

تكامُل المقارنة المرجعية وهندرة العمليات ودورها في تجويد مؤسسات التعليم العالي

طاهر عبدالسلام علي رجب* وأحمد سالم أحمد الزطيف*

ملخص

يمثل التعليم العالي أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها وذلك لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي ظل التغيرات والتحولات السريعة التي يمر بها العالم اليوم، أضحت مؤسسات التعليم العالي أحوج إلى إعادة النظر في تحسين مستوى أدائها بهدف مواجهة المتغيرات المعرفية والعلمية وخلق صورة جيدة للتعليم الجامعي بما يمكنها من مواجهة التحديات المختلفة، لذا أصبحت لازماً على هذه المؤسسات تبني أدوار ووظائف تركز على مجموعة من السبل والأساليب والمعايير والممارسات الجيدة التي تضمن تحسين جودة خدماتها من خلال النقيوم المستمر وإدخال البرامج التي تمارس بشكل متواصل والتي بدورها تؤدي إلى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بهدف إبراز مدى تكامل أسلوبي المقارنة المرجعية وهندرة العمليات ودورها في تجويد مؤسسات التعليم العالي. وذلك عن طريق معرفة مستوى أداء هذه المؤسسات أولاً قياساً بأداء المؤسسات الأخرى ذات الريادة، وهذا القياس يتم الحصول عليه باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، ومن ثم العمل على زيادة الرقي والمحافظة على التقدم والإيجابيات الحاصل في جوانب بعض عمليات المؤسسة، ومعالجة جوانب العمليات التي تحتوي على نقاط الضعف والاحتراقات، وذلك من خلال استخدام أسلوب هندرة العمليات الذي يعمل على تحقيق تحسينات جذرية للمؤسسات.

الكلمات الدالة: المقارنة المرجعية، هندرة العمليات، جودة مؤسسات التعليم العالي.

1- مقدمة

مما لا شك فيه أن للتعليم العالي دوره الأساسي في بناء الإنسان وتنميته إذ أنه يمثل الركيزة الأساسية للتقدم والتطور في مختلف مجالات التنمية الشاملة، لأن الإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها. وأصبح من الضروري أن يسعى التعليم العالي والجامعات إلى تزويده بالكفاءات والمهارات المناسبة حتى يقوم بدوره الكامل في إحداث التنمية الشاملة في ميادين الحياة المختلفة (الزين، 2011) في ظل التطورات التقنية الحديثة التي يشهدها العالم لكي يستطيع من خلاله إعداد كوادر بشرية قادرة على الدخول إلى مجالات العمل المختلفة، وهذا يفرض على التعليم العالي أن يكون قادراً على إنتاج مخرجات ذات جودة عالية، لمواكبة هذه التطورات، وأصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والمؤسسات العلمية ذات الصلة أمر ضروري ومطلب أساسي للعملية

التعليمية التي تعتبر من أهم الخدمات الأساسية المقدمة للمجتمع (الرملي، 2010).

وعموماً فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب معايير واضحة في كافة البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل الجامعة وخارجها، لضمان توفير المناخ الملائم للتطبيق، هذا فضلاً عن توافر القناعة التامة بأهمية هذا المفهوم لدى الإدارة العليا، مما يعني جعل الجودة في مقدمة استراتيجياتها، كما تعتبر القيادة الجيدة أحد شروط تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات لتمكين الموارد البشرية من اكتساب المهارات التي تجعلها قادرة على المنافسة والنوعية، وهناك العديد من الأساليب لقياس جودة التعليم ومنها أسلوب المقارنة المرجعية. والذي يعتبر من الأساليب الحديثة لقياس الجودة (العياشي، 2013: 235). ويقصد بعملية القياس المرجعي بأنه العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل

ما مدى تكامل أسلوبى المقارنة المرجعية وهندرة العمليات ودورها في تجويد مؤسسات التعليم العالي؟

3- أهمية الدراسة وأهدافها:

تتبع أهمية الدراسة كونها محاولة بحثية تركز على دراسة موضوع جودة المؤسسات التعليمية من خلال التطرق إلى إحدى المواضيع المهمة وهو أسلوب المقارنة المرجعية باعتباره أهم الأساليب الناجحة في عملية تجويد هذه المؤسسات، وذلك بالتكامل بينها وبين أسلوب هندرة العمليات، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف بمفهوم القياس المرجعي وأهميته وأهدافه وفوائده لمؤسسات التعليم.
- إبراز دور القياس المرجعي في عملية تقييم المؤسسات وحاجة هذه المؤسسات لهذا القياس.
- التعرف على أسلوب هندرة العمليات (إعادة الهندسة) وكيفية تطبيقه، ودراسة علاقته التكاملية بأسلوب القياس المرجعي.
- محاولة إبراز دور عمليه التكامل بين الأسلوبين ودورهما في عملية تجويد المؤسسات التعليمية.

4- منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الاستقرائي للإطلاع على أدبيات الدراسة وذلك من خلال تجميع وتبويب وتفسير واستقراء ما ورد في الكتب والدوريات والدراسات والرسائل العلمية والمرتبطة بموضوع الدراسة.

5- الجودة في التعليم وأهميته:

الجودة من أجاد (أي أحسن) ويقال فلان تكلم فأجاد، أي تكلم فأحسن، فلان عمل فأجاد أي عمل فأحسن (وعكسه) تكلم فأساء وعمل فأساء، والجودة تعني الإتقان كما تعني في مستوياتها العالية التفوق والإبداع، الجودة والإتقان مبدأ إسلامي لقوله تعالى ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ (النمل: 88) وقال تعالى ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (التوبة: 105) وقال تعالى: ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف: 30) وقال تعالى ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ

المستويات الأفضل للأداء التي غالب ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة. (إسماعيل، 2008: 2)، حيث يمثل هذا الأسلوب أداة للوقوف على واقع المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وبعد تطبيق هذا الأسلوب يكون لدى المؤسسة دراية كاملة بنقاط الضعف التي تجعلها تفكر في معالجة هذه المشاكل من خلال أسلوب هندرة العمليات والذي يعتبر إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذري الحديث، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المؤسسات من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب العمل وطرقه وإجراءاته لديها، حيث يعرف هذا الأسلوب بأنه عملية إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية، مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة (الدجنى، 2013: 323).

2- مشكلة الدراسة:

إن اعتماد مؤسسات التعليم العالي على معايير الأداء الداخلية في قياس جودة أدائها ودون الأخذ بنظر الاعتبار معرفة مستوى أدائها بالنسبة للوحدات المنافسة يعد من المشاكل الأساسية التي تعاني منها الكثير من المؤسسات التعليمية، والتي تؤدي إلى تعثرها في تحقيق أهدافها أو في تحقيق التميز أو الإبداع إذا ما بقيت عن معزل للبيئة المنافسة لها وظلت تعمل على قياس أدائها مع المعايير الداخلية التي هي في الأساس من وضعها، والتي في الغالب لا توفر قياساً جيداً لأدائها.

أما إذا قامت بقياس جودة أدائها بأداء المؤسسات التعليمية المنافسة والتي تكون في مصافي المؤسسات المتقدمة فستحصل على مستوى لجودة أدائها بصورة سليمة، ومن ثم تعمل المؤسسة التعليمية محل الدراسة على تحسين هذا المستوى للأداء من خلال قيامها بتغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليبها والإجراءات لديها، وذلك للوصول إلى تحسين جيد لجودة أدائها، لتبقى في مستوى المؤسسات التعليمية التي تتمتع بجودة عالية في أدائها.

ووفقاً لما تقدم فإنه يمكن صياغة المشكلة التي تحاول هذه الدراسة البحث فيها في السؤال التالي:

عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ﴿ (الملك: 2)، وقال رسول الله ﷺ (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)، أي يحكمه ويجيده، وفي الوقت الحاضر أصبح نظام الجودة في التعليم سمة العصر الذي نعيشه يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية كالمناهج الدراسية والمعلم والطالب ومصادر التعلم والبيئة المدرسية والمجتمع المدرسي (البرق، 2010: 2).

أما المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة فقد نظر إليها البعض على أنها مجموعة السياسات والمبادئ والهياكل التنظيمية المتميزة باستخدام كافة الموارد المادية والبشرية المتاحة بغرض تحسين الأداء والخدمات المقدمة وتحقيق أعلى معيار للأداء والتحقق من مدى تطبيق الأداء والخدمات المقدمة مع المعايير المستهدفة (أبو بكر، 2010: 2). كما يرى آخر بأنه أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية؛ ليوافق للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية، واستشارية بأكفأ الأساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة (زيدان وحمو، 2010: 4) ويعرفها (أحمد درياس) بأنها: أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب، أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية ليس فقط في إنتاج الخدمة؛ ولكن في توصيلها، الأمر الذي ينطوي حتماً على تحقيق رضا الطلاب وزيادة ثقتهم، وتحسين مركز المؤسسة التعليمية محلياً وعالمياً. ويعرفها (رودس) أنها: عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمؤسسة" (البرق، 2010: 2). وعرفت (المنظمة الدولية للمعايير) الجودة بأنها: مجموعة من الخصائص التي تحدد قدرة المنتج سلعة أو خدمة على تلبية توقعات الزبون المعلنة والضمنية (اطلوبة والحداد، 2010: 5) ويذهب البعض إلى أن الجودة الشاملة تعني الكفاءة، ويرى آخرون بأنها تعبر عن الفعالية. وبالرغم من التباين بين الباحثين في مفهوم الجودة الشاملة إلا أنه يمكن القول أنها تشمل الكفاءة

والفعالية معاً؛ ذلك لأن الكفاءة: تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على مقدار محدد من المخرجات باستخدام أدنى مقدار من المدخلات (أقل تكلفة ممكنة)، وهذا يمثل أخذ الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وبأقل جهد وتكلفة، أما الفعالية فتعني تحقيق الأهداف أو المخرجات المنشودة وهذا يعد أيضاً أهم أسس الجودة (البرق، 2010: 2).

يلاحظ من التعريفات السابقة أن الجودة مفهوم عام يشمل السلع والخدمات، وهو يختلف باختلاف وجهات النظر، فهو يرتبط بمدى مطابقة المنتج لمواصفات وخصائص محددة ومتفق عليها من جهات رسمية مستقلة وطنية أو عالمية، ومن جهة أخرى يرتبط بمدى قبول المستهلك أو المستخدم لهذا المنتج.

بمراجعة سريعة لأدبيات الجودة في التعليم نلاحظ بأنها لم تخرجها عن نطاق الجودة الصناعية والتجارية، وكلها تُجمع على الوصول بالمنتج إلى الإتقان والتميز دون الاتفاق على من هو العميل، حيث يعتبر ضمان استمرار تقديم مستوى متميز من الخدمة أو المنتج لكسب رضا العملاء هو أهم أهداف الجودة بشكل عام (اطلوبة والحداد، 2010: 6)، ويرى (الخطيب) (2003) أن الجودة في التعليم لها معنيان مترابطان: واقعي وحسي، المعنى الواقعي التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز معايير ومؤشرات حقيقية متعارف عليها، مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم، أما المعنى الحسي يركز على مشاعر أو أحاسيس متلقي الخدمة كالطالب وأولياء أمورهم. (الورشان، 1248هـ: 10) ويوصف (ريبورت) الجودة في التعليم بأنها (الجديد، 2010: 5):

- توفير الخدمات التعليمية التي تتناسب وتلبي احتياجات وتوقعات المجتمع بصورة فعالة.
 - الاستمرار في تحقيق التميز بالمجال الأكاديمي، وبعض المجالات الأخرى ذات الصلة بالعملية التعليمية.
 - مشاركة المديرين في اختيار أفضل نماذج التعليم والتعلم التي تتناسب احتياجات كل من المعلمين والطلاب ومتطلباتهم.
- وباعتبار الجودة الشاملة ثقافة جديدة فإن ذلك يفرض على المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات بالعديد من العناصر تبنيها

الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي، يعتمد على خطوات محددة تؤدي إلى تقييم وتحسين أداء المؤسسات وذلك في العام (1979) (بلاسكة ومزياني، 2013: 60). أما في أوروبا فقد تفتنت لفائدة مصطلح المقارنة المرجعية وقامت بتطبيقه بطريقة منظمة ابتداء من مطلع التسعينات، وفي الوقت الحاضر فإن كل الشركات الصغيرة والكبيرة تجد في المقارنة المرجعية عنصراً فاعلاً باتجاه تحقيق أهداف الجودة الشاملة (العايشي وكريمة، 2013: 240).

ويمكن توضيح مفهوم هذا الأسلوب بأنه: العملية المستمرة والمنظمة لتقييم المؤسسات المعترف لها بالريادة في مجال معين، والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافاً رشيدة للأداء (عبدالوهاب، 2009: 4)، وكما يرى البعض الآخر بأنها عملية مؤسسة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج هذه المؤسسة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها للوصول إلى الأداء الأفضل (بلاسكة ومزياني، 2013: 60)، أو هو أسلوب يمكن المؤسسة من مقارنة أدائها بمعايير مناسبة أعلى تساعد على ضمان التحسين المستمر (القضاة، 2014: 8).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المقارنة المرجعية هي قياس أداء المؤسسة ومقارنتها مع أفضل المؤسسات الأخرى والتي تهدف إلى التعرف على النواحي الإيجابية للمؤسسة، ومن ثم العمل على تعزيزها وضمان تحسين هذه الإيجابيات، وكذلك تعمل على تحديد النواحي السلبية ومن ثم العمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات للأداء.

إن المؤسسات الرائدة والتي تسعى إلى الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب آخر تحقيق التميز والإبداع والذي يعد سر نجاحها عليها أن تعمل دائماً على تحسين أدائها قياساً بأداء المنافسين المتميزين وباستمرار حتى وإن كانت هي الأفضل في هذا المجال. ولكون المقارنة المرجعية تعد

كالتركيز على الطلاب والمستفيدين. واعتبار ذلك جزءاً رئيسياً من استراتيجية الجامعة، فهي فلسفة وآليات وأدوات أساسية في إدارة الجامعة ولا بد أن تركز على مشاركة العاملين والمديرين وتقوية الطاقات والإمكانيات لتنفيذ معدلات الجودة. واعتبار كل فرد في الجامعة أو الكلية مسؤولاً عن الجودة. فهي شاملة للعمليات والأنشطة التي تطور وتغير ثقافة الجامعة لتركز على جميع جوانب الجودة (المصادر، والمدخلات، والتشغيل، والمخرجات، والاستخدامات، والمقارنات، والرقابة) (الزبون والقاضي، 2010: 3).

6- المقارنة المرجعية

تعتبر عملية المقارنة المرجعية من مقومات إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين المستمر في أداء المنظمات والمؤسسات، حيث يقوم القياس المرجعي على قياس ومقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى سواء في المجال نفسه أو في مجالات أخرى من خلال اختيار مقياس أو معيار متفق عليه ليتم من خلاله تقييم عمل المؤسسة، حيث تعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون والاستفادة من كل ما هو جديد بما يتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة (القضاة، 2014: 1). ويعود هذا الأسلوب إلى عام (1810) عند دراسة الصناعي الانجليزي (Lowell Francis) لمعامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال. وقد جاءت بعد هذه الدراسة دراسة الباحث (Henry Ford) عام (1913) الذي قام بتطوير خط التجميع (Assembly Line) كأسلوب صناعي متميز ويسمى أيضاً بـ "سلاسل الإنتاج"، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو. وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة، التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال، ثم انتقلت تطبيقات هذا

الأسلوب الأفضل الذي يساعد المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياساً بأداء المنافسين ولكونها أسلوباً للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس (إسماعيل، 2008: 79).

وتبرز أهمية المقارنة المرجعية من خلال ما تحققه من فوائد ومنافع والتي منها (العياشي وكريمة، 2013: 242) :

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة.
 - تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
 - تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
 - تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
 - تزود المؤسسة بالوسائل والأساليب التي تمكنها من معالجة نقاط الخلل في الوقت المناسب.
 - تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمؤسسة.
 - تساعد المؤسسة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن.
 - تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.
- كما يهدف هذا الأسلوب إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في (عبدالوهاب، 2009: 9):

- 1- ترشيد النفقات.
- 2- إتاحة فرص التعلم المستمر.
- 3- إتاحة الفرصة للمؤسسة للتوجه - داخليا وخارجيا - للحصول على نماذج أفضل.
- 4- تحسين القدرات الإبداعية والتجديد لفريق العمل.
- 5- توفر فرص التعاون بين المؤسسات وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء.
- 6- تمكين الإدارة العليا من الحصول على معلومات عن وضع المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- 7- المعرفة الجيدة لنقاط القوة والضعف وذلك بالنقـيـم الذاتي الجيد.

إن استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة والاعتماد عليها لتقييم الأداء أصبحت طريق كبريات المؤسسات العالمية، لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أصبح أداء المؤسسة الهدف الذي تسعى كل المؤسسات إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك، وعليه فإن استخدام المقارنة المرجعية في تقييم الأداء يُوفر للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، حيث يوفر أسلوب المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب مما يساعدها على سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، ومن ثم تساعدها في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة، كذلك توفر المقارنة المرجعية للمؤسسة الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج وإدارة العمليات عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحها (البلاسكة ومزياني، 2013: 64).

وتعد الجامعات مصانع للقوى البشرية دعامة أي مجتمع في التنمية والازدهار ، وطبقاً لنظرية النظم فمدخلات الجامعة هي القوى البشرية ومحتوياتها " مخرجاتها " القوى البشرية بعد اجتيازها التدريب والتنقيف مروراً بالعملية التعليمية. وإذا كانت النظم الأخرى سواء التجارية أو الصناعية تقبل الخطأ أو الصواب في الأداء فإن مؤسسات التعليم العالي لا تقبل إلا الجودة الشاملة للعملية التعليمية لتأثيرها على المجتمع ككل (إدريس وأحمد والأختر، 2012: 44).

ويعتبر أسلوب القياس المرجعي أحد أساليب التقييم الحالية للوقوف على جودة مؤسسات التعليم العالي، حيث تستدعي قيام مؤسسات التعليم العالي بإجراء عملية القياس المقارن، فهي تتيح استخدام معايير خارجية لقياس مستوى أداء الأنشطة الداخلية. وبالتالي فإن عملية القياس المقارن تعتبر وسيلة شاملة لتحسين الممارسات التنظيمية ، فهي تسلط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، بالإضافة إلى أنها توفر بيانات موضوعية لتوضيح الحاجة إلى ضرورة التغيير في بعض المجالات (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012: 39).

7- هندرة العمليات الإدارية (إعادة الهندسة الإدارية):

نشأت إعادة هندسة العمليات الإدارية في الولايات المتحدة مع مطلع التسعينيات من القرن الماضي، حيث قام كل من (Hammer, Champy And Davenport) بجمع بيانات ومعلومات عن المؤسسات التي قامت بإجراء تغييرات في عملياتها، ووجدوا أن هذه المؤسسات والتي نجحت في عملية التغيير استخدمت مجموعة متشابهة من العمليات والأدوات (حامد، 2007: 955) أطلقوا عليها باللغة العربية مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية "الهندرة" والتي تعتبر كإحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المؤسسات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب العمل والطرق والإجراءات لديها، إن عملية الهندرة لا تعتبر عملية تعديل إداري أو تغيير في المؤسسة، ولكنها عملية البدء من جديد للأنشطة ذات القيمة.

حيث تعرف الهندرة على أنها: "إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال، ولتحقيق تحسينات جذرية ضخمة وهائلة في مقاييس الأداء الحالية والحيوية مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة (الدجني، 2013: 323)، كما عرفها (Davenport 1993) على أنها مجموعة من الأنشطة الهيكلية القابلة للقياس التي تصمم من أجل إنتاج مجموعة محددة من المخرجات لسوق معين أو لمجموعة معينة من العملاء، وفي حين عرفها (Champy) بأنها مجموعة من الأنشطة التي تستخدم نوع معين من المخلات لإنتاج مخرجات ذات قيمة لمجموعة معينة من العملاء. (حامد، 2007: 955).

ومما سبق ومن خلال عرض التعريفات السابقة نستنتج أن إعادة هندسة العمليات تعني إعادة التفكير الجوهري في عمليات المؤسسة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جوهريّة في الأداء والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل، وإن عملية الهندرة في أي مؤسسة تبنى بأراء القائمين عليها والمستفيدين منها، من أجل إعادة التصميم الجذري لمكوناتها بهدف تحقيق تحسينات جوهريّة في وقت نسبي، وتطوير جذري في معايير قياس الأداء ذات الصلة بالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة، عن طريق تجزئتها وتحويلها إلى وظائف متنوعة يجمع بينها هيكل تنظيمي متكامل شبكي مع إجراء التعديلات

الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافية التنظيمية بالمؤسسة (فروجون، 2010)، والذي يتبين أنها لا تعتبر عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تبدأ الهندرة من الصفر، فهي (Radical Redesign) إعادة تصميم جذرية، كما يمكن تطبيقها في كافة أنواع المؤسسات (الدجني، 2013: 324). ويقصد بالعمليات التي تعتبر محور الهندرة ومركز التغيير الجذري وهيكل العمل في هندسة العمليات الإدارية، أنها "مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معا لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة لهم الزبون" (البغدادي والعبادي والعبادي، 2008: 125). وتستخدم هندرة العمليات كإستراتيجية لمواجهة تأثير العوامل والمتغيرات البيئية من قبل المؤسسات التي تسعى للكفاءة والمحافظة على البقاء والإستمرار (البغدادي وآخرون، 2008).

وتحدد العناصر الأساسية التي تشملها عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية على التالي (باقر والعيثاوي، 2007):

- 1- أن عملية هندسة العمليات الادارية هي إعادة التفكير الأساسي في عمليات المؤسسة وإعادة تصميمها، كتبني أفكار جديدة وطرح الأفكار الراهنة، وإعادة تصميم العمليات وكيفية أداء العمل، كما يجب على المؤسسات أن تجيب على عدة أسئلة مهمة عن أنشطتها وكيفية أدائها والتي منها: ماهي الأنشطة التي تؤديها؟ وماهي الطريقة التي تؤدي بها؟
- 2- التركيز على العمليات وليس المهام، يتم ذلك لأن معظم الإخفاقات الإدارية تنتج عن تطبيق أساليب تتعلق بالمهام، والفرق بين المهمة والعملية هو فرق بين الجزء والكل، حيث تشمل العملية مجموعة من المهام المتصلة التي تكون مخرجات معينة ذات قيمة للعميل، كما أنها مجموعة متناغمة ومتناسقة من الأنشطة التي تم تصميمها معا لتحويل مدخلات معينة إلى مخرجات محددة من أجل توفير احتياجات العملاء.

- 3- تتضمن إحداث تغيير هائل وكبير، والذي يعني أن عملية إعادة هندسة العمليات الادارية تهتم بالتغيرات المهمة في الأداء، وهذه التغيرات يمكن قياسها بطرق مختلفة منها

خفض التكاليف وزيادة سرعة ودقة الأداء، وتحسين جودة المنتجات.

4- إعادة التصميم الجذري، أي البدء من الأساس والتخلص من القديم، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميل للوضع القائم، بمعنى التخلص من جميع الهياكل والإجراءات السابقة واستخدام أساليب وطرق جديدة لأداء العمل.

وتهدف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء مثل: جودة المنتج، الخدمة، والتكلفة، وسرعة إنجاز العمل من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتخفيض زمن أداء العمليات وتحسين مستويات الأداء، وتطبيق مفهوم الموظف الشامل، وتقليص التخصص إلى حد كبير. (حامد، 2007: 955)

حيث قسم (Hammer) المؤسسات التي يمكن أن تطبق إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى ثلاثة أنواع هي: (البغدادى وآخرون، 2008: 126، 127).

- المؤسسات ذات الوضع المتدهور: هي تلك المؤسسات ذات الأداء المتدني، والتي تعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية. إعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه المؤسسات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.

- المؤسسات التي في طريقها للتدهور: وهي المؤسسات التي لم تتدهور بعد ، ولكن توجد مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور، مثل تناقص حصة المؤسسة في السوق لصالح المنافسين، الارتفاع التدريجي في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح ، والانخفاض المستمر في تقديم الخدمات ، مثل هذه المؤسسات تصارع لأجل البقاء وهي لا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل فوري. لهذا فهذه المؤسسات بحاجة لعملية إعادة هندسة عملياتها حتى تستطيع استعادة مكانتها في السوق.

- المؤسسات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح: هي تلك المؤسسات التي لا تعاني من مشاكل إطلاقاً ، وهناك مؤشرات قوية بأنها تسيطر على السوق، وتملك حصة عالية

جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في السوق، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة ما تقدمه من خدمات ومنتجات. هذه المؤسسات تحتاج لإعادة هندسة عملياتها لتتمكن من البقاء في القمة والمحافظة على الفجوة بينها وبين المنافسين.

تتمثل الخطوات العملية لنجاح تنفيذ الهندرة في مجموعة من المراحل هي كالتالي (محمود، 2000: 9):

- **مرحلة الإعداد:** وتشمل هذه المرحلة على عملية تحديد مدى الحاجة لإعادة الهندسة، وبناء وتحديد الأهداف الاستراتيجية، والتعرف على العمليات التي تخدم العملاء، والتعرف على المعوقات التي تواجه جهود إعادة الهندسة، والتعرف على المعوقات التنظيمية.
- **مرحلة التقسيم:** ويتم في هذه المرحلة الحصول على معلومات عن العمليات الحالية، وكذلك قياس النتائج المتعلقة بالتكاليف والجودة والسرعة واختيار العمليات المناسبة وتحديد حدودها ووضع خطة للتغيير.
- **مرحلة إيجاد الحلول:** وتشمل هذه المرحلة على فحص مدى ترابط العمليات، وتوحيد ودمج هذه العمليات، وكذلك إعادة تحديد البدائل، وتحديد احتياجات الأفراد ومن ثم تحديد الوظائف " فرق العمل ".

وعند تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية فإنه يلزم لنجاحها توافر عدة عوامل منها (حامد، 2007: 964):

- إيمان الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء، فعملية إعادة البناء تبدأ بإدراك الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يتم تنفيذها.
- الاهتمام بالعميل خلال مراحل إعادة الهندسة المختلفة لذلك يجب أن يكون عنصراً أساسياً في عملية البناء، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر في السوق دون دراسة احتياجات العملاء ورغبات العملاء ومحاولة الوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.

مكملان لبعضهما؛ وذلك لأن أسلوب المقارنة المرجعية يتيح للمنظمات والمؤسسات مقارنة أدائها مع مؤسسات ناجحة في ذات المجال، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف بها. ومن ثم العمل على استخدام أسلوب هندرة العمليات استكمالاً للنتائج التي أتت من استخدام أسلوب المقارنة المرجعية؛ وذلك للتغلب على أوجه نواحي الضعف بهذه المؤسسات والمحافظة على نقاط القوة الموجودة بها؛ وذلك لأن أسلوب الهندرة يعتبر من أفضل الأساليب في هذا المجال؛ لأنه تتبع أهميته بأنه أسلوب يتيح العمل على تحسين الأداء بصورة جذرية مما يوفر تحسينات ملموسة على أرض الواقع.

ويعد التعليم العالي من المقومات الأساسية والرئيسية للدولة العصرية، باعتباره قاطرة التنمية ومعقلاً للفكر الإنساني في أرقى مستوياته، ومصدراً للاستثمار وتنمية الثروة البشرية والمجتمعية. وبقاء مؤسسات التعليم العالي ونجاحها يتوقف على استجابتها الفعالة للعديد من القوى والمتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بها، لذا أصبح التعليم العالي لازماً عليه أن يكون مستعداً لمواجهة تلك التحولات من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات والتطورات والتحديات، والتي لا بديل لمؤسسات التعليم العالي سوى قبولها وتبني أدوار ووظائف ترتكز على مجموعة من الإجراءات والمعايير والممارسات الجيدة التي تضمن جودة خدماتها من أجل مواجهة النظم الجديدة والصمود في سوق المنافسة (السامري، 2012: 988).

وبناءً على ما تقدم أصبح موضوع الجودة في مؤسسات التعليم العالي يحظى باهتمام بالغ لدى المعنيين لدوره الكبير في التحسين المستمر (الظالمي والإمارة والأسدي، 2008: 3). حيث تعرف الجودة في التعليم العالي بأنها: "مقدرة مجموعة من خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة" (أبوغنيمة والرمحي، 2009: 9).

وفي هذا الإطار يبرز أسلوب المقارنة المرجعية كأسلوب حديث في تجويد التعليم العالي، حيث توجد أسباب عديدة تستدعي قيام مؤسسات التعليم العالي بإجراء أسلوب القياس المرجعي، فهي تسمح الهيئات الإدارية باستخدام معايير خارجية لقياس

- التخطيط الفعال لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك من خلال تحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة والاستراتيجيات المناسبة للوصول إليها.
- نشر مفهوم إعادة هندسة العمليات والتوعية بأهميته للعاملين والإدارات التي يشملها.
- ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة في هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المؤسسة.
- التحسين المستمر لتحقيق إعادة البناء الشاملة يجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة أو الخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء التنفيذ.

8- علاقة المقارنة المرجعية بهندرة العمليات ودورها في تجويد مؤسسات التعليم العالي :

إن المؤسسات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب، ومن جانب آخر تحقيق التميز والإبداع والذي يعد سر نجاحها: فعليها أن تعمل دائماً على تحسين أدائها قياساً بأداء المنافسين وباستمرار حتى وإن كانت هي الأحسن في القطاع. ولكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأفضل الذي يساعد المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياساً بأداء المنافسين ولكونها أسلوباً للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس (إسماعيل، 2008: 79)، ولعل هذا ما يدفع المؤسسات في كثير من الأحيان إلى دراسة التجارب الناجحة في مجالاتها للاستفادة منها ومساعدتها في التعرف على نقاط الضعف المستوطنة في أعمالها أملاً في التغلب عليها كما فعلت المؤسسات ذات التجارب الناجحة في ذلك (المطيري، 2011: 22)، وتعتبر هندرة العمليات أحد الأساليب التي تهدف إلى تحسين الأعمال غير الفعالة في المؤسسات عن طريق تحسين جودة تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال، أي إحداث تغيير جذري وسريع للمؤسسات للتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها (الخطيب، 2013: 18).

ومما سبق يتبين أن هناك علاقة تكاملية لأسلوب المقارنة المرجعية مع أسلوب هندرة العمليات، أي أن الأسلوبين

المؤسسات بشكل أكبر وأكثر فعالية من استخدام كل أسلوب بمعدل عن الآخر (أبوغنيـم والرماحي، 2009).

9- الخلاصة

إن جودة مؤسسات التعليم العالي أصبح يُشكل تحدياً يواجه مسؤولي هذه المؤسسات ، وذلك بسبب متطلبات المنافسة والتحولـات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بهذه المؤسسات. حيثُ أوجبت هذه التحولات ومتطلبات المنافسة على المؤسسات التعليمية إعادة النظر في تحسين مستوى أدائها ، وذلك عن طريق معرفة مستوى أدائها أولاً قياساً بأداء المؤسسات المنافسة الأخرى والذي يوفره أسلوب المقارنة المرجعية ، ومن ثم العمل على زيادة الرقي والمحافظة على التقدم الحاصل في جوانب بعض عملياتها ، ومعالجة جوانب العمليات التي تحتوي على نقاط الضعف والانحرافات ، وذلك باستخدام أسلوب هندرة العمليات الذي يعمل على التغيير الجذري لهيكليـة المؤسسات.

وختاماً يرى الباحثان أن الدمج بين أسلوب المقارنة المرجعية وهندرة العمليات معاً يوفر فعالية أكبر في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي ، وذلك لتكامل الأسلوبين ، حيث يعتبر الأسلوبين مكملاً لبعضهما ، فالمقارنة المرجعية تمثل نقطة البداية لتحسين الجودة ومن ثم تأتي الهندرة كأسلوب مكمل للنقطة التي توقفت عندها المقارنة المرجعية. وهذا ما اتضح وتم التطرق إليه سابقاً من خلال الدراسة.

مستوى أداء الأنشطة الداخلية ، وذلك عن طريق تسليط الضوء على المشاكل الموجودة في المجالات المختلفة (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012: 39) ، حيث يتيح الأسلوب المرجعي لمؤسسات التعليم العالي التعرف على أوجه القوة والضعف فيها مقارنة بالمنافسين مما يكفل لها التعلم منهم وتحسين جودة نظمها وخدماتها ومخرجاتها وفقاً لذلك (أبوغنيـم والرماحي، 2009).

ومن خلال تسليط الضوء على المشاكل الموجودة في مؤسسات التعليم العالي مع نظيراتها في هذا المجال نجد أن عملية القياس المقارن توفر حافزاً للتغيير ، وتساعد على تحديد الأهداف المرجوة. علاوة على ذلك نجد أن تركيز عملية القياس على فهم العمليات الناجحة يجعل منها أداة مفيدة لوضع خطط واستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف ؛ وبالتالي عملية القياس المقارن تعتبر وسيلة شاملة لتحسين الممارسات التنظيمية. فهي تسلط الضوء على المجالات التي تحتاج إلى التحسين بالإضافة إلى أنها توفر بيانات موضوعية لتوضيح الحاجة إلى ضرورة التغيير في تلك المجالات (مركز الدراسات الاستراتيجية، 2012: 39).

وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي في ظل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها ، وفي ظل تنوع نوعية مدخلاتها مما تفرض على هيئاتها الإدارية اتباع أساليب تطوير جذرية لإنتاج مخرجات كفؤة ذات جودة ، فقد سعت العديد من الجامعات عالمياً لاتباع أسلوب هندرة العمليات باعتباره عملية تطوير وتصميم جذري يمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى كافة المستويات من طلاب وأساتذة ، وهي بذلك توفر تحسين للمجالات والعمليات التي تحتاج إلى تغيير ، وتعمل على المحافظة على مستوى التقدم التي حققتها في بعض المجالات بهذه المؤسسات (قوي، 2007: 141).

وإن تطبيق أحد الأسلوبين (المقارنة المرجعية ، وهندرة العمليات) بمفرده دون الأسلوب الآخر فإن ذلك سيعطي فعالية أقل في تحسين جودة العمليات، بينما إذا تم الاستفادة من الأسلوبين معاً فإن ذلك سيساهم كثيراً على تحسين جودة

قائمة المراجع

- 1- أبوبكر، أبوبكر علي (2010)، الجودة الشاملة بالجامعات متطلب مهم للتنمية، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل. (جامعة 7 أكتوبر "سابقاً"، مصراتة، ليبيا)، خلال الفترة 2010/04/15-13.
- 2- أبوغنيم، محمد ناجي، والرماحي، سهير عبد الكريم (2009)، أهمية وضع استراتيجية لتطبيق نظام الجودة للأنشطة اللاصفية في جامعة الكوفة وفق أسلوب: المقارنة المرجعية وإعادة هندسة أو تنظيم الإجراءات. (المؤتمر الأول لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، جامعة الكوفة)، خلال الفترة 2009/12/16-15.
- 3- إدريس، جعفر عبدالله، وأحمد، أحمد عثمان، والأختر، عبدالرحمن بن عبد الله (2012). إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية، مجلة أماراباك، المجلد 3، العدد 7، 39-62.
- 4- إسماعيل، مجبل دواي (2008)، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح. مجلة التقني، المجلد 21، العدد 6، 76-93.
- 5- اطلوبة، عبداللطيف عيسى، والحداد، محمد محبوب (2010)، قياس جودة التعليم الجامعي في ليبيا، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل. (جامعة 7 أكتوبر "سابقاً"، مصراتة، ليبيا)، خلال الفترة 2010/04/15-13.
- 6- البرق، لطيفة عمر (2010)، دور الجودة الشاملة في تحسين واقع التعليم العالي في البحث العلمي، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل. (جامعة 7 أكتوبر "سابقاً"، مصراتة، ليبيا)، خلال الفترة 2010/04/15-13.
- 7- البغدادي، عادل هادي، والعبادي، هاشم فوزي، والعبادي، علي رزاق (2008)، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات مؤسسة الأعمال، دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 21، 113-148.
- 8- الجديد، خميس امحمد (2010)، جودة التعليم الجامعي ودوره في تحقيق التنمية، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل. (جامعة 7 أكتوبر "سابقاً"، مصراتة، ليبيا)، خلال الفترة 2010/04/15-13.
- 9- الخطيب، نور سعد عبد الحميد (2013)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في كليات الجامعة المستنصرية في العراق لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وعلاقتها بدرجة استخدام أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا التعليم من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير، منشورة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- 10- الدجني، إياد علي (2013)، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق - المجلد 29، العدد الأول، 317-355.
- 11- الرملي، فتحي محمد (2010)، الجودة الشاملة في التعليم العالي، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل. (جامعة 7 أكتوبر "سابقاً"، مصراتة، ليبيا)، خلال الفترة 2010/04/15-13.
- 12- الزبون، محمد سليم، والقاضي، علا شفيق يوسف (2010)، درجة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عمادات شؤون الطلبة في الجامعات الأردنية الرسمية، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل. (جامعة 7 أكتوبر "سابقاً"، مصراتة، ليبيا)، خلال الفترة 2010/04/15-13.
- 13- الزين، منصور (2011)، أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة الأردن، خلال الفترة 2011/05/12.
- 14- السامري، عمار (2012)، أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة : دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجاً. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، خلال الفترة 2012/04/05.

- 22- زيدان، محمد، وحمو، محمد (2010)، دور أهمية إدارة الجودة الشاملة بالجامعات ك مطلب لإحداث التنمية مع الإشارة إلى تجارب دولية، المؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق العمل. (جامعة 7 أكتوبر "سابقاً"، مصراتة، ليبيا). خلال الفترة 13-15/04/2010.
- 23- صالح بلاسكة، ومزياني، نور الدين (2013)، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات : دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، 59-70.
- 24- عبد الوهاب، سمير محمد (2009) ، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، خلال الفترة من 01-04/11/2009.
- 25- فرجون، خالد محمد (2010)، خطوة لتوظيف التعلم المتنقل بكليات التعليم التطبيقي بدولة الكويت وفق مفهوم إعادة هندسة العمليات التعليمية، المجلة التربوية، كلية التربية جامعة حلوان، المجلد 24، العدد 95، 101-180.
- 26- قوي، بوحنة (2007)، (إعادة هندسة الأداء الجامعي : مقارنة معاصرة). مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 5، 137-145.
- 27- محمود، دجلة مهدي (2007)، أثر إعادة الهندسة في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة التقني، المجلد 20، العدد 2، 121-143.
- 28- مركز الدراسات الاستراتيجية (2012)، تقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. سلسلة دراسات جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار 38.
- 15- الظالمي، محسن ، والإمارة، أحمد، والأسدي، أفنان عبد علي (2012)، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل. دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 90، 147-171.
- 16- العياشي، زرار، وكريمة، غياد (2013) ، إمكانية استعمال الـ Benchmarking في تجويد التعليم العالي. المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزيتونة، الأردن، خلال الفترة 02-04/2013.
- 17- القضاة، إيناس هاني، والنابلسي، زينب حسان (2014)، أثر المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية الأردنية. مؤتمر تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، عمان، خلال الفترة 28 إبريل إلى 01 مايو/2014.
- 18- المطيري، مبارك مطلق (2011)، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية. رسالة ماجستير، منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 19- الورثان، عدنان بن أحمد بن راشد (1248هـ)، مدى تقبل المعلمين لمعايير الجودة الشاملة في التعليم، بحث مقدم للقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية.
- 20- باقر، عبد الكريم محسن، والعياشي، أحلام إبراهيم (2007)، إعادة هندسة عمليات تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، الملحق الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجامعة الخلية
<http://labocolloque5.voila.net/108Ahlamelai>
thaoi.pdf (2013/10/17).
- 21- حامد، سعيد شعبان (2007) ، العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية (الهندرة)، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 70، 253-294.