في مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا، ومعدل التوظيف، وسمعة الموظفين، ونسبة أعضاء هيئة التدريس للطلبة، ومؤشر النشر على الشبكة الدولية.

٢. **أوجه الاختلاف:** على الرغم من وجود تشابه كبير في مؤشرات أداء الجامعات الأمريكية والكندية، إلا أن الجامعات الكندية تقوم بقياس بعض المؤشرات ومنها: معدل التخرج، ومعدل توظيف الخريجين في الجهات ذات العلاقة، ومعدل المساعدات والقروض الطلابية المقدمة من برنامج أونتاريو لمساعدة الطلبة، التركيز المؤسسي، والأثر المجتمعي لقبول الطلاب، ومعدل التخرج الأثر الاقتصادى، ودعم البحوث والقدرة المؤسسية.

معوقات مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية:

من خلال استعراض أهم المعوقات التي تحول دون فعالية تطبيق المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية، يمكن استخلاص بعض أوجه التشابه والاختلاف وتتمثل في:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

١. **أوجه التشابه:** تتفق الجامعات الأمريكية حول بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء ومنها: قلة شمولية بعض المؤشرات المستخدمة لقياس أبعاد العمل الأكاديمى، وصعوبة عمل خرائط الأداء لبعض المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء، وقلة إلمام بعض القيادات بمداخل وآليات تحديد أولويات المقارنات المرجعية والتحسين المستمر، وقلة ملائم مؤشرات قياس الأداء هي الأنسب لتحقيق الغرض من العملية، والمبالغة في التأكيد على الإجراءات والخطوات التنفيذية للمقارنة المرجعية.

٢. **أوجه الاختلاف:** تختلف الجامعات الأمريكية في بعض المعوقات التي قد تحول دون تطبيق المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء، حيث تعانى **الجامعات الأمريكية** من: غياب المواءمة بين العمليات المراد مقارنتها مرجعياً والأولويات الاستراتيجية للجامعة، مما يؤدى إلى هدر الموارد التنظيمية وجهود التطوير، وبعض مؤشرات الأداء الرئيسية لا تؤدي إلى التحسين من تلقاء نفسها، بل يجب أن تكون كذلك، دمج مؤشرات الأداء في برنامج تحسين أوسع يمكن من خلاله الاستفادة من الموارد المتاحة، وتوظيف مدخل بنائى لتحسين الأداء.

نتائج الدراسة وتصور مقترح لتحسين أداء جامعة الكويت بالإفادة من المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية

تمهيد:

لقد حظيت المقارنة المرجعية باهتمام كثير من الباحثين والمؤسسات الجامعية على مستوى العالم، كاستجابة لبعض الدوافع ويأتي في مقدمتها زيادة حدة التنافس بين الجامعات، ومتطلبات تفعيل مؤشرات الأداء، والرغبة في إجراء التحسين المستمر، وظهور طرق جديدة لمعالجة المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة الجامعية، حيث ساعدت في تغيير الطرق المنهجية التي تتبعها المؤسسة في تقييم أدائها وتحسينه.

أولا: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة في إطارها النظرى والمقارن إلى عديد من النتائج، والتى على ضوئها يمكن وضع تصور مقترح لتحسين أداء جامعة الكويت بالإفادة من المقارنات

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية، ويمكن استعراض نتائج الدراسة الحالية على النحو الآتي:

١. **نتائج الدراسة النظرية:** توصلت الدراسة الحالية إلى بعض النتائج النظرية ومنها:

- تسهم المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة القياسية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى جودة عناصر المنظومة الجامعية، وتقييم فعاليتها.
- تهدف المقارنة المرجعية على تحقيق جودة الداء، وتوفير مدخل نظمي لتحسين كافة الممارسات الأكاديمية والبحثية، ووضع وتحديد مدى لعمليات التطوير والتحسين المطلوبة بالمؤسسة الجامعية.
- تتنوع مؤشرات الأداء إلى مؤشرات خاصة بالمدخلات، وأخرى خاصة بالعمليات والمخرجات، كما أنه توجد مؤشرات أداء كمية وكيفية للحكم على التقدم في الأداء.
- تقدم المقارنة المرجعية حلول سريعة لمعالجة ضعف الأداء الجامعي، وبذلك فهو جزء لا يتجزأ من تطوير استراتيجية الجامعة للحفاظ على استدامة تحسين الأداء وتطوير منظومة التعليم والتعلم.
- تتطلب المقارنة المرجعية الالتزام بعمليات القياس المقارن بالأفضل وتنفيذ آلياته، وتحديد مبادرات التطوير والتحسين، والفهم المشترك لفعالياته، والتعلم من الداخل، وتحديد الإستراتيجيات المطلوبة للتقييم، والاستخدام النظمى للمؤشرات، واختيار المؤشرات الجيدة، وضمان جودة البيانات، والتنسيق والتكامل.

٢. **نتائج الدراسة المقارنة:** ويمكن استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل المقارن لخبرات الجامعات المقارنة على النحو الآتي:

- تتشابه الجامعات الأمريكية في تأثر عمليات وتطبيقات المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء بالسياق الثقافي والاجتماعي السائد في الدولتين، مما انعكس على تنوع جهود الجامعات في تطبيق المقارنات المرجعية وقياس مؤشرات الأداء.
- تتشابه الجامعات الأمريكية في أهداف المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء حيث تهدف إلى تطوير الأداء الجامعى بكافة عناصره ومجالاته المختلفة، وتحسين الممارسات الأكاديمية بالإفادة من الممارسات المثلى في الجامعات المتميزة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

- تتعدد مجالات تطبيق المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية لتشمل التعليم والتعلم والبحث العلمى وخدمة المجتمع والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى الجوانب المالية والإدارية.
- تختلف الجهات المسؤولة عن تنفيذ المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية على الرغم من وجود جهات خارجية وداخلية تشرف على عمليات وإجراءات المقارنة المرجعية.

ثانيا:تصور مقترح لتحسين أداء جامعة الكويت بالإفادة من المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية:

ويهدف هذا المحور إلى وضع تصور لتحسين أداء جامعة الكويت بالإفادة من المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية، ويمكن استعرض أبعاد التصور المقترح على النحو التالي:

٣. **مفهوم التصور المقترح وأهدافه:** يقصد بالتصور المقترح وضع إطار عام، يوضح إمكانية تحسين أداء جامعة الكويت بالإفادة من المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية، بهدف تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الجامعية، والأداء المؤسسي ككل، وبالتالي تحقيق أهداف العملية التعليمية داخل جامعة الكويت.وعند وضع هذا التصور، يجب مراعاة مدى توفير المجتمع الخارجى الذى توجد به جامعة الكويت للمدخلات المختلفة سواء المادية أو البشرية اللازمة لتطوير أداء جامعة الكويت من خلال الاستفادة من خبرات الجامعات المتميزة أكاديمياً وبحثياً في مجال المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها من عمليات التحديث والتغيير المقصود، حيث إن نجاح الجامعة وتميزها يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءة القيادات الجامعية، وامتلاكهم القدرة على قيادة العاملين نحو تطبيق المقارنات المرجعية، والقدرة على تحسين الممارسات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية والإدارية التى تتم داخل الجامعة، وتسهم في الوصول للأداء المتميز.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

ويهدف التصور المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- وضع نموذج لتحسين الأداء المؤسسي لجامعة الكويت، ويراعى كافة التمايزات الثقافية والاجتماعية بين مؤسسات التعليم الجامعي في إطار المجتمع الكويتي.
- توفير المناخ الداعم لعمليات المقارنة المرجعية وقياس مدى التقدم في تحسين أداء جامعة الكويت وتحقيق جودته وفق مؤشرات الأداء، ويتسم بشيوع الثقة والطمأنينة، والمتابعة المستمرة لعمليات التطوير والتغيير.
- رفع القدرة التنافسية لجامعة الكويت على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، من خلال تحقيق مؤشرات الأداء في وظائفها المختلفة، ومقارنتها مع الجامعات العالمية المتميزة.
- تعميق ثقافة القياس الدورى لمؤشرات أداء جامعة الكويت، وإعداد التقارير الدورية عنها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية لدعم التوجهات الاستراتيجية للجامعة، والوصول إلى موقع تصنيف مرتفع في التصنيفات العالمية للجامعات.
- توعية المسؤولين عن الخطة الاستراتيجية للجامعة بأساسيات المقارنات المرجعية وكيفية توظيفها أثناء إعداد الخطة الاستراتيجية، وتوعيتهم بفنيات وأساليب قياس مؤشرات الأداء الاستراتيجي للجامعة.
- بناء نظام متكامل للمقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء بحيث يشمل كافة مدخلات وعمليات ومخرجات عملية المقارنة، بالإضافة إلى التغذية الراجعة حول نتائجها لضمان استمرارية التحسين المستمر للأداء المؤسسى.
- الاستفادة من الخبرات العالمية والاتجاهات المعاصرة في مجال المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء، وإعداد آليات معتمدة للاستفادة من نتائجها وتطبيقها على أرض الواقع.
- تقديم بعض الرؤى المقترحة حول الأساليب الملائمة للمقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء وكيفية توظيفها في تطوير أداء جامعة الكويت.
- تكوين إطار منهجى يساعد في تطوير أداء جامعة الكويت من خلال تحديد المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

ثالثا: أسس التصـور المقتـرح ومنطلقاتـه: ينطلق التصور المقترح من مجموعة من الأسس ومنها:

- نتائج الدراسة النظرية والميدانية لواقع المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في الكويت ودول المقارنة، وما كشفت عنه من أوجه تميز يمكن الاستفادة منها، وكذلك المعوقات التي قد تحول دون الارتقاء بأداء جامعة الكويت.
- بعض التجارب العربية والعالمية في مجال المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء.
- التحديات العالمية والمحلية التي تواجه التعليم الجامعي بوجه عام، وجامعة الكويت بوجه خاص، وتؤثر على كيفية إدارتها، وذلك في ظل التوجه نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة، والسعي نحو الحصول على الاعتماد البرامجي والمؤسسي.
- توجهات وزارة التربية نحو الارتقاء بأداء جامعة الكويت من خلال التخطيط لجودة الممارسات الأكاديمية والبحثية والمجتمعية، والاستفادة من التجارب العالمية الرائدة، وتحسين ترتيب الجامعة في التصنيفات الدولية للجامعات.
- حدوث تغير ملموس في وظائف الجامعات، وسعيها لتحقيق تنافسية الخريجين في سوق العمل، مما ينعكس على معدل توظيف الخريجين
- الاستفادة من نتائج التحليل المقارن لأهداف وعمليات وإجراءات ومجالات المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في الجامعات الأمريكية.
- أن المقارنة المرجعية أساس جوهري لضمان جودة الأداء التعليمي للجامعة، وتحقيق قدر معقول من الكفاءة والفاعلية.
- تمثل المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء عملية مستمرة للبحث عن أفضل الممارسات الأكاديمية، يتضمن جانباً للتعلم من الآخرين بهدف التطوير، والبحث وراء الأداء المتميز.

رابعا: مجالات التصور المقترح: وتتضمن ما يأتى:

١- **التعليم والتعلم:** حيث تركز عمليات المقارنة المرجعية على الجوانب الآتية في هذا المجال:

- صياغة وتحديد الأهداف التعليمية.
- تطوير سياسات القبول.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

- تطوير الخطط والبرامج الدراسية
- تقويم المخرجات التعليمية.

٢- **البحث العلمى والابتكار**: حيث تركز عمليات المقارنة المرجعية على الجوانب الآتية في هذا المجال:

- تحديد الأولويات البحثية للجامعة وفقاً لاحتياجات المجتمع التنموية وذلك من خلال الاستعانة بفريق من الخبراء المتخصصين في كل ميدان، وتصنيف البحوث العلمية إلى بحوث استراتيجية وبحوث تطويرية وبحوث أساسية، مع التأكيد على ضرورة تحديد الأولويات البحثية بشكل يضمن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.
- إعداد الخطة البحثية للجامعة وضمان امتلاك الجامعة لخطة استراتيجية لمنظومة البحث العلمي تنبع من رؤيتها ورسالتها، وتوجهاتها المستقبلية ويتوافق مع توجهات الجامعة والمجتمع ككل.
- توفير الكفاءات البشرية اللازمة وتأهيلهم للقيام بتنفيذ البحوث العلمية؛ ضماناً للاستفادة من كافة الموارد المتاحة بشكل أمثل.
- توفير الظروف المناسبة للباحثين وتوفير المناخ الملائم لإجراء البحوث والتحقق من نتائجها، والمرونة في التعامل مع الباحثين في إطار من العلاقات الإنسانية الجيدة بما يحقق روح معنوية عالية.
- تسويق نتائج البحوث وتعميمها من خلال وجود آليات لتعميم ونشر البحوث بنتائجها وتسويقها، وذلك في ضوء العلاقة الوثيقة بين المراكز البحثية والمؤسسات والشركات ذات العلاقة بتلك البحوث.
- توفير التمويل اللازم للبحوث، وتوفير تجهيزات وأجور وتكاليف للبحث والسفر ولحضور المؤتمرات وشراء المطبوعات والنشرات العلمية.
- إنشاء المراكز البحثية المتخصصة، ووضع الخطط البحثية وتنفيذها بأعلى قدر من الكفاءة.
- عقد الشراكات البحثية، وإتاحة الفرصة للمؤسسات الأخرى للمشاركة في تمويل البحث العلمي، وتطوير وتدعيم آليات ونظم البحث العلمي.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

- تعزيز ثقافة الابتكار في المجتمع الأكاديمي وحفظ حقوق الملكية الفكرية للباحثين.
- تشجيع التعاون البحثي بين أعضاء هيئة التدريس، والاهتمام بإقامة الشراكات البحثية مع غيرهم من الاقسام والجامعات الأخرى.
- عقد التحالفات الاستراتيجية وتشجيع التعاون مع قطاع الصناعة والقطاعات الخاصة بالمجتمع لتبادل المنافع والمكاسب مع الجامعة.

٣- **المسئولية المجتمعية والشراكات الاستراتيجية:** حيث تركز عمليات المقارنة المرجعية على الجوانب الآتية في هذا المجال:

- تقديم برامج لخدمة وتنمية المجتمع المحلي من خلال برامج ونشاطات تقدمها الكلية أو الوحدات ذات الطابع الخاص التابعة لها، من أجل الارتقاء بالمجتمع وتنمية بيئته المحلية.
- زيادة الأنشطة الثقافية من خلال الندوات العامة التي تعقد بداخل الجامعة وخارجها ويشارك فيها أعضاء هيئة التدريس بالكلية والخبراء على المستوى القومي.
- تحفيز أعضاء هيئة التدريس على تقديم الاستشارات الفنية والمهنية كل في مجال اختصاصه لمؤسسات المجتمع المحلي الحكومية أو الخاصة، وكذلك لأفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الاستشارات.
- التوسع في برامج التعليم المستمر من خلال استحداث برامج الدبلوم التطبيقية التي تخدم قطاعات المجتمع المختلفة، وتقديم البرامج التدريبية، وبرامج التدريب التحويلى.
- عقد الحلقات والندوات والمؤتمرات العلمية؛ لتنمية الخريجين وأبناء المجتمع المحلى كل في مهنته وتخصصه.
- تطوير قدرات أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في مجال تقديم الاستشارات الفنية والمهنية، واستحداث وحدة لتسويق الاستشارات الفنية والعلمية التي تقدمها الجامعة.

خامسا: إجــراءات تنفيذ التصـور المقتـرح:

وتتضمن إجراءات تحقيق جودة التعليم الجامعي من خلال عملية المقارنة المرجعية ما يلي:

- التقييم الشامل للموقف الحالي للمؤسسة الجامعية وبيئتها في ضوء وظائفها الجديدة.
- القيام بعملية التخطيط للمقارنة المرجعية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

- تحليل فجوة الأداء.
- صياغة بعض الخطط الإستراتيجية والرؤى المستقبلية لعمليات التحسين والتطوير في الجامعة.
- وضع برنامج للتنفيذ.
- تصميم البرنامج المناسب لسد الفجوة بين أداء المؤسسة المعنية وأداء المؤسسة الأفضل.
- المتابعة وتقييم الأداء وفق مؤشرات الأداء المحددة بصفة مستمرة.
- وضع مجموعة من المعايير والمؤشرات التعليمية..
- التعلم من عملية التحسين.
- زيادة الاهتمام والالتزام بالاستثمار في الموارد المالية والبشرية ومشاركة القيادة العليا من أجل تحقيق نتائج فعالة.

سادسا: آليات تنفيذ التصـــور المقتـــرح ومتطلباته:

يتطلب تطبيق المقارنة المرجعية/ المقارنة المرجعية توافر مجموعة من الآليات المتطلبات لعل من أبرزها:

- مساندة الإدارة العليا لعمليات المقارنة المرجعية.
- إعداد دليل متكامل خاص بمؤشرات الداء والمقارنة المرجعية.
- تطبيق عمليات المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء في الخطط والبرامج الأكاديمية للتأكد مما يلي.
- تضمين الخطة الاستراتيجية لجامعة الكويت مبادرة عن القياس الدورى لمؤشرات أداء البرامج الأكاديمية بمختلف كليات الجامعة، وإعداد تقارير دورية عنها للوقوف على مدى التقدم في تطوير الأداء الجامعى.
- تنفيذ آليات المقارنة المرجعية بتطبيق التقويم الذاتي..
- تقييم عمليات التطوير لمقومات الأداء التعليمي للجامعة وتقديم تقارير عن الأداء التعليمي للجامعة.
- إعادة تثقيف الأفراد العاملين، والقيادات الجامعية بأهمية المقارنة المرجعية، وتغيير الثقافة التنظيمية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

- تأسيس مركز للقياس المقارن بالأفضل بكل جامعة، لنشر الثقافة والقيم المتعلقة به.
- إعادة النظر في التشريعات واللوائح والقوانين الجامعية، وصياغتها بالطريقة التى تسمح بدعم التعاون .
- تقديم أدلة عن تقويم الطلاب في التخصصات المختلفة وذلك لمواصلة الاعتماد أو الاعتراف بالجامعة وتخصصاتها والخطط والبرامج الدراسية فيها.
- تقويم الطلاب من خلال استطلاع رضا الخريجين والمنافسة، وكذلك رضا الطلاب عن دراستهم وعن التقويم التعليمي لهم من حيث تنوعه وشموله واستمراريته.
- تفعيل نظم المحاسبية التعليمية، وتدعيم نظم التقييم متعدد الأبعاد، بحيث يتناول مختلف عناصر المنظومة الجامعية.
- تحديد العمليات المراد تحسينها بشكل دقيق قبل البدء في إجراء الاتصالات مع شركاء المقارنة المرجعية.
- الإسراع في إعداد وتنفيذ المقارنة المرجعية؛ نظرًا للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، فالأهداف التي تتم المقارنة معها هي أيضًا أهداف متحركة ومتطورة.

سابعا:معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

تتضمن أهم المعوقات المحتملة لتنفيذ التصور المقترح ما يأتى:

- **ضعف مستوى الوعى بتطبيق المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء**، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

– تقديم برامج تدريبية لتنمية مهارات وكفايات القيادات وأعضاء هيئة التدريس على أساسيات المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء.

– بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز توجه الجامعة نحو تطبيق المقارنات المرجعية، وتدعم عمليات قياس مؤشرات الأداء، ووضع خطط التحسين.

- **مقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس والقيادات لعمليات التطوير**، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

– عقد ورش عمل للتوعية بأهمية المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء.

– إعداد أدلة تعريفية لنشر ثقافة المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩٠) يوليو ٢٠٢٤م

- عقد اجتماعات دورية مع كافة منسوبى الجامعة حول المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء والعوائد منها.

- **نقص البرامج التدريبية** التى تركز على المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء، ويمكن التغلب على ذلك من خلال التنمية المهنية المستدامة والبرامج الهادفة لسد تلك الفجوة في مجال المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء.
- **ضعف مشاركة البرامج الأكاديمية في مجال المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء:** ويمكن التغلب على ذلك من خلال: إعادة تثقيف رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بأهمية المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة.
- **اختيار جامعات مرجعية غير مناسبة:** ويمكن التغلب عليها من خلال: وضع ميثاق معلن للمقارنة المرجعية، والاهتمام بعملية التخطيط لها، ووضع معايير معتمدة لاختيار الجامعات المرجعية.

ثامنا: ضمانات تنفيذ التصور المقترح:

يتطلب تنفيذ التصور المقترح توافر بعض الضمانات ومنها:

- الالتزام الفعال للإدارة العليا بالمقارنة المرجعية.
- وضع نظام متكامل لعقد بروتكولات المقارنات المرجعية مع الجامعات الرائدة أكاديمياً وبحثياً.
- الفهم العميق والواضح للطريقة التي تقود العمل الخاص بكافة مجالات العمل الجامعى حتى تتم مقارنته مع أفضل الممارسات بالجامعات المرجعية.
- بناء ثقافة مؤسسية داعمة لإجراء المقارنات المرجعية ومؤشرات الأداء ودعم التغيير والتكييف المرتكز على نتائج دراسة المقارنة المرجعية.
- الوعي بأن المنافسة تساهم في التطوير وعلى المؤسسة مسايرة هذا التقدم.
- إثبات
- بناء ميثاق أخلاقى خاص بإجراء المقارنات المرجعية على مستوى البرامج والجامعة ككل.