



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الموصل

كلية الادارة والاقتصاد

قسم المحاسبة

تأثير اسلوب المقارنة المرجعية على جودة أداء الوحدات التعليمية
بالتطبيق على عينة من كليات جامعة الموصل

بحث تخرج مقدم

الى قسم المحاسبة وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس
في علم المحاسبة

الباحثان

فتحي محمد خضر المعماري مؤمن موفق يونس الجليلي

باشراف

د. هيثم هاشم الخفاف

٢٠١٩م

١٤٤٠هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ ﷻ رَبِّ قَدْ ءَاتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي

مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ فَاطِرَ السَّمَوَاتِ

وَالْأَرْضِ أَنْتَ وَلِيَّ ^ص فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ

تَوَفَّنِي مُسْلِمًا وَأَلْحِقْنِي بِالصَّالِحِينَ ﴿١٠١﴾﴾

يوسف: ١٠١

الإهداء

الى....من تعظم الكون بنوره له وحده اشكره واسجد

شاكرا لنعمه سبحانه

الى شفيع الكائنات عند رب السماوات الحبيب

محمد (صلى الله عليه وسلم)

الى من جعلني استمد منه العزم والاصرار

الى من علمني الاخلاق والاحسان

الى الذي اعطى حياته من اجل قيمة الانسان

الى الذي اشتاقت له روعي مدى الايام

الى روح والدي الطاهرة وفاء

الى ينبوع العطف والحنان

الى التي بدعائها حفظني الرحمن

الى من اغرقت بالدمع سبيلا لرعايتي

ومصدر قوني وعوني في الحياة

والدتي الغالية

الى تلك الكلمة التي تنمو في اسماعي

وتنبض بعطرها نفسي

اخي واخواتي

الى من احبهم بكل ما خلق الله من حب

الى من تقاسمت معهم مواجع الحياة

الى كل من كان حولي وساندني

اصدقائي

الى منارتي في طريق العلم

اساتذتي

الى كل قطرة دم زكية سالت من اجل الحق والفضيلة

شهادتنا الابرار

الى من عانى كثيرا وما زال يعاني

وطني الحبيب

شكر وتقدير

الحمد لله وكفى ،والصلاة والسلام على المختار الذي اصطفى ،وعلى اله وصحبه
اهل الصدق والمكارم والوفى وبعد.

نتوجه بصادق الشكر وعظيم الامتتان والعرفان الجميل لاستاذي الفاضل **هيثم هاشم**
الخفاف بالاشراف على بحثي وبذله الجهود الكبيرة في اعداد ومتابعة تفاصيل العمل
به وكان لتوجيهاته وروحه الطيبة اثر كبير في ابلاغ هذا البحث شكله ومحتواه
الحالي .

ولا يسعني في هذا المجال الا ان اقدم جزيل الشكر الى كليتي كلية الادارة والاقتصاد
والى قسم المحاسبة والعاملين فيه ومن مد لي العون والى جميع اساتذتي الافاضل
والى كل من ساعدوني متمنين من الله العلي القدير ان يوفق الجميع وان يسود في
بلادنا الحبيب السلام والمحبة .

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٣-١	المبحث الاول المقدمة و خلفية الدراسة
١	المقدمة
٢	مشكلة البحث
٣	اسئلة البحث
٣	هدف البحث
٣	فرضية البحث
٤	المبحث الثاني مراجعة الادبيات
٤	نشأة المقارنة المرجعية
٤	مفهوم المقارنة المرجعية
٥	اهمية المقارنة المرجعية
٦	انواع المقارنة المرجعية
٧	خطوات المقارنة المرجعية
١٠-٨	المقارنة المرجعية في وحدات التعليم العالي
١١	المبحث الثالث تحليل ومناقشة النتائج والتوصيات
١٣-١٢	(١-٣) اختبار تحليل الارتباط
١٤	(٢-٣) اختبار تحليل الانحدار
١٥	الاستنتاجات
١٥	الاقتراحات والتوصيات
١٧-١٦	قائمة المصادر
١٩-١٨	الملاحق

قائمة الجداول

الموضوع	رقم الصفحة
جدول رقم ١ الموثوقية لكل بناء	١٢
جدول رقم ٢ الارتباط بين متغيرات الدراسة	١٣
القيمة (أ) The Coefficients جدول رقم ٣ المعاملات	١٤

الفصل الاول

اولا: المقدمة وخلفية الدراسة

إن التطور التكنولوجي وظهور سوق المنافسة العالمية في العصر الحديث أدى الى ظهور اتجاهات جديدة لاهداف الوحدة الاقتصادية يأتي في مقدمتها رضا الزبون والذي اصبح نجاح واستمرار الوحدة الاقتصادية مرهون برضاه إذ ان رضا الزبون يتم من خلال تحقيق قيمة (منفعة) له وذلك من خلال تقديم خدمات بنوعية جيدة وبكلفة مخفضة قياسا بكلف وخدمات المنافسين.

لذلك يحتاج القائمون على ادارات الجامعات والكليات والمعاهد الى ضمانات تؤكد لهم جودة العملية التعليمية وقد لا تكفي الجودة في العملية التعليمية بل يبحثون عن التميز والابداع، لان المطلوب للتنافس الاكاديمي يتجاوز مفهوم الجودة، ويصل الى مرحلة طلب التميز والابداع في كثير من التخصصات، اداريا واكاديميا وباحثين وطلبة، وان نجاح العملية التعليمية يعتمد على نجاح المفاصل الثلاث: الادارة، الاساتذة، الطلبة.

ولقصور انظمة الكلفة التقليدية في تلبية احتياجات الوحدة الاقتصادية على الرغم من دقتها في تحديد معايير الاداء الداخلي وان متطلبات المنافسة اوجبت على الوحدة الاقتصادية اعادة النظر في تحسين مستوى ادائها فظلا عن حاجتها الملحة لمعرفة مستوى ادائها قياسا بأداء الوحدات المنافسة كل هذا أدى الى ظهور اتجاهات حديثة لإدارة الكلفة الاستراتيجية جميعها تهدف الى تحقيق (منفعة) للزبون ومنها اسلوب المقارنة المرجعية والتي تعد من الاساليب المهمة في تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية التشغيلية والاستراتيجية وكونه من معايير الاداء الداخلي فضلا عن كونها اسلوب من اساليب التحسين المستمر.

ولإيمان الباحثين من ان معايير النجاح في جميع الوحدات الاقتصادية هو تقديم افضل السلع والخدمات وبأقل التكاليف وانطلاقا من الفناعة ان التعليم الجامعي هو الضمان الاجتماعي الحقيقي لأي مجتمع والعنصر الاساسي لتحقيق اهدافه كان لابد من اصلاح التعليم العالي لذلك جاء هذا البحث في عينة من وحدات التعليم العالي والاعتماد على الاساليب الحديثة في الدراسة والتحليل.

ثانياً: مشكلة البحث

ان واقع الكليات فرض وجود حقائق نسردها فيها ما يلي:

- ١- ان اعتماد مؤسسات التعليم العالي على معايير الاداء الداخلي في قياس جودة اداءها ودون الاخذ بنظر الاعتبار معرفة مستوى اداءها بالنسبة للوحدات المنافسة يعد من المشاكل الاساسية التي تعاني منها الكثير من المؤسسات التعليمية والتي يؤدي الى تعثرها في تحقيق اهدافها او في تحقيق التميز او الابداع .
- ٢- عدم ممارسة الطالب بهذه الكليات الحياة الجامعية بكافة صورها وبقائه في مجتمع الثانوية المغلق مع تغيير المسميات فقط ،ازدحام عدد من الكليات في بعض الجامعات بالطلاب بما يفوق طاقتها الاستيعابية.
- ٣- ضعف الامكانيات المادية للجامعات العراقية متمثلاً في مبانيها ومعاملها وتجهيزاتها ومكاتبها وموازناتها المالية، كما طرح انشاء كليات جامعية مناظرة بتحويل معاهد ومدارس مخصصة للتعليم المتوسط تساؤلاً كبيراً حول مدى ملائمة هذه الكليات لتقديم نوعية جيدة من التعليم الجامعي وبكفل خلق كوادر جامعية لها نفس المهارات تقريبا ،ام ان التركيز كان على الكم والعدد فقط.

ثالثاً: اسئلة البحث

- ١- ما هو دور المقارنة المرجعية في تقويم وتطوير اداء الوحدات التعليمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.
- ٢- ماهي حاجة وحدات التعليم العالي لتطبيق اساليب المقارنة المرجعية (تقييم الاداء الداخلي ،تقييم لأداء الوظيفي ،تقييم الاداء التنافسي، تقييم الاداء العام)

رابعاً: هدف البحث

ينصب هدف البحث على جانبين :

- ١- ابراز دور المقارنة المرجعية في تقويم وتطوير اداء المؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات التعليم العالي.
- ٢- بيان مدى حاجة وحدات التعليم لتطبيق العالي للمقارنة المرجعية (تقييم الاداء الداخلي ،تقييم الاداء الوظيفي ،تقييم الاداء التنافسي، تقييم الاداء العام)

خامساً: فرضية البحث

لتحقيق هدف البحث يفترض الباحثان وجود دور فاعل لأسلوب المقارنة المرجعية في تقويم وتطوير اداء الوحدات التعليمية فضلاً عن حاجة مؤسسات التعليم العالي للمقارنة المرجعية ويمكن صياغة فرضيات البحث بالاتي:

- ١- هناك علاقة ايجابية بين تقييم الاداء الداخلي وجودة اداء الوحدات التعليمية .
- ٢- هناك علاقة ايجابية بين تقييم الاداء الوظيفي وجودة اداء الوحدات التعليمية .
- ٣- هناك علاقة ايجابية بين تقييم الاداء التنافسي وجودة اداء الوحدات التعليمية .
- ٤- هناك علاقة ايجابية بين تقييم الاداء العام وجودة اداء الوحدات التعليمية.

سادساً: خطة البحث

شملت خطة البحث الجوانب التالية

تطرق المبحث الاول خلفية الدراسة ومشكلة وهدف واهمية البحث كما تضمن المبحث الثاني الدراسات السابقة والمراجع الادبية الخاصة بالموضوع البحث. اما المبحث الثالث فضم تحليل نتائج الدراسة ومناقشته مع اعطاء الاستنتاج والتوصيات للدراسات المستقبلية وجهات المستفيدة.

المبحث الثاني مراجعة الادبيات

اولا- نشأة المقارنة المرجعية.

تعد المقارنة المرجعية احد المواضيع الادارية الحديثة التي ظهرت منذ بداية التسعينات، واصبحت محط اهتمام وعناية من لدن الكتاب والباحثين والمهتمين في مجال ادارة الاعمال وبدأوا يفكروا في كيفية تطوير المنظمة لمواجهة التحديات التي تواجهها اليوم، حيث اشاروا الى محدودية الدراسات في هذا المجال سواء ما يتعلق في الجانب النظري او التطبيقي لها وخصوصا فيما يتعلق منها في تحقيق الابعاد التنافسية وخصوصا بعد الكلفة ونظرا لان التغير في البيئة المحيطة قد اثر بصورة مباشرة على العمليات الادارية مما ادى الى البحث عن طريق تساعد في التعامل مع هذا التغير من حيث التكيف والبقاء والنمو للمستقبل.

ان المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود الى العام ١٨١٠م عندما قام الصناعي الانكليزي Francis (Lpwell) دراسة افضل الاساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول الى اكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال وفي عام ١٩١٣م قام الصناعي (Henry Ford) بتطوير خط التجميع كاسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الابقار في شيكاغو ، وفي اعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من اولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينيات.

وفي القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الافكار ومحاكاة الشركات الامريكية في اثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم والاستناد عليها في ابداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينيات.

ثانيا- مفهوم المقارنة المرجعية .

اختلف الباحثون في تسميت المقارنة المرجعية فقد اشار (السلمي، ١٩٩٦: ٦٣) الى معنى المقارنة المرجعية على انها (القياس الى النمط). بينما يرى (الشبراوي، ١٩٩٥: ١٢٣) بانها (مقارنة مرجعية). في حين يرى (شمدة، وارين، ١٩٩٧: ١١٩) بانها (قواعد المقارنة) الا ان التسمية المتفق عليها هي المقارنة المرجعية وهي الاكثر دلالة واتقا مع الاصل والجوهر كمفهوم واهداف المتطلبات.

كما تبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح... فيسميه بعضهم (اداة) (Tool) ويدعوه آخرون (اسلوب) (Method)، وفريق ثالث يعتبره طريقة (Manner) وفريق رابع يرى

المقارنة المرجعية بانها (عملية)(Process)... وعلى الرغم من هذه الفروقات اللفظية الا ان هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة المتحققة من التطبيق (الخطيب، ٢٠٠٢: ٢٨). فقد عرفها كل من (Kreither & Kinicki, 2004: 678) بان المقارنة المرجعية هي (العملية التي تتم بواسطتها مقارنة اداء المنظمة مع تلك المنظمات المنافسة الاخرى ذات الاداء المتميز). اما (Krajewski, 1999: 223) فيعرف المقارنة المرجعية بانها ((عملية قياس مستمر لا داء المنتج او الخدمة وتطبيقها مثلما في الوحدات الاقتصادية المنافسة او الوحدات الاقتصادية الرائدة في القطاع)).

بينما (Blocher & Other, 2002: 13) يرون المقارنة المرجعية بانها ((العملية التي يتم من خلالها تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في الوحدات الاقتصادية من خلال الدراسة للتطبيقات الافضل لوحدات اقتصادية اخرى (او وحدات فرعية ضمن نفس الوحدة الاقتصادية) لغرض الوصول الى العوامل المهمة للنجاح ثم تنفيذ التحسينات على عمليات الوحدة لمقابلة او مواجهة اداء المنافسين الرئيسيين)).

وكذلك يرى (الخطيب، ٢٠٠١: ٣٢) المقارنة المرجعية بانها (اداة ادارية تتطلب ميول الادارة العليا للمنظمة بتبني عمليات التغير الناجحة عن محاكاة المنتجين والممارسات الادارية في تلك المنظمات مع اكثر المنظمات نجاحا بغية صياغة افكار او اعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الاداء).

وعليه يعرف الباحثان المقارنة المرجعية بانها (عملية تجديد واستيعاب وتبني التطبيقات الرائدة والعمليات المميزة لتحقيق الاستخدام الامثل للوقت والموارد وتحقيق التفوق التنافسي)

ثالثا- اهمية المقارنة المرجعية:

ان الوحدات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب اخر تحقيق التميز والابداع والذي يعد سر نجاحها عليها ان تعمل دائما على تحسين ادائها قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وان كانت هي الأحسن في القطاع ولكون المقارنة المرجعية تعد الاسلوب الاوحد الذي يساعد الوحدة على معرفة مستوى ادائه قياسا بأداء المنافسين ولكونها اسلوب للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس وان اهميتها تبرز من خلال ما تحققة من منافع.

ويحدد البرواري اهمية المقارنة المرجعية من خلال الاتي: (البرواري، ٢٠٠١: ٤٠)

- (١) معرفة فجوة اداء المنظمة ونظيراتها في المنظمات المنافسة اخرى .
- (٢) يمكن اعتبارها الاساس في وضع الاهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الاداء.

٣) تكامل افضل الممارسات في المنظمة وايجاد الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين ومعالجة نقاط الضعف.

٤) تقود الى التحسين المتسارع (المبدع).

٥) تزود المنظمة بالقدرة على الابداع الفردي والجماعي .

٦) معرفة نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف .

٧) تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

٨) تساعد المنظمة بان تكون افضل مما هي عليه الان .

٩) تتبنى اعلى درجات المنافسة بين مختلف الوظائف.

١٠) تساعد المنظمة على الاستخدام الافضل للموارد .

رابعاً: انواع المقارنة المرجعية.

يمكن تصنيف المقارنة المرجعية الى صنفين رئيسيين هما:

أ- المقارنة المرجعية الداخلية

هي نقطة البداية للعديد من الوحدات الاقتصادية ، المقارنات الداخلية تتم بين الوحدات الفرعية او الوحدة ، وهذا النوع من المقارنة يتميز بكونه سهل العمل واقل كلفة (Shaw,et.al,1998)، ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المنظمة التي لها عدة فروع او مصانع ، فيتم مقارنة اداء احد الفروع (او وحدات تنظيمية فيه) مع فروع اخر او اقسام محددة في ذلك الفرع او المصنع.

ب- المقارنة المرجعية الخارجية

وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الافضل من المنافسين وعبر المنافسين اي مع منظمات اخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة او مجال اخر ومن مميزاتا ، انها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الاخرين الذي يمكن ان يكون على شكل المقارنة مع المنظمات التي تمارس نفس النشاط او تباع السلعة (Slack & Others, 1998: 681) وتشمل (زعلان، ٢٠٠٤: ١٣)

١- المقارنة المرجعية التنافسية

وتقوم على اساس المقارنة المباشرة مع الافضل من المنافسين لتحقيق مستويات افضل في الاداء لذلك تسمى ايضا (المقارنة المرجعية في الاداء)(Performance Benchmarking)

حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات ،الخدمات ،التكنولوجيا ، الافراد ، الجودة ، التسعير وبقية المجالات التي تنعكس على الاداء. (Evans, 1997: 448)

٢-المقارنة المرجعية الوظيفية

وتسمى ايضا(المقارنة المرجعية للعملية) Process Benchmarki وتتضمن مقارنة وظيفة (التسويق، الموارد البشرية) او عملية معينة (تدريب العاملين ، اساليب التخزين) بمثيلاتها في المنظمات الاخرى (الخطيب، ٢٠٠١: ٣٩).

وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال او مجالات اخرى مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في احدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في احدى الفنادق المتميزة.

٣- المقارنة المرجعية الاستراتيجية

وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن الاستراتيجيات الافضل التي تقود الى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية .وللمقارنة المرجعية الاستراتيجية اهمية تكمن في اختصارات الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية وقد طبقت هذه الاستراتيجية من قبل العديد من الشركات الرائدة ومن ابرزها شركة (At&t) وتعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الاخرون بغرض الاستفادة بكل ما هو جديد فيما يفعلونه مع تطويره وتطويره ليتلاءم مع ظروفنا وبيئتنا (زعلان، ٢٠٠٤: ١٤).

خامسا- خطوات المقارنة المرجعية.

يشير Heizer الى أن خطوات المقارنة المرجعية تتمثل في الآتي:-
(Heizar,2001:176)

١- لماذا يجب أن نقارن.

٢- تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية.

٣- تحديد المنظمة التي سيتم المقارنة معها.

٤- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمقارنة.

٥- اتخاذ الإجراءات لنجاح عملية المقارنة.

ويرى البرواري الى أن هناك خطوات للمقارنة المرجعية تتمثل في الآتي:-

(البرواري، ٢٠٠١: ٤٤)

١- ربط المقارنة برسالة المنظمة.

٢- اعداد أهداف خاضعة للقياس.

- ٣- الحصول على التزام ودعم الإدارة.
- ٤- تشكيل فريق عمل ذو قدرات عالية.
- ٥- التركيز على المواضيع الحاكمة الصحيحة.
- ٦- التركيز على المنافسين.

ويعرض (Hodgetts 1998: 1997) خمس خطوات للمقارنة المرجعية والتي تم اعتمادها من قبل الشركة ، خطوات المقارنة المرجعية لشركة (Motorolas) والتي تتمثل بالآتي:

- ١- ماذا تقارن؟
 - ٢- كيف تقارن؟
 - ٣- كيف يعمل هؤلاء ذلك؟
 - ٤- من الافضل؟
 - ٥- تحليل البيانات وكيفية إجراء التغيير؟
- سادساً: المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي.
- يعد أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في الخدمة التعليمية عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية : (ربابعة، ٢٠١١)
- ١- ماهية مجالات التحسين المرغوبة ؟
 - ٢- ماهية أفضل الجامعات التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها التعليمية ؟
 - ٣- كيف يمكن استخدام أسلوب تلك الجامعات ؟
 - ٤- كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك الجامعات ؟

خطوات تنفيذ المقارنة المرجعية تتمثل بما يلي:

- ١- اختيار مجال التطبيق
- يجب التركيز على المجالات الأكثر أهمية لملتقى الخدمة (داخليا وخارجيا) وان يتم اختيار أكثر المجالات التي يتوقع لها النجاح في التطبيق.
- ٢- اختيار أسلوب المقارنة المرجعية المستخدم
- هناك أسلوبان أساسيان لتطبيق المقارنة المرجعية:
- أ. اختيار جامعة ما ، والمشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء المقارنة .

- ب. إشراك جهة خارجية مسئولة عن أفضل الجامعات في التطبيق المختار وجمع المعلومات اللازمة. وإن هذا الأسلوب يعد أقل جهداً إذ يلقي عبء الاختيار على الجهة الخارجية ولكنه أكثر تكلفة باستثناء إن تكون تلك الجهة حكومية .
- ٣- تحليل العمليات المختارة للتطبيق: يتم تحليل العمليات بتحديد مكونات وعناصر كل عملية في ضوء احتياجات المستفيد من الخدمة التعليمية.
- ٤- تقويم ومراجعة المعلومات التي تم جمعها من الجامعات الأخرى في ضوء المعايير التالية:
- أ- تكلفة التطبيق
- ب- فهم العلاقة بين الكفاءة والتكلفة بحيث يتم اختيار أفضل الجامعات التي تحقق أعلى جودة ترضي المستفيد بأقل تكلفة ممكنة.
- ج- تحقيق المصادقية عن طريق مقارنة التطبيقات المختلفة للجامعات في ضوء المعايير المحددة.
- د- استكمال المعلومات والتحقيق منها بمراجعة الجامعات الأخرى عن تطبيقاتها لمنع الوقوع في شرك معلومات مظللة .
- ٥- تحديد الفجوة يتم تحديد الفجوة عن طريق المقارنة بين طرق تنفيذ العمليات لدى الجامعة مكان الدراسة، والجامعة الأخرى صاحبة الأداء المتميز.
- ٦- وضع تطبيق خطة للتنفيذ
- لتحسين وتطوير العمليات المختارة على إن تعد بطريقة مبتكرة ومنهجية.
- ولإنجاح عملية المقارنة المرجعية يجب تلافي الأخطاء التي من الممكن الوقوع بها عند تطبيق المقارنة المرجعية والمتمثلة بما يلي:
- أ- المساهمة غير الكافية من جانب الإدارة العليا.
- ب- الاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة والتطبيق.
- ج- التقنية والدعم غير الكافي للتنفيذ.
- د- الأهداف غير السليمة وخاصة على المدى الطويل.
- هـ- عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو في الزمن المتوقع للتنفيذ.
- و- الفهم غير السليم أو غير الكافي للعمليات أو لطريقة التطبيق في الجامعة المختارة.
- ز- غياب المتابعة أو عدم كفايتها.
- إن إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي. من أبرز ما ورثه القرن الحادي والعشرين من موضوعات رئيسية تمخضت عن القرن الماضي وأثارت اهتمام مختلف المؤسسات الخدمية والباحثين والمتخصصين من رجال الأعمال وتحولت من مجرد مفهوم إذ

تطورت مفاهيم الجودة وفلسفتها خلال العصور هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونظام جودة المنتج النهائي الى مفهوم جودة المؤسسة ككل، اذ لا توجد اية مرحلة من مراحل اعداد او تقديم الخدمات الا وتؤثر في الجودة وعليه لابد من ضبط هذه العملية والانتشطة وهذا لا يتم الا من خلال هيكلية منظومة متطورة اداريا وفنيا تشكل محاسبة الكلفة والمحاسبة الادارية احد ركائزه الاساسية في دعم الادارة بالأرقام التي تتوصل اليها هذه المحاسبة من اجل ان تدعم قرارات الادارة .وان مؤسسات التعليم العالي كباقي الوحدات الاخرى في العالم تأثرت هي الاخرى في ظروف سوق المنافسة وأصبح لزاما عليها العمل على تحسين مستوى اداءها. وخاصة في الوقت الحاضر الذي يبرز فيه انفتاح السوق والحاجة لدرجات عالية من الكفاءة العلمية والمهنية وللحصول على مقدار مقبول من الرضا على المؤسسات التعليمية كافة ان تعيد النظر بواقعها التنظيمي وبأسرع وقت وقبل فوات الاوان لتحقيق المستوى المقبول من الاداء.

إن السبب الذي دعا الباحثان للبحث في هذا المجال في الوقت الحاضر بالذات هو ان المؤسسات التعليمية شبه مشلولة الحركة وحتى وان كانت تعمل فان عملها لا يكون بالمستوى المطلوب والذي يمكنها من منافسة الخدمات المقدمة في الخارج ،فضلا عن كون رفاهية البلد ورضا الزبائن يعتمد على امكانية تقديم افضل الخدمات بنوعيات جيدة وبكلف منخفضة.

(اسماعيل، ٢٠١١)

المبحث الثالث

تحليل ومناقشة النتائج والتوصيات

يركز هذا الفصل على تحليل البيانات التي تم إنشاؤها من خلال برنامج SPSS الاحصائي الإصدار ٢٣ ومناقشة النتائج واعطاء توصيات على النحو التالي:
عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من المدراء والمسؤولين للأقسام الادارية في الوحدات التعليمية (خمس كليات في جامعة الموصل)، وكان عدد الاستمارات التي تم توزيعها حوالي (٦٠) استمارة تم استرجاع (٣٣) استمارة وكانت (٢٨) استمارة فقط صالحة للتحليل، يقدم الاستبيان المعلومات حول تخصص المجيبين، ومواصفات العمل، والمستوى التعليمي، والجنس، والعمر، وتجربة العمل. من خلال تفريغ الاستمارة وتحليلها لوحظ أن المستجيبين كانوا من خلفيات ديموغرافية متنوعة ، وبالتالي إثراء تعميم نتائج البحث.

اختبار الموثوقية

وفقاً لـ (Fidell & Tabachnick, 2007) ، تشير الموثوقية إلى الدرجة التي تكون بها العناصر المكونة لبنية معينة خالية من الأخطاء عند قياسها عدة مرات. في الدراسة الحالية ، يتم استخدام قيمة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، والتي تدل على موثوقية التركيبات وثبات واستقرار العناصر التي تشكل بنية معينة. يتم أيضاً استخدام قيمة Cronbach's Alpha لتقييم مدى جودة المقياس (Sekaran, 2003).

لتحديد اتساق العوامل ، تم إجراء اختبار الموثوقية باستخدام قيمة كرونباخ ألفا. تظهر النتائج في الجدول

(١) أدناه أن قيم كرونباخ ألفا كانت أعلى من الحد الأدنى للقيمة المقبولة وهي (٠.٦) كما اقترحه نونالي (١٩٧٨). وفر هذا الثقة لاستخدام تلك المتغيرات للتحليل اللاحق.

جدول (١)
الموثوقية لكل بناء

بنية البحث	كرونباخ الفا
(Y) جودة اداء الوحدات التعليمية	0.846
(MI) التقييم الداخلي	0.804
(ME) التقييم الوظيفي	0.865
(MX) قياس الاداء التنافسي	0.729
(MS) قياس الاداء العام	0.889

من الجدول ١ أعلاه ، هناك إشارة إلى أن معاملات كرونباخ الفا تمثل مستوى عالٍ ومقبول وبالتالي فإن بنيات البحث موثوقة. قيم كرونباخ ألفا لاداء الوحدات التعليمية التي تم ترميزها بالرمز (Y) ، وتقييم الاداء الداخلي (MI) وتقييم الاداء الوظيفي (ME) وقياس الاداء التنافسي (MX) وقياس الاداء العام (MS) كانت ٠.٨٨٩، ٠.٧٢٩، ٠.٨٦٥، ٠.٨٠٤، ٠.٤٦٠ على التوالي. لذلك، تشير النتيجة الواردة في الجدول (١) إلى وجود مقياس قوي وتناسق داخلي جيد لمكونات الدراسة. في ضوء ذلك، فإن بنيات البحث موثوقة ومناسبة لمزيد من التحليل. في ضوء التحليلات السابقة، يعرض التالي نتيجة اختبار الفرضيات.

١.٣ اختبار تحليل الارتباط

يتم استخدام طريقة ارتباط بيرسون Pearson Product - Moment في الدراسة الحالية لتوفير فهم أولي لعلاقة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (Pallant, 2011) و (Sekaran, 2000) ، حيث يعتبر مناسباً لتحليل الارتباطات بين المتغيرات.

وفر تحليل الارتباط في هذا القسم قياس شدة واتجاه العلاقة الخطية بين قياس الاداء الداخلي (تقييم الاداء الداخلي) ، قياس الاداء الوظيفي (تقييم الاداء الوظيفي)، قياس الاداء التنافسي ، قياس الاداء العام و اداء الوحدات التعليمية . نطاقات معامل الارتباط هي "١- -" "١+" . تشير "١- -" إلى علاقة سلبية بينما تشير "٠" إلى عدم وجود علاقة ، ولكن "١+" تمثل علاقة إيجابية.

تم إجراء اختبار الارتباط على بيانات الدراسة ، والنتائج كما هو موضح في الجدول ٢ أدناه توضح أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين قياس الاداء الداخلي (تقييم الاداء الداخلي) ،

قياس الاداء الوظيفي (تقييم الاداء الوظيفي)، قياس الاداء التنافسي، قياس الاداء العام و اداء
الوحدات التعليمية.

الجدول (٢)

الارتباط بين متغيرات الدراسة

		Y	MI	ME	MX	MS
Y	Pearson Correlation	1	.601**	.711**	.547**	.646**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.003	.000
	Sum of Squares and Cross-products	11.227	6.731	8.967	5.672	9.692
	Covariance	.416	.249	.332	.210	.359
	N	28	28	28	28	28
MI	Pearson Correlation	.601**	1	.540**	.713**	.620**
	Sig. (2-tailed)	.001		.003	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	6.731	11.167	6.790	7.372	9.277
	Covariance	.249	.414	.251	.273	.344
	N	28	28	28	28	28
ME	Pearson Correlation	.711**	.540**	1	.614**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.001	.000
	Sum of Squares and Cross-products	8.967	6.790	14.170	7.145	10.891
	Covariance	.332	.251	.525	.265	.403
	N	28	28	28	28	28
MX	Pearson Correlation	.547**	.713**	.614**	1	.662**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.001		.000
	Sum of Squares and Cross-products	5.672	7.372	7.145	9.567	9.171
	Covariance	.210	.273	.265	.354	.340
	N	28	28	28	28	28
MS	Pearson Correlation	.646**	.620**	.646**	.662**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	9.692	9.277	10.891	9.171	20.075
	Covariance	.359	.344	.403	.340	.744
	N	28	28	28	28	28

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Note: ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed); * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed); ITC = IT Competencies, TR= Technology Readiness.

٢-٣ اختبار تحليل الانحدار

تم اعتماد تحليل الانحدار لاختبار تأثير قياس الاداء الداخلي (تقييم الاداء الداخلي) ، قياس الاداء الوظيفي (تقييم الاداء الوظيفي)، قياس الاداء التنافسي ، قياس الاداء العام المتغيرات المستقلة المدروسة على اداء الوحدات التعليمية المتغير التابع المدروس. يعرض الجدول ٣ أدناه نتيجة اختبار نتائج الانحدار.

الجدول (٣)

المعاملات (أ) The Coefficients القيمة

Construct	Standard Errors	Beta	t-value	Sig
MI-Y	.157	0.601	3.386	.001***
ME-Y	.123	0.711	5.155	.000***
MX-Y	.178	0.547	3.334	.003***
MS-Y	.112	0.646	4.311	.000***

Note: $P < 0.10^*$; $P < 0.05^{**}$; $P < 0.01^{***}$; ITC = IT Competency, TR=Technology Readiness.

يوضح الجدول (٣) والجدول المرفقة (الملحقات) أن قياس الاداء الداخلي (تقييم الاداء الداخلي) MI ساهم بشكل كبير وإيجابي في التنبؤ باداء الوحدات التعليمية على مستويات هامة متنوعة ($0.601 = t$ ، $P < 0.01^{***}$). وبالتالي ، يتم دعم الفرضية ١. وفقاً لتصنيف كوهين (١٩٨٨) R^2 ، تكون القيمة ٠.٠٢ ضعيفة ؛ R^2 بقيمة ٠.١٣ معتدلة بينما R^2 بقيمة ٠.٢٦ كبيرة. تشير R^2 للدراسة الحالية، التي تبلغ ٠.٣٦١ ، إلى أن المتغير المستقل (قياس الاداء الداخلي) MI لذلك ، R^2 كبير.

كما يوضح الجدول ٣ أن قياس الاداء الوظيفي (تقييم الاداء الوظيفي) ME ساهم ايضا بشكل كبير وإيجابي في التنبؤ باداء الوحدات التعليمية على مستويات هامة متنوعة ($0.711 = t$ ، $5.155 = t$ ، $P < 0.01^{***}$). وبالتالي ، يتم دعم الفرضية ٢. وتشير R^2 للدراسة الحالية ، التي تبلغ ٠.٥٥٥ ، إلى أن المتغير المستقل (قياس الاداء الوظيفي) ME لذلك ، R^2 كبير. بالنسبة للمتغير الثالث MX (قياس الاداء التنافسي) ساهم ايضا بشكل كبير وإيجابي في التنبؤ باداء الوحدات التعليمية على مستويات هامة متنوعة ($0.547 = t$ ، $3.334 = t$ ، $P < 0.01^{***}$). وبالتالي ، يتم دعم الفرضية ٣. وتشير R^2 للدراسة الحالية ، التي تبلغ ٠.٢٩٩ ، إلى أن المتغير المستقل (قياس الاداء التنافسي) ME لذلك ، R^2 كبير.

اما بالنسبة للمتغير الرابع MS (قياس الاداء العام) ساهم ايضا بشكل كبير وإيجابي في التنبؤ بأداء الوحدات التعليمية على مستويات هامة متنوعة ($R^2 = 0.646$ ، $t = 4.311$ ، $P < 0.01***$). وبالتالي ، يتم دعم الفرضية ٤. وتشير R^2 للدراسة الحالية ، التي تبلغ 0.411، إلى أن المتغير المستقل (قياس الاداء العام) MS لذلك ، R^2 كبير.

الاستنتاجات

من خلال مناقشة النتائج لهذه الدراسة يستنتج الباحثان:

١. ان المقارنة المرجعية تساعد الوحدات التعليمية (الكليات) في التحديد الدقيق للفجوة بين اداءها واداء الوحدات الرائدة.
٢. تساعد المقارنة المرجعية على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو افضل وجديد.
٣. تزود المقارنة المرجعية الوحدة بالوسائل التي تمكنها من ان تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.
٤. ان التركيز الخارجي لاسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة الى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الاداء الداخلية وتجعلها اكثر تنافسية.

المقترحات والتوصيات لهذه الدراسة فهي :

١. وجوب اهتمام الوحدات التعليمية بتطبيق اسلوب المقارنة المرجعية ، لكونه احد اساليب التحسين والتطوير المستمر.
٢. وجوب قيام قطاع التعليم العالي على تكليف جهات متخصصة بمتابعة تنفيذ عملية المقارنة المرجعية ووضع معايير لقياس أداء المؤسسات التابعة له وتحديد مستوى أداء كل مؤسسة او وحدة او شخص لكي يصبح من السهل تحديد أي المؤسسات او الوحدات او الاقسام او الاشخاص أفضل في الأداء ويصلح إن يكون رائد في مجال عمله.
٣. ضرورة تحديد قطاع التعليم العالي لمؤسسة رائدة لتقوم المؤسسات الأخرى بمقارنة نشاطاتها المختلفة مع نشاطات تلك المؤسسة.
٤. كأسلوب سريع لوضع المقارنة المرجعية موضع التنفيذ ضرورة الاعتماد على الشركات أو المكاتب الاستشارية المتخصصة عن طريق التعاقد معها لتنفيذ اسلوب المقارنة المرجعية.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- ١- الخطيب، سمير كامل، "قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الاداء المنظمي"، دراسة حالة مع نموذج مقترح، الشركة العامة للأصباغ الحديثة، الجامعة المستنصرية، اطروحة دكتوراه، ٢٠٠٢.
- ٢- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، "المقارنة المرجعية وامكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات"، المجلة العراقية للعلوم والادارة، المجلد (١)، العدد (١)، جامعة بابل، كلية الادارة والاقتصاد، بغداد، (٢٠٠١).
- ٣- زعلان، عبد الفتاح جاسم، "دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، ٢٠٠٤.
- ٤- الخطة العلمية لكل من المعهد التقني النجف والمعهد التقني العمارة للسنة الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥/٢٠٠٦.
- ٥- رابعة، فاطمة علي، (٢٠١١)، المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الاداء المؤسس في المنظمات العامة. مؤته للبحوث والدراسات، المجلد السادس والعشرون، العدد السابع، الاردن.
- ٦- اسماعيل، مجبل دواي، (٢٠٠٧)، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، المعهد التقني العمارة، العراق.

ثانياً- المصادر الاجنبية:

- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioural sciences (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Multivariate analysis of variance and covariance. Using multivariate statistics, 3, 402-407.
- Sekaran, U. (2000). Research method for business: a skill- building approach. New York: Johnwileg& Sons, Inc.
- Sekaran, U. (2003). Research Method for Business, a Skill Building Approach. 4th ed., New Delhi: John Wiley & Sons.
- Pallant, J. (2011). SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS for window (4th ed.). England: McGraw Hill Open University Press.

- Evans, James R., Production, Operations management: Quality, Performanc and Value, 5th ed., west Publishing, New York. 1997
- Kreither,Robert,and Angelo,Kinaki,organizational Behavior,6thEd,Mc Grow Hill,2004
- Shaw, Janis & Cooper, Mark & Pilla, John & Harvey, Roy, " Benchmarking in Health Sector ", Internet, 1998.
<http://health.gov.au.htm>.
- Heizer, J. and Render, B. Principles of Operations Management, 3rd Ed., prentice Hall, New Jersey, 2001
- Http: // www. Kaau . Edu .sa /tqm/articles. Ht

الملاحق:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.601 ^a	.361	.337	.52513	1.594

a. Predictors: (Constant), MI

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.057	1	4.057	14.711	.001 ^b
	Residual	7.170	26	.276		
	Total	11.227	27			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), MI

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.711 ^a	.505	.486	.46211	1.760

a. Predictors: (Constant), ME

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.674	1	5.674	26.572	.000 ^b
	Residual	5.552	26	.214		
	Total	11.227	27			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), ME

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.547 ^a	.299	.273	.54998	1.951

a. Predictors: (Constant), MX

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.362	1	3.362	11.116	.003 ^b
	Residual	7.864	26	.302		
	Total	11.227	27			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), MX

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.646 ^a	.417	.394	.50182	2.181

a. Predictors: (Constant), MS

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.679	1	4.679	18.582	.000 ^b
	Residual	6.547	26	.252		
	Total	11.227	27			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), MS