



كلية إدارة الأعمال

أثر المقارنة المرجعية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم  
العالي العمانيّة.

رسالة مقدّمة لاستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
"تخصص إدارة أعمال".

إعداد

باسمة بنت علي المطاعني

إشراف الدكتور

رمزي سلام

(2021 م-1442هـ)

أثر المقارنة المرجعية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم  
العالي العمانيّة

إعداد الطالبة:

باسمة بنت علي المطاعني

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 18 / 5 / 2021 وتمّ إجازتها.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

الاسم



1. الدكتور رمزي سلام-المشرف



2. الدكتور هائل طشطوش-ممتحن داخلي



3. الدكتور محمد الراشدي-ممتحن داخلي



4. الدكتور سعيد النبهاني-ممتحن خارجي

## إقرار الباحثة

أقر بأنّ المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة، قد تمّ تحديد مصدرها العلمي، وأنّ محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأنّ مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحثة الخاصة، وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: باسمة بنت علي بن سالم المطاعنية



التوقيع:

## شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على ما منّ به عليّ من الصّحة، والعافية، وتمكيني من إنجاز هذا العمل، ويسّر لي أمري، وأمدني بالصّبر، والعزيمة، والشكر لجامعة الشّرقية "كلية الإدارة".

كما أتقدّم بأسمى آيات الشّكر، والامتنان، والتقدير إلى جميع أساتذتي الأفاضل، الذين مهدوا لي طريق العلم، والمعرفة، وأتقدّم بخالص شكري، وتقديري للدكتور الفاضل رمزي سلام، الذي تفضّل بالإشراف، والتوجيه، وسعة الصّدر، فكان خير موجه لي في رحلة البحث.

وكما أتقدّم بأسمى آيات الشّكر، والامتنان إلى إخوتي، وأخواتي الذين كانوا معي منذ بداية الطريق، وكانوا لي خير عون، وسند، والشّكر أجزله إلى الأساتذة / أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

الباحثة:

باسمة علي المطاعني

# أثر المقارنة المرجعية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم

## العالى العمانىة

**ملخص:** يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر المقارنة المرجعية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالى العمانىة، وتمّ توزيع الاستبيان على بعض من المديرين، ورؤساء الأقسام، والدوائر من إداريين، وفنيين، باعتماد مبدأ العينة العشوائية. ووقع اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لقياس كمي لهذا التأثير في أبعاده الثلاثة: المقارنة المرجعية الوظيفية، والمقارنة المرجعية الاستراتيجية، والمقارنة المرجعية العامة، ومن هذا المنطلق تمّ من خلال فحص أدبيات سابقة، تكوين استبيان يشمل هذه المتغيرات، وذلك بصياغة 32 سؤالاً، ووقع تجميع البيانات بتسليم نسخ ورقية، ورقمية تسلم يدا بيد، ومن خلال شبكة التواصل الاجتماعي للمستجوبين تمّ تحليل الاستبانة باستخدام برنامج spss الإحصائي لتحليل البيانات، يتطلّع هذا البحث لفتح آفاقا جديدة حول أهمية، وكيفية تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالى، ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين. وقد أظهرت نتائج البحث أنّ المقارنة المرجعية بأبعادها وتطبيقها؛ له أثر مهم على تحسين الأداء للموظفين، وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات، أهمها: استكمال ما توصّلت إليه الباحثة من نتائج ومخرجات، وقياسها في باقي مؤسسات التعليم العالى في السلطنة، وتوفير ما يلزم من الإمكانيات؛ لتسهّل عملية تطبيق المقارنة المرجعية، وتزويد العاملين بنتائج تقييم الأداء، والتغذية الراجعة من عملية المقارنة المرجعية، وتوفير المعلومات اللازمة عن مستوى أداء المنافسين.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، تحسين أداء العاملين، الجودة الشاملة.

# **The impact of benchmarking on the job performance of employees in Omani higher education institutions**

**Abstract :** This research aims to test the impact of benchmarking on the job performance of employees in Omani higher education institutions. The questionnaire was distributed to some managers, heads of departments, and departments, including administrators and technicians, by adopting the principle of random sampling. Its three dimensions: functional benchmarking, strategic benchmarking, and general benchmarking. From this point of view, by examining previous literature, a questionnaire was formed that includes these variables, by formulating 32 questions. Social network for respondents The questionnaire was analyzed using the statistical program spss for data analysis, this research looks forward to opening new horizons about the importance, and how to apply benchmarking in higher education institutions, and its role in improving employee job performance. The results of the research showed that the benchmarking with its dimensions and application; It has an important impact on improving the performance of employees. The study concluded with some recommendations, the most important of which are: completing the results and outputs reached by the researcher, and measuring them in the rest of the higher education institutions in the Sultanate, and providing the necessary capabilities; To facilitate the process of applying benchmarking, providing employees with the results of performance evaluation, feedback from the benchmarking process, and providing the necessary information on the performance level of competitors.

**Keywords:** benchmarking, improving employee performance, overall quality.

## المحتويات:

ب..... إقرار الباحثة

ج..... شكر وتقدير

د..... ملخص:

ه..... **Abstract**

و..... المحتويات:

ل..... فهرس الجداول

ع..... فهرس الأشكال، والرّسومات التّوضيحية

ف..... فهرس الملاحق

2..... الفصل الأول:

2..... الإطار العام للبحث

2..... 1.1 المقدّمة:

4..... 2.1 مشكلة الدّراسة:

4..... 3.1 أهمية الدّراسة:

4..... 1.3.1 الأهمية العلميّة:

5	2.3.1 الأهمية العملية:
5	4.1 أهداف الدراسة:
6	5.1 مصطلحات الدراسة:
7	6.1 متغيرات الدراسة:
8	7.1 نموذج الدراسة:
8	8.1 فرضيات الدراسة:
11	الفصل الثاني
11	الإطار النظري، والدراسات السابقة
11	أولاً: الإطار النظري
11	1.2 المقدمة:
15	2.2 المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لأداء المقاييس العالمية
15	1.2.2 التمهيد:
15	2.2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأخلاقياتها:
21	3.2.2 العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة:
21	4.2.2 أسباب انتشار تقنية المقارنة المرجعية:
23	5.2.2 الخاتمة:
24	3.2 المبحث الثاني: المقارنة المرجعية
24	1.3.2 التمهيد:



24	2.3.2 مفهوم المقارنة المرجعية، وأخلاقياتها:
25	3.3.2 أخلاقيات المقارنة المرجعية:
26	4.3.2 تاريخ نشأتها:
28	5.3.2 مبادئ المقارنة المرجعية:
28	6.3.2 أنواع المقارنة المرجعية:
29	7.3.2 منهجية تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي:
30	1.7.3.2 خطوات المقارنة المرجعية حسب (WATSON,1993).
31	2.7.3.2 خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:
32	8.3.2 أهم الأسباب والمتعلقات للمقارنة المرجعية:
34	9.3.2 معوقات ومنافع المقارنة المرجعية:
36	10.3.2 العوامل المؤثرة على نجاح المقارنة المرجعية:
37	11.3.2 الخاتمة:
37	4.2 المبحث الثالث: منهجية تحسين الأداء:
37	1.4.2 التمهيد:
38	2.4.2 مفهوم الأداء:
39	3.4.2 علاقة المقارنة المرجعية بالأداء:
39	4.4.2 مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء:
41	5.4.2 تقييم الأداء الوظيفي:
41	6.4.2 مقاييس الأداء الوظيفي:

42	1.6.4.2 منظور الرضا الوظيفي:
43	2.6.4.2 منظور المهارة:
45	3.6.4.2 منظور التحفيز:
48	7.4.2 الخاتمة:
49	5.2 خاتمة عامة.
53	ثانيا الدراسات السابقة:
53	1.2 الربط بين المتغيرات:
54	2.2 جدول للدراسات التجريبية:
66	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
68	الفصل الثالث: الإطار العملي
68	منهجية الدراسة، وإجراءاتها
68	1.3 التمهيد:
68	2.3 منهجية الدراسة:
69	3.3 أداة الدراسة:
69	1.3.3 بناء أداة الدراسة:
74	2.3.3 الصدق:
78	3.3.3 ثبات الاستبانة:
80	4.3 مجتمع الدراسة:

80	5.3 عينة الدراسة:
80	6.3 مصادر المعلومات:
80	1.6.3 المصادر الثانوية:
80	2.6.3 المصادر الأولية:
81	7.3 الأساليب الإحصائية (كيفية تحليل المعطيات):
82	1.7.3 التحليل الإحصائي للبيانات:
86	8.3 خاتمة عامة.
89	الفصل الرابع.....
89	تحليل البيانات، واختبار الفرضيات.
89	1.4 التمهيد:
89	2.4 نتائج الدراسة وتفسيرها:
98	3.4 نتائج اختبار الفرضيات:
129	الفصل الخامس.....
129	مناقشة النتائج والتوصيات.
129	1.5 التمهيد:
129	2.5 مناقشة النتائج:
133	3.5 توصيات الدراسة:

134	.....	4.5 مقترحات الدراسة:
134	.....	5.5 محددات الدراسة:
136	.....	المراجع
146	.....	الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول (1.8.3.2) أهم الأسباب والمتعلقات للمقارنة المرجعية..... 33
- جدول (1.2) الرّبط بين المتغيرات..... 53
- جدول (2.2) الدّراسات التّجريبية..... 54
- جدول (1.1.3.3) فقرات المقارنة المرجعية الوظيفية..... 70
- جدول (2.1.3.3) فقرات المقارنة المرجعية الاستراتيجية..... 71
- جدول (3.1.3.3) فقرات المقارنة المرجعية العامة..... 72
- جدول (4.1.3.3) فقرات الأداء الوظيفي..... 73
- الجدول (5.1.3.3) توزيع الدّرجات حسب مقياس ليكرت السّباعي..... 74
- جدول (1.2.3.3) معامل الارتباط بيرسون بين كلّ فقرة، والدّرجة الكلية للمحور الأول..... 75
- جدول (3.2.3.3) معامل الارتباط بيرسون بين كلّ فقرة، والدّرجة الكلية للمحور التّالث..... 76
- جدول (4.2.3.3) معامل الارتباط بيرسون بين كلّ فقرة، والدّرجة الكلية للمحور الرّابع..... 77
- جدول (1.3.3.3) قيم معاملات الثّبات حسب معاملة ألفا كرو نباخ لمختلف محاور أداة الدّراسة.. 79
- الجدول (1.1.7.3) وصف خصائص عينة الدّراسة..... 82

جدول (1.2.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات المقارنة المرجعية الوظيفية.	89
جدول (2.2.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات المقارنة المرجعية العامة.	92
جدول (3.2.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات المقارنة المرجعية الاستراتيجية.	94
جدول (4.2.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات الأداء الوظيفي.	96
جدول (1.1.3.4) الإحصائيات الوصفية للفرضية الرئيسية.	99
جدول (2.1.3.4) الارتباط المتعدد CORRELATIONS للفرضية الرئيسية.	100
جدول (3.1.3.4) المتغيرات التي تم إدخالها / إزالتها للفرضية الرئيسية.	101
جدول (4.1.3.4) المتغيرات المستبعدة للفرضية الرئيسية.	102
جدول (5.1.3.4) ملخص نموذج الفرضية الرئيسية.	103
جدول (6.1.3.4) تحليل التباين أنوفا لاختبار معنوي الانحدار للفرضية الرئيسية.	103
جدول (7.1.3.4) معاملات الفرضية الرئيسية.	104
جدول (8.1.3.4) إحصائيات بواقي الفرضية الرئيسية.	106
جدول (1.2.3.4) ملخص لنموذج الفرضية الفرعية الأولى.	110

- جدول (2.2.3.4) تحليل التباين أنوفا لاختبار معنوي الانحدار للفرضية الفرعية الأولى..... 111
- جدول (3.2.3.4) معاملات الفرضية الفرعية الأولى..... 112
- جدول (1.3.3.4) ملخص لنموذج الفرضية الفرعية الثانية..... 113
- جدول (2.3.3.4) تحليل التباين أنوفا لاختبار معنوي الانحدار للفرضية الفرعية الثانية..... 114
- جدول (3.3.3.4) معاملات الفرضية الفرعية الثانية..... 115
- جدول (1.4.3.4) ملخص لنموذج الفرضية الفرعية الثالثة..... 116
- جدول (2.4.3.4) تحليل التباين أنوفا لاختبار معنوي الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة..... 117
- جدول (3.4.3.4) معاملات الفرضية الفرعية الثالثة..... 118
- جدول (1.1.5.3.4) النتائج المتعلقة بمتغير الجنسية..... 119
- جدول (1.2.5.3.4) النتائج المتعلقة بمتغير مؤسسات التعليم العالي في السلطنة..... 120
- جدول (1.3.5.3.4) النتائج المتعلقة بمتغير المستوى الدراسي..... 121
- جدول (1.4.5.3.4) النتائج المتعلقة بمتغير المهام الإدارية التي اطلعت عليها / الخطط الوظيفية..... 122
- جدول (1.5.5.3.4) تحليل التباين أنوفا للاختبار المعنوي بمتغير سنوات الخبرة..... 123
- جدول (2.5.5.3.4) النتائج المتعلقة بالفروقات بين مستويات متغير سنوات الخبرة..... 124

جدول (1.6.5.3.4) تحليل التباين أنوفا للاختبار المعنويّ بمتغيّر المهام التقنية /الخطط التي تحتاج

التقنية والعلوم. .... 126

جدول (2.6.5.3.4) النتائج المتعلقة بالفروقات بين مستويات متغيّر المهام التقنية/الخطط التي تحتاج

التقنية والعلوم. .... 127

جدول (1.7.5.3.4) تحليل التباين أنوفا للاختبار المعنويّ بمتغيّر عمر المؤسسة. .... 128

جدول (1.8.5.3.4) تحليل التباين أنوفا للاختبار المعنويّ بمتغيّر عدد العاملين بالمؤسسة. .... 129



## فهرس الأشكال، والرّسومات التّوضيحية

- شكل (1.7.1): نموذج الدّراسة..... 8
- شكل (1.1.3.4) المدرج التكراري للفرضية الرئيسيّة..... 108
- شكل (2.1.3.4) الرّسم البياني للفرضيّة الرئيسيّة..... 108
- شكل (3.1.3.4) الرّسم البياني للفرضية الرئيسيّة..... 109
- شكل (1.2.3.4) الرّسم البياني للفرضيّة الفرعيّة الأولى..... 110
- شكل (1.3.3.4) الرّسم البياني للفرضيّة الفرعيّة الثّانية..... 113
- شكل (1.4.3.4) الرّسم البياني للفرضيّة الفرعيّة الثّالثة..... 116

## فهرس الملاحق

ملحق(1):مسودة استبانة الدراسة.....146

ملحق(2):ما يدلّ على استخدام المقارنة المرجعيّة في مؤسسات التّعليم العالي العمانيّة تصنيف QS

160 .....

ملحق(3):نموذج لاستجابات أفراد عينة الدراسة.....161

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

## الفصل الأول:

### الإطار العام للبحث

#### 1.1 المقدمة:

شهد العالم تغيراً كبيراً في مؤسسات التعليم العالي سواء بإنشاء مؤسسات تعليم جديدة أو من خلال تطوير أنماط جديدة للتعليم، كالتعليم المفتوح، والتعليم الإلكتروني، وهي التطورات، والتحديات التي فرضتها العولمة، والتطورات العلمية، والتكنولوجية المتلاحقة، وزيادة حدة المنافسة العالمية.

ونتيجة لهذه التطورات المستجدة التي خلقت الإثارة، والحراك لدى المؤسسات، دفعها إلى تبني أسس ومبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة كوسيلة للبقاء، والاستمرار، والتميز، وتعزيز قدرتها التنافسية، وتحسين مستوى خدماتها.

وتعد المقارنة المرجعية إحدى أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم لإجراء عمليات التحسين المستمر لأداء المنظمة؛ وذلك من خلال قيام المنظمة بقياس الأداء الحالي ومقارنته بأداء المنظمات الرائدة في القطاع نفسه؛ وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي حققت بها تلك المنظمات، ومستوى الأداء المتميز، وأن استخدام تلك المعلومات يعتبر كأساس للارتقاء بمستويات الأداء الحالي، ولتحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر المقارنة المرجعية من الأساليب الإدارية المعاصرة التي أثبتت نجاحا هائلا في التطبيق

في الدول المتقدمة، بما يتعلّق بالتحليل التنافسي بصفه عامة، وأنّ أسلوب المقارنة المرجعيّة يعد وسيلة فعالة، وهو من أهم وأقوى الأساليب التي تستخدمها المؤسسات في قياس وتحسين مؤشرات الأداء في المؤسسة، وفي تحليل نقاط القوة والضعف ومعالجتها، ومن خلالها يتم اقتراح أهداف أخرى تعتمد على أداء مقاييس عالمية التي تحققت في مؤسسات أخرى تعمل في نفس القطاع، حيث يجعل من المؤسسة التي تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية تتميز عن المنافسين الآخرين (عطيانى و نور، 2014).

يمكن لنا أن نضرب مثالا حيا على ذلك جامعة نزوى، وهي إحدى الجامعات الخاصة في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان التي صنفت حسب تصنيف QS، المركز الثاني محليا، والخامس بين أفضل 80 جامعة في المنطقة العربية (أخبار عمان، 2020)، وأشارت الدراسات أنّ نسبة 82% من المعلومات يمكن للمؤسسة الحصول عليها من خلال قيامها بالمقارنة المرجعيّة (قدور، 2018).

وأثبتت دراسة أمريكية تضمنت 150 مؤسسة من متوسطة وكبيرة أنّ هذه المؤسسات قامت بإجراء مقارنة مرجعيّة مع مؤسسات رائدة في هذا المجال، وكانت أهم النتائج التي تمّ التّوصل إليها أنّ هذه المؤسسات قد تحسن من مستوى أدائها في مختلف المجالات بنسبة 90 %، وهذا ما يؤكد مدى أهمية المقارنة المرجعيّة على أداء المؤسسة (قدور، 2018).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

الكثير من المؤسسات تقيّم أداءها حسب معاييرها الخاصة، وتكون نتائج التقييم عالية، ولكن بالنسبة للمعايير الخارجية والمؤسسات الأخرى، قد تكون النتائج دون مستوى الحد المطلوب، وهذا ما سبب تعثر المؤسسات في تحقيق أهدافها أو تحقيق التميز أو الإبداع.

يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي:

ما مدى فاعلية أسلوب المقارنة المرجعية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي العمانيّة؟

## 3.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع مهم في مجال الإدارة، وهو المقارنة المرجعية، وتحسين الأداء للعاملين، وللدراسة أهمية نظرية، وأخرى تطبيقية، وذلك على النحو التالي:

### 1.3.1 الأهمية العلمية:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها العلمية لعلاقتها بموضوع يتسم بالحدثة، ويعدّ أحد أبرز المواضيع المعاصرة في بداية حياة المؤسسات، وهو موضوع المقارنة المرجعية.

يثرى المعرفة العلمية في مجال المقارنة المرجعية، وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي، كما تقدّم الدراسة إطاراً نظرياً وميدانياً يثرى المكتبة العمانيّة والعربيّة، وتفيد الباحثين، والمهتمين في الحقل الأكاديمي، فالدراسة تقودهم إلى المزيد من الدراسات المستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحاليّة.

### 2.3.1 الأهمية العمليّة:

مصدر الأهمية العمليّة هو النّجاح في فهم وتطبيق أسلوب المقارنة المرجعيّة في المنظمات؛ لأنّه يعدّ الوسيلة المهمة التي تمكّن المنظمات من تحسين الأداء وفق التطورات التكنولوجية والمعلوماتية، آملة في تحقيق الأداء المثالي لدى الموظفين من خلال تحسين أدائهم الوظيفي، من هنا لمست الباحثة ضرورة تطبيق المقارنة المرجعيّة، آملة في تحقيق الأداء الوظيفي المثالي للموظفين في مؤسسات التّعليم العالي استنادا إلى المعايير الدّاخلية والخارجية معا.

### 4.1 أهداف الدّراسة:

سوف تحاول هذه الدّراسة تحقيق الأهداف الآتية: -

- التّعرف على طبيعة العلاقة بين المقارنة المرجعيّة الوظيفيّة على الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات التّعليم العالي العمانيّة؛ لزيادة الاهتمام في تطبيق المقارنة، وتوفير الإدارة والإمكانات والمستلزمات اللازمة لتحسين الأداء في كلّ وظيفة للأقسام داخل الجامعة.

- التّعرف على طبيعة العلاقة بين المقارنة المرجعيّة الاستراتيجية على الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات التّعليم العالي العمانيّة؛ من أجل سعي الجامعة في تطوير أنظمتها بما يتلاءم مع مستجدات العصر.

- التّعرف على طبيعة العلاقة بين المقارنة المرجعيّة العامة على الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات التّعليم العالي العمانيّة؛ من أجل استحداث خدمات جديدة تمثّل المقاييس المستخدمة لتقويم الأداء في الجامعة.

- التّعرف على أي أبعاد المقارنة المرجعية الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي العمانيّة؛ من أجل سعي الجامعة في تطوير وتصميم عملياتها حسب أفضل الممارسات العالمية.

- التّعرف على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول العلاقة بين المقارنة المرجعية على الأداء الوظيفي للموظفين في مؤسسات التعليم العالي العمانيّة، تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

### 5.1 مصطلحات الدراسة:

المقارنة المرجعية: هي تقنية، وأسلوب منظم للتعلّم من الآخرين، وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميّز التي قد تتوفر داخل المنظمة، والمنظمات الأخرى، وتكتسب خبرات في عدة مجالات، والتي يمكن إجراء مقارنة معها (بلاسكة و مزياي، 2013).

الأداء: يمكن تعريف الأداء على مستوى الأفراد، بأنّه التفاعل بين السلوك والإنجاز (هاني، 2018)، والأداء: هو القدرة على إنجاز المهام (لبراو، 2014).

تحسين أداء العاملين: هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال، والموارد بالطريقة المثلى (أبو هاني، 2018).



الاستبانة: هي تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة التي تعدّ بقصد الحصول على معلومات مزودة بإجابتها أو الآراء المحتملة، أو التّعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين (Mohammed, 2019).

تعريف إجرائي: المقارنة المرجعية هي عملية منظمة ومستمرة؛ لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء من خلال المقارنة بنموذج سواء داخل أو خارج هذه المنظمة؛ للتعرف على أسباب الفجوة، والعمل على معالجتها، والوصول إلى الأداء الأفضل، ومثالاً على المقاييس هو قياس مؤسسة QS.

### 6.1 متغيرات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات السابقة المتعلقة بأداء العاملين، تمّ التمكن من صياغة المتغيرات التي من خلالها ستقوم بدراسة أثر المقارنة المرجعية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، والموضّح في الشكل أدناه.

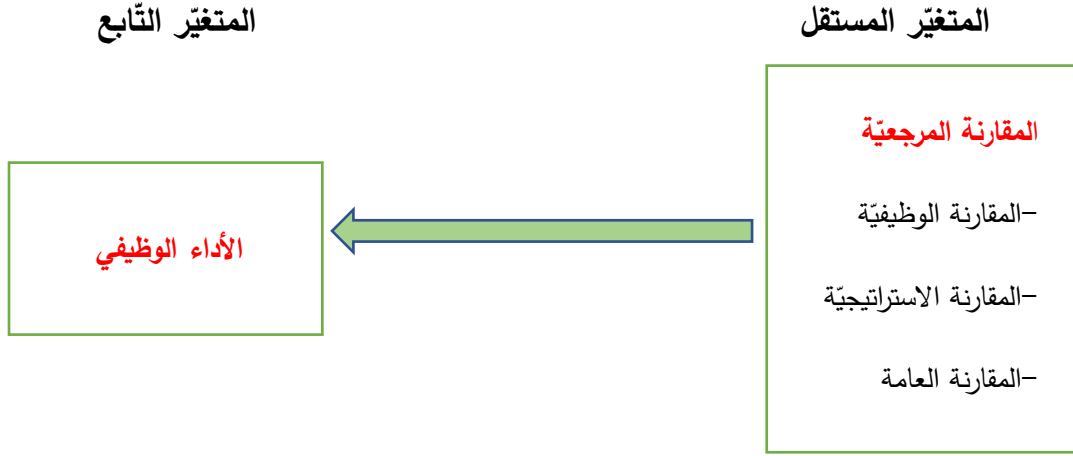
#### المتغير المستقل:

المقارنة المرجعية، تمّ قياسها من خلال الأبعاد التالية: (المقارنة المرجعية الوظيفية، المقارنة المرجعية الاستراتيجية، المقارنة المرجعية العامة).

#### - المتغير التابع.

الأداء الوظيفي.

## 7.1 نموذج الدراسة:



شكل (1.7.1): نموذج الدراسة.

المصدر: تم إعداد بناء نموذج الدراسة بواسطة الباحثة (2021، يونيو).

قامت الباحثة بوضع نموذج الدراسة لأبعاد المقارنة المرجعية بناء على الدراسات السابقة (الصومالي، باجنيد، و زكي،

2020)، (شميلان، 2019)، (هاني، 2018)، (لبراو، 2014)، (أبو شهاب المري و القواسمة، 2020).

## 8.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

للمقارنة المرجعية تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي

العمانية، وتنطبق منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: للمقارنة المرجعية الوظيفية تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي العمانية.

الفرضية الفرعية الثانية: للمقارنة المرجعية الاستراتيجية تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي العمانية.

الفرضية الفرعية الثالثة: للمقارنة المرجعية العامة تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي العمانية.

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بواسطة الباحثة (2021، يونيو)

فرضيات الدراسة تم الرجوع فيها إلى الدراسات السابقة كما هو موضح في الجدول أدناه.

الباحثون (المراجع)	الفرضيات
_ (هاني، 2018)	الفرضية الرئيسية
_ (هاني، 2018)	الفرضية الفرعية الأولى
_ (هاني، 2018)	الفرضية الفرعية الثانية
_ (هاني، 2018)	الفرضية الفرعية الثالثة

## الفصل الثّاني

الإطار النظري، والدراسات السّابقة

## الفصل الثّاني

### الإطار النظري، والدّراسات السّابقة

#### أولاً: الإطار النظري

#### 1.2 المقدّمة:

أدى التّزايد في حدة المنافسة العالميّة، والتطور السّريع في التكنولوجيا، إلى تطوير أداء المقاييس العالميّة، واستعمال الأساليب، والتّقنيات المتقدمة، ومن هذه المقاييس: إدارة الجودة الشّاملة، وبطاقة الأداء المتوازن، ومعايير الأيزو، والمقارنة المرجعيّة (الشايح و الاعاجيبي، 2019).

التّغيرات والتّزايد في حدة المنافسة العالميّة أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء، والاستمرار في عالم المنافسة، وهذا ما دفعها إلى اعتماد وتطبيق معايير الأداء؛ لضمان الجودة، والحاجة إلى اعتماد أساليب، وتطبيقات إدارية حديثة منّها، كتنقية المقارنة المرجعيّة التي تعتبر أحد أهم هذه الأدوات في قياس وتحديد فجوة الأداء، ومن ثمّ الاعتماد على منهجية تطبيق المقارنة المرجعيّة؛ لإجراء التحسينات المستمرة، حتى تتوافق مع ما تواجهه من التّحديات، والتّغيرات، وأنّ تبنيها مفاهيم إدارية حديثة تمكّنها من التّعامل مع التّحديات التي تواجهها، والتّغلب عليها

لتحقيق مستوى الأداء الأفضل، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة هي إدارة الجودة الشاملة التي تقوم بمجموعة من الأفكار، والمبادئ، بالإضافة إلى الأساليب التي يمكن لأي إدارة أن تطبقها؛ من أجل تحقيق أداء ممكن (لبراو، 2014).

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب والمهتمين في إيجاد تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة، ولكنهم اتفقوا على إبراز الكثير من المحددات الأساسية؛ لإدارة الجودة الشاملة (شريف، 2018).

المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO هي منظمة تقوم بشكل دوري بإصدار المواصفات العالمية في شتى المجالات المختلفة، وبالرغم من تعدد المواصفات التي تصدرها هذه المنظمة، إلا أنها لم تتل أي أهمية، لأي مواصفة من مواصفاتها، مثل ما نالته سلسلة المواصفات القياسية العالمية ISO 9000 SERIES، والخاصة بأنظمة إدارة الجودة (لبراو، 2014).

وبالرغم من أن المؤسسات الكبرى تتبنى نظم إدارة الجودة الشاملة عن طريق التحسين المستمر في الأداء، والجودة، والسلامة، والتقليل من التكاليف، للوصول إلى أداء اقتصادي متميز، والمحافظة عليه، إلا أنها سعت؛ أي هذه المؤسسات من أجل الحصول على شهادة ISO9000، وهذا ما يؤكد على أهمية وجود المواصفات القياسية العالمية من تاريخ صدورها، وحتى هذا التاريخ. كما يعد أسلوب المقارنة المرجعية من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة، التي برز استعمالها في إطار علمي خلال التسعينات من القرن، وهي إحدى أدوات التحسين المستمر، التي أكدتها إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم لإجراء عمليات التحسين المستمر، لأنشطة المنظمات أو المؤسسات الزاغبة في الحصول

على الموقع الريادي في سلم المنافسة، كما تهدف عملية المقارنة إلى التحسين في عمليات واستراتيجيات المؤسسة باتجاه تحقيق مستوى الرضا (لبراو، 2014) .

ويحتاج القائمون على إدارات مؤسسات التعليم العالي إلى ضمانات تؤكد لهم الجودة العلميّة، والعملية، وقد يكون غير كافٍ، لهذا ما زالوا يبحثون عن التميّز والإبداع، والابتكارات، وما هو مطلوب للتنافس الأكاديمي، ويتجاوز عن مفهوم الجودة، ليصل إلى مستوى طلب التميّز، والإبداع في كثير من التخصصات الإدارية، والفنية، والأكاديمية، والباحثين، والطلبة (سهل، 2011).

بالرغم من أنّ هذه العملية في بداية دراستها على المنتجات، وخدمات المنافسة، إلا أنّها امتدت إلى دراسة إجراءات العمل، ووظائف العاملين، والأداء التنظيمي، كما شملت دراسات زيادة الإنتاجية ورفع قيمة العمل ككل (أبو هاني، 2018)، وتلجأ مؤسسات التعليم العالي إلى المقارنة المرجعية؛ لتحقيق مجموعة من الأهداف منها التعليم المستمر، ونقل الخبرات، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، من أجل التّوجه نحو الجودة التعليمية، والأداء المتميّز، ولتحقق رضا العاملين، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، وعلى هذا الأساس تعددت جهود الباحثين والكتّاب حول أهمية المقارنة المرجعية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، ومن هذه الجهود على سبيل المثال دراسة (أحمد، خضر، و عزيز، 2019) بعنوان أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن باستخدام المقارنة المرجعية؛ لتحديد مدى ملاءمة مقاييس الأداء المستخدمة حاليا في قياس أداء الشركات السياحية، ودراسة (لبراو، 2014) التي هدفت إلى تقييم دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ودراسة (أبو هاني، 2018) بعنوان: أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط

الجامعية، وغيرها من الدّراسات والأبحاث التي أثبتت جميعها أهمية هذا المقاييس العالمية في تقديم المؤسسات، وتحقيق ميزتها التنافسية، وانطلاقاً من هذه الجهود، وتحويل الاتجاه، وجاءت فكرة هذه الدّراسة للتعرف على أثر المقارنة المرجعية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التّعليم العالي العمانيّة، (عساف، نيسان/ 2018 م)، وستتناول الدراسة في هذا الفصل ثلاثة مباحث، ألا وهي: المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لأداء المقاييس العالمية، والمبحث الثاني: المقارنة المرجعية، والمبحث الثالث: الأداء الوظيفي.



## 2.2 المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لأداء المقاييس العالمية

### 1.2.2 التمهيد:

تزداد الحاجة لتحقيق الجودة لضمان البقاء والاستمرارية، ومن المهم تحري الجودة في شتى نواحي المؤسسة، وإتاحة الفرصة للعاملين، وفرق العمل؛ للتأثير في جريان العمل، والأخذ بأرائهم، وحتى تضمن المؤسسة استمرار نجاحها في تقديم خدماتها يجب عليها أن تحدد من هم أصحاب العلاقة، ومتطلبات أصحاب العلاقة، كما يجب على الإدارة أن تؤسس وتطبق سياسة الجودة، وتحافظ عليها، من خلال السياسة المناسبة لأغراض وبيئة المؤسسة، وتدعيم التوجهات الاستراتيجية، ووضع أهداف للجودة، وأيضا يجب أن تتضمن الالتزام باستيفاء المتطلبات المعمول بها، وتضمن الالتزام بما يثبت استمرارية التحسين المستمر لنظام الجودة.

### 2.2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأخلاقياتها:

يتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة نهجا مختلفا للإدارة، والذي يركّز على التطوير الشامل للمؤسسة، ويلبي احتياجات العملاء مع مراقبة هدف المؤسسة، ويتمّ تحديث الموارد البشرية المهمة (العاملين) بكلّ التقنيات، وبغرف مفتوحة للتعلم في هذا الموضوع، وسوف نتعرّف على مثال إدارة الجودة الشاملة.

حصلت إدارة الجودة الشاملة على اعتراف في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية (بواسطة دبليو ادواردز)، حيث استخدم اليابانيون إدارة الجودة الشاملة؛ لإعادة بناء اقتصادهم بعد الدمار الذي سببته الحرب العالمية.

نشأ هذا المفهوم لزيادة جودة الخدمات، وتحقيق نتائج عالية، وأصبح هذا المفهوم شائعاً منذ أوائل الثمانينيات، كل منظمة وكل مؤسسة تتطلب الجودة في جميع الجوانب، وإزالة العيوب، والنفائات من العمليات، وتتضمن طريقة إدارة الجودة الشاملة الإدارة والعاملين؛ لإنتاج السلع والخدمات، وزيادة الأعمال، وتقليل الخسائر بسبب الممارسات غير المرغوب فيها، و"الجودة هي درجة يمكن التنبؤ بها من التوحيد والاعتمادية بتكلفة منخفضة ومناسبة للسوق".

#### مثال آخر على إدارة الجودة الشاملة في الممارسة:

ولعل أشهر مثال على إدارة الجودة الشاملة هو تطبيق تويوتا لنظام كانبان، كانبان هي كلمة يابانية تعني لوحة، ويعرف نظام كانبان على أنه نظام إدارة عمل، حيث تقسم المهام على لوح كانبان إلى ثلاثة أعمدة أو أكثر، وهذا يعتمد على طبيعة العمل، فلوحة كانبان تمكن فرق العمل التي تعمل على نفس المجال من التواصل في منصة تعاونية مرئية عبر الإنترنت، وهذا الاستخدام يؤدي إلى التقليل من استخدام البريد الإلكتروني للتواصل.

استخدمت تويوتا هذه الفكرة لتأدية عملية الجرد بأسرع ما يمكن؛ وذلك لجعل خط التجميع الخاص بها أكثر كفاءة، فقررت الشركة الاحتفاظ بمخزون كاف في متناول اليد؛ لملء طلبات العملاء عند

إنشائها، لذلك يتم تخصيص بطاقة فعلية لجميع أجزاء خط تجميع تويوتا، ولها رقم جرد مرتبط قبل تثبيت أي جزء في السيارة مباشرة، فتتم إزالة البطاقة، ونقلها للأعلى في سلسلة التوريد، وتطلب فعليا قطعة أخرى من نفس الجزء، وهذا يسمح للشركة بالحفاظ على مخزونها الضئيل، وعدم الإسراف في تخزين الأصول الثأنوية أو غير ملزمة، مما أدت هذه الإدارة الفعالة للجودة إلى إنتاج سيارات أفضل وبأسعار معقولة.

إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية الإدارة التي تتضمن عملية تحسين العلاقات بين الموظفين والموظفين، والعلاقة بين المستهلك، والعمل؛ للحصول على نتائج أفضل في إنتاج السلع، والخدمات، وتعد تقنية إدارة الجودة الشاملة نسخة محسنة من ممارسة الأعمال، يمكن للمؤسسات الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة لبقاء الأعمال في هذا السوق السريع والتنافسي يتطلب فقط التطوير، والتغيير في إجراءات الإدارة التي تؤدي إلى تحول الإجراءات والثقافة، والفكرة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة أنها تقوم على رؤية مستقبلية، والرأالة، بالإضافة إلى التوجه الاستراتيجي، والتوصيف العملي، والرقابة من أجل رفع كفاءة الأداء (شريف، 2018).

أشارت أمينة عمر في دراستها (سهل، 2011)، أنه لا يوجد تعريف موحد من النأحية النظرية، ويرى قدور (البراء، 2014) في دراسته أنه وردت العديد من التعريفات خاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحسب et,Bounds (1) Al) Clair, Ronald & Steven، حيث قاموا بتعريف الكلمات الثلاث لهذا المفهوم في الآتي:

"الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المؤسسية المخططة لها، والاستخدام الأفضل للموارد المتاحة في المؤسسة، وهي أيضا كلّ شخص في المؤسسة مسؤول عن صلاحيته، بصرف النظر عن موقعه في المؤسسة، كما أنّ الإدارة تعني التطور والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، " أما الجودة فعادة ما يتمّ قياسها بالنسبة لشيء آخر .

أما تعريف الجودة فهي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية، والتي معناها طبيعة الشيء، ودرجة صلاحيته، فهي تعتبر مفهوما نسبيا يختلف النظر فيه باختلاف الآراء، ووجهات النظر، والاستفادة منه، سواء كان من قبل جهة مؤسسة، أو المورد أو العميل أو غيرها من الجهات المستفاد منه.

وعرّفها لبراو في دراسته (لبراو، 2014) وفقاً لتعريف "Joseph Jablonski" الجودة "تتمثل في تلك الصفات المميّزة لمنتج أو خدمة ما، أما وفقاً لتعريف " Edward Deming " الجودة، هي "التوجّه نحو إشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل"، وذكر لبراو في دراسته (لبراو، 2014) "أنّه من أشهر تعريفات الجودة، هو تعريف الجمعية الأمريكية للجودة، وهي أنّ الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (السّلعَة أو الخدمة) التي تظهر قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة، وأخرى ضمنية، أما جودة الخدمة فأنّها تلك الدرجة من الرّضا، التي يمكن أن تحقّقها الخدمة للمستخدمين، والعملاء عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم، ورغباتهم، وتوقعاتهم".

ويضيف (شريف، 2018) حسب (المقلي وإدريس 2006 ص10) "تعريف المنظمة للمقاييس، بأنّها جميع خصائص المنتج أو الخدمة التي لها المقدرة على تلبية الاحتياجات الظاهرة والمستترة".

كما يرى (شريف، 2018) في دراسته أنّ الجودة "تعتبر أداة استراتيجية تنافسية، وأساساً لفلسفة إدارية شاملة، ترمي إلى جودة الأداء، والمنتج ورضا العملاء".

فالجودة هي الثقافة في أداء الأعمال في وقتها، والالتزام بالوقت، والالتزام اتجاه العميل، والتعامل بالحسنى، وحل المشكلات، والعمل بإبداع.

كما عرّف من خلالها وصفا لخصائص الجودة المتمثلة في الآتي:

✓ الالتزام بالجودة بما يرضي المستفيد.

✓ مشاركة العاملين ودمجهم بالعمل لتحسين الجودة.

✓ اعتماد الحقائق والبيانات والتحليل في الأداء.

الشّاملة هي البحث عن الجودة في كلّ مستويات أو مجالات العمل بدءاً من التّعرف على احتياجات العملاء، وإلى الأخير تقويم الرّضا عن المنتجات أو الخدمات المقدمة إليهم، بحيث تتضمن الشّاملة كلّ العاملين، وكلّ مؤسسة أمينة في دراستها (سهل، 2011)، وكذلك تعرّف الشّاملة بأنّها تعني الكليّة وهو الشّيء كلّ، كما تعني كلّ شيء، وكلّ فرد في المنظمة مشترك في مشروع التّحسين.

كما أشار (شريف، 2018) وفقاً لتعريف كوهيت (1997) في دراسته إلى ذلك؛ حين عرّف إدارة الجودة الشّاملة، بأنّها هي التّطور، والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات حاجات العملاء ورغباتهم، وكذلك البحث عنها وتطبيقها في أي مجال من

مجالات العمل ابتداء بالتعرف على احتياجات العملاء إلى معرفة مدى رضا العملاء عن الخدمات أو المنتجات المقدمة لهم.

إن زيادة المنافسة في الأسواق اليوم دفعت العديد من المؤسسات منها مؤسسات التعليم العالي إلى التحول من مدخل الجودة إلى استراتيجية منع تحقق الانحرافات، وأصبح المفتاح الرئيسي لأداء الجودة هو الأداء الإداري، وكما أكدت الدراسات أنّ نسبة 85% من مشكلات الجودة تقع على عائق الأداة، ولزيادة فاعلية أنشطة إدارة الجودة فأنها تحتاج إلى ما يعرف بأخلاقيات الجودة، وإيجاد بيئة ملائمة للعمل بشكل صحيح، لهذا سنذكر بعض أخلاقيات الجودة، وهي:

1-تحسين الوضع الحالي للجودة.

2-إعلام العميل عن ذلك التحسين، وعن التضاربات المحتملة للمصالح عند تنفيذ العقد معه.

3-التحول من المطابقة للمتطلبات إلى المطالبة مع التوقعات بعد أن تحدد بدقة وشفافية.

4-التحول من التصميم الهندسي إلى الهندسة المحاكية.

5-تحمل المسؤولية عن الجودة، والمصداقية، والسلامة، وهي مسؤولية لا يمكن تفويضها.

6-ضمان التوثيق الشامل سواء للمشكلات أو النّجاحات.

7-الاستمرار على المناخ يشجع على التصرف الأخلاقي لدى العاملين كافة.

8-أخلاقيات قسم التسويق في التعامل مع مقتضيات العملاء، وتوصيلها بأمانة ومصداقية عالية.

9-أخلاقيات قسم الإنتاج في الإخلاص، وعرض المشكلات التي تتوافق بوضوح، وتوفير شروط المواصفة ومظاهر الفشل المحتملة.

10-أخلاقيات الموردين في توفير المادة، وأنّ تتمّ التجهيزات بالجودة المتفق عليها، من دون أي تجاوزات للمتطلبات الداخلية في الأداء على حساب المظهر، والشكل (أحمد م.، 2007).

### 3.2.2 العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة:

إن العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة، هي أنّها نقلة حرية من مفهوم الجودة، وتأكيد الجودة، وهي تعتبر نظاما للتحسين المستمر، وتكون موجهة نحو الزبون الداخلي، والخارجي، كما أنّها تهدف إلى تنفيذ العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، فهي تشمل جميع العاملين في المنظمة، وتقودها الإدارة العليا، وفيها العمل الجماعي هو الأساس، وفلسفتها هي منع التلف (البراو، 2014).

### 4.2.2 أسباب انتشار تقنية المقارنة المرجعية:

إن من دواعي أسباب انتشار تقنية المقارنة المرجعية، هي:

- ذكر محمود (محمود و الغبان، د.ت) في دراسته، وفقا لدراسة (سليم، 2005، 234) أنّ تقنية المقارنة المرجعية تعتبر طريقة فعالة لإدخال التحسينات المستمرة على الأداء؛ حيث يستطيع القائمون في الإدارات

ومؤسسات التعليم العالي من تطبيق العمليات ذات الكفاءة العالية، التي تمّ اختبارها بواسطة الآخرين مع التركيز على تحسين العمليات وتكييفها، بحيث تتلاءم مع العمليات، والثقافة المشتركة الموجودة حالياً في مؤسساتهم.

- تساعد المؤسسات في إدخال التحسينات، ومعالجة الانحرافات، كما تساعد على الاستفادة الجيدة من إمكانيات تقنية المقارنة المرجعية نحو التقدم في إحداث التحسينات بصورة أسرع، وأكثر كفاءة.
- القابلية في تعزيز الأداء، والخبرة التراكمية في المؤسسة، حيث تساعد طريقة التعلم من الآخرين في المؤسسات الأخرى الوحدات على المنافسة.
- وكما وضّح محمود (محمود و الغبان، د.ت) في دراسته، وفقاً لدراسة (المغربي، 2006، 437) أنّ تقنية المقارنة المرجعية تعدّ أداة لتحقيق النتائج، والأهداف التنافسية.
- إنّ استخدام أسلوب المقارنة المرجعية ينشئ قيمة للمؤسسة من خلال الاعترافات الأساسية كما في الآتي:  
- التركيز على تحديد الانحرافات في الأداء بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى المنافسة، والأكثر تقدماً في السوق..



-التّركيز على تحديد الممارسات الأكثر تقدّمًا، والتي تمّ تطبيقها في المؤسسات مع تحديد مدى إمكانية تطبيقها في المؤسسات الأخرى المنافسة منها مؤسسات التّعليم العالي، ووضع هذه الممارسات موضع التنفيذ؛ تمهيدا للحصول على منتجات، وخدمات أفضل، واتّخاذ قرارات رشيدة.

## 5.2.2 الخاتمة:

تمثّل إدارة الجودة الشّاملة مدخلا استراتيجيا وفلسفة متكاملة وشمولية للتحسين، فهي تهدف إلى إعداد منظمة يكون فيها التحسين ذاتيا بحيث يكون التّركيز على جودة الأداء في جميع التّخصصات ولجميع مراحل العمل، بينما المقارنة المرجعيّة فهي أسلوب ضمن عدّة أساليب في إدارة الجودة الشّاملة. لقد تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأخلاقياتها، والعلاقة بين المقارنة المرجعيّة، وإدارة الجودة الشاملة، وأسباب انتشار تقنية المقارنة المرجعيّة. وأمّا ما يتعلّق في البحث سيتمّ الاعتماد على أسلوب المقارنة المرجعيّة للمقاييس، المقارنة العامة الوظيفيّة، والاستراتيجيّة للأداء، بالأداء الوظيفي، ومن ثمّ استخدام مؤسسة التّعليم العالي لأفضل الأداء، ومقارنتها بأداء مؤسسات التّعليم العالي الأخرى.

## 3.2 المبحث الثاني: المقارنة المرجعية

### 1.3.2 التمهيدي:

المقارنة المرجعية هو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن الأداء، والممارسات الأفضل التي تقوم بها المؤسسات الأخرى، والأكثر نجاحاً، والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، وتستخدم لإجراء عمليات التحسين المستمر لأنشطة المؤسسة، من خلال قياس أدائها الحالي، ومقارنتها مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً من احتياجات العملاء في المؤسسة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد التوقعات، أو تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

### 2.3.2 مفهوم المقارنة المرجعية، وأخلاقياتها:

ظهر مصطلح المقارنة المرجعية تلبية لمتغيرات عديدة، وبسبب حدة المنافسة، ورغبة المنظمات والمؤسسات إلى إظهار قدرتها على التكيف مع البيئة، ومن أجل البقاء، والاستمرار في النمو، والتطوير، وتحقيق مستويات عالية في الأداء (المطيري، 2010)، كما حظي مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب، والرواد، والمهتمين، منهم من يطلق عليها أداة، ومنهم من يطلق عليها أسلوباً، وآخرون يطلقون عليها طريقة، بينما فريق منهم يصفها بأنها عملية، وعلى الرغم من الاختلافات اللفظية إلا أنه هناك اتفاق في المعنى الحقيقي، والفائدة المتحققة منه، وتم استخدامه في أدبيات الأعمال بمعنى مستوى

الأداء الأفضل، وهو عبارة عن مقياس الأداء الكمي، والنوعي؛ لتحقيق التميز، والتفوق على توقعات العملاء.

فقد عرفها أبو هاني (أبو هاني، 2018) في دراسته، وفق تعريف (Weiss) بأنه: أسلوب تحسين الأداء من خلال قياس أداء المؤسسة، ومقارنة أدائها بالمؤسسات الأكثر نجاحاً، والتي تعمل في نفس المجال، وأشار أبو هاني على وصف (Wild) بأنّ المقارنة المرجعية تقنية تمكّن المؤسسة من مقارنة أدائها بمعايير أكثر ملاءمة؛ لتساعد على ضمان التحسن المستمر.

ويمكن اعتبارها بأنها مجموعة من المقاييس للأداء النوعي، والكمي، والتفوق على توقعات المنتفع، عن طريق تعلّم المعرفة، والخبرات من الآخرين (بخته و عجال، 2018).

وترى الباحثة أنّ تعريف المقارنة المرجعية هي أسلوب تحسين الأداء، والممارسات من خلال قياس أداء المؤسسة ومقارنتها بأفضل الأداء، والممارسات للمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس المجال.

### 3.3.2 أخلاقيات المقارنة المرجعية:

توجد مجموعة من أخلاقيات المقارنة المرجعية تسيطر على أسلوب المقارنة المرجعية، التي يجب مراعاتها، نذكر منها:

1- مبدأ الشرعية: وهي الانضباط في عملية المقارنة المرجعية، وعدم القيام بعمل قد يعدّ سرقة أو معرفة بما لا ترغب المنظمة في كشفها.

2- مبدأ الثقة: وجوب تحقيق الثقة المتبادلة بين الشركاء، وألاّ يتمّ استخدام أي معلومات بدون موافقة الطرف الثالث الذي تتمّ معه المقارنة المرجعية.

3- مبدأ التبادل: التعاون مع الطرف الآخر الذي يتمّ معه المقارنة المرجعية، وتزويده بالمعلومات بنفس القدر في حالة رغبته في ذلك.

4- مبدأ الاتصال: يتمّ الحصول على المعلومات من خلال قنوات رسميّة عن طريق المديرين، والمسؤولين، وعدم الاتصال المباشر بالوحدة المطلوب المقارنة معها.

5- مبدأ الاستخدام: لا يجب استخدام المعلومات لغرض المقارنة في الدعاية، والإعلانات، والتسويق، إلا فقط للهدف المحدد له.

6- مبدأ الاتصال: لا يجب الإفصاح عن أسماء المشتركين، للطرف الثالث الذي تتمّ معه المقارنة المرجعية (حسانين، مايو 2018 م).

#### 4.3.2 تاريخ نشأتها:

إنّ المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية، تعود إلى العام 1810م، وذكرت أمل (كحيط، دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء المطارات، دراسة تحليلية مقارنة بين المطارات العراقية، مع التركيز على مطار بغداد الدولي، 2013) في دراستها، عن تاريخ نشأة المقارنة المرجعية، وفقاً لدراسة (الجبوري، 2008:352)، أنّه يعود أصل كلمة المقارنة المرجعية إلى علم المساحة Bench marking، أي علامة الصفة التي تمثل نقطة المرجعية، أو دلالة على علامة معينة.

يذكر أنّ الصناعي الأمريكي Francis Lowell قد سافر في مطلع القرن التاسع عشر إلى بريطانيا، ودرس الأساليب الصناعية في شركات النسيج، وشركة معامل الطحين البريطانية التي تُعدّ الأفضل في العالم، وللوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وهناك لاحظ أنّ المصانع

البريطانية تستعمل معدات ذات تقنية عالية، لذلك قام عام 1814 ميلادي ببناء مصنع، ووظف فيه معظم الأساليب المتبعة في المصانع البريطانية؛ ليحدث تغييرا مبتكرا، وعرف هذا المصنع لاحقا بمصنع (Massachusetts)، كما كان هنري فورد قد قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي مميز عام 1913 م، وهو يعدّ مثالا تطبيقيا آخر من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو، إذ ركّز على مرور تلك الأبقار، وهي معلقة بكلاليب متحركة من محطة إلى أخرى، وهكذا استفاد من فكرة كانت مطبقة في مجال آخر في بداية الخمسينات بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية.

أما في القرن الماضي في نهاية الستينات، ركّز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات، واستقطاب الأفكار، ومحاكاة الشركات الأمريكية؛ للحصول على المعرفة، والإبداع في منتجاتهم والابتكار (إسماعيل، 2007).

وأیضا أشارت أمل (كحيط، دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء المطارات، دراسة تحليلية مقارنة بين المطارات العراقية، مع التركيز على مطار بغداد الدولي، 2013) في دراستها، وفقا للباحث (Lewis, 2011: 225) في استخدام المقارنة المرجعية من لدن شركة (Xerox) في عام 1979م؛ لتقييم نفسها مع منافسيها، وبعدها قاموا بتوسيع مصطلح المقارنة المرجعية؛ ليتجاوز القطاعات الصناعية، وليستخدم في القطاعات الخدمية، مثل: المستشفيات، ومؤسسات القطاع التعليمي، بالإضافة إلى ذلك تجاوزت أهداف مصطلح المقارنة المرجعية من مجرد مقارنة إلى تحقيق ميزة تنافسية.

### 5.3.2 مبادئ المقارنة المرجعية:

أشارت أماني (عواجي، 2019) في دارسته حسب (المليجي، 2011، ص50)، أنّ المقارنة المرجعية ترتكز على مبدأ أساسي، وهو القياس ومقارنة عمليات مؤسسة بالمؤسسات الأخرى في نفس المجال، وذات الأداء المتفوق، يليه ملائمة الهدف، والتأكد من مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، وأضافت حسب (نريمان، 2014، ص62): المبدأ الشرعي، ومبدأ الثقة، ومبدأ التبادل، ومبدأ الاستخدام، ومبدأ الاتصال، ومبدأ السرية.

### 6.3.2 أنواع المقارنة المرجعية:

تقنية المقارنة المرجعية تعتبر طريقة شائعة، وفعالة؛ للحصول على رؤى يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء في هذا البحث، وسنستكشف الأنواع المختلفة من قياس الأداء.

#### 1- المقارنة المرجعية الوظيفية:

تقوم على أساس مقارنة مجالات وظيفية معينة في الوحدة الاقتصادية، مع الوحدات الأفضل العاملة في نفس المجال أو التي تؤدي نشاطات مماثلة (إيمان، 2015).

#### 2- المقارنة المرجعية الإستراتيجية:

تستهدف كيفية تنافس المنظمات، وتبحث عن الإستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق، وتحقيق الميزة التنافسية، ولعلّ من أبرز المنظمات العالمية التي تطبق هذا النوع، شركة AT&T (إيمان، 2015).

### 3-المقارنة المرجعية العامة:

هذا النوع يبحث عن كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها الشركة؛ حيث يمتاز بمساهمة أحداث تحسينات كبيرة في أداء المؤسسة، وأيضا يمتاز بمساهمته في توفير بيانات واقعية تفصيلية للمنظمة، بالإضافة في مساهمته في توفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المؤسسات المنافسة (جبارغزاي و أحمد، 2016).

وهناك أنواع مختلفة للمقارنة المرجعية، إلا أنها تلتقي في هدف واحد وهو تحديد الفجوات في الأداء، والكشف عن فرص التحسين، سواء كان ذلك يعني جعل العمليات أكثر كفاءة، أو تقليل التكاليف، أو زيادة الأرباح، أو زيادة رضا العملاء، أو أي شيء آخر، وفي النهاية ما يدفع المنظمات أو المؤسسات إلى قياس الأداء، هو الحاجة إلى التحسين.

### 7.3.2 منهجية تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي:

لكي تُحقق المقارنة المرجعية الفوائد المرجوة منها في مؤسسات التعليم العالي؛ فإن ذلك يتطلب منهجية تتضمن الخطوات العملية لتطبيق المقارنة المرجعية، وتوجه العمل داخل المؤسسات نحو الأهداف المرسومة، وذكرت الدراسات التجريبية العديد من المنهجيات، نستعرض بعضا منها، وهي:

(الموسوي و سلمان، د.ت.) إنَّ الهدف من أي نموذج في عملية المقارنة المرجعية هو وصف أو شرح الخطوات التي يجب تنفيذها عند القيام بدراسة المقارنة المرجعية وفقا لتعريف (APQC,1993).

### 1.7.3.2 خطوات المقارنة المرجعية حسب (Watson,1993).

- 1- التخطيط لعملية المقارنة: هي المرحلة التمهيدية، والتّحضيرية؛ لتقديم الأسس للمراحل التالية، وفي هذه المرحلة يتمّ تحديد العمليات التي سيتمّ إجراء المقارنة عليها، وعلى ضوء ذلك يكون اختيار الشّريك الذي سيتمّ إجراء المقارنة المرجعية عليه، وتحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية؛ لنجاح عملية المقارنة، إلى جانب تحديد قياس أداء كلّ من الشّريكين في هذه المقارنة.
- 2- البحث: وهي المرحلة التي تكون الأكثر تحدياً في المقارنة المرجعية بأكملها؛ لأنّ الغرض من هذه المرحلة هو تحديد شركاء المقارنة المرجعية المناسبين، وكسب قبولهم للمشاركة في المقارنة المرجعية.
- 3- جمع البيانات: هي المرحلة التي يتمّ فيها ملاحظة وتوثيق عمليات التطبيق الأفضل لعمل شركاء المقارنة المرجعية؛ لأنّ الغرض من هذه المرحلة هو جمع البيانات المناسبة والكافية، للحصول على الفهم، والإدراك العميق بعمليات الشّركاء.
- 4- تحليل البيانات: هي المرحلة التي توضح فيها المعرفة العملية المكتسبة من مراحل التخطيط، وجمع البيانات معاً؛ لغرض تحديد الفجوات في الأداء ما بين الشّركة الرّغبة بتحسين أدائها، وشركاء المقارنة المرجعية، والأسباب المؤدية إلى تلك الفجوات.



5- التعديل والتحسين: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل المقارنة المرجعية، ويتم فيها تنفيذ

التحسينات استنادا على المدخلات من شركاء المقارنة المرجعية لتنفيذها، كما تعتبر

هذه المرحلة طويلة في عملياتها مقارنة بالمرحل الأربعة السابقة.

ولقد أوضحت الدراسات أنه لا توجد محددات لنجاح المقارنة المرجعية، وإنّ النجاح والفشل يمكن

أن يكون متحققا بشكل مستقل على حجم المنظمة، وتجربة القيام بالمقارنة المرجعية، والموارد، والإمكانات

البشرية، والمادية المتاحة، وهذا ما أشار إليه (Anderson, 1995).

إنّ النوع الأكثر انتشارا من المقارنة المرجعية، هو المقارنة المرجعية للعملية، وبهذا يتوفر الأساس

لدمج مقياس التكلفة النوعية الرديئة في المقارنة المرجعية (الموسوي و سلمان، د.ت.).

### 2.7.3.2 خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:

حسب ما ذكره (سلمان، فرج، و احمد، م2014)، ووفقا لشركة (Xerox) الرائدة في هذا المجال أنّ

تطبيق منهجية أسلوب المقارنة المرجعية تتطلب الخطوات الأساسية التالية:

1- يتم تحديد المنتج، أو الجزء، أو السمة التي تتم مقارنتها مقارنة مرجعية، كما يتم تحديد

المؤسسة المرجعية التي سيتم مقارنتها.

- 2- يتمّ تحديد موقع منتج، أو سمة المؤسسة، بالمقارنة مع منتجات، أو سمات المؤسسة المرجعية، وبالتالي تحديد الفجوة بين أداء المؤسسة، وتلك المؤسسات، كما يتمّ تحديد أسباب هذه الفجوة.
- 3- بعد الخطوات السابقة يتمّ تحديد الأنشطة، والعمليات المستهدفة التي تريد المنظمة تنفيذها، وفي هذه المرحلة يجب على المنظمة أن تضمن أن مفاهيم المقارنة المرجعية منفذة في عملياته التخطيط، ومقبولة من قبل جميع المستويات الإدارية.
- 4- في مرحلة التنفيذ لا بد من تحديد نتائج المقارنة المرجعية، واكتشافها، وهي أهداف محددة من قبل المنظمة، ويجب أن يتمّ تحقيق هذه الأهداف من خلال تطبيقها بأفضل صورة في الأنشطة، وعمليات المؤسسة.
- 5- النّضح: تصل المؤسسة مرحله النّضح؛ عندما تكون أنشطتها وعملياتها متميزة في السّوق عن المؤسسات الأخرى، ولها موقع مميّز في السّوق، وتقدّم الأداء الأعلى، والأفضل في السّوق.

### 8.3.2 أهم الأسباب والمتعلقات للمقارنة المرجعية:

في الجدول أدناه يوضّح أهم الأسباب والمتعلقات للمقارنة المرجعية وفق ما أشار إليه (جبارغزاي و أحمد، 2016) في دراسته.

جدول (1.8.3.2) أهم الأسباب والمتعلقات للمقارنة المرجعية.

المصدر: تم إعداد هذا الجدول بواسطة الباحثة (2021، أغسطس).

بدون مقارنه مرجعية	مع المقارنة المرجعية	(جبارغزاي و أحمد، 2016)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تركيز داخلي.</li> <li>• تغيير بطيء.</li> <li>• التزام منخفض.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تركيز خارجي على المنافسة.</li> <li>• قبول أفكار وطرق جديدة.</li> <li>• حماس والتزام عالي.</li> </ul>	المدخل التنافسي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا توجد اختراعات.</li> <li>• رؤية قصيرة النظر.</li> <li>• محددات مفروضة ذاتيا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أفكار جديدة.</li> <li>• توسع أفقي داخل صناعات أخرى.</li> <li>• إمكانات معجلة.</li> </ul>	تكييف الممارسات الأفضل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استنادا إلى التاريخ أو البديهة.</li> <li>• عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استنادا إلى حقائق السوق.</li> <li>• بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة.</li> </ul>	معرفة متطلبات الزبون
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استجابة لمعايير تاريخية.</li> <li>• استهداف البقاء في الصناعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهدف الوصول إلى تحسن كبير.</li> <li>• استهداف قيادة الصناعة.</li> </ul>	تأسيس أهداف وغايات واضحة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• القبول بالوضع الزاهن.</li> <li>• تقبل ضعيف للمبادرات الجديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتجاه نحو التحسين المستمر.</li> <li>• عدم تقبل الرجوع إلى نجاح سابق.</li> </ul>	تحسين الإنتاجية

من هنا يتضح الدور الفعال للمقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء داخل المؤسسة، من بداية الخطوة الأولى، وهي التخطيط؛ لأنّ الهدف العام لهذه التقنية، هو الاستفادة من الآخرين، وتحقيق النجاح، والبقاء في ظل بيئة التّعير، والتّعقيد.

ولقد قامت الباحثة باختيار مؤسسات التعليم العالي، وبعد الاطلاع على الأدبيات، والدراسات التجريبية، تم تحديد ثلاثة أنواع من أنواع المقارنة المرجعية؛ لتطبيقها على مؤسسات التعليم العالي محل البحث، وهي المقارنة المرجعية للأداء بوصفها، متعلقة بصورة مباشرة بالأداء الوظيفي للعاملين، والذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، والانتاجية، ومن ثمّ الربحية.

### 9.3.2 معوقات ومنافع المقارنة المرجعية:

تستخدم معظم الوحدات الاقتصادية المقارنة المرجعية؛ للاستفادة من الإيجابيات، ولكن هناك بعض الصعوبات التي قد تواجه أي مؤسسة عند تطبيقها لهذه التقنية؛ وذلك من خلال الوقوع في أخطاء كثيرة نذكر منها:

- 1- وضع خطة غير عقلانية.
- 2- البدء بالمقارنة من دون إعداد مناسب.
- 3- إغفال معايير مهمة كرضا العميل مثلاً.
- 4- سوء التوافق، ويحدث عند اختيار معيار لا يتوافق مع الإستراتيجية الشاملة، أو أهداف المؤسسة.
- 5- اختيار معيار غير ملموس، وصعب القياس، على سبيل المثال الاتصال بالعاملين، هو من المعايير التي يصعب قياسها والتعامل معها؛ لأنّه غير ملموس، ولا يتّخذها العديد من المؤسسات كمعيار.

6- محدودية إسناد، وتشجيع الإدارة العليا.

7- عدم امتلاك لقوانين أخلاقية وسلوكية، وتجاوز الاتفاقيات مع الشريك المقارن (إيمان، 2015).

وتمثلت المنافع الأساسية من إجراء المقارنة المرجعية في المؤسسات، ومنها الجامعات، في الآتي:

1-التغير الثقافي: ويتم من خلال الأهداف الجيدة، وتقدم للزبائن ضمانات لمصداقيتها.

2-تحسين الأداء: من خلال اختيار المعايير الضرورية؛ لتحسين الأداء الذي يتم بتحديد فجوات الأداء

مقارنة بالشركات الريادية.

3-تدريب الموارد البشرية: إذ يبدأ الفريق بتحديد الفجوة بين ما يفعلون، وبين ما هو أفضل، ومحاولة ردم

الفجوة من خلال تحديد الحاجة إلى كوادر تتميز بالكفاءة؛ لتشارك في فعاليات حل المشاكل، وتحسين

العمليات (المطيري، 2010).

4-يقلل من التكاليف، ويوفر الوقت؛ لتكييف أفضل ممارسات الشركات الأخرى، بدلا من إعادة ابتكارها

داخليا.

5-سد الفجوات التنافسية فيما يتعلق بشؤون الفرد من الشركات المنافسة الأخرى.

6-يبادر بصياغة الأهداف الإستراتيجية، بناء على النماذج الخارجية؛ لتحسين الأنشطة والعمليات في

المؤسسة التعليمية.

7-توفير أسلوب منهجي؛ لتحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

8-يحدد مدى التحسينات المطلوبة.

9-يشجع ويسهل عمليات التغيير في المؤسسة التعليمية.

10-تشجع ثقافة التّعلم، والتي تكون مفتوحة على الأفكار الجديدة.

11-تحدّد الأفكار والتكنولوجيا الجديدة (حسن ج.، 2016).

ومما سبق، اتّضح أنّ للمقارنة المرجعيّة فوائد عديدة من أهمها: إنّها تبحث عن أفضل الأساليب والممارسات، والتي يؤتى بها داخل مؤسسة التّعليم العالي؛ لوضع أهداف محددة للتحسينات..

### 10.3.2 العوامل المؤثرة على نجاح المقارنة المرجعيّة:

نكر مراد سليم (عطيانى و نور، 2014) في دراسته حسب (Zairi & Mashari,2005)، أهم العوامل الرئيسة التي تساهم في نجاح عملية المقارنة المرجعيّة: وهي وجود قيادة إدارية تلتزم وتدعم المقارنة المرجعيّة في المؤسسة، والاختيار الدقيق، والسّليم لشركاء المقارنة المرجعيّة، وتهيئة المناخ الثقافي المناسب في المؤسسة الذي يتقبّل ويتعلّم طرق وأساليب أعداد المقارنة المرجعيّة، وتحديد العمليات المراد تحسينها بشكل دقيق، قبل البدء بإجراء الاتصالات مع شركاء المقارنة المرجعيّة، وكذلك استخدام أساليب القياس المناسبة؛ للتعرف على الأداء الحالي للمؤسسة، ومع وجود شركاء للمقارنة المرجعيّة تتوفر لديهم الرغبة الصادقة في عملية تبادل المعلومات، والخبرات، والتجارب، وبعدها يأتي اختيار فريق عمل تتوفر لديهم الخبرة الجيدة في القياس، والمقارنة، وإعداد خطوات العمليات، واستخدام طرق التحسين المختلفة، وتوفير أنظمة للمعلومات والبيانات، وفي الأخير يجب الإسراع في إعداد وتنفيذ المقارنة المرجعيّة؛ نظرا للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، ولأنّ الأهداف التي يتمّ المقارنة معها تعتبر أهداف ديناميكية ومتطورة.

### 11.3.2 الخاتمة:

المقارنة المرجعية تجعل المؤسسات منها مؤسسات التعليم العالي قادرة على تشخيص مشكلاتها من خلال مقارنة أداء الوظيفي للعاملين فيها، والذي انعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي مع أداء المؤسسات الأخرى الأفضل، وهذا يجعلها في وضع تنافسي.

ولقد تطرقت الباحثة في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية لأداء المقاييس العالمية، واستعرضت فيها: مفهوم المقارنة المرجعية وأخلاقياتها، وتاريخ نشأتها، وأنواعها، وعجلتها، ثم المعوقات، ومنافع المقارنة المرجعية، وخطوات تطبيقها، والعوامل المؤثرة على نجاحها.

واستنتجت أنّ المقارنة المرجعية تقوم على أساس فكرة الاستفادة من تجارب الآخرين، ومحاولة تطبيقها للحصول على الأداء الأفضل، كما تعتبر من أفضل الأساليب الحديثة؛ لأنها توفر العديد من المنافع التي تعود على المؤسسة، وذلك إذا طبقت بمنهجية صحيحة.

### 4.2 المبحث الثالث: منهجية تحسين الأداء:

#### 1.4.2 التمهيد:

(أبو هاني، 2018) حسب (قتلان، 2016م) بدأت المؤسسات منها مؤسسات التعليم العالي في التفكير، وفي البحث عن طرق جديدة، ومعايير ملزمة لتحقيق البقاء، والاستمرار، وعدم الاندثار، فأصبح مفهوم الأداء له اهتمام كبير؛ ليكون معياراً يُقاس به عمل المؤسسات، ولإجراء المقارنات، والتقييم في أعمال

هذه المؤسسات فيما بينها، وتدعيم القدرة التنافسية، ولهذا أصبح هذا المفهوم من ضمن التفكير الإستراتيجي، وأصبحت المؤسسات ومنها الجامعات تهدف إلى تحقيق الأداء الأفضل.

#### 2.4.2 مفهوم الأداء :

أشار (شريف، 2018) في دراسته حسب (عبد المحسن 1997 ص13) لمقصد مفهوم الأداء حيث هو المخرجات (النتائج)، والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، ولهذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف، والوسائل اللازمة لتحقيقها، بمعنى آخر أنه يربط بين أوجه النشاط، وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

وذكر (شريف، 2018) حسب (p 2013 others and Salajegheh .479) "إنّ الأداء على أنّه معيار لقياس نتائج القرارات، وعمليات المنظمة، والذي يحدد معدل الإنجاز فيها".  
ويذكر (أبو هاني، 2018) وفق (المانع، 2006م) في تعريفه للأداء " بأنه جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات، سواء كانت هذه المخرجات منتجات، أو خدمات ذات مواصفات محددة بأقل التكاليف".

ويرى (أبو هاني، 2018) حسب (فهد، 2010م) في تحسين أداء العاملين: " هو عبارته عن استخدام جميع الموارد المتاحة؛ لتحسين المخرجات، أو الإنتاجية، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصائبة التي تستخدم الموارد بالطريقة المثلى".



ولتوضيح مفهوم الأداء، من خلال مفهومين، وهما: الفاعلية والكفاءة، اللذان لهما علاقة مباشرة بالأداء، فالفاعلية وفق ما ذكره (لبراو، 2014) في دراسته، هي: "القدرة على تحقيق الأهداف، والوصول إلى النتائج التي تمّ تحديدها سابقاً"، وأما الكفاءة، فهي: "القدرة على تحقيق الأهداف وبأقل التكاليف".

#### 3.4.2 علاقة المقارنة المرجعية بالأداء:

ذكر (بلاسكة و مزياي، 2013) في دراسته حسب (Franck Brulhart, 2009, p.204) عن علاقة المقارنة المرجعية بالأداء، حيث وضح أنّ المقارنة مع المنافسين، تُمكن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يسير فيه المنافسون نحو التحسن والتطور، واكتساب المعارف والخبرات والإبداع، فإذا كان معدل المؤسسة أقل معدل للمنافسين، فإنّه يُعدُّ نذير خطر.

وأشارت الدراسات أنّ نسبة 82% من المعلومات، يمكن أن تحصل عليها المؤسسة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية؛ لأنّ مقياس المقارنة يعتبر من أقوى الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين أدائها، ومعرفة معدل المنافسة، والنجاح في تحقيق الأهداف.

وأثبتت دراسات أمريكية، أنّ النتائج التي تمّ التوصل إليها في المؤسسات، هي التي تمّ إجراء المقارنة المرجعية عليها، وتحسن مستوى أدائها في مختلف المجالات بنسبة تصل إلى 90%.

#### 4.4.2 مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء:

إنّ من أهم مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء:

نكر (بلاسكة و مزياني، 2013) في دراسته حسب (David Francis, 2010, p. 58) إنّ

استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة، والاعتماد عليها لتحسين الأداء، أصبح اتجاه المؤسسات العالمية اليوم؛ لما لها من أهمية بالغة، خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل، ووحدة المنافسة، وأنّ أداء المؤسسة أصبح الهدف الذي تسعى إليه كافة المؤسسات، من أجل الرقي والتطور، وعليه فإنّ استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الأداء يوفر للمؤسسة العديد من المزايا، نذكر منها:

– توفر المقارنة المرجعية الخبرات، والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، وفق ما يقول Malhoter، وأنّ الفكرة يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتطورة، والتي تعكس المفهوم الذي ينصّ على أنّ الأعمال سوف تتغير كلياً، أو بشكل متزايد في الأسواق المستقرة ذاتياً، كما يمكن للمسؤولين التنبؤ بالتغيرات.

– المقارنة المرجعية توجّه كلّ جهود التحسين في المؤسسة نحو تقديم منتج، أو خدمة جديدة، بأسرع وقت ممكن، وبأحسن جودة، وبأقل التكاليف؛ لتحقيق مستوى الرضا، وكلّ هذه العوامل تمثّل عوامل النّجاح بالنسبة للمؤسسات، منها مؤسسة التّعليم العالي.

– توجد مقاييس أداء خارجية تؤدي إلى زيادة الكفاءة، والفعالية، وتوجد مقاييس أداء داخلية تجعلها أكثر تنافسية.

– يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة من سرعة تكيّفها مع التغيرات الحاصلة في البيئة، كما تساعدنا التغذية الراجعة في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة.

- الحصول على أفكار، وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له، وكذلك التجارب الفاشلة، والوقوف على أخطائه وتصحيحها.

#### 5.4.2 تقييم الأداء الوظيفي:

المقارنة المرجعية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقييم الأداء؛ لأنّ المقارنة المرجعية هدفها هو الوصول إلى تقييم جيد للأداء، لكافة العاملين سواء في نفس المؤسسة، أو خارج المؤسسة.

وأشار (أبو هاني، 2018) في دراسته حسب (نصر الله، 2002م) أنّ عملية تقييم الأداء الوظيفي: هي تلك العملية التي تقيس كفاءة العاملين، وصلاحيتهم، وسلوكهم، وإنجازاتهم في عملهم الحالي؛ لتتعرّف على مدى قدرتهم في تحمل المسؤوليات الحالية، واستعدادهم لمناصب أعلى في المستقبل، وأمّا حسب (العثمان، 2003م) فيعرّف تقييم الأداء: بأنه أداء العاملين المسندة إليهم الكفاءة، التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل؛ لتحقيق بذلك رضا المسؤولين في المنظمة، ورضا الجمهور المتعامل مع هؤلاء العاملين.

#### 6.4.2 مقاييس الأداء الوظيفي:

أشار (said & others, 2015) في دراسته للأداء الوظيفي، نقاش (Oluseyi) و Ayo (2009) بأنّ الأداء الوظيفي مرتبط بالاستعداد والانفتاح؛ لمحاولة تحقيق جوانب جديدة من الوظيفة، والتي بدورها ستؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد، ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنّه "جميع السلوكيات

التي ينخرط فيها الموظفون أثناء العمل". وأمّا خان وآخرون (2009)، ذكروا أنّ قدرًا لا بأس به من سلوك الموظفين المعروض في العمل، لا يرتبط بالضرورة بالجوانب الخاصة بالوظيفة، ويعدّ أداء الموظف الجيد أمرًا ضروريًا للمؤسسة؛ نظرًا لأنّ نجاح المؤسسة يعتمد على إبداع الموظف، وابتكاره، والتزامه، (Kreisman، 2002)، ويشير الأداء الوظيفي إلى مدى جودة أداء الشخص في عمله، وكما تمّ تعريف الأداء الوظيفي على أنّه أداء العمل من حيث الجودة، والجودة المتوقعة من كلّ موظف (خان وآخرون، 2009)، إلى جانب ذلك عرّف تشودري وشارما (2012) الأداء الوظيفي على أنّه السلوك المنقذ بما يتماشى مع الأهداف المحددة للمنظمة، ومن العوامل الحاسمة في الأداء الوظيفي العالي، قدرة الموظف نفسه (Salanova et al.، 2005).

#### 1.6.4.2 منظور الرضا الوظيفي:

تظهر العديد من الدراسات، أنّ رضا الموظفين هو أحد أقوى العوامل التي تنبؤ بأداء الشركة الإيجابي على المدى الطويل.

ويرتبط الرضا الوظيفي المرتفع أيضا بالأداء، فالموظفون الذين يشعرون بالسعادة، والرضا في وظائفهم، وهم أكثر عرضة للتعامل مع المهام؛ للقيام بها بحماس.

فالولاء هو أمر إيجابي آخر، يأتي مع الرضا الوظيفي، ومن خلاله يشعر الموظفون بوجود رابط للمؤسسة، وأنّ العمل الذي يقومون به له تأثير على نجاح المؤسسة بشكل عام، ويقال من الدوران الوظيفي الذي عرّفه (أبو هاني، 2018) في دراسته حسب تعريف (العديلي، 1981) بأنّه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية، والمادية، والبيئة، التي تحمل المرء على القول: "إنني راضٍ في وظيفتي".

وأشار (أبو شهاب المري و القواسمة، 2020) في دراسته وفق ما ذكره (حريم،2004) أنّ الرّضا الوظيفي يعتبر من أهمّ الاتجاهات المتعلقة في العمل، لهذا حظي باهتمام المدراء، واهتمام الباحثين، والكتاب في دراسته باستمرار، ويعود السبب في ذلك أنّ الرّضا الوظيفي يزوّد المدراء والقائمين في الإدارات بالآراء، والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل بالرضا، بينما يعرف (حسن،2001) الرّضا الوظيفي بأنّه "الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته".

وذكر (أبو شهاب المري و القواسمة، 2020) حسب (عبد الباقي، 2003) أنّ تحقيق الرّضا الوظيفي

الداخلي للعاملين في المؤسسة، يؤدي إلى تحقيق عدّة مزايا، نذكر منها:

- تحسين وتطوير مستوى الجودة.
- كسب رضا وولاء وانتماء العملاء للمنتجات، أو خدمات المؤسسة.
- الاستقرار والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المشاكل، والتحديات، والمنافسة الخارجية.

#### 2.6.4.2 منظور المهارة:

يرتبط فهم واجبات العمل بشكل مباشر بمجموعة مهارات الموظف، فإذا كان الموظف يمتلك المهارات المناسبة في مكانه، فهو قادر على فهم وظيفته، وما هو متوقع منه، وينخفض إنتاج الموظف عندما تكون هناك فجوة بين ما يحتاج الموظف إلى معرفته، ومجموعة مهاراته الحالية.

وأشار (أبو هاني، 2018) في دراسته وفق تعريف (كوتريل، 1999) أن المهارة: هي القدرة على الأداء، والتعلم الجيد في أي وقت نريد، ويستخلص عبد الشافي رحاب (1997م، ص213) تعريفا للمهارة بأنها "شيء يمكن تعلمه، أو اكتسابه، أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة، والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة، وطبيعتها، وخصائصها، والهدف من تعلمها."

ومن المهارات التي تجعل الأداء جيداً هي القدرة على حلّ المشاكل، والقدرة على العمل ضمن فريق يتّصف بعدة خصال، منها: الصفات القيادية، ومهارات التّواصل، والذكاء، والكفاءة، وإدارة الوقت، والكفاءة الفنيّة، بالإضافة إلى المهارة التّنظيميّة.

وبشكل عام المهارات توتّر على الأداء والإنتاجيّة؛ حيث تشير الدلائل إلى أنّ مستويات المهارة مرتبطة بالإنتاجيّة، فالأشخاص الأكثر مهارة ينتجون سلعاً، وخدمات ذات قيمة أعلى بشكل أكثر كفاءة، ويمكن الاستنتاج أنّه كلما زاد تعلّم الموظفين، واستخدامهم للمهارات المكتسبة، مثل: مهارات التعامل مع الآخرين، ومهارات حلّ المشكلات، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات الاتصال، ومهارات القيادة، وما إلى ذلك، تحسن الأداء الوظيفي، وبالتالي زيادة الإنتاجيّة.

## 3.6.4.2 منظور التحفيز:

يعتبر التحفيز بمثابة مؤشر على الأداء الوظيفي، وبعبارة أخرى محددات الأداء الوظيفي للموظف هي الدافع، والقدرات، والمهارة، وبالتالي يعتبر الموظفون المتحمسون أصحاب المستويات العالية من المشاركة الوظيفية عناصر مهمة للمؤسسة.

إن رضا العاملين والاحتفاظ بهم، مسألة مهمة للإدارة، والمؤسسات التعليمية بشكل عام، وكما أشارت إليه نظريات الموارد البشرية التقليدية، والتي طورها (ماسلو) و(هيرزبرغ) منذ حوالي 50 عاما، إلى أن العاملين الراضين يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية، وإبداعا، والتزاما في عملهم، فالعامل البشري ضروري للإنتاجية، ويعتمد نجاح استراتيجية تحسين الإنتاجية على التزام العاملين، ورضاهم الوظيفي ومهاراتهم، وتحفيزهم، وتتكون نظرية (ماسلو) من هرم يعتمد على خمس مستويات، هي: البقاء الفسيولوجي، (أو الأساسي)، السلامة الجسدية، والعقلية، الشعور بالانتماء، والإنجاز، والإبداع، والنمو، وتحقيق الذات، وكما تقترح نظرية (هيرزبرج) مجموعتين من العوامل: النظافة (التي ترضي)، والتحفيز. ولقد استخدمت الباحثة مصطلحي "الرضا الوظيفي" و"الدافع" بالتبادل، حيث يوجد اختلاف بين المصطلحين، فالرضا الوظيفي: هو تلبية حاجة الفرد العاطفية لحالة وظيفته الحالية، في حين أن الدافع هو: القوة الدافعة لمتابعة وتلبية احتياجات الفرد، ويمكن تطبيق نظريات (ماسلو) و(هيرزبرغ) بسهولة في مكان العمل، حيث يمكن للمديرين مساعدة العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي العام، والذي مع الدافع الداخلي للموظف، يزيد من الأداء في الوظيفة.

كما ذكر (said و others، 2015) في دراسته أنّ التحفيز هو: الحماس المتأصل للموظف حول الأنشطة المتعلقة بالعمل، والسعي لتحقيقها، وبالنسبة إلى (تشودري وشارما، 2012)، (said و others، 2015) حيث يرون أنّ الدافع: هو الدافع الداخلي الذي يجعل الشخص يقرر اتّخاذ إجراء في الوقت الحاضر، أو لاحقاً، وأشار (أبو هاني، 2018) في دراسته وفق ما ذكره (مدني، 1999م) في تعريف (ستيرز ومورتر) أنّ التحفيز: هو دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره.

أمّا تعريف (برسلون وستاينر): هو أنّ التحفيز عبارة عن شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين، للوصول إلى تحقيق أهداف معينه.

ولقد أشار (said و others، 2015) في دراسته أنّ تحفيز الموظف: هو عملية يكون من خلالها فرد واحد لديه الرغبة في تلبية احتياجاته، والاحتياجات الفردية يمكن أن تكون احتياجات البقاء، والسّلامة، والاجتماعية، والاحترام، وتحقيق الذات، وهذه الحاجة ستعود الفرد إلى الأداء، وحسب (جادل شودري وشارما) (2012) فإنّ الموظفين المتحمسين يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجيّة من الموظفين غير المتحمسين بطريقة مذهلة، وستكون النتيجة جيدة، وستؤدي إضافة موظف متحمس إلى تحفيز الموظفين الآخرين في المكتب.

وتظهر الدّراسة عند (تشودري وشارما) (2012) أنّ دافع الموظف له تأثير مباشر على الكسب والتّمتية، ويحاول الموظف ذو الدوافع العاليّة بذل قصارى جهده في تنفيذ كلّ جانب من جوانب واجباته، ومسؤولياته، كلّ ذلك بلا شك سيؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظف، وإلى زيادة القيمة للمنظمة،



أو المؤسسة نفسها، وكذلك إنتاجية الموظف، وحتى تتحقق زيادة فعالية العمل، والأداء، من المهم معالجة عدد من القضايا، من أهمها:

-زيادة الحافز بين الموظفين مما يجعلهم يشعرون بالرّضا عن عملهم، وزيادة الرّفاهية المرتبطة بعملهم بشكل عام، وفقا لـ ( Bogdanova & Naunivska ، 2008) يجب أنّ يكون الشّخص المتحمس على دراية بأهداف معينة، تمّ تحقيقها بطرق معينة، وفقاً لكيفية تنسيقه، أو تنسيقها للدافع، لتحقيق تلك الأهداف (Owusu،2012)، وهذا يعني أنّ الشّخص المتحمس هو الأنسب للأهداف التي يريد تحقيقها؛ لأنّه على دراية كاملة بهذه الافتراضات، لذلك عندما يتمّ تحفيز العمال، فإنّ قدرتهم على زيادة الإنتاجيّة ستكون عالية على حسب (علي وأحمد، ISSN 2039-2117 عبر الإنترنت)، والثّناء على الموظفين لإظهار تحسن، أو استخدام المنهجية الصحيحة حتى ولو لم تتحقق النّتائج النهائية، فيمكن أنّ يشجعهم على تحسين، وإعادة صياغة النّكسات كفرص للتعلّم باستمرار، ويمكن أنّ يعزز ذلك بيئة الأمان النفسي، ويساهم أيضا بشكل أكبر في رؤيتهم، فالنّجاح يمكن التحكم فيه من خلال استخدام استراتيجيات مختلفة، وتحديد أهداف قابلة للتحقيق.

## 7.4.2 الخاتمة:

إنّ الاهتمام بالأداء في تزايد لدى المنظمات، والمؤسسات؛ كونه ملخص الجهود التي بُذلت، أو نتيجة للأنشطة، والفعاليات التي مارستها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، ومن هذه المحددات، أو المقاييس، هي: المهارة، والتحفيز، والرّضا الوظيفي، فقد دأبت المنظمات على قياس أدائها من خلال استخدام أساليب القياس المختلفة، منها: تقييم الأداء يساعد على الكشف عن العيوب، والأخطاء؛ لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات التي قد تحدث، وتوجيه العمل نحو المسار الصحيح، والمقارنة المرجعيّة، لذلك تطرقت الباحثة في هذا المبحث إلى التّعرف على منهجية تحسين الأداء، كما تناولت فيه مفهوم الأداء، وعلاقة المقارنة المرجعيّة بالأداء، وأهم مزايا استخدام المقارنة المرجعيّة كأداة للقيادة، وتحسين الأداء، وتقييم الأداء الوظيفي، ومقاييسه.

## 5.2 خاتمة عامة

لقد تمّ في هذا البحث بيان أهمية مقاييس الأداء العالمية، منها المقارنة المرجعية في تقييم الأداء الوظيفي الذي أتاح الفرصة للتعرف على نواحي القصور في الأداء المؤسسي لمعالجتها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء، وهذا كلّه انعكس إيجابيا على أداء المؤسسة، وربحها، وتفوقها على باقي المؤسسات الأخرى.

وللتعمق في هذا الموضوع، تمّ تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث، حيث تطرق البحث الأول: التعريف بالمفاهيم الأساسية للأداء المقاييس العالمية، والعلاقة بين هذه المقاييس، وتناولنا بالتالي مفهوم إدارة الجودة، وأخلاقياتها، وعلاقة المقارنة المرجعية بإدارة الجودة الشاملة، والعلاقة بين المقارنة المرجعية، وأسباب انتشار تقنية المقارنة المرجعية.

أما المبحث الثاني: تمّ التطرق إلى التعرف على المقارنة المرجعية، من خلال مفهومها، وأخلاقياتها، وعجلة المقارنة المرجعية، وأنواعها، وتطرقت الباحثة في المبحث الثالث: عن منهجية تحسين الأداء، وتناولت فيه مفهوم الأداء، وعلاقة المقارنة المرجعية بالأداء، وأشارت إلى بعض أهم المزايا في استخدام المقارنة المرجعية كأداة للقيادة، وكذلك تحسين الأداء الوظيفي، وتقييمه، ومقاييسه.

ومن الأسباب التي دعت إليها الباحثة للبحث في هذا النطاق، هو إنّ مؤسسات التعليم العالي تفتقر إلى تطبيق المقاييس العالمية في جانب الأداء، من ضمنها تقنية المقارنة المرجعية لتحسين الأداء الوظيفي، وحتى وإن كانت تعمل، فإنّ عملها لا يكون بالمستوى المطلوب، الذي يمكّنها من منافسة

الخدمات التّعليميّة المقدّمة في الخارج، علاوة على ذلك رفاهية البلاد، ورضا العملاء، فكلّاهما يعتمدان على إمكانية تقديم أفضل للخدمات التّعليميّة، وبنوعية جيدة، وبأقل التكاليف، فقد تحتاج مؤسسات التّعليم العالي بالبلد إلى ضمانات تؤكّد لهم جودة العمليّة التّعليميّة، ولهذا يبحثون عن التّميّز، والإبداع.

ولإيمان الباحثة من أنّ مقاييس النّجاح في جميع مؤسسات التّعليم العالي، هو تقديم أفضل للخدمات التّعليميّة وبأقل التكاليف، وأضافت الباحثة أسباب أخرى لاختيارها الموضوع، وهو أثر رغبة مؤسسات التّعليم العالي اليوم في تعقب فلسفة التّغيير بطريقة متطورة، وللحصول على مميزات تنافسية جديدة للخدمات التّعليميّة، ووضع أهداف وغايات واضحة، وتعزيز رغبة الإدارة، والعاملين على إجراء التّغييرات نحو الأفضل، والمساهمة بشكل كبير في التطوير، والإبداع، سواء على مستوى الفرد، أو على مستوى المؤسسة ككل حتى تساعد في زيادة خبرة العاملين في المؤسسة، وزيادة مهاراتهم عن طريق مقارنة الأداء الوظيفي بالأفضل، التي بدورها تساهم بشكل كبير في تحقيق منافع إضافية للمؤسسة، وتلافي الأخطاء التي وقعت بها المؤسسات الأخرى من خلال إجراء عملية المقارنة، ممّا يساعد على نقص العيوب في الممارسات التّعليميّة، ومثل ما أشارت إليه (أمينه) في دراستها (سهل، 2011) أنّ من بين الأسباب التي دفعت إلى الاهتمام بموضوع الجودة حسب (كامل، 1114، ص 2) هو ازدياد أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التّعليم العالي من مختلف أنحاء العالم في الثّمانينات من القرن الماضي، وممّا أدى إلى تنوع كبير في أهداف التّعليم العالي، ومجالاته، وبرامجه، ورافق هذا شحّ في الموارد المالية لمؤسسات التّعليم بشكل عام، ممّا أثار مخاوف المسؤولين في مؤسسات التّعليم العالي من تراجع في المستويات التّعليميّة في حالة عدم التّركيز في ضمان الجودة، ونوعيّة التّعليم الجيدة.

كما أن إدراك مسؤولي مؤسسات التّعليم العالي بأنّ نجاح المؤسسات اقتصاديا يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، ذلك من خلال إعداد برامج تعليميّة، وتدريبية جيدة النوعيّة، وأضافت (أمينه) سهل، 2011) في دراستها حسب المتبولي (1113، ص 274) أسباباً أخرى لإدخال الجودة في مؤسسات التّعليم العالي؛ لأنّ الجودة الشّاملة تهتمّ باحتياجات الطلاب، والتكلفة الاقتصادية، وترتيب الأولويات التربوية، ويتطلّب ذلك أن تخضع المؤسسات التعليمية وإدارتها إلى التّقييم المستمر.

ومن المعلوم أنّ الجودة الشّاملة تتأثر باقتصاديات الدول، وهذا يعني أنّ البحث عن بدائل، ومصادر تمويل جديدة للتعليم أصبح مطلباً ضرورياً، فالجودة الشّاملة تنمي الإبداع، والإبداع يتطلب توفير بيئة دراسية تعليمية حاضنة، ومناسبة، وكما تتطلّب تطوير الكادر الأكاديمي، والعاملين في المؤسسة، وترى أمينه (سهل، 2011) حسب (p191,1996, and Teeter Lozier) بأنّ المؤسسات التّعليمية البطيئة في استخدام إدارة الجودة الشّاملة، ستفقد الفرصة لقيادة التّغيير نحو أسوأ الأحوال، وتصبح أقلّ علاقة بعالم الأعمال.

ويقترح هذا البحث أنّ الدوافع والمهارة والرّضا الوظيفي للعاملين، يمكن أن تكون أداة ذات قيمة في قياس مستوى الأداء الوظيفي، لكلّ من الإدارة، والموظف نفسه، ويعتمد ذلك على كيفية تفاعلها والاعتماد على كلّ منهما للأخر، من خلال توفير الدّعم الفردي، والتّشجيع لكلّ موظف من خلال الفهم لاحتياجاتهم الفردية، والتفضيلات الشخصية، وتوفير بيئة عمل جيدة، ممّا يقلّل من معدل الدّوران بين الموظفين.

وفي الأخير، يهدف البحث إلى الترويج لبحوث أفضل، من أجل فهم وإدراك أثر التطور للمقاييس العالمية، على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، كما يمكن أن يساهم هذا البحث بشكل ملحوظ، نحو التطورات النظرية في المستقبل في قالب قطاع مؤسسات التعليم العالي.

## ثانياً الدّراسات السّابقة:

### 1.2 الرّبط بين المتغيرات:

في الجدول أدناه يوضّح وجه المقارنة بين الدراسة الحاليّة مع الدّراسات الأخرى..

جدول (1.2) الرّبط بين المتغيرات.

## 2.2 جدول للدراسات التجريبية:

طبيعة العلاقة والاتجاه بين المتغير المستقل، والمتغيرات الأخرى في الدراسات التطبيقية.

جدول (2.2) الدراسات التجريبية.



دراسة	الحالية	(أبو هاني، 2018)	(عطيان و نور، 2014)	(لبراو، 2014)
<b>العنوان</b>	أثر المقارنة المرجعية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي العمانيّة.	أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرّباط الجامعيّة بغزة دراسة حاله.	بعنوان أثر المقارنة المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن.	دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
<b>المتغير المستقل</b>	المقارنة المرجعية	المقارنة المرجعية	المقارنة المرجعية	إدارة الجودة الشاملة
<b>المتغير التابع</b>	الأداء الوظيفي	تحسين أداء العاملين	التّحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات.	تحسين أداء العاملين.
<b>المجتمع</b>	مؤسسات التعليم العالي	كلية الرّباط الجامعية	شركات صناعة الأدوية في الأردن.	في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
<b>العينة</b>	156 حيث تمّ توزيع الاستبانة الإلكترونية للعينة عشوائيا بمختلف مؤسسات التعليم العالي، وتوزيعها ورقيا في جامعه الشرقية.	131 بأسلوب المسح الشّامل.	عددها 10 شركات حيث تمّ توزيع 10 استبانات كافة الشّركات الأردنية.	--

الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	المنهجية
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	----------

التّرقيم	الدّراسة	المتغيّر المستقل	المتغيّر التّابع	أسئلة الدّراسة	المنهج المتبع	أدوات الدّراسة	طبيعة العلاقة	اتّجاه العلاقة
1	ـ (أبو شهاب المري و القواسمة، 2020)	أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعيّة.	على الأداء التنظيمي دراسة حالة وزارة العدل القطريّة.	ما أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعيّة على الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية؟	التحليل الوصفي	الاستبيان	يوجد علاقة	طردية
2	ـ (الصومالي، باجنيد، و زكي، 2020)	القيادة الإبداعية.	في تحسين أداء العاملين.	ما دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظة جدة؟	التحليل الوصفي	الاستبيان	يوجد علاقة	طردية
3	ـ (شميلان، 2019)	جودة الحياة الوظيفيّة بالقطاع الحكومي.	أداء العاملين	ما مستوى تأثير تحسين وجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الحكومية بالسعودية؟	دراسة المنهج الميداني.	استمارة استسقاء	يوجد علاقة	طردية
4	ـ (أحمد، خضر، و عزيز، 2019)	دور بطاقة الأداء المتوازن كأساس للمقارنة المرجعيّة في عينة من الشّركات.		ما أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن باستخدام المقارنة المرجعيّة لتحديد مدى ملائمة مقاييس الأداء المستخدمة حالياً في قياس أداء الشّركات السياحية؟		المقابلات الشّخصية، والميزانيات العمومية والتقارير المالية من الشّركتين، الاستبانة.	يوجد علاقة	طردية

						السياحية في إقليم كوردستان.		
طردية	يوجد علاقة	الاستبانة	المنهج الوصف التحليلي	ما متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة؟	جودة البيئة المدرسية	المقارنة المرجعية كأداة فاعلة للضمان.	عساف، نيسان/ 2018 م).	5
طردية	يوجد علاقة	الاستبانة	المنهج الوصف التحليلي	ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير معدّل؟	أثر الجودة على الأداء المؤسسي. الدور المعدّل للثقافة التنظيمية.	إدارة الجودة الشاملة الموجهة.	شريف، 2018)	6
طردية	يوجد علاقة	بالكتب والدوريات والأبحاث العربية والأجنبية المتوفرة في المكتبات والمنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).	دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الألبان / أبو غريب.	هل تهتم إدارة الشركة العامة لمنتجات - 2الألبان في (أبو غريب) بإجراء التحليل؟ هل تستخدم الشركة العامة لمنتجات الألبان في (أبو غريب) أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية مثل (التكلفة المستهدفة، هندسة القيمة، المقارنة المرجعية) في تخفيض تكلفة تصميم المنتج؟	في تصميم تكلفة المنتج.	التحليل الاستراتيجي. هندسة القيمة والمقارنة المرجعية.	السامرائي و العبيدي، 2018)	7

طردية	يوجد علاقة	استبيان	الوصفي التحليلي	كيف يمكن لمدخل المقارنة المرجعية أن يساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية قيد الدراسة؟	في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية.	المقارنة المرجعية	ـ (بختة و عجال، 2018)	8
طردية	يوجد علاقة	الاستبيان والمقابلات	الوصفي التحليلي	ما هو أثر أسلوب المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية؟	على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية	المقارنة المرجعية	ـ (هاني، 2018)	9
طردية	يوجد علاقة	دراسة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة.	الوصف التحليلي	إلى أي مدى تساهم المقارنة المرجعية في تطوير أداء المؤسسات؟	كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة.	المقارنة المرجعية	ـ (حسانين، مايو 2018 م)	10
طردية	يوجد علاقة	المقابلات والزيارات الميدانية.	دراسة تطبيقية	- هل يمكن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المعمل عينة الدّراسة؟ - كيف يمكن أن يؤثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي؟	في تحسين الأداء المالي للشركات الإنتاجية في معمل اسمنت الكوفة.	دور المقارنة المرجعية	ـ (هاتف و شعلان، م2018)	11
طردية	يوجد علاقة	المقابلات الشّخصية والملاحظة الميدانية والتقارير السنوية للمصرفين (عينة	دراسة حالة تطبيقية.	كيف يمكن للمقارنة المرجعية من تحقيق الأداء الأفضل في المصارف؟	في تحسين الأداء المصرفي.	المقارنة المرجعية	ـ (جبارغزاي و أحمد، 2016)	12

		البحث) للسنوات (2008- إلى 2012) وقد تمّ تحليل البيانات باستخدام المؤشرات.					
طردية	يوجد علاقة	الاستبانة	الوصف التحليلي			ممارسات المقارنة المرجعية وأداء محلات السوبر ماركت في مقاطعة نيروبي.	13 ( K, 2016)
		الاستبانة				قياس التزامات الأطراف في تنفيذ مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص القائمة على الامتياز في نيجيريا.	14 (Opawole & Jagboro , 2016)
طردية	يوجد علاقة	الاستبانة	الوصف التحليلي	ما مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى بأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوى العامة بقطاع غزة؟	التفوق التنافسي	إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية.	15 _ (البطة، 2015)

16	_(إيمان، 2015)	دور المقارنة المرجعية	تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية.	ما دور المقارنة المرجعية في تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية؟	الوصفي التحليلي	المسح المكتبي للاطلاع على مختلف المراجع والوثائق المتحصل عليها من المؤسسة.	يوجد علاقة	طردية
17	_(لبراو، 2014)	إدارة الجودة الشاملة	تحسين أداء العاملين	ما علاقة توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مستوى أداء العاملين؟	التحليلي الوصفي	الاستبانة	يوجد علاقة	طردية
18	_(سلمان، فرج، و احمد، م2014)	دور المقارنة المرجعية	في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الإسلامي وبنك التضامن الإسلامي.	ما أثر استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة؟		الدراسات والأدبيات	العلاقة	طردية
19	_(عطياتي و نور، 2014)	المقارنة المرجعية	في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات على شركات صناعة الأدوية في الأردن.	ما واقع استخدام شركات صناعة الأدوية لأسلوب المقارنات المرجعية في عمليات التحسين المستمر لكل من المنتجات والعمليات؟	دراسة ميدانية	المراجعة النظرية الشاملة لأدبيات الموضوع، والاستبانة.		

طردية	يوجد علاقة	المسح المكتبي للاطلاع على مختلف المراجع	دراسة ميدانية دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي.	كيف تساهم المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداة ملبنة الحضنة؟	قيادة تقييم أداء المؤسسات.	المقارنة المرجعية	إِبلاسكة و مزباني، (2013)	20
طردية	يوجد علاقة	الاعتماد على مؤشرات الأداء الخاصة بالمطارات التي حددتها منظمة الطيران المدني الدولي.	التحليل الوصفي	ما دور المقارنة المرجعية في تقييم أداء مطار بغداد الدولي؟	في تقييم أداء المطارات.	دور المقارنة المرجعية	(كحيط، 2013م)	21
		الاستبانة	البحث التجريبي			استكشاف الممارسات المعيارية الحالية في قطاع الفنادق المصرية.	(Nasser, 2012)	22
طردية	يوجد علاقة	المسح المكتبي للاطلاع على مختلف المراجع والوثائق المتحصل عليها من المؤسسة.	الوصفي التحليلي	دراسة أسلوب المقارنة المرجعية كأداة من أدوات التحليل التنافسي ومدى فعاليتها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.			إِغريبي، (2012)	23



		الاستبانة				تقييم الأقران لتطوير المقارنة المرجعية في القطاع العام.	cappelli ، Guglielmetti ، mattia ،Merli ، Renzi(2011 ،	24
-	لا يوجد علاقة	الاستبانة	الوصفي التحليلي	التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.	أداء المؤسسة التعليمية.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	سهل، 2011)	25
طردية	يوجد علاقة	الاستبانة	الوصفي والتحليلي	ما مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفرق التنافسي لدى البنوك الكويتية؟	التفوق التنافسي	مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الإلكترونية.	المطيري، 2010)	26
		الاستبيان	دراسة استقصائية			التحقيق في الاعتماد وتنفيذ المقارنة المرجعية.	(Adebanjo, Abbas, & Mann, 2010)	27
		استبيان ومراجعة الأدبيات، المقابلات الهاتفية ومجموعات التركيز.				قياس (المقارنة المرجعية) جودة الخدمة لناقلات الحاويات في المحيطات باستخدام برنامج AHP	(Kannan, 2010)	28
طردية	يوجد علاقة	دراسة الأدبيات.	دراسة حالة، بحث تجريبي	ما أثر المقارنة المعيارية في تحسين جودة عملية المشتريات العامة؟	في المشتريات العامة	المقارنة المرجعية	(Raymond, 2008)	29

		للبيانات الثانوية من المنشورات، استخلاص المعرفة من العديد من المشاريع البحثية.	في العلاقات بين الرئيس والوكيل في القطاع العام.	تطبيقات المقارنة المرجعية في العلاقات بين الرئيس والوكيل في القطاع العام.	في العلاقات بين الرئيس والوكيل في القطاع العام.	المقارنة المرجعية	، Andersen ) ، و Henriksen ، و Spjelkav(2008 ،	30
		الاستبيان، ونتائج الأدبيات.	الدراسة التجريبية			المقارنة المرجعية وقياس الأداء: تحليل إحصائي.	، )Moffett ، Anderson-Gillespie ، و McAdam(2008 ،	31
طردية	يوجد علاقة	---	الأسلوب الوصفي التحليلي	مدى فاعلية المقارنة المرجعية في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية ومدى إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح.	تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح.	بعنوان فاعلية المقارنة المرجعية.	_(إسماعيل، 2007)_	32
		البريد العادي				قياس (المقارنة المرجعية) أداء مشاريع التصميم والبناء: تطوير مؤشر نجاح المشروع.	)W.M. Lam ،P.C. Chan ، و W.M. Cha(2007 ،	33

		جمع البيانات من دراسات الحالة والمصادر الثانوية لتحديد ممارسات النشر الرائدة.	الأسلوب الوصفي التحليلي،			المقارنة المرجعية الممارسات نشر الاستراتيجية	، Saunders ،Mann ، ، Smith (2007 )	34
		الاستبيان				المقارنة المرجعية القدرة التنافسية السلوفانية من خلال نظام المؤشرات.	، Kovačič (2007 )	35
طردية	يوجد علاقة	مراجعة الدراسات الاستقصائية الصناعية ودراسات الحالة المنشورة مقابلات		تطبيق أو أثر المقارنة المرجعية في القطاع الغير ربحي في أستراليا	في قطاع غير ربحي في أستراليا	المقارنة المرجعية	، Tyler(2005 )	36

## 3.2 التّقيب على الدّراسات السّابقة:

تمّ عرض 36 دراسة من الدّراسات السّابقة المتعلقة بموضوع الدّراسة الحاليّة، وتتنوع بين دراسات عربية، وأجنبية، وكان أحدثها 2020، وأقدمها 2005، وقد غلب على تلك الدّراسات استخدام المنهج الوصفي، ولاحظت الباحثة أنّ جميع الدّراسات السّابقة، والتجارب العربية تعددت أهدافها، وتساؤلاتها، ومحاورها، ونتائجها، كما أنّها تمثل أهمية، وأثرا لموضوع الدّراسة بشكل عام.

وقد استفادت الباحثة من خلال هذه الدّراسات السّابقة الخلفية النظرية في تطوير، وبناء أداة الاستبانة، وتشابهت الدّراسات، أو البحوث السّابقة في بعض المتغيرات المستقلة، واختلفت مع بعضها في المتغيّر التابع.

وتتميّز هذه الدّراسة عن الدّراسات السّابقة، فيما يلي:

- 1- عدم توفر الدّراسات التي تناولت هذا الموضوع، أنّها تتناول المقارنة المرجعيّة.
- 2- تأثيرها في تحقيق وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التّعليم العالي.
- 3- كما تأمل الباحثة أن تساهم الدّراسة في إضافة جديدة لمجال البحث العلمي، وخاصة في المجالات التي تعتني بتحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات العامة.

## الفصل الثالث: الإطار العملي

منهجيّة الدراسة، وإجراءاتها

## الفصل الثالث: الإطار العملي

### منهجية الدراسة، وإجراءاتها

#### 1.3 التمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا لإجراءات البحث الميداني الذي قامت به الباحثة لتحقيق أهداف البحث، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع الدراسة، وعينة البحث، وأداته، والتحقق من صدقها، وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

#### 2.3 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استندت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي، الذي تحاول من خلاله وصف وتفسير الظواهر لموضوع الدراسة، وتحليل هذه الظواهر، والعلاقة بين مكوناتها، والأثار التي تحدثها من خلال تعريف وتحديد أوجه التشابه، والتمايز فيما بينها، وذلك من أجل الوصول إلى نتيجة مرضية، وحقيقة علمية، ولقد استخدمت المنهج المقارن الذي عرّفه جون ستيوارت ميل، حيث يقول: "إنّ المنهج المقارن الحقيقي يعني مقارنة نظامين سياسيين متماثلين في كلّ الظروف، ولكنهما يختلفان في عنصر واحد، حتى يمكن تتبع نتائج هذا الاختلاف" (سعد، 2020).

ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة في الإجابة عنها، تمّ استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وأمّا المنهجية، فهي تعرّف بالطريق، أو المسلك الذي يتبعه الباحث، أو الباحثة أثناء مسيرته في خطوات بحثه (حسن ا.، 2018).

### 3.3 أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة بموضوع البحث، والاستناد بالإطار النظري للبحث، قامت الباحثة ببناء وتطوير الاستبانة، أداة جمع بيانات الدراسة؛ لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها حول "المقارنة المرجعية، ودورها في تحسين أداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بالسَّلطنة، بعمل مقياس التصنيفي للبيانات الأساسية من الشخصية، والوظيفية للفرد، وبيانات المؤسسة.

#### 1.3.3 بناء أداة الدراسة:

يتم إعداد استبيان كأداة للحصول على البيانات الداعمة للدراسة، والتي تتضمن من 32 فقرة لقياس أثر المقارنة المرجعية على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي العمانية كدراسة مقارنة في مؤسسات التعليم العالي، وتم ذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بأهداف الدراسة، والاطلاع على الدراسات السابقة في نفس المجال، حيث تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية، وعمل مقاييس الفترين للمتغيرات الدراسة بحيث يكون المدى مقياس الفترات من 1 إلى 7، حيث 1 يمثل موافق بشدة، ويتدرجاً إلى 7 غير موافق بشدة.

الجزء الأول: لقياس المعطيات الأساسية، ومعطيات المؤسسة التي اشتملت على متغيرات الدراسة من حيث (الجنس، المهام الإدارية، المهام التقنية، المستوى الدراسي، عمر المؤسسة، سنوات الخبرة) الجزء الثاني: لقياس المتغير المستقل المقارنة المرجعية، والتي تتعلق بأسئلة الدراسة، والمتمثلة في تطور أداء المقاييس العالمية، وهي المقارنة المرجعية، وتتكون من 15 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، وهي: المقارنة المرجعية الوظيفية، والمقارنة المرجعية العامة، والمقارنة المرجعية الاستراتيجية.

## البعد الأول: المقارنة المرجعية الوظيفية:

تتضمن مقارنة الوظائف المعيّنة، مثل: وظيفة الإنتاج، والمالية، والتدريس، وتقنية المعلومات،

والجودة، والخدمات، بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى\_ (هاني، 2018).

### جدول (1.1.3.3) فقرات المقارنة المرجعية الوظيفية.

الرقم	الفقرات	الباحثين
1	تقوم الجامعة بتطوير وتصميم عملياتها حسب أفضل الممارسات العالمية.	(أبو شهاب المري و القواسمة، 2020)
2	توفّر الإدارة الإمكانيات، والمستلزمات اللازمة لتحسين الأداء في كلّ وظيفة للأقسام داخل الجامعة.	(أبو شهاب المري و القواسمة، 2020)
3	تهتم الإدارة بتطوير الأداء في كلّ وظيفة بشكل مستقل.	(هاني، 2018)
4	تبحث الإدارة عن مقارنة سياسات الجامعة العامة مع المؤسسات الأخرى.	(هاني، 2018)
5	تقوم الإدارة باطلاع الموظفين على مستوى الأداء في الوظيفة المماثلة لوظائفهم من خارج الجامعة.	(هاني، 2018)



## البعد الثاني: المقارنة المرجعية الاستراتيجية:

هي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات، والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل

التي تقود إلى النجاح في السوق، وتحقيق الميزة التنافسية \_ (هاني، 2018).

### جدول (2.1.3.3) فقرات المقارنة المرجعية الاستراتيجية.

الرقم	الفقرات	الباحثون
1	تقوم الجامعة بتطوير أنظمتها بما يتلاءم مع مستجدات العصر.	_ (أبو شهاب المري و القواسمة، 2020)
2	تطبق إدارة الجامعة المقارنة المرجعية على كافة الأنشطة والمستويات.	_ (أبو شهاب المري و القواسمة، 2020)
3	تقوم إدارة الجامعة بأفضل ممارسات العمل مقارنة بالمؤسسات العالمية الأخرى.	_ (أبو شهاب المري و القواسمة، 2020)
4	تتعامل إدارة الجامعة مع التغيرات الاستراتيجية عندما يتطلب الأمر تغييرات جديدة من خلال المقارنة المرجعية الاستراتيجية.	_ (هاني، 2018)
5	تبحث الإدارة عن أهم استراتيجيات المقارنة المرجعية المتبعة في المؤسسات الأخرى، والتي تؤدي إلى تحسين الأداء.	_ (هاني، 2018)

## البعد الثالث: المقارنة المرجعية العامة:

تستخدم المقارنة إحدى العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع عمليات أخرى شبيهة لها، حيث تقوم

بها إحدى المؤسسات الرائدة التي تعمل في نفس القطاع، مثل قطاع المؤسسات التعليمية في مقارنة

خدماتها التعليمية التي تقدمها المؤسسة مع مؤسسات أخرى مماثلة \_ (هاني، 2018).

جدول (3.1.3.3) فقرات المقارنة المرجعية العامة.

المبجوثين	الفقرات	الرقم
(هاني، 2018)	تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعية مع مؤسسات خارج الإطار الأكاديمي (التعليمي).	1
(المطيري، 2010)	تتابع إدارة الجامعة باستمرار مدى تفوق الجامعات الأخرى، واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة.	2
(بختة و عجال، 2018)	تشجع المقارنة المرجعية في الجامعات الخاصة على السعي وراء تحقيق حالة التميز، والتفكير الواسع، والإبداع.	3
(أحمد، خضر، و عزيز، 2019)	استخدام المقارنة المرجعية؛ لاستحداث خدمات جديدة تمثل المقاييس المستخدمة لتقويم الأداء في الجامعة.	4
(أحمد، خضر، و عزيز، 2019)	استخدام المقارنة المرجعية للاقتراحات المقدمة من قبل الموظف؛ لتطوير العمل، وتستخدم كمقياس الأداء في الجامعة.	5

الجزء الثالث: لقياس المتغير التابع، وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وهي تتعلق بأسئلة الدراسة،

والمتمثلة في الأداء الوظيفي، والذي يتكون من 17 فقرة.

جدول (4.1.3.3) فقرات الأداء الوظيفي.

الرقم	الفقرات	الباحثون (المرجع)
1	يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميلاً داخلياً، ويعمل على تحفيزه وإرضاءه.	(لبراو، 2014)
2	تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بأراء كافة العاملين.	(لبراو، 2014)
3	يتم قياس أداء العاملين باستمرار.	(لبراو، 2014)
4	تقوم الجامعة بمراجعة وتعديل الإجراءات الفنية، والإدارية بشكل دوري، وفقاً لأهداف المقارنات المرجعية.	(هاني، 2018)
5	يوجد في الجامعة تنسيق بين الوظائف المختلفة، بشأن المقارنة المرجعية.	(هاني، 2018)
6	نظام العمل في الجامعة يتيح الفرص للترقية، وفقاً لمخرجات المقارنات المرجعية.	(هاني، 2018)
7	توفير البيئة المناسبة للوظيفة لها ارتباط مباشر بجودة عمل المؤسسة.	(شميلان، 2019)
8	تقدم الجامعة الحوافز المادية، والمعنوية الإضافية المختلفة للمتميزين في أعمالهم.	(أبو شهاب المري و القواسمة، 2020)

تمّ استخدام مقياس ليكرت السّباعي، حيث يقوم كلّ فرد من عينة الدّراسة بالإشارة على مدى موافقتهم على كلّ فقرة من فقرات الاستبانة، بحيث تعطى الدّرجات لكلّ مستوى موافقة، حيث الدّرجة 1 للاستجابة (موافق بشدة)، ودرجة 7 للاستجابة (غير موافق بشدة)، حسب الجدول الموضّح أدناه.

الجدول (5.1.3.3) توزيع الدّرجات حسب مقياس ليكرت السّباعي.

7-6.16	-5.30	-4.44	-3.58	-2.72	-1.86	1.85-1	الدرجة
	6.15	5.29	4.43	3.57	2.71		
غير موافق	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق نوعا	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة
بشدة		نوعا ما		ما			

### 2.3.3 الصدق:

هي مصداقية الاستبانة، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القياس بما يلي:

أولاً: بعد الانتهاء من بناء أداة الدّراسة، تمّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التّدريس المتخصصين والبالغ عددهم 3، والمتعارف عليه (صدق المحكمين)؛ لأنّها الأكثر شيوعاً، وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد تمّ الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها، ومدى مناسبة العبارات في الاستبانة، والتعديل حسب ملاحظاتهم التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، واعتماد العبارة التي اتّفق عليها المحكمون، وأصبحت الاستبانة المكونة من 32 فقرة مقسمة على أربعة محاور رئيسية، كما هو مرفق في الملحق 1.

ثانياً: صدق البناء لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل بيرسون؛ لمعرفة صدق البناء للاستبانة، حيث معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كالتالي:

### المحور الأول: المقارنة المرجعية الوظيفية:

جدول (1.2.3.3) معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور الأول.

معامل الارتباط	الفقرة
.81**	1.تقوم المؤسسة بتطوير وتصميم عملياتها حسب أفضل الممارسات.
.85**	2.توفر الإدارة الامكانيات والمستلزمات اللازمة لتحسين الأداء في كل عمل خاص بالأقسام داخل المؤسسة.
.84**	3.تهتم الإدارة بتطوير الأداء في كل وظيفة بشكل مستقل.
.79**	4.تقوم الإدارة بمقارنة سياسات المؤسسة العامة مع المؤسسات الأخرى.
.58**	5.تقوم الإدارة بإطلاع الموظفين على مستوى الأداء في الوظيفة المماثلة لوظائفهم من خارج المؤسسة.

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.01

\*دال عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الأول، جاءت مرتفعة، ومقبولة لأغراض الدراسة، ودالة عن مستوى دلالة 0.01، كما هو موضح بنجمتين فوق كل دالة، وبالتالي تمتعت الفقرة بصدق داخلي مرتفع.

### المحور الثاني: المقارنة المرجعية العامة:

جدول (2.2.3.3) معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة، والدرجة الكلية للمحور الثاني.

معامل الارتباط	الفقرة
.81**	1.تقوم المؤسسة بالمقارنة المرجعية مع مؤسسات خارج الإطار الأكاديمي (التعليمي).
.77**	2.تتابع إدارة المؤسسة باستمرار مدى تفوق المؤسسات الأخرى، واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة.
.87**	3.تشجع المقارنة المرجعية في المؤسسات على السعي وراء تحقيق حاله التميز.
.84**	4. استخدام المقارنة المرجعية لتطوير خدمات جديدة تمثل معيار تقويم الأداء في المؤسسة.
.85**	5.استخدام المقارنة المرجعية للاقتراحات مقدّمة من قبل الموظف لتطوير العمل.

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.01

يتّضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط بين الفقرات، والدرجة الكلية للمحور الأول، جاءت مرتفعة، ومقبولة لأغراض الدراسة، ودالة عن مستوى دلالة 0.01، كما هو موضّح بنجمتين فوق كلّ دالة، وبالتالي تمتعت الفقرة بصدق داخلي مرتفع.

### المحور الثالث: المقارنة المرجعية الاستراتيجية:

جدول (3.2.3.3) معامل الارتباط بيرسون بين كلّ فقرة، والدرجة الكلية للمحور الثالث.

معامل الارتباط	الفقرة
.87**	1. تقوم المؤسسة بتطوير أنظمتها بما يتلاءم مع مستجدات العصر.
.86**	2.تطبق إدارة المؤسسة المقارنة المرجعية على كافة الأنشطة والمستويات
.87**	3.تسعى إدارة المؤسسة لأفضل ممارسات العمل مقارنة بالمؤسسات العالمية الأخرى
.83**	4.تتعامل إدارة المؤسسة مع المتغيرات الاستراتيجية عندما يتطلب الأمر تغييرات جديدة من خلال المقارنة المرجعية الاستراتيجية.
.85**	5.تبحث الإدارة عن أهم استراتيجيات المقارنة المتبعة في المؤسسات الأخرى، والتي تؤدي إلى تحسين الأداء.

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط بين الفقرات، والدرجة الكلية للمحور الأول، جاءت مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، ودالة عن مستوى دلالة 0.01، كما هو موضح بنجمتين فوق كلّ دالة، وبالتالي تمتعت الفقرة بصدق داخلي مرتفع.

#### المحور الرابع: الأداء الوظيفي:

جدول (4.2.3.3) معامل الارتباط بيرسون بين كلّ فقرة، والدرجة الكلية للمحور الرابع.

معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
0.52	10. نظام العمل في المؤسسة يتيح الفرص للترقية وفقا لمخرجات المقارنات المرجعية.	0.75**	1. يتم اعتبار كلّ فرد في المؤسسة عميلا داخليا ويعمل على تحفيزه وإرضاءه.
0.50	11. توفير البيئة المناسبة الوظيفية لها ارتباط مباشر بجودة عمل المؤسسة.	0.45**	2. تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بأراء كافة العاملين.
0.51	12. تقدّم المؤسسة الحوافز المادية الإضافية المختلفة للمتميزين في أعمالهم.	0.39**	3. يتمّ قياس الأداء الوظيفي للعاملين باستمرار.
0.42	13. تقدّم المؤسسة الحوافز المعنوية الإضافية المختلفة للمتميزين في أعمالهم.	0.53**	4. تقوم المؤسسة بمراجعة وتعديل الإجراءات الفنية، والإدارية بشكل دوري، وفقا لأهداف المقارنات المرجعية.

0.57**	14. تتوفر فرص تدريبية للموظف للتخطيط، وتنفيذ المقارنات المرجعية.	0.49**	5. تشجع الإدارة الموظفين على الاطلاع على ما هو مميز في الأداء لأي مؤسسة عاملة.
0.50**	15. يشارك الموظف في الدورات التدريبية للتخطيط، وتنفيذ المقارنات المرجعية.	0.60**	6. تنقيد الإدارة في المقارنة المرجعية بالمؤسسات التي تعمل في نفس المجال فقط.
0.53**	16. يوجد رسالة للمؤسسة مكتوبة ومتاحة للاطلاع عليها لجميع العاملين، بشأن سياسات المقارنة المرجعية.	0.63**	7. تمتلك الإدارة المهارات المطلوبة للمقارنة المرجعية مع مؤسسات غير مماثلة.
0.78**	17. يوجد دليل في المؤسسة يحدد الوصف الوظيفي لكل موظف، والمستخدم في المقارنة المرجعية.	0.41**	8. يوجد في المؤسسة تنسيق بين الوظائف المختلفة بشأن المقارنة المرجعية.
-----	-----	0.51**	9. تتناسب هيكلية المؤسسة مع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها.

\*\*دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أنّ معامل الارتباط بين الفقرات، والدرجة الكلية للمحور الأول، جاءت مرتفعة، ومقبولة لأغراض الدراسة، ودالة عن مستوى دلالة 0.01، كما هو موضح بنجمتين فوق كل دالة، وبالتالي تمتعت الفقرة بصدق داخلي مرتفع.

### 3.3.3 ثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة هو إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة في كل مرة يتم استخدامه، لما له من أهمية في قياس درجة ثبات أداة جمع البيانات، في الحصول على نتائج صحيحة، كلما تم استخدامه، يقاس ثبات أداة جمع المعلومات بطرق مختلفة، من أشهرها: حساب معامل ألفا كرو نباخ،



ولقد تمّ التّأكد من ثبات أداة الدّراسة باستخدام معادلة ألفا كرو نباخ)، والجدول التّالي يوضّح معاملات الثّبات حسب معادلة ألفا كرو نباخ لمختلف أبعاد الأداة.

جدول (1.3.3.3) قيم معاملات الثّبات حسب معاملة ألفا كرو نباخ لمختلف محاور أداة الدّراسة.

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ
المقارنة المرجعيّة	المقارنة المرجعيّة الوظيفيّة	5	.828
	المقارنة المرجعيّة الاستراتيجية	5	.908
	المقارنة المرجعيّة العامّة	5	.886
الأداء الوظيفي		17	.95
	الثبات العام للأداء الكلي	32	0.78

نلاحظ من الجدول السّابق أنّ معامل الاتساق الدّاخلية بين فقرات الاستبانة بمعدل متوسط، حيث بلغت القيمة الإجمالية 0.78 ، وهذه النّسبة دلّت على أنّ ثبات الاستبيان جيد، ومرتفع، وأنّ الاستبيان ثابت، ويعتدّ به، وينصح بتمريره على باقي العيّنة دون أيّ تغير في الاستبيان، وهو أعلى من المعدل المتعارف عليه لقياس الثبات 70%، حيث بلغ معدل الثبات للمقارنة المرجعيّة بين (0.83-0.91)، بينما معامل الثّبات للأداء الوظيفي بلغ (0.95) ، وهذا يؤكّد وجود اتّساق داخلي بين فقرات الاستبانة، ويشير إلى أنّ الاستبانة صالحة لإجراء التّحليل الإحصائي لفرضيات الدّراسة،

واستخراج نتائجها، ويمكن القول أنّ معاملات الثّبات بطريقة كرو نباخ مناسبة، ومقبولة لأغراض الدّراسة.

### 4.3 مجتمع الدّراسة:

يتكون مجتمع الدّراسة على العاملين في مؤسسات التّعليم العالي من أكاديميين، وإداريين، وفنيين.

### 5.3 عينة الدّراسة:

تمّ اختيار العينة العشوائية، حيث تمّ توزيع الاستبانة إلكترونياً، وورقياً على مجتمع الدّراسة المتمثلة في الموظفين الإداريين، والفنيين، والأكاديميين في مؤسسات التّعليم العالي، واشترك في هذه الاستبانة 156 من العاملين.

### 6.3 مصادر المعلومات:

اعتمدت الباحثة في هذه الدّراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات، هما:

#### 1.6.3 المصادر الثانوية:

استخدمت الباحثة مصادر المعلومات الثانوية، والتي تتمثّل في الأبحاث، والدّراسات السابقة، والبحث، والمطالعة في المواقع الإلكترونية، والكتب، والمقالات ذات العلاقة، التي تناولت موضوع الدّراسة.

#### 2.6.3 المصادر الأولية:

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة كأداة رئيسة للدّراسة، وذلك لمعالجة الجوانب التّحليلية.

### 7.3 الأساليب الإحصائية (كيفية تحليل المعطيات):

تمّ التّقيغ والتّحليل من خلال برنامج التّحليل الإحصائي statical package for the social sciences (spss). (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ومن ثمّ قامت الباحثة باستخراج النّتايج وتفسيرها؛ لأنّ استخدام البرنامج الإحصائي spss تتمّ فيه عملية التّصنيف، ومن ثمّ التّحليل، والوصول إلى النّتايج التّفسيرية للفرضيات، كما يعتبر البرنامج الإحصائي spss أكثر الأدوات شيوعاً في مناهج البحث العلمي، حيث يقوم بوصف المتغيرات، ولديه مقدرة كبيرة على معالجة البيانات، التي يحصل عليها الباحث، أو الباحثة عن طريق الاستبيان، أو المقابلات، وبعدها تعميم ما تمّ التّوصل إليه من نّتايج على مجتمع الدّراسة.

والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدّراسة الحالية، كما يلي:

- 1- التكرارات، والنّسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدّراسة للعبارات حسب درجة الموافقة، وللحكم على درجة الموافقة.
- 2- معدلات ألفا كرو نباخ، للتحقق من ثبات أداة الدّراسة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون، للتحقق من الاتساق الداخلي (صدق البناء) لعبارات أداة الدّراسة.
- 4- تحليل الانحدار (regression test).
- 5- تحليل التّباين الأحادي (ANOVA)-scheffe.
- 6- اختبار العينات المستقلة (Independent simple T test).

### 1.7.3 التحليل الإحصائي للبيانات:

في هذه الدراسة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية؛ ليتمّ ثبات أداة الدراسة المستخدمة، والتحليل الإحصائي للبيانات المراد الحصول عليها، والوصول إلى النتائج الموجهة، حيث تم استخدام برنامج spss المتمثلة كالاتي:

الجدول (1.1.7.3) وصف خصائص عينة الدراسة.

الرقم	المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	86	55.1%
		أنثى	67	42.9%
		يفضل عدم التصريح	3	1.9%
2	الجنسية	عماني	121	77.6%
		غير عماني	35	22.4%
3	المستوى الدراسي	دكتور	46	29.5%
		ماجستير	33	21.2%
		بكالوريوس	68	43.6%
		الدبلوم	8	5.1%
		دبلوم التعليم العام أو أقل	1	0.6%
4	المهام الإدارية التي اضطلعت بها/الخطط الوظيفية	مدير عام/مدير عام مساعد	4	2.6%
		مدير/مساعد مدير	7	4.5%
		رئيس قسم/إقليم /فرع	17	10.9%

3.8%	6	رئيس فريق		
36.5%	57	إداري		
3.2%	5	فني		
35.3%	55	دكتور/محاضر/..		
3.2%	5	طبيب/ممرض/..		
9.6%	15	من 0 الى 1	سنوات الخبرة	5
16.0%	25	من 2 الى 5		
32.1%	50	من 6 الى 10		
18.6%	29	من 11 الى 15		
32.7%	37	أكثر من 15		
49.4%	77	إطار عالي (طبيب، دكتور، أستاذ جامعي..)	المهام التقنية/الخطط التي تحتاج التقنية والعلوم	6
18.6%	29	إطار (تقني سامي في المخبر، ممرض، مدرس، ..)		
30.1%	47	يد عاملة مؤهلة (تقني، عامل ذو مهارة، ..)		
1.9%	3	عامل (دون تأهيل)		
19.2%	30	حكومي		
80.8%	126	خاص	مؤسسات التعليم العالي في السلطنة	7
2.6%	4	أقل من 10 سنوات	عمر المؤسسة	8

79.5%	124	10 وأقل من 20 سنة		
3.8%	6	20 وأقل من 30 سنة		
14.1%	22	أكثر من 30 سنة		
23.1%	36	100-200	عدد العاملين في المؤسسة	9
76.9%	120	أكثر من 200		

من خلال الجدول السابق نلاحظ من خصائص عينة الدراسة الآتي:

**الجنس:** شكلت نسبة الذكور أعلى نسبة من عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 86 أي نسبة 55.1% من إجمالي العينة، أمّا فئة الإناث فقد بلغ عددهم نحو 67 أي نسبة 42.9% من عينة الدراسة، بالإضافة إلى الذين لم يصرحوا بنوع الجنس بلغ عددهم 3 أي نسبة 1.9% من عينة الدراسة.

**الجنسية:** شكلت الجنسية العمانيّة أعلى نسبة مشاركة في عينة الدراسة، إذ بلغ عددهم 121 أي بنسبة 77.6% من إجمالي عينة الدراسة، أمّا الجنسية غير العمانيّة فتمثّل أقل نسبة مشاركة، وبلغ عددهم 35 أي بنسبة 22.4% من عينة الدراسة.

**المستوى الدراسي:** مثّل حاملو شهادة الدكتوراة أعلى نسبة مشاركة، حيث بلغ عددهم 46 أي بنسبة 29.5% من إجمالي العينة، أمّا مشاركة حملة دبلوم التّعليم العام بلغ عددهم 1 أي بنسبة 0.6% من إجمالي عينة الدراسة، وهي أقل مشاركة في عينة الدراسة.

**المهام الإدارية التي أطلعت بها/الخطط الوظيفيّة:** مثّلت المشاركة الإدارية أعلى نسبة، إذ بلغ عددهم 57 بنسبة 36.5% من إجمالي العينة، كما مثّل مدير عام/مدير عام مساعد أقل نسبة للمشاركة، إذ بلغ عددهم 4 أي بنسبة 2.6% من إجمالي عينة الدراسة.

**سنوات الخبرة:** مثلت سنوات الخبرة مشاركة أفراد العينة الذين بلغوا أكثر من 15 بنسبة مشاركته أعلى في عينة الدراسة، والذي بلغ عددهم 37 أي بنسبه 32.7 % من إجمالي عينة الدراسة، بينما أفراد عينة سنوات الخبرة من 0 إلى 1 بلغ الأقل نسبة، والذي بلغ عددهم 15 أي بنسبه 9.6% من إجمالي عينة الدراسة.

**المهام التقنية/الخطط التي تحتاج التقنية والعلوم:** تركّزت أعلى نسبة للمهام التقنية في إطار عالي، وهو أعلى نسبة إذ بلغ عددهم 77 بنسبة 49.4%، أما أقل نسبة عامل دون تأهيل إذ بلغ عددهم 3 بنسبة 1.9% من إجمالي عينة الدراسة.

**مؤسسات التعليم العالي في السلطنة:** مثلت مشاركة أفراد العينة في مؤسسات التعليم العالي الحكومية أقل مشاركة، الذي بلغ عددهم 30 بنسبة 19.2%، أما مؤسسات التعليم العالي الخاصة فمثلت نسبة عالية، الذي بلغ عددهم 126 أي بنسبة 80.8% من إجمالي عينة الدراسة.

**عمر المؤسسة:** تركّز أعلى نسبة لعمر المؤسسة من 10 وأقل من 20 سنة، حيث بلغ عدد المشاركين 124 أي بنسبة 79.5%، بينما أقل نسبة للمشاركة هو أقل من 10 سنوات، الذي بلغ عددهم 4 بنسبة 2.6% من إجمالي عينة الدراسة.

**عدد العاملين في المؤسسة:** ركّزت أعلى نسبة للمشاركة في عدد العاملين أكثر من 200 والذي بلغ عددهم 120 أي بنسبة 76.9%، وبينما أقل نسبة للمشاركة في خيار عدد العاملين من 100 إلى 200 حيث بلغ عددهم 36 بنسبة 23.1% من إجمالي عينة الدراسة.

### 8.3 خاتمة عامة

إنّ التطوير والتّحسين المستمر يعتبر من المتطلبات الاساسية للمنظمات، والمنظمات وجدت أنّ قدرتها على الاستمرار والبقاء مرتبط بقدرتها على التّعلم، والتّغير في استراتيجياتها، وسياساتها، ولضمان الاستمرارية، وتحقيق النّجاح والمنافسة، وحتى تتطور المنظمات يجب عليها أن تستفيد من تجارب الآخرين، وهذا الأمر الذي دفع المنظمات إلى البحث عن وسائل وطرق جديدة في تحسين أدائها، وتوسّع معارفها، وهذا ما وجدته في المقارنة المرجعيّة أنّها تمثّل أسلوباً حديثاً في التّعلم من الآخرين باتجاه التّحسين المستمر للأداء، ولكن هذا لا يعني أنّها لا تخلو من بعض العيوب (عطيانى و نور، 2014).

ففي هذا البحث تمّ التّطرق إلى أحد المواضيع الجديدة، والهامة في هذا العصر، وهو البحث عن أثر تطور أداء المقاييس العالميّة للجامعات على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التّعليم العالي، للإجابة عن المشكلة المطروحة، ومجموعة التساؤلات المرتبطة بموضوع الدّراسة، وذلك من خلال التّطرق للمواضيع التّالية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، الذي تناولت فيه الباحثة: المقدّمة، ومشكلة الدّراسة، ومتغيراتها، وكذلك فرضياتها، وأهميّتها.

والفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، الذي تناولت فيه الباحثة ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لمقاييس الأداء العالميّة، والمبحث الثاني: المقارنة المرجعيّة، والمبحث الثالث: الأداء الوظيفي.

وأما الفصل الثالث: تمّ التّطرق فيه لأدبيات الدّراسة، الذي تناولت فيه الباحثة: الدّراسات التّجريبية، والتّعقيب على الدّراسات التّجريبية، والفصل الثالث: هو منهجية الدّراسة الذي تناولت فيه الباحثة



مقاييس الدّراسة، وصدق الاستبانة، وثبات الاستبانة، ومجتمع الدّراسة، ومصادر المعلومات، والأساليب الإحصائية، وقد تمّ الحديث عن هذه المواضيع بالتفصيل، وقد توصلت إلى تطوير أداة الاستبانة، واستخدمت في ذلك البرنامج الإحصائي spss الذي يساعد على فهم الظاهرة عبر تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات، والذي من خلاله تمّ فيه عملية التّصنيف، ومن ثمّ التحليل، والوصول إلى النّتائج التّفسيرية للفرضيات، كما يعتبر هذا البرنامج الإحصائي من أكثر الأدوات شيوعاً في مناهج البحث العلمي، حيث يقوم بوصف المتغيرات، وأيضاً في قدرته الكبيرة على معالجة المعلومات التي يحصل عليها الباحث عن طريق الاستبيان، أو المقابلات، وبعدها تعميم ما تمّ التّوصل إليه من نتائج على مجتمع الدّراسة، ووضع المقترحات.

ولقد استنتجت الباحثة بعد الاطلاع على الدّراسات السّابقة، بعض النّتائج المتحصل عليها، وهي: إنّ الإدارة تتابع بشكل مستمر مستوى الأداء في كلّ قسم، وهذا ما تفسره الباحثة على أنّ متابعة مستوى الأداء للأقسام، والدوائر من العمليات الإدارية الرّوتينية التي تشكّل الأساس في استمرارية سير العمل، وفقاً لما هو مطلوب، وأيضاً ساعد تقييم أداء الموظف على تحسين أداء عمله، وفقاً لمخرجات المقارنة المرجعية، وتمّ مناقشة النّتائج المتحصلة عليها بعد إجراء عملية التّحليل الإحصائي على الاستبانة، واقتراح بعض التّوصيات المهمة، والتي سوف تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التّعليم العالي، بالإضافة إلى ذلك فقد تمّ عمل مسودة الاستبانة في الملحق 1.

## الفصل الرابع

تحليل البيانات، واختبار الفرضيات

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات، واختبار الفرضيات

#### 1.4 التمهيد:

تناول هذا الفصل عرضاً للناتج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد العينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائياً، وصولاً إلى النتائج، وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقامت الباحثة بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها.

#### 2.4 نتائج الدراسة وتفسيرها:

#### البعد الأول: المقارنة المرجعية الوظيفية:

جدول (1.2.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات المقارنة المرجعية الوظيفية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تقوم المؤسسة بتطوير، وتصميم عملياتها حسب أفضل الممارسات العالمية.	3.5321	1.63	2

5	1.47	3.2436	توفّر الإدارة الإمكانيات، والمستلزمات اللازمة لتحسين الأداء في كلّ عمل خاص بالأقسام داخل المؤسسة.	2
3	1.53	3.5256	تهتم الإدارة بتطوير الأداء في كلّ وظيفة بشكل مستقل.	3
4	1.52	3.2436	تقوم الإدارة بمقارنة سياسات المؤسسة العامة مع المؤسسات الأخرى.	4
1	1.69	3.7885	تقوم الإدارة بإطلاع الموظفين على مستوى الأداء في الوظيفة المماثلة لوظائفهم من خارج المؤسسة.	5
	1.57	3.46	المتوسط العام	

جدول وفق توزيع الدّرجات حسب مقياس ليكرت السّباعي.

7-6.16	6.15-5.30	5.29-4.44	4.43-3.58	3.57-2.72	2.71-1.86	1.85-1	الدرجة
غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق نوعا ما	محايد	موافق نوعا ما	موافق	موافق بشدة	درجة الموافقة

يتبيّن من الجدول السّابق أنّ المقارنة المرجعيّة الوظيفيّة أنتت (بدرجة موافق \_ موافق نوعا ما)، فمن وجهة نظر أفراد العيّنة الدّراسة ظهر المتوسط العام الحسابي 3.46 بانحراف معياري بلغ 1.57، بدرجة موافقة، وهي موافق نوع ما، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري للفقرات هذا البعد بين (1.69-1.47)، وتبيّن أنّ جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، وهذا ما دلّ على تباين آراء أفراد عينة الدّراسة حول تلك الفقرات.

ويتّضح من الجدول أنّ المرتبة الأولى العبارة رقم (5): تقوم الإدارة باطلاع الموظفين على مستوى الأداء في الوظيفة المماثلة لوظائفهم من خارج المؤسسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.7885)، وانحراف معياري بلغ (1.69)، وهي القيمة الأكثر تباينا، وبدرجة موافقة، وهي موافق نوعا ما، بينما المرتبة الأخيرة، هي العبارة رقم(2): توفير الإدارة الإمكانيات، والمستلزمات اللازمة لتحسين الأداء في كلّ عمل خاص بالأقسام داخل المؤسسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.2436)، وانحراف معياري بلغ (1.47)، وهو الأكثر تجانسا، وبدرجة موافقة، وهي موافق نوعا ما.

وترى الباحثة أنّ بعد المقارنة المرجعيّة الوظيفيّة لأفراد عينة الدّراسة ظهرت بدرجة موافقة، وهي موافق نوعا ما، وهذا من وجهه نظر أفراد عينة الدّراسة، وهذا أيضا دلّ على مدى تطبيقها المقارنة

المرجعية الوظيفية داخل مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، والفنيين، والأكاديميين، حيث جاء المتوسط العام 3.46 بانحراف معياري (1.57).

#### البعد الثاني: المقارنة المرجعية العامة:

جدول (2.2.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات المقارنة المرجعية العامة.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تقوم المؤسسة بالمقارنة المرجعية مع مؤسسات خارج الإطار الأكاديمي (التعليمي).	3.5	1.501	1
2	تتابع إدارة المؤسسة باستمرار مدى تفوق المؤسسات الأخرى، واختيار الأفضل منها؛ لإجراء عمليات المقارنة.	3.4	1.52	2
3	تشجع المقارنة المرجعية في المؤسسات الخاصة على السعي وراء تحقيق حاله التميز.	3.1	1.61	5
4	استخدام المقارنة المرجعية لتطوير خدمات جديدة تمثل معيار لتقويم الأداء في المؤسسة.	3.31	1.49	4
5	استخدام المقارنة المرجعية لاقتراحات مقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل.	3.4	1.46	3
	المتوسط العام	3.34	1.52	

يتبين من الجدول السابق أنّ المقارنة المرجعية الوظيفية ظهرت بدرجة موافقة، وهي موافق نوعاً ما، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة الدراسة، التي ظهر فيها أنّ المتوسط العام بلغ 3.34، بانحراف معياري بلغ 1.52، بينما تراوحت قيم الانحراف المعياري للفقرات هذا البعد بين (1.46-1.61)، والتي تبين أنّ جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، وهذا ما دلّ على تباين آراء أفراد عينة الدراسة حول تلك الفقرات.

ومن خلال الجدول أيضاً تبين أنّ المرتبة الأولى هي العبارة رقم (1): تقوم المؤسسة بالمقارنة المرجعية مع مؤسسات خارج الإطار الأكاديمي (التعليمي)، بمتوسط حسابي بلغ (3.5)، وانحراف معياري بلغ (1.501) بدرجة موافقة، وهي موافق نوعاً ما، بينما المرتبة الأخيرة هي العبارة رقم (3): تشجع المقارنة المرجعية في المؤسسات الخاصة على السعي وراء تحقيق حالة التميز، بمتوسط حسابي بلغ (3.1)، وانحراف معياري بلغ (1.61)، وهو الأكثر تبايناً، بدرجة موافقة وهي موافق نوعاً ما.

وترى الباحثة أنّ البعد المقارنة المرجعية العامة لأفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة موافقة، وهي موافق نوعاً ما، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وهذا دلّ على مدى تطبيقها المقارنة المرجعية الوظيفية داخل مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، والفنيين، والأكاديميين، حيث ظهر المتوسط العام 3.34 بانحراف معياري (1.52).

## البعد الثاني: المقارنة المرجعية الاستراتيجية:

جدول (3.2.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات المقارنة المرجعية الاستراتيجية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تقوم المؤسسة بتطوير أنظمتها بما يتلاءم مع مستجدات العصر.	3.256	1.63	5
2	تطبق إدارة المؤسسة المقارنة المرجعية على كافة الأنشطة والمستويات.	3.43	1.387	1
3	تسعى إدارة المؤسسة لأفضل ممارسات العمل مقارنة بالمؤسسات العالمية الأخرى.	3.262	1.45	4
4	تتعامل إدارة المؤسسة مع التغيرات الاستراتيجية عندما يتطلب الأمر تغييرات جديدة من خلال المقارنة المرجعية الاستراتيجية.	3.307	1.36	3
5	تبحث الإدارة عن أهم استراتيجيات المقارنة المرجعية المتبعة في المؤسسات الأخرى، والتي تؤدي إلى تحسين الأداء.	3.320	1.391	2
	المتوسط العام	3.316	1.445	



تبيّن من الجدول السابق أنّ المقارنة المرجعيّة الوظيفيّة جاءت بدرجة موافقة، وهي موافق نوعاً ما، من وجهة نظر أفراد العينة الدّراسة، والمتوسط العام بلغ 3.316 بانحراف معياري بلغ 1.445، وهي قيمة مرتفعة دلّت على تباين آراء أفراد العينة حول المقارنة المرجعيّة الاستراتيجية، وتراوحت قيم الانحراف المعياري للفقرات هذا البعد بين (1.36-1.63)، وكما تبيّن من خلال الجدول أنّ جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، وهذا ما دلّ على تباين آراء أفراد عينة الدّراسة حول تلك الفقرات.

ومن خلال الجدول أيضاً تبيّن أنّ المرتبة الأولى هي العبارة رقم (2): تطبّق إدارة المؤسسة المقارنة المرجعيّة على كافة الأنشطة والمستويات، بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وانحراف معياري بلغ (1.387) بدرجة موافقة، وهي موافق نوعاً ما، بينما المرتبة الأخيرة هي العبارة رقم (1): تقوم المؤسسة بتطوير أنظمتها بما يتلاءم مع مستجدات العصر، بمتوسط حسابي بلغ (3.256)، وانحراف معياري بلغ (1.631)، وهو الأكثر تبايناً، بدرجة موافقة، وهي موافق نوعاً ما.

وترى الباحثة أنّ بعد المقارنة المرجعيّة الاستراتيجية لأفراد عينة الدّراسة جاءت بدرجة موافقة، وهي موافق نوعاً ما، من وجهة نظر أفراد عينة الدّراسة، وهذا دلّ على مدى تطبيقها للمقارنة المرجعيّة الوظيفيّة داخل مؤسسات التّعليم العالي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، والفنيين، والأكاديميين، التي ظهر فيها المتوسط العام 3.316 بانحراف معياري 1.445.

المتغيّر التابع: الأداء الوظيفي:

جدول (4.2.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة، والترتيب لعبارات الأداء الوظيفي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	يتمّ اعتبار كلّ فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه.	3.7244	1.56401	3
2	ترك الإدارة ضرورة الاهتمام بأراء كافة العاملين.	3.6667	1.64349	6
3	يتمّ قياس الأداء الوظيفي للعاملين باستمرار.	3.2885	1.62643	16
4	تقوم المؤسسة بمراجعة، وتعديل الإجراءات الفنية، والادارية بشكل دوري، وفقا لأهداف المقارنات المرجعيّة.	3.4487	1.51251	12
5	تشجّع الإدارة الموظفين على الاطلاع على ما هو مميز في الأداء، لأي مؤسسة عاملة.	3.5833	1.59012	10
6	تتقيد الإدارة في المقارنة المرجعيّة بالمؤسسات التي تعمل في نفس المجال فقط.	3.6090	1.46606	9
7	تمتلك الإدارة المهارات المطلوبة للمقارنة المرجعيّة مع مؤسسات غير مماثلة.	3.6474	1.44492	8
8	يوجد في المؤسسة تنسيق بين الوظائف المختلفة بشأن المقارنة المرجعيّة.	3.5192	1.40722	11
9	تتناسب هيكلية المؤسسة مع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها.	3.4231	1.60659	14
10	نظام العمل في المؤسسة تتيح الفرص للترقية، وفقا لمخرجات المقارنة المرجعيّة.	3.6474	1.66483	7

17	1.67129	3.2645	توفير البيئة المناسبة للوظيفة لها ارتباط مباشر بجودة عمل المؤسسة.	11
1	1.75788	3.8205	تقدّم المؤسسة الحوافز المادية الإضافية المختلفة للمتميزين في أعمالهم.	12
4	1.62011	3.6987	تقدّم المؤسسة الحوافز المعنوية الإضافية المختلفة للمتميزين في أعمالهم.	13
2	1.63991	3.8013	تتوفر فرص تدريبه للموظف، وللتخطيط وتنفيذ المقارنات المرجعية.	14
5	1.56830	3.6923	يشارك الموظف في الدورات التدريبية للتخطيط، وتنفيذ المقارنات المرجعية.	15
15	1.80304	3.3590	يوجد رسالة المؤسسة مكتوبة، ومتاحة للاطلاع عليها لجميع العاملين بشأن سياسات المقارنة المرجعية.	16
13	1.68936	3.4359	يوجد دليل في المؤسسة يحدد الوصف الوظيفي لكل موظف، والمستخدم في المقارنة المرجعية.	17
	1.604475	3.566465	المتوسط العام	

تبيّن من الجدول السابق أنّ الأداء الوظيفي ظهر بدرجة موافقة، وهي موافق نوعاً ما، وهذا من وجهة نظر أفراد العيّنة الدّراسة، حيث ظهر المتوسط العام بلغ 3.566 بانحراف معياري بلغ 1.604، وهي قيمة مرتفعة دلّت على تباين آراء أفراد العيّنة حول المقارنة المرجعية الاستراتيجية، وتراوحت قيم الانحراف المعياري للفقرات هذا البعد بين (1.40722-1.80304)، وكما تبيّن من خلال الجدول أنّ جميع الفقرات ذات قيم مرتفعة، وهذا ما دلّ على تباين آراء أفراد عينة الدّراسة حول تلك الفقرات.

ومن خلال الجدول السابق أيضا تبين أن المرتبة الأولى، وهي العبارة رقم (12): تقدّم المؤسسة الحوافز المادية الإضافية المختلفة للمتميزين في أعمالهم بمتوسط حسابي بلغ (3.8205)، وانحراف معياري بلغ (1.75788) بدرجة محايد، بينما المرتبة الأخيرة، هي العبارة رقم (11): توفير البيئة المناسبة للوظيفية لها ارتباط مباشر بجودة عمل المؤسسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.2645)، وانحراف معياري بلغ (1.67129) بدرجة موافقة، وهي موافق نوعا ما.

وترى الباحثة أنّ متغيّر الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة موافقة، وهي موافق نوعا ما، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ممّا دلّ على مدى أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، والفنيين، والأكاديميين، حيث ظهر المتوسط العام 3.566 بانحراف معياري 1.6.

#### 3.4 نتائج اختبار الفرضيات:

##### 1.3.4 الفرضية الرئيسية:

للمقارنة المرجعية تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي العمانيّة..

وللتحقق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام أسلوب الانحدار المتعدد ( analysis regression )

(linear- stepwise) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

أولاً: الإحصائيات الوصفية:

جدول (1.1.3.4) الإحصائيات الوصفية للفرضية الرئيسية.

الاختبار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الأداء الوظيفي	60.6903	20.00960	155
المقارنة المرجعية الوظيفية	17.3484	6.05987	155
المقارنة المرجعية العامة	16.6516	6.31695	155
المقارنة المرجعية الاستراتيجية	16.5871	6.20304	155

يوضح الجدول الأول الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التي أُدخلت في معادلة الانحدار، وهي المتغير التابع للأداء الوظيفي، والمتغيرات المستقلة: (المقارنة المرجعية الوظيفية المتمثلة، المقارنة المرجعية العامة، المقارنة المرجعية الاستراتيجية المتمثلة).

وتشير البيانات في الجدول إلى أنّ متوسط حجم الأداء الوظيفي، حيث وصل حوالي (60.7)، بانحراف معياري قدره (20)، أمّا المقارنة المرجعية الوظيفية فقد بلغت حوالي (17.3)، بانحراف معياري قدره (6.1) ضمن العينة التي بلغ عددها 156.

جدول (2.1.3.4) الارتباط المتعدد Correlations للفرضية الرئيسية.

		الأداء الوظيفي	المقارنة المرجعية الوظيفية	المقارنة المرجعية العامة	المقارنة المرجعية الاستراتيجية
Pearson Correlation بيرسون	الأداء الوظيفي	1.000	.769	.670	.726
	المقارنة المرجعية الوظيفية	.769	1.000	.779	.810
	المقارنة المرجعية العامة	.670	.779	1.000	.848
	المقارنة المرجعية الاستراتيجية	.726	.810	.848	1.000
Sig. (1-tailed) مستوى الدلالة	الأداء الوظيفي	.	.000	.000	.000
	المقارنة المرجعية الوظيفية	.000	.	.000	.000
	المقارنة المرجعية العامة	.000	.000	.	.000
	المقارنة المرجعية الاستراتيجية	.000	.000	.000	.
العدد N	الأداء الوظيفي	155	155	155	155
	المقارنة المرجعية الوظيفية	155	155	155	155
	المقارنة المرجعية العامة	155	155	155	155
	المقارنة المرجعية الاستراتيجية	155	155	155	155

يوضح الجدول الثاني مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الأربعة، وقيمة الدلالة الإحصائية sig

للاارتباط ، واتضح من خلاله أن معامل الارتباط بين حجم الأداء الوظيفي، والمقارنة الوظيفية

(.769) ، وهو ارتباط طردي قوي، وموجب بمستوى معنوي (0.000) دالة إحصائية، أما الارتباط

بين حجم الأداء الوظيفي، والمقارنة العامة (.670)، وهو أيضا ارتباط طردي متوسط، وموجب

بمستوى معنوي (0.000) دالة إحصائية، والارتباط بين حجم الأداء الوظيفي، والمقارنة الاستراتيجية (0.726)، وهو ارتباط طردي قوي، وموجب بمستوى معنوي (0.000) دالة إحصائية.

جدول (3.1.3.4) المتغيرات التي تم إدخالها / إزالتها للفرضية الرئيسية.

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model نموذج	Variables Entered المتغيرات التي تم إدخالها	Variables Removed المتغيرات التي تم إزالتها	Method الطريقة
1	المقارنة المرجعية الوظيفية		. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	المقارنة المرجعية الاستراتيجية		. Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. الأداء الوظيفي : المتغير التابع **Dependent Variable**

يوضح الجدول أسماء المتغيرات التي أدخلت في معادلة انحدار الأداء الوظيفي، وهي متغير المقارنة المرجعية الوظيفية، والمقارنة المرجعية الاستراتيجية، وطريقة استبعاد المتغيرات بالطريقة التدريجية.

جدول (4.1.3.4) المتغيرات المستبعدة للفرضية الرئيسية.

### Excluded Variables<sup>a</sup>

المتغيرات المستبعدة

Model نموذج	Beta In بيتا إن	T قيمه الاختبار ت	Sig. مستوى الدلالة	Partial Correlation الارتباط الجزئي	Collinearity Statistics إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة	
					Tolerance لتفاوت	
1	المقارنة المرجعية العامة	.183 <sup>b</sup>	2.245	.026	.179	.394
	المقارنة المرجعية الاستراتيجية	.300 <sup>b</sup>	3.527	.001	.275	.344
2	المقارنة المرجعية العامة	.027 <sup>c</sup>	.270	.787	.022	.257
<b>a. Dependent Variable</b> الأداء الوظيفي المتغير التابع						
<b>b. Predictors in the Model</b> المقارنة المرجعية الوظيفية, (الثابت): المتنبون في النموذج						
<b>c. Predictors in the Model</b> المقارنة المرجعية الاستراتيجية, المقارنة المرجعية الوظيفية, (الثابت): المتنبون في النموذج						

يوضح الجدول أسماء المتغيرات التي تم استبعادها بالطريقة التدريجية، وهي متغيرات المقارنة

المرجعية الاستراتيجية، والمقارنة المرجعية العامة، حيث أن الارتباط الجزئي بينهما، وبين الأداء

الوظيفي غير دال إحصائياً، كما هو واضح من قيم Sig في الجدول.



جدول (5.1.3.4) ملخص نموذج الفرضية الرئيسية.

ملخص نموذج<sup>c</sup> Model Summary

نموذج Model	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري في التقدير
1	.769 <sup>a</sup>	.591	.588	12.83941
2	.789 <sup>b</sup>	.622	.617	12.38480

a. Predictors: المقارنة المرجعية الوظيفية, (ثابت) المتنبون:

b. Predictors: المقارنة المرجعية الاستراتيجية, المقارنة المرجعية الوظيفية, (ثابت) المتنبون:

c. Dependent Variable: الأداء الوظيفي المتغير التابع:

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين المتغير التابع للأداء الوظيفي، ومتغير المستقل للمقارنة المرجعية الوظيفية في العمود الثاني رقم 1، وهو 0.77، وكذلك مربع معامل الارتباط في العمود الثالث 0.591، ومربع معامل الارتباط المعدل في العمود الرابع 0.588، والخطأ المعياري في التقدير 12.83941، وبذلك تفسر المتغيرات المستقلة 0.59 من تباين المتغير التابع للأداء الوظيفي، وهي نسبة ذات دلالة معنوية.

وكما اتضح معامل الارتباط بين المتغير التابع للأداء الوظيفي، ومتغير المستقل للمقارنة المرجعية الاستراتيجية في العمود الثاني رقم 1، وهو 0.79، وكذلك مربع معامل الارتباط في العمود الثالث 0.62، ومربع معامل الارتباط المعدل في العمود الرابع 0.62، والخطأ المعياري في التقدير 12.83480، وبذلك تفسر المتغيرات المستقلة 0.59 من تباين المتغير التابع للأداء الوظيفي، وهي نسبة ذات دلالة معنوية، كلما كان التغير.

جدول (6.1.3.4) تحليل التباين أنوفا لاختبار معنوي الانحدار للفرضية الرئيسية.

ANOVA<sup>a</sup>

أنوفا

Model	نموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	Regression الانحدار	36437.001	1	36437.001	221.031	.000 <sup>b</sup>
	Residual الخطأ	25222.134	153	164.851		
	Total الكلي	61659.135	154			
2	Regression الانحدار	38344.864	2	19172.432	124.997	.000 <sup>c</sup>
	Residual الخطأ	23314.271	152	153.383		
	Total الكلي	61659.135	154			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي المتغير التابع:

b. Predictors: المقارنة المرجعية الوظيفية، (ثابت) المتنبون:

c. Predictors: المقارنة المرجعية الاستراتيجية، المقارنة المرجعية الوظيفية، (ثابت) المتنبون:

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين أنوفا لاختبار معنوي الانحدار، حيث تبين أن قيمة ف=221.031، هي قيمة احتمالية 0.000 أصغر من 0.05، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي لا يساوي صفر، وبالتالي وجدت علاقة بين المتغير

جدول (7.1.3.4) معاملات الفرضية الرئيسية.

التابع (الأداء الوظيفي)، والمتغيرات المستقلة الثلاثة: (المقارنة المرجعية الوظيفية، والمقارنة المرجعية الاستراتيجية، المقارنة المرجعية العامة).

Coefficients<sup>a</sup>

المعاملات

Model نموذج		Unstandardized Coefficients معاملات غير قياسية		Standardized Coefficients معاملات معيارية	T قيمته الاختبارات	Sig. مستوى الدلالة	Correlations الارتباطات		
		B معامل الانحدار	Std. Error	Beta			Zero- order ترتيب الصفر	Partial الجزئي	Part الجزء
1	(Constant) الثابت	16.654	3.136		5.310	.000			
	المقارنة المرجعية الوظيفية	2.538	.171	.769	14.867	.000	.769	.769	.769
2	(Constant) الثابت	14.526	3.085		4.709	.000			
	المقارنة المرجعية الوظيفية	1.735	.281	.526	6.176	.000	.769	.448	.308
	المقارنة المرجعية الاستراتيجية	.968	.275	.300	3.527	.001	.726	.275	.176

a. Dependent Variable الأداء الوظيفي :المتغير التابع

يوضّح الجدول معاملات نموذج الانحدار، والتي ساعدت في الحصول على معادلة خط الانحدار بين المتغيرات.

إذا افترضنا المقارنة المرجعية 22

وتكون معامل خط الانحدار =

$$Y = 16.654 + (2.538) \text{المقارنة المرجعية الوظيفية}$$

وتكون معامل خط الانحدار =

$$Y = 14.526 + (.968) \text{المقارنة المرجعية الاستراتيجية}$$

دلّت بيانات الجدول السابق على أنّ متغيرات المقارنة المرجعية الوظيفية، والمقارنة المرجعية

الاستراتيجية ذي الدلالة الاحصائية هي 0.00 و 0.01، أقل من 0.05، كما اتّضح ذلك من مستوى

الدلالة، وبالتالي فإنّ المقارنة المرجعية الوظيفية، والاستراتيجية لهما تأثير إيجابي، ويؤثر بشكل دال

إحصائياً على الأداء الوظيفي، ويصلح للتنبؤ بهما.

جدول (8.1.3.4) إحصائيات بواقي الفرضية الرئيسية.

### Residuals Statistics<sup>a</sup>

إحصائيات بواقي

	Minimum الحد الأدنى	Maximum الحد الأقصى	Mean الوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	N العدد
Predicted Value القيمة المتنبأ بها	28.0433	109.1487	60.6903	15.77950	155
Std. Predicted Value القيمة المتنبأ بها المعياري	-2.069	3.071	.000	1.000	155
Standard Error of Predicted Value الخطأ المعياري للقيمة المتوقعة	1.000	3.534	1.630	.560	155

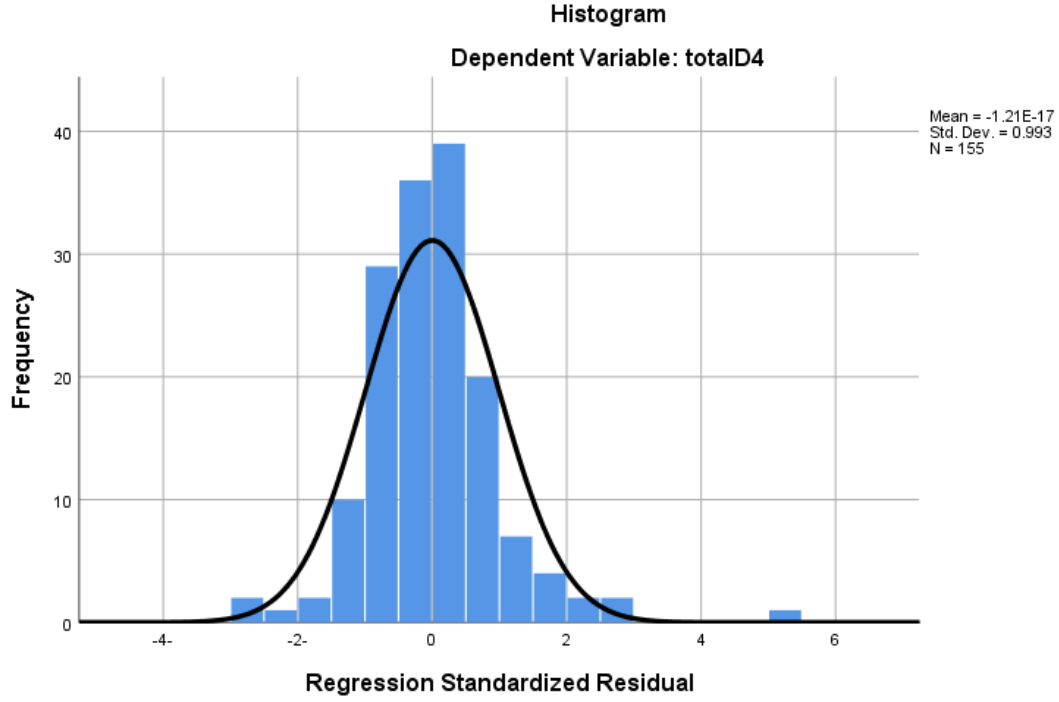
Adjusted Predicted Value	28.4356	108.4974	60.7012	15.77224	155
القيمة التنبؤية المعدلة					
Residual المتبقية	-33.73842-	67.99494	.00000	12.30412	155
Std. Residual المتبقية المعياري	-2.724-	5.490	.000	.993	155
Stud. Residual	-2.741-	5.567	.000	1.004	155
Deleted Residual المتبقية المحذوفة	-34.16059-	69.90549	-.01092-	12.56342	155
Stud. Deleted Residual	-2.802-	6.218	.004	1.035	155
Mahal. Distance مسافة ماها	.010	11.547	1.987	2.273	155
Cook's Distance مسافة كوك	.000	.290	.007	.025	155
Centered Leverage Value	.000	.075	.013	.015	155

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي totalID4 المتغير التابع

يوضح الجدول إحصاءات البواقي، وهي الفروق بين القيم المشاهدة، وخط الانحدار المقدر،

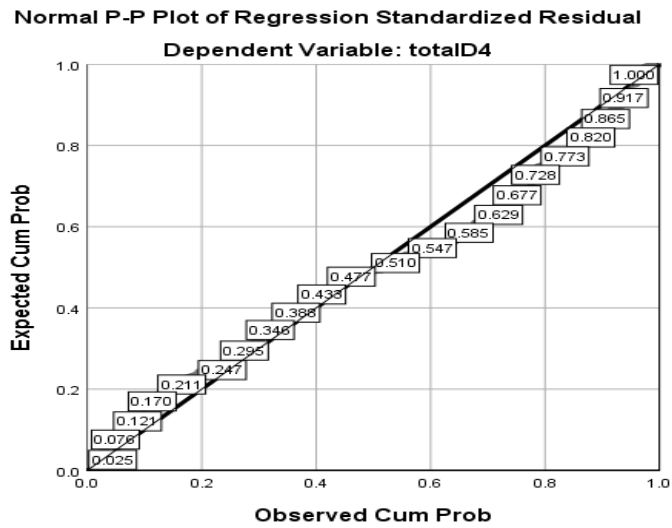
وأتضح به قيمة Mahal العظمى 11.547، وهي أقل من القيمة الحرجة (16،27) عند  $df=3$ ،

وبالتالي لا توجد قيم متطرفة متعددة المتغيرات، وهو شرط من شروط تحليل الانحدار المتعدد.



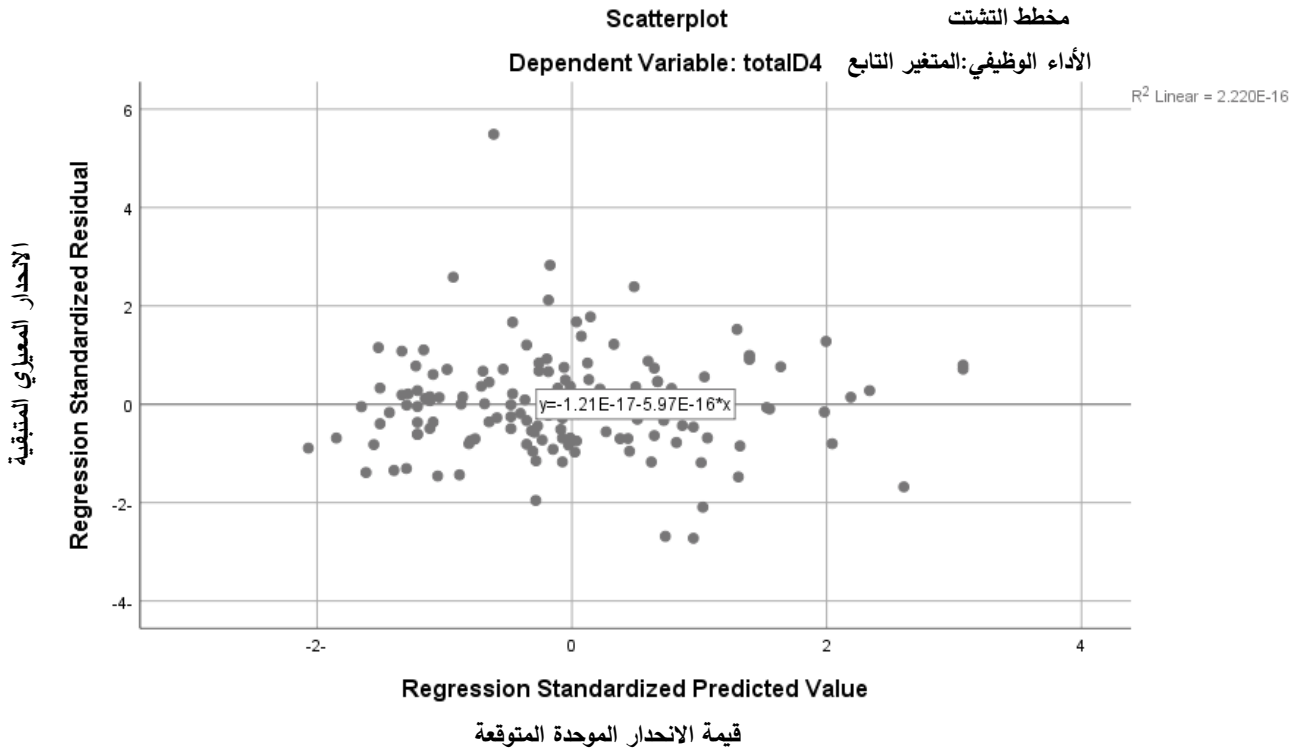
شكل (1.1.3.4) المدرج التكراري للفرضية الرئيسية.

يتضح من رسم المدرج التكراري أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.



شكل (2.1.3.4) الرسم البياني للفرضية الرئيسية.

يوضّح الرّسم البياني للمدرج التكراري، أنّ البيانات تجمّعت حول الخط المستقيم، وبالتالي فإنّ البواقي (Residuals) توزّعت حسب التّوزيع الطبيعي، وهو شرط من شروط اختبار الانحدار.



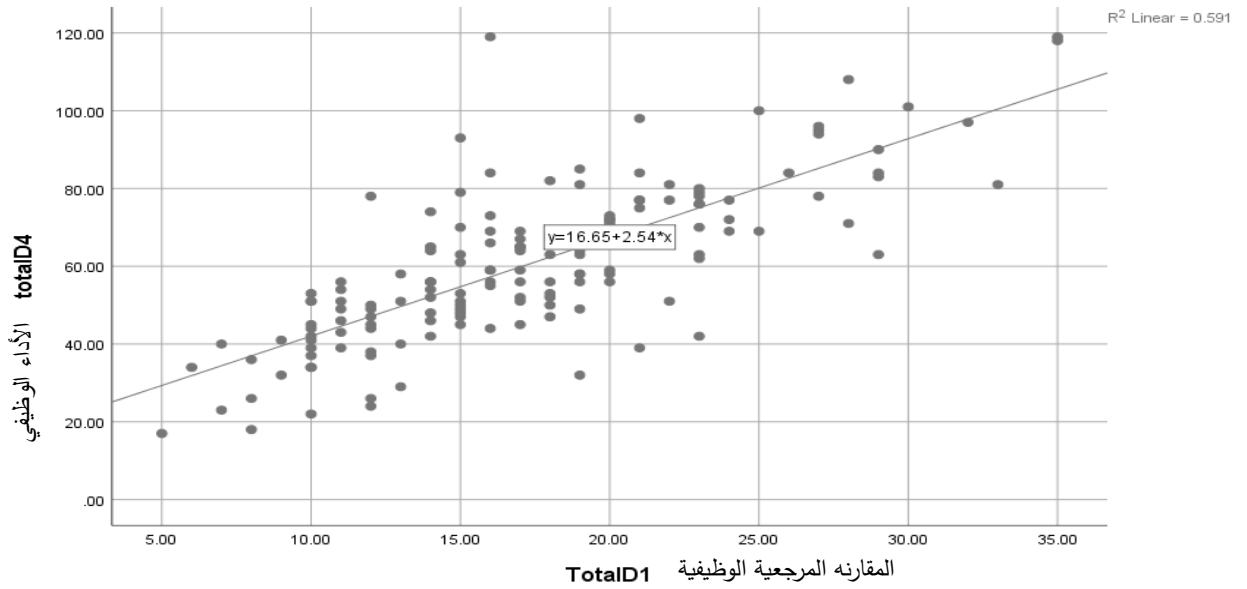
شكل (3.1.3.4) الرّسم البياني للفرضية الرئيسية.

يوضّح الرّسم البياني شكل الانتشار للبواقي (Residuals) مع القيم المتوقعة منه، وأنّضح عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل الموضّح أعلاه، وهذا يتّفق مع شرط الخطيّة المتطلّب لاختبار الانحدار.

ثانياً: تحليل الفرضيات الفرعية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

### 2.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: للمقارنة المرجعية الوظيفية تأثير إيجابي على

تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي العمانيّة.



شكل (1.2.3.4) الرسم البياني للفرضية الفرعية الأولى.

جدول (1.2.3.4) ملخص لنموذج الفرضية الفرعية الأولى.

### Model Summary<sup>b</sup>

#### ملخص لنموذج

Model	معامل الارتباط.	مربع معامل الارتباط.	مربع معامل الارتباط المعدل.	الخطأ المعياري في التقدير.
1	.769 <sup>a</sup>	.591	.588	12.83941

a. Predictors (الثابت): المتنبون TotalD1 المقارنة المرجعية الوظيفية

b. Dependent Variable: المتغير التابع totalD4 الأداء الوظيفي



نلاحظ من خلال تحليل الانحدار للفرضية الأولى:

أتضح من الجدول السابق أنّ مربع معامل الارتباط بين المتغير المستقل المقارنة المرجعية الوظيفية، والمتغير التابع للأداء الوظيفي، هو 0.591. أي 59% من التباين بين العاملين في الأداء الوظيفي يعود إلى اختلاف آرائهم في تطبيق المقارنة المرجعية الوظيفية، بما أنّ القيمة أكبر من 0.26 فأنّها دلّت على حجم تأثير كبير حسب معايير كوهين (Cohen).

جدول (2.2.3.4) تحليل التباين أنوفا لاختبار معنوي الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

## ANOVA<sup>a</sup>

أنوفا

Model	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمه ف	مستوى الدلالة
1	Regression الأنحدار	36437.001	1	36437.001	221.031	.000 <sup>b</sup>
	Residual الخطأ	25222.134	153	164.851		
	Total الكلي	61659.135	154			

a. Dependent Variable: الاداء الوظيفي totalID4: المتغير التابع

b. Predictors: المقارنه المرجعية الوظيفية TotalID1, (الثابت): المتنبون

مستوى الدلالة لنموذج الانحدار هو 0.000 وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإنّ النموذج له دلالة إحصائية، وصالح للتنبؤ: (نستطيع التنبؤ بتحسين أداء الموظفين من خلال المقارنة المرجعية الوظيفية).

جدول (3.2.3.4) معاملات الفرضية الفرعية الأولى.

### Coefficients<sup>a</sup>

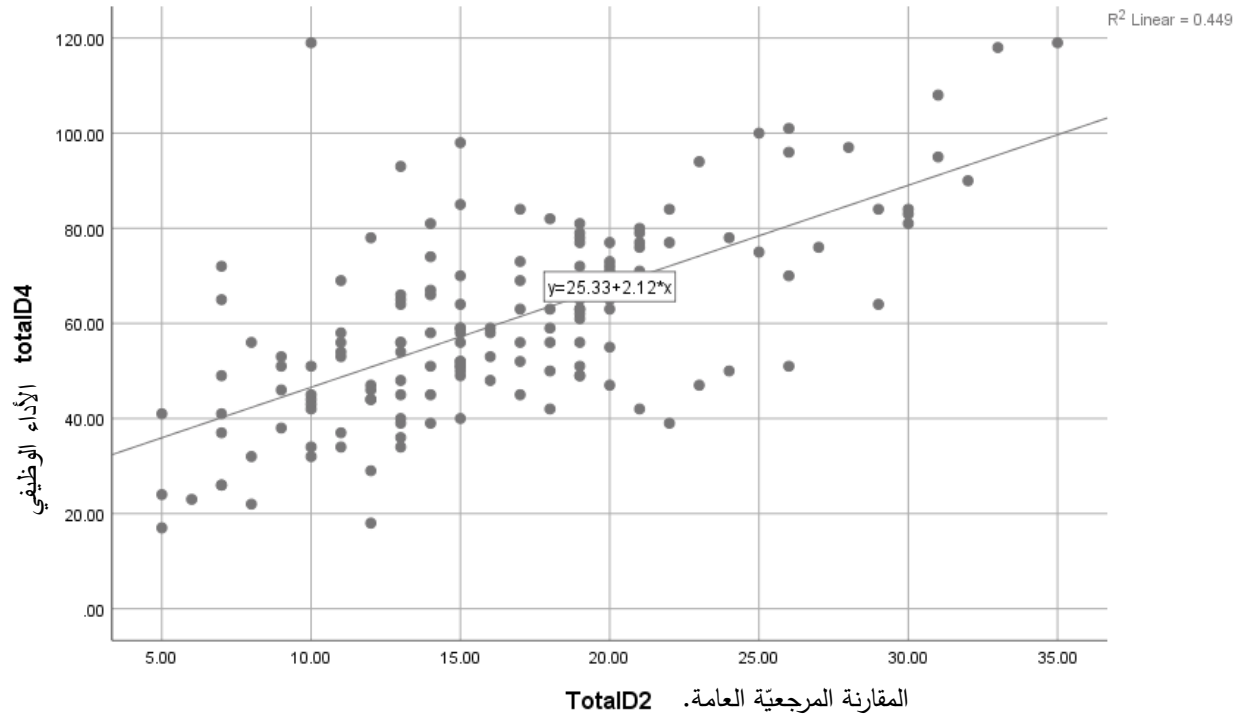
معاملات

Model نموذج		Unstandardized Coefficients المعاملات غير المعيارية		Standardized Coefficients المعيارية المعاملات	T قيمه الاختبار	Sig. مستوى دلالة
		B	Std. Error	Beta بيتا	ت	
1	(الثابت)	16.654	3.136		5.310	.000
	المقارنة المرجعية الوظيفية	2.538	.171	.769	14.867	.000

a. Dependent Variable: totalD4 الأداء الوظيفي

يوضح الجدول السابق ثبات الانحدار =16.65، ومعامل المتغير المستقل (المقارنة المرجعية الوظيفية) =2.5، وأن مستوى دلالة المقارنة المرجعية الوظيفية، هو 0.00، وهي أقل من 0.05، وبالتالي المقارنة المرجعية دلالة إحصائية، أي المقارنة المرجعية الوظيفية لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي، وهي صالحة للتنبؤ بها من خلال معادلة التنبؤ (الأداء الوظيفي) =Y) المقارنة المرجعية الوظيفية (2.5) X +16.65.

3.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: تفترض هذه الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للمقارنة المرجعية العامة على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التعليم العالي العمانية.



شكل (1.3.3.4) الرسم البياني للفرضية الفرعية الثانية.

جدول (1.3.3.4) ملخص لنموذج الفرضية الفرعية الثانية.

### Model Summary<sup>b</sup>

ملخص لنموذج

Model	معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري في التقدير
1	.670 <sup>a</sup>	.449	.446	14.89502

a. Predictors المقارنة المرجعية العامة, (الثابت) : المتنبؤون

b. Dependent Variable الأداء الوظيفي : المتغير التابع

نلاحظ من خلال تحليل الانحدار للفرضية الثانية:

اتضح من الجدول أن مربع معامل الارتباط بين المتغير المستقل المقارنة المرجعية العامة، والمتغير التابع للأداء الوظيفي، هو 0.449، أي 45% من التباين بين العاملين في الأداء الوظيفي يعود إلى اختلاف آرائهم في تطبيق المقارنة المرجعية العامة، بما أن القيمة أكبر من 0.26، فأنها دلت على حجم تأثير كبير حسب معايير كوهين (Cohen).

جدول (2.3.3.4) تحليل التباين أنوفا لاختبار معنوي الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.

### ANOVA<sup>a</sup>

أنوفا

Model	نموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمه ف	مستوى الدلالة
1	Regression الانحدار	27714.330	1	27714.330	124.917	.000 <sup>b</sup>
	Residual الخطأ	33944.806	153	221.861		
	Total الكلي	61659.135	154			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي: المتغير التابع

b. Predictors: المقارنة المرجعية العامة, (الثابت): المتنبؤ

مستوى الدلالة لنموذج الانحدار هو 0.000، وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإن النموذج

له دلالة إحصائية، وصالح للتنبؤ: (نستطيع التنبؤ بتحسين أداء الموظفين من خلال المقارنة المرجعية العامة).

جدول (3.3.3.4) معاملات الفرضية الفرعية الثانية.

### Coefficients<sup>a</sup>

معاملات

Model نموذج		Unstandardized Coefficients المعاملات غير المعيارية		Standardized Coefficients	T قيمه الاختبار	Sig. مستوى الدلالة
		B	Std. Error	Beta بيتا	ت	
1	(الثابت)	25.328	3.383		7.488	.000
	المقارنه المرجعية	2.124	.190	.670	11.177	.000
	العامة					

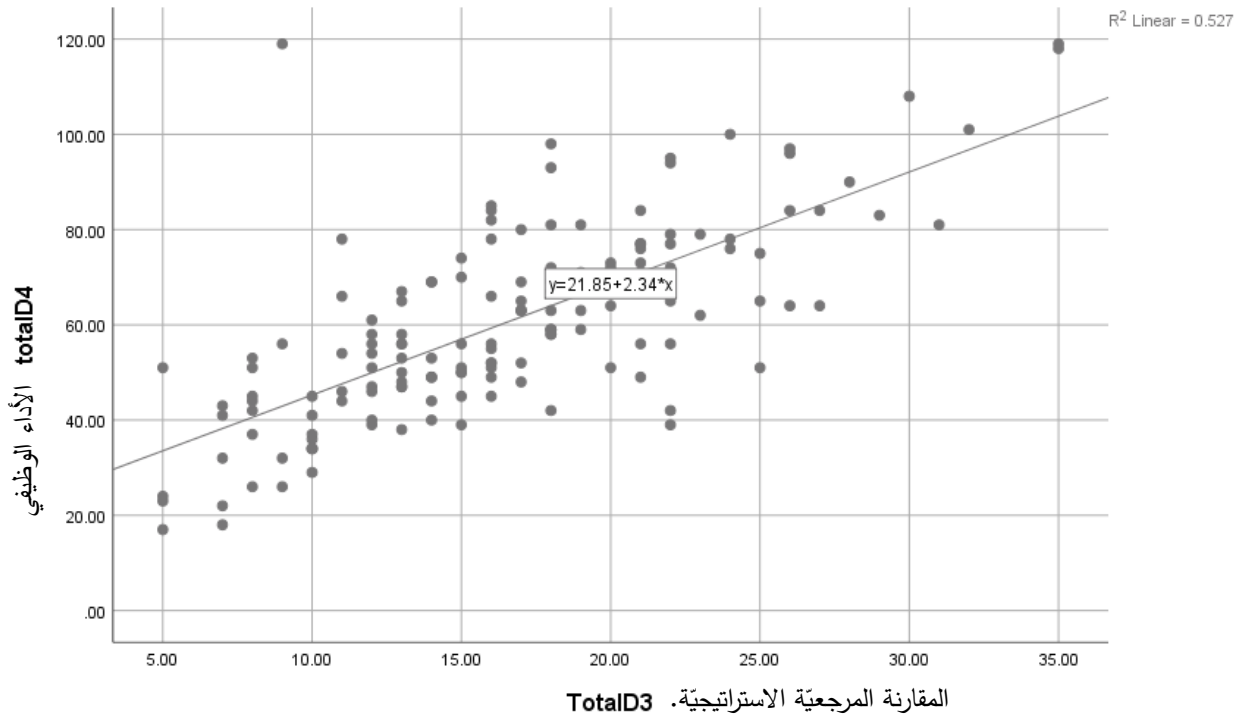
a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي : المتغير التابع

يوضح الجدول ثبات الانحدار =25.328، ومعامل المتغير المستقل (المقارنة المرجعية العامة) =2.124 ، وأن مستوى دلالة المقارنة المرجعية العامة، هو 0.00، وهي أقل من 0.05، وبالتالي المقارنة المرجعية العامة دلالة إحصائية، أي المقارنة المرجعية العامة لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي، وصالحة للتنبؤ بها.

$$25.328 + X(2.1) = Y \text{ (الأداء الوظيفي) (المقارنة المرجعية الوظيفية)}$$

4.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: للمقارنة المرجعية الاستراتيجية تأثير إيجابي على تحسين الأداء

الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي العمانية.



شكل (1.4.3.4) الرسم البياني للفرضية الفرعية الثالثة.

جدول (1.4.3.4) ملخص لنموذج الفرضية الفرعية الثالثة.

### Model Summary<sup>b</sup>

ملخص لنموذج

Model	معامل الارتباط.	مربع معامل الارتباط.	مربع معامل الارتباط المعدل.	الخطأ المعياري في التقدير.
1	.726 <sup>a</sup>	.527	.524	13.80647

a. Predictors المقارنة المرجعية الاستراتيجية TotalD3, (الثابت): المتنبؤ

b. Dependent Variable الأداء الوظيفي totalD4: المغير التابع

نلاحظ من خلال تحليل الانحدار للفرضية الثالثة:

أتضح من الجدول أنّ مربع معامل الارتباط بين المتغير المستقل للمقارنة المرجعية الاستراتيجية، والمتغير التابع للأداء الوظيفي 0.527، أي 52% من التباين بين العاملين في الأداء الوظيفي يعود إلى اختلاف آرائهم في تطبيق المقارنة المرجعية الاستراتيجية، بما أنّ القيمة أكبر من 0.26 فأنتها دلت على حجم تأثير كبير حسب معايير كوهين (Cohen).

جدول (2.4.3.4) تحليل التباين أنوفا لاختبار معنوي الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

## ANOVA<sup>a</sup>

أنوفا

Model		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمته ف	مستوى الدلالة
1	Regression	32494.469	1	32494.469	170.468	.000 <sup>b</sup>
	Residual	29164.666	153	190.619		
	Total	61659.135	154			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي totalD4 : المتغير التابع

b. Predictors: (الثابت), TotalD3 : المتنبؤ المقارنة المرجعية الاستراتيجية

مستوى الدلالة لنموذج الانحدار هو 0.000، وهو أقل من 0.05، وبالتالي فإنّ النموذج له دلالة احصائية، وصالح للتنبؤ: (نستطيع التنبؤ بتحسين أداء الموظفين من خلال المقارنة المرجعية الاستراتيجية).

جدول (3.4.3.4) معاملات الفرضية الفرعية الثالثة.

### Coefficients<sup>a</sup>

معاملات

Model نموذج		Unstandardized Coefficients المعاملات غير المعيارية		Standardized Coefficients	قيمه الاختبار T	Sig. مستوى الدلالة
		B	Std. Error	Beta		
1	(الثابت)	21.848	3.175		6.881	.000
	المقارنة المرجعية الاستراتيجية	2.342	.179	.726	13.056	.000
a. Dependent Variable: المتغير التابع totalD4 : الأداء الوظيفي						

يوضح الجدول ثبات الانحدار = 21.848، ومعامل المتغير المستقل (المقارنة المرجعية

للاستراتيجية) = 2.342 ، وأن مستوى دلالة المقارنة المرجعية الاستراتيجية، هو 0.00، وهي أقل

من 0.05، وبالتالي المقارنة المرجعية الاستراتيجية دلالة إحصائية، أي المقارنة المرجعية

الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي، وصالحة للتنبؤ بها.

$$\text{معادلة التنبؤ (الأداء الوظيفي)} = Y = (2.3) \text{ (المقارنة المرجعية الوظيفية)} + X(21.848)$$



تستنج الباحثة أن البعد الأول للمقارنة المرجعية الوظيفية، هي الأكثر تأثيرا مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهو الذي أضاف تفسيراً جوهرياً للتباين في المتغير التابع للأداء الوظيفي.

ثالثاً: تحليل المتغيرات باستخدام الأنوفا Anova، مقارنة عينتين مستقلتين independent

#### sample T-Test

5.3.4 وهناك بعض العناصر لها تأثير إيجابي بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي العمانية، تعزى إلى المتغيرات الشخصية، والمؤسسية المتمثلة في: (الجنس، الجنسية، المستوى الدراسي، المهام الإدارية، المهام التقنية أو الخطط التي تحتاج التقنية والعلوم، سنوات الخبرة)، والمؤسسية المتمثلة في: (مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة، عدد العاملين في المؤسسة، عمر المؤسسة).

#### 1.5.3.4 النتائج المتعلقة بمتغير الجنسية:

وللتعرف على الفروق في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التعليمية العالي العمانية،

فإنها تعزى إلى الجنس، فتم استخدام مقارنة عينتين مستقلتين independent samples T-Test

جدول (1.1.5.3.4) النتائج المتعلقة بمتغير الجنسية.

المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمه ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
عماني	120	62.1083	21.14448	1.992	78.937	.050
غير عماني	35	55.8286	14.73987			

تشير النتائج المتعلقة بمتغير الجنسية في مؤسسات التعليم العالي إلى وجود فروقات موجبة أو تأثير إيجابي وذات دلالة إحصائية مساوية 0.5 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال المقارنة المرجعية، مما تعزى إلى الفئة الجنسية، وذلك لصالح العمانيين؛ لأن المتوسط الحسابي أعلى بقيمة 62.1083 من قيمة المتوسط الحسابي لغير العمانيين.

مما دلّ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، حول أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، تعزى إلى الجنسية في المؤسسة.

#### 2.5.3.4 نتائج مؤسسات التعليم العالي في السلطنة:

جدول (1.2.5.3.4) النتائج المتعلقة بمتغير مؤسسات التعليم العالي في السلطنة.

المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمه ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
حكومي	30	64.1667	21.24420	1.060	153	.291
خاص	125	59.8560	19.69964			

تشير النتائج المتعلقة بمتغير مؤسسات التعليم العالي إلى عدم وجود فروقات، أو تأثيرها ضعيف، وقيمة مستوى الدلالة 0.3 أكبر 0.05 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال المقارنة المرجعية، مما تعزى إلى فئة المؤسسات؛ لأنّ توجد فروقات ضئيلة جداً، وذلك لصالح مؤسسات الحكومية؛ ولأنّ المتوسط الحسابي أعلى بقيمة 64.1667 من قيمة المتوسط الحسابي للمؤسسات الخاصة، ونسبة الفروق هي ٤.٣١٠٧.

وبذلك نستنتج أنّ لا يوجد فروقات بين متوسطات تقديرات عينة الدّراسة حول مجال المقارنة المرجعيّة، ممّا تعزى إلى فئة مؤسسات التّعليم العالي.

#### 3.5.3.4 النّاتج المتعلقة بالمستوى الدّراسي:

جدول (1.3.5.3.4) النّاتج المتعلقة بمتغيّر المستوى الدّراسي.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمه ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2176.663	4	544.166	1.372	.246
داخل المجموعات	59482.472	150	396.550		
المجموع	61659.135	154			

تشير النّاتج المتعلقة بمتغيّر المستوى الدّراسي إلى عدم وجود فروقات موجبة، أو تأثير إيجابي؛ لأنّها دلالة إحصائيّة 0.246، وهي أكبر من القيمة الاحتماليّة 0.5 بين متوسطات تقديرات عينة الدّراسة حول مجال المقارنة المرجعيّة، ممّا تعزى إلى فئة المستوى الدّراسي.

وبذلك نستنتج أنّه لا يوجد فروقات بين متوسطات تقديرات عينة الدّراسة حول مجال المقارنة المرجعيّة، ممّا تعزى إلى فئة المستوى الدّراسي.

#### 4.5.3.4 المهام الإدارية التي اطلعت عليها / الخطط الوظيفية:

جدول (1.4.5.3.4) النتائج المتعلقة بمتغير المهام الإدارية التي اطلعت عليها / الخطط الوظيفية.

الأنوف

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمه ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4632.257	7	661.751	1.706	.112
داخل المجموعات	57026.878	147	387.938		
المجموع	61659.135	154			

تشير النتائج المتعلقة بمتغير المهام الإدارية التي اطلعت عليها / الخطط الوظيفية إلى عدم وجود فروقات موجبة، أو تأثير إيجابي؛ لأنّ دلالة إحصائية 0.112، هي أكبر من القيمة الاحتمالية 0.5 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال المقارنة المرجعية، مما تعزى إلى فئة المهام الإدارية التي اطلعت عليها / الخطط الوظيفية.

وبذلك نستنتج أنه لا يوجد فروقات بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة؛ لاستجابة الباحثين حول مجال المقارنة المرجعية، مما تعزى إلى فئة المهام الإدارية التي اطلعت عليها / الخطط الوظيفية.

#### 5.5.3.4 سنوات الخبرة:

جدول (1.5.5.3.4) تحليل التباين أنوفا للاختبار المعنوي بمتغير سنوات الخبرة.

أنوفا

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمه ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5522.956	4	1380.739	3.689	.007
داخل المجموعات	56136.180	150	374.241		
المجموع	61659.135	154			

تشير النتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة إلى وجود فروقات موجبة أو تأثير إيجابي وذات

دلالة إحصائية 0.007 أقل من 0.05 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال المقارنة

المرجعية، مما تعزى إلى فئة سنوات الخبرة، وبذلك نستنتج بأنه توجد فروقات بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال المقارنة المرجعية، مما تعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول (2.5.5.3.4) النتائج المتعلقة بالفروقات بين مستويات متغير سنوات الخبرة.

Dependent Variable: الأداء الوظيفي totalD4

Scheffe شيف

#### Multiple Comparisons المقارنات المتعددة

مستوى سنوات الخبرة	فروق المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
0 إلى 1	from 2 to 5	4.80000	.965
	from 6 to 10	-11.69796-	.384
	from 11 to 15	-1.83448-	.999
	Up to 15	-.93514-	1.000
من 2 إلى 5	from 0 to 1	-4.80000-	.965
	from 6 to 10	-16.49796*	.020
	from 11 to 15	-6.63448-	.812
	Up to 15	-5.73514-	.859
من 5 إلى 10	from 0 to 1	11.69796	.384
	from 2 to 5	16.49796*	.020

.320	4.53238	9.86348	from 11 to 15	من 11 إلى 15
.169	4.21334	10.76282	Up to 15	
.999	6.15258	1.83448	from 0 to 1	
.812	5.27963	6.63448	from 2 to 5	
.320	4.53238	-9.86348-	from 6 to 10	
1.000	4.79786	.89935	Up to 15	
1.000	5.92149	.93514	from 0 to 1	أكثر من 15
.859	5.00842	5.73514	from 2 to 5	
.169	4.21334	-10.76282-	from 6 to 10	
1.000	4.79786	-.89935-	from 11 to 15	

.05. The mean difference is significant at the 0.05 level. \* يكون متوسط الفرق مهماً عند المستوى 0.05.

لا يوجد فروق بين مستوى سنوات الخبرة من 0 إلى 1 وبين مستويات الأخرى؛ لأنّ قيمة

الاحتمالية لمستوى الدلالة هي 0.97، وهي قيمة أكبر من القيمة الاحتمالية (0.5).

أمّا الفروق بين 2 إلى 5 سنوات، وبين من 6 إلى 10 سنوات توجد فروق؛ لأنّ القيمة الاحتمالية

تساوي 0.02، وهي أقل من 0.5، ولصالح سنوات الخبرة من 6 إلى 10 سنوات.

وأما الفروق بين 5 إلى 10 سنوات، وبين من 2 إلى 5 سنوات توجد فروق؛ لأنّ القيمة الاحتمالية

تساوي 0.02، وهي أقل من 0.5، ولصالح سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات.

لا يوجد فروق بين مستوى سنوات الخبرة من 11 إلى 15 سنة، وبين المستويات الأخرى؛ لأنّ

قيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة قيمة أكبر من القيمة الاحتمالية (0.5).

ولا يوجد فروق بين مستوى سنوات الخبرة أكثر 15 سنة، بين المستويات الأخرى؛ لأنّ قيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة قيمة أكبر من القيمة الاحتمالية.

مما دلّ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، تعزى إلى سنوات الخبرة في المؤسسة بين 5 إلى 10 سنوات، وبين من 2 إلى 5 سنوات؛ لأنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.02 وهي أقل من 0.5، ولصالح سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات.

#### 6.5.3.4 المهام التقنية /الخطط التي تحتاج التقنية والعلوم:

جدول (1.6.5.3.4) تحليل التباين أنوفا للاختبار المعنويّ بمتغيّر المهام التقنية /الخطط التي تحتاج التقنية والعلوم.

أنوفا

الأداء الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمه ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3594.691	3	1198.230	3.116	..028
داخل المجموعات	58064.445	151	384.533		
المجموع	61659.135	154			

تشير النتائج المتعلقة بمتغير المهام التقنية /الخطط التي تحتاج التقنية والعلوم إلى وجود فروقات موجبة أو تأثير إيجابي وذات دلالة إحصائية 0.03 أقل من 0.5 بين متوسطات تقديرات عينة



الدراسة حول مجال المقارنة المرجعية، مما تعزى إلى فئة المهام التقنية /الخطط التي تحتاج التقنية والعلوم.

وبذلك نستنتج بأنه توجد فروقات بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال المقارنة المرجعية، مما تعزى إلى فئة المهام التقنية /الخطط التي تحتاج التقنية والعلوم.

جدول (2.6.5.3.4) النتائج المتعلقة بالفروقات بين مستويات متغير المهام التقنية/الخطط التي تحتاج التقنية والعلوم.

### المقارنات المتعددة Multiple Comparisons

Dependent Variable: totalD4 الأداء الوظيفي

Scheffe شيف

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات		مستوى سنوات الخبرة
.352	4.28012	-7.76407-	إطار (تقني ساٲ في المخبر، ممرض، مدرس، ..).	إطار عال (طبيب، دكتور، استاذ جامعي، ..).
.342	3.63884	-6.67749-	يد عاملة مؤهلة (تقني، عامل ذو مهارة، ..).	
.138	11.54284	-27.31579-	عامل (دون تأهيل).	
.352	4.28012	7.76407	إطار عال (طبيب، دكتور، استاذ جامعي، ..).	إطار (تقني ساٲ في المخبر، ممرض، مدرس، ..).
.997	4.63047	1.08657	يد عاملة مؤهلة (تقني، عامل ذو مهارة، ..).	
.442	11.89274	-19.55172-	عامل (دون تأهيل).	
.342	3.63884	6.67749	إطار عال (طبيب، دكتور، استاذ جامعي، ..).	يد عاملة مؤهلة (تقني، عامل ذو مهارة، ..).
.997	4.63047	-1.08657-	إطار (تقني ساٲ في المخبر، ممرض، مدرس، ..).	
.376	11.67729	-20.63830-	عامل (دون تأهيل).	
.138	11.54284	27.31579	إطار عال (طبيب، دكتور، استاذ جامعي، ..).	

عامل (دون تأهيل).	إطار (تقني ساج في المخبر، ممرض، مدرس، ..).	19.55172	11.89274	.442
	يد عاملة مؤهلة (تقني، عامل ذو مهارة).	20.63830	11.67729	.376

لا توجد فروق؛ لأنّ القيمة الاحتماليّة أكبر من 0.05، ولكن توجد نسبة قليلة ما بين فئة عامل (دون تأهيل)، وإطار عال (طبيب، دكتور، استاذ جامعي، ..) بقيمة 0.138، وهي أكبر من 0.5، والفروق لصالح عامل (دون تأهيل).

وبذلك نستنتج بأنّه لا توجد فروقات بين متوسطات تقديرات عينة الدّراسة حول مجال المقارنة المرجعيّة، ممّا تعزى إلى فئة المهام التقنيّة / الخطط التي تحتاج التقنيّة والعلوم.

#### 7.5.3.4 عمر المؤسسة:

جدول (1.7.5.3.4) تحليل التباين أنوفا للاختبار المعنويّ بمتغيّر عمر المؤسسة.

الأداء الوظيفي

أنوفا

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمه ف	مستوى الدّلالة
بين المجموعات	535.858	3	178.619	.441	.724
داخل المجموعات	61123.278	151	404.790		
المجموع	61659.135	154			

تشير النتائج المتعلقة بمتغير عمر المؤسسة إلى عدم وجود فروقات، أو تأثير إيجابي، وهي ليس دالة إحصائية، وقيمة الدلالة تساوي 0.724، وهي أكبر من 0.5 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال المقارنة المرجعية، مما تعزى إلى فئة عمر المؤسسة. وبذلك نستنتج بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال المقارنة المرجعية، مما تعزى إلى فئة العمر في المؤسسة.

#### 8.5.3.4 عدد العاملين في المؤسسة:

جدول (1.8.5.3.4) تحليل التباين أنوفا للاختبار المعنوي بمتغير عدد العاملين بالمؤسسة.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمه ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	186.791	1	186.791	.465	.496
داخل المجموعات	61472.345	153	401.780		
المجموع	61659.135	154			

تشير النتائج المتعلقة بمتغير عدد العاملين في المؤسسة إلى عدم وجود فروقات، أو تأثير إيجابي، وهي ليس دالة إحصائية وقيمة الدلالة تساوي 0.496، وهي أكبر من 0.5 بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال المقارنة المرجعية، مما تعزى إلى الفئة عدد العاملين في المؤسسة، وبذلك نستنتج بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال المقارنة المرجعية، مما تعزى إلى الفئة عدد العاملين في المؤسسة.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1.5 التمهيد:

عرضت الباحثة في الفصل السابق نتائج البحث الميداني، وذلك من خلال استجابات أفراد عينة البحث على تساؤلات البحث، ومعالجتها إحصائيًا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي، وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج، وتحليلها، وتفسيرها.

وتمّ في هذا الفصل تناول ملخص الدراسة، وانتهى بتقديم التوصيات، ومعوقات الدراسة، والبحوث المقترحة.

#### 2.5 مناقشة النتائج:

وتمثّل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلّق بالإجابة على تساؤلاته، وتحقيقه أهدافه على النحو التالي:

- المقارنة المرجعية الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ظهرت بدرجة موافقة نوعاً ما، وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ممّا دلّ هذا على مدى تطبيقها المقارنة المرجعية الوظيفية داخل مؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر الموظفين الإداريين، والفنيين، والأكاديميين، حيث جاء المتوسط العام 3.46 بانحراف معياري 1.57، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات (هاني، 2018)، حيث جاء المتوسط العام للمقارنة الوظيفية 6.06 بانحراف معياري

1.72، ودرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات المقارنة المرجعية بشكل عام.

■ المقارنة المرجعية العامة لأفراد عينة الدراسة ظهرت بدرجة موافقة نوعا ما، وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما دلّ على مدى تطبيقها المقارنة المرجعية الوظيفية داخل مؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر الموظفين الإداريين، والفنيين، والأكاديميين، المتوسط العام 3.34 بانحراف معياري 1.52، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات (هاني، 2018) حيث جاء المتوسط العام للمقارنة العامة 5.70 ، بانحراف معياري 1.53 ، ودرجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات المقارنة العامة بشكل عام.

■ المقارنة المرجعية الاستراتيجية لأفراد عينة الدراسة ظهرت بدرجة موافقة نوعا ما، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما دلّ هذا على مدى تطبيقها المقارنة المرجعية الوظيفية داخل مؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر الموظفين الإداريين، والفنيين، والأكاديميين، المتوسط العام 3.316 بانحراف معياري 1.445، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات (هاني، 2018)، حيث جاء المتوسط العام للمقارنة الاستراتيجية 5.87 بانحراف معياري 1.66، ودرجه موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات المقارنة المرجعية الاستراتيجية بشكل عام.

■ متغير الأداء الوظيفي لأفراد عينة الدراسة ظهرت بدرجة موافقة نوعا ما، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما دلّ هذا على مدى أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسات التعليم العالي، من وجهة نظر الموظفين الإداريين، والفنيين، والاكاديميين، المتوسط العام 3.566 بانحراف معياري 1.6، واتفقت هذه النتائج مع بعض

الدراسات (هاني، 2018)، حيث جاء المتوسط العام للأداء 6.08 بانحراف معياري 1.65، ودرجه موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات الأداء بشكل عام.

### 3.5 نتائج الفرضيات:

استخدمت هذه الدراسة فرضية رئيسية، تفرّع عنها أربع فرضيات فرعية، وكننتيجة عامة تبين من خلالها التالي:

- توجد علاقة بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، والمتغيرات المستقلة الثلاثة: (المقارنة المرجعية الوظيفية، والمقارنة المرجعية الاستراتيجية، المقارنة المرجعية العامة)، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات (أبو هاني، 2018)، التي أثرت فيها المقارنة المرجعية في تحسين أداء العاملين، وأشار فيها بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- يوجد تأثير إيجابي للمقارنة المرجعية الوظيفية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التعليمية العالي في العمانيّة، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات (هاني، 2018) بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- يوجد تأثير إيجابي للمقارنة المرجعية الاستراتيجية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التعليمية العالي في العمانيّة، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات (هاني، 2018)، بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- يوجد تأثير إيجابي للمقارنة المرجعية العامة على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التعليمية العالي في العمانيّة، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات (هاني، 2018)، بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

- المقارنة المرجعية الوظيفية لها تأثير ايجابي قوي على تحسين الأداء الوظيفي مقارنة بالمقارنة المرجعية الاستراتيجية والعامه، وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات (هانى، 2018)، بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، تعزى إلى المهام التقنية والخطط التي تحتاجها التقنية والعلوم في المؤسسة، وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات (هانى، 2018)، والتي خلصت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات التي تعزى إلى الفئة الوظيفية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، تعزى إلى سنوات الخبرة في المؤسسة بين 5 إلى 10 سنوات، وبين من 2 إلى 5 سنوات؛ لأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.02، وهي أقل من 0.5، ولصالح سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات، واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات (أبو هانى، 2018)، والتي خلصت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات التي تعزى إلى المستوى الدراسي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، تعزى إلى المهام الإدارية التي اطلعت عليها الخطط الوظيفية في المؤسسة، وقد انفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات (أبو هانى، 2018)، والتي خلصت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات التي تعزى إلى الفئة الوظيفية، وكما انفقت هذه



النتائج مع بعض الدراسات (البطة، 2015)، والتي خلصت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات التي تعزى إلى الفئة الوظيفية.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، تعزى إلى مستوى الدراسي في المؤسسة، واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات (أبو هاني، 2018)، والتي خلصت بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة البحث حول هذه المجالات التي تعزى إلى المستوى الدراسي.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، تعزى إلى مؤسسات التعليم العالي، واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات (سهل، 2011)، بأنه يوجد اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي في نوع القطاع، ولصالح القطاع الخاص.

### 3.5 توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن للباحثة وضع التوصيات من أجل

العمل على تحسين أداء الوظيفي على النحو التالي:

1. استكمال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج، ومخرجات، وقياسها في باقي مؤسسات التعليم العالي في السلطنة.

2. إعداد الدورات التدريبية الأربعة للعاملين؛ لتخطيط وتقييم الأداء، والعمل على تطبيق المقارنة

المرجعية.

3. توفير ما يلزم من الإمكانيات؛ لتسهيل عملية تطبيق المقارنة المرجعية.
4. العمل على إزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق مقاييس الأداء العالمية، وبالأخص أساليب المقارنة المرجعية.
5. توظيف أو انتداب متخصصين إداريين لتطبيق المقارنة المرجعية.
6. تزويد العاملين بنتائج تقييم الأداء، والتغذية الراجعة من عملية المقارنة المرجعية.
7. توفير المعلومات اللازمة عن مستوى أداء المنافسين.
8. الاهتمام بمقارنة الأداء بين الوظائف المماثلة داخل المؤسسة وخارجها.

#### 4.5 مقترحات الدراسة:

1. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتخصصة بالبحث، والتي تهدف إلى التعرف على دور مقاييس الأداء العالمية، وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.
2. إجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى أهم المعوقات، والتي تحد من جودة تحسن الأداء الوظيفي، وكيفية التغلب عليها.

#### 5.5 محددات الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة واجهت الباحثة عددا من محددات، ومعوقات الدراسة، أهمها:
1. صعوبة الحصول عن الدراسات السابقة لها علاقة بالمقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي.
  2. صعوبة الحصول على العدد الكافي من الاستجابات على الاستبانة من عينة الدراسة.

## المراجع

## المراجع

### المراجع العربية:

1. Sakhri Mohammed (2019). الرئيسية-دراسات سبلسية لا منهجية التحليل السياسي-تعريف الاستبان(من أدوات التحليل السياسي). الجزائرية: الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية 2014-2021.
2. مجيد عبد الحسين هاتف، حميدة كريم شعلان. (م2018). دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المالي للشركات الانتاجية دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد15-العدد 4.
3. احمد السعيد محمد بهجت، غريب جبر غنام، و نبيل نصر الحفناوي. (2015). إطار مقترح للتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والسته سيجما لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي للمصارف. معهد الدراسات والبحوث البيئية-جامعة السادات: journal of Environment .studies and researches
4. أسماء غريبي. (2012). المقارنه المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة. CABAM -عين مليلة-: جامعة أم البواقي.
5. مهند مجيد طالب السامرائي،عائشة عبد الكريم العبيدي. (2018). أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئتين في تصميم تكلفة المنتج باستعمال تقنيتي هندسة القيمة والمقارنه

المرجعية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الالبان ابو غريب. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون.

6. الخنساء حسن. (16 سبتمبر, 2018). ما المقصود بمنهج البحث. الرئيسية-دراسات وابحاث، صفحة 1.

7. علاء جاسم سلمان، مشتاق كامل فرج، ونهاد حسين احمد. (م2014). دور المقارنة المرجعية في تحسين اداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الاسلامي وبنك التضامن الاسلامي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الأربعون.

8. أماني ناصر علي عواجي. (2019). واقع تطبيق المقارنه المرجعية في المدارس الثانوية للبنات بمنطقة جازات. المملكة العربية السعودية: مجلة البحث العلمي في التربية- العدد العشرين.

9. أمل عبد الحسين كحيط. (2013م). دور المقارنه المرجعية في تقييم اداء المطارات دراسة تحليلية مقارنه بين المطارات العراقية مع التركيز على مطار بغداد الدولي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد12-العدد50.

10. امينه عمر إمحمد سهل. (2011). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا. ليبيا: جامعة عمان العربية.

11. ايثار عبد الهادي ال فيجان. (2005). المقارنه المرجعية الاستراتيجية في صناعه الالكترونيات. الجامعة المستنصرية العراق: مجلة الادارة والاقتصاد.

12. باديس ايمان. (2015). دور المقارنة المرجعية في تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية. لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : جامعة أم البواقي .
13. بتول عطية الموسوي، و سعدون محسن سلمان. (د.ت.). تكامل المقارنه المرجعية وقياس كلفة النوعية الرديئة لدعم عمل إدارة الجودة . جامعه بغداد- كلية الادارة والاقتصاد: جامعه بغداد- كلية الادارة والاقتصاد.
14. بطاهر بختة، و عدالة عجال. (2018). المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم. جامعه مستغانم، الجزائر: مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث.
15. تقى عثمان. (2015). دراسة تطبيق مركز البيانات الافتراضي للمؤسسات الصغيرة.
16. جانيت ريموند. (2008). المقارنه المرجعية في المشتريات العامة. كوفيد إيست أستراليا: المقارنه المرجعية:مجلة دولية.
17. جبل حامد علي حسن. (2016). المقارنه المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار الجماعي. د.م: دراسات عربية في التربية وعلم النفس العدد 76.
18. صباح عبدالله الصومالي، أريج عبدالله باجنيد، وخديجة محمود زكي. (21, 03, 2020). دور القيادة الأبداعية في تحسين أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الصفحات 234- 261 Vol 28, No 3, 2020, pp

19. عبد الوهاب بن شباب بن شميلان. (مارس, 2019). كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. المجلة العربية للإدارة-المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، مج 39 ، ع 2، الصفحات ص215-236.
20. صالح بلاسكة، و نور الدين مزياني. (2013). مساهمة المقارنه المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنه شركتي الحضنة /المراعي. الجزائر: مجله أداء المؤسسات الجزائرية.
21. صلاح بلاسكة، و نور الدين مزياني. (ديسمبر 2013). مساهمة المقارنه المرجعية في قيادة وتقييم وأداء المؤسسات دراسة مقارنه شركتي الحضنة او المراعي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04.
22. عبد الحكي زكريا البطة. (2015). مدى أدراك الإدارة العليا والوسطى لاسلوب المقارنه المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة. قطاع غزة: الجامعة الاسلامية بغزة.
23. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم حسانين. (مايو 2018 م). المقارنه المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الثامن المجلد الثاني.
24. عبدالله محمد أبو شهاب المري، و فريد محمد القواسمة. (13 06, 2020). أثر تطبيق أسلوب المقارنه المرجعية على الأداء التنظيمي:دراسة حاله وزارة العدل. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الصفحات 176 Vol 28, No 3, 2020, pp 176 - 205.

25. عبدالمنعم الحارث. (2019). كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال. جامعة شندي.
26. عصام حميد الشايع، و ستار جبار مبيدر الاعاجيبي. (2019). دور بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنه المرجعية في تحسين الاداء. العراق: جامعه المثنى-كلية الادارة والاقتصاد- مجله المثنى للعلوم الاداريو والاقتصادية.
27. عماد الدين عادل أبو هاني . (2018). أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة "دراسة حالة". غزة: كلية الرباط .
28. فائزة أبراهيم محمود، و ثائر صبري الغبان. (د.ت). امكانية اعتماد تقنية المقارنه المرجعية كأستراتيجية فعالة لتحديد إحتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية. العراق: مجلة كلية التراث الجامعية-العدد التاسع.
29. قدور لبراو. (2014). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائري . الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
30. ماجد جبارغزاي، و ميري أحمد أحمد. (2016). دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي "دراسة حالة في مصرف المتحد للإستثمار ومصرف بابل". مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الثالثة عشر-المجلد الاول-العدد 37.
31. رزكار علي أحمد،كارزان عدنان خضر، ونيكار جبار عزيز. (2019). دور بطاقة الأداء المتوازن كأساس للمقارنه المرجعية في عينة من الشركات السياحية في اقليم كوردستان. مجله جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11 العدد 24.



32. مبارك مطلق المطيري. (2010). مدى ادراك المديرين لأسلوب المقارنه المرجعية في

الأعمال الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية .

الكويت: جامعة الشرق الاوسط.

33. مجبل دواي اسماعيل. (2007). فاعلية المقارنه المرجعية في تقويم الأداء وامكانية تطبيقها

في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفه للربح. العراق: المعهد التقني /العمارة.

34. محمود عبد المجيد عساف. (نيسان / 2018 م). متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة

فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية

الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العدد/ 3.

35. مراد سليم عطيان،وعبدالناصر ابراهيم نور. (2014). أثر المقارنات المرجعية

(Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات. المجله الاردنية في

إدارة الاعمال، المجلد10، العدد2.

36. مضيف الله خالد. (3 يونيو، 2016). دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات.

.ae.linkedin.com

37. معالي عباس شريف. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأناؤ المؤسسي

الدور المعدل للثقافة التنظيمية. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

38. ميسر أبراهيم أحمد. (2007). أخلاقيات الجودة-أخلاقيات المقارنه المرجعية. كلية الادارة

والاقتصاد-جامعة الموصل: تنمية الرافدين.

39. يحيى سعد. (2020). مناهج البحث العلمي (المقارن، الماركسي والتجريبي). شركة دراسة

للاستشارات والدراسات والترجمة.

1. K, M. K. (2016). Benchmarking Practices and Performance of Supermarkets in Nairobi County. Nairobi County: University of Nairobi, Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 United States. <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/100162?show=full>.
2. Moffett, S., Anderson-Gillespie, K., & McAdam, R. (2008, July 11). Benchmarking and performance measurement: a statistical analysis. *Benchmarking: An International Journal*, pp. Vol. 15 No. 4, pp. 368-381. <https://doi.org/10.1108/14635770810887203>.
3. Said, N. M., Ahmad Zaidee , A. S., Mohd Zahari , A. S., Ali , S. O., & Salleh , S. M. (2015 , july ). Relationship between Employee Motivation and Job Performance: . *Mediterranean Journal of Social Sciences* , p. Vol 6 No 4 S2p632.
4. Tyler, M. C. (2005, June 1). Benchmarking in the non-profit sector in Australia. *Benchmarking: An International Journal*, pp. Vol. 12 No. 3, pp. 219-235. <https://doi.org/10.1108/14635770510600348>.
5. W.M. Lam, E., P.C. Chan, A., & W.M. Cha, D. (2007, September 4). Benchmarking the performance of design-build projects: Development of project success index. *Benchmarking: An International Journal*, pp. Vol. 14 No. 5, pp. 624-638. <https://doi.org/10.1108/14635770710819290>.
6. Opawole, A., & Jagboro , G. O. (2016, March 14). Benchmarking parties' obligations in the execution of concession-based PPP projects in Nigeria. *Journal of Place Management and Development*, pp. Vol. 9 No. 1, pp. 27-46. <https://doi.org/10.1108/JPMD-08-2015-0029>.
7. Raymond, J. (2008, October 24). Benchmarking in public procurement. *Benchmarking: An International Journal*, pp. Vol. 15 No. 6, pp. 782-793. <https://doi.org/10.1108/14635770810915940>.
8. Saunders, M., Mann, R., & Smith , R. (2007, September 7). Benchmarking strategy deployment practices. *Benchmarking: An International Journal*, pp. Vol. 14 No. 5, pp. 609-623. <https://doi.org/10.1108/14635770710819281>.

9. Adebajo, D., Abbas, A., & Mann, R. (2010, October 19). An investigation of the adoption and implementation of benchmarking. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. Vol. 30 No. 11, pp. 1140-1169. <https://doi.org/10.1108/01443571011087369>.
10. Andersen, B., Henriksen, B., & Spjelkav, I. (2008, October 24). Benchmarking applications in public sector principal-agent relationships. *Benchmarking: An International Journal*, pp. Vol. 15 No. 6, pp. 723-741. <https://doi.org/10.1108/14635770810915913>.
11. cappelli, L., Guglielmetti, R., mattia, G., Merli, R., & Renzi, M. F. (2011, july 12). Peer evaluation to develop benchmarking in the public sector. *Benchmarking: An International Journal*, pp. Vol. 18 No. 4, pp. 490-509. <https://doi.org/10.1108/14635771111147605>.
12. Kannan, V. (2010, August 30). Benchmarking the service quality of ocean container carriers using AHP. *Benchmarking: An International Journal*, pp. Vol. 17 No. 5, pp. 637-656. <https://doi.org/10.1108/14635771011076416>.
13. Kovačič , A. (2007, September 4). Benchmarking the Slovenian competitiveness by system of indicators. *Benchmarking: An International Journal*, pp. Vol. 14 No. 5, pp. 553-574. <https://doi.org/10.1108/14635770710819254>.
14. Nasser, M. (2012, october 19). Exploring current benchmarking practices in the Egyptian hotel sector. *Benchmarking: An International Journal*, pp. Vol. 19 No. 6, pp. 730-742. <https://doi.org/10.1108/14635771211284297>

الملاحق

## الملاحق

ملحق (1): مسودة استبانة الدراسة:



### استبيان/SURVEY

أخي المشارك / أختي المشاركة تحية طيبة وبعد.....

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات إكمال المواد المطروحة لإنهاء درجة الماجستير في إدارة الأعمال، اختصاص "عام" من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " أثر تطور أداء المقاييس العالمية للجامعات على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة.

"لا توجد هناك إجابات صحيحة، أو خاطئة، كما نريد التأكيد على أنه سيتم التعامل مع إجاباتك على هذه الاستبانة بمنتهى السرية، كما أنه سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية، والعلمية فقط، وستساهم ردودك بشكل فعال جداً في هذا البحث الأكاديمي، فلا تستغرق مشاركتك في هذه الاستبانة إلا بعض الدقائق فقط، هذا وندعم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

**You are kindly invited to participate and contribute to a study**

**entitled: " The impact of the development of the performance of international standards for universities on improving the job performance of workers in higher education institutions in the Sultanate". This research is for obtaining my Degree in Master of Business Administration at A 'Sharqiyah University (ASU). There is no wrong or wright answers. Your responses will be treated confidentially and used only for research and academic' purposes.**

**Thanks for taking a few minutes to fill the following survey items. If you have any inquiries, please do not hesitate to contact the E-mail listed below:**

**b183almatani@gmail.com**

**The researcher: Basma Ali Salem Al-Matani**

basic data		المعطيات الاساسية	
Firstly: Personal informations		أولاً: معطيات شخصية	
Gender		الجنس	
Male <input type="checkbox"/>	Female <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر
Nationality		الجنسية	
Omani <input type="checkbox"/>	Non-Omani <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> جنسية أخرى	<input type="checkbox"/> عمانية
Level of Instruction		المستوى الدراسي	
Doctor <input type="checkbox"/>	MBA <input type="checkbox"/>	الماجستير	الدكتوراه
Bachelor or License <input type="checkbox"/>	Diploma <input type="checkbox"/>	دبلوم ختم المرحلة الأولى من التعليم العالي <input type="checkbox"/>	البكالوريوس او الاجازة <input type="checkbox"/>
Baccalaureate/General Education Diploma <input type="checkbox"/>	Secondary School or Less <input type="checkbox"/>	المرحلة الثانوية فما أقل <input type="checkbox"/>	البكالوريا أو الثانوية العامة <input type="checkbox"/>
Actual Administrative Position		المهام الإدارية التي اضطلعت بها/الخطط الوظيفية	
General manager/ assistant general manager <input type="checkbox"/>	Director/ assistant director <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> مدير/مساعد مدير	مدير عام /مدير عام مساعد <input type="checkbox"/>
Department / Section Head <input type="checkbox"/>	Team Leader <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> رئيس فريق	رئيس قسم/إقليم/فرع <input type="checkbox"/>
Administrative staff <input type="checkbox"/>			إداري <input type="checkbox"/>
Technical Position		المهام التقنية / الخطط التي تحتاج التقنية والعلوم	
Very high skilled (Professor, Doctor, engineer,...) <input type="checkbox"/>		إطار عال (طبيب، دكتور، أستاذ جامعي، ...) <input type="checkbox"/>	
High Skilled (High Technician of laboratory, Team supervisor, Nurse,...) <input type="checkbox"/>		إطار (تقني سامي في المخبر، ممرض، مدرس، ...) <input type="checkbox"/>	
Qualified employee (technician , Operator,...) <input type="checkbox"/>		يد عاملة مؤهلة (تقني، عامل ذو مهارة، ...) <input type="checkbox"/>	



Simple Employee ( no qualification) <input type="checkbox"/>	عامل (دون تأهيل) <input type="checkbox"/>
Number of years of experience.	سنوات الخبرة
0-1 <input type="checkbox"/>	1-0 <input type="checkbox"/>
2-5 <input type="checkbox"/>	5-2 <input type="checkbox"/>
6-10 <input type="checkbox"/>	10-6 <input type="checkbox"/>
11-15 <input type="checkbox"/>	15 -11 <input type="checkbox"/>
Up to 15 <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 <input type="checkbox"/>
Second: the company's data	ثانياً: معطيات المؤسسة
University:	الجامعة
A 'Sharqiyah University	جامعة الشرقية
University of Nizwa	جامعة ظفار
Dhofar University	جامعة نزوى
Other	غير ذلك حدد.....
The number of employees in the institution	عدد العاملين في المؤسسة
Less than 100	أقل من 100
200-100	<b>200-100</b>
	أكثر من 200
Enterprise age	عمر المؤسسة
Less than 10 years old	أقل من 10 سنوات
10 and less than 20 years old	<b>10</b> وأقل من 20
20 and less than 30 years old	<b>20</b> وأقل من 30 سنة
30 and over	30 فأكثر

<p><b>In the following sections you are kindly invited to read well the alternative and then to check ( <input checked="" type="checkbox"/> ) the box that best represents your choice : (1) Totally Agree, (2) Agree, (3) somewhat agree, (4)Neutral, (5) disagree, (6) somewhat disagree and (7) totally disagree.</b></p>								<p>فيما يلي، يرجى قراءة الخيارات المقدمة إليكم جيدا، ثم وضع علامة ( <input checked="" type="checkbox"/> ) في الخانة المناسبة، والاختيار الأنسب لكم، علما وأن: (1) موافق بشدة، (2) موافق، (3) أوافق إلى حد ما، (4) محايد، (5) غير موافق، (6) لا أوافق إلى حد ما، و (7) غير موافق بشدة.</p>	
<p><b>Section 01- Functional Benchmarking.</b></p>								<p>الجزء الأول: المقارنة المرجعية الوظيفية.</p>	
<p><b>Alternatives</b></p>	<p><b>1</b></p>	<p><b>2</b></p>	<p><b>3</b></p>	<p><b>4</b></p>	<p><b>5</b></p>	<p><b>6</b></p>	<p><b>7</b></p>	<p><b>الخيارات</b></p>	
<p><b>1. The university develops and designs its operations according to international best practices.</b></p>								<p>1. تقوم الجامعة بتطوير وتصميم عملياتها حسب أفضل الممارسات العالمية.</p>	
<p><b>2. The administration provides the capabilities and supplies necessary to improve the performance in each function of the departments within the university.</b></p>								<p>2. توفر الإدارة الإمكانيات والمستلزمات اللازمة لتحسين الأداء في كل وظيفة للأقسام داخل الجامعة.</p>	

<p><b>3. Management is concerned with developing performance in each job independently.</b></p>								<p>3. تهتم الإدارة بتطوير الأداء في كل وظيفة بشكل مستقل.</p>
<p><b>4. The administration is looking to compare the university's general policies with other institutions.</b></p>								<p>4. تبحث الإدارة على مقارنة سياسات الجامعة العامة مع المؤسسات الأخرى.</p>
<p><b>5. The administration informs the employees of the level of performance in a job similar to theirs from outside the university.</b></p>								<p>5. تقوم الإدارة باطلاع الموظفين على مستوى الأداء في الوظيفة المماثلة لوظائفهم من خارج الجامعة.</p>

Section 02- General benchmarking.								الجزء الثاني: المقارنة المرجعية العامة.
Alternatives	1	2	3	4	5	6	7	الخيارات
<b>1. The university makes a benchmark comparison with institutions outside the academic (educational) framework.</b>								1. تقوم الجامعة بالمقارنة المرجعية مع مؤسسات خارج الإطار الأكاديمي (التعليمي).
<b>2. The university administration constantly monitors the superiority of other universities and chooses the best ones to make comparisons.</b>								2. تتابع الإدارة الجامعة باستمرار مدى تفوق الجامعات الأخرى، واختيار الأفضل منها؛ لإجراء عمليات المقارنة.
<b>3. Benchmarking in private universities encourages the pursuit of excellence, broad thinking and creativity.</b>								3. تشجع المقارنة المرجعية في الجامعات الخاصة على السعي وراء تحقيق حالة التميز والتفكير الواسع والإبداع.

<p><b>4. Using benchmarking to develop new services that represent measures used to evaluate performance at the university.</b></p>								<p>4. استخدام المقارنة المرجعية لاستحداث خدمات جديدة، تمثل المقاييس المستخدمة لتقويم الأداء في الجامعة.</p>
<p><b>5. The use of benchmarking of the suggestions made by the employee for the development of work and used as a measure of performance in the university.</b></p>								<p>5. استخدام المقارنة المرجعية للاقتراحات المقدمة من قبل الموظف؛ لتطوير العمل، وتستخدم كمقياس الأداء في الجامعة.</p>

Section 03- Strategic benchmarking.			الجزء الثالث: المقارنة المرجعية الاستراتيجية.					
Alternatives	1	2	3	4	5	6	7	الخيارات
<p><b>1. The university is developing its systems in line with the developments of the times.</b></p>								<p>1. تقوم الجامعة بتطوير أنظمتها بما يتلاءم مع مستجدات العصر.</p>

<p><b>2. The university administration applies benchmarking on all activities and levels.</b></p>								<p>2. تطبق إدارة الجامعة المقارنة المرجعية على كافة الأنشطة والمستويات.</p>
<p><b>3. The university administration seeks the best work practices compared to other international institutions.</b></p>								<p>3. تسعى إدارة الجامعة لأفضل ممارسات العمل، مقارنة بالمؤسسات العالمية الأخرى.</p>
<p><b>4. The university administration deals with strategic changes when new changes are required through strategic benchmarking.</b></p>								<p>4. تتعامل إدارة الجامعة مع التغيرات الاستراتيجية، عندما يتطلب الأمر تغييرات جديدة من خلال المقارنة المرجعية الاستراتيجية.</p>
<p><b>5. The management searches for the most important benchmarking strategies used in other organizations that lead to improved performance.</b></p>								<p>5. تبحث الإدارة عن أهم استراتيجيات المقارنة المرجعية المتبعة في المؤسسات الأخرى، والتي تؤدي إلى تحسين الأداء.</p>

Section 04- Job performance of employees.								الجزء الرابع: الأداء الوظيفي للعاملين.
Alternatives	1	2	3	4	5	6	7	الخيارات
1. Everyone in the organization is considered an internal customer and works to motivate and satisfy them.								1. يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي، ويعمل على تحفيزه وإرضاءه.
2. Management realizes the need to pay attention to the opinions of all employees.								2. تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بأراء كافة العاملين.
3. The job performance of employees is constantly measured.								3. يتم قياس الأداء الوظيفي للعاملين باستمرار.

<p><b>4. The university periodically reviews and amends technical and administrative procedures in accordance with the objectives of benchmarking.</b></p>								<p>4. تقوم الجامعة بمراجعة وتعديل الإجراءات الفنية والأدبية بشكل دوري، وفقا لأهداف المقارنات المرجعية.</p>
<p><b>5. The administration encourages employees to see each as distinct in the performance of any operating institution.</b></p>								<p>5. تشجع الإدارة الموظفين على الاطلاع لكل ما هو مميز في الأداء لأي مؤسسة عاملة.</p>
<p><b>6. The administration is restricted in benchmarking with institutions that work in the same field only.</b></p>								<p>6. تنقيد الإدارة في المقارنة المرجعية بالمؤسسات التي تعمل في نفس المجال فقط.</p>
<p><b>7. The administration possesses the skills required for benchmarking with non-similar institutions.</b></p>								<p>7. تمتلك الإدارة المهارات المطلوبة للمقارنة المرجعية مع مؤسسات غير مماثلة.</p>



<p><b>8. In the university there is coordination between the different functions regarding benchmarking.</b></p>								<p>8. يوجد في الجامعة تنسيق بين الوظائف المختلفة بشأن المقارنة المرجعية.</p>
<p><b>9. The structure of the university is commensurate with the nature of the activities it undertakes.</b></p>								<p>9. تتناسب الهيكلية للجامعة مع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها.</p>
<p><b>10. The work system at the university provides opportunities for promotion according to the outputs of reference comparisons.</b></p>								<p>10. نظام العمل في الجامعة يتيح الفرص للترقية، وفقا لمخرجات المقارنات المرجعية.</p>
<p><b>11. Providing the appropriate job environment is directly related to the quality of the organization's work.</b></p>								<p>11. توفير البيئة المناسبة للتوظيف له ارتباط مباشر بجودة عمل المؤسسة.</p>
<p><b>12. The university offers various additional financial incentives to those who excel in their work.</b></p>								<p>12. تقدم الجامعة الحوافز المادية الإضافية المختلفة للمتميزين في أعمالهم.</p>

<p><b>13. The university offers various additional moral incentives to those who excel in their work.</b></p>							<p>13. تقدّم الجامعة الحوافز المعنويّة الإضافية المختلفة للمتميزين في أعمالهم.</p>
<p><b>14. Training opportunities are available for the employee to plan and carry out benchmarking.</b></p>							<p>14. تتوفر فرص تدريبية للموظف للتخطيط وتنفيذ المقارنات المرجعيّة.</p>
<p><b>15. The employee participates in training sessions to plan and carry out benchmarking.</b></p>							<p>15. يشارك الموظف في الدورات التدريبية للتخطيط وتنفيذ المقارنات المرجعيّة.</p>
<p><b>16. There is a written letter to the university that is available to all employees regarding benchmarking policies.</b></p>							<p>16. توجد رسالة للجامعة مكتوبة ومتاحة للاطلاع عليها لجميع العاملين بشأن سياسات المقارنة المرجعيّة.</p>
<p><b>17. There is a guide in the university that specifies the job description for each employee and used in the benchmarking.</b></p>							<p>17. يوجد دليل في الجامعة يحدد الوصف الوظيفي لكلّ موظف والمستخدم في المقارنة المرجعيّة.</p>








ملحق (2): ما يدلّ على استخدام المقارنة المرجعية في مؤسسات  
التّعليم العالي العمانيّة تصنيف QS.

### [QS Arab Region University Rankings 2020 – University of Nizwa](#)

[unizwa.edu.om](http://unizwa.edu.om)

## جامعة نزوى الثاني محلياً والخامس عربياً

أكتوبر 31, 2020 في الأخبار, الأخبار المحلية, الرئيسية — محرر

# RANK	UNIVERSITY	LOCATION	COMPARE	STARS™
2021	University search	Oman		<input type="checkbox"/> Rated only
8	 Sultan Qaboos University	Oman	<input checked="" type="checkbox"/>	
81-90	 University of Nizwa	Oman	<input type="checkbox"/>	
111-120	 National University of Science and Technology	Oman	<input type="checkbox"/>	
121-130	 Dhofar University	Oman	<input type="checkbox"/>	
131-160	 Sohar University	Oman	<input type="checkbox"/>	

### ملحق (3): نموذج لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

#### أثر تطور أداء المقاييس العالمية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة

أخي المشارك / أختي المشاركة تحية طيبة وبعد .....

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات إكمال المواد المطروحة لإنهاء درجة الماجستير في إدارة الأعمال اختصاص "عام" من جامعة الشارقة، حيث تجري بحث بعنوان: " أثر تطور أداء المقاييس العالمية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة " لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة ، كما نريد التأكيد على أنه سيتم التعامل مع إجاباتك على هذه الاستبانة بمتى السرية. كما انه سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك بشكل فعال جداً في هذا البحث الأكاديمي. لا تستغرق مشاركتك في هذه الاستبانة إلا بعض الدقائق فقط، هذا ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

You are kindly invited to participate and contribute to a study entitled: " The impact of the development of the performance of international standards on improving the job performance of workers in higher education institutions in the Sultanate". This research is for obtaining my Degree in Master of Business Administration at A 'Sharqiyah University (ASU). There is no wrong or wright a;swers. Your responses will be treated confidentially and used only for research and academic' purposes. Thanks for taking a few minutes to fill the following survey items  
:If you have any inquiries, please do not hesitate to contact the E-mail listed below

[b183almatani@gmail.com](mailto:b183almatani@gmail.com)

المعطيات الأساسية

Firstly -Personal Information:

أولاً-المعطيات الشخصية:

Firstly -Personal Information:

أولاً-المعطيات الشخصية:

\* Gender-1:الجنس-1

Male ذكر

Female أنثى

It is preferable not to declare  يفضل عدم التصريح

\* Nationality-2:الجنسية-2

Omani عمانية

Non Omani جنسية أخرى

\* Level of Instruction-3:المستوى الدراسي-3

Doctor الدكتوراه

MBA الماجستير

Bachelor or License البكالوريوس أو الاجازة

Diploma دبلوم ختم المرحلة الأولى من التعليم العالي

Baccalaureate/General البكالوريا أو الثانوية العامة

Secondary School or Less المرحلة الثانوية فما أقل



\* Number of years of experience-6-سنوات الخبرة:

0-1

2-5

6-10

11-15

Up to 15 15 أكثر من

Secondly-The Company's data : ثانياً:معلومات المؤسسة :

\* higher education institutions in the Sultanate: 1-1-مؤسسات التعليم العالي في السلطنة:

private خاص

governmental حكومي

\* The number of employees in the institution -2-عدد العاملين في المؤسسة:

less than 100 100 أقل من

200-100

more than 200 200 أكثر من



\* Enterprise age -3 عمر المؤسسة

- Less than 10 years old اقل من 10 سنوات
- 10 and less than 20 years old 10 و اقل من 20 ،
- 20 and less than 30 years old 20 سنة 30 و اقل من
- 30 and over 30 فأكثر

الجزء الاول : المقارنه المرجعية الوظيفية: Section- 01: Functional Benchmarking

حدد مدى موافقتك على كل من العبارات التالية  
Determine how much you agree with each of the following statements

1-تقوم المؤسسة بتطوير وتصميم عملياتها حسب أفضل الممارسات العالمية -1 The institution develops and designs its operations according to the best international practices

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 عدم الموافقة بشدة  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة  
1 indicates strong approval

2- توفر الإدارة الإمكانيات والمستلزمات اللازمة لتحسين الأداء في كل عمل خاص بالأقسام داخل المؤسسة -2 The administration provides the capabilities and supplies necessary to improve performance in every departmental work within the institution

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة  
1 indicates strong approval

3- تهتم الإدارة بتطوير الأداء في كل وظيفة بشكل مستقل -3 The management is concerned with developing performance in each job independently

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

4- تقوم الإدارة بمقارنه سياسات المؤسسة العامة مع المؤسسات الأخرى -4 The administration compares the institution's general policies with other institutions

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

5- تقوم الإدارة بإطلاع الموظفين على مستوى الأداء في الوظيفة المماثلة لوظائفهم من خارج المؤسسة -5 The administration informs the employees of the level of performance in the job similar to theirs from outside the institution

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

الجزء الثاني: المقارنة المرجعية الاستراتيجية : 02- Section :- Strategic Benchmarking

حدد مدى موافقتك على كل من العبارات التالية  
Determine how much you agree with each of the following statements

1- تقوم المؤسسة بتطوير أنظمتها بما يتلائم مع مستجدات العصر -1 The institution is developing its systems in line with the developments of the times

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

2- تطبق إدارة المؤسسة المقارنة المرجعية على كافة الأنشطة والمستويات -2 The institution administration applies benchmarking on all activities and levels

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

3- تسعى إدارة المؤسسة لأفضل ممارسات العمل مقارنة بالمؤسسات العالمية الأخرى -3 The institution administration seeks the best work practices compared to other international institutions

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

4- تتعامل إدارة المؤسسة مع التغييرات الاستراتيجية عندما يتطلب الأمر تغييرات جديدة من خلال المقارنة المرجعية الاستراتيجية -4 The institution administration deals with strategic changes when new changes are required through strategic reference comparison

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

5- تبحث الإدارة عن أهم استراتيجيات المقارنة المرجعية المتبعة في المؤسسات الأخرى والتي تؤدي إلى تحسين الأداء -5  
management searches for the most important benchmarking strategies used in other  
\* institutions that lead to improving performance

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Number 7 Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
The number 1 indicates strong approval

الجزء الثالث: المقارنة المرجعية العامة: Section 03 -General benchmarking:

حدد مدى موافقتك على كل من العبارات التالية  
Determine how much you agree with each of the following statements

1- تقوم المؤسسة بالمقارنة المرجعية مع مؤسسات خارج الإطار الأكاديمي (التعليمي) -1  
The institution makes a benchmark comparison with institutions outside the academic (educational) framework \*

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Number 7 Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
The number 1 indicates strong approval

2- تتابع إدارة المؤسسة باستمرار مدى تفوق المؤسسات الأخرى واختيار الأفضل منها لإجراء عمليات المقارنة -2  
The institution administration constantly follows up the extent of the superiority of other  
\* institutions and chooses the best ones to make comparisons

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Number 7 Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
The number 1 indicates strong approval

3-تشجع المقارنة المرجعية في المؤسسات على السعي وراء تحقيق حالة التميز 3- The benchmarking in institution  
\* encourages the pursuit of excellence

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

4-استخدام المقارنة المرجعية لتطوير خدمات جديدة تمثل معيار لتقويم الأداء في المؤسسة 4- Using benchmarking to  
\* develop new services that represent standard for evaluate performance at the institution

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

5-استخدام المقارنة المرجعية للاقتراحات المقدمة من قبل الموظف لتطوير العمل . 5- Using benchmarking of the  
\* suggestions submitted by the employee to develop work

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

الجزء الرابع : الأداء الوظيفي للعاملين 04: -Section: Job performance of employees

حدد مدى موافقتك على كل من العبارات التالية  
Determine how much you agree with each of the following statements

1-يتم اعتبار كل فرد في المؤسسة عميل داخلي ويعمل على تحفيزه وإرضاءه 1- Everyone in the institution is  
\* considered an internal customer and works to motivate and satisfy them

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

2-تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بأراء كافة العاملين -2 Management realizes the need to pay attention to  
\* the opinions of all employees

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
1 indicates strong approval

3-يتم قياس أداء الموظفين للعاملين باستمرار -3 The job performance of employees is constantly  
\* measured

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
1 indicates strong approval

4-تقوم المؤسسة بمراجعة وتعديل الإجراءات الفنية والإدارية بشكل دوري وفقا لأهداف المقارنات المرجعية -4  
institution periodically reviews and amends the technical and administrative procedures in  
\* accordance with the objectives of benchmarking

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
1 indicates strong approval

5-يوجد في المؤسسة تنسيق بين الوظائف المختلفة بشأن المقارنة المرجعية -5 In the institution there is  
\* coordination between the various functions regarding benchmarking

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
1 indicates strong approval

6-تشجع الإدارة الموظفين على الاطلاع على ما هو مميز في الأداء لأي مؤسسة عاملة 6-The administration encourages employees to see what is distinctive about the performance of any operating institution \*

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Number 7 Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
The number 1 indicates strong approval

7-تتقيد الإدارة في المقارنة المرجعية بالمؤسسات التي تعمل في نفس المجال فقط 7-The administration is restricted in benchmarking with institutions that work in the same field only \*

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Number 7 Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
The number 1 indicates strong approval

8-تمتلك الإدارة المهارات المطلوبة للمقارنة المرجعية مع مؤسسات غير مماثلة 8-The administration possesses the skills required for benchmarking with non-similar institutions \*

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Number 7 Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
The number 1 indicates strong approval

9-تناسب هيكلية المؤسسة مع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها 9-The structure of the institution is commensurate with the nature of the activities it undertakes \*

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Number 7 Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
The number 1 indicates strong approval

10-نظام العمل في المؤسسة يتيح الفرص للترقية وفقاً لمخرجات المقارنات المرجعية -10  
institution provides opportunities for promotion according to the outputs of reference  
\* comparisons

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Number 7 Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
The number 1 indicates strong approval

11-توفير البيئة المناسبة الوظيفية له ارتباط مباشر بوجوده عمل المؤسسة -11  
Providing the appropriate job environment is directly related to the quality of the work of the institution  
\* environment

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Number 7 Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
The number 1 indicates strong approval

12-تقدم المؤسسة الحوافر المادية الإضافية للمتميزين في أعمالهم -12  
The institution offers various additional financial incentives to those who excel in their work  
\* additional financial incentives

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Number 7 Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
The number 1 indicates strong approval

13-تقدم المؤسسة الحوافر المعنوية الإضافية للمتميزين في أعمالهم -13  
The institution offers various additional moral incentives to those who excel in their work  
\* additional moral incentives

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7  
Number 7 Strongly Disapproving

الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1  
The number 1 indicates strong approval



14- تتوفر فرص تدريبية للموظف للتخطيط وتنفيذ المقارنات المرجعية -14 Training opportunities are available for  
\* the employee to plan and carry out benchmarking

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving



الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

15- يشارك الموظف في الدورات التدريبية للتخطيط وتنفيذ المقارنات المرجعية -15 The employee participates in  
\* training sessions to plan and carry out benchmarking

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving



الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

16- يوجد رسالة للمؤسسة مكتوبة ومتاحة للاطلاع عليها لجميع العاملين بشأن سياسات المقارنة المرجعية -16 There is a  
written letter to the institution that is available to all employees regarding benchmarking  
\* policies

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving



الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

17- يوجد دليل في المؤسسة يحدد الوصف الوظيفي لكل موظف والمستخدم في المقارنة المرجعية -17 There is a guide in  
the institution that specifies the job description for each employee and is used in the  
\* benchmarking

7 6 5 4 3 2 1

الرقم 7 وهو عدم الموافقة بشدة 7 Number  
Strongly Disapproving



الرقم 1 يدل على الموافقة بشدة 1 The number  
1 indicates strong approval

لم يتم إنشاء هذا المحتوى ولا اعتماده من قبل Google.

نماذج Google