العدد 12 مجلة دراسات في الإنسانيات والعلوم التربوية كانون 2 2026
No. 12 Journal of Studies in Humanities and Educational Sciences January 2026
Print ISSN 3006-3256 Online ISSN 3006-3264

دور المقارنة المرجعية في الجودة المستدامة دراسة استطلاعية لاراء القيادات الادارية في جامعتي دهوك وزاخو

أ.م. سيار تمر صديق
قسم الارشاد التربوي والنفسي، كلية التربية، جامعة دهوك - اقليم كوردستان - العراق
siyar.sadeeq@uod.ac
أ.د.حكمت رشيد سلطان
قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك - اقليم كوردستان -العراق
hikmat.rashed@uod.ac

الملخص:

تتأسس أهمية هذه الدراسة على الحاجة الملحة لمؤسسات التعليم العالي إلى تبني آليات إدارية معاصرة تعزز كفاءتها التنظيمية واستدامة جودة مخرجاتها، وتأتي المقارنة المرجعية كإحدى أبرز هذه الآليات لما توفره من قدرات تحليلية في تشخيص الفجوات وتحسين الأداء وفق أفضل الممارسات المعتمدة عالميا. وتحددت مشكلة الدراسة في فحص مدى إسهام المقارنة المرجعية في تحقيق الجودة المستدامة داخل الجامعات الحكومية في إقليم كوردستان، وذلك من خلال تحليل مستويات تطبيق متطلباتها، وقياس تحقق مؤشرات الجودة المستدامة، واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى عينة قصدية مكونة من 188من القيادات الإدارية في جامعتي دهوك وزاخو. وتم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS شملت معامل ارتباط بيرسون، والانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي .(ANOVA) كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية والجودة المستدامة في الجامعتين، مع تسجيل مستويات أعلى من الترابط في جامعة دهوك. كما أظهرت نتائج الانحدار وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية في الجودة المستدامة، إذ فسرت ما نسبته 33% من التباين في نتائج جامعة دهوك. كذلك، أبانت النتائج وجود فروق بين الجامعتين في مستوى الجودة المستدامة تبعا لدرجة تبني ممارسات المقارنة المرجعية. وتخلص الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية تمثل مدخلا استراتيجيا فعالا لتحقيق التحسين المستمر وبناء قدرات تنظيمية مستدامة في مؤسسات التعليم العالي. وتوصي بضرورة تعزيز البنى المؤسسية الداعمة للمقارنة المرجعية، وتطوير سياسات تتبنى نماذج جودة عالمية، وتنمية القدرات الإدارية والأكاديمية بما يضمن ترسيخ ممارسات الجودة المستدامة وتعزيز تنافسية الجامعات على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية : المقارنة المرجعية، الجودة المستدامة، التعليم العالي، القيادات الإدارية.

The Role of Benchmarking in Sustainable Quality: An Exploratory Study of the Views of Administrative Leaders at Dohuk and Zakho Universities

Assistant Professor M. Siyar Tamir Sadiq
Department of Educational and Psychological Counseling, College of Education, University of Dohuk - Kurdistan Region - Iraq

2026 كانون 2 مجلة دراسات في الإنسانيات والعلوم التربوية العدد 12
January 2026 Journal of Studies in Humanities and Educational Sciences No. 12
Print ISSN 3006-3256 Online ISSN 3006-3264

Professor Dr. Hikmat Rashed Sultan
Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Dohuk - Kurdistan Region - Iraq

Abstract:
The importance of this study is based on the urgent need for higher education institutions to adopt contemporary administrative mechanisms that enhance their organizational efficiency and the sustainability of their outputs. Benchmarking emerges as one of the most prominent of these mechanisms due to its analytical capabilities in diagnosing gaps and improving performance according to globally accepted best practices. The study aims to examine the extent of benchmarking's contribution to achieving sustainable quality within public universities in the Kurdistan Region by analyzing the levels of application of its requirements, measuring the realization of sustainable quality indicators, and testing the correlation and impact relationships between the variables. The study adopted a descriptive analytical approach and relied on a purposive sample of 188 administrative leaders from Dohuk and Zakho Universities. A range of statistical methods were employed using SPSS, including Pearson correlation coefficient, simple regression, and one-way ANOVA. The results revealed a significant correlation between benchmarking and sustainable quality in both universities, with higher levels of correlation recorded at Dohuk University. Regression results indicated a statistically significant direct impact of benchmarking on sustainable quality, explaining 33% of the variance in the results for Dohuk University. Moreover, the results showed differences between the two universities in the level of sustainable quality according to the degree of adoption of benchmarking practices. The study concludes that benchmarking represents an effective strategic approach to achieving continuous improvement and building sustainable organizational capabilities in higher education institutions. It recommends enhancing institutional frameworks that support benchmarking, developing policies that adopt global quality models, and fostering administrative and academic capacities to ensure the establishment of sustainable quality practices and enhance the competitiveness of universities in the long term.

Keywords: Benchmarking, Sustainable Quality, Higher Education, Administrative Leaders.

المقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات متزايدة نتيجة التطورات التكنولوجية والعولمة وارتفاع توقعات المجتمع تجاه جودة التعليم. وقد أصبح تبني مداخل إدارية حديثة مثل المقارنة المرجعية ضرورة لتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تشخيص الفجوات واستلهام أفضل الممارسات والخبرات الريادية. في إقليم كوردستان، تعاني الجامعات الحكومية من تحديات داخلية وخارجية تتعلق بالبنية التحتية، وتطوير الكوادر، ومواءمة المخرجات مع سوق العمل، مما يعزز الحاجة إلى آليات دقيقة لدعم اتخاذ القرار وتحقيق الجودة المستدامة عبر تحسين الأداء واستثمار الموارد بفاعلية. تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور المقارنة المرجعية في تعزيز الجودة المستدامة في جامعتي دهوك وزاخو، من خلال قياس تطبيق أبعادها ومدى تحقيق متطلبات الجودة، وتقديم إطار علمي يتيح للقيادات الجامعية تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء الأكاديمي والإداري وتنافسية الجامعات.

المحور الاول - التعريف بالبحث: -

١ـ مشكلة البحث:

تواجه النظم التعليمية ومؤسساتها في عصرنا الحديث تحديا كبيرا ينادي بتحسين جودة التعليم، والتعلم، الذي تقدمه المؤسسات التعليمية وتحديدا منها الجامعات؛ فالإنفجار المعرفي، والتقدم التكنولوجي الضخم، والتحديات الاقتصادية، وحاجات سوق العمل – كلها - أجبرت الدول والمجتمعات على العناية بجودة المعرفة، ونوعيتها وملائمتها لمتطلبات العصر. وتواجه جامعات إقليم كوردستان – العراق تحديات داخلية تشمل البنية التحتية، التمويل البحثي، تأهيل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، واللوائح التنظيمية، إضافة إلى تحديات خارجية مثل العولمة، الثورة التكنولوجية، الحروب، والأزمات العالمية .تؤثر هذه التحديات على قدرة الجامعات على الابتكار والتنمية الاقتصادية والثقافية في الإقليم، كما تساهم في غياب معظمها عن التصنيفات العالمية. وقد يرجع ذلك إلى ضعف الخدمات التعليمية، او الى عدم التكيف مع المتغيرات الخارجية، والمنافسة مع الجامعات الأجنبية، بالإضافة إلى مستوى الأداء المؤسسي وتأثيره على المجتمع.

ان جامعات إقليم كوردستان العراق، كغيرها من الجامعات في العراق والمنطقة، تخضع للمعايير التي فرضتها العولمة بفضل سهولة تداول المعلومات حول ما يجري في الجامعات المتقدمة. حيث لم يعد بإمكانها التوقف في مكانها كما فعلت في السابق لسنوات عديدة، بل يتعين عليها مواكبة التطورات والاستمرار في التقدم، وإلا ستتخلف وتتراجع مقارنة بنظيراتها في المنطقة والعالم. وينطبق هذا التحليل أيضا على ثقافة تعليم المعايير وتعلمها في جامعات الإقليم؛ حيث أن الأساليب التدريسية والبرامج المعتمدة قد لا ترقى إلى مستوى الطموح. وهذا قد يجعلها أقل قدرة من الجامعات المتقدمة على مواكبة الثورة العلمية والتكنولوجية، ويضعف استجابتها لمتطلبات سوق العمل، ويقلل من قدرتها على إجراء تحسينات مستمرة لضمان جودة عملية التعليم والتعلم. بالإضافة إن ذلك، يؤدي إلى إهدار الجهود، والوقت، والمال.

واعتمادا على ماسبق فان مشكلة الدراسة الحالية تتجلى في السؤال الرئيسى الاتي: والاسئلة الفرعية التى تليها.

١ـ "هل لتقنية المقارنة المرجعية دور فعال في تحقيق متطلبات الجودة المستدامة"؟

أـ ما هو مستوى معرفة الجامعات المبحوثة عن تقنية المقارنة المرجعية، وماهو توفر مستوى تطبيق أبعادها في هذه الجامعات؟

بـ ماهي المعايير الخاصة بالمقارنة المرجعية التي يمكن في ضوئها تقويم اداء الجامعات الحكومية من منظور الجودة المستدامة في الجامعات المبحوثة؟

تـ مدى تحقيق الجامعات المبحوثة لمتطلبات الجودة المستدامة في برامجها التعليمية؟

ثـ هل لدى الجامعات المبحوثة معرفة بالجودة المستدامة ومعاييرها وما هو مستوى تطبيق متطلبات هذه الجودة فيها؟

٢ـ أهمية الدراسة والحاجة اليه:-

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لمواضيع معاصرة في التعليم العالي، تتمثل في تقنية المقارنة المرجعية، والجودة المستدامة، من خلال بناء إطار نظري يوضح العلاقات التأثيرية بينهما، مع التركيز على حداثة هذه المتغيرات وندرة تطبيقها محليا في العراق وإقليم كوردستان. أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية الدراسة في دور الجامعات كمصدر رئيس لتأهيل كوادر مؤهلة تدعم تنمية القطاعات المختلفة في الإقليم، مع ترسيخ ثقافة السعي نحو الجودة المستدامة في ظل المنافسة الشديدة، وتقديمها تحليلا لآراء القيادات الإدارية والعلمية التي تمتلك القدرة على توفير نتائج واقعية تساعد في اختيار آليات تحقيق ذلك بما يتناسب مع البيئة الجامعية المحلية. وتوضح تقنية المقارنة المرجعية الدور الفاعل في تحقيق التفوق التنافسي للجامعات مستعينا بالاسس العلمية التي يمكن ان تعتمد عليها الجامعات في بيان اثر كل من الخيارات المتاحة، والمقارنة المرجعية على التفوق والتميز الجودة المستدامة للجامعات خاصة في ظل التحولات المعاصرة وظهور مستوى عال من المنافسة مما زاد الاهتمام بالمقارنة المرجعية لتحقيق فاعلية كسب الزبائن من خلال مواكبتها للتحديات الحادة التي ستعيشها الجامعات في ظلها.(الجعبري،٢٠١٣: ٥).

ولتفعيل كل ذلك أصبحت الجامعات تبحث لنفسها عن أدوات وتقنيات تعمل من خلالها على تطوير وتحسين أدائها، وتعد تقنية المقارنة المرجعية من التقنيات ذات الاهمية البالغة والمعتمدة في كثير من الجامعات ويتضح اهميتها في كونها تقدم فكرة جيدة عن مواقع القصور في الانشطة الجامعية مقارنة بالمعايير الدولية أو المحلية أو مقارنة بالجامعات ذات التصنيف العالمي للوصول الى الجودة المستدامة، (الشيادية، وأخرون،٢٠٢١: ١٠٢).

٣- أهداف الدراسة: - تهدف الدراسة الحالية الى:

١- تقديم اطار نظري وميداني لادارات الجامعات المبحوثة عن مفاهيم المقارنة المرجعية، والجودة المستدامة.

٢- تحديد معايير المقارنة المرجعية التي يمكن في ضوئها تقويم اداء الجامعات الحكومية من منظور الجودة المستدامة.

٣- التعرف على مدى تحقيق الجامعات الحكومية لمعايير وتطبيقات المقارنة المرجعية .

٤- التعرف على مدى تحقيق الجامعات الحكومية لمتطلبات الجودة المستدامة في برامجها التعليمية .

٥- دلالة الفروق بين الجامعات المبحوثة وفق متطلبات الجودة المستدامة.

٦- بناء نموذج فرضي يعبر عن العلاقات بين متغيرات الدراسة واتجاهات تأثيرها واختيارها.

٧- الكشف عن علاقات التأثير بين المقارنة المرجعية والجودة المستدامة

٨- تقديم مقترحات عملية للجامعات المبحوثة حول نقاط قوتها في متغيرات الدراسة ومكامن الضعف في هذه المتغيرات واساليب معالجة هذا الضعف.

٤- فرضيات الدراسة: -

تحقيقا لأهداف الدراسة يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية والمنبثقة عن انموذج الدراسة وتتمثل هذه الفرضيات في الاتي:

أ- فرضيات الارتباط:-

الفرضية الرئيسة الاولى: - : توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية والجودة المستدامة على مستوى الجامعتين المبحوثتين.

ب- فرضيات التاثير المباشر:

الفرضية الرئيسة الثانية : - يوجد تاثير معنوي لمتطلبات للمقارنة المرجعية في الجودة المستدامة على مستوى الجامعتين المبحوثتين.

ت- فرضية التباين: -

الفرضية الثالثة: - تباين الجامعات المبحوثة في تحقيق الجودة المستدامة تبعاً للتركيز على متغيرات المقارنة المرجعية .

٥ـ حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على القيادات الادارية في الجامعات المبحوثة (جامعة دهوك) و (جامعة زاخو) من عمداء الكليات ومعاونيهم، ورؤوساء ومقرري الاقسام الاكاديمية في محافظة دهوك والادارة المستقلة في زاخو، للعام الدراسي (٢٠٢٤ ـ ٢٠٢٥).

٦ـ التعريف بمصطلحات الدراسة:

١ـ المقارنة المرجعية:

ـعرفها كل من فرحان، وجاسم(٢٠٠٩):

انها المدخل الاداري المعاصر للاداء الافضل وهي عملية متواصلة ومستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات من خلال البحث عن المنافسين الاقوياء في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة أو خارج عملها.(فرحان، وجاسم،٢٠٠٩: ٣٢).

ـ وعرفها الشعباني، واخرون، (٢٠١٩)

بانها تجربة تعليمية مستمرة تؤكد اكتشاف أفضل الممارسات والتكيف مع الممارسات والعوامل المساعدة في سير العمل للحصول على أداء متميز(الشعباني، واخرون، ٢٠١٩: ٢٩٨).

ـ ويعرفها كاظم،(٢٠٢٢)

بانها طريقة مقارنة حيث تجد المؤسسة أفضل الممارسات في منطقة ما، ثم تحاول جعل أدائها في هذا المجال يتماشى مع أفضل الممارسات، أي أنها نقطة مرجعية لغرض المقارنة وعند تطبيقها على العمليات العمل تؤدي إلى نتائج متقدمة من أجل التفوق على المنافسين(كاظم،٢٠٢٢: ٣٢٨).

– ويعرفها علي، (٢٠٢٣)

انها مقارنة أي مؤسسة بأداء اخرى يصنف على انها الافضل في مجاله ومن ثم محاولة الكشف عن كيفية وصول تلك المؤسسة لهذا المستوى المتميز من الاداء.(علي، ٢٠٢٣: ٢٢٥).

ويعرف الباحث المقارنة المرجعية نظريا: ـ بانها أداة تطويرية و تقنية لتحسين الاداء، حيث تستعين بها المؤسسات التعليمية من خلال الوصول الى حالة التميز في اطار الكشف عن أوجه القصور في أداء عدد من الانشطة والمهام لديها من خلال مقارنتها بأداء مؤسسات اخرى متميزة نظيرة لها في العمل.

ويعرف الباحث المقارنة المرجعية اجرائيا: ـ هي عبارة عن عملية البحث المستمر عن الطرق الاكثر فاعلية لإنجاز المهمة عن طريق مقارنة الطرق المعمول بها ومستويات الاداء مع وحدات اخرى، وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب أثناء اجابته على فقرات المقياس المعد لهذا الغرض.

٢ـ الجودة المستدامة :ـ

ـ وعرفها Belwal & Amireh(2018)

بانها عملية تصميم وتطبيق انشطة الجودة بشكل يحقق الاستمرارية في رضا العاملين والزبائن والحفاظ عليهم.(Belwal & Amireh,2018:199) .

- وعرفها Tun(2019)

بانها التحسين المستمر لعمليات الجودة كافة، وان تأتي المؤسسة بالاحسن والاحدث بشكل ثابت وعلى المدى الطويل.(Tun,2019: 1178).

- وعرفها عبدالهادي(٢٠٢٠)

بانها العمل الإداري الجماعي الذي يركز على تحقيق أهداف المؤسسة عبر إزالة العقبات وحل المشكلات لضمان تحسين جودة السلع والخدمات، وإرضاء المستفيدين بمختلف مستوياتهم وتوقعاتهم، مع الحفاظ على البيئة، بما يعكس الاستدامة ويحقق النجاح على المدى الطويل.(عبدالهادي،٢٠٢٠: ٢٩).

- وعرفها كل من العاني، وعبدالله(٢٠٢١)

هي عملية التكيف مع التغيرات السريعة من خلال حشد الموارد واستغلالها الأمثل لتحقيق توازن بين الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية والأخلاقية والاستراتيجية، مع التركيز على خلق مستقبل مرغوب يدعم أهداف المنظمة في البقاء والنمو والاستمرارية، بما يتوافق مع متطلبات الزبائن.(العاني، وعبدالله،٢٠٢١: ٣٩٤).

- وعرفها Kierkegaard et al(2022)

هي عملية تحسين وتطوير ابداعي وخلاق تعمل باستمرار على توظيف الوضع الراهن ومعالجة الاضطرابات لتحقيق الاهداف طويلة الاجل للمنظمة من خلال الابتكار المستمر والشفافية والمشاركة والمساءلة والمسؤولية. (Kierkegaard et al,2022 :481).

ويعرف الباحث الجودة المستدامة نظريا:- هي تحقيق تعلم عالي المستوى على المدى الطويل عبر ممارسات تحافظ على التحسين المستمر، توازن الاحتياجات الحالية والمستقبلية، تحافظ على الموارد، وتعزز العدالة الاجتماعية، مع دمج التكنولوجيا والابتكار.

تعريف الباحث الاجرائي للجودة المستدامة:- هي مجموعة عمليات وسياسات تضمن تحسين وتطوير مستمر للجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات، باستخدام الموارد بكفاءة وتطبيق المقارنة المرجعية لضمان استمرار التميز في جميع أنشطة المؤسسة.

المحور الثاني: الجانب النظري: -

اولا: - المقارنة المرجعية (Benchmarking).

١- مفهوم المقارنة المرجعية: -

كاصطلاح لغوي اختلفت التسميات حولها، فالبعض أطلق عليها (المقارنة المرجعية)، والبعض الاخر اسموه (القياس الى نمط)، واخرون اطلقوا عليه (المعايير القياسية المقارنة)، في حين اسموه اخرون ب (المقارنة بمنافس انموذجي)، وسميت لدى اخرون ب(اقامة مثل أعلى)، وكما اطلق عليه ايضا لدى البعض الاخر ب (قواعد المقارنة).

ويرى الباحث ان كل من التسميتين (المقارنة بمنافس انموذجي) و (المقارنة المرجعية) منسجمين اكثر وتحديدا (المقارنة المرجعية)، والتي يميل الباحث اليها اكثر، كونها ذات دلالة واضحة واتفاقا مع الاصل وجوهر هذه التقنية كمفهوم واهداف ومتطلبات. ودعما لهذا الراي فقد اكد مؤتمر الجودة الرابع والمنعقد في

دولة البحرين في المدة من (٢٧ - ٢٠٠٩/١٠/٢٨)، والذي حضره عدد كبير من الخبراء والمختصين العامليين في الجودة وقد اطلق فيها تسمية المقارنة المرجعية حيث كان الهدف من المؤتمر مناقشة افضل سبل للجودة والتي تعمل من خلالها المؤسسات على تطوير عملياتها والاشتغال على جودة منتجاتها، وعلى الرغم من هذه التسميات المتعددة واللفظية؛ إلا ان هناك نوعا من الاتفاق على المعنى المقصود والفائدة المرجوة من التقنية، كونها اداة يمكن استخدامها لتقويم الاداء من خلال تحديد السلبيات والايجابيات الموجودة في عمل المؤسسات ايا كانت تلك المؤسسة، وكونها ايضا كمفهوم من التقنيات التي يمكن من خلالها العمل على تطوير الاعمال وخطوط الانتاج ومعالجة مواطن الضعف، مع التأكيد على ضرورة توفر البيانات والمعلومات التي يمكن لها ان تخدم المؤسسة في الوقوف على أهم ما تحتاج اليه لعلاج وتطوير نفسها؛ حيث أن هذا المفهوم ظهر كمدخل مهم من مداخل تحسين جودة المؤسسات ذات الرؤية المستقبلية التي تسعى دائماً الى الافضل.(الشيادية، واخرون،٢٠٢١: ١٠٥). لذا فانه لابد ان تقوم المؤسسة قياساً الى اخرى لفهم ماذا - What - تعمل ، و كيف - How - تعمل ، و لماذا - Why- تعمل هذا الشي؟ وقد ذكر ذلك (جمال الدين،٢٠١٦: ١٣).

وبحسب(Zairi,1994:61)، فان المقارنة المرجعية هي تلك العملية المستمرة والمنتظمة لتقييم المؤسسات المعترف بها بالريادة في مجال معين والتي تهدف الى التعرف على اساليب العمل والعمليات التي تتمثل افضلها والتي تخلق رؤى واهداف متميزة ورشيدة للاداء. وذلك لانها تتصف بانها عملية مستمرة لقياس كفاءة المؤسسات الريادية، وتمتلك استراتيجية فعالة تقود الى التحسين المستمر وعملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين المتميزين وتتطلب ما يمكن توفره من المعلومات والتقنيات لمهمة لغرض ايجاد طرق لتحسين الجودة والفاعلية في الاداء ضمن اجراء نظامي مستمر يستهدف السعي لفهم افضل لكيفية انجاز عمليات وخدمات المؤسسات.

وبصدد المقارنة المرجعية في الجامعات فانها عملية تهدف إلى مقارنة معايير وأداء الجامعات مع بعضها البعض، مما يتيح لها مراقبة أدائها وتحديد نقاط القوة والضعف. من خلال هذه العملية، يمكن للجامعات التعرف على الفجوات القائمة والعمل على تطوير استراتيجيات جديدة تدخل تحسينات ملموسة. كما تساعد هذه المقارنة في تحديد الأولويات اللازمة للتطوير، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وتحديد الأهداف، ومتابعة سير عمليات التغيير بناءً على بيانات موثوقة. وتعتبر المقارنة المرجعية أيضا وسيلة لتبادل الأفكار بين مؤسسات التعليم العالي، وهي أداة قيمة لتحسين جودة التعليم وضمان تحقيق أهداف البحث العلمي والمسؤولية الاجتماعية. هذا التبادل والتواصل بين الجامعات يعد جزءا مهما من العمل الأكاديمي، ويساهم بفعالية في تعزيز الابتكار والتطوير التعليمي. من خلال مقارنة أدائها بأداء الجامعات المماثلة، يمكن لكل جامعة أن تستفيد من أفضل الممارسات وتطبقها في سياقها الخاص. بشكل عام، فإن التحسين السريع والتكيف المستمر يعدان من الأسس الضرورية التي تمكن الجامعات الناجحة من التغلب على التحديات والازدهار في بيئة التعليم العالي المتغيرة.(السراقي، واخرون،٢٠٢٤: ١٦٥).

٢ـ أهمية واهداف المقارنة المرجعية: ـ

في ظل سعي المؤسسات الى تحقيق الابداع والتميز في مضامين ونوعية خدماتها، يتضح هنا جليا أهمية المقارنة المرجعية كتقنية تسهم وتساعد المؤسسة في تحديد مستوى أدائها قياساً بأداء المؤسسات المنافسة في نفس المجال، ولأن أساليب التحسين المستمر تعطي المؤسسة مقومات التنافس والبقاء ضمن دائرة التميز؛ لذلك تبرز أيضاً أهمية المقارنة المرجعية في أنها تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة، كما تسهم في توفير أجواء ملائمة ومعززة للقيادة في المؤسسة والعاملين فيها على العمل وفق سياسة التغيير والتوجه نحو كل ما هو جديد، ولا ننسى دور تقنية المقارنة المرجعية البارز والكبير في بيان العمليات الحرجة وتوليها لتلك العمليات الاهتمام المطلوب والاولوية في تنفيذ الاجراءات التي تستلزمها كونها تسهم بشكل فاعل في تطوير الابداع الفردي والجماعي وتعطي الكثير من الاحتمالات التي تدخل ضمن تحقيق منافع اضافية للمؤسسة.(الحارثي،٢٠٢٠: ٢٣٢).

ويشير.(البرواري،٢٠٠١: ٤٠) فيحدد اهمية المقارنة المرجعية من خلال النقاط الاتية:
١- معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها.
٢- تعد المقارنة المرجعية الاساس في وضع الاهداف الداخلية و وسيلة مهمة لمعرفة مؤشرات الاداء.
٣- معرفة الفجوة بين اداء المؤسسة ونظيراتها من المؤسسات المنافسة الاخرى.
٤- تعد مدخلاً لأفضل الممارسات في المؤسسة وحافزاً للقيادة والعاملين فيها لتبني فكرة التغيير، وتقودهم الى التحسين المتسارعن المبدع.
٥- تمنح المؤسسة القدرة على الابتكار والابداع سواء على مستوى الكل او الافراد.
٦- تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين في المؤسسة وذلك من خلال نوعية الاداء والعمل، وتبنيها لأعلى مستويات المنافسة بين مختلف الوظائف والمجالات.
٧- تسهم في جعل المؤسسة الاستفادة من كل الموارد الموجودة واستخدامها الاستخدام الامثل بما يضمن لها ان تنافس نظيراتها من المؤسسات الاخرى.

ويشير(الموسوي،٢٠٠٨: ٢٦)، الى ان الهدف من المقارنة المرجعية هو مساعدة المؤسسة في الاستفادة القصوى من خبرات وتجارب الاخرين وتفادي المشاكل والاخطاء، والعمل على التحسين المستمر للعمليات الداخلية من خلال خلق افكار مبتكرة وجديدة تكون افضل من تلك التي يمارسها المنافسون، وذلك من خلال تحديد كيفية اداء المؤسسة بشكل يتناسب مع امكاناتها وقدراتها في الوصول الى الاهداف المرسومة، كما ويؤكد ان الهدف منها هو مساعدة المؤسسة على ان تجدل نفسها في الصدارة وتكون متميزة في كل مايخصها وما تقدمه من خدمات للمجتمع. في حين يشير كل من(Slack & Lewis,2008:178)، و(درويش،٢٠١٠: ٩٩). الى مجموعة اهداف للمقارنة المرجعية وهي الاتي:-
١- اسهام المقارنة المرجعية في البحث عن الافكار الجديدة وتوليدها وتبني وممارسات مبتكرة.
٢- تهدف الى المساعدة على دعم فكرة المساهمة المباشرة للعمليات واسنادها وتحقيق القدرات والامكانيات التنافسية للمؤسسة.
٣- توفر وتهيئ كل ما يلزم من اجراءات التحسين داخل المؤسسة لغرض تحقيق الاداء المتميز.
٤- خلق الابداع وتمكن العاملين في المؤسسة من التعلم وتوفر لهم الفهم الافضل لكيفية القيام بالاعمال على احسن وجه.
٥- تحسن ممارسات المؤسسات والانشطة التي تمارسها وتحقق لها مزايا تنافسية في كافة الاصعدة.
٦- تهدف الى جمع البيانات والمعلومات الوافية من عدة مصادر عن المنافسين على سبيل المثال لا الحصر، السجلات، معلومات عن الزبائن والمؤسسات، التقارير، اساليب العمل.
٧- تهدف المقارنة المرجعية للاستجابة بسرعة تامة لمتطلبات التغيير والتأثير المباشر على الاداء، وذلك بسبب قدرتها على المنافسة والابتكار وتطوير الممارسات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتعمل على توفيرها.

٣- أبعاد المقارنة المرجعية (Dimensions of Benchmarking):-

تعد تقنية المقارنة المرجعية من الأدوات الفاعلة التي تعتمدها المؤسسات، ولا سيما المؤسسات التعليمية، لتحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستمرارية والريادة في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة. وقد تناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم، حيث أشار كل من(Johnston & Clark (2008 ، و Bateman & Snell (2009)، و Goetsch & Davis (2010)إلى أن المقارنة المرجعية تقوم على أربعة أبعاد رئيسية، وهي: السعي نحو الريادة، والتوجه نحو الجودة، ورضا الزبون، والتحسين المستمر. وتعد هذه الأبعاد بمثابة مرتكزات أساسية تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز في مختلف الجوانب التشغيلية والتعليمية.

أ- السعي نحو الريادة: - Orientation To Wards Entrepreneurship

تعد الريادة من الحقول الواعدة في ظل المنافسة الشديدة وهيمنة التكنولوجيا الحديثة، فهي تساعد المؤسسات في العمل والتنسيق في جميع عملياتها وتسعى لتحقيق قيم وسبل للنمو والتحسين بغية إشباع حاجات الافراد والجماعات وتحفيزهم نحو التميز والعطاء من خلال التفرد في الاداء والابداع؛ لذلك نرى تعدد اختلاف مفاهيم الريادة بشكل واسع ولكنها اتفقت من حيث المعنى والهدف، وان سبب الاختلاف هذا راجع الى المنابع العلمية والثقافية والاكاديمية للباحثين وطبيعة اهدافهم ودراستهم.(الحسناوي،٢٠١٠: ص٧١). فيرى (Hitt,&etal,2009:30)، إن الريادة هو نشاط يسعى الحصول على الفرص الجديدة والافكار الابداعية واكتشاف السوق ومتطلباته، وتحقيق الميزة التنافسية مع خلق قيمة للزبون، في اطار التميز والابداع في كل العمليات والممارسات، ويحدد كل من (نجم،٢٠٠٩: ١٠٤)، (حمود،٢٠١٠: ٤٦)، اهمية الوصول الى الريادة بربطها بدخول العولمة في كافة المجالات الحياتية مما جعلت من المؤسسات التقليدية تواجه عراقيل ومشاكل كبيرة في المنافسة بشكل غير مسبوق خاصة مع دمج التكنولوجيا في ادارة المؤسسات وانه لا يقف الامر أن يكون للمؤسسات رأس مال كبير، وإنما يجب أن تكون لديهم طريقة جديدة لأداء أعمالهم وخدماتهم كي تصبح الاولى والمميزة في السوق، فالقوة الاساسية التي تؤكد على الريادة، هو انها تشكل نشاطا فاعلاً تمارسه الافراد والجماعات من خلال بذل الجهود الادارية والتنظيمية نحو خلق القيم وتحقيق النمو والتحسين والتميز.

ب- دعم الادارة العليا:Support from top management

يؤكد(Sharma & Yetton,2003: 540)، أن دعم الإدارة العليا يعد عاملا حاسما في تحسين جودة الأداء ونجاح المؤسسات، لما له من دور فاعل في توفير بيئة عمل داعمة تلبي احتياجات المشاريع والعاملين بمختلف مستوياتهم. كما يرتبط نجاح أو فشل المؤسسة بشكل وثيق بالإدارة العليا والعوامل الداخلية والخارجية. ويشير الباحثان إلى أهمية إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، خاصة مع زيادة ترابط المهام، حيث قد يشكل الهيكل عائقا ما لم تتم معالجته من خلال تحسين أساليب العمل والإجراءات ونظم الحوافز والرقابة والتنسيق، مما يجعل دعم الإدارة العليا أكثر فاعلية في المهام ذات الترابط العالي.

واشار كل من (اسماعيل، وحسين،٢٠٢٢: ٥٨) إلى أهمية دعم الإدارة العليا، حيث أكدا على أنه لن ينظر العاملون في المؤسسة التعليمية إلى مشاركة المعرفة على أنها عمل مفيد إلا إذا تم تحديد تلك الأهمية من قبل الإدارة العليا. فالإدارة العليا تلعب دورا مهما في تعزيز عملية التشارك المعرفي، وذلك بالشكل التالي

١- يؤدي الدور الأساسي للإدارة العليا الداعمة إلى تعزيز دوافع العاملين في المؤسسة للتشارك المعرفي داخل المؤسسات التعليمية العليا.

٢- تسهم الإدارة العليا في تسهيل تبادل المعرفة، حيث تحفز الموظفين على مشاركة معارفهم من أجل تحقيق النجاح التنظيمي.

٣- يميز الدعم الإداري بين السلوك الفعلي والسلوك المتصنع في عمليات التشارك المعرفي.

٤- يقترح علاقات محددة بناء على ما يراه مناسبا، مما يؤدي إلى طرح فرضيات جديدة يمكن أن تحفز العمليات التشاركية في المستقبل.

ت- رضا الزبون (المستفيد): Customer Satisfaction

يشير(الظوالم،٢٠٠٥: ٢٢)، الى ان رضا الزبون يقوم على جهود منظمة لتحديد احتياجاته والعمل على تلبيتها بما يحقق قناعته وجذبه، ويتأثر هذا المفهوم بتوقعات الزبون وخبراته المتغيرة مع الزمن. ويتطلب ذلك من المؤسسات الاستجابة السريعة لتغير احتياجات الزبائن، وتطبيق المقارنة المرجعية للاستفادة من خبرات المؤسسات الرائدة، وتكامل الجهود التنظيمية لدعم أنشطتها. وفي هذا السياق، تعد المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية أسلوبا مهما لتحقيق التفوق، من خلال دراسة ممارسات المنافسين وتطوير البرامج التعليمية وسد الفجوة بين توقعات الزبائن وإدراكاتهم للخدمة المقدمة.

ث- التحسين المستمر: Continuous Improvement

ان التحسين المستمر يختلف عن الابداع، الذي يعد نقطة تركيز الادارة في الدول المتقدمة، بهدف تحقيق تغيرات كبيرة وحاسمة في العمليات والابداع يطلق عليه احيانا بالتحسين المتسارع. وهناك اختلاف واضح بين التحسين المستمر والتحسين المتسارع ؛ فالمستمر يعتمد على تحسين الاداء بشكل تدريجي طويل الاجل والمساهمين فيها تشمل الادارة والعاملين في جميع المستويات والتحسين المتسارع هو وسيلة مهمة للتحسين وهدفه احداث تغيرات جذرية مستمرة ومتواصلة للوصول الى اداء العمليات. والجدول الاتي يوضح الفرق بين التحسين المستمر والتحسين المتسارع.

جدول (١) الفرق بين التحسين المستمر والتحسين المتسارع

ت	التفاصيل	التحسين المستمر / التدريجي	التحسين المتسارع / الجذري
١-	الاثر (Effeet)	طويل الامد (تدريجي).	قصير الامد (جذري).
٢-	التقدم (Pace)	خطوات قصيرة.	خطوات كبيرة.
٣-	المدى الزمني (Time Frame)	مستمر وتراكمي.	متقطع غير تراكمي.
٤-	التغيير(Change)	تدريجي وبثبات.	جذري وحاسم.
٥-	المشاركون (Involvement)	الجميع.	المتميزون-اختيار البعض
٦-	المدخل (Approach)	الجماعية، جهود الفريق -مدخل تنظيمي.	الفردية، افكار فردية او مجموعة محددة.
٧-	الدافع (Stimulus)	الاجراءات والمهارات التقليدية- مايعرف بسر المهنة-.	افكار واختراعات جديدة ونظريات جديدة - ما يعرف بالتطور التكنولوجي.
٨-	المخاطرة (Risks)	مركزة، وكل البيع في سلة واحدة.	متفرقة في عدة مشاريع.
٩-	المتطلبات العملية (Practical Requirement)	يتطلب استثمارات قليلة وجهود كبيرة لصيانتها والمحافظة عليها.	يتطلب استثمارات كبيرة وجهود محدودة لصيانتها والمحافظة عليها.
١٠-	توجه الجهد (Effort Orientation)	نحو الافراد.	نحو التكنولوجيا.
١١-	معايير التقويم (Evaluation criteria)	عمليات وجهود لنتائج افضل.	نتائج لتحقيق الارباح.
١٢-	المزايا (Advantege)	يعمل بشكل افضل في اقتصاد بطيء النمو.	يناسب الاقتصاد سريع النمو.

Source: Slack, Nigel, & Lewis, Michael,"Operations Strategy" 2 nd edition,Prentice- Hall, USA. 2008.P., 168.

ويرى الباحث أن المقارنة المرجعية من أهم الأدوات لتحقيق التميز والابتكار، خاصة في المؤسسات التعليمية، إذ تقوم على تحليل أداء المنافسين واستخلاص أفضل الممارسات. وتتمحور حول أربعة أبعاد رئيسية: الريادة، الجودة، رضا العملاء، والتحسين المستمر. فالريادة تعني استكشاف الفرص الجديدة والتكيف مع التغيرات عبر الابتكار والتكنولوجيا. أما الجودة فتتمثل في ضمان معايير عالية في المنتجات والخدمات بما يلبي تطلعات العملاء. ويركز رضا العملاء على تلبية احتياجاتهم وتعزيز العلاقة المستمرة معهم لضمان الاستمرارية. وأخيرا، يسعى التحسين المستمر إلى تطوير الأداء تدريجياً وتحقيق كفاءة وفعالية أكبر.

ثانيا : - الجودة المستدامة:

١- مفهوم الجودة المستدامة:-

إن ما تعيشه المؤسسة الجامعية على مستوى العالم في الوقت الحالي من تقدم وتحديث وتطور تكنولوجي متسارع، وما أفرزته من نتائج عنه من تطور لأنظمة المعلومات وتوظيف وتداول المعلومة، كل هذا وغيره فرض على هذه المؤسسات تحديا قويا وسريعا، مما زاد من حدة المنافسة سواء على المستوى الداخلي او

الخارجي، ولذا صار لزاما على هذه المؤسسات أن تحافظ على مركزها التنافسي في السوق وهذا لايمكن القيام به مالم تعمل بتميز وإبداع للحصول على الصفة التنافسية تلك، وتشير معظم الادبيات وابحاث المهتمين والعاملين في هذا المجال الى أن الجودة في ظل هذه التحديات تعد سلاحاً تنافسيا متميزا يدخل في تفاصيله جميع متطلبات التطور والتنمية، لذا أصبحت الجودة تمثل الدافع والهاجس الحقيقي لكل مؤسسة تريد النمو وتحقيق المكانة السوقية الملائمة لنفسها.(محمد، وعاشور،٢٠٢٣: ٥٣).

ويرجع مفهوم الجودة (Quality) الى الكلمة اللاتينية (Qualitas)، والتي تعني درجة الصلابة أو الدقة أو المطابقة، أو طبيعة الشيء، وقديما كانت تعني الدقة والاتقان، من خلال قيامهم بتصنيع الاثار التاريخية والدينية من تماثيل وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لإستخدامها لأغراض الحماية، وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور المنظمات والمؤسسات الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبحت للجودة أبعادا جديدة ومتشعبة.(العالول،٢٠١١: ١٠).

تشير الجودة المستدامة إلى تحقيق أداء عال ومتوازن يتميز بالاستقرار والاستمرارية على المدى الطويل، من خلال تقليل التباين في النتائج والاعتماد على التحسين والتطوير المستمرين. وتسعى المؤسسات من خلالها إلى بناء ميزة تنافسية مستدامة، ورفع مستوى رضا المستفيدين والموظفين، وتحسين كفاءة العمليات الداخلية والخارجية، مع مراعاة البعد البيئي. كما تعد الجودة المستدامة فلسفة إدارية شاملة تقوم على مشاركة جميع العاملين وربط احتياجات المستفيدين بأهداف المؤسسة، بما يعزز التعاون والتنسيق ويضمن استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.(Su et al,. 2014: 89).

ويشير (حسين، واخرون،٢٠٢٣: ٧٦)، الى ان للجودة المستدامة ثلاث مكونات اساسية وهي الاتي:

أ- المدخلات: تتمثل المدخلات في مجموعة من العناصر الأساسية لإدارة الجودة المستدامة، والتي تشمل مراقبة البيانات ومعايير تدهور الجودة، بالإضافة إلى معلومات المصدر، وتدابير واستراتيجيات مراقبة الجودة. كما تتضمن المعايير والبروتوكولات المحلية والدولية، مقاييس الجودة، سجل المخاطر، وأصول العمليات التنظيمية، وبيانات الأداء. وتشمل أيضا خطة إدارة المشروع، سجل أصحاب المصلحة، العينات الإحصائية، العوامل البيئية، سجلات التغيير، خطة تحسين العمليات، خطة إدارة الاتصالات، إلى جانب المستفيدين، العاملين، والإجراءات المتعلقة بالأداء.

ب- العمليات : تشمل معالجة جميع العناصر الواردة في المدخلات من خلال تنفيذ برامج مخصصة لهذا الغرض، بهدف تحقيق المخرجات المرجوة.

ت- المخرجات : تتضمن مستويات الجودة المعيارية، وإدارة الجودة الشاملة، واستدامة النظام بأكمله، بالإضافة إلى تقليل المخاطر والحد من الآثار السلبية للمنتج أو الخدمة على نظام الإدارة والمجتمع. كما تشمل أيضا دمج الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية ضمن نظام الإدارة البيئية القائم.

٢-أهمية الجودة المستدامة : إن مفهوم الجودة يرتبط ارتباطا وثيقا بمفهوم الاستدامة، حيث تعد الجودة المستدامة أحد الركائز الأساسية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات على المدى الطويل. فهي لا تقتصر على تحسين الأداء في الوقت الحاضر، بل تهدف إلى ضمان استمرارية التميز والابتكار في المستقبل. حيث يرى (البرقعاوي، ٢٠٢٣: ٨١)، أن أهمية الجودة المستدامة تكمن في كونها نتاج تفاعلات ديناميكية بين المؤسسة التعليمية والمستفيدين والموردين، بما يحقق أقصى استفادة من الاستدامة. وتتجلى هذه الأهمية في استقطاب العقول الشابة وتنميتها داخل المؤسسة، ثم إعادة دمجها في المجتمع كطاقات مؤثرة تمتلك المعرفة والمهارات. كما تبرز الجودة المستدامة في التعليم، ولاسيما التعليم العالي، من خلال تبني إدارة شاملة للعمليات التعليمية، وصياغة أهداف استراتيجية ترتبط بالاستدامة المعرفية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية والثقافية، مع التركيز على تنمية الطالب بما يلبي احتياجات المجتمع.

٣- أبعاد الجودة المستدامة:

تقوم الجودة المستدامة في الخدمات التعليمية على ثلاثة أبعاد رئيسية تتكامل لتحقيق أفضل النتائج. يتمثل البعد الجمالي في تصميم بيئة الحرم الجامعي والفضاءات الدراسية بشكل مريح وجذاب، مع تنظيم أنشطة

ومنصات تعليمية تشجع الابتكار وتترك انطباعا إيجابيا لدى الطلبة. أما البعد التقني فيركز على جودة التعليم والتدريب، والتفاعل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وتقديم برامج أكاديمية عالية المستوى باستخدام تقنيات حديثة، إضافة إلى متابعة نتائج الأداء الأكاديمي مثل الامتحانات والمشاريع البحثية. في حين يشير البعد الوظيفي إلى فعالية الإدارة الجامعية في تقديم خدمات تعليمية متكاملة، من خلال دعم الطلبة والإداريين وضمان تفاعل سريع وفعال يلبي احتياجاتهم بدقة. وبشكل عام، يتطلب تحقيق الجودة المستدامة تكاملا بين هذه الأبعاد الثلاثة لتعزيز رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس وضمان سمعة أكاديمية متميزة على المدى الطويل(Yoshida & James, 2011: 14) .

وتشير(الدوسكى،٢٠٢٣: ٨٩ – ٩٠)، الى تصنيفات ابعاد الجودة المستدامة في التعليم العالي وفق التسلسل الزمني وتطورها وبالشكل الاتي:

١ – تصنيف (Parasurman, Zaithmal & Berr,1985) فقد حددا عشرة ابعاد لقياس الجودة المستدامة في التعليم العالي وهي (المعولية، والقدرة على الاستجابة، واللباقة والكياسة، وسهولة الوصول، والاهلية (الكفاية)، والاتصال، والامان، ومعرفة تفهم الزبون، والملموسية)

٢- تصنيف (Evans & Kessides, 1993) اذ حدد لها سبعة أبعاد وهي: (سرعة التسليم، الدقة، التمامية، التعامل، التناسق، سهولة المنال، الاستجابة).

٣- تصنيف (Mank,1993)، حيث يتفق مع (Evans & Kessides) عند معالجته لأبعاد جودة الخدمة في قطاع التعليم العالي ليحددها ب (وصف الخدمة، الاخلاقيات، اللباقة، المكان، الوقت، الراحة، المظهر، الاعتمادية، الفاعلية).

٤- تصنيف (Farid et al., 2018) و (Martinez & Pombo, 2019)، وهما يعتمدان على الابعاد الخمسة لانموذج SERVPERF (الكفاءة، والفاعلية، والتوفر، التكنولوجيا، والاستدامة) لقياس الجودة المستدامة في الخدمات التعليمية للتعليم العالي.

٥- تصنيف (Akdere, Top & Tekingündüz ,2020) ويقدم هذه التصنيف ابعاد جودة الخدمة في التعليم العالي من المنظور المستدام، اذ يمكن أن يعطي هذا التصور فهماً أعمق في اطار الجودة المستدامة.

تأسيسا على ماسبق من اراء فانه سيتم الاستفادة من عدد من الابعاد التي ذكرت في تصنيف (Evans & Kessides,1993) و تصنيف (Farid et al., 2018) و (Martinez & Pombo, 2019)، والتي اعتمدت ابعادها في مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، وتتمثل في (الاداء، الاستجابة، الاعتمادية، والملموسية، والاستدامة) والتي تعد القاسم المشترك لمعظم من الاراء التي طرحت فضلا عن انها تتواءم مع طبيعة دراستنا **وفيما يلي شرح لهذه الابعاد: -**

أ- الاداء المستدام: sustainable performance

يعد أداء المؤسسة الجامعية الركيزة الأساسية لجميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية، ويشكل الظاهرة الشمولية في التعليم العالي التي تشمل المعرفة الإدارية والأكاديمية. يرتبط الأداء بكفاءة استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والارتقاء بجودة التعليم والبحث العلمي. وتحسين الأداء عملية مستمرة تتطلب التعاون بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة لضمان النمو المستدام. كما يتأثر الأداء بالعوامل الداخلية مثل البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية وأساليب التدريس، وبالعوامل الخارجية مثل التغيرات في سوق العمل والتقنيات الحديثة، مما يجعله مقياسا رئيسيا لنجاح المؤسسات الأكاديمية وقدرتها على التكيف مع تحديات التعليم العالي.(الزطمة، ٢٠١١: ١٨).

ويشير محمد (٢٠١٦: ٢١) إلى أنه يمكن تصنيف مؤشرات الأداء في التعليم العالي إلى نوعين رئيسيين:

١ـ مؤشرات الأداء الداخلية:- هذه المؤشرات تركز على العمليات والنظم التي تعمل داخل الجامعة، وتشمل النظم الإدارية والتعليمية والبحثية.

٢ـ مؤشرات اداء خارجية:- هذه المؤشرات تهتم بالصورة العامة للجامعة كما يراها المستفيدون، وتشمل عدة عناصر مثل الصورة الإعلامية، ومستوى رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجامعة، بالإضافة

إلى مدى مساهمة الجامعة في حل مشكلات المجتمع والمشاركة في قضاياه.

ب- الاستجابة Responsiveness:

تتجلى الاستجابة في التعليم العالي في سهولة الوصول إلى الخدمات التعليمية وسرعة تلبية طلبات واستفسارات الطلبة والمستفيدين. وتشمل توفير الخدمة بسرعة وكفاءة، والاستعداد الدائم للتفاعل مع جميع المستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم، مما يعزز تجربتهم وجودة الخدمات المقدمة. كما تعتمد الاستجابة على توفير قنوات اتصال متعددة وواضحة، مثل البريد الإلكتروني والهواتف والمنصات الإلكترونية، لدعم التفاعل المستمر بين الطلبة والأكاديميين. ويسهم الالتزام بالاستجابة السريعة في خلق بيئة تعليمية تشجع المشاركة الفعالة وتحسن الأداء الأكاديمي، مع عكس التزام المؤسسات بتلبية احتياجات الطلبة ومواكبة تطلعاتهم.(حسين، واخرون،٢٠٢٣: ٤٠٢)، حيث يرى كل من (شريف، ويعقوب، ٢٠٢١: ٧٣)، أن الاستجابة في مؤسسات التعليم العالي تتجسد في تقديم خدمات فورية استجابة لنداء وحاجة المستفيد، بما يتماشى مع متطلباتهم الفعلية. ومن جانبه، يشير إلى أن سرعة الاستجابة وجودتها تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين تجربة المستفيدين، وتؤثر بشكل إيجابي على رضاهم عن الخدمات المقدمة. كما أن الاستجابة الفورية تلعب دورا مهما في تعزيز فعالية التواصل بين الطلبة وأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، مما يساهم في تحقيق بيئة تعليمية مرنة وقادرة على تلبية احتياجات كافة الأطراف بشكل مستمر وفعال.

ت- الاعتمادية: Reliability:

يشير (صديق، ٢٠١٤: ١٧ إلى أن الاعتمادية في التعليم العالي تعني قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تعليمية دقيقة ومستقرة تلبي احتياجات المستفيدين وتحقق الجودة والتميز الأكاديمي. وتقوم الاعتمادية على وضع أهداف واضحة وملائمة، وضمان تحقيق الإنجاز وفق معايير محددة، والاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة، مع الالتزام بالمعايير والمواصفات وتحسينها باستمرار. وتعكس الاعتمادية التزام المؤسسة بتحقيق أهدافها وتلبية توقعات المجتمع الأكاديمي، مما يعزز مصداقيتها ويضمن استدامة جودة التعليم. كما تعتبر هيئة الاعتماد إطارا مرجعيا لتقييم المؤسسات التعليمية، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة ومنح الشهادات التي تثبت الالتزام بمعايير الجودة.(صديق،٢٠٢١: ١٩).

اذا الاعتماد في التعليم بشكل عام والتعليم العالي على وجه الخصوص يعني الاتي:

١- الاعتماد في التعليم، وبخاصة التعليم العالي، يعد محفزا لتحسين العملية التعليمية بشكل عام، ويبعث الاطمئنان في نفوس خريجي المؤسسة بدلا من أن يكون تهديدا لها.
٢- الاعتماد لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية.
٣- الاعتماد لا يمس بالحرية الأكاديمية أو قيمها.
٤- الاعتماد يعزز ويشجع المؤسسة التعليمية على تطوير هويتها وشخصيتها المميزة، بناء على مجموعة من المعايير الأساسية التي تضمن مستوى من الجودة المتفق عليه، دون أن يؤدي إلى محو هويتها الخاصة.
٥- الاعتماد يولي اهتماما ليس فقط بالنتائج النهائية للعملية التعليمية، بل يهتم أيضا بكل جوانب ومكونات المؤسسة التعليمية بشكل متساو.(مجيد،٢٠١٤ :٤٢).

ث – الملموسية Tangibility :

تشير الملموسية إلى التسهيلات المادية التي تعزز إقبال المستفيدين ورضاهم عن الخدمة، مما يزيد احتمالية عودتهم مستقبلا، وتشمل البيئة الملموسة المباني الجاذبة، المرافق الصحية النظيفة، القاعات الدراسية الحديثة، المختبرات العلمية المجهزة بأحدث التقنيات، والبرامج الثقافية والتوعوية والوسائل التعليمية كالكتب وأجهزة العرض(النوري والجبوري، ٢٠٢٠)، كما تمتد الملموسية لتشمل كفاءة ومهنية الموظفين الأكاديميين والإداريين، حيث يسهم الاحتراف في توفير تجربة تعليمية متكاملة. وبالتوازن بين المرافق المادية المتميزة والكوادر المؤهلة، تتمكن المؤسسة التعليمية من تقديم خدمات عالية الجودة ومستدامة، ما يعزز التفوق الأكاديمي ويرفع مستوى التعليم الجامعي. (الخالدي،٢٠١٢: ٢٧).

ويضيف (Ismayyir, 2020: 72) أن الملموسية تتجسد في التسهيلات المادية والمعدات، بالإضافة إلى مظهر الأفراد في المؤسسة. وقد حدد لها مجموعة من الأبعاد الفرعية التي تساهم في تعزيز الجودة المستدامة في التعليم العالي، وهذه الأبعاد تشمل ما يلي:

١- **احتواء المؤسسة على أحدث التقنيات:** مما يعزز من فعالية العملية التعليمية ويوفر بيئة تعليمية متطورة.

٢- **المرافق الخدمية والمختبرات والمكتبات والتقنيات والوسائل الجاذبة بصريا**: التي تسهم في تحسين التجربة التعليمية وجذب الطلبة.

٣- **المظهر الخارجي للموظفين والعاملين وفق المستوى المطلوب**: حيث يعكس الزي الرسمي للمؤسسة والاحترافية في التعامل مستوى الخدمة المقدمة.

٤- **توافق مظهر المرافق المادية مع نوع الخدمة المقدمة**:: وذلك لضمان أن تتناسب البيئة المادية مع احتياجات العملية التعليمية وتساهم في تسهيلها.

ج- الاستدامة Sustainability:

تشير الاستدامة في التعليم العالي إلى قدرة المؤسسة على الحفاظ على جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية على المدى الطويل من خلال خطط واستراتيجيات فعالة ومرنة (عيد والغامدي، ٢٠٢٣). وتعتمد على إدارة الموارد بكفاءة لضمان الأداء المتكامل والمتوازن، مع التكيف مع التحديات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية. كما تشمل الاستدامة تطوير مناهج تعليمية تواكب العصر، وبناء بيئة داخلية قوية وشبكات تعاون محلية ودولية، بما يعزز تنافسية المؤسسة ويضمن استمرار تفوقها الأكاديمي في بيئة تعليمية تنافسية(Merad et al., 2014: 18).

ويشير (خليل، وعبده،٢٠٢١: ٢١٧)، إلى عدد من متطلبات الاستدامة في التعليم الجامعي كتوجه معاصر يسعى إلى الارتقاء بالجامعة وجودة التعليم فيها، ومنها:

١- **صياغة واضحة ومتكاملة للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والبيئية**: ينبغي أن تظهر هذه المسؤوليات في رؤية ورسالة وأنظمة الجامعة، مما يعزز التزامها بالاستدامة على جميع الأصعدة.

٢- **دمج الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المقررات الدراسية:** يتطلب ذلك إدراج مفاهيم الاستدامة ضمن المناهج الجامعية، مع التزام بالتفكير النقدي وتعدد التخصصات. كما ينبغي أن يتم تعزيز محو أمية الاستدامة وتعريف الطلبة بصفات الخريج العالمي الذي يمتلك مهارات وفهما شاملا لهذه الأبعاد.

٣- **إجراء بحوث متخصصة في موضوعات الاستدامة**: يجب أن تركز الجامعات على إجراء بحوث تتناول قضايا الاستدامة بعمق، مع مراعاة جميع جوانب الاستدامة في البحوث الأكاديمية الأخرى التي يتم إجراؤها في مختلف التخصصات.

٤- **التوعية وخدمة المجتمع على نطاق واسع**: تشمل هذه التوعية الشراكة مع المدارس، والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، والمصانع، وجميع الهيئات الإدارية الأخرى، بهدف نشر ثقافة الاستدامة وتعزيز دور الجامعة في المجتمع.

٥- **تخطيط الحرم الجامعي وتصميمه لتلبية معايير الاستدامة:** يجب أن يتم تصميم الحرم الجامعي بطريقة تحقق الوصول إلى صفر انبعاثات كربونية، والتقليل من هدر المياه، والقضاء على النفايات، ليصبح الحرم الجامعي مؤسسة مستدامة ومتجددة في سياق الإقليم المحلي الحيوي.

٦- **إجراء الصيانة والعمليات الفيزيائية التي تركز على الدعم البيئي:** يشمل ذلك تطبيق تقنيات للحفاظ على البيئة، مثل الرصد الفعال، وإعداد التقارير البيئية، وتحقيق التحسين المستمر في جميع العمليات الجامعية المتعلقة بالاستدامة.

٧- **وضع سياسات تعزز المساواة والتنوع وجودة الحياة:** يجب أن تتضمن السياسات الجامعية تعزيز المساواة بين جميع الطلبة والعاملين، وتحقيق بيئة تعليمية وصحية تحسن من جودة حياة المجتمع الجامعي.

٨- **التعامل مع الحرم الجامعي كمختبر حي:** يمكن استخدام الحرم الجامعي كبيئة تعليمية تطبيقية لتعلم مفاهيم الاستدامة، حيث يشارك الطلبة في تطبيق المعرفة البيئية وتحويل بيئة التعلم إلى بيئة مستدامة.

٩- تطبيق الشمولية والتنوع الثقافي: يتطلب هذا تبني استراتيجيات تعليمية وثقافية تضمن احترام وتقدير التنوع الثقافي في الحرم الجامعي، مما يعزز من بيئة تعليمية شاملة.

١٠- دعم التعاون بين الجامعات محليا وعالميا : يجب رسم إطار عمل يعزز التعاون بين الجامعات على المستويين المحلي والدولي، لتبادل المعرفة والخبرات المتعلقة بالاستدامة وتعزيز التفاعل العالمي في هذا المجال.

ثالثا : دراسات سابقة :

- الدراسات الخاصة بمتغير المقارنة المرجعية :

١- دراسة نزيهة (٢٠١٦) بعنوان : (أهمية منهجية المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الاداء " دراسة ميدانية في جامعة غرداية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام المقارنة المرجعية في تحسين الأداء بجامعة غرداية، عبر دراسة ميدانية على رؤساء الأقسام والعمداء والنواب باستخدام استبانة من محورين (مستوى ممارسة المقارنة المرجعية، وتقييم الأداء). توصلت النتائج إلى أن المقارنة المرجعية عملية تعلم مستمر من أفضل الممارسات، وتعد من أهم أدوات تحسين الأداء والقدرة التنافسية. وأوصت الدراسة باعتماد المقارنة المرجعية بصورة منتظمة في مؤسسات التعليم العالي لتحسين جودة التعليم، والاستفادة من التجارب العربية والعالمية (نزيهة، ٢٠١٦ : د).

٢- دراسة سوداوي، وعلي (٢٠١٧) بعنوان : (متطلبات تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية للارتقاء بجودة الجامعات دراسة استطلاعية في جامعة البصرة)

استهدفت الدراسة فحص إمكانية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين جودة الجامعات، وذلك في جامعة البصرة على عينة قصدية من رؤساء الأقسام (٣٠). اعتمدت الدراسة استبانة شملت أربعة متطلبات: دعم الإدارة العليا، نظم المعلومات، المعايير، التحليل. خلصت النتائج إلى وجود أهداف واضحة ومعايير تقويم لدى الجامعة، وأكدت الدراسة ضرورة اعتماد الأساليب العلمية الحديثة في تقييم الأداء الجامعي.(سوداوي، وعلي،٢٠١٧: ١).

٣- دراسة عساف(٢٠١٨) بعنوان: (متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تقدير معلمي مدارس غزة لمتطلبات تطبيق المقارنة المرجعية لضمان جودة البيئة المدرسية، عبر استبانة من ٥٠ فقرة طبقت على (٤١٩) معلماً ومعلمة وفق المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن المتطلبات جاءت بتقدير كبير، وتصدرت المتطلبات الهيكلية المرتبة الأولى. لم تظهر فروق دالة تعزى للمديرية أو سنوات الخدمة، بينما ظهرت فروق لصالح الذكور. وأوصت بتشكيل لجان مدرسية متخصصة لتطبيق المقارنة المرجعية. (عساف،٢٠١٨: ٣٤٦).

٤- دراسة: (Folz, ٢٠٠٤) بعنوان : (جودة الخدمة والمقارنة المرجعية في أداء الخدمات)

بحثت الدراسة العلاقة بين جودة الخدمة واستخدام المقارنة المرجعية من خلال اختيار الشريك الأفضل في القطاع وجمع بيانات الأداء ومقارنتها. أظهرت النتائج أن تطبيق المقارنة المرجعية يؤدي إلى تحسين ملموس في جودة الخدمة من خلال تبني أفضل الممارسات وتطوير مستوى الخدمة المدركة. كما أبرزت دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء القطاع العام(Folz, ٢٠٠٤:p١).

٥- دراسة: Gonzalez(٢٠٠٨) بعنوان : (تصميم ادارة سلسلة الامداد : منهج دراسي اكاديمي باستخدام اسلوب نشر وظيفة الجودة (QFD) والمقارنة المرجعية في التعليم.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور أسلوبي QFD والمقارنة المرجعية في تصميم مناهج أكاديمية تركز على تلبية توقعات العملاء (الطلبة) وتحسين جودة البرامج. اعتمدت الاستبانة على عينة من جامعة Charleston. بينت النتائج فعالية دمج هاتين الأداتين في تطوير برامج قائمة على الاستجابة لاحتياجات الزبائن، وتحسين

رضاهم وتقليل تكاليف فقدانهم، مؤكدة فعالية المقارنة المرجعية في تطوير التعليم (Gonzalez etal, ٢٠٠٨: ٣p).

- الدراسات الخاصة بمتغير الجودة المستدامة:-

١- دراسة عبده، وخليل (٢٠٢١) بعنوان:- (الجامعة المستدامة مدخل لضمان جودة التعليم في ضوء بعض التجارب العالمية).

تناولت الدراسة مفهوم الجامعة المستدامة وأهدافها ودورها في تحسين جودة التعليم العالي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. خلصت إلى ضرورة استثمار الإنسان، وتعزيز استقلالية الجامعات، وتقوية علاقتها بقطاعات العمل، وتبني مفهوم الجامعة المنتجة. وقدمت تصوراً مقترحاً للجامعة المستدامة كمدخل لضمان جودة التعليم العالي(عبده، وخليل،٢٠٢١: ٢١٣).

٢- دراسة الدوسكي (٢٠٢٣) بعنوان: (دور المعمارية الريادية في تحقيق أبعاد الجودة المستدامة من خلال الدور الوسيط والمعدل للتراصف الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في المستشفيات الخاصة في محافظة دهوك).

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير المعمارية الريادية بأبعادها (الهياكل، الأنظمة، الثقافة، القيادة، الريادة الاستراتيجية) على الجودة المستدامة، مع اختبار الدور الوسيط للتراصف الاستراتيجي في مستشفيات دهوك الخاصة، على عينة من ٨٤ قائداً إدارياً. توصلت النتائج إلى أن تعزيز المعمارية الريادية يرفع مستوى الجودة المستدامة والتراصف. وأوصت بضرورة مراجعة آليات تطبيق الأبعاد الريادية والاستفادة من التجارب العالمية. (الدوسكي،٢٠٢٣: ب).

٣- دراسة البرقعاوي(٢٠٢٣) بعنوان:- (التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في ادارة الجودة المستدامة)

ركزت الدراسة على معرفة التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة، من خلال دراسة آراء ١٥٠ منتسباً في مطبعة شهداء الشرطة. اعتمدت الاستبانة وطبقت نمذجة المعادلات الهيكلية والانحدار. أظهرت النتائج اهتمام العاملين بتقليل الهدر وتصحيح الأخطاء. وأوصت بتعزيز التدريب والتحسين المستمر لرفع مستوى الجودة المستدامة(البرقعاوي،٢٠٢٣: ت).

٤-دراسة (Javed and Alenezi ,2023). بعنوان: (دراسة حالة حول ضمان الجودة المستدامة في التعليم العالي).

قدمت الدراسة حالة من جامعة الأمير سلطان حول تطبيق نظام ضمان الجودة المستدامة، عبر بناء منظومة مؤشرات أداء رئيسية وربطها بأنظمة الجامعة(SIS ، HRMS ، LMS). شددت النتائج على أن أتمتة عمليات الجودة ضرورية للامتثال لمعايير الاعتماد، وأوصت باستخدام DevOps وتوحيد البيانات لتعزيز فعالية النظام وتحسين اتخاذ القرار(Javed and Alenezi ..,2023, p1).

٥-دراسة(Bao ,et al,2024) بعنوان : (تقييم جودة الخدمة المستدامة في التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة المتعددين: طريقة صنع القرار الجماعي الضبابي المتكاملة)

سعت الدراسة لتطوير منهجية متكاملة لتقييم جودة الخدمة المستدامة في التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة المتعددين، عبر استخدام منهجيات ضبابية مثل IFS و DSETو TODIM. حددت ٢٠ معياراً دمجت ضمن خمسة أبعاد. طبقت الدراسة على مؤسسات صينية في مجال النقل البحري، وأظهرت أن المنهجية تسهم في دعم القرارات الاستراتيجية وتحسين جودة التعليم المستدام(Bao et al : p 4).

المحور الثالث: منهجية البحث واجراءاته:-

يتضمن هذا الفصل وصفا لمجتمع البحث، وعينته، وطريقة اختباره، وإعداد أداة البحث، والتحقق من صدقها، وثباتها، والوسائل الإحصائية المستخدمة وكما يأتي :

اولا: منهجية البحث : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة.

١ـ مجتمع البحث : ويقصد به جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها. (ملحم، ٢٠٠٠ :٢١٩) ولابد من تحديد مجتمع الدراسة: ليستطيع الباحث القيام بإجراءات الدراسة كاختيار العينة بكل يسر وسهولة. (الهادي،٢٠٠٦: ٢٦٠). يتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية في جامعتي دهوك وزاخو، وفقا للاتي و (٢٧) عميدا و(٢٧) معاون عميد و(١٢٥) رئيس قسم، و (١٢٥) مقرر قسم، للعام الدراسي (٢٠٢٤ - ٢٠٢٥). والجدول (٢) التالي يوضح ذلك.

جدول (٢) توزيع مجتمع البحث بحسب المستوى الاداري

اسم الجامعة	عميد الكلية	معاون العميد	رئيس القسم	مقرر القسم	المجموع
دهوك	19	19	93	93	224
زاخو	8	8	32	32	80
المجموع	27	27	125	125	304

٢ـ عينة البحث:

يتم تخصيص جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة، ويقوم الباحث بدراستها؛ للتعرف على خصائص المجتمع الذي أخذت منه، وسيتم اختيارها لإجراء الدراسة عليها وفق قواعد خاصة ويجب أن تمثل المجتمع تمثيلا سليماً (عبد الرحمن، ٢٠٠٨ :٢٠٤). وتعرف أيضاً بأنها ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد وطرائق علمية بحيث يمثل المجتمع تمثيلا صحيحا (المغربي، ٢٠٠٩ :١٤٠). واعتمد الباحث عينة قصدية مكونة من القيادات الادارية في جامعة دهوك، وجامعة زاخو، وتوزعت العينة في جامعة دهوك على كليات (الطب، طب الاسنان، الزراعة، العلوم، الهندسة، الادارة والاقتصاد، التربية الاساسية) بواقع (١١٩) فردا، في حين توزعت في جامعة زاخو على كليات (الطب، الهندسة، العلوم، الادارة والاقتصاد، الانسانية، التربية، التربية الاساسية) بواقع(٦٩) فردا. ويوضح الجدول(٣) ذلك.

جدول (٣) توزيع العينة حسب الجامعات المبحوثة (دهوك ، زاخو)

الجامعة	العدد	النسبة
دهوك	١١٩	٦٣.٣
زاخو	٦٩	٣٦.٧
المجموع	١٨٨	**100.0**

وتم توزيع (٢٠٠) استمارة استبانة على افراد العينة، منها (١٢٤) في جامعة دهوك، واسترجع منها (١١٩) استمارة، وفي جامعة زاخو تم توزيع (٧٦) استمارة استرجع منها (٦٩) استمارة، واصبح مجموع الاستمارات الصالحة للتحليل (١٨٨) استمارة وهي تمثل عينة البحث.

رابعا : نتائج البحث ومناقشتها: يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة ومناقشتها وعلى النحو الآتي:

لما كان البحث يهدف الى التعرف على مدى تحقيق الجامعات الحكومية المبحوثة لمعايير وتطبيقات المقارنة المرجعية، و التعرف على مدى تحقيق الجامعات الحكومية المبحوثة لمتطلبات الجودة المستدامة في برامجها التعليمية، تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي المعروف ب (SPSS.V.27)، وسنعرض النتائج ومناقشتها على النحو الآتي:

الفرضية الاولى - توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية والجودة المستدامة وعلى مستوى الجامعتين المبحوثتين.

للتحقق من الفرضية الاولى تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد المقارنة المرجعية والدرجة الكلية مع الجودة المستدامة، ومن ثم اختبرت معاملات الارتباط في كل من جامعتي دهوك و زاخو كل على حدا، واتضحت ان كل الابعاد دالة في الجامعتين والجدول ادناه يوضح ذلك.

جدول (٤) علاقة ارتباط بين المقارنة المرجعية والجودة المستدامة

المقارنة المرجعية / الجودة المستدامة	عينة دهوك	عينة زاخو	العينة الكلية
قيم الارتباط	**٠.٥٧٦	*٠.٤٧١	**٠.٦٨٨
* معنوي عند مستوى (0.05)		** معنوي عند مستوى (0.01)	

على مستوى جامعة دهوك بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية والجودة المستدامة وبلغت قيمة الارتباط (٠.٥٧٦) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠١).

وعلى مستوى جامعة زاخو بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية والتميز الاكاديمي وقد بلغ الارتباط (٠.٤٧١) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة معنوية (٠.٠٥).

الفرضية الرئيسة الرابعة: - يوجد تأثير معنوي لمتطلبات المقارنة المرجعية في الجودة المستدامة وعلى مستوى الجامعتين المبحوثتين. (التأثير المباشر للمقارنة المرجعية في الجودة المستدامة):

تم اعتماد اسلوب الانحدار البسيط وبطريقة الإدخال (Enter Method) لمعرفة التاثير على مستوى المتغيرات ويلخص الجدول (٥) نتائج العلاقات التاثيرية.

تشير النتائج إلى وجود تأثير مباشر معنوي للمقارنة المرجعية في الجودة المستدامة على مستوى جامعة دهوك، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٣.١١) وهي أكبر من (F) الجدولية (٣.٩٢٢) عند مستوى معنوية ($P = 0.000$) وعند درجتي حرية (١١٧,١)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.332$) مما يفسر(٣٣ %)من التباين في الجودة المستدامة من خلال المقارنة المرجعية. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن اعتماد جامعة دهوك على الممارسات المرجعية أسهم بفاعلية في تعزيز استراتيجيات الجودة المستدامة.

أما في جامعة زاخو فقد بلغت (F) المحسوبة (٦.٣٦٤) وهي أكبر من (F) الجدولية (٣.٩٨٤) عند ($P = 0.017 < 0.05$)، عند درجتي حرية (٦٧,١) وبلغ معامل تحديد ($R^2 = 0.222$). وهذا يشير أيضا إلى وجود تأثير دال، لكن بنسبة تفسير أقل من جامعة دهوك. أما على مستوى العينة الكلية، فقد ظهر التأثير أكثر وضوحا حيث بلغت قيمته ($F = 21.165$) المحسوبة وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣.٨٩٢) وهي معنوية عند مستوى($P = 0.000$)،وبلغ ($R^2 = 0.473$)، مما يعكس أن المقارنة المرجعية تعد متغيرا قويا في تفسير الجودة المستدامة في الجامعات المبحوثة، والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٥) التأثير المباشر للمقارنة المرجعية في الجودة المستدامة

الأنموذج	مستوى التأثير	الجودة المستدامة (التابع)					
		B_0	B_1	R^2	F المقدرة	F الجدولية*	المعنوية المقدرة(P)
المقارنة المرجعية (المستقل)	عينة دهوك	٠.٣٢٥	٠.٥٧٦	٠.٣٣٢	٢٣.١١	٣.٩٢٢	٠.٠٠٠
	عينة زاخو	٠.٢٠٤	٠.٤٧١	٠.٢٢٢	٦.٣٦٤	٣.٩٨٤	٠.٠١٧
	العينة الكلية	٠.٢٥٦	٠.٦٨٨	٠.٤٧٣	٢١.١٦٥	٣.٨٩٢	٠.٠٠٠
* درجات الحرية عينة دهوك (١، ١١٧)				P ≤ 0.05		N = 188	
* درجات الحرية عينة زاخو (١، ٦٧)				* درجات الحرية العينة الكلية (١، ١٨٦)			

الفرضية الثالثة: - التباين في تحقيق التميز الاكاديمي تبعا للتركيز على الجودة المستدامة في جامعتي دهوك وزاخو.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم اللجوء الى تحليل التباين الاحادي، وافرزت النتائج وجود تباين معنوي ذات دلالة احصائية في تحقيق التميز وذلك عن طريق اعتماد الجودة المستدامة وذلك بموجب النتائج المذكورة في جدول (٨١). أظهرت نتائج تحليل التباين أن جامعة دهوك لم تحقق فروقا معنوية في التميز الأكاديمي من خلال التركيز على الجودة المستدامة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (١.١٤٧) وهي أقل من (F) الجدولية (١.٥٥٥)، ومستوى المعنوية (P = 0.305) أكبر من ٠.٠٥. وهذا يشير إلى أن تطبيق ممارسات الجودة المستدامة في جامعة دهوك لم يصل إلى المستوى الكافي الذي يحدث فروقا ملموسة في التميز الأكاديمي.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الجامعة قد تكون في مرحلة أولية من تبني سياسات الجودة المستدامة أو أن تأثير هذه الممارسات يحتاج إلى فترة زمنية أطول حتى يظهر بشكل ملموس.

في المقابل، أظهرت نتائج جامعة زاخو وجود فروق معنوية في التميز الأكاديمي تبعاً للتركيز على الجودة المستدامة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣.١٥٣) وهي أكبر من (F) الجدولية (١.٨٩٨)، ومستوى المعنوية (P = 0.000) أقل من ٠.٠٥. وهذا يدل على أن الجودة المستدامة أسهمت بشكل واضح في تعزيز التميز الأكاديمي في جامعة زاخو. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الجامعة ربما تولي اهتماما أكبر لممارسات الجودة المستدامة وربطها ببرامجها الأكاديمية، مما جعل أثرها في التميز أكثر وضوحا مقارنة بجامعة دهوك. والجدول(٦) يوضح ذلك.

جدول (٦) التباين في تحقيق التميز الاكاديمي تبعا للتركيز على الجودة المستدامة في الجامعات المبحوثة

المقارنة بين العينات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F المقدرة	F الجدولية	المعنوية المقدرة(P)
عينة دهوك (١١٩)	14.399	66	0.218	1.147	1.555	0.305
	9.889	52	0.190			
	24.288	118	-			

عينة زاخو (٦٩)	10.228	45	0.227	3.153	1.898	0.000
	1.637	23	0.072			
	11.865	68	-			
$P \leq 0.05$				N = 188		

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً - الاستنتاجات: في ضوء نتائج الدراسة وضمن حدودها، توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

أ- الاستنتاجات النظرية : -

١- تكامل المنهجيات الحديثة في الإدارة التربوية:

تشير نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مفاهيم حديثة مثل الجودة المستدامة والمقارنة المرجعية يمكن أن يعاد توجيهها من المجالات الصناعية والإدارية إلى الحقل التربوي بفاعلية. وهذا يؤكد أن التميز الأكاديمي لم يعد حكرا على ممارسات تعليمية تقليدية، بل يعتمد على أدوات إدارية استراتيجية.

٢- الجودة المستدامة كحلقة وصل مفاهيمية:

تدعم النتائج الطرح النظري الذي يرى أن الجودة المستدامة ليست مجرد هدف فرعي بل يمثل متغيرا وسيطا له طبيعة تنظيمية / مفاهيمية، يربط بين العمليات المؤسسية (مثل المقارنة المرجعية) والمخرجات النهائية (مثل التميز الأكاديمي). وهذا يعزز نموذج التفكير المنظومي (System Thinking) في إدارة الجامعات.

٣- البعد التربوي في مفاهيم الجودة المستدامة:

على الرغم من أن مفهوم "الجودة المستدامة" نشأ في السياقات البيئية والصناعية، فإن نتائج الدراسة تؤكد قابليته للتأطير ضمن فلسفة تربوية شاملة، تعنى بتنمية التعليم من منظور طويل الأمد وليس فقط تحقيق أهداف مرحلية.

ب- الاستنتاجات التطبيقية (العملية)

١- الاستنتاجات المتعلقة بعينة الدراسة واختبارات الاستبانة:

أ- اتضح من خلال الاختبارات القبلية والبعدية لاستمارة الاستبانة انها صالحة لتحليل بيانات الجانب الميداني كونها اعدت بموجب خطوات البحث العلمي.

ب- بينت نتائج اختبار بيانات الدراسة انها مستوفية لشروط التحليل الاحصائي على وفق الاختبارات المعلمية. كونها تمثل سمات التوزيع الطبيعي وتجانس التباين مما يساعد على اختبار فروض الدراسة.

ت- بين التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة وابعادها انها اجتازت معايير جودة المطابقة للانموذج النظري مع النموذج التطبيقي والذي افرزته نتائج تحليل البيانات.

٢- الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة: -

أ- اشارت نتائج تحليل وصف وتشخيص متغير المقارنة المرجعية ان عينة الدراسة على مستوى جامعة دهوك متفقة بنسبة اكبر من عينة جامعة زاخو على ابعاد هذا المتغير.

ب- تشير نتائج وصف وتشخيص متغير الجودة المستدامة وفق اراء المبحوثين ان عينة جامعة دهوك تتفق بنسب اعلى من عينة جامعة زاخو في ابعاد هذا المتغير.

٣ ـ فرضيات الارتباط:

أ ـ **اشارت نتائج التحليل الاحصائي انه** توجد علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية والجودة المستدامة على مستوى الجامعتين المبحوثتين وبمستويات معنوية جيدة.

٤ـ فرضيات التأثير المباشر:

أ- بينت نتائج التحليل الاحصائي انه توجد علاقة تاثير معنوية لمتطلبات المقارنة المرجعية في تحقيق الجودة المستدامة وكانت نتائج التاثير في جامعة دهوك اعلى من قيم التاثير في جامعة زاخو.

٥ـ فرضية التباين:

أ- تتباين الجامعات المبحوثة في تحقيق التميز الأكاديمي، تبعا للتركيز على متغير المقارنة المرجعية. حيث كانت نتائج التباين في جامعة دهوك اعلى منها في جامعة زاخو .

ب- تتباين الجامعات المبحوثة في تحقيق التميز الاكاديمي تبعا للتركيز على متغير الجودة المستدامة. و كانت نتائج التباين في جامعة زاخو اعلى منها في جامعة دهوك.

ثانيا- التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

١ـ تطوير سياسات مؤسسية مرنة وشاملة تفعل العلاقة التبادلية بين التقييمات الخارجية (مثل المقارنة المرجعية) وخطط التحسين الذاتي داخل الجامعة.

٢ـ إعادة هيكلة نظم الحوكمة والقيادة الأكاديمية بما يضمن إعطاء الأولوية للابتكار في التدريس والبحث العلمي، مع إشراك أعضاء هيئة التدريس والطلبة في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

٣ـ تعزيز استثمار الموارد البشرية والمادية بما يمكّن الجامعات من تطبيق أفضل الممارسات الدولية، بما يتناغم مع السياق المحلي.

٤ـ إقامة شراكات استراتيجية محلية ودولية لتبادل الخبرات وتوسيع التعاون البحثي والاستفادة من نظم الاعتماد والتقويم المعترف بها عالميا.

٥ـ تخصيص برامج لبناء قدرات القيادات الجامعية في مجالات التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة، لضمان أن يكون التغيير مؤسسيا ومستداما.

٦ـ تعزيز ثقافة التقييم الذاتي المؤسسي والمراجعة الدورية للأداء، استنادا إلى مؤشرات كمية ونوعية، لتعزيز الشفافية وتحقيق التحسين المستمر.

٧ـ العمل على رقمنة عمليات الجودة الأكاديمية والإدارية لضمان كفاءة الأداء وسهولة المتابعة والتقييم.

٨- تأسيس قاعدة بيانات وطنية لأفضل الممارسات التعليمية في الجامعات والمعاهد الفنية، تستخدم كمرجع للمقارنة المرجعية والتحسين المستمر.

٩- إدماج طلبة الدراسات العليا في مشاريع المقارنة المرجعية والجودة المستدامة، لتكوين جيل من الباحثين يمتلك مهارات قياس الأداء المؤسسي.

١٠- الاستفادة من التجارب الإقليمية (جامعات دول الجوار) في مجال الجودة المستدامة، باعتبارها بيئات مشابهة ثقافيا وتنظيميا، قبل الانتقال إلى النماذج العالمية.

١١- تصميم برامج تطوير مهني لأعضاء هيئة التدريس تركز على دمج مفاهيم الجودة المستدامة في الممارسات الصفية اليومية، وليس فقط على المستوى الإداري.

١٢- ان تضع جامعة دهوك استراتيجيات كفوءة في معالجة نقاط ضعفها في المقارنة المرجعية خاص في تشخيص بعد الاداء المستدام والاعتمادية والملموسية، وفي افضلية تفاعل الجودة المستدامة مع التميز الاكاديمي. والتباين في التميز الاكاديمي تبعا للتركيز على الجودة المستدامة.

استكمالا لنتائج الدراسة وتوصياتها، يقترح الباحث اجراء الدراست المستقبلية الاتية:

١- إجراء دراسة مماثلة في المعاهد الفنية وعلى مستوى إقليم كوردستان، لرصد الفروقات في مخرجات الجودة والتميز.

٢- إجراء دراسة مماثلة في الجامعات الأهلية، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية لتحديد الفروقات في تطبيق المقارنة المرجعية والجودة المستدامة.

٣- تنفيذ دراسة على مؤسسات التعليم العام في إقليم كوردستان، لقياس مدى جاهزيتها لتبني ممارسات الجودة والتميز.

٤- إجراء دراسة حول مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لمفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة.

٥- دراسة أهم المعوقات التي تحول دون تبني المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي في الإقليم، مع اقتراح حلول عملية لمعالجتها.

٦- دراسة مستوى التميز الأكاديمي والجودة المستدامة في الكليات والأقسام الجامعية من وجهة نظر القيادات الإدارية والعلمية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلبة.

٧- دراسة تحليلية لمقارنة أثر تطبيق الجودة المستدامة بين الجامعات الحضرية والجامعات في المناطق الطرفية داخل الإقليم.

المصادر:

اولا – المصادر العربية:

١. إسماعيل، عبدالوهاب عراك، و حسين، أحمد علي .(2022) .دعم الإدارة العليا ودوره في دعم التخطيط الاستراتيجي الاستثماري: دراسة ميدانية لآراء الملاكات التدريسية في عدد من كليات جامعة تكريت .مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، ٣.(2)

٢. البرقعاوي، أسامة أحمد حجيل .(2023) .التأثير المشترك للتحسين المستمر والتدريب في إدارة الجودة المستدامة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
٣. البرواري، نزار عبدالمجيد رشيد .(2001) .المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات .المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١ .(1)كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل.
٤. الجعبري، أسيل يسري حسني .(2013) .دور المقارنة المرجعية في تعزيز الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
٥. جمال الدين، نادية يوسف، المنوري، زليخا ساعد محمد، &الطوخي، هيثم إسماعيل .(2016) . المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء .مجلة العلوم التربوية، ٢٤ .(4)كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة.
٦. الحارثي، سعود بن عبدالجبار هويدي .(2020) .المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف .مجلة كلية التربية، ٣١.(122/3)
٧. الحسناوي، صالح مهدي محمد .(2010) .أثر استخدام المعرفة الإلكترونية في بناء المنظمات الريادية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين/العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٨. حسين، هنار إبراهيم أمين، غازي، سازان خليل، &سلطان، حكمت رشيد .(2023) .دور المعمارية في تحقيق أبعاد الجودة المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المستشفيات الأهلية بمحافظة دهوك .المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، ١٢.(2)
٩. حمود، خضير كاظم .(2010) .منظمة المعرفة (ط١). دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
١٠. الخالدي، صالح عابر بشيت .(2012) .دور أبعاد جودة الخدمات وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
١١. خليل، محمد عبدالمجيد، &عبده، محمد إبراهيم .(2021) .الجامعة المستدامة مدخل لضمان جودة التعليم العالي في ضوء بعض التجارب العالمية. في المؤتمر الدولي حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي .جامعة بنغازي، ليبيا.
١٢. درويش، رعد إلياس .(2010) .تقييم الأداء الجامعي باستخدام برنامج المقارنة المرجعية. في المؤتمر العلمي الأول للكلية التقنية الإدارية .بغداد.
١٣. الدوسكي، سازان خليل غازي .(2023) .دور المعمارية الريادية في تحقيق أبعاد الجودة المستدامة من خلال الدور الوسيط والمعدل للتراصف الاستراتيجي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
١٤. الزطمة، نضال .(2011) .إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٥. السراقي، غالية نعسان، شيخ ديب، صلاح، &المرشد، طه .(2024) .تقويم مدى تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في جامعة تشرين من وجهة نظر الإداريين: دراسة حالة .مجلة جامعة تشرين – العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٦.(2)
١٦. سوادي، أمل فرحان، &علي، ليلى لفتة .(2017) .متطلبات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية للارتقاء بجودة الجامعات: دراسة استطلاعية في جامعة البصرة. في المؤتمر العلمي الدولي الثاني .الجامعة التقنية الجنوبية.
١٧. شريف، أنور صديق، و يعقوب، منذر خضر .(2021) .إسهام الحملات الترويجية الإلكترونية في تعزيز جودة الخدمات الصحية .مجلة تنمية الرافدين، ٤٠ .(132)جامعة الموصل.

١٨. الشعباني، صالح إبراهيم يونس، الصبيحي، فائز هليل، و حسين، عبدالسلام علي .(2019). استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء التعليم الجامعي .مجلة كلية المعارف الجامعة، ٢٨.(1)
١٩. الشيادية، موزة بنت علي بن عبيد، الغنبوصي، سالم بن سليم بن محمد، &الحارثية، عائشة بنت سالم بن علي .(2021). المقارنة المرجعية أسلوب لتطوير المؤسسات التعليمية .المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥.(27)
٢٠. صديق، سيار تمر .(2014). مدى تحقيق جامعات إقليم كردستان لمتطلبات معايير الاعتماد والانتقال للجامعات الأوروبية (رسالة ماجستير منشورة). جامعة دهوك.
٢١. صديق، سيار تمر .(2021). الاعتماد والانتقال للجامعات وفق معايير الاتحاد الأوروبي (ط١). دار الإعصار العلمي، عمّان، الأردن.
٢٢. الظوالم، نضال عبدالهادي عمران .(2005). تقييم الخدمة المصرفية وأثرها في الأداء المالي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
٢٣. العالول، أياد فتحي .(2011). قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، فلسطين.
٢٤. العاني، آلاء عبدالموجود، و عبدالله، نورالدين .(2021). تشخيص ممارسات الاستدامة في معاونية السمنت الشمالية .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧.(55)
٢٥. عساف، محمود عبدالمجيد .(2018). متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية .مجلة كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، .(38)
٢٦. علي، نهاد عصام .(2023). استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في بناء مقياس للفعالية التنظيمية .مجلة معهد دلتا العالي للحاسبات، ٢.(7)
٢٧. عيد، نبراس بنت محمد عبدالرحمن، و الغامدي، منال بنت أحمد عبدالرحمن .(2023). الجامعات المستدامة مدخل لتطوير منظومة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .مجلة جامعة الباحة، ٩.(33)
٢٨. فرحان، علاء، و جاسم، عبدالفتاح .(2009). أساسيات المقارنة المرجعية (ط١). دار صفاء، عمّان، الأردن.
٢٩. كاظم، حاتم كريم، و موسى، ابتسام حيدر .(2022). استعمال تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت في تقويم كفاءة أداء الوحدات الصحية .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨.(1)
٣٠. مجيد، سوسن شاكر .(2014). الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية (ط١). دار صفاء، عمّان، الأردن.
٣١. محمد، أحمد عطية، و عاشور، عبدالسلام .(2023). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة .مجلة الدراسات الاقتصادية، ٦ .(2)جامعة سرت.
٣٢. محمد، عبداللطيف .(2016). مؤشرات الأداء الرئيسة للجامعات اليمنية. في المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي .جامعة السودان.
٣٣. الموسوي، عبدالله حسن .(2008). في التربية المقارنة والتربية الدولية (ط١). عالم الكتب الحديثة، عمّان.
٣٤. نجم، عبود نجم .(2009). القيادة وإدارة الابتكار (ط٢). دار صفاء، عمّان.
٣٥. نزيهة، زوبيري .(2016). أهمية منهجية المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غرداية.
٣٦. النوري، ولاء جمال الدين، الجبوري، دجى هاشم داود .(2020). تشخيص معايير الخدمة الصحية من وجهة نظر المريض .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦.(49)

ثانيا: المصادر الاجنبية: -

1. Belwal, R., & Amireh, M. (2018). Service quality and attitudinal loyalty: Consumers' perception of two major telecommunication companies in Oman. *Arab Economic and Business Journal, 13*(2).
37. Kirkegaard, A., Ball, L., Mitchell, L., Brickley, B., & Williams, L. T. (2022). Quality improvement strategies enhance primary care dietetics: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Human Nutrition and Dietetics, 35*(3).
2. Zairi, M. (1994). *Measuring performance for business results*. Springer.
3. Slack, N., & Lewis, M. (2008). *Operations strategy* (3rd ed.). Pearson Education.
4. Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2009). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts* (8th ed.). Cengage Learning.
5. Sharma, R., & Yetton, P. (2003). The contingent effects of management support and task interdependence on successful information systems implementation. *MIS Quarterly, 27*(4).
6. Su, H. C., Linderman, K., Schroeder, R. G., & Van de Ven, A. H. (2014). A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage. *Journal of Operations Management*.
7. Yoshida, M., & James, J. D. (2011). Service quality at sporting events: Is aesthetic quality a missing dimension? *Sport Management Review, 14*(1), 13–24.
8. Ismayyir, D. K. (2020). Measuring quality of the healthcare services and its impact on the patient's satisfaction. *Association of Arab Universities Journal of Engineering Sciences, 27*(1).
9. Merad, M., Dechy, N., & Frederic, M. (2014). A pragmatic way of achieving highly sustainable organization: Governance and organizational learning in action in the public French sector. *Safety Science, 69*, 18–31.
10. Folz, D. H. (2004). Service quality and benchmarking the performance of municipal services. *Public Administration Review, 64*(2), 209–220.
11. Gonzalez, M. E., Quesada, G., Gourdin, K., & Hartley, M. (2008). Designing a supply chain management academic curriculum using QFD and benchmarking in higher education. *International Journal of Production Economics, 114*(1), 273–288.
12. Javed, Y., & Alenezi, M. (2023). A case study on sustainable quality assurance in higher education. *Sustainability, 15*(10).
13. Tun, Z. (2019). Continuous quality improvement for sustainable organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management, 36*(9), 1175–1188. https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2018-0045

14. Bao, T., Liu, Y., Yang, Z., Wu, S., & Yan, Z. (2024). Evaluating sustainable service quality in higher education from a multi-stakeholder perspective: An integrated fuzzy group decision-making method. *Socio-Economic Planning Sciences, 92*