

دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء والتحسين المستمر

(دراسة حالة في معهد الإدارة / الرصافة)

م.د. يوسف دولاب يوسف* م.د. حميد علي صالح^a

الملخص

في ظل التطور السريع لمستوى التعليم تسعى المنظمات التعليمية لتحسين أدائها من اجل البقاء وتحقيق الميزة التنافسية وهذا ما دفعها الى اعتماد وتطبيق معايير للأداء التعليمي لضمان الجودة للحصول على الاعتماد الاكاديمي، وهنا تبرز الحاجة الى اعتماد أساليب وتطبيقات ادارية حديثة ومنها أسلوب المقارنة المرجعية بوصفه احد الأدوات المهمة في قياس وتحديد فجوة الأداء ومن ثم اعتماد عجلة الجودة لإجراء التحسينات التدريجية المستمرة لتقليص الفجوة أو ردمها ، وينبغي على المنظمة التعليمية إعادة اجراء المقارنة المرجعية وتقويم التحسينات باستمرار للوقوف على مدى التقدم الذي احرزته.

وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها الآتي:

اثبتت نتائج البحث ضعف التزام الاقسام بتطبيق معايير الجودة الصادرة من قبل الجامعة اذ تراوحت النقاط التي حصلت عليها الاقسام بين (٤٥ – ٥٥) وهي نسب متدنية أو ضعيفة قياسا بعدد نقاط المقياس البالغة (١٠٠) نقطة باستثناء قسم أنظمة الحاسوب الذي حقق (٧٥) نقطة والذي تم اعتباره أفضل الشركاء في عينة البحث.

كما توصل البحث الى مجموعة من التوصيات تمثلت أهمها بالآتي:

ضرورة تفعيل دور قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي في متابعة وإلزام الكليات والمعاهد التابعة للجامعة بتنفيذ وتطبيق معايير الجودة الصادرة من القسم وعدم الاكتفاء بإعداد وطباعة الدليل دون إجراء المتابعة، فضلا عن تكليف احد التدريسيين من اصحاب الكفاءة والخبرة العلمية في الكلية او المعهد لمتابعة مدى الالتزام بتلك المعايير لضمان تخريج طلبة مؤهلين لتلبية الأدوار المهنية المتوقعة منهم لدى أبواب العمل.

المقدمة

مدخلاً استراتيجياً للوقوف على مستوى الشركاء الخاضعين للمقارنة وصولاً الى تحسين اداء المنظمة التعليمية لتحقيق الجودة الشاملة التي لم تعد مقتصرة على اداء المنظمات الصناعية بل

حظيت جودة التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم كونها تعد احدى الركائز الاساسية للإدارة الناجحة وتمثل المقارنة المرجعية

* المدرس الدكتور، كلية الاسراء الجامعة ، E Mail: yousif.dolabphd@yahoo.com

a المدرس الدكتور، كلية الاسراء الجامعة ، E Mail: Hameed.H26@yahoo.com

للأقسام العلمية التابعة لمعهد الادارة / الرصافة (عينة البحث) من خلال التحقق من مدى التزام الاقسام العلمية بمعايير الجودة المعدة من قبل قسم الجودة في الجامعة التقنية الوسطى ومن ثم الوقوف على مستوى أداء الشركاء من الاقسام العلمية وتحديد اي منهم هو الافضل وتشخيص وتحديد حجم فجوة الأداء بين الاقسام لغرض معالجتها من خلال القيام باجراء التحسينات اللازمة ، وعلية فان مشكلة البحث تتركز في :

افتقار البيئة التعليمية للأساليب الحديثة في تقويم الاداء التعليمي ومنها اسلوب المقارنة المرجعية الداخلية لاعطاء صورة واضحة وشاملة عن مستوى اداء للأقسام العلمية التابعة لتلك المنظمة والتحقق من مدى التزامها بمعايير الجودة والايفاء بها وانعكاساتها الايجابية على التحسين المستمر لاداء بهدف تذليل الصعوبات التي قد تقف حائلا امام الحصول على الاعتماد الاكاديمي.

2-1- أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من أهمية قيام الجهات المخولة المتمثلة بأقسام الجودة في المنظمة التعليمية وديوان الرقابة المالية بتقويم اداء الاقسام العلمية للتحقق من مدى الايفاء بمعايير الجودة إذ لا يمكن إثبات فاعلية العملية التعليمية دون القيام بعمليات فحص وتقويم لاداء المنظمة التعليمية لما له من أهمية في تحسين مستوى الأداء وزيادة فاعليته من خلال اجراء المقارنات المرجعية الداخلية للوقوف على مستوى الاداء لكل قسم لغرض تشخيص وتحديد حجم فجوة الأداء ومن ثم تحديد الشريك الافضل والكشف عن نقاط القوة لتقويتها وتعزيزها وتلافي او الحد من نقاط الضعف وينبغي على المنظمة الاستمرار في تطبيق تلك المقارنات على وفق فترات زمنية متقاربة بهدف الوصول الى الاداء الافضل ومن ثم الحصول على الاعتمادية.

أصبحت واقعا لعدد كبير من المنظمات الناجحة في مجال الخدمة.

يستمد البحث أهميته من أهمية قيام الجهات المخولة المتمثلة باقسام الجودة في المنظمة التعليمية وديوان الرقابة المالية بتقويم اداء الاقسام العلمية للتحقق من مدى الايفاء بمعايير الجودة لما له من أهمية في تحسين مستوى الأداء وزيادة فاعليته للحصول على الاعتماد الاكاديمي، فيما يهدف البحث الى اختبار تأثير المقارنة المرجعية في بيان مدى الالتزام بمعايير الجودة والايفاء بها بهدف متابعتها والزامها بتطبيق المعايير لتحسين ادائها ومن ثم الحصول على الاعتمادية، فضلا عن تشجيع ودعوة المعاهد الأخرى على تطبيق المقارنة المرجعية من خلال ابراز نقاط القوة لغرض تقويتها وتعزيزها ونقاط الضعف في اداء عينة البحث للحد منها او تلافيها.

ولغرض الإحاطة بموضوع البحث فقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث يتضمن المبحث الاول منهجية البحث فيما تناول المبحث الثاني الجانب النظري للمقارنة المرجعية والتحسين المستمر فضلا عن استعراض اهم معايير الجودة لغرض اعداد مؤشرات تم اقتباسها من دليل معايير الجودة المعدة من قبل الجامعة التقنية الوسطى بهدف اعتمادها في اجراء المقارنة المرجعية الداخلية ضمن المبحث الثالث الخاص بالجانب العملي لتشخيص فجوة الأداء ومن ثم اعتماد عجلة الجودة لإجراء التحسينات التدريجية المستمرة لتقليص الفجوة أو ردمها ، اما المبحث الرابع فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان.

1 □ المبحث الاول : منهجية البحث:

1-1- مشكلة البحث :

تتعلق مشكلة البحث من حاجة المنظمة التعليمية الى تقبل الممارسات الحديثة لاسيما المقارنة المرجعية في تحسين الاداء التعليمي

3-1- أهداف البحث :

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية :-

١. بيان طبيعة ومفهوم واهمية المقارنة المرجعية وعلاقتها بتحسين الاداء واستعراض اهم معايير الجودة التي تم اقتباسها من دليل معايير الجودة والاداء الجامعي الصادر عن قسم ضمان الجودة التابع للجامعة التقنية الوسطى.
٢. اختبار تأثير المقارنة المرجعية في بيان مدى الالتزام والايفاء بمعايير الجودة لتشخيص حجم فجوة الأداء بهدف متابعة الاقسام العلمية والزامها بتطبيق المعايير لتحسين ادائها ومن ثم الحصول على الاعتمادية.
٣. الاسهام في تكوين تطلعات مستقبلية لتمكين ودعوة بقية المعاهد لتبني اسلوب المقارنة المرجعية في تحسين الاداء التعليمي بهدف الحصول على الاعتمادية.

6-1- مصادر جمع البيانات:

سيتم الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للبحث والمتعلقة بالعام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤ من عينة البحث المتمثلة بمعهد الادارة / الرصافة وفق استمارات تم اعدادها من قبل الباحثين لغرض صياغة عدد من الجداول التي سيتم اعتمادها في عملية التقويم والمقارنة، فضلا عن اعتماد المراجع والمصادر والكتب و شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

٢ المبحث الثاني: المقارنة المرجعية

والتحسين المستمر:

يتضمن هذا المبحث عرضا ملخصا لكل من أسلوب المقارنة المرجعية وأدوات التحسين المستمر ودورهما في تحسين أداء المنظمة:

٢-١- المقارنة المرجعية:

٢-١-١- نشأة المقارنة المرجعية :

المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية قديمة تمتد إلى عام (١٨١٠) عندما سافر المهندس الانكليزي (Francis Lowell) إلى انكلترا لدراسة تكنولوجيا التصنيع في أفضل المصانع الانكليزية بهدف الوصول إلى التطبيقات الأكثر نجاحاً وطور المهندس الصناعي (Henry Ford) خط التجميع بوصفه اسلوب صناعي متميز وكان ذلك في عام (١٩١٣)، ومهما يكن من أمر فان المقارنة المرجعية ليست دواء لكل داء يمكن أن يستبدل كل جهود الجودة أو ادارة العمليات، (Evans, 2002:413).

تطورت المقارنة المرجعية في أوائل الخمسينات عندما قدم (إدوارد ديمنج) أفكارا عن كيفية ضبط الجودة الى العاملين في اليابان ،وما تلى ذلك من إبداعات اخرى قامت بها الادارة الأمريكية في هذا الميدان، (Dragolea& Cotîrlea, 2009:813).

1-4- فرضية البحث :

يقوم البحث على فرضية مفادها :-

ان اعتماد اسلوب المقارنة المرجعية في التحقق من مدى التزام المنظمة التعليمية بمعايير الجودة والايفاء بها ينعكس ايجاباً على تحقيق التحسين التدريجي المستمر للأداء وصولاً الى جودة الاداء ومن ثم امكانية الحصول على الاعتماد الاكاديمي.

1-5- منهج البحث:

سيتم اعتماد المنهج الاستقرائي في تناول مشكلات البحث واثبات فرضياته في الجانب النظري لتحقيق اهداف البحث، كما سيتم اعتماد منهج دراسة حالة في الجانب العملي من خلال تحليل الواقع الاكاديمي للمنظمة التعليمية المعنية للعام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤ وتشخيص فجوة الأداء وتحديد اسبابها والعمل على تقليص الفجوة أو ردمها من خلال النتائج التي يتوصل اليها الباحثان والتوصيات التي يرونها مناسبة.

الرائدة، (Horngren & others, 2006:234).

وعرفت ايضا بأنها تقنية لتحديد الميزة التنافسية للمنظمات من خلال التعلم ومقارنة أداء عملياتها ومنتجاتها وخدماتها في ضوء أفضل مستوى أداء، (Hilton & others, 2000:10).

وعرفت بأنها: اسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل التطبيقات لدى المؤسسات المنافسة التي تكون سبباً وراء التفوق في أدائها ومن ثم تقويم أدائها مقارنة مع أداء منافسيها، (الترتوري واغادير، 2009:42).

وعلى ضوء ما تقدم يرى الباحثان امكانية تعريف المقارنة المرجعية بأنها أداة ادارية معاصرة يُستعان بها في تحليل الممارسات (كبرامج التحفيز وبرامج التدريب الخ) لتحديد فاعلية المعايير من خلال مقارنة ذلك الأداء بين أقسام المنظمة أو مع المنظمات المماثلة.

٢-١-٣- أهمية المقارنة المرجعية:

(Benchmarking Importance)

إنَّ المنظمات تعتمد المقارنة المرجعية لإعادة هندسة العمليات والأنظمة، وتساعد على رؤية الأشياء بشكل مختلف كونها خطوة في التقويم ومعرفة كيف يعمل المنافسين، وهناك سببان رئيسان وراء اعتماد اسلوب المقارنة المرجعية الأول أنها تساعد على وضع أهداف الأداء فوق الحد الأدنى (القيمة المقبولة) والسبب الثاني أنها تعطي المصداقية إلى تلك الأهداف، وان أهمية المقارنة المرجعية تكمن في الإجابة على السؤال الآتي لماذا نستخدم المقارنة المرجعية (Why Use Benchmarking) والجواب لأسباب عدة أهمها: (Wilson & Lisa, 2009 :3).

١. وضع أهداف واقعية وبمصداقية
٢. تعريف الأهداف التي يمكن أن تنجز.
٣. تعريف الفجوة بين أدائها وأداء الوحدات الرائدة.

لم تشهد المقارنة المرجعية تطوراً حقيقياً حتى نهاية السبعينات اذ لم تكن سوى تعبيراً تقنياً بسيطاً يدل على أنها نقطة مرجعية تستعمل كنقطة قياس لإجراء المقارنات إلا أنها أخذت بالتطور شيئاً فشيئاً في أوائل الثمانينات من قبل شركة (Xerox) الامريكية إذ أصبحت تدل على المقارنة آخذة بنظر الاعتبار أفضل المنافسين، وقدمت المقارنة المرجعية على أنها طريقة منظمة ومستمرة لقياس منتجات وخدمات وتطبيقات اتجاه المنافسين ولذلك اعترف الرواد في مجال الصناعة بما تقدمه المقارنة المرجعية من نفع لكي تصبح ممارسات إدارية تشمل وظائف الإدارة العليا مثل التخطيط الاستراتيجي وإعادة الهيكلة والإدارة المالية، وفي السنوات الأخيرة أصبحت مطلباً متزايداً بعد إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تحقيق مستوى عال من التحسين، (Wilson & Lisa; 2009:3).

٢-١-٢- مفهوم المقارنة المرجعية:

تعددت وتباينت آراء الكتاب والباحثين في الدراسات الإدارية حول مفهوم المقارنة المرجعية الا انها تعد أحدى الأدوات المهمة لتطوير مؤشرات الأداء وإعداد الأهداف من خلال التركيز على بناء نموذج إحصائي يمكن للمنظمة أن تقتدي به عند مقارنة أعمالها بأعمال الآخرين، (Mills, 2008,21 & others).

وعرفت بأنها أداة إدارية فعالة تعزز من قدرة المنظمة لإدارة ادائها بشكل استراتيجي اذا ما تبني المدراء منظور التعلم من الأداء الأفضل، (Dragolea & Cotirlea, 2009:813).

كما عرفت بأنها عملية دراسة وتكييف أفضل التطبيقات في المنظمات الاخرى من اجل تحسين أداء الوحدة وتكوين معيار يتم الرجوع اليه عند الحكم على الأداء، (Kaplan & others, 2007:639). وتعرف بأنها عملية مقارنة مستمرة بين أداء المنظمة وما تحققه على مستوى الإنتاج وتقديم الخدمات وتنفيذ الأنشطة بالنظر إلى مستوى أداء المنظمات

وتستخدم لتحسين عمليات أو أنشطة المنظمة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى أو مجالات النشاط في وظائف مماثلة، إذ يتم في هذا النوع التركيز على وظيفة مستقلة لتحسين عملية تلك الوظيفة.

٤- المقارنة المرجعية العملية: (Benchmarking Process) وفيها تركز المنظمة على الملاحظة والتحقق من عمليات الأعمال لتحديد الهدف وملاحظة واحدة أو أكثر من أفضل الممارسات مع منظمات تؤدي نفس العمل أو تعرض خدمات مماثلة.

٥- المقارنة المرجعية الداخلية: (Benchmarking Internal) وهي مقارنة ضمن أقسام الوحدة أو بين فروعها لتحديد أفضل أداء مقدم من أنشطة المنظمة مما يتيح فرصة الحصول على المعلومات ومستوى بيانات بالغة في الدقة، ويتطلب وقت وموارد أقل مما تستلزمه المقارنات الأخرى فضلا عن أن الإجراءات يمكن أن تتم من خلالها تخفيض الانحرافات النوعية والإنتاجية وفي الوقت نفسه تحسين القدرة على الاتصال والتعاون في المنظمة،

(Alejandro, 2011:60).

٦- المقارنة المرجعية الخارجية: External Benchmarking) وتستخدم لطلب العون من المنظمات الناجحة في ممارساتها، وتكمن أهمية هذا النوع من المقارنات في تعلم الأداء العالي الذي يقود إلى النجاح.

ويرى الباحثان ان المقارنة المرجعية ينبغي ان تبدأ من داخل المنظمة لاسيما وان افضل الاجراءات قد تكون منبعثه من الداخل، فضلا عن سهولة الحصول على البيانات وتقليل الوقت والكلفة، وللاسباب اعلاه سيتم اعتماد المقارنة المرجعية الداخلية في الجانب العملي.

٤. ان البقاء والتنافس يتطلب اسلوب التحسين المستمر.

٥. ارتفاع التكاليف.

٦. فقدان المنظمة لحصتها السوقية وحاجة الى التحول.

٧. التعلم من تجارب الآخرين.

٨. وضع مقاييس في ضوء أفضل مستوى أداء.

٩. الكشف عن التطبيقات أو الممارسات المتفوقة.

١٠. مساعدة الإدارة في توجيه جهود العاملين لحل المشاكل وتحسين العمليات.

١-٢-٤ - أنواع المقارنة المرجعية: (Types of Benchmarking)

حدد الباحثان (Dragolea & Cotîrlea) عدة أنواع للمقارنة المرجعية ويمكن للمنظمة تبني نوع أو أكثر من الأنواع الآتية: (815: 814, 2009, Dragolea & Cotîrlea).

١- المقارنة المرجعية الاستراتيجية: (Benchmarking Strategic) وتهدف إلى تحسين أداء المنظمة عموماً من خلال دراسة الاستراتيجيات والمداخل (أفضل الممارسات) على المدى الطويل لتحقيق النجاح ويشمل هذا النوع فحص القدرات الجوهرية لتطوير المنتجات/ الخدمات واختيار الاستراتيجيات التي تقود إلى الميزة التنافسية أي النظر إلى الأفضل للتنافس.

٢- المقارنة المرجعية التنافسية: (Benchmarking Competitive) وتسمى المقارنة المرجعية للأداء (Performance Benchmarking) إذ تستخدم من قبل المنظمات لمقارنة خصائص أداء المنتجات أو الخدمات مع خصائص الأداء نفسها في صناعة مماثلة أو في القطاع نفسه.

٣- المقارنة المرجعية الوظيفية أو العامة: (Functional Benchmarking or Generic Benchmarking)

١-٢-٥ - مراحل إعداد المقارنة المرجعية:

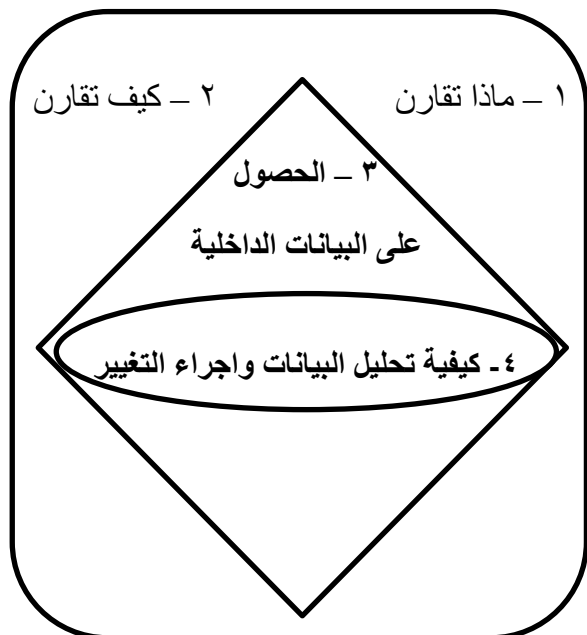
على الرغم من أن عدد الخطوات في عملية المقارنة المرجعية قد تتفاوت من منظمة إلى أخرى إلا أنها في المحصلة النهائية ذات جوهر واحد، إذ أن تطبيق المقارنة المرجعية يتطلب عدداً من الخطوات تتمثل بالآتي: (Jovan;2012:123).

١. الدراسة الداخلية والتحليل المقارن.
 ٢. التحقق من التزاما لإدارة من خلال مقارنة المخطط مع الفعلي.
 ٣. تحديد الشريك المقارن.
 ٤. طرق تجميع المعلومات.
- هناك خمس خطوات للمقارنة المرجعية اعتمدها شركة (Motorolas): (محمد وطالب، 2009: 42).

١. ماذا تقارن ؟
٢. كيف تقارن ؟
٣. كيف يعمل هؤلاء ذلك ؟
٤. من هو الأفضل ؟
٥. تحليل البيانات وكيفية إجراء التغيير ؟

شكل (١) خطوات المقارنة المرجعية لشركة

Motorolas



المصدر : طالب، علاء فرحان ومحمد، عبد الفتاح جاسم " أساسيات المقارنة المرجعية " الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.

إن مجال التطبيق الناجح للمقارنة المرجعية يكمن باتتباع الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى- التخطيط: بموجب هذه الخطوة يتم: (Jovan Babović, 2012: 124).

- ☒ تحديد المجالات التي سيتم مقارنتها.
 - ☒ تحديد الشركة التي سيتم المقارنة معها.
 - ☒ تحديد طرق جمع البيانات.
- الخطوة الثانية - التحليل: تتضمن هذه الخطوة فهم الأداء لغرض:

- ☒ تحديد فجوات الأداء الحالية.
 - ☒ الصياغة المستقبلية للأداء الجديد.
- الخطوة الثالثة - التكامل: في هذه الخطوة يتحقق مستوى أداء أفضل من خلال:

- ☒ إظهار نتائج المقارنة وتزويدها.
 - ☒ وضع الأهداف الوظيفية.
- الخطوة الرابعة - التنفيذ: في هذه الخطوة يتم:

- ☒ تطوير خطط العمل.
- ☒ تطبيق أفعال معيّنة ومراقبتها لغرض تحسينها.
- ☒ إعادة تقييم المقارنة المرجعية.

الخطوة الخامسة - النضوج: تتضمن هذه الخطوة الاستعداد والقدرة على التغيير وتستلزم:

- ☒ الحصول على مواقف قيادية.
- ☒ تكامل الممارسات ضمن العمليات.

٢-٢-٢- التحسين المستمر:

١-٢-٢-٢- مفهوم التحسين المستمر:

طور خبراء الادارة اليابانيون أمثال (Deming، Juran، Gilbreth) افكارهم التي استعملت ابتداء

كما يعرف التحسين المستمر بأنه بحث متواصل عن الطرائق التي من شأنها تحسين العمليات من خلال ادخال ابتكارات تدريجية مستمرة على المنتج أو الخدمة، (Krajewski, 2010: 200).

ويعرف بأنه أسلوب من أساليب إدارة الكلفة الاستراتيجية، كما يعد من الأساليب الإدارية التي يلتزم بموجبها المدراء والعاملون بالجوانب المتعلقة بالنعوية والكلفة والوقت، (التكريتي: 2008، 377).

٢-٢-٢- المتطلبات الإدارية لنجاح أسلوب التحسين المستمر:

إنّ تطبيق أسلوب التحسين المستمر بنجاح يتطلب من الإدارة اعتماد جملة من الاعتبارات السلوكية التي تساهم في تطوير قدرات التحسين المستمر وتكوين إستراتيجية متقدمة عن طريق تقديم ابتكارات في مستويات المنظمة كافة، وتشمل عشرة خطوات أساسية وضرورية بغض النظر عن نوع وحجم المنظمة وتتمثل بالآتي: (Nadia 768: 2005).

١. فهم وإدراك العاملين أهداف وغايات المنظمة.
٢. استعمال المجاميع الفردية التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك عن طريق التركيز على أهدافها وترتيب الأنشطة حسب أهميتها من أجل تحسينها.
- ٣- التشجيع على استعمال أساليب معينة مثل التدريب، وفرق العمل ومشاركتها في مراقبة وتطوير الأهداف.
- ٤- تقويم مستمر للهيكل التنظيمي والأنظمة والإجراءات والمداخل والتقنيات المستعملة وتطويرها بشكل يدعم بعضها البعض الآخر.
- ٥- دعم والتزام المدراء كافة في المستويات الإدارية والقيادية .
- ٦- تهيئة فرص من شأنها تقديم تحسينات تدريجية وعلى مستويات المنظمة كافة .
- ٧- مواجهة تحديات العمل الموجودة دائماً عبر حدود داخلية وخارجية والتكيف معها على المستويات كافة.

في معالجة مشاكل عملية التصنيع مثل حلقات الجودة، ضبط الجودة، ممّا أدى إلى ظهور مصطلح واسع، ونمو أداة إدارية تركز على تحسينات مستمرة معتمدة على كل عنصر بشري في المنظمة.

وقد وصف Deming التحسين المستمر بأنه فلسفة تشمل (جميع المبادرات التي تزيد النجاحات وتخفف حالات الفشل)، وتستهدف هذه الفلسفة التخلص من كل مواطن الضعف سواء كان في الأنظمة أو العمليات أو أنشطة المنظمة بمساهمة العاملين في جميع المستويات التنظيمية بانجاز التحسينات بدلاً من اللجوء إلى الاستثمارات الرأسمالية، وعلى ذلك لا بد من التمييز بين التحسين المستمر المستمر أو التدريجي (Kaizen) الذي يحدث بمرور الوقت وينجز باستعمال عدد من الأدوات والتقنيات المخصصة للكشف عن أسباب المشاكل كالتلف والانحرافات وإيجاد طرق للتخلص منها، وبين التحسين المتسارع (Breakthrough) الذي يحدث تغييرات جوهرية بوقت قصير نتيجة استعمال تكنولوجيا معينة أو ابتكارات جديدة، (2005:762-761 Nadia & Amit).

يعد مفهوم التحسين المستمر أو يسمى بأسلوب (Kaizen) قاعدة جيدة لتطبيقات الإدارة إذ يجمع بين الفلسفة بالأنظمة وأدوات حل المشاكل لتحقيق التحسين المستمر في الأنشطة التي تركز على الزبائن الخارجيين والداخليين.

يعرف التحسين المستمر بأنه عملية مستمرة ولا نهائية تطبق في أقسام المنظمة كافة لتحسين النوعية والإنتاجية وتخفيض تكاليف عمليات الإنتاج والخدمات، (Aneta, 2015: 15).

ويعرف بأنه أداة قياس وتقليل التلف لتحسين جميع عمليات المنظمة من حيث الجودة والكلفة والإنتاجية ووقت الانتظار والأمان عند الاستعمال لتلبية متطلبات الزبون، (kwah, 2008: 80).

١- Plan خطط: يختار الفريق بموجب هذه الخطوة نوع العملية (نشاط، طريقة، سياسة، خط إنتاج) التي تحتاج للتحسين ثم توثق عملية الاختيار وعادة تتم عن طريق تحليل البيانات وتحديد نوعية الأهداف لتحسين ومناقشة طرق انجاز تلك الأهداف وبعدها يتم تقويم منافع وتكاليف البدائل.

٢- Do اعمل: يطبق الفريق بموجب هذه الخطوة الخطة ويتابع تقدمها إذ يتم تجميع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسين في العملية وإن أي تغيير في العملية يوثق ويعدل.

٣- Study أدرس: يحلل الفريق بموجب هذه الخطوة البيانات التي جمعت في الخطوة الثانية من اجل التوصل إلى مدى تطابق النتائج مع الأهداف التي أعدت في الخطوة الأولى فإذا وجدت نقطة ضعف يتم إعادة تقويم الخطط أو التوقف عن المشروع.

٤- Act نفذ: في هذه الخطوة إذا كانت النتائج ايجابية يقوم الفريق بتوثيقها، وتعد في هذه الحالة معايير يتم الرجوع اليها لتحسين الأداء. أن أسلوب التحسين المستمر هو عملية البحث في تحسين أنشطة الأداء التنظيمي ومعايير وإجراءات وتحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لغرض استبعادها وتحسين كفاءة الأنشطة التي تضيف قيمة بهدف تخفيض التكاليف، وتحسين للجودة وتغيير سلوكيات العاملين، وتطوير أساليب العمل، وزيادة رضا الزبائن، وفيما يأتي أهم الأساليب: (فرهود، 2008:160).

أولاً : طريقة استعمال أدوات الاستفهام السبعة وهي:

ماذا نعمل ؟ لماذا - لماذا يعتبر ضروري؟ أين يتم الأداء - لماذا يتم في هذا المكان- هل من الأفضل أن يتم في مكان آخر؟ متى - متى يؤدي العمل هل من الممكن أدائه في وقت آخر؟ من - من يؤدي العمل- هل من الممكن أن يؤدي العمل آخرون ؟ كيف- كيف يتم الأداء ، هل توجد

٨- التعلّم من التجارب السابقة وتجارب الآخرين وجعلها الدعامة الأساس في مواجهة المنظمات المنافسة.

٩- تعليم الأفراد والمجموعات على كيفية تحديد وتجزئة المشاكل والتخلص منها.

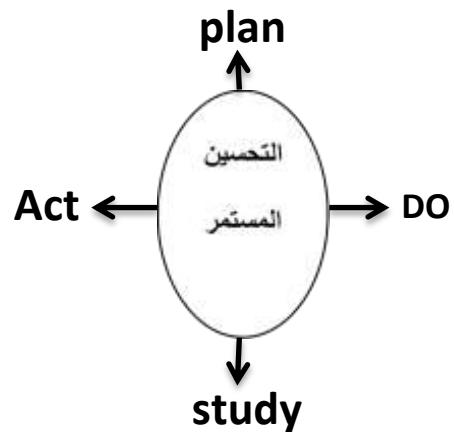
١٠- الجهود الفردية والجماعية اشتركت بدعم ثقافة التحسين المستمر.

٢-٢-٣- خطوات التحسين المستمر وأدواته:

تقوم معظم المنظمات بتبني التحسين المستمر عن طريق تدريب فرق عمل باستعمال ما يسمى دائرة أو حلقة حل المشاكل والتي تتكون من اربعة خطوات (خطط - اعمل - ادرس - نفذ)، وتعرف هذه الحلقة أيضاً باسم عجلة (Deming) نسبة الى الخبير الإحصائي الذي يعد معلم تقنيات تحسين الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية. (Krajewski,2010: 201)

والشكل الاتي يوضح خطوات الحلقة التي تعد قلب فلسفة التحسين المستمر:

شكل (٢) خطوات دائرة Deming



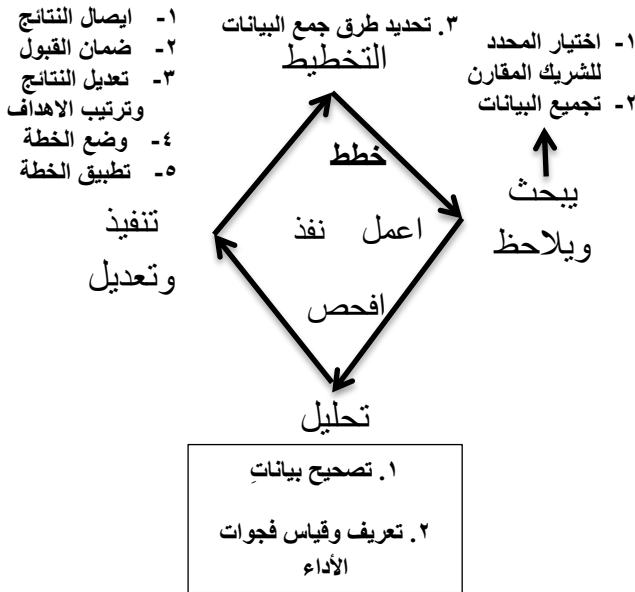
المصدر: Krajewsk, J. ,Ritzman,P. & Malhotra,T., "Operations Management :Processes and Supply Chains Global Edition"(2010), 9th Ed, Prented in the USA.

الأداء ومعرفة أسباب الفجوة والتي يمكن ان تحدث لأسباب ثلاثة تتمثل (بالعوامل البشرية، والتكنولوجية، والأنظمة).

٤. نفذ: (تكيف النتائج وانجاز التحسينات): تعديل النتائج حسب الحاجة، وتنفيذ التحسينات.

ووفقا لما ورد يتضح ان المقارنة المرجعية عبارة عن عملية تحسين مستمر تتطلب إجراءات تخطيطية وتنفيذية ورقابية وتصحيحية مستمرة لا تقف عند جزء معين، والشكل (٣) يوضح خطوات المقارنة المرجعية على أساس التحسين المستمر: (Alejandro,2011: 66).

شكل (٣) خطوات المقارنة المرجعية وفق أفكار عجلة Deming تحديد مجال المقارنة
٢. تحديد المعايير لاختيار الشريك المقارن



المصدر: Alejandro Muñoz Casas, "Quality Culture, Leadership and Motivation" Politecnico di Milano 2011.

ثانياً: قوائم الفحص: (Check List)

تعد عملية جمع البيانات باستخدام قوائم الفحص الخطوة الأولى في تحليل مشاكل الجودة، وتعرف بأنها إطار يستخدم لتسجيل تكرار ظهور خصائص معينة للمنتج ترتبط بالجودة، ويمكن أن تكون هذه الخصائص قابلة للقياس كما يمكن أن تكون مثبتة بطريقة وصفية، (النجار، 2014:14).

ثالثاً: حلقات الجودة: (Quality Circles)

في عام ١٩٢٠ استخدمت كطريقة لحل المشكلات، وسميت أيضاً بحلقات الجودة، وأصبحت مطلباً متزايداً في أواخر السبعينات بعد أن استعملها اليابانيون بنجاح، وتعرف بأنها مجموعات صغيرة من المشرفين والعاملين يجتمعون لتحديد وتحليل مشاكل الجودة والعمليات، (Krajewski, 2010: 200).

رابعاً: المقارنة المرجعية: (Benchmarking)

عرفت المقارنة المرجعية كما ورد سابقاً بأنها عملية مستمرة لقياس منتجات وخدمات وأنشطة المنظمة ومقارنتها من داخل أو من خارج الصناعة، إذ تتضمن البحث وتطبيق أفضل طرق لانجاز الأشياء، وتستخدم للتعرف على فرص التحسين، (Maher & other;2006 : 538).

وتتمثل المقارنة المرجعية باعداد حلقة مغلقة الإجراءات تنفذ للبدء بالتحسينات عن طريق وضع خطة جديدة أولاً، وتبحث عن الانطلاق نحو التحسينات ثانياً، ومن ثم يتم تنفيذها في أربع مراحل تتمثل بالآتي: (Alejandro,2011: 66).

١. خطط (التخطيط): وتشمل النشاطات الأولية التي لها ارتباط بالمقارنة المرجعية.

٢. اعمل (يبحث ويلاحظ): وتبحث وتلاحظ المعايير التي وضعت بموجب مرحلة التخطيط.

٣. افحص (تحليل): تحليل النتائج لتشخيص فجوة

٢-٤-٢- معايير الجودة في المنظمة التعليمية:

يمثل التعليم العالي الحجر الاساس في تقدم المجتمع لذا فقد اصبح لزاما على المنظمات التعليمية تطبيق مفاهيم الجودة للارتقاء بمستوى التعليم العالي وصولا الى جودة المخرجات التعليمية بما يضمن كفاءة الخريج والحصول على الاعتماد من هيئة متخصصة معترف بها دوليا من خلال الايفاء بتلك المعايير، وينبغي توافر معايير للجودة معتمدة دوليا في المنظمة التعليمية ومن ثم اعداد مؤشرات كمية تتضمن اربعة محاور اساسية للوقوف على مدى ايفاء المنظمة التعليمية (عينة البحث) لتلك المعايير، اذ تم انتخاب خمسة معايير من قبل الباحثان لكل محور: (دليل تطبيق معايير الجودة، ٢٠١٠: ٣٦).

المحور الاول : محور التدريسي:

١. يشغل منصب رئيس القسم العلمي او (رئيس الفرع) من يحمل اعلى لقب علمي واعلى شهادة متوافقة مع اختصاص القسم المعني .
٢. يعين التدريسي بعد اجتياز اختبار الصلاحية وان يكون حاصلاً على درجة الماجستير كحد ادنى.
٣. يكلف التدريسي بانجاز بحث واحد على الاقل (منشور او مقبول للنشر) خلال السنة الدراسية.
٤. لا يجوز ان تزيد نسبة اعضاء الهيئة التدريسية من حملة شهادة الماجستير في كل قسم عن 20% .
٥. العدد المطلوب من اعضاء الهيئة التدريسية ، تدريسي واحد لكل (35) طالب في التخصصات الإنسانية.

المحور الثالث : محور المنهج الدراسي :

- ١- تهيئة حقيبة تعليمية لكل مادة دراسية تحوي المفردات التفصيلية لتلك المادة.
- ٢- تعزيز المنهج الدراسي لتحقيق اضافة معرفية وبما لا يتجاوز 10% للمادة الدراسية الواحدة .

٣- توفير كافة المستلزمات الضرورية والوسائل التعليمية داخل القاعات والمختبرات بما يضمن فاعلية عملية التعليم والتعلم.

٤- يتم اعادة النظر بالمناهج الدراسية كل (5 - 4) سنوات.

٥- يتم اشراك حقل العمل والمنظمات المهنية ذات العلاقة في اعداد المفردات.

المحور الرابع : محور التسهيلات:

١. يكون الحد الادنى لمساحة القاعة الدراسية (40) م^٢.
٢. يجب ان تستوعب القاعات الدراسية 50% من مجموع الطلبة في آن واحد.
٣. توفير مختبر حاسوب لكل (٥٠٠) طالب.
٤. أنشاء قاعة محاضرات عامة بسعة (100) طالب مع مستلزماتها.
٥. تخصيص مشرف للتأكد من صلاحية القاعات الدراسية.

وينبغي اجراء عمليات فحص وتقييم للأداء لغرض إثبات فاعلية العملية التعليمية ، إذ ينبغي الاهتمام بتقويم اداء المنظمة التعليمية لما له من أهمية في تحسين مستوى الأداء وزيادة فاعليته في تطوير المادة العلمية ومحتواها ومضمونها كونه الوسيلة الوحيدة للتحقق من ان الأداء يتم على النحو المطلوب وفقا لما تم التخطيط له مسبقا، ويُمكن كل من القائمين به والمطبق عليهم من الوقوف على مواطن القوة ليتم تعزيزها وتقويتها، ومواطن الضعف للحد منها. (validosat, 2009:40)

ويرى الباحثان ان عملية تقويم الاداء الاكاديمي لا ينبغي ان يتم القيام بها من قبل اقسام الجودة في الجامعات العراقية فحسب وانما ينبغي القيام بها من قبل الجهات الرقابية الخارجية المتمثلة بديوان الرقابة المالية الاتحادي من خلال تبني معايير الجودة المعدة من قبل تلك الاقسام وتطويرها بما يخدم المسيرة العلمية للجامعات في العراق وبما يضمن الحصول على الاعتماد الاكاديمي خصوصا وان العراق قد تم استبعاده مؤخرا من التصنيف الدولي لجودة التعليم وفقا لنتائج مؤشر دافوس الذي

الرؤيا المستقبلية :

انتهاج نظام تعليمي يرتقي الى مستوى الريادة والابداع قادر على تجسيد فلسفة واهداف التعليم لتحويلها الى الواقع الفعلي وبما يواكب التطورات السائدة عالميا لتكون مخرجات المعهد قادرة على تلبية متطلبات سوق العمل والاسهام في تطبيق احدث التقنيات العلمية.

الرسالة :

تطوير المناهج والقدرات التدريسية وتمكين الطلبة ليكونوا عناصر فاعلة في مختلف المجالات للمساعدة في بناء شخصيتهم العلمية والمهنية ويجاد حالة من الترابط والتكامل والشمول بين المعهد وحقل العمل من خلال السعي الجاد لتطبيق هدف الجامعة للمجتمع .

الاهداف :

- 1- اعداد ملاكات تقنية بمختلف التخصصات الادارية تتصف بمهارات ومعارف عالية قادرة على التعامل مع حاجة سوق العمل.
- 2- ادخال التقنيات الحديثة في وسائل التدريس والتدريب وجعل الملاكات التدريسية على معرفة بأخر المستجدات العلمية .
- 3- إعادة النظر بالمناهج الدراسية والوسائل المستخدمة بما يفضي الى تطويرها باستمرار.
- 4- الاهتمام بالجوانب التطبيقية والتدريب بما يعزز القدرات العلمية للخريجين.
- 5- تشجيع ودعم مشاريع بحوث الطلبة ومحاولة نقلها الى الواقع العلمي ورعاية البحوث المتميزة وتبني فكرة اقامة فرق بحثية ترقى الى مستوى الابداع.
- 6- الالتزام بمبادئ ومعايير التعليم التقني والسياقات التي تعتمدها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- 7- فتح قنوات للتواصل مع الطلبة من خلال المناقشات المباشرة وتخصيص بعض مواقع

شمل (١٤٠) دولة لعدم التزامه بتطبيق المعايير المعتمدة دوليا (وفقا لما صرحت به لجنة التعليم النيابية لبعض وكالات الانباء والصحف المحلية في المؤتمر الصحفي المنعقد بتاريخ ٢٠١٥/١١/١)، وتعد المقارنة المرجعية احد الاساليب المهمة في تقويم الاداء وتطويره إذ يتم من خلالها الوقوف على مستوى الاداء (اولا)، ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة للبدء بالتحسينات المطلوبة باعتماد خطة جديدة (ثانيا)، والانطلاق نحو تنفيذ تلك التحسينات باعتماد عجلة Deming(ثالثا).

٤- المبحث الرابع: الجانب العملي :

يتضمن الجانب العملي:

٤-١- نبذة تاريخية عن عينة البحث.

٤-٢- صياغة جداول بما يتلائم مع المؤشرات.

٤-٣- اعداد الآلية المعتمدة في تقويم الاداء واجراء المقارنة المرجعية الداخلية لعينة البحث.

٤-١- نبذة تاريخية عن معهد الإدارة - الرصافة :

تأسس المعهد عام ١٩٦٩ في بغداد لتخريج الملاكات الإدارية والفنية الوسطى من خلال قبول الطلبة من خريجي الدراسة الإعدادية بفروعها العلمي والأدبي والتجاري والصناعي ومنحهم شهادة الدبلوم الفني في حقل الاختصاص بعد اجتيازهم سنتين تقويميتين بنجاح .

تم قبول أول دفعة في عام (١٩٧ - ١٩٧٢) في قسمي المحاسبة وادارة المكتب استمر المعهد في مواكبة التطوير وفقا لاحتياجات منشآت الأعمال الى التخصصات التقنية الادارية المختلفة مما ادى الى توسع المعهد ليضم اكثر من سبعة اقسام علمية وحسب تاريخ تأسيسها :

المحاسبة ، ادارة المكتب ، تقنيات ادارة المواد ، الاحصاء والمعلوماتية ، أنظمة الحاسوب ، تقنيات مالية ومصرفية ، تقنيات المعلومات والمكتبات .

٤-٢: اعداد وصياغة جداول بما يتلائم مع المؤشرات:

يتلخص هذا الجانب في اعداد البيانات اللازمة لاجراء المقارنة المرجعية الداخلية بين اقسام عينة البحث لتقويم ادائها اذ تم تجميع البيانات وفق استمارات تم اعدادها من قبل الباحثين لغرض صياغة عدد من الجداول التي سيتم اعتمادها في عملية التقويم والمقارنة.

١- اسماء الاقسام العلمية والارقام المعتمدة لكل قسم:

سيتم ترقيم الاقسام العلمية في الجدول الاتي لغرض اعتماد تلك الارقام في آلية تقويم الاداء والمقارنة المرجعية بدلا من اسم القسم:

جدول (١) أسماء الأقسام العلمية والترقيم المعتمد واللقب العلمي والشهادة لرؤساء الأقسام

اسم القسم	المحاسبة	ادارة المكتب	تقنيات ادارة المواد	الاحصاء والمعلوماتية	أنظمة الحاسوب	تقنيات مالية ومصرفية	تقنيات المعلومات والمكتبات
رقم القسم	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
اللقب العلمي والشهادة لرئيس القسم	استاذ /مساعد/ محاسبة	استاذ /مساعد/ ادارة	استاذ /مساعد/ ادارة	استاذ /مساعد/ احصاء	استاذ /مساعد/ حاسبات	استاذ /مساعد/ مصارف	استاذ مساعد/ دكتوراه ادارة

المصدر: الوحدة العلمية في معهد الادارة/الرصافة

جدول (٢) الملاك التدريسي حسب الشهادة

رقم القسم	عدد التدريسيين	عدد الدكتوراه	عدد الماجستير	عدد البكالوريوس	نسبة حملة الماجستير الى التدريسيين (٤ ÷ ٢)	نسبة عدم الالتزام بالحد الأدنى للشهادة (٥ ÷ ٢)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(٤ ÷ ٢)	(٥ ÷ ٢)
١	٣٣	٨	٢٣	٢	٧٠%	٦%
٢	٢٤	٦	١٦	٢	٦٧%	٨%
٣	١٨	٣	٩	٦	٥٠%	٣٣%
٤	١٥	٦	٥	٤	٣٣%	٢٦%

٥	١١	٢	٩	—	%٨٢	-
٦	٢٨	٦	٢٠	٢	%٧١	%٧
٧	١٦	٦	١٠	—	%٦٢	-

المصدر: الوحدة العلمية في معهد الادارة/الرصافة

جدول (٣) توزيع التدريسيين على الطلبة ونسبة البحوث المنشورة لكل قسم

رقم القسم (١)	عدد التدريسيين (٢)	عدد الطلبة (٣)	تدريسي لكل طالب (٢ ÷ ٣)	عدد البحوث المنشورة (٥)	نسبة الالتزام بالحد الأدنى لانجاز البحوث (٥ ÷ ٢)
١	٣٣	٦٥٤	٢٠	١٢	%٣٦
٢	٢٤	٤٨١	٢٠	٨	%٣٣
٣	١٨	٥٥٥	٣١	٨	%٤٤
٤	١٥	٢٧١	٢١	٥	%٣٣
٥	١١	١٨٧	١٧	١٥	%١٠٠
٦	٢٨	٣٩٩	١٤	١٨	%٦٤
٧	١٦	٧٢١	٤٥	٧	%٤٣

المصدر: الوحدة العلمية في معهد الادارة/الرصافة

جدول (٤) عدد الطلبة الفعلي والقاعات الدراسية والمختبرات المخصصة لكل قسم

رقم القسم (١)	عدد الطلبة الفعلي (٢)	عدد القاعات الدراسية (٣)	عدد المختبرات المخصصة للقسم (٤)	أجمالي عدد الطلبة الى عدد القاعات (٣ ÷ ٢)	أجمالي عدد المختبرات الى عدد القاعات (٤ ÷ ٢)
١	٦٥٤	١٣	٢	٥٠	٣٢٧
٢	٤٨١	١٠	٣	٤٨	١٦٠

١٨٥	٥٥	٣	١٠	٥٥٥	٣
٢٧١	٥٤	١	٥	٢٧١	٤
٤٧	٣١	٤	٦	١٨٧	٥
٢٠٠	٣٠	٢	١٣	٣٩٩	٦
٣٦٠	٦٠	٢	١٢	٧٢١	٧

المصدر.. الوحدة العلمية في معهد الادارة/الرصافة

جدول (٥) توزيع الطلبة على المختبرات أسبوعيا لكل قسم

عدد الطلبة الفعلي الذي يستوعبه المختبر الواحد	عدد الساعات التي يمكن اشغالها اسبوعيا في المختبرات	٥٠% من العدد المعياري الذي تستوعبه القاعات في آن واحد	العدد المعياري الذي تستوعبه القاعات الدراسية المخصصة للقسم	عدد الطلبة	رقم القسم
(4 ÷ 2)	(٤)	(%٥٠ x ٣)	(٣)	(٢)	(١)
١١	٦٠	٢٦٠	٥٢٠ = 40 x ١٣	٦٥٤	١
٥	٩٠	٢٠٠	٤٠٠ = 40 x ١٠	٤٨١	٢
٦	٩٠	٢٠٠	٤٠٠ = 40 x ١٠	٥٥٥	٣
٩	٣٠	١٠٠	٢٠٠ = 40 x ٥	٢٧١	٤
٢	١٢٠	١٢٠	٢٤٠ = 40 x ٦	١٨٧	٥
٧	٦٠	٢٦٠	٥٢٠ = 40 x ١٣	٣٩٩	٦
١٢	٦٠	٢٤٠	٤٨٠ = 40 x ١٢	٧٢١	٧

المصدر: الوحدة العلمية في معهد الادارة/الرصافة

٤-١: الآلية المعتمدة في تقويم الاداء واجراء المقارنة المرجعية الداخلية لعينة البحث:

وتتضمن هذه الآلية المعايير المعتمدة من قبل الباحثين والتي سبقت الاشارة اليها في الجانب النظري، فضلا عن الهدف من كل معيار فرعي والاساس المعتمد في القياس، كما تم اعتماد المقياس التقليدي المتكون من

(١٠٠) نقطة ، وتم اعتماد الرقم المخصص لكل قسم بدلا عن الاسم الصريح للقسم، وتجدر الاشارة الى ان الحرف (م) يستخدم للدلالة على التزام القسم بالمعيار اي (ملتزم)، في حين يشير الحرف (غ) الى عدم التزام القسم بالمعيار أي (غير ملتزم) لاغراض تنظيمية تخص الجدول المكون من (١٠٠) نقطة موزعة على اربعة محاور بالتساوي اي بواقع (٢٥) نقطة لكل محور، كما وتم توزيع نقاط المحور الواحد على المعايير الفرعية بشكل متساو بواقع (٥) نقاط لكل معيار فرعي:

ت	المحاور الرئيسية والمعايير الفرعية المعتمدة	الهدف	اساس القياس	مدى التزام الاقسام بالمعايير وفقا للارقام المخصصة لكل قسم في الجدول رقم (١)							عدد النقاط
				١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	
١	محور التدريسي:										
	١-١- يشغل منصب رئيس القسم العلمي او (رئيس الفرع) من يحمل اعلى لقب علمي واعلى شهادة متوافقة مع اختصاص القسم المعني.	التحقق من تكليف رئيسالقسم العلمي وفقا للمعيار.	المعيار مطبق، أو غير مطبق. مستخرجة بالجدول (١).	م	م	م	م	م	م	م	٥ نقاط
	١-٢- يعين التدريسي بعد اجتياز اختبار الصلاحية وان يكون حاصلأعلى درجة الماجستير كحد ادنى للشهادة.	التحقق من اجتياز اختبار الصلاحية والحد الادنى للشهادة عند تعيين التدريسي.	المعيار مطبق، أو غير مطبق. مستخرجة بالجدول (٢).	غ	غ	غ	غ	غ	م	غ	٥ نقاط
	١-٣- يكلف التدريسي بانجاز بحث واحد على الاقل (منشور او مقبول النشر) خلال السنة الدراسية.	التحقق من البحوث المنشورة من قبل التدريسيين.	عدد البحوث المنشورة او المقبولة للنشر ÷ عدد التدريسيين. مستخرجة بالجدول (٣).	غ	غ	غ	غ	م	غ	غ	٥ نقاط

نقاط	غ	غ	م	غ	غ	غ	غ	عدد حملة شهادة الماجستير ÷ العدد الكلي للتدريسيين.م. مستخرجة بالجدول (٢).	التحقق من عدم تجاوز النسبة المقررة.	١-٤- لا يجوز ان تزيد نسبة اعضاء الهيئة التدريسية من حملة شهادة الماجستير في كل قسم عن 20% .
نقاط	غ	م	م	م	م	م	م	عدد التدريسيين ÷ العدد الكلي للطلبة. مستخرجة بالجدول (٤).	التحقق من الالتزام بالنسبة المقررة وفقا للمعيار.	١-٥- العدد المطلوب من اعضاء الهيئة التدريسية ، تدريسي واحد لكل 35 طالب في التخصصات الإنسانية
	٢	٢	٥	٢	٢	١	٢	مجموع علامات(م) لكل قسم في محور التدريس.		
	١٠	١٠	٢٥	١٠	١٠	٥	١٠	مجموع النقاط التي حصل عليها في محور التدريس (مجموع علامات م x ٥) من اصل (٢٥) نقطة.		
										٢ محور الطلبة:
نقاط	غ	م	م	غ	غ	م	م	عدد الطلبة ÷ عدد القاعات. مستخرجة بالجدول (٤).	التحقق من الالتزام بالعدد القياسي للطلبة في القاعة الدراسية.	٢-١- لا يزيد عدد الطلبة في القاعة الدراسية عن 50 طالب في التخصصات الانسانية.
نقاط	م	م	م	م	م	م	م	عدد الطلبة ÷ عدد المختبرات. مستخرجة بالجدول (٥).	التحقق من الالتزام بالعدد القياسي للطلبة في المختبر.	٢-٢- لا يزيد عدد الطلبة في المختبر عن 20 طالب.
نقاط	غ	غ	غ	غ	غ	غ	غ	المعيار مطبق، أو غير مطبق.	التحقق من اشراك الطلبة باتخاذ القرارات التي تهم الطلبة.	٢-٣- هناك صندوق خاص بشكاوى ومقترحات الطلبة يتابع من قبل لجنة متخصصة.

٥ نقاط	م	م	م	م	م	م	م	المعيار مطبق، أو غير مطبق.	التحقق من وجود اجراءات للنزاهة.	٢-٤- هناك تعليمات موثقة ومعلنة للطلبة تحثهم على الالتزام بالنزاهة الاكاديمية .
٥ نقاط	غ	غ	غ	غ	غ	غ	غ	المعيار مطبق، أو غير مطبق.	التحقق من تشجيع الطلبة على التفوق العلمي.	٢-٥- هناك نظام تحفيزي موثق ومطبق لمكافأة الطلبة المبدعين والمتفوقين (مادياً ومعنوياً).
	٢	٣	٣	٢	٢	٣	٣	مجموع علامات (م) لكل قسم في محور الطلبة.		
	١٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٥	١٥	مجموع النقاط التي حصل عليها القسم في محور الطلبة (مجموع علامات م x ٥) من اصل (٢٥) نقطة.		
										٣ محور المنهج الدراسي:
٥ نقاط	م	م	م	م	م	م	م	المعيار مطبق، أو غير مطبق.	التحقق من الالتزام باجراءات الرصانة العلمية.	٣-١- تهيئة حقيبة تعليمية لكل مادة دراسية تحوي المفردات التفصيلية لتلك المادة.
٥ نقاط	م	م	م	م	م	م	م	المعيار مطبق، أو غير مطبق.	التحقق من تحديث المناهج العلمية بشكل مستمر.	٣-٢- تعزيز المنهج الدراسي لتحقيق اضافة معرفية وبما لا يتجاوز 10% للمادة الدراسية الواحدة.
٥ نقاط	غ	غ	م	غ	غ	غ	غ	المعيار مطبق، أو غير مطبق.	التحقق من تهيئة القاعات الدراسية.	٣-٣- توفير كافة المستلزمات الضرورية والوسائل التعليمية داخل القاعات والمختبرات بما يضمن فاعلية عملية التعليم والتعلم.
٥ نقاط	م	م	م	م	م	م	م	المعيار مطبق، أو غير مطبق.	التحقق من مواكبة التغييرات التي تطرأ على المناهج	٣-٤- يتم اعادة النظر بالمناهج الدراسية كل (٤- ٥) سنوات.

								العلمية بشكل دوري.		
نقاط ٥	غ	غ	غ	غ	غ	غ	غ	المعيار مطبق، أو غير مطبق.	التحقق من تطوير المفردات الدراسية.	٣-٥- يتم اشراك حقل العمل والمنظمات المهنية ذات العلاقة في اعداد المفردات.
	٣	٣	٤	٣	٣	٣	٣	مجموع علامات (م) لكل قسم في محور المنهج الدراسي.		
	١٥	١٥	٢٠	١٥	١٥	١٥	١٥	مجموع النقاط التي حصل عليها القسم في محور المنهج الدراسي (مجموع علامات م ٥x) من اصل (٢٥) نقطة.		
										٤ محور التسهيلات:
نقاط ٥	م	م	م	م	م	م	م	المعيار مطبق، أو غير مطبق.	التحقق من مطابقة مساحة القاعة الدراسية للمعايير.	٤-١- يكون الحد الادنى لمساحة القاعة الدراسية (40) م ^٢ .
نقاط ٥	غ	م	م	غ	غ	غ	غ	٥٠% من عدد الطلبة المعياري اكبر او يساوي ٥٠% من عدد الطلبة الفعلي. مستخرجة بالجدول (٥).	التحقق من كفاية القاعات الدراسية.	٤-٢- يجب ان تستوعب القاعات الدراسية 50% من مجموع الطلبة في آن واحد.
نقاط ٥	م	م	م	م	م	م	م	عدد الطلبة ÷ عدد المختبرات المخصصة. مستخرجة بالجدول (٤).	التحقق من كفاية المختبرات.	٤-٣- توفير مختبر حاسوب لكل (٥٠٠) طالب.
نقاط ٥	غ	غ	غ	غ	غ	ع	غ	المعيار مطبق، أو غير مطبق.	التحقق من توفير القاعات	٤-٥- إنشاء قاعة محاضرات عامة بسعة 100 طالب مع مستلزماتها

نقاط	غ	غ	غ	غ	غ	غ	غ	غير مطبق.	الخاصة.	.
٥	غ	غ	غ	غ	غ	غ	غ	المعيار مطبق، أو غير مطبق.	التحقق من صلاحية القاعات للدراسة.	٤-٥- تخصيص مشرف للتأكد من صلاحية القاعات الدراسية.
	٢	٣	٣	٢	٢	٢	٢	مجموع علامات (م) لكل قسم في محور التسهيلات.		
	١٠	١٥	١٥	١٠	١٠	١٠	١٠	مجموع النقاط التي حصل عليها القسم في محور التسهيلات (مجموع علامات م ٥x) من اصل (٢٥) نقطة.		
	٩	١١	١٥	٩	٩	٩	١٠	مجموع علامات(م) التي حصل عليه القسم في المحاور الأربعة.		
	٤٥	٥٥	٧٥	٤٥	٤٥	٤٥	٥٠	مجموع النقاط التي حصل عليها القسم في جميع المحاور من اصل (١٠٠) نقطة.		

أولاً - تحليل نتائج تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية على عينة البحث وتشخيص فجوة الأداء:

إن القاعدة الأساسية في تطوير المنظمة التعليمية تكمن في تطبيق قاعدة جوهرية تتضمن ثلاثة خطوات مهمة تبدأ بوضع نظام جودة يتضمن معايير خاصة لتطوير المحاور الأربعة الخاصة بالأنشطة التعليمية بهدف الالتزام بها ومن ثم توثيقها، وبعد استكمال عمليات المقارنة المرجعية لأقسام عينة البحث والتي تهدف إلى تشخيص فجوة الأداء من خلال التحقق من مدى التزام الأقسام بالمعايير المعدة مسبقاً والتي تعد الخطوة الأولى سيتم البدء بتحليل النتائج لإعطاء صورة واضحة وشاملة عن مستوى الأداء الحقيقي للأقسام العلمية السبعة وتحديد حجم فجوة الأداء ونوعها وأسبابها واستكشاف مواطن الضعف وفقاً للنتائج التي أفرزها كل محور من المحاور الأربعة على حده بهدف إجراء التحسينات التدريجية وصولاً إلى الأداء الأفضل :

١- نتائج التحليل للمحور الأول - محور التدريس: أفرزت نتائج التحليل لمحور التدريس تدني نسب التقيد بتنفيذ وتطبيق معايير الجودة إذ تراوحت النقاط التي حصلت عليها أغلبية الأقسام بين (٥ - ١٠) نقطة من أصل (٢٥) نقطة باستثناء قسم أنظمة الحاسوب الذي تمكن من الحصول على العلامة الكاملة أي (٢٥) نقطة.

٢- نتائج التحليل للمحور الثاني - محور الطلبة: في حين أفرزت نتائج التحليل لمحور الطلبة تحسن طفيف في نسب التقيد بتنفيذ وتطبيق معايير الجودة إذا تراوحت النقاط التي حصلت عليها الأقسام كافة بين (١٠ - ١٥) نقطة من أصل (٢٥).

٣- نتائج التحليل للمحور الثالث - محور المنهج العلمي:

كما أفرزت نتائج التحليل لمحور المنهج العلمي تطور ملحوظ في نسب التقيد بتنفيذ وتطبيق معايير

الجودة إذ معظم الأقسام (١٥) نقطة من أصل (٢٥) نقطة باستثناء قسم أنظمة الحاسوب الذي تمكن من الحصول على أعلى العلامات أي (٢٠) نقطة.

٤- نتائج التحليل للمحور الرابع - محور التسهيلات:

في حين أفرزت نتائج التحليل لمحور التسهيلات تدني جديد في نسب التقيد بتنفيذ وتطبيق معايير الجودة إذ تراوحت النقاط التي حصلت عليها الأقسام كافة بين (١٠ - ١٥) نقطة من أصل (٢٥).

ثانياً - نتائج التحليل النهائي للمحاور الأربعة:

١- قسم المحاسبة: حصل القسم على (٥٠) نقطة من أصل (١٠٠) نقطة وهذا يعني أن نسبة الالتزام بتطبيق معايير الجودة تشكل ٥٠% وهي نسبة مقبولة ولكنها تعكس ضعف الالتزام بتطبيق معايير.

٢- قسم إدارة المكتب: حصل القسم على (٤٥) نقطة من أصل (١٠٠) نقطة وهذا يعني أن نسبة الالتزام بتطبيق معايير الجودة تشكل ٤٥% وهي نسبة متدنية جداً.

٣- قسم تقنيات إدارة المواد: حصل القسم على (٤٥) نقطة من أصل (١٠٠) نقطة وهذا يعني أن نسبة الالتزام بتطبيق معايير الجودة تشكل ٤٥% وهي نسبة متدنية جداً.

٤- قسم الإحصاء والمعلوماتية: حصل القسم على (٤٥) نقطة من أصل (١٠٠) نقطة وهذا يعني أن نسبة الالتزام بتطبيق معايير الجودة تشكل ٤٥% وهي نسبة متدنية جداً.

٥- قسم أنظمة الحاسوب: حصل القسم على (٧٥) نقطة من أصل (١٠٠) نقطة وهذا يعني أن نسبة الالتزام بتطبيق معايير الجودة تشكل ٧٥% وهي نسبة جيدة تعكس مدى التزام القسم بتطبيق معايير الجودة وبهذا يمكن اعتبار قسم أنظمة الحاسوب أفضل الشركاء في المقارنة المرجعية الداخلية لعينة البحث.

١- خطط Plan: تحديد الأهداف المتمثلة بتنفيذ المعايير ومناقشة طرق انجاز تلك الأهداف وتقييم منافع وتكاليف البدائل والبدء بوضع برنامج تحفيز التدريسيين لتشجيعهم على انجاز البحوث وبما لا يقل عن بحث واحد على الاقل (منشور او مقبول النشر) خلال السنة الدراسية، فضلا عن اعداد برنامج للتدريب والتطوير من خلال تشجيع حملة البكالوريوس والماجستير على اكمال دراستهم العليا داخل وخارج العراق وتحديد جدول زمني لتنفيذ تلك البرامج، وتوفير كافة المستلزمات الضرورية والوسائل التعليمية داخل القاعات والمختبرات بما يضمن فاعلية عملية التعليم والتعلم.

٢- اعمل Do: تجميع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسين في العملية وإنّ أي تغيير في العملية يوثق ويعدل وهذا الامر يقع على عاتق قسم ضمان الجودة في الجامعة.

٣- أدرس Study: التحقق من مدى تطابق النتائج التي تم الحصول عليها في الخطوة الثانية مع الأهداف التي أعدت في الخطوة الأولى فإذا وجدت نقطة ضعف ينبغي معالجتها او تلافيتها.

٤- نفذ Act: إذا كانت النتائج ايجابية يتم توثيقها ، ومن ثم يتم اعداد خطة لعملية تحسين لاحقة وهكذا لحين تحسين الأداء ويتم ذلك من خلال تقوية وتعزيز نقاط القوة التي حصل عليها قسم أنظمة الحاسوب للوصول الى نسبة أعلى من النسبة التي حققها والتي بلغت (٧٥%) لضمان استمراريته كأفضل الشركاء (Bench) في عينة البحث مستقبلا، فضلا عن ضرورة قيام الاقسام الأخرى بالتنسيق مع القسم المذكور للاستفادة من خبراته وإجراءاته للوصول الى المستوى الذي حققه القسم.

وينبغي على المنظمة الاستمرار في تطبيق المقارنات المرجعية على وفق فترات زمنية متقاربة بهدف الوصول الى الاداء الافضل اذ ان

٦- قسم تقنيات مالية ومصرفية: حصل القسم على (٥٥) نقطة من اصل (١٠٠) نقطة وهذا يعني ان نسبة الالتزام بتطبيق معايير الجودة تشكل ٥٥% وهي نسبة مقبولة نوعا ما قياسا بالاقسام المتدنية.

٧- قسم تقنيات المعلومات والمكتبات: حصل القسم على (٤٥) نقطة من اصل (١٠٠) نقطة وهذا يعني ان نسبة الالتزام بتطبيق معايير الجودة تشكل ٤٥% وهي نسبة متدنية جدا.

ثالثا - الحلول والمعالجات المقترحة:

يتضح من خلال تطبيق المقارنة المرجعية ان هناك فجوة سالبة بين اداء الاقسام وقسم أنظمة الحاسوب باعتباره القسم الافضل في المقارنة الحالية ويعود السبب الى عدم التزام الاقسام الأخرى بمعايير الجودة باستثناء القسم المذكور وهذا يؤكد نجاح المقارنة المرجعية في كشف وتحديد حجم الفجوة واسبابها ولكن هذا النجاح لا يكفي لوحده اذ انه يحتاج الى عمليات تطوير وتحسين مستمرة تصاحب المقارنة المرجعية لمعالجة الفجوات التي تم اكتشافها مما يتطلب القيام باعادة الصياغة المستقبلية للأداء الجديد والقيام بافعال معيّنة ومراقبتها واعادة تقييمها بشكل مستمر لغرض تحسينها ولعل من اهمها اعتماد الممارسات الخاصة ببرامج التحفيز والتدريب، فضلا عن الزام الاقسام بتطبيق المعايير التي تضمنتها المحاور الاربعة، وتشجيع التعاون والاتصال عبر الاقسام لتبادل الخبرات والمعلومات فيما بينها والعمل على تقوية نقاط القوة التي تمثلت بالالتزام بالمعايير وتعزيزها وتلافي نقاط الضعف المتمثلة بضعف الالتزام بالمعايير من خلال اعتماد عجلة الجودة (Deming) كونها احدى الادوات المهمة في التحسين المستمر والعمل على اجراء التحسينات التدريجية المستمرة لتقليص الفجوة أو ردمها من خلال القيام بالخطوات الاربعة الآتية والتي يقع على عاتق الادارات العليا المتمثلة بعمادة المعهد ورئاسة الجامعة التقنية الوسطى تنفيذها:

5-2- التوصيات:

١- توجيه الاهتمام الى داخل المنظمة التعليمية باعتبار ان أفضل الاجراءات قد تكون منبعثة من داخل المنظمة ، ومن ثم التركيز على المقارنات الداخلية المرجعية كونها اداة مراقبة فاعلة في قياس الأداء.

٢- اعتماد اسلوب المقارنة المرجعية كوسيلة لتشخيص وتحديد حجم فجوة الاداء واستكشاف مواطن الضعف بهدف اجراء التحسينات التدريجية وصولا الى الاداء الافضل.

٣- ضرورة تبني الادارات العليا المتمثلة بعمادة المعهد ورئاسة الجامعة التقنية لفلسفة التحسين المستمر من خلال اعتماد المبادرات التي من شأنها ان تزيد النجاحات وتقلل من حالات الفشل للارتقاء بجودة الاداء.

٤- ضرورة التزام المنظمة التعليمية بمعايير الأداء التعليمي وتعزيز قسم ضمان الجودة في الجامعة واعتماد ومتابعة التقارير الصادرة عن القسم ، فضلا عن مواكبة التغيرات التي تطرأ على المعايير المعتمدة دوليا من خلال البحث والتطوير للوصول الى جودة الاداء التعليمي والحصول على الاعتماد الأكاديمي.

٥- ضرورة تفعيل دور قسم ضمان الجودة والأداء الجامعي في متابعة وإلزام الكليات والمعاهد التابعة للجامعة بتنفيذ وتطبيق معايير الجودة الصادرة من القسم وعدم الاكتفاء بإعداد وطباعة الدليل دون إجراء المتابعة، فضلا عن تكليف احد التدريسيين من اصحاب الكفاءة والخبرة العلمية في الكلية او المعهد لمتابعة مدى الالتزام بتلك المعايير لضمان تخريج طلبة مؤهلين لتلبية الأدوار المهنية المتوقعة منهم لدى أرباب العمل.

٦- وضع نظام تحفيزي لتشجيع وتحفيز التدريسيين على كتابة البحوث العلمية وتشجيع حملة البكالوريوس والماجستير على اكمال دراستهم العليا، فضلا عن تحفيز الطلبة على التفوق العلمي من خلال منح الطلبة الاوائل المكافآت المالية والعينية.

المقارنة المرجعية عبارة عن عملية تحسين مستمر تتطلب إجراءات تخطيطية وتنفيذية ورقابية وتصحيحية مستمرة، فضلا عن ضرورة تبني الادارات العليا لفلسفة التحسين المستمر من خلال اعتماد المبادرات التي من شأنها ان تزيد النجاحات وتقلل من حالات الفشل للارتقاء بجودة الاداء في المنظمة التعليمية للحصول على الاعتماد الأكاديمي الذي يعد الهدف الرئيسي الذي يضمن للمنظمة البقاء في دائرة المنافسة.

٥- المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات:

1-5- الاستنتاجات :

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها :-

١- تحصل المنظمات التعليمية من خلال تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية على اهداف ومناقص متعددة أهمها التحسين المستمر للاداء باعتبارها حافزاً مهماً لرؤساء الاقسام للتعلم من الآخرين، لاسيما وان المنظمات التعليمية الرائدة لها اهداف متحركة وليست ثابتة مما يتطلب مواكبة التغيرات في معايير الاداء سنوياً.

٢- ضعف التزام الاقسام العلمية بمعايير الجودة المعدة من قبل الجامعة.

٣- عدم تنفيذ خطة البحث العلمي من قبل غالبية الاقسام العلمية لعينة البحث، فضلا عن وجود عدد غير قليل من التدريسيين من حملة شهادة البكالوريوس كان ينبغي عليهم الحصول على شهادة الماجستير منذ زمن بعيد.

٤- اثبتت نتائج البحث ضعف التزام الاقسام بتطبيق معايير الجودة الصادرة من قبل الجامعة اذ تراوحت النقاط التي حصلت عليها الاقسام بين (٤٥ - ٥٥) وهي نسب متدنية أو ضعيفة قياسا بعدد نقاط المقياس البالغة (١٠٠) نقطة باستثناء قسم أنظمة الحاسوب الذي حقق (٧٥) نقطة والذي تم اعتباره أفضل

٧- توفير الدعم المادي والمعنوي للشريك الأفضل لتشجيعه على الاستمرار بالتفوق، فضلا عن تحفيز بقية الشركاء للوصول الى مستوى متميز في الأداء.

٨- ضرورة قيام ديوان الرقابة المالية الاتحادي بتبني معايير الجودة المعتمدة من قبل الجامعات العراقية وتطويرها لغرض اعتمادها في تقويم الاداء الاكاديمي للمنظمات التعليمية.

المصادر

المصادر العربية:

- Aneta Kucińska "Determinants of the Concept of Continuous Improvement in Manufacturing Company - CASE STUDY", 9th Research/Expert Conference with International Participations "QUALITY 2015".
- Evan Mills, Paul Mathew, & Mary Ann Piette, "Action – oriented Benchmarking: Concepts and Tools" Lawrence Berkeley National Laboratory, 2008.
- Evan, R. & Lindsay, M. , " The Management and Control of Quality " 5th Ed, U.S.A ,South-Western , 2002.
- Hilton, w. , Maher, w. & selto, H., "Cost Management: Strategies For Business Decisions", (2000) A Division of The McGraw-Hill Com.
- Horngren, Charles T., Datar, Srikant M., & Foster , George, "Cost Accounting: A Managerial Emphasis" ,(2006), 11th Ed, Printed in the USA.
- Kaplan, S. , Atkinson, A. & Young, S., " Management Accounting" , 5th Ed, (2007) Prentice Hall.
- Krajewsk, J., Ritzman, P. & Malhotra, T., "Operations Management :Processes and Supply Chains Global Edition", (2010), 9th Ed, Printed in the USA.

- الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات " إدارة الجودة الشاملة" في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، الطبعة الثانية ، ٢٠٠٩.
- التكريتي ،اسماعيل يحيى " محاسبية التكاليف المتقدمة " قضايا معاصرة ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.
- الخطيب ، سمير كامل " دليل تطبيق معايير الجودة في المنظمة التعليمية للحصول على شهادة الاعتماد " ٢٠١٠.
- النجار، صباح مجيد وجواد، مها كامل، " إدارة الجودة والبيئة " مبادئ وتطبيقات، الطبعة الأولى، ٢٠١٤.
- طالب، علاء فرحان ومحمد، عبد الفتاح جاسم " أساسيات المقارنة المرجعية " الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.
- فرهود، صبيحة برزان " ملانمة المعلومات المحاسبية لتطبيق اسلوب الكايزن" دراسة تطبيقية في معمل البان القادسية ، مجلة التقني / المجلد الحادي والعشرون / العدد ٦ – ٢٠٠٨.

Foreign Reference:المصادر الاجنبية:

- Alejandro Muñoz Casas, " Total quality Management: Quality Culture, Leadership and Motivation" Politecnico di Milano 2011.
- Alexis Wilson, Lisa Nathan, " Understanding Benchmarks", 2009, OCS, Inc.

- Kwah Driscole Ganye, "Facing up to NewRealism: The Case of Using the Target Cost Management Approach in Healthcare Delivery Management" University of Eater, 2008.
- Larisa, Dragolea & Denisa, Cotirlea , "Benchmarking - A valid strategy for the long term " Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 11(2), 2009.
- Maher,w. , Lanen N. & Rajan,V. ,"Fundamentals of Cost Accounting", (2006), Published by McGraw- Hill.
- Nadia Bhuiyan & Amit Baghel, "An overview of continuous improvement: from the past to the preen", 2005, Emerald Group Publishing Limited.
- Valdosta state University college of Education (2009) Faculty Evaluation Process, from <http://education.Valdosta.edu/coeii/>.

الملاحق :

(استمارة جمع البيانات)

جدول (١) أسماء الأقسام العلمية واللقب العلمي والشهادة لرؤساء الأقسام

اسم القسم	المحاسبة	ادارة المكتب	تقنيات ادارة المواد	الاحصاء والمعلوماتية	أنظمة الحاسوب	تقنيات مالية ومصرفية	تقنيات المعلومات والمكتبات
اللقب العلمي والشهادة لرئيس القسم							

جدول (٢) الملاك التدريسي حسب الشهادة

القسم	عدد التدريسيين	عدد حملة الدكتوراه	عدد حملة الماجستير	عدد حملة البكالوريوس	عدد البحوث المنشورة

جدول (٣) عدد الطلبة الفعلي والقاعات الدراسية والمختبرات المخصصة لكل قسم

القسم	عدد الطلبة الفعلي	عدد القاعات الدراسية	عدد المختبرات المخصصة للقسم

The Internal Benchmarking Role in Diagnosing the Performance Gap and the Continuous Improvement

Abstract:

As the education level rapidly developed, the academic institutions seek improving their performance to survive and achieve the competitive advantage, which has led them to adopt and apply the performance standards of the educational quality assurance for Academic Accreditation. As a result, the need to adopt the methods of modern management applications, including benchmarking method as one of the important tools used to in measure and determine the performance gap and the adopting the quality wheel, has emerged to conduct the continuity in reducing the gap and filling with incremental improvements. The educational organization should re-conduct benchmarking and evaluating improvements constantly to inspect the progression range.

The research has come to a set of conclusions:

- Search results has proved the commitment weaknesses to implement the issues stated by the university quality standards ranging as the points obtained by sections has ranged between (45-55), which is considered relatively low according to a scale ranging (1-100),excepting the Computer Systems Division, as it achieved (75) points, coming as the strongest component in the research sample.

The research recommends the following:

- The necessity to activate Department of Quality and Performance role to ensure the university follow-up and compel the academic institutions to implement and apply the quality standards, and not just preparing and printing evidence without a follow-up procedure. In addition to assigning faculties the role of efficiency and the scientific expertise in the academic institutions to follow up to with standards to ensure the students to graduate with qualifications that meet the professional requirements.