تحسين عمليات التعليم المدمج باعتماد المقارنة المرجعية
دراسة حالة في عدد من كليات جامعة الموصل

الباحثة: نور محمد أحمد الزبيدي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
noor.bap190@student.uomosul. edu.iq

أ.د. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
prof-aljuboury@uomosul.edu.iq

المستخلص: استهدف البحث الحالي تحسين عمليات التعليم المدمج بالاعتماد على أسلوب المقارنة المرجعية دراسة حالة في عدد من كليات جامعة الموصل، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في عرض الإطار النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب الميداني للوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث. وتجسدت مشكلة البحث بعدد من التساؤلات نوردها فيما يأتي:

١. هل يساعد أسلوب المقارنة المرجعية في تحديد نقطة البداية لتحسين عمليات التعليم المدمج في كلية الإدارة والاقتصاد (الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج)؟
٢. هل بالإمكان إقامة أسلوب المقارنة المرجعية في كلية الإدارة والاقتصاد (الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج)؟
٣. هل يساعد أسلوب المقارنة المرجعية في تحديد الفجوة بين كلية الإدارة والاقتصاد وكلية الهندسة (الشريك المقارن)؟

وللإجابة عن التساؤلات أعلاه تم تصميم مخطط لخطوات الدراسة تمثل في أغلبها مراحل تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وباستعمال ثلاث فرضيات رئيسة ارتبطت بتقديم إجابات مؤقتة عن إمكانية تطبيق هذا الأسلوب ومجالاته، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة فقد جرى اختيار عينة من كليات جامعة الموصل وهما: كلية الإدارة والاقتصاد (الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج)، وكلية الهندسة (الشريك المقارن) ليتم جمع البيانات الخاصة بتقارير التعليم الرقمي (نسبة الطلبة المشتركين في الصفوف الإلكترونية، ومعدل المنهج الذي تم إنجازه بوساطة التعليم الإلكتروني) المرتبطة بكِلتا الكليتين خلال مدة شهرين ضمن إحصائيات مركز الحاسبة الإلكترونية في جامعة الموصل، ولتغطية بيانات المعيار الوصفي الذي تضمن التوجه نحو الطالب، والتوجه نحو عضو هية التدريس، تم الاعتماد على استمارة استبيان صممت في مقياس ليكرت الخماسي، بواقع (20) فقرة، إذ تم توزيع (80) استمارة على أعضاء هيأة التدريس في كِلتا الكليتين، وتم اختبار الإجابات إحصائياً باستعمال اختبار (T) وكانت من ابرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هي تفوق الشريك المقارن (كلية الهندسة) على الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج (كلية الإدارة والاقتصاد) وفي المؤشرات جميعها مما يؤشر حاجة الكلية الى التحسين.

الكلمات المفتاحية: التعليم المدمج، المقارنة المرجعية، جامعة الموصل.

Improving The Blended Learning Processes By Adopting Benchmarking/A case study in A number of Colleges of The University of Mosul

Researcher: Noor M. Ahmed Al-Zubaidy
College of Administration and Economics
University of Mosul

Prof. Dr. Moyassar I. A. Al juboury
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The current research aimed at improving the blended learning processes by relying on the benchmarking method as a case study in a number of colleges at the

University of Mosul, and the researchers used the descriptive approach to present the theoretical framework and the case study approach in the field side to reach the desired objectives of the research. The research problem was embodied by a number of questions, which we mention as follows:

1. Does the benchmarking method help in determining the starting point for improving the blended learning processes in the College of Business and Economics (the college seeking to improve the blended learning processes)?
2. Is it possible to establish a benchmarking method in the College of Business and Economics (the college seeking to improve blended learning processes)?
3. Does the benchmarking method help in identifying the gap between the College of Business and Economics and the College of Engineering (the comparative partner)?

In order to answer the above questions, an outline of the study steps was designed, most of which represent the stages of applying the benchmarking method, using three main hypotheses related to providing tentative answers about the possibility of applying the this method and its fields. A sample was: the college of A & E (the college seeking to improve blended learning processes) and the college of engineering (the comparative partner). In order to collect data on digital education reports (percentage of students participating in electronic classes, and the rate of the curriculum that has been accomplished through e-learning) related to both colleges within a two-month period within. The statistics of the Electronic Calculator Center at the University of Mosul, and in order to cover the descriptive criterion data that included orientation towards the student, and the orientation towards the faculty member. A questionnaire designed in the Likert five-point scale was adopted, with (20) paragraphs, as (80) forms were distributed to members the teaching staff in both colleges. The answers were tested statistically using the (T) test, and one of the most prominent results reached by this study was: The comparative partner (College of Engineering) agreed on the college seeking to improve the processes of integrated education (College of Business and Economics) and in all indicators, which indicates the college's need for improvement.

Keywords: blended learning, benchmarking, University of Mosul.

المقدمة

على الرغم من ان التعليم المدمج ليس مفهوماً جديداً على المستوى العالمي إلا انه يعد تجربة فتية في مؤسسات التعليم العراقية فرضتها الظروف لاسيما جائحة كورونا التي أجبرت مؤسساتنا التعليمية في العراق ومنها جامعة الموصل على تبني هذا النوع من التعليم الذي يعد مجالاً خصباً للدراسة والتحليل.

وتعد المقارنة المرجعية من الأساليب الإدارية المعاصرة التي اثبتت نجاحها وفعاليتها في تحسين أداء المنظمات وعملياتها لتحقيق الأهداف المطلوبة وسد الفجوة المؤثرة من خلال تحديد فيما إذا كانت منظمة معينة تؤدي وظائف وأنشطة محددة على نحو فعّال تمكّن المديرين من تحديد أفضل الممارسات باعطاء الأولوية لفرص التحسين، وتعتمد لتحديد أفضل الممارسات وتكييفها بطريقة إبداعية إذ تمكن المقارنة المرجعية من تحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين وكذلك تكييف التدريس على نحو أفضل مع متطلبات السوق.

أن تباين مستوى إستجابة كليات جامعة الموصل لمتطلبات التعليم الإلكتروني وفيما بعد التعليم المدمج ووجود حقيقي لفجوة الأداء من خلال التقارير الدورية التي تقدمها اقسام كليات

الجامعة دفع الباحثان لمحاولة تطبيق المقارنة المرجعية كاداة تحسين للاداء وتقليل الفجوات وباعتماد أسلوب الدراسة عن قرب In depth Study من خلال مراحلها الأربع (التخطيط، البحث، التحليل، التطبيق). وشملت الدراسة الكلية المتميزة أو الشريك المقارن (كلية الهندسة)، والكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج (كلية الإدارة والاقتصاد)، وقد اتاحت أدوات المقارنة المرجعية الوصول الى النتائج المرجوة من الدراسة.

ولغرض تغطية المضامين النظرية والعملية تضمن البحث أربعة مباحث، ضم المبحث الأول منهجية البحث، فيما تضمن المبحث الثاني عرض الإطار النظري للتعليم المدمج، والمقارنة المرجعية، بينما استعرض المبحث الثالث تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بمراحلها الأربع، ليمهد الطريق للمبحث الرابع الذي أحتوى على استنتاجات الدراسة ومقترحاتها مع تفصيلات لآليات تنفيذها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: كان لإضطرار الجامعات العالمية والعربية والعراقية ومنها جامعة الموصل لإعتماد التعليم المدمج أثر مهم في اختيار موضوع البحث ومشكلته، وعلى المستوى الميداني، فضلاً عن البيانات التي استحصلت من مركز الحاسبة الإلكترونية في جامعة الموصل تأشر مايأتي:

١. وجود تفاوت بين الكليات في سرعة الاستجابة لمتطلبات التعليم المدمج.
٢. تباين نسبة التفاعل والجدية في الصفوف الالكترونية بين الطلبة.
٣. ضعف الوعي التكنولوجي للطلبة مقارنة مع طلبة الكليات المتمرسة على هذا النوع من التعليم.

مما دفع الباحثان الى اختيار أسلوب المقارنة المرجعية بوصفه أداة إدراية مهمة للتحسين فضلاً عن مساهمة المقارنة المرجعية في تحديد الفجوة مابين الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج (كلية الإدارة والإقتصاد) والكلية المتميزة (الشريك المقارن/كلية الهندسة)

ومن خلال ما تقدم فأن مشكلة الدراسة يمكن التعبير عنها بالآتي:

أ. هل يساعد أسلوب المقارنة المرجعية في تحديد نقطة البداية لتحسين عمليات التعليم المدمج في كلية الإدارة والاقتصاد (الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج)؟

ب. هل بإلامكان إقامة أسلوب المقارنة المرجعية في كلية الإدارة والاقتصاد (الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج)؟

ج. هل يساعد أسلوب المقارنة المرجعية في تحديد الفجوة بين كلية الإدارة والاقتصاد مقارنة بكلية الهندسة (الشريك المقارن)؟

ثانياً. أهمية الدراسة: تعد الدراسة دراسة استشرافية لمستقبل التعليم العالي في العراق لاسيما في جامعة الموصل، وهي تتوافق مع توجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بكتابها ذي العدد 3/ د/ 2396 المؤرخ في 2020/6/27، ويمكن أن تنحصر أهمية الدراسة بالآتي:

١. **الأهمية الاكاديمية:**

أ. على المستوى الأكاديمي فإن أهمية الدراسة تتجلى بتطرقها الى موضوع اتسم بقلة البحوث العربية والعراقية على وجه الخصوص (في حدود إطلاع الباحثان) مما يوفر أساساً مرجعياً في المكتبات ويمهد للتوسع في دراسته مستقبلاً.

ب. توجيه عناية الباحثين الى ضرورة دراسة التعليم المدمج والمقارنة المرجعية كون ذلك يعدّ من الاساليب الفعالة لتحسين العملية التعليمية.

٢. **الأهمية الميدانية:** محاولة تقديم الأسس العلمية التي تتمكن بواسطتها الكليات التي طبقت حديثاً التعليم الالكتروني والتعليم المدمج او كانت تطبقه في نطاق محدود من تحسين تقنياتها وإجراءاتها بعد تقليد الكليات التي اعتمدت هذا الاسلوب من التعليم مبكراً في المواقع البديلة للاعوام 2014-2016.

ثالثاً. اهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

١. ابراز دور المقارنة المرجعية في تحسين التعليم المدمج التي تتبعه جامعة الموصل في الوقت الراهن.
٢. فهم المتغيرات قيد الدراسة وتعزيز جانبها النظري على وفق اراء الباحثين.
٣. التوصل الى عدد من الاقتراحات التي بإمكانها أن تساعد كليات الجامعة في تطوير وتحسين التعليم المدمج.

رابعاً. مخطط خطوات الدراسة وفرضياتها: يوضح الشكل (١) الاتي خطوات الدراسة:

الشكل(١): مخطط خطوات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان.

فرضيات الدراسة: استناداً الى الشكل (١)، واتساقاً مع تساؤلات الدراسة وأهدافها فقد صيغت الفرضيات الآتية:

١. **الفرضية الأولى:** يساعد أسلوب المقارنة المرجعية في تأشير نقطة البداية للتحسين في عمليات التعليم المدمج في كلية الإدارة والاقتصاد.
٢. **الفرضية الثانية:** امكانية إقامة أسلوب المقارنة المرجعية في الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج (كلية الإدارة والاقتصاد).
٣. **الفرضية الثالثة:** يساعد أسلوب المقارنة المرجعية في تحديد موقع كلية الإدارة والاقتصاد نسبة الى كلية الهندسة.

خامساً. منهج الدراسة: اعتُمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في عرض الإطار النظري، فضلاً عن منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني كونه يساعد في الحصول على معلومات تفصيلية وشاملة عن الظاهرة موضوع الدراسة فضلاً عن مرونته وامكانية الاعتماد على أساليب بحثية متنوعة على نحو المقابلات الشخصية والملاحظات والوثائق واستعمال استمارات الاستبيان بغية الحصول على البيانات والمعلومات التي تحتاج اليها الدراسة للوصول الى الاهداف المرجوة من هذه الدراسة.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً. التعليم المدمج: عمدت المؤسسات التعليمية لمواكبة التطورات المتسارعة ومواجهة التحديات المختلفة إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في عملية التعليم وهذا لايعني الابتعاد عن التعليم التقليدي المعتاد عليه، ومن هنا ظهر ما يعرف بالتعليم المدمج الذي يدمج بين التعليم التقليدي والتعليم المستند على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

١. **مفهوم التعليم المدمج:** ظهرت العديد من التعريفات التي توضح الطبيعة الواسعة النطاق لمفهوم التعليم المدمج، ويرجع عدم وجود تعريف واضح في الغالب إلى الطبيعة المتغيرة للتقنيات وتقارب التقنيات والأساليب التربوية. وتم استعمال مصطلح التعليم المدمج او التعليم المتمازج منذ ظهور الإنترنت وشبكة الويب العالمية في أواخر التسعينيات على الرغم من أن المفهوم تم تطويره لأول مرة في الستينيات (Ossiannilsson, 2017: 6). ويمكن توضيح مفهوم التعليم المدمج من خلال الجدول (١) الآتي:

الجدول (١): مفهوم التعليم المدمج على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
1	(Crawford & Jenkins, 2017: 52)	مدخل يلتقي فيه عضو هيئة التدريس مع طلابه وجهاً لوجه في الفصول الدراسية المنتظمة، بينما يفي الطلاب بمتطلبات الدورة من خلال الوصول إلى المواد التعليمية باستعمال الإنترنت والمشاركة في مناقشات الفصل عبر الإنترنت ضمن بيئة آمنة.
2	(Medina, 2018: 43)	استراتيجية فعالة ومنخفضة المخاطر لمواجهة التحدي المتمثل في التغييرات التحويلية التي تجلبها التطورات التكنولوجية إلى التعليم العالي.

ت	المصدر	المفهوم
3	(Trang, et al., 2020: 79)	هو مزيج من تكنولوجيا المعلومات ومرافق التعلم التقليدية (عناصر التكنولوجيا القائمة على أسس التعلم الإلكتروني والتفاعل في التدريس التقليدي) لتخصيص التعلم في الأوقات المناسبة لتحقيق كفاءة تعلم عالية.
4	(Zhang, 2020: 38)	الممارسة الأساسية لدمج التعليم في الفصل الدراسي مع التعليم عبر الإنترنت، وذلك لتجنب الاعتماد فقط على أنشطة الفصل وجهاً لوجه والتي تؤدي إلى عدم حصول الطلاب على الوقت الكافي للتفكير في محتوى التعلم ومشاركة أفكارهم مع الآخرين.
5	(Alsalhi, et al.,2021: 2)	مدخل معاصر وحديث يجمع بين نماذج مختلفة من التعليم التقليدي والتعليم باستعمال الإنترنت أو التعليم عن بعد ويستخدم أنواعاً ووسائط مختلفة من التكنولوجيا، مما يؤدي إلى تعزيز التواصل والتفاعل بين المعلمين والمتعلمين.

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر الواردة في الجدول.

وبالنظر فيما تقدم يعرف الباحثان التعليم المدمج أنه تطور طبيعي للتعليم القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونوع من أنواع التعليم الرقمي وهو مزيج من التعليم في الصفوف الدراسية الفعلية مع التعليم في الصفوف الافتراضية وذلك بهدف تحسين التحصيل الأكاديمي للطلبة وتعزيز محو الامية الرقمية بين الطلبة.

٢. **مزايا التعليم المدمج:** حددت الدراسات مزايا عديدة للتعليم المدمج لعل أبرزها المرونة، وهي أهم ميزة فيه إذ تُمكّن التكنولوجيا المستخدمة في التعليم المدمج بيئة التعليم من أن تكون مستقلة عن الزمان والمكان، ويشير إلى هذه المرونة على أنها كفاءة الوقت وسهولة تحديد الموقع.

وفي السياق نفسه يُلخص كل من (Ju & Mei, 2018: 171-172) مزايا التعليم المدمج طبقاً للمعلمين والمتعلمين على النحو الآتي:

أ. للمعلمين: إمكانية الوصول إلى الموارد والمواد الشاملة التي تلبي مستوى معرفة الطلاب واهتمامهم ويساعد المعلمين على تحسين ظروف التدريس ويوفر لهم المزيد من الفرص للتعاون والتطوير المهني الهادف لتحسين كفاءة وقتهم.

ب.للمتعلمين: يزيد من عناية الطلاب بعملية التعلم الخاصة بهم، ويُمكّن الطلاب من التعلم بالسرعة التي تناسبهم وكذلك يعد الطلاب أيضاً للمستقبل لأن التعليم المدمج يوفر العديد من المهارات والتي ستساعد الطلاب على ترجمة مهاراتهم البحثية مباشرةً ومهارات التعلم الذاتي ومهارات المشاركة الذاتية والشعور بالمسؤولية ومهارات محو الأمية الحاسوبية. ويتفق مع ماتقدم كل من (Ridwan, et al., 2020: 63) كون التعليم المدمج يحقق مزايا متعددة من خلال:

- تقديم دعم تعليمي أكثر إيصائية.
- دعم التعليم المستقل والتعاوني وتشجيعهما بين المتعلّمين.
- زيادة مشاركة المتعلّم في التعليم.
- تكييف العديد من أساليب التعليم المختلفة.
- توفير مكان للممارسة خارج الفصل الدراسي.
- توفير بيئة تعليم أقل توتراً.

٣. **تحديات التعليم المدمج:** على الرغم من حرص مؤسسات التعليم العالي على تبني التعليم المدمج فإنها لا تزال تفتقر إلى المحتوى المُناسب والبنية التحتية وأيضاً مشكلة الفجوة الرقمية لاسيما لشريحة ليست بالقليلة من الطلبة فضلاً عن القيود الخاصة.

وفي هذا الصدد أتفق كل من: (Harris, 2017: 5)، (Muhtia, et al., 2018: 174)، (Namyssova, et al., 2019: 23) على عدد من التحديات وكالآتي:

أ. تشمل تحديات التعليم المدمج عموماً الافتقار إلى الحماس والطاقة والالتزام، ومحدودية المعلومات حول التنفيذ المناسب للتعليم المدمج، والبنية التحتية غير الكافية.

ب. الافتقار إلى السياسة، ونقص دعم أعضاء هيئة التدريس، ونقص المهارات التكنولوجية والحاسوبية.

ج. إن فقدان تعريف مؤسسي للتعلم المدمج يسبب بعض التحديات، فضلاً عن نقص قدرة الموظفين على التعامل مع هذا النوع من التعليم.

د. فيما يتعلق بعدد من الكوادر التدريسية يضيف التعلم المدمج مستوىً جديداً من التعقيد إلى طريقة التدريس الخاصة بهم لم يعتادوا عليها وقد يشعرهم ذلك بالإرهاق.

ه. التحدي الكبير لمنصة التعليم المدمج، والذي لا يفكر فيه معظم الناس، يحدث خارج الفصل الدراسي ويتضمن مصممي البرامج بطريق الإنترنت.

٤. **عمليات التعليم المدمج:** يعد اختيار محتوى الدورة وتنظيمه وعرضه الأساسي، فضلاً عن تصميم أنشطة التعليم والتقييم وتطويرها، مسؤولية محورية للمعلّم، ويشير (Harb, 2013: 48-49) الى أن عمليات التعليم المدمج تمر بأربعة مراحل هي:

أ. تحديد تحدي الأعمال، تحديد تحدي التعلم.

ب. وصف الجمهور(المتعلّمين)، تطوير خطة التعلم، تطوير استراتيجية القياس.

ج. تنفيذ البنية التحتية، تطوير أو شراء المحتوى.

د. تطبيق البرنامج مع متابعة التقدم وقياس النتائج.

وضمن السياق نفسه اشار كل من (Sinulingga & Nasir, 2021: 113) إلى أن مراحل عمليات التعليم المدمج هي مايأتي:

أ. مرحلة التحليل: يحصل في هذه المرحلة تقييم ذاتي لعملية التعلم السابقة، وتحليل الخصائص العامة للطلاب، وتحديد الإمكانات المادية والبشرية، وتحديد أهداف التعلم العامة.

ب. مرحلة التصميم: يحدث فيها تصميم أساليب التعليم وأنشطتها، وتحديد وسائل تكنولوجيا التعليم واختيارها، وتصميم أساليب التقييم.

ج. مرحلة التطوير: يتم في هذه المرحلة تجميع وسائط تكنولوجيا التعليم بشكل أشرطة فيديو تعليمية ويجب التأكد من مدى ملائمة المحتوى التعليمي للطلاب.

د. مرحلة التقييم: يقوم فيها كل من المعلم والمتعلم بتقييم الدروس لمدة فصل دراسي واحد للتعرف على نقاط الضعف وتلافيها في إعداد الفصل الدراسي التالي.

ثانياً. المقارنة المرجعية:

١. مفهوم المقارنة المرجعية: بسبب التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، واشتداد المنافسة العالمية يوماً بعد يوم، وضرورة توفير أفضل الظروف لتغيير متطلبات الزبائن وتوقعاتهم يتعين على المنظمات الحفاظ على قدرتها التنافسية وتعزيزها، وتعد المقارنة المرجعية إحدى تقنيات الإدارة التي تستعملها المنظمات بهذه الأيام لتحسين منتجاتها وعملياتها والحصول على ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق التفوق (Demir, A, 2019: 216)، ويمكن توضيح مفهوم المقارنة المرجعية بوساطة الجدول (٢) الآتي:

الجدول (٢): مفهوم المقارنة المرجعية على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	المصدر	المفهوم
١	(Krajewski, et al., 2016: 96)	إجراء منظم يقيس عمليات المنظمة وخدماتها ومنتجاتها مقابل المنظمات الرائدة. وتستعمل المنظمات المقارنة المرجعية لفهم أفضل لكيفية قيام المنظمات المتميزة بالأشياء حتى تتمكن من تحسين عملياتها الخاصة.
٢	(Abazeed, 2017: 164)	هي مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات الممتازة، وذلك لضمان التحسين المستمر والحفاظ على الجودة وإرضاء الزبائن ومن أهم مزايا المقارنة المرجعية المذكورة في الأدبيات هي تعزيز الأداء التنظيمي.
٣	(Tepavicharova, 2018: 279)	واحدة من أفضل الأدوات الإدارية لتحديد ما إذا كانت المنظمة تؤدي وظائف وأنشطة محددة بصيغة فعالة، إذ يسمح للمدراء بتحديد أفضل الممارسات لتحديد أولويات فرص التحسين وزيادة إنتاجية العمل وهذا هو السبب في إمكانية استعمال المقارنة المرجعية في العديد من المنظمات كأداة لزيادة الكفاءة واكتساب ميزة تنافسية.
٤	(Pop, et al, 2020: 228)	أداة لزيادة القدرة التنافسية وجودة المنتجات أو العمليات، وتستعمل المقارنة المرجعية على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأميركية وتعتمد على حقيقة أن العالم الخارجي في تطور مستمر.
٥	(Rostamzadeh, et al., 2021: 175)	مقياس لجودة السياسات والمنتجات والخدمات والاستراتيجيات وما إلى ذلك للمنظمة، ومقارنتها بالمعايير القياسية أو القياسات المماثلة للأقران المعنيين.

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على المصادر الواردة في الجدول.

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحثان المقارنة المرجعية بأنها عملية يتم بوساطتها تحديد أعلى معايير التميز للسلع أو الخدمات أو العمليات، ثم القيام بالتحسينات اللازمة للوصول إلى تلك المعايير، والتي يطلق عليها عادةً أفضل الممارسات.

٢. **التطور التاريخي للمقارنة المرجعية:** استُعمل مصطلح المقارنة المرجعية Benchmarking في الأصل من قبل مساحي الأراضي لمقارنة الارتفاعات (Solomon, 2019: 146). إذ تعود الجذور التاريخية لهذا المصطلح الى العام 1810 عندما سافر المهندس الإنكليزي Francis Lowell الى إنكلترا لدراسة تكنولوجيا التصنيع في أفضل المصانع البريطانية بهدف التعرف على التطبيقات الأكثر نجاحاً ضمن هذا المجال (Evans & Lindsay, 2002: 413)، وفي بداية الخمسينيات تطورت المقارنة المرجعية عندما قام Deming بتعليم اليابانيين فكرة ضمان الجودة وماتبع ذلك من ابتكارات ادارية أخر قامت بها الإدراة الامريكية في هذا المجال (Dragolea & Cotirlea, 2009: 813).

وعلى الرغم من أن المقارنة المرجعية موجودة منذ فترة طويلة فإنها لم تصبح كلمة طنانة حتى أواخر الثمانينيات والتسعينيات، وهناك إجماع عام على أن المقارنة المرجعية حصلت على "فرصة كبيرة" في السبعينيات (Madsen, et al., 2017: 778). وبدأ استعمال المقارنة المرجعية كأداة إدارة فعالة وعملية في الثمانينيات من قبل Xerox Corporation بسبب فقدان حصتها في السوق والشعور بضغوط كبيرة عليها من منافسيها، لاسيما المنظمات اليابانية (Alosani, et al., 2016: 173). وقد حفزت الدروس الناجحة المستفادة من Xerox العديد من المنظمات الأخرى على تبني هذا المدخل الجديد من أجل رفع مستوى الأداء وكفاءة الإنتاج وبالتالي من أجل الحصول على ميزة تنافسية وبعد عام 1980 استعملت المقارنة المرجعية على نطاق واسع بدءاً من الولايات المتحدة الأمريكية باتجاه أوروبا الغربية، وتستعمل اليوم من قبل المنظمات العملاقة (Erdil & Erbıyık, 2019: 706).

٣. **أهداف المقارنة المرجعية:** من الواجب أن يكون الهدف الرئيس من المقارنة المرجعية هو إنتاج سلع وخدمات تناسب متطلبات الزبون في بيئة تحسين لا تنتهي ابداً، وتغيير وجهات نظر المدراء التنفيذيين وتحدي الممارسات والعمليات الحالية (Oakland, 2014: 180-181).

وأشار (Solomon, 2019: 150-151) الى أنه يمكن أن تختلف أهداف استعمال المقارنة المرجعية بين البلدان والمنظمات، إلا أن هناك عدداً من الأهداف الأساسية المحددة لعملية المقارنة وهي على النحو الآتي:

أ. تقييم أداء المنظمات بطريقة أكثر موضوعية.
ب. خلق ضغط مستمر للتحسين لكونها قادرة على تحقيق ذلك.
ج. الكشف عن المجالات التي تحتاج الى تحسين وكشف المشكلات الأساسية لمنظمة أو مجموعة من المنظمات.
د. تحديد العمليات المتفوقة من أجل اعتمادها للحصول على أفضل رؤية في أحسن الممارسات.
ه. التركيز على الروابط بين العمليات والنتائج، إذ تساعد المقارنات بين المنظمات لاسيما بين العديد من المنظمات في تحديد الروابط بين العمليات والأداء.

وبالنظر فيما سبق ذكره يرى الباحثان أن أهداف المقارنة المرجعية تتلخص بالآتي:

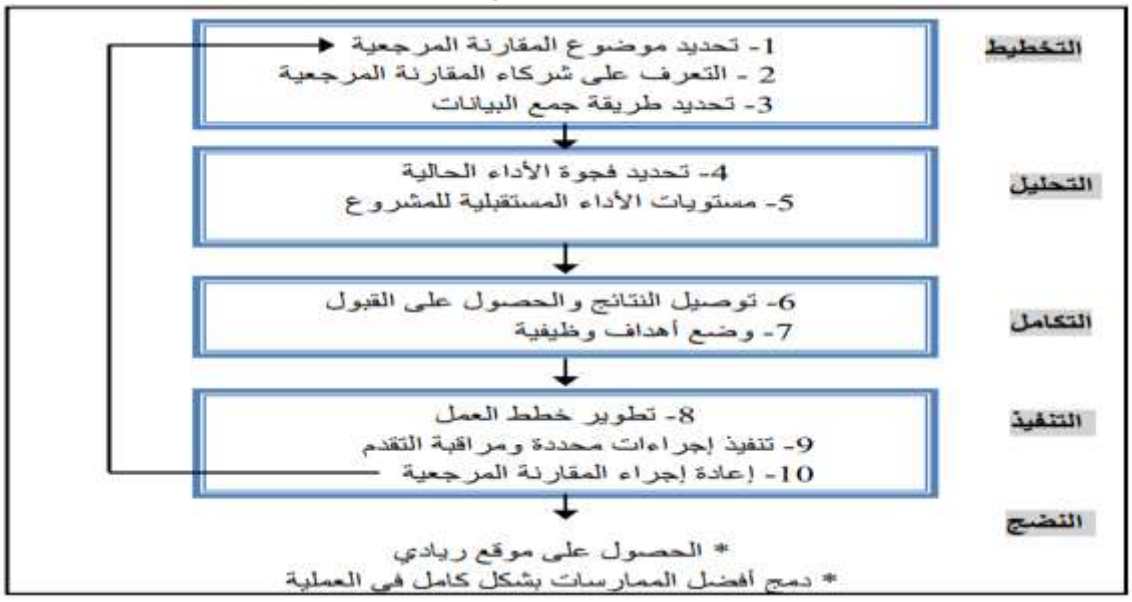
أ. التحسين المستمر لأداء المنظمة وذلك بالمقارنة مع المنظمات الرائدة.

ب. تعلم أفضل الممارسات من الآخرين.
ج. خفض وقت وكلف الإنتاج.
د. تحديد نقاط القوة لتعزيزها وتحديد نقاط الضعف للعمل على تلافيها.
ه. مقابلة رغبات الزبائن وحاجاتهم وتوقعاتهم عن طريق تحسين الأداء.

٤. **مراحل المقارنة المرجعية:** تختلف الدراسات التي أجريت في عدد مراحل المقارنة المرجعية، إذ تعرض هذا الموضوع لاجتهادات الباحثين والكتاب، وفي هذا الصدد ذكر كل من (Heizer, et al., 2017: 223) أن عملية المقارنة المرجعية تتكون من خمسة مراحل وهي كالآتي:

أ. تحديد ما يجب أن نقارن به.
ب. تشكيل فريق المقارنة المرجعية.
ج. التعرف على شركاء المقارنة المرجعية.
د. جمع وتحليل معلومات المقارنة المرجعية.
ه. اتخاذ إجراءات لمطابقة المعيار أو تجاوزه.

وأوضح كل من (Szwed, P., et al., 2017: 146) مراحل شركة Xerox التي يجب اتباعها من أجل إجراء عملية المقارنة المرجعية ، يوضح ذلك الشكل (٢) الآتي:



الشكل (٢): نموذج Xerox للمقارنة المرجعية

Source: Szwed, et al., 2017, Maturing The International Association of Maritime Universities (IAMU) Using Benchmarking, 18-th Annual General Assembly of the International Association of Maritime Universities, Vol. 1, P 146.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً. مرحلة التخطيط لأسلوب المقارنة المرجعية: سيعرض هذا المحور مرحلة التخطيط لأسلوب المقارنة المرجعية وعلى النحو الآتي:

١. **دراسة واقع كلية الإدارة والاقتصاد:** بعد التعرف على المعايير المطلوب اعتمادها في أسلوب المقارنة المرجعية وترتيبها بحسب أهميتها وأولويتها، جرى دراسة واقع الكلية من حيث الموارد التي تحتاج اليها في أسلوب المقارنة المرجعية ومنها الوقت والموارد البشرية والمادية، فضلاً عن

امكانية الكلية في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية، وأخيراً مدى نجاح الكلية في أختيار الكليات الرائدة.

٢. **تشكيل فريق المقارنة المرجعية:** تألف فريق المقارنة المرجعية في كلية الإدارة والاقتصاد من ثلاثة أشخاص (مقرر قسم الإدارة الصناعية، مقرر قسم إدارة الأعمال، مقرر قسم إدارة التسويق) الذين أبدوا استعدادهم للتعاون مع الباحثان فضلاً عن امتلاكهم صفات تؤهلهم للعمل بشكل مجموعة وامتلاكهم القدرة على اتخاذ القرارات بالاستفادة من المعلومات والبيانات المتوفرة من الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثان ، فضلاً عن البيانات التي تم الحصول عليها من قبل مركز الحاسبة في جامعة الموصل، وبعد الاجتماعات المتكررة مع فريق المقارنة المرجعية اتضحت الرؤيا لاسيما فيما يتعلق بكيفية مزاولة العمليات من قبل الكلية المقارن بها، فضلاً عن تحديد نقاط الضعف وتعيين التوصيات المحتملة للتحسين، وتحديد فجوة الأداء بين عمليات الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج والكلية المقارن بها مع معرفة السبب في حصول هذه الفجوات وبالتالي أسباب تفوق الكلية المقارن بها على كلية الإدارة والاقتصاد، وتكمن أهمية فريق المقارنة المرجعية في قدرة الفريق على تنبيه الكلية من إنها أصبحت متأخرة عن الكليات الريادية الأخر.

ثانياً. مرحلة البحث والتحليل: تضم هذه المرحلة الخطوات الآتية:

١. مرحلة البحث وتتضمن مايأتي:

أ. **الإعداد لتحديد الكلية المقارن بها:** بسبب عدم إجراء المقارنة المرجعية بين اقسام الكلية فإننا استبعدنا المقارنة المرجعية الداخلية، ولتوفر البيانات والمعلومات عن الكليات التي تعمل في الجامعة نفسها، فقد جرى إتباع نوع مركب من المقارنة المرجعية وهي الجمع بين المقارنة المرجعية للاداء والمقارنة المرجعية للعملية بعد أن تم الأستفادة من فوائد النوعين، تلا ذلك عملية جمع البيانات عن الكلية التي سيتم اختيارها للقيام بعملية المقارنة المرجعية معها، وفي هذه المرحلة يوجد مصدران للحصول على البيانات وهما على النحو الآتي:

- ❖ الاستعانة بمركز الحاسبة في جامعة الموصل والذي يمكن الاستفادة منه في تزويد الكلية ببيانات عن الكليات الريادية في جامعة الموصل.
- ❖ الحصول على البيانات والمعلومات عن طريق اللقاءات والاتصالات المباشرة مع الكليات المرشحة للمقارنة، ويتم ذلك باجراء الزيارات الميدانية الى مواقع الكليات التي اختيرت لتكون شريكاً مقارناً.

وأحتوت القائمة التي أعدتها كلية الإدارة والاقتصاد عدداً من الكليات المرشحة وهي ما يأتي:

- كلية الطب.
- كلية علوم الحاسوب والرياضيات.
- كلية الهندسة.

ب. **تحديد الكلية المقارن بها (الشريك المقارن):** بعد ان تم إعداد قائمة من قبل كلية الإدارة والاقتصاد تتضمن الكليات المرشحة لإجراء عملية المقارنة المرجعية معها، فقد تعذر اختيار كلية الطب وكلية علوم الحاسوب والرياضيات وذلك للأسباب الآتية:

- ❖ اختلاف كلية الطب عن كلية الإدارة والاقتصاد من حيث طبيعة المناهج مما يخالف شروط القيام بأسلوب المقارنة المرجعية.
- ❖ تفوق كلية الهندسة على كلية علوم الحاسوب والرياضيات، كما موضحة في الجدول (٣) و (٤) بالنسبة للمعايير الكمية التي تم اعتمدت في هذه الدراسة:

الجدول (٣): نسبة الطلبة المشتركين في الصفوف الإلكترونية للكليات المرشحة للمقارنة لشهرين خلال العام ٢٠١٩-٢٠٢٠

ت	كلية الطب %	كلية الهندسة %	كلية علوم الحاسوب والرياضيات%
١	93.88	72.81	78.44
٢	100	100	78.74

المصدر: مركز الحاسبة في جامعة الموصل.

الجدول (٤): معدل ما أنجز من المنهج خلال التعليم الإلكتروني للكليات المرشحة لمقارنة لشهرين خلال العام ٢٠١٩-٢٠٢٠

ت	كلية الطب %	كلية الهندسة %	كلية علوم الحاسوب والرياضيات%
١	55.58	73.87	34.36
٢	74.50	80.2	69.31

المصدر: مركز الحاسبة في جامعة الموصل

وبسبب النسب المذكورة التي في الجداول (٣) و (٤) في أعلاه، فقد وقع الاختيار على كلية الهندسة لتكون شريكاً مقارناً، وادناه نبذة تعريفية عن كلية الهندسة.

أسست كلية الهندسة عام 1963 وابتدأت بقسم الهندسة المدنية وكانت تابعةً لجامعة بغداد في حينها، وذلك بغية تهيأة الملاكات والكوادر الهندسية المطلوبة، وأضيف في أيلول عام 1964 قسم الهندسة الكهربائية وبعد تأسيس جامعة الموصل في الأول من نيسان عام 1967 أصبحت كلية الهندسة إحدى الكليات التابعة لجامعة الموصل، وتخرجت أول دورة من الكلية من قسم الهندسة المدنية في لعام نفسه. ثم تقرر فتح أقسام جديدة تضاف إلى عمادة كلية الهندسة هي الهندسة الميكانيكية والهندسة الزراعية (هندسة الموارد المائية حالياً) وذلك في أيلول من العام نفسه. وفي عام 1978 افتتح قسم الهندسة المعمارية، ثم استحدثت بعد ذلك أقسام جديدة كقسم هندسة الحاسوب في عام 1998، وفي عام 2005 افتتح قسم هندسة الميكاترونكس، وجاء افتتاح قسم هندسة البيئة في عام 2011، وحالياً تضم كلية الهندسة ثمانية أقسام علمية متخصصة تحتوي على مختلف المختبرات والورش التي تدعم الدراسة فيها. https://www.uomosul.edu.iq/ar/engineering

٢. **مرحلة تحليل البيانات وتحديد الفجوة:** بدأت في هذه المرحلة عملية الإنجاز الفعلي لأسلوب المقارنة المرجعية وذلك بمقارنة المعايير الكمية والوصفية بين كلية الإدارة والاقتصاد بوصفها الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج وبين كلية الهندسة بوصفها الشريك المقارن، وذلك من أجل تحديد الفجوة بين الكليتين وكما موضح:

أ. **التوجه نحو الطالب، والتوجه نحو عضو هيئة التدريس:** للتعرف على الفجوة بين الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج وبين الشريك المقارن، بينت نتائج اختبار T الخاص بكلية الهندسة (الشريك المقارن) إلى مطابقة بنسبة 100% للفقرات المعبرة في مضمونها عن التوجه نحو الطالب والتوجه نحو عضو هيئة التدريس، مما يشير إلى صحة اختيار كلية الهندسة كشريك مقارن. الجداول (٥) و (٦) نتائج أداء كلية الهندسة الشريك المقارن، والكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج (كلية الإدارة والاقتصاد)

الجدول (٥): نتائج اختبار T لإجابات العينة في كلية الهندسة (الشريك المقارن)

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط	قيمة t	الدلالة الإحصائية
x1	40	3.60	13.62	0.000*
x2	40	3.98	6.84	0.000*
x3	40	4.08	6.87	0.000*
x4	40	4.05	7.00	0.000*
x5	40	3.93	7.39	0.000*
x6	40	4.03	6.26	0.000*
x7	40	3.93	6.25	0.000*
x8	40	4.08	7.69	0.000*
المتغيرات	**حجم العينة**	**المتوسط**	**قيمة t**	**الدلالة الإحصائية**
x9	40	4.03	6.26	0.000*
x10	40	4.18	6.59	0.000*
x11	40	3.88	9.91	0.000*
x12	40	3.93	9.47	0.000*
x13	40	4.23	6.91	0.000*
x14	40	3.95	10.61	0.000*
x15	40	3.98	11.75	0.000*
x16	40	4.20	7.00	0.000*
x17	40	3.73	6.80	0.000*
x18	40	3.95	10.06	0.000*
x19	40	3.78	9.31	0.000*
x20	40	4.20	6.91	0.000*

المصدر: نتائج الحاسبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

علامة (*) تعني رفض الفرضية الصفرية التي تشير الى (لاتوفر إدارة الكلية ماهو مطلوب منها تجاه طلبتها وأعضاء هيئة التدريس).

الجدول (٦): نتائج أختبار T لإجابات العينة في كلية الإدارة والاقتصاد

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط	قيمة t	الدلالة الإحصائية
x1	39	1.74	10.97	0.00*
x2	39	1.74	8.36	0.00*
x3	39	1.90	7.11	0.00*
x4	39	1.49	13.83	0.00*
x5	39	3.18	1.27	0.21
x6	39	2.05	2.10	0.09
x7	39	4.41	13.00	0.00*
x8	39	1.46	1.73	0.26

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط	قيمة t	الدلالة الإحصائية
x9	39	1.33	2.17	0.08
x10	39	4.05	7.40	0.00*
x11	39	4.05	8.28	0.00*
x12	39	4.13	12.35	0.00*
x13	39	2.13	1.16	0.46
x14	39	3.38	2.95	0.01*
x15	39	4.18	11.44	0.00*
x16	39	1.69	1.56	0.35
x17	39	4.38	15.91	0.00*
x18	39	3.54	0.46	0.36
x19	39	3.85	7.46	0.00*
x20	39	4.13	10.74	0.00*

المصدر: نتائج الحاسبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

علماً أن قيمة T الجدولية تبلغ (2.64)، علامة (*) تعني رفض الفرضية الصفرية.

أشارت نتائج اختبار (T) في الجدول (٦) أن هناك عدداً من الفقرات التي لم تتحقق في الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج وذلك بمقارنة قيمة (T) المحسوبة مع قيمة (T) الجدولية والبالغة (2.64)، وهذه الفقرات هي (تقدم إدارة الكلية دورات تدريبية مستمرة لمساعدة الطلبة) (X5) و(تعمل إدارة الكلية على إرشاد الطلبة إلكترونياً لتحفيزهم في العملية التعليمية) (X6) و(نادراً مايشتكي طلبة كليتنا من عمليات التعليم المدمج المقدمة لهم) (X8) و(تتابع إدارة الكلية باستمرار الشكاوى المقدمة من الطلبة بشأن التعليم المدمج) (X9) و(تتاح شبكة الإنترنت المتوفرة في الكلية متى ما احتاجها عضو هيأة التدريس) (X13) و(تتابع إدارة الكلية باستمرار الشكاوى المقدمة من عضو هيأة التدريس بشأن التعليم المدمج) (X16) و(يتمتع عضو هيأة التدريس بالمعرفة عن عملية التعليم المدمج) (X18) علماً أن الفقرات (X5, X6, X8, 9X) تقع تحت محور التوجه نحو الطالب. أي بنسبة مطابقة بلغت (65%).

فجوة الأداء = نتائج أداء الكلية المقارن بها – نتائج أداء الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج

الفجوة = 100%-65% = (35%)

ب. معيار نسبة الطلبة المشتركين في الصفوف الإلكترونية: يوضح الجدول (٧) الآتي نتائج أداء الشريك المقارن، والكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج لمعيار نسبة الطلبة المشتركين في الصفوف الإلكترونية وتحديد فجوة الأداء بينهما.

الجدول (٧): فجوة الأداء بين الشريك المقارن والكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج وفق معيار نسبة الطلبة المشتركين في الصفوف الإلكترونية لشهرين خلال العام 2019-2020

ت	الكلية المقارن بها %	الكلية الساعيةالى تحسين عمليات التعليم المدمج %	فجوة الأداء %
1	72.81	64.38	8.43
2	100	82.60	17.4

المصدر: مركز الحاسبة في جامعة الموصل.

يلحظ من خلال الجدول أن نسبة الطلبة المشاركين في الصفوف الإلكترونية في الكلية المقارن بها (72.81)، (100%) على التوالي بفجوة أداء (8.43%)، (17.4%) على التوالي مما يظهر تفوق الكلية المقارن بها وهذا يثبت صحة اختيارها ويعود سبب تفوق كلية الهندسة (الشريك المقارن) إلى الآتي:

- ❖ قناعة الطلبة بأهمية الصفوف الإلكترونية.
- ❖ امتلاك الطلبة لمهارات تمكنهم من التعامل مع التقنيات الرقمية بسبب ممارستهم لهذا النوع من التعليم منذ وقت مبكر.

ج. معيار معدل ما أنجز من المنهج بوساطة التعليم الإلكتروني: يظهر الجدول (٨) فجوة الأداء بين الشريك المقارن، والكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج بالنسبة لمعيار معدل ما أنجز من المنهج بوساطة التعليم الإلكتروني.

الجدول (٨): فجوة الأداء بين الشريك المقارن، والكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج وفق معيار معدل ما أنجز من المنهج بوساطة التعليم الإلكتروني لشهرين خلال العام 2019-2020

ت	الشريك المقارن %	الكلية الساعيةالى تحسين عمليات التعليم المدمج %	الفجوة %
١	73.87	41.97	31.9
٢	80.2	77.43	2.77

المصدر: مركز الحاسبة في جامعة الموصل

يبدو من الجدول أن نسبة معدل انجاز المنهج في كلية الهندسة (الشريك المقارن) (73.87%)، (80.2%) على التوالي، أما معدل الإنجاز في الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج فهو (41.97%)، (77.43%) على التوالي مما يعني وجود فجوة في أداء الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج، مقدارها (31.9%) في الشهر الأول و(2.77%) في الشهر الثاني، إذ توضح النتائج تفوق الشريك المقارن ولمدة شهرين، وقد يعود ذلك لأسباب منها:

- ❖ خبرة أعضاء هيئة التدريس في التعامل مع هذا النوع من التعليم.
- ❖ استجابة الطلبة وتفاعلهم مما يؤثر ايجابياً في إتمام المناهج الدراسية.
- ❖ المتابعة المستمرة.

ثالثاً.مرحلة التنفيذ: يبين الشكل (٣) رؤية الباحثان لخطوات مرحلة تنفيذ أسلوب المقارنة المرجعية في الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج.

الشكل (٣): خطوات مرحلة التنفيذ لأسلوب المقارنة

المصدر: من إعداد الباحثان.

١. إعداد خطط للتحسين المستمر لتقليل الفجوة أو ردمها: سيتم في هذه الخطوة عرض الخطوات الرئيسة لإجراءات التحسين المستمر والتي تعمل أو تهدف إلى تقليل الفجوة الحاصلة في الأداء عن طريق إيجاد حل للمشكلة التي تواجهها الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج.

٢. **مواصلة إجراءات التحسين للوصول إلى مستوى أداء الكلية المقارن بها أو التقدم عليها**: تحتوي هذه الخطوة على وصف تفصيلي لإجراءات التحسين المستمر وهي على النحو الآتي:

أ. **التعرف على المشكلة:** تتضمن إيضاح الفجوة الحاصلة بين الأهداف الحالية وما تطمح اليه الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج، وتمثل نتائج تحسين عمليات التعليم المدمج دليل واضح على وجود تباين بين مستوى أداء الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج وبين مستوى أداء كلية الهندسة (الشريك المقارن)، والذي ترغب أو تطمح الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج الوصول اليه لتقليل الفجوة أو ردمها، وتبين ان المشكلة الحقيقية هي إنخفاض الأداء في الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج مقارنة بكلية الهندسة (الشريك المقارن).

ب. **تحليل أسباب المشكلة:** تتضمن هذه الخطوة تحليل لمعرفة الأسباب الرئيسية المسببة لإنخفاض الأداء في الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج والنتيجة الفرعية.

الجدول (٩): تحليل أسباب انخفاض الأداء والنتيجة الفرعية لهذه الأسباب في كلية الإدارة والاقتصاد

ت	الأسباب الرئيسة المسببة لإنخفاض الأداء	الأسباب الفرعية	النتيجة الفرعية المسببة للظاهرة
١	مشاكل تتعلق بالتوجه نحو الطالب	- انخفاض الدورات التدريبية. - الارتفاع في عدد الشكاوى. -عدم متابعة الشكاوى.	انخفاض التوجه نحو الطالب
٢	مشاكل تتعلق بالتوجه نحو عضو هيئة التدريس	- قلة توفر شبكة الانترنت في الكلية. -عدم متابعة الشكاوى. - انخفاض المعرفة بعمليات التعليم المدمج.	انخفاض التوجه نحو عضو هئية التدريس
٣	مشاكل تتعلق بنسبة الطلبة المشاركين في الصفوف الإلكترونية	-انخفاض المهارات التكنولوجية. -قلة الوعي بأهمية الصفوف الإلكترونية.	تفاوت في نسبة الانضمام للصفوف الإلكترونية
٤	مشاكل تتعلق بمعدل المنهج المنجز	- قلة خبرة أعضاء الهيأة التدريسية في التعامل مع هذا النوع من التعليم. - انخفاض استجابة الطلبة وتفاعلهم.	انخفاض في معدل المنهج المنجز

المصدر: من إعداد الباحثان.

ج. **تفسير الحل:** لحل المشكلة حلاً جذرياً لابد من الاعتماد على التحليل المبني على البيانات، فبعد التعرف على الأسباب الرئيسة للمشكلة يجري تفسير الحلول للقضاء على الأسباب وعلى النحو الآتي:

❖ **تفسير الحلول المتعلقة بمشاكل التوجه نحو الطالب، والتوجه نحو عضو هيئة التدريس:** لابد لإدارة كلية الإدارة والاقتصاد وضع برنامج تنفيذي تحت عنوان (الطلبة وأعضاء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس محور العملية التعليمية) يتضمن البرنامج ما يأتي:

- العمل بالقرب من الطلبة والتدريسيين لمعرفة احتياجاتهم.
- انشاء صندوق يتعلق بشكاوى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس لتتطلع إدارة الكلية على تلك الشكاوى من اجل الاستجابة السريعة وحل المشكلات بأقرب وقت.

- توفير شبكة الانترنت بصورة مستمرة لأعضاء هيئة التدريس.
- وضع منشورات وإعلانات على اللوحات الإعلانية في الكلية تعكس نظرتها حول أهمية الطلبة وأعضاء هيئة التدريس مثل إرضاء الطلبة والكادر التدريس هو الأهم مما يؤدي الى تحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع.

❖ **تفسير الحلول المتعلقة بتفاوت نسبة الاستجابة للانضمام للصفوف الإلكترونية بإجراء الآتي:**

- نشر محاضرات توعوية عن أهمية التعليم الإلكتروني والمدمج وأهمية الانضمام إلى الصفوف الإلكترونية.
- إقامة الدورات التدريبية باستمرار من أجل زيادة المهارات التكنولوجية للطلبة.
- نشر فيديوهات على الموقع الرسمي للكلية توضح آلية الانضمام والتسجيل في الصفوف الإلكترونية.

❖ **تفسير الحلول المتعلقة بمعدل المنهج المنجز بوساطة التعليم الإلكتروني، ويتم ذلك القيام بالأمور الآتية:**

- حث الطلبة على التفاعل في الصفوف الإلكترونية.
- مكافأة عضو هيئة التدريس الذي ينجز المحتوى الإلكتروني في الوقت المحدد.
- زيادة عدد الدورات التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.

د. **فحص ومراجعة أثار الحل:** وهي الخطوة الأخيرة من خطوات إجراءات التحسين المستمر، وفيها يتم معرفة مقدار التحسين الذي سينجز في أداء الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج ومدى ملائمته للمشكلات قيد الدراسة وإمكانيات الكلية وحجمها من ناحية أخرى، وإن فحص ومراجعة أثار الحل يعد أمراً مهماً وضرورياً لمعرفة ما تحققه أهداف عملية التحسين من زيادة في مستوى رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. وتعد عمليات تحسين التعليم المدمج في الطريق الصحيح إذا كانت النتائج إيجابية، اما إذا كانت النتائج سلبية فإن الأمر يتطلب مراجعة أسلوب المقارنة المرجعية، بعد ذلك يتطلب الأمر قيام الكلية الساعية للتحسين (كلية الإدارة والاقتصاد) بترجمة برنامج التحسين إلى برنامج عمل قابل للتطبيق، ويعد الإسناد والدعم من قبل الإدارة العليا نقطة مهمة في هذا الصدد من خلال الإشراف بصورة مباشرة على إجراءات التحسين والإلتزام بتحسين عمليات التعليم المدمج باتجاه إرضاء الطلبة والتدريسن وأخيراً تحسين العملية التعليمية كلها، وكل ذلك سوف يؤدي إلى النجاح في تطبيق المقارنة المرجعية.

متابعة النتائج وإعادة عملية المقارنة المرجعية لتصحيح الموقف: من أجل معرفة حجم التقدم المحرز من خلال القيام بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية يجب متابعة النتائج في كل مرحلة من مراحل التنفيذ، إذ يجب على فريق العمل طرح الإسئلة ذات العلاقة بإنجاز الكلية للأهداف التي وضعتها لماذا أنجزت؟ ولماذا لم تنجز؟ ولضمان تطبيق برنامج العمل الذي أقترحه أسلوب المقارنة المرجعية لابد من الاختيار الصحيح للفريق المكلف بإنجاز إجراءات التحسين وفي حالة اخفاق الفريق في تحقيق النتائج المنشودة عندها يجب التركيز على سبب الأخفاق وليس على الفريق الذي تم تكليفه بالقيام بأسلوب المقارنة المرجعية.

ويتوجب على فريق العمل متابعة البرنامج لضمان تحقيق النجاح مع الإستمرار في تعديله وتهذيبه للحصول على مزايا عديدة منها الآتي:

- قياس حجم التقدم المحرز نسبة إلى لأهداف التي تم وضعها.
- التعرف على الطريقة التي يتم من خلالها تعديل خطط التنفيذ عند حدوث خطأ.

- إذا كان ما أحرزته الكلية لايجعلها في المركز الذي أرادت أن تكون فيه، عن طريق الرقابة يمكن تجسيد السلبيات عن خلال الحوار وتحليل التساؤلات الآتية:

❖ هل أن إجراءات التحسين المستمر التي تم وضعها غير مناسبة؟

❖ هل أن إجراءات التحسين المستمر هي مناسبة ولكن يتم إنجازها بطريقة غير صحيحة؟

ولغرض تصحيح أو تقويم الموقف يجب الإستمرار قي قياس أداء كلية الإدارة والإقتصاد وأداء كلية الهندسة لمعرفة حجم التحسين في الأداء، إضافة إلى الاستمرارية في وضع الخطط لجمع البيانت الخاصة:

أ. توقعات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

ب.مستوى أداء الكليات الريادية الأخرى لمعرفة مركز الكلية نسبة إلى الأفضل.

وفي النهاية يتوجب على كلية الإدارة والاقتصاد الاستمرار بإجراءات التحسين المستمر حتى وإن تم تقليل أو ردم الفجوة عن طريق إجراء المقارنة مع الكليات الأخرى المتميزة في التعليم الإلكتروني والمدمج، وذلك لإن عمليات التحسين الهائلة اليوم ستصبح في حدها الأصغر في المستقبل، فالمؤسسات التعليمية المتميزة هي أهداف متحركة مما يستلزم مقارنة بصورة مستمرة من أجل عدم زيادة الفجوة واتساعها، وهذا مايضمنه التحسين المستمر سلوك يومي في العمل.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. يحتاج أسلوب المقارنة المرجعية إلى تشكيل فريق يتكون من عدد من الأشخاص يتم اختيارهم وفقاً لخبرتهم وقربهم من موقع العمل.

٢. حققت الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج نتائج أفضل خلال الشهر الثاني لكن بمستويات منخفضة عن الشريك المقارن مما يؤكد الحاجة لتقليل الفجوة أو ردمها والاستمرار بعملية التحسين.

٣. من خلال تحليل البيانات باعتماد اختبار T اتضح أن هناك انخفاض في مستوى التوجه نحو الطالب ونحو عضو هيئة التدريس في الكلية الساعية إلى تحسين عمليات التعليم المدمج.

٤. إن معظم أسباب الانخفاض في عمليات التعليم المدمج في الكلية الساعية إلى تحسين عمليات التعليم المدمج مقارنة بالشريك المقارن تعود إلى نقص خبرة أعضاء هيئة التدريس والطلبة في التعامل مع هذا النوع.

ثانياً. التوصيات: بناءً على أهم الاستنتاجات تم صياغة عدد من المقترحات مع اليات تنفيذ كل منها وهي على النحو الآتي:

١. **المقترح الأول:** دعوة مؤسسات التعليم العراقية الى الاعتماد على أسلوب المقارنة المرجعية باعتباره أحد ادوات إدارة الجودة الشاملة، وأسلوب مهم للتحسين المستمر لما يوفره من إمكانات لمعرفة حقيقة مستوى عمليات الأداء.

آليات التنفيذ:

❖ على غرار قسم ضمان الجودة يتم استحداث اقسام خاصة بالمقارنة المرجعية.

❖ دعم واسناد من الإدارة العليا لضمان نجاح عملية المقارنة المرجعية.

٢. **المقترح الثاني:** عقد اتفاقيات بين الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج وبين الكلية المقارن بها (الشريك المقارن).

آليات التنفيذ:

❖ تثبيت الإجراءات ذات الصلة بتبادل المعلومات ومواعيد اللقاءات واخلاقيات العمل.

٣. **المقترح الثالث:** ضرورة تعامل إدارة الكلية الساعية الى تحسين عمليات التعليم المدمج بجدية مع معيار التوجه نحو الطالب، والتوجه نحو عضو هيئة التدريس من خلال اخذ متطلباتهم في الحسبان للوصول الى مستويات جيدة.

آليات التنفيذ:

- ❖ إقامة دورات تدريبية بصورة مستمرة لتدريب أعضاء هيئة التدريس.
- ❖ إشراك الطلبة في الورش التعليمية الخاصة بكيفية استعمال التعليم الإلكتروني والمدمج.
- ❖ الاستماع الى شكاواهم والعمل على حلها بأقرب وقت.

المصادر:

A. Academic Dissertation and Thesis:

1. Harb, 2013, The Effectiveness of a Blended Learning Program on Developing and Retention of Palestinian Tenth Graders' English Writing Skills, A Thesis Submitted to the Faculty of Education in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in Education, The Islamic University-Gaza, P48-49.

B. Periodicals (Journals & Articles):

1. Abazeed, 2017, Benchmarking Culture and Its Impact on Operational Performance: A Field Study on Industrial Companies in Jordan ,International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences , Vol. 6, No. 1.
2. Alosani, et al, 2016, Mechanism of Benchmarking and Its Impact on Organizational Performance, International Journal of Business and Management , Vol. 11, No. 10.
3. Alsalhi, et al., 2021, the Effect of Blended Learning on the Achievement in a Physics Course of Students of a Dentistry College: A Case Study at Ajman University. The Electronic Journal of e-Learning, Vol. 19, No. 1.
4. Crawford & Jenkins, 2017, Blended learning and team-teaching: Adapting pedagogy in response to the changing digital tertiary environment, Australasian Journal of Educational Technology, Vol. 33, No .2.
5. Demir, 2019, A Benchmarking of Service Quality in Telecommunication Services: Case Study in Kurdistan Region of Iraq, International Journal of Social Sciences & Educational Studies, Vol.5, No.3.
6. Dragolea & Cotirlea, 2009, Benchmarking - A Valid Strategy for the Long Term?, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, Vol. 2, No. 11.
7. Goncharuk, et al, 2015, Benchmarking as a Performance Management Method, Polish Journal of Management Studies, Vol. 11, No. 2.
8. Harris, 2017, Blended Learning Benefits Academic Growth," WRIT: Journal of First-Year Writing, Vol. 1 No. 2, Article 6.
9. Ju & Mei, 2018, Perceptions and Practices of Blended Learning in Foreign Language teaching at USIM, European Journal of Social Sciences Education and Research , Vol. 12 , No. 1.
10. Madsen, et al., 2017, the emergence and evolution of benchmarking: a management fashion perspective, Benchmarking: An International Journal, Vol. 24, No. 3, p 775-805.
11. Medina, 2018, blended learning: Deficits and prospects in higher education, Australasian Journal of Educational Technology, Vol. 34, No.

12. Namyssova, et al., 2019, Challenges And Benefits of Blended Learning In Higher Education , International Journal of Technology in Education (IJTE), Vol. 2 , No. 1 ,P 22-31.
13. Ossiannilsson, 2017, State of The Nation Blended Learning Icde Insight Paper 2 Blended Learning State of the Nation, P1-44, this insight Paper is published under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (CC BY-SA 4.0).
14. Ridwan, et al., 2020, blended learning in research statistics course at the English Education Department of Borneo Tarakan University, International Journal of Emerging Technologies in Learning, Vol. 15, No.
15. Riva & Pilotti, 2019, the strategy and the evolution of benchmarking methodology: the case of Rank Xerox-Fuji, Economia Aziendale Online, Vol.10, No. 2, P275.
16. Rostamzadeh, et al., 2021, Application of dea in benchmarking: A systematic literature review from 2003-2020, Technological and Economic Development of Economy, Vol. 27, No. 1.
17. Solomon, 2019, Benchmarking in the Public Sector: A Usefull Management Tool or Just a Simple Theory, Journal of Philosophy Sociology and Political Science, No. 2, pp. 144-158. ISSN 1957-2294.
18. Tepavicharova, 2018, Improving The Efficiency And Competitiveness OF The Organizations in The Application of Benchmarking, Knowledge International Journal, Vol. 28, No. 1.
19. Trang, et al., 2020, Potential of Blended Learning at High Schools in Hanoi, VNU Journal of Science: Education Research, Vol. 36, No. 2.
20. Zhang, 2020, exploring blended learning experiences through thecommunity of inquiry framework, Language Learning and Technology, Vol. 24, No. 1, P38-53.

C. Conferences:

1. Erdil & Erbıyık, 2019, The Importance of Benchmarking for the Management of the Firm: Evaluating the Relation between Total Quality Management and Benchmarking, 3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship**.**
2. Muhtia, et al., 2018, Blended Learning Using Schoology as an Online Learning Platform Potentials and Challenges, 2nd English Language and Literature International Conference (ELLiC).
3. Pop, et al., 2020, Benchmarking in Higher Education Institutions, the 6th International Conference Knowledge Management and Informatics.
4. Sinulingga & Nasir, 2021, Blended Learning Model Development in Conflict Management and Resolution Course, Proceedings of the 3rd International Conference on Educational Development and Quality Assurance (ICED-QA).

D. Book

1. Evans & Lindsay, 2002, The Management and Control of Quality, 5th ed, United States of America, South-Western.
2. Heizer, et al., 2017, Operation Management Sustainability and Supply Chain Management, 12th Ed, Copyright by Pearson Education, Inc, United States of America.

3. Krajewski, et al., 2016, Operations Management Processes and Supply Chains, 11th Ed, Pearson Education Limited, United States.
4. Oakland, 2014, Total Quality Management and Operational Excellence, 4th ed, Florence Production Ltd, Stoodleigh, Devon, UK.

استبانة البحث

أولاً. التوجه نحو الطالب:

ت	العبارات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
١	يعد رضا الطلبة عن عمليات التعليم المدمج من أولى اهتمامات إدارة الكلية.					
٢	تعمل إدارة الكلية على توفير التسهيلات التي يرغبها الطلبة في التعليم المدمج.					
٣	تسعى إدارة الكلية الى تطوير تقنياتها باستمرار بهدف إستفادة الطلبة القصوى.					
٤	تتوافق تصاميم محتوى المقرر الإلكتروني لكليتنا مع امكانيات الطلبة.					
٥	تقدم إدارة الكلية دورات تدريبية مستمرة لمساعدة الطلبة.					
٦	تعمل إدارة الكلية على إرشاد الطلبة الكترونياً لتحفيزهم في العملية التعليمية.					
٧	تقدم كليتنا المنهج الإلكتروني للطلبة باستعمال وسائط عديدة.					
٨	نادراً مايشتكي طلبة الكلية من عمليات التعليم المدمج المقدمة لهم					
٩	تتابع إدارة الكلية باستمرار الشكاوى المقدمة من الطلبة بشأن التعليم المدمج.					
١٠	يزيد التوجه نحو التعليم المدمج من المهارات التكنولوجية للطالب.					

ثانياً. التوجه نحو عضو هيئة التدريس:

ت	العبارات	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
١١	تحدد إدارة الكلية الحاجات اللازمة لعضو هيئة التدريس لاستعمال التعليم المدمج.					
١٢	توفر إدارة الكلية الدورات التدريبية لعضو هيئة التدريس متى مادعت اليها الحاجة.					
١٣	تتاح شبكة الإنترنت المتوفرة في الكلية متى ما احتاجها عضو هيئة التدريس.					
١٤	يعزز التوجه نحو التعليم المدمج كفاءة عضو هيئة التدريس.					
١٥	تشجع إدارة الكلية عضو هيئة التدريس الذي يستعمل التعليم المدمج في التدريس.					
١٦	تتابع إدارة الكلية باستمرار الشكاوى المقدمة من عضو هيئة التدريس بشأن التعليم المدمج.					
١٧	تحث إدارة الكلية عضو هيئة التدريس لاستعمال المحاضرات الفيديوية ومحاضرات البث الحي في العملية التعليمية.					
١٨	يتمتع عضو هيئة التدريس بمعرفة عن عملية التعليم المدمج.					
١٩	تدعم إدارة الكلية الأفكار التي يقدمها عضو هيئة التدريسالى تحسين التعليم المدمج.					
٢٠	تساعد المهارات التقنية لدى أعضاء هيئة التدريس في تحسين التعليم المدمج.					