IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2026) 16 (1): 623-643

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

Sadiq Siyar Tamer & Sultan Hikmat Rashid. The Role of Benchmarking in Academic Excellence: An Exploratory Study of the Views of Administrative Leaders at the Universities of Duhok and Zakho : A Study Extracted from a Doctoral Dissertation. ***University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science*** **(2026) 16 (1):623-643.**

The Role of Benchmarking in Academic Excellence: An Exploratory Study of the Views of Administrative Leaders at the Universities of Duhok and Zakho

(A Study Extracted from a Doctoral Dissertation)

Siyar Tamer Sadiq [1], Hikmat Rashid Sultan [2]

[1] *University of Duhok/College of Education - Department of Educational and Psychological Counseling, Duhok, Iraq*
[2] *University of Duhok/College of Administration and Economics -Retired, Duhok, Iraq*

siyar.sadeeq@uod.ac [1]
hikmat.rashed@uod.ac [2]

Abstract: The significance of this study emerges from the growing need to adopt modern tools in higher education management, foremost among them benchmarking as a strategic mechanism for improving institutional performance and achieving academic excellence. The study problem centered on examining the effectiveness of benchmarking in supporting the requirements of academic excellence in public universities in the Kurdistan Region, through addressing several questions related to the level of knowledge, application, and the relationships between the two variables. The study aimed to identify appropriate benchmarking criteria, measure the extent to which universities achieve the requirements of academic excellence, and explore the relationships of correlation and influence between the variables.

The descriptive–analytical method was employed, and a purposive sample of 188 administrative leaders from the Universities of Duhok and Zakho was selected. A set of statistical methods was used through the SPSS program, including Pearson correlation coefficient, simple regression, and one-way ANOVA. The findings revealed a significant correlation between benchmarking and academic excellence, as well as a statistically significant direct effect explaining an important proportion of the variance in academic excellence. The results also showed variation between the two universities in their level of excellence based on the degree of benchmarking adoption. The study concluded that benchmarking represents an effective approach for improving academic performance and enhancing the competitive capacity of universities. It recommended strengthening the culture of benchmarking, developing policies based on global best practices, and enhancing research and administrative capacities to ensure sustainable academic excellence.

Keywords: Benchmarking, Academic Excellence.

IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2026) 16 (1): 623-643

دور المقارنة المرجعية في التميز الاكاديمي: دراسة استطلاعية لاراء القيادات الادارية في جامعتي دهوك وزاخو
(بحث مستل من اطروحة دكتوراه)

م.م. سيار تمر صديق[١]، أ.د. حكمت رشيد سلطان [٢]

[١] جامعة دهوك/كلية التربية-قسم الارشاد التربوي والنفسي، دهوك، العراق
[٢] جامعة دهوك/كلية الإدارة والاقتصاد-متقاعد، دهوك، العراق

siyar.sadeeq@uod.ac [1]
hikmat.rashed@uod.ac [2]

المستخلص: تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى تبني أدوات حديثة في إدارة التعليم العالي، وفي مقدمتها المقارنة المرجعية بوصفها آلية استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الأكاديمي. تمثلت مشكلة الدراسة في بحث مدى فاعلية المقارنة المرجعية في دعم متطلبات التميز الأكاديمي في الجامعات الحكومية بإقليم كوردستان، وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمستوى المعرفة والتطبيق والعلاقات المؤثرة بين المتغيرين. هدفت الدراسة إلى تحديد معايير المقارنة المرجعية المناسبة، وقياس مستوى تحقيق الجامعات لمتطلبات التميز، والكشف عن علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على عينة قصدية بلغت ١٨٨ مشاركا من القيادات الإدارية في جامعتي دهوك وزاخو. استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج SPSS، شملت معامل ارتباط بيرسون، والانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية والتميز الأكاديمي، إضافة إلى تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية يفسر نسبة مهمة من التباين في التميز، فضلا عن تباين بين الجامعتين في مستوى التميز وفق درجة تبني المقارنة المرجعية. خلصت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية تمثل مدخلا فاعلا في تطوير الأداء الأكاديمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجامعية. وأوصت بترسيخ ثقافة المقارنة المرجعية، وتطوير سياسات تعتمد أفضل الممارسات العالمية، وتعزيز الكفاءة البحثية والإدارية لضمان تحقيق التميز الأكاديمي المستدام.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، التميز الأكاديمي

Corresponding Author: E-mail: siyar.sadeeq@uod.ac

المقدمة

تعد مؤسسات التعليم العالي من الركائز الأساسية في تطوير المجتمعات وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة وتزايد متطلبات الجودة على الصعيدين المحلي والدولي. وفي هذا الإطار، تبرز المقارنة المرجعية كأداة استراتيجية تسهم في تقييم الأداء المؤسسي من خلال مقارنة الممارسات والنتائج مع أفضل الممارسات الرائدة، بما يساعد في تحديد نقاط القوة ومعالجة جوانب القصور ودعم عمليات التحسين المستمر، فضلاً عن توفير إطار علمي يمكن المؤسسات من تحليل الأداء بصورة موضوعية واستنباط أساليب تطويرية مبتكرة للبرامج الأكاديمية والإدارية.

ويعد التميز الأكاديمي أحد الأهداف الجوهرية التي تسعى الجامعات المعاصرة إلى تحقيقها، كونه يعكس مستوى جودة التعليم والبحث العلمي والخدمات المجتمعية، فضلا عن كونه مؤشرا مهما على كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية داخل المؤسسات التعليمية. وتسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف دور المقارنة المرجعية في تحقيق التميز الأكاديمي في جامعة دهوك وجامعة زاخو من خلال استطلاع آراء القيادات الإدارية فيهما، بهدف تقديم رؤية علمية حول فاعلية تبني المقارنة المرجعية كمدخل تطويري يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ودعم متطلبات التميز المستدام في مؤسسات التعليم العالي.

وفي هذا السياق، تسلط الدراسة الضوء على أهمية المقارنة المرجعية في تعزيز الابتكار داخل الجامعات، سواء في تطوير المناهج الدراسية أو تحسين نظم التقويم الأكاديمي، كما تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الكوادر الإدارية والأكاديمية من خلال توفير بيئة عمل قائمة على أفضل الممارسات العلمية الحديثة. ومن خلال هذا الإطار، يمكن للمؤسسات الجامعية مواكبة الاتجاهات المعاصرة في التعليم العالي والتكيف مع المتغيرات المحلية والدولية بما يعزز قدرتها على المنافسة وتحقيق التميز المؤسسي.

وتسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية من خلال استكشاف دور المقارنة المرجعية في تحقيق التميز الأكاديمي في بيئة التعليم العالي المحلية، بما يوفر قاعدة معرفية يمكن أن تدعم متخذي القرار في تطوير السياسات الجامعية وتعزيز الجودة والابتكار في مؤسسات التعليم العالي بإقليم كوردستان.

المبحث الاول: التعريف بالبحث

اولاً: مشكلة البحث: -

في ظل التنافس المحلي، والعالمي المتزايد بين المؤسسات التعليمية بشكل عام، والتعليم العالي خاصة لتحقيق مستويات عالية من الاداء الاكاديمي المتميز وضمان جودة المنتج والتعليم، تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات كبيرة في تحديد وتنفيذ معايير الجودة التي تضمن لها تحقيق التميز الاكاديمي والاستدامة على المدى الطويل، وتعد المقارنة المرجعية (Bench Marking) احدى تلك التقنيات الفعالة التي تسهم في مساعدة المؤسسات على تقييم أدائها من خلال مقارنة نتائجها وممارساتها بأفضل الممارسات الموجودة في نفس المجال، مما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الخطوات المناسبة لتحسين الاداء.
وفي السنوات الماضية وعلى مدى عقود، ظهرت الكثير من المصطلحات والدلالات على الساحة التعليمية، بعض منها وجدت للبحث عن نوعية التعليم، وبعضها الاخر وجدت لاجل التقييم، واخرى لأجل الديمومة في النهج والعمل وكل تلك المصطلحات ما وجدت إلا لغرض واحد ألا وهو تحسين عملية التعليم والوصول الى مستويات اكثر فعالية وانتاجية.
وبصدد الجامعات في اقليم كوردستان – العراق فإنها تواجه عدد من التحديات سواء كانت تحديات داخلية متعلقة بالبنية التحتية من مرافق وابنية ومستلزماتها او تحديات متعلقة بالبحث العلمي، والتمويل البحثي والتمويل العام، وتأهيل الطلبة واعضاء هيئة التدريس التعليمية واللوائح والتشريعات الخاصة بالتعليم العالي. أو كانت تحديات خارجية مثل تلك التي افرزتها العولمة والثورة التكنولوجية والسياسات الدولية، والحروب والاوبئة، والنظام الاقتصادي العالمي الجديد، والابتكارات العلمية .... وغيرها، كل تلك التحديات التي تؤثر على حركة الجامعات وتقلل من حركتها الابداعية ولاسيما غياب معظم الجامعات في الاقليم عن التصنيفات العالمية ويمكن ان نشير هنا الى احتمالية وجود اسباب عدة منها تتعلق بالخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات، ومنها ماهو متعلق بضعف قدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات التي تشهدها بيئتها الخارجية، لا سيما تلك المنافسة التي تتصدرها الجامعات الاجنبية اقليميا او دوليا، وايضا مستوى الاداء المؤسسي ككل في عملية التأثير على المجتمع ومعرفة شكل ومستوى هذا التاثير ما اذا كان موجودا او غير موجود.
واعتمادا على ماسبق فان مشكلة الدراسة الحالية تتجلى في السؤال الرئيسى الاتي: والاسئلة الفرعية التى تليها.
١- "هل لتقنية المقارنة المرجعية دور فعال في تحقيق متطلبات التميز الأكاديمي؟
أ- ما هو مستوى معرفة الجامعات المبحوثة عن تقنية المقارنة المرجعية، وماهو توفر مستوى تطبيق أبعادها في هذه الجامعات؟
ب- ماهي المعايير الخاصة بالمقارنة المرجعية التي يمكن في ضوئها تقويم اداء الجامعات الحكومية من منظور التميز الأكاديمي في الجامعات المبحوثة؟
ت- مدى تحقيق الجامعات المبحوثة لمتطلبات التميز الأكاديمي في برامجها التعليمية؟

ثانياً: أهمية الدراسة والحاجة اليه: -

تتجلى اهمية البحث الحالي من اهمية متغيراتها، ذلك لأن مفهوم المقارنة المرجعية، والتميز الاكاديمي من المفاهيم الحديثة والمعاصرة والتي لها مكانة مهمة في القرن الحادي والعشرين في جميع القطاعات وتحديدا قطاع التعليم العالي ولا يزال هناك الحاجة لتناوله في الدراسات المستقبلية الخاصة بالتعليم العالي في اقليم كوردستان .كون ان تحديد مستويات معيارية أو تقنية للعمل الجامعي داخل المؤسسة الجامعية يؤدي الى إصلاح العملية التعليمية وتحقيق جودتها وتميزها، وللوصول الى التميز الاكاديمي، أدركت الجامعات ضرورة الانتقال من العمليات التقليدية في أدائها سواء في الادارة أو التدريس، أو البنية التحتية والمرافق العامة أو المناهج.. والتحول الى ما يجعلها مميزة، حيث أكد الكثير من الباحثين ان التعليم التقليدي في الجامعات يقف عقبة في وجه التنمية والتجديد.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى:
١- تقديم إطار نظري وميداني لإدارات الجامعات المبحوثة عن مفاهيم المقارنة المرجعية، والتميز الأكاديمي.
٢- تحديد معايير المقارنة المرجعية التي يمكن في ضوئها تقويم اداء الجامعات الحكومية من منظور التميز الأكاديمي.
٣- التعرف على مدى تحقيق الجامعات الحكومية لمعايير وتطبيقات المقارنة المرجعية.
٤- التعرف على مدى تحقيق الجامعات الحكومية لمتطلبات التميز الأكاديمي في برامجها التعليمية.
٥- الكشف عن علاقات التأثير بين المقارنة المرجعية والتميز الأكاديمي.

رابعاً: فرضيات الدراسة: -

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

١- فرضيات الارتباط: -

الفرضية الرئيسة الاولى: - توجد علاقة ارتباطية معنوية بين متطلبات المقارنة المرجعية والتميز الأكاديمي، على مستوى الجامعتين المبحوثتين.

٢ـ فرضيات التاثير المباشر:

الفرضية الرئيسة الثانية: ـ يوجد تأثير معنوي لمتطلبات المقارنة المرجعية في تحقيق التميز الاكاديمي، على مستوى الجامعتين المبحوثتين.

٣ـ فرضية التباين: ـ

الفرضية الثالثة: ـ تباين الجامعات المبحوثة في تحقيق التميز الأكاديمي تبعا للتركيز على متغيرات المقارنة المرجعية

خامساً: 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).

سادساً: مصطلحات الدراسة:

١ـ المقارنة المرجعية:

ـ عرفها كل من علي، واخرون (٢٠١٧)
بانها العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المؤسسة مع تلك المؤسسات المنافسة الاخرى ذات الاداء المتميز. (علي، واخرون،٢٠١٧: ١١٣).
ـ ويعرفها كل من بوهالي، وبلالطة، (٢٠١٨)
بانها اسلوب تجسين الاداء والممارسات من خلال قياس أداء المؤسسة مقارنة بأداء وممارسات أكثر المؤسسات المناظرة نجاحا. (بوهالي، وبلالطة،٢٠١٨: ٨٣).
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 و موسى،(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، و موسى،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 وتقنية 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 التميز الأكاديمي:

ـ يعرفه السعيد (٢٠١٩)
على انه شكل من أشكال الممارسات المهنية المتطورة أو الافكار الابداعية الجديدة التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من التفرد في أداء مهامهم (السعيد، ٢٠١٩: ٩٤).
ـ ويعرفه العجمي، واخرون (٢٠٢٠)
قدرة الجامعة على أداء وظائفها المتمثلة في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بدقة وإتقان لتحقيق الأهداف المطلوبة، تتجلى من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة بشكل فعال. ويتم ذلك وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق الكفاءة والفاعلية، مما يجعل الجامعة متميزة ومنفردة عن باقي الجامعات (العجمي، واخرون،٢٠٢٠: ٢٦٨).
ـ وعرفه الأسمر (٢٠٢٠)
بانه تفوق الجامعة في تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها؛ لتصبح متميزة داخليا وخارجيا (الاسمر،٢٠٢٠: ٧٥).
ـ وتعرفها النجار (٢٠٢٢)
بانه السلوك الذي يرتبط بقدرة العاملين في المؤسسة على انجاز مهامهم بمهارة وحيوية وسلوكيات تكون قابلة للقياس والملاحظة وعلى مستوى عال جدا من التميز والدقة والوضوح. (النجار،٢٠٢٢: ١٤٩).
ـ ويعرفه وهبة (٢٠٢٢)

على انه التزام عضو هيئة التدريس بواجباته ومسؤولياته التعليمية، وممارساته المهنية المتقدمة وافكاره الابداعية الحديثة التي تمكنه من التفرد والتفوق في اداء مهامه بشكل يتخطى التوقعات المستقبلية. (وهبة،٢٠٢٢: ٣١٠).

ويعرف الباحث التميز الأكاديمي نظريا: هي قدرة الجامعة على امتلاك وفهم محتوى المعرفة وتحليله وتطبيقه بمهارة، واستخدام المهارات الإبداعية بكفاءة وفعالية في كل ما يخص الجامعة من مهام وأنشطة، وهي فلسفة مستدامة تغطي جميع جوانب البيئة التعليمية في الجامعة، وتهدف إلى تحقيق نتائج غير مسبوقة من خلال التميز على الآخرين، وجعل الإبداع والتجديد والابتكار والتحسين المستمر سمات أساسية لقدرتها التنافسية.

تعريف الباحث الاجرائي للتميز الاكاديمي : هي قدرة الجامعة على التفوق على مثيلاتها، من خلال العمل على تقديم افضل الممارسات في اداء مهامها وعملياتها؛ لتصبح متميزة في البراج الاكاديمية، وقيادة التغيير الاكاديمي، والاداري ،والبحث العلمي، والتدريس واعداد وتطوير هيئتها التدريسية وتنمية ورعاية الطلبة وما توفره من خدمات ومرافق، وادارتها للمعرفة ونشرها وتوظيفها بالشكل الامثل، وما تقدمه من خدمات للمجتمع وارضاء كل العملاء واصحاب المصلحة داخل وخارج الجامعة مما يجعلها منفردة ومتفوقة على باقي الجامعات، وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب اثناء اجالته على فقرات المقياس المعد لهذا الغرض.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: - المقارنة المرجعية (Benchmarking).

١- مفهوم المقارنة المرجعية

كاصطلاح لغوي عربي اختلفت التسميات حولها، فالبعض أطلق عليها (المقارنة المرجعية)، والبعض الاخر اسموه (القياس الى نمط)، واخرون أطلقوا عليه (المعايير القياسية المقارنة)، في حين اسموه اخرون ب (المقارنة بمنافس انموذجي)، وسميت لدى اخرون ب(اقامة مثل أعلى)، وكما أطلق عليه ايضا لدى البعض الاخر ب (قواعد المقارنة). (الموسوي،٢٠١٢: ٧١).

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.

ويشير (الجبوري،٢٠٢١: ٤٢٦)، الى ان المسارات التطويرية للمقارنة المرجعية قد تم تحديده بخمسة اجيال هي:

الجيل الاول: الهندسة العكسية والتحليل التنافسي للمنتج:- تتم فيه مقارنة ميزات ووظائف واداء منتجات المؤسسة وخدماتها مع السلع والخدمات المماثلة التي ينتجها المنافسون، من خلال تفكيك السلعة وتقييم ومقارنة ميزاته الفنية وتعد هذه بمثابة حافز مهم للتحسين، ولغاية اليوم تعتمد من قبل العديد من المؤسسات كمصدر تعليمي.

الجيل الثاني: المقارنة المرجعية التنافسية: - وشاع في الفترة بين ١٩٧٦ - ١٩٨٦ ويعمل كامتداد للتحليل التنافسي وبحوث السوق، وتهدف المقارنة المرجعية التنافسية الى تحديد الاجراءات التي يتخذها المنافسون لاكتساب ميزة تنافسية والتحليل الدقيق للقرارات الاستراتيجية والاستثمارات في السلع والخدمات التي تحدد الاداء المتفوق لبعض المؤسسات الرائدة، فهو يتجاوز المقارنات التي تركز فقط على السلع لتشمل المقارنات بين العمليات الداخلية وعمليات المنافسين، وسرعان ما اصبحت احدى الادوات المستخدمة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

الجيل الثالث: المقارنة المرجعية للعملية: - يمتد خلال الفترة من ١٩٨٢ الى ١٩٨٨، اعتمد من قبل بعض مشاريع التحسين الكبرى التي روجت لها مجموعة من المؤسسات الرائدة في ادارة الجودة، كما انتشر هذا النوع بسرعة بسبب تسليط الضوء على فرص التعلم الشيقة وامكانية اشراك المؤسسات العاملة في قطاعات مختلفة، وبالتالي الحصول على قدر اكبر من تبادل المعلومات مقارنة بالمشاريع التي تشمل المنافسين فقط.

الجيل الرابع: المقارنة المرجعية الاستراتيجية:- وهي عملية نظامية لتقييم البدائل وتنفيذ الاستراتيجيات وتحسين الاداء من خلال فهم وتبني استراتيجيات المؤسسات الاخرى الناجحة، وتختلف المقارنة الاستراتيجية عن المقارنة العملية من حيث الكيان (الشمول) وعمق التزام المؤسسات.

الجيل الخامس: المقارنة المرجعية العالمية: - هذا النوع يتجاوز الحدود الجغرافية للتحليل ويعني ضمنا التغلب على الفروق القائمة بين المؤسسات فيما يتعلق بالتجارة الدولية والثقافة والتعليم والعمليات. ويشمل مقارنة العمليات العامة، واستخدام الشبكة لعرض المعلومات وجمعها او للعثور على الشركاء الافضل والمشاركة العالمية لنتائج الدراسة لتعظيم التعلم.

المقارنة المرجعية هي عملية البحث عن افضل الممارسات في المؤسسة، وتطبيق افضل الممارسات التشغيلية للمؤسسة، من أجل تحقيق أداء جيد، يمكن للمؤسسة استخدامه لقياس الاداء من خلال اجراء مسح البيئة التشغيلية وتحديد أي تغيير في العمل او في استراتيجيات المنافسة من اجل الوصول لمستوى متميز.(Ibrahim and Yuserrie,2012: 5).

ان المقارنة المرجعية كمفهوم عام هي عملية مقارنة الانشطة او العمليات مع الافضل وفق تصنيف عالمي، او محلي، اذ ان القائمون عليها يقارنون الانشطة باخرى مشابهة لها في وحدات اخرى او اقسام مختلفة في وحداتها، والهدف من كل هذا هو لتشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الانشطة او العمليات للوحدة المعنية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسين لها من الوحدات الاخرى. (عجال، وبختة، ٢٠١٨: ٢٧٨) و يتضح ان المقارنة المرجعية تتسم في مفهومها ونشأتها بعدة امور منها: - انها عملية مستمرة لتقييم اداء المؤسسة او احد انشطتها او خدماتها، وهدفها في ذلك هو تحسين الاداء، وايضا تتسم عملية التقييم فيها في اطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج موجود في نفس المجال؛ بحيث تكون تلك المقارنة المرجعية في اطار قانوني وشرعي، ويمكن لها ان تكون بين وظائف المؤسسة نفسها، او مع مؤسسات اخرى في نفس مجال العمل. وتعد المقارنة المرجعية احدى التقنيات التي

تستخدم في تقويم وتطوير وتحسين الاداء للمؤسسة من خلال بيان الفجوة، والعمل على تعزيز النواحي الايجابية التي تتميز بها الوحدة، وتحديد النواحي السلبية ايضا فيها والعمل على تجنبها وذلك بهدف بلوغ افضل المستويات في العمل.(بن سمشة،٢٠١٨: ٢١).

٢- أهمية واهداف المقارنة المرجعية: -

أكد كل من (الدقن،٢٠١٥: ٥٤)، و (حسانين،٢٠١٨: ١٣٥).، على ان أهمية المقارنة المرجعية تتمثل في الاتي:
أ- اتاحة فرص التعلم المستمر لجميع الوحدات والعمل على نقل الخبرات والمعارف من جهة الى اخرى، وذلك لتغيير أساليب ونظم العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
ب- اتاحة الفرصة لوحدات الادارة في التوجه نحو جلب او الاستفادة من نماذج أكثر فعالية وتميزا وجودة وتحقيقاً لرضا المتلقي.
ت- تعمل على مساعدة الادارة في اتخاذ القرارات المناسبة وايجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، مع منح فرصة اكثر للعاملين في التزامهم بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة.
ث- تعمل على تحسين القدرات الابداعية والتجديدية للادارة من خلال تشكيل فريق عمل مسؤول عن عملية التحسين في الاداء وتوسيع فرص الابتكار.
ج- تمنح الادارة العليا القدرة على الاجابة على مجموعة الاسئلة التي تخص مستقبل المؤسسة.
ح- لها أهمية بارزة في تبني ثقافة تنظيمية موجهة نحو حل المشكلات وخلق بدائل متنوعة ومبتكرة ذات تأثير واضح ومباشر.
ويشير (Roos,1995:239).، الى ان اهمية المقارنة المرجعية للمؤسسة تاتي من خلال الاتي:
(١) التغيير الثقافي: - حيث يمكن من خلال تطبيق المقارنة المرجعية بشكل جيد أن تتمكن المؤسسة من وضع أهداف أكثر واقعية وجدية ومساهمة في تقديم ضمانات للمستفيدين من حيث مصداقية الاهداف والسعي نحو تحقيقها.
(٢) تحسين الأداء: - أي بمعنى انه كلما تم تحديد فجوات الاداء للمؤسسة مقارنة بمؤسسات متفوقة، كلما كانت المؤسسة اكثر تدقيقاً في اختيار المعايير الضرورية لتحسين أدائها.
(٣) تدريب الموارد البشرية: - أن اجراء عملية المقارنة يتطلب تحديد نوعية الكوادر التي تتسم بكفاءة وتشترك عملياً في فعاليات حل المشكلات وتحسين الاداء.
ويضيف (Harrington,1996: 13-14) مجموعة نقاط تبين أهمية المقارنة المرجعية وهي الاتي:-
(أ) تلبية متطلبات الزبائن: - حيث ان دور تقنية المقارنة المرجعية تتمثل في مساعدة المؤسسة في امكانية التفكير العالم الشمولي نحو تحقيق أهداف الاداء وبما يلبي متطلبات الزبائن.
(ب) ضمان اعتماد أفضل الممارسات:- البحث عن افضل الممارسات في مستوى العمليات يدفع بالمؤسسة باتجاه البحث والتقويم المستمر للبيئة الخارجية، لان الغاية من المقارنة هي استخدام ما تعلمته المؤسسة من المنافسين لتقليص الفجوة.
(ت) انجاز مستوى حقيقي من الانتاجية: - تعد الانتاجية حلاً جذريا للمشاكل التي تقف في طريق المؤسسة أثناء اداء عملها، فعندما يركز العاملون في المؤسسة بفهم مخرجاتهم، وكيف للمخرجات تلك أن تلبي احتياجات المجتمع الداخلية والخارجية من خلال فهم المقارنة عند ذلك سيتمكنون من تركيز نشاطهم على اشباع احتياجات ورغبات الزبائن.
(ث) تحسين الخبرة التنافسية للمؤسسة: - البحث الخارجي والداخلي المستمر عن الافكار والسبل الناجحة ودمجها في خطط وبرامج تتبناها المؤسسة سيجعلها تسير في الطريق الصحيح الذي يحقق لها الميزة التنافسية.
ويرى الباحث أن المقارنة المرجعية تعد واحدة من أهم التقنيات التي تسهم في تحسين القدرات الفردية والجماعية داخل المؤسسة، كونها أداة لتشخيص مواطن القوة والضعف وتوجيهها نحو الأداء الأفضل.كما تساعد على نقل الخبرات الناجحة بين المؤسسات وتوظيفها لتجديد الموارد وتحسين الممارسات.وفي التعليم العالي، تبرز ضرورتها بحكم حساسية هذا القطاع وأهميته في التنمية والازدهار.إذ تفرض الحاجة إلى اعتماد أفضل الأساليب لتحقيق الأهداف وضمان التحسين المستمر بما يتماشى مع متطلبات العصر.وتؤدي المقارنة المرجعية في هذا المجال إلى رفع الجودة والإنتاجية والرضا والأداء، مما يعزز فعالية مؤسسات التعليم العالي ومخرجاتها وخدماتها للمجتمع.
اما بصدد اهداف المقارنة المرجعية فيحدد كل من (Brilman,2001:249)، و(الشباني،٢٠١١: ١٢)، هذه الاهداف في الاتي
- تسرع من حركة التغيير وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تستجيب بشكل ايجابي للزبون وتخلق قيمة افضل لمخرجاتها الانتاجية.
- اللجوء الى المؤسسات الاخرى وذلك لخلق الابداع، وتحفيز العاملين في المؤسسة الى تقبل التغيير واستبدال طريقة عملهم التقليدية بالاجدد والانسب وفق مستجدات العصر.
- تهدف الى مساعدة المؤسسة في الوصول الدقيق الى الفجوة بين ما تقوم به وبين ما تقوم به المؤسسات الاخرى المناظرة لها والرائدة في مجالها.

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

تقنية المقارنة المرجعية من التقنيات المهمة التي تستخدمها المؤسسات بشكل كبير في وقتنا الحاضر، وخاصة المؤسسات التعليمية، كونها تعد من الوسائل التي يمكن السير عليها لتحقيق الميزة التنافسية والبقاء في الصورة بشكل رائد. وقد تم رصد هذه الابعاد من خلال الادبيات التي تناولت المقارنة المرجعية حيث اكد كل من (Johnston & Clark,2008) و (Bateman & Snell,2009) و (Goetsch & Davis,2010)، على وجود اربعة أبعاد رئيسية وهي(السعي نحو الريادة، التوجه نحو الجودة، رضا الزبون، التحسين المستمر). وفيما يأتي شرح مفصل لهذه الابعاد:

أ- السعي نحو الريادة: - Orientation To Wards Entrepreneurship

إن مفهوم الريادة بات من المفاهيم الواسعة الانتشار والاستخدام في الدول المتقدمة، كأحد المفاهيم المهمة في مجال الابداع في الاعمال، لما يحتويه من عملية تصور وتخطيط وتنظيم وبيان الانشطة، وصفة المخاطرة. فالريادة تتركز على اساس فهم السؤال الاتي: ما هي المقومات التي مكنت المؤسسات لتصبح مؤسسات أعمال ناجحة وكبيرة على مستوى مميز؟(عكروش، وعكروش،٢٠٠٤: ١٠).

والريادة هي مجموعة من الاجراءات التي يقوم بها شخص او مجموعة اشخاص او مؤسسة معينة او قطاع معين لايجاد قيمة مضافة الى السلعة او الخدمة او الطريقة او الاجراءات بشكل مميز، فهي ظاهرة تتعلق بالابداع والابتكار والتجديد وخلق الفرص والمبادرات والعمل وفق مبدأ المخاطرة والتعامل مع الظروف غير المستقرة وغير الواضحة كما انها الاستعداد لاي نتيجة كانت سلبية او ايجابية. (مبارك،٢٠٠٩: ٤٥)، و(العاني، واخرون،٢٠١٠: ٢٦).

وفي مؤسسات التعليم العالي فان المقارنة المرجعية اساسها المقارنة مع المؤسسات الريادية في نفس القطاع وذلك بمقارنة عمليات المؤسسة وممارساتها، ومحاولة محاكاة المؤسسات الرائدة فعن طريقها يتم تحسين نشاطاتها وتقدم افضل ما لديها من انتاج وعطاء وجودة وتميز، ولاجل كل ذلك يتطلب برنامج المقارنة جعل اهدافها اكبر من مجرد عملية تحسينات جزئية، بل عليها ان ترقي باهدافها حتى تبلغ مستويات ريادية عالية جداً. ولا يكون هذا إلا بعد العمل على غلق فجوة الاداء بين المؤسسة المقارنة والمقارنة بها وصولا الى افضل موقع تنافسي.

ب- دعم الادارة العليا:Support from top management

يعد دعم الإدارة العليا أو من يمتلك السلطة في اتخاذ القرارات الخطوة الأولى نحو نجاح أي مؤسسة. فتخطيط النجاح والتميز على مستوى المؤسسة يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تتم وفق تسلسل محدد أو نموذج معين. عادةً ما يشير مصطلح "الإدارة العليا الداعمة" إلى الأفراد الذين يشغلون مناصب رفيعة مثل الرئيس التنفيذي أو المدير التنفيذي، بالإضافة إلى كبار المسؤولين الآخرين في المؤسسة. (Denis& Denis,1995:1031).

وحدد (Boonstra,2013: 502) مجموعة من الأبعاد التي تخص دعم الإدارة العليا، وهي: (توفير الموارد، الترتيبات الهيكلية، الاتصالات، الخبرة، القوة والسلطة). كما أشار إلى أن هذه الأبعاد تعد أساسية لضمان فعالية الإدارة العليا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعمل على تحسين التنسيق بين الأقسام والوحدات، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، يلعب دعم الإدارة العليا دورا مهما في تمكين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، مما يعزز من قدرتهم على تنفيذ المهام وتحقيق التميز في الأداء.

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) يتمتع موظفو الادارة العليا بتأثير كبير على مسار ونجاح ادارة المعرفة في التعليم العالي.

(٢) تيح الإدارة العليا للموظفين في مختلف الوظائف ممارسة مهاراتهم في صناعة ومشاركة المعرفة وتعزيزها بطريقة تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار والجودة والتميز.

(٣) يمكن أن يؤدي دعم الإدارة العليا لتقييم المعرفة إلى خلق التزام لدى الموظفين، جنبًا إلى جنب مع تعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين.

(٤) يعد أسلوب التفويض بدلاً من أسلوب القيادة التوجيهية له تأثير إيجابي في ممارسات إدارة المعرفة ومشاركتها في البيئات التكنولوجية.

ت - رضا الزبون (المستفيد): Customer Satisfaction

تداول في الاونة الاخيرة وبشكل واضح مصطلح رضا الزبائن، او رضا المستفيدين، وتحديدا في ظل الزيادة الواضحة لعدد المؤسسات التي تعمل في القطاع نفسه، كالجامعات مثلا، ومع اتساع الاسواق العالمية وزيادة حجم المخرجات واتساع دائرة الطلبات صار مطلوبا من كل مؤسسة الحفاظ على قائمة زبائنها لانهم المحور الاكثر اهمية التي تسعى المؤسسة الى ارضائهم، وفي التعليم يتسع هذا المحور باتساع المعرفة واساليب انتاجها من فرد واحد متمثلاً بالطالب الى دائرة اوسع تشمل العائلة والمؤسسات الاسرية والمجتمع وبكافة مؤسساتها التي تستقبل الطالب كمخرجات التعليم. وهذا الشق المهم للتعليم يعد السبب الرئيسي الذي يضمن للمؤسسة الاستمرارية والنجاح والقدرة على تحقيق الميزة التنافسية اذا ما تم ارضائه وفق معايير ومتطلبات عالمية (مندیل،٢٠٠٢: ٢٦). الا ان رضا الزبون هو عبارة عن جهود وفعاليات توجه لتحديد احتياجات الزبون والعمل على تحقيق تلك الاحتياجات من قبل المؤسسة والتحقق من الالتزام بتحقيق رضا وقناعة الزبون وجذبه كمل تفعل المؤسسات الريادية، وان هذا المفهوم واسع يتأثر بادراكات ومتطلبات الزبون للخدمة وتتمثل هذه بدورها الارتباط بين توقعات الزبون وبين تجاربه وخبراته ولان حاجات ومتطلبات الزبائن تتغير باستمرار مع الوقت فلابد للمؤسسة ان تعمل على النقاط الاتية:-

(١) الاستجابة السريعة من قبل المؤسسة للتغيرات المتزايدة في احتياجات الزبون وقناعاته مقارنة بالمؤسسات الريادية المنافسة.

(٢) تنفيذ المقارنة المرجعية كي تحقق للمؤسسة مكاسب اضافية، فبدون التحديد الدقيق للمقاييس الخاصة بالمقارنة المرجعية يصعب تحقيق مقياس الاداء والاستفادة من الخبرات للمنافسين.

(٣) جمع كل الجهود التنظيمية لدعم انشطة المؤسسة من خلال مراجعة وجهات نظر المؤسسات الريادية وعدم الاعتماد على التقديرات فقط (غريبي،٢٠١٢: ٢٦).

ث- التحسين المستمر: Continuous Improvement

يعبر التحسين المستمر عن سلسلة من الانشطة والجهود التي تهدف الى احداث تغيرات وتحسينات مستمرة على جودة السلع والخدمات والعمليات وذلك بغرض الحد من الاخفاقات وجعل كل العمليات ذات فعالية وكفاءة عالية سواء كانت هذه العمليات متعلقة بالاسلع والخدمات التعليمية، فالتحسين المستمر هي عملية لاتنتهي عند حد معين كونها محاولة للوصول الى درجة الكمال، (مع ان الكمال لله وحده). وهو هدف صعب المنال ويستحيل تحقيقه.(عطياني، و نور،٢٠١٤: ٢٨٠). لهذا شكل التحسين المستمر هاجسا واساسا هاما للمؤسسات وذلك لاعتماده على نوعية الانشطة وزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة واصبح مبدأ اساسيا وحافزا مهما لانجاز المؤسسات لخدماتها بجودة عالية. فالتحسين المستمر هي عملية بحث مستمرة عن الطرق والاساليب التي تجعل المؤسسة تحسن من ادائها وعملياتها وممارساتها مقارنة بالمنافسين لها، وتعمل على تنمية الشعور والوعي لدى الافراد. (Sevenson,2021: 417).

ويشير (محمد،٢٠٠٤: ٤٤)، الى 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.
ويرى الباحث أن المقارنة المرجعية أداة فعالة لتحقيق التميز والابتكار في التعليم عبر دراسة المنافسين وتبني أفضل الممارسات. وتتمحور حول أربعة أبعاد: الريادة، الجودة، رضا العملاء، والتحسين المستمر. هذه الأبعاد مجتمعة تعزز تنافسية المؤسسة وتساعدها على مواجهة تحديات العصر.

ثانياً: التميز الأكاديمي: - University Excellence

يعد التميز الجامعي من الاتجاهات الحديثة البارزة والمهمة والتي تسعى الجامعات الى الوصول اليها وتحقيقها، وذلك لما لها من فوائد ومكاسب تنعكس على البيئة الجامعية والمجتمعية باسرها، ولعل من ابرزها انها تحقق التنافسية وتجذب الطلبة من كافة انحاء العالم وتعمل على تفعيل الشراكات المجتمعية المتميزة، إذ يرى المختصون في مجال الادارة الى ان التحول الى الاداء المتميز في المؤسسات المعاصرة وخاصة التعليمية منها، مرتبط بقناعة وايمان قياداتها العليا بجدوى الجهود المكثفة التي يبذلها العاملون في اطار التميز، وان عملية التميز تلك لا تحدث في فراغ او بصفة عشوائية، وانما تتطلب التغيير في النفوس والعقول والممارسات قبل التغير في اللوائح واكتساب مهارات اتقان العمل من خلال التدريب والتعلم.(خوقير،٢٠٠٣: ٣٣٤).وقبل الدخول الى التميز الاكاديمي وتفصيلاته لابد ان نتناول نشأة ومفهوم التميز

١- نشأة ومفهوم التميز الأكاديمي: (Excellence Concept)

وردت كلمة التميز في المعجم الوسيط كاسم مصدر من الفعل (تميز)، والذي يعني امتاز ويقال: تميز القوم أي انفردوا، وقياساً على ذلك فان المؤسسة المتميزة هي المؤسسة الممتازة والمنفردة عن المنافسين، وفي اللغة الانجليزية وردت كلمة (Excellence) في القاموس الموسوعي بمعنى تفوق، أو امتياز، أو اتقان وابداع في شيء يميز به عن الاخرين. (دولي، واخرون،٢٠١٨: ٥٩٤). وتشير الدراسات الى ان هذا المفهوم كان يستخدمه الاغريق بمفهوم (Aristeia)، والذي تعني ترجمته الى اللغة الانكليزية (Best, Braver, Mightier) أي أفضل الاحوال، شجاعة، وأكثر هؤلاء، أما عند الاغريق فقد كان اصل الكلمة يتكون من مقطعين (AR) ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني (is ton) والتي تعني الاستقرار والتوافق. والتميز في المعرفة الاصطلاحية تأسس على معناه اللغوي المعجمي الذي يفيد معاني الانفراد والاختلاف والتفرد بعلامات بينة وواضحة. ويشير (معجم اللغة العربية المعاصرة،٢٠٠٨: ٢١٤٤). الى حالة من التفرد والتفوق وامتلاك الفرد او المؤسسة للمقوم الاساسي لجودة معينة وحصوله على درجات نادرة ومتميزة. ويرى (البندري، وطعيمة،٢٠٠٨: ٤٣٢)، ان مفهوم التميز ايضاً على مستوى الفرد الى قدرته على انجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه وعلى الاخرين، ويتحاشى قدر الامكان التعرض للخطأ وذلك من خلال الاعتماد على رؤية واضحة المعالم واهداف محددة ومخططة لها مسبقاً مع التنفيذ السليم والدقيق والتقويم المستمر، ومن جانبه يشير (السامرائي،٢٠١٢: ٨٥).
وفيما يخص مفهوم التميز الاكاديمي او الجامعي فهو مفهوم حديث تم تناوله بين الاوساط الاكاديمية في الوقت الحاضر مع ذلك فان الوصول اليه وتحقيقه بالشكل والمعنى الحقيقي مهمة ليست بسهلة كما يعتقدها البعض.(Kothari,2009:1)، فيقصد بالتميز الاكاديمي بانه تلك المنظومة التي تتضمن مختلف المهام والجوانب التي تعمل المؤسسة على تطبيقها بهدف الوصول الى مكانة أكاديمية متميزة وهي القدرة على استخدام وتنسيق الموارد في تكامل وتفاعل يمكنها من استثمار قدراتها الذاتية بما يحقق لها الاهداف والتوقعات المراد الوصول اليها (حسام الدين، وخطاب،٢٠١٩: ٢١).
وظهر مفهوم التميز الاكاديمي كاحد تطورات حركة الجودة الذي تبلور هدفه الاساسي في مساعدة المؤسسات التعليمية على تطوير أدائها، وتحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها بالاضافة الى تنفيذ الاعمال والمهام بطريقة صحيحة لا يشوبها اي خطأ او انحراف؛ وذلك من خلال استثمار رصيدها المعرفي وتيسير سبل التعلم التنظيمي بين الكوادر العاملة داخل هذه المؤسسات.(بيومي، وعبدالوهاب، ٢٠١٨: ٤٦ -٤٧).
ان مفهوم التميز الاكاديمي لابد ان يشير الى مجموعة من الابعاد والتي تتمثل في الاتي:

البعد الاول: - التركيز على الطلبة وتطور المجتمع، وهذا يعني توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية.
البعد الثاني: - التطوير المدروس باتجاه تحقيق الاهداف والاستخدام الامثل لموارد المؤسسة باتجاه تحسين البيئة التعليمية، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي، وكل فرد في المؤسسة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر.
البعد الثالث: - الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية، اذ تعني تنوع الخبرات، وهو ما يؤدي الى تحسين أداء المؤسسة.
البعد الرابع: - مجتمع ترحيبي يشجع كل افراده باتجاه خدمة الطلبة والعمل باتجاه ما يسمى بالمؤسسة التعليمية المتميزة.

٢- اهمية التميز الأكاديمي: -

ان اهمية التميز الاكاديمي تعني في الاساس امتلاك المؤسسة للمقومات التي تعزز من قدرة المؤسسات الاكاديمية وقابلياتها لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها، ومن قدرتها على ممارسة نشاطاتها وفق افضل المعايير المتعارف عليها، ولا ننسى ان تغيير ثقافة العاملين في المؤسسات الاكاديمية امر لابد منه وذلك لتحقيق التميز المنشود، أي بمعنى أن يصبح منهج التميز القائم على التحسين المستمر، والعمل ضمن فريق ثقافة سائدة في المؤسسة مع توحيد المفاهيم والقيم على نحو يؤدي الى سهولة التعامل فيما بينهم، عليه فان من الاهمية وجود دعم المسؤلين عن انظمة التعليم العالي لثقافة التميز والذي يعد مدخلا مهما من مداخل التجديد والابتكار والابداع والتدريب والتنمية المستمرة.(ابو نعير، واخرون،٢٠١٦: ٤٨).
واعتمادا على ذلك تسعى جميع المؤسسات جاهدة نحو تحقيق اهدافها المتمثلة بالبقاء والاستمرارية والنمو والوصول الى حالة من النجاح والتفوق ومن ثم التميز بين أقرانها، ويعد موضوع التميز الاكاديمي من المواضيع المهمة والتي حازت على اهتمام المؤسسات وذلك لدوره المهم في تحقيق اهداف المؤسسة وتعزيز موقعها في بيئتها ومن ثم التميز عن غيرها من المؤسسات، وهو يعد بذلك مفهوما جوهريا ومهما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، والقاسم المشترك لاهتمام العاملين في مجال تحسين التعليم، (بانه صورى، ٢٠٢٣: ١٣٩). فالتميز الاكاديمي هنا يعد مدخلا ذو اهمية بالغة في اتخاذ القرارات المستدامة لتفعيل القرارات الاستراتيجية الراقدة وتصحيحها وتعديلها بما تقتضيه حاجة المؤسسة وعلى كافة المستويات التنظيمية، وهو بات هدف وعملية اذ هو هدف من خلال كونه هدفا متحركا يتطلب مراجعته على اساس مستمر، وكعملية، تتطلب التحسين المستمر لتعزيز نتائج هذه العملية.(غبور، ٢٠١٧: ١١٩).
ومن هذا المنطلق، يؤكد (علي،٢٠١٤: ٥١)، ان التميز الاكاديمي في المؤسسات التعليمية كافة والتعليم العالي منها تحديداً مرتبط بالتطوير الذاتي للقدرات التي تساعد المؤسسة التعليمية في تنفيذ انشطتها وتحسين المستمر للجانب المعرفي من حيث زيادة قيمة المعرفة، أو اضافة معرفة جديدة، والتحسين المستمر للجانب المهاري في أداء المهام على نحو صحيح، وأيضا التحسين المستمر لمواصفات الاداء الجامعي.

٣- أبعاد التميز الأكاديمي:

المؤسسات المتميزة هي التي تحول رؤيتها ورسالتها إلى واقع عملي يحقق طموحاتها ويعزز الإبداع في مختلف أنشطتها. فالتميز أصبح شرطا أساسيا للبقاء في بيئة تنافسية ومتغيرة، ولم يعد الأداء وحده كافيا. ويشمل التميز الأكاديمي مجالات متعددة مثل القيادة، الإدارة، البحث العلمي، الاستراتيجية، الثقافة، التكنولوجيا، والموارد.....) وتتمثل الابعاد في الاتي وهي المعتمدة في دراستنا الحالية.

أ- التميز في القيادة:

القيادة هي القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم، وهي عملية تهدف إلى التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تنسيق الجهود وتحفيز العاملين وتوجيههم. كما تمثل مسؤولية تجاه المجموعة المدارة، حيث يتم تحفيزهم وتعبئتهم ليعملوا باندفاع ذاتي نحو الأداء المتميز. وفي هذا الصدد يشير (العلي،٢٠١٦: ١١)، الى انه لتحقيق التميز يتطلب من القيادة أداء أدوار جديدة، من أبرزها تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتعزيز قيم التميز بين العاملين. كما يشمل دعم السلوك المتميز بين القيادة والفريق، وتنمية الموارد البشرية، وتحقيق أهداف المستفيدين، بالإضافة إلى التأكيد على المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
و تشير كل من (رانيا، و شيماء، ٢٠٢١: ١٤-١٥) الى مجموعة من خصائص للقيادة المتميزة وهي الاتي:
- **تحديد الأهداف** :وضع أهداف واضحة وخطط استراتيجية وتحفيز الفريق لتحقيقها.
- **صنع القرار** :اتخاذ قرارات سريعة وحكيمة بثقة وفاعلية.
- **المخاطرة** :قبول المخاطرات المحسوبة لتحسين الأداء وتحقيق النمو.
- **إدارة التغيير** :التعامل الإيجابي مع التغيير وتشجيع الابتكار والتكيف مع التحديات.
- **بناء الفريق** :تطوير مهارات الفريق، وتعزيز التعاون، وإعداد قادة المستقبل.
- **الرؤية والإبداع** :امتلاك رؤية مستقبلية وتفكير استراتيجي وإبداعي.
- **المهارات** :التمتع بمعرفة واسعة ومهارات إدارية متقدمة مع تطوير ذاتي مستمر.

ب - التميز في البحث العلمي:

يعد البحث العلمي احد وظائف الجامعة الثلاث الرئيسة مع التعليم والتعلم و خدمة المجتمع والتنمية المستدامة، كما انه المحرك الاساسي لنهضة الامم وتقدمها، ويعد التميز في البحث العلمي من القضايا الأساسية التي تحظى باهتمام كبير في الوقت الراهن، وخاصة في المؤسسات الأكاديمية والتعليمية. فمجال البحث العلمي لا يزال بحاجة ماسة إلى تطوير وتنويع مستمرين، بالإضافة إلى تعزيز الأداء وتحقيق الإنجازات المتميزة. هذا في ظل التذبذب الواضح في مستوى الإنجازات العلمية وعدم الاستفادة الكافية من نتائج البحوث المنجزة. ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، أبرزها ضعف التوافق بين المدارس البحثية العالمية، وعدم التركيز على حل المشكلات الواقعية، فضلاً عن قلة الربط الفعال بين الجامعات والمجتمعات المحلية والعالمية. علاوة على ذلك، يعاني البحث العلمي من غياب الاهتمام الكافي بقضايا التنمية والتطوير، إن التركيز على تطوير مناهج البحث العلمي بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع المحلي والدولي سيسهم بشكل كبير في تعزيز دور الجامعات كمراكز ابتكار وقوة دافعة نحو التقدم العلمي والتكنولوجي. كما أن تعزيز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والقطاعات المختلفة سيساعد في ترجمة نتائج البحوث إلى حلول عملية تسهم في تقدم المجتمعات وتنميتها.(بيومي، وعبدالوهاب، ٢٠١٨: ٦٤).

ويشير (المصري، والاغا،٢٠١٥: ٣٥) الى أن مفهوم التميز في البحث العلمي بانه منظومة متكاملة تشمل تحقيق الجودة في جميع جوانب البحث العلمي، بدءا من مدخلات البحث وعملياته وصولا إلى مخرجاته. هذه المنظومة تساهم في إنتاج باحث متميز، وتوفير معرفة متفوقة، وإنجازات بحثية ذات قيمة عالية، من خلال تعزيز هذه العناصر، يتمكن الباحثون من تقديم إسهامات علمية مؤثرة تساهم في تقدم المجتمع وتلبي احتياجاته المتنوعة. كما ويتحقق التميز في البحث العلمي من خلال تميز الأداء البحثي ذاته، بالإضافة إلى جودة منظومة البحث العلمي بشكل عام.

إن تحسين جودة البحث العلمي لا يقتصر فقط على تحقيق التميز الأكاديمي، بل يمتد ليشمل تحقيق تأثير إيجابي ملموس على المجتمع، من خلال معالجة المشكلات التنموية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر في حياة الأفراد. لذلك، يصبح البحث العلمي أداة أساسية في بناء مجتمع معرفي قادر على التقدم والازدهار. (فخرو،٢٠٠٩: ١٢٢).

ت - التميز في أداء الطالب:

في ظل التغيرات العلمية المتسارعة، تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق التميز من خلال تبني أساليب تعلم حديثة تمكن الطلبة من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لنموهم المهني والمعرفي. ويعد إعداد الطلبة لمواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية من مهام الجامعات الأساسية، عبر تزويدهم بأدوات التفكير النقدي والابتكار. فهذه المهارات تعزز قدرتهم على حل المشكلات والتكيف مع المتغيرات المختلفة في مجتمعاتهم (أوزي، ٢٠٠٥: ٧٥).

ويرى (حياصات واخرون،٢٠٠٩: ٢٩٣)، انه يمكن إعتبار تميز الطلبة واحدة من أهم مدخلات العملية التعليمية، فهم الجوهر الذي يبنى عليه محاور الأداء الجامعي، والعنصر الفاعل الذي يظهر كنتيجة للتفاعل والتكامل بين عناصر المنظومة الجامعية. إن النجاح الأكاديمي الذي يحققه الطالب يعد أمرا بالغ الأهمية ليس فقط بالنسبة للطالب نفسه، بل أيضا للمؤسسة التعليمية التي يتخرج منها. فالطالب يحقق من خلال تعليمه الأكاديمي المتميز، طموحاته المهنية والاجتماعية والاقتصادية، مما ينعكس بدوره على الكفاءة الداخلية للجامعات، التي يتم قياس مخرجاتها بناء على مدخلاتها وان النجاح الأكاديمي للطالب الذي يحرزه يعد مؤشرا على فعالية النظام التعليمي وأدائه.

ث - التميز في التدريس:

يعد التميز في التدريس عاملا محوريا في تحسين نتائج ومخرجات العملية التعليمية، إذ يتطلب توظيف أفضل الكفاءات الأكاديمية وتوفير برامج تدريبية مستمرة لهم داخل بيئة داعمة تشجع على الإبداع والابتكار، ولا يقتصر أثره على رفع جودة التعليم والتعلم فحسب، بل يسهم أيضاً في تعزيز أداء التدريسيين وتطوير بيئة العمل الأكاديمي بما يضمن تفاعلا إيجابيا ومثمرا مع الطلبة، كما يمتد أثره إلى تنمية القدرات القيادية والإدارية وتعزيز الالتزام بالقيم والأهداف المؤسسية، الأمر الذي يرسخ ثقافة الابتكار ويواكب التطورات التكنولوجية والاجتماعية لإعداد طلبة مؤهلين لمواجهة تحديات العصر والمساهمة في التنمية المستدامة، فضلاً عن دوره في جذب الطلبة الموهوبين والباحثين المتميزين ورفع مكانة الجامعة أكاديمياً لتصبح منصة رائدة في التعليم والبحث العلمي. (عزازي واخرون،٢٠١٨: ٥٢٧).

بصفة اكد كل من (احمد،٢٠١٣: ٦٨٣)، و(صوام، ٢٠١٧: ١٨) على ان تميز عضو هيئة التدريس داخل الجامعة يرتكز على مجموعة من الدعائم الاساسية، ويتمثل اهمها فيما يأتي-

(١) الاحتراف الأكاديمي: هو العملية المنظمة التي من خلالها يؤدي عضو هيئة التدريس مهامه المهنية والأكاديمية بشكل فعال ومؤثر. يعتمد هذا الاحتراف على الكفاءة والتميز العلمي، ويستلزم السعي المستمر لتطوير المهارات والقدرات الشخصية والمهنية. كما يتطلب الالتزام بأخلاقيات العمل الجماعي، مما يعزز من التعاون بين أعضاء الهيئة التدريسية ويحقق بيئة تعليمية متكاملة. في هذا السياق، يصبح العمل الجماعي جزءًا أساسيا من مهنة الأستاذ الجامعي، حيث يرتبط أداؤه بنجاح العملية التعليمية وجودتها، مما يجعله عنصرا رئيسيا في تحسين مستوى التعليم وتطوير البحث العلمي.

(٢) التمكين الوظيفي: يعد عاملا أساسيا في تعزيز الإبداع وتنمية القدرات لدى العناصر الأكاديمية، حيث يعتبر من العوامل الحاسمة في تنظيم جهود الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أداء متميز. من خلال التمكين، يتم توفير الفرص والدعم اللازمين للأفراد لتطوير مهاراتهم واتخاذ المبادرات، مما يعزز من قدرتهم على الابتكار والتفوق في عملهم. كما أن التمكين يعمل كوسيلة تحفيزية فعالة تدفع الأفراد إلى التقدم المستمر والتميز، مما يساهم في رفع مستوى الجودة الأكاديمية والإنتاجية داخل المؤسسات التعليمية.

(٣) التنمية المهنية المبنية على الجدارات: هي نظام تدريبي يهدف إلى تطوير أعضاء هيئة التدريس من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات التدريسية اللازمة، بالإضافة إلى تعزيز الاتجاهات الإيجابية التي تسهم في رفع مستوى جودة أدائهم الأكاديمي. هذا النظام يركز على تجاوز المستويات التقليدية للأداء ليحقق مستوى متميز يتجاوز الحدود المعتادة، مما يعزز من فعالية التدريس ويؤثر إيجابيا على العملية التعليمية بشكل عام. من خلال التنمية المبنية على الجدارات، يتمكن أعضاء هيئة التدريس من تلبية احتياجات الطلبة بشكل أفضل، وتحقيق التميز الأكاديمي الذي يدفع المؤسسة التعليمية إلى الأمام.

ج- التميز في المؤتمرات:

من الواضح أن المؤتمرات العلمية، على الأقل، تؤدي ثلاث وظائف أساسية في نظام الاتصال العلمي، وفقا لما ذكره Drott (1995: 305,)، وهي:
(١) مساعدة الباحثين في تحسين بحوثهم من خلال التغذية الراجعة من باحثين آخرين في نفس المجال، وذلك قبل إرسالها للنشر في دوريات علمية محكمة.
(٢) وسيلة للنقاش وتبادل الآراء والخبرات بين الباحثين حول القضايا الجديدة في تخصصاتهم.
(٣) أداة لتبادل المعلومات التي يصعب تضمينها في مقالات بحثية، مثل التقارير والنظريات الموسعة أو المختصرة التي لا يمكن نشرها في شكل مقالات.
لذلك، تعد المؤتمرات العمود الفقري للاتصال العلمي في المؤسسات الأكاديمية، حيث إن ليس كل ما ينتج من مخرجات البحث العلمي يتم نشره في شكل أطروحات جامعية، أو كتب، أو مقالات في دوريات علمية. ومع ذلك، تحظى المؤتمرات العلمية بنصيب كبير من تلك المخرجات، وتعتبر مصدرا مهما للمعلومات في أي مجال، والأنشطة العلمية، مثل ورش العمل والمؤتمرات العلمية التي تنظمها المؤسسات الجامعية، تعد من الفرص المهمة لتعزيز ممارسة البحث العلمي وتنفيذ المشاريع والأنشطة البحثية المتنوعة. إن التميز في هذه الأنشطة يترك أثرا بارزا ومباشرا على المؤسسة ككل، حيث يعزز من سمعتها الأكاديمية ويسهم في تطوير بيئة تعليمية متقدمة. علاوة على ذلك، تسهم هذه الأنشطة في إكساب الطلبة خبرات عملية في مجال البحث والتنفيذ العلمي، مما يعزز من قدرتهم على تطبيق ما يتعلمونه في دراستهم بشكل فعال. هذا النوع من الخبرات لا يقتصر على بناء مهارات البحث فحسب، بل يساهم أيضا في تنمية التفكير النقدي والإبداعي لديهم، مما يؤهلهم لتقديم إسهامات قيمة في مجال تخصصهم مستقبلاً. (احمد،٢٠٢٢: ٤٧).

ح- التميز في الخدمة:

تعد خدمة المجتمع من الأدوار الأساسية للجامعات الحديثة، حيث تتجاوز التعليم والبحث لتشمل الدعم الثقافي، المهني، والاجتماعي للأفراد والمؤسسات تشمل هذه الخدمة أنشطة تعليمية، برامج تدريبية، وورش عمل تهدف إلى التنمية المستدامة وتعزيز قدرة المجتمع على مواجهة التحديات. تسهم الجامعات في تنمية المجتمع سياسيا، اقتصاديا، وثقافيا، عبر تعزيز الهوية الوطنية، رفع مهارات الأفراد، ودعم القضايا الاجتماعية مثل الوعي الصحي والقيادة. كما تقدم الجامعات حلولًا مبتكرة للتحديات المجتمعية من خلال البحث العلمي، وتبني شراكات استراتيجية مع المجتمع المحلي والقطاع الخاص. بذلك، تلعب الجامعات دورا فعالا في بناء مجتمع متكامل قائم على التعاون والابتكار. (الصغير، ٢٠٠٥: ٢٥).
اذ تعد المسؤولية المجتمعية للجامعة جزءا أساسيا من دورها في تعزيز التفاعل الإيجابي مع المجتمع وتقديم الخدمات التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة. هذه المسؤولية تفرض على الجامعة تحديد أطر دورها المجتمعي بوضوح، بما يعزز من التزامها تجاه المجتمع وتقديم خدمات يمكن أن تترك أثراً إيجابياً كبيراً في المؤسسات والمجتمعات المحلية بشكل عام. من بين هذه الخدمات، يأتي تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص وهيئات المجتمع المدني من أجل خدمة الفئات الخاصة والمناطق المستهدفة، مما يساهم في تحقيق التنمية المتكاملة والعدالة الاجتماعية. وتتطلب هذه المسؤولية توفير المعلومات ودراسات ميدانية متعمقة حول احتياجات المجتمع وتحدياته، لتفعيل الدور المطلوب من الجامعة في تقديم الخدمة اللازمة بكفاءة عالية. تعتمد الجامعات في ذلك على معايير وقيم محددة، مثل تلك التي حددتها معايير الأيزو الخاصة بتطبيق المسؤولية المؤسسية، والتي تدعو إلى تشجيع اتخاذ القرارات بناءً على فهم معمق لتوقعات المجتمع والفرص المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، إضافة إلى ذلك، تسهم الجامعات في تحسين ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات من خلال النتائج التي تقدمها أبحاثها المتخصصة، مما يساعد في بناء استراتيجيات فعالة للتعامل مع التحديات بطرق مبتكرة. كما تدعو الجامعات إلى توليد وابتكار أفكار جديدة تميز المؤسسات المجتمعية، وتساهم في تحسين تنافسيتها على الصعيدين المحلي والدولي. من خلال هذه الجهود، تواصل الجامعات القيام بدورها كقوة دافعة نحو تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز قدرة المجتمع على التكيف مع التغيرات المستقبلية بشكل إيجابي. (عياد،٢٠١٦: ٢٣٩).

ثالثاً: دراسات سابقة:

*** الدراسات الخاصة بمتغير المقارنة المرجعية:**

١- دراسة لطفي، ومقدم (٢٠٢١)

بعنوان: (استخدام المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية، دراسة حالة).

هدفت إلى بيان دور المقارنة المرجعية في تطوير المقررات الجامعية من خلال تطبيق دراسة حالة في جامعة العلوم التطبيقية في البحرين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، مع مقارنة ثلاثة جامعات (محلية ودولية). أظهرت النتائج أن

المقارنة المرجعية ساهمت بشكل كبير في تحسين المقررات وتسكينها ضمن الإطار الوطني للمؤهلات. خلصت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية أداة فعالة لتطوير محتوى المقررات. لطفي، ومقدم،٢٠٢١: ٥٤).

٢- دراسة المطاعني (٢٠٢١)

بعنوان: (أثر المقارنة المرجعية على الاداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي العمانية)

اختبرت أثر المقارنة المرجعية على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العمانية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ووزعت استبيانا على إداريين وفنيين بقياس ثلاثة أبعاد للمقارنة المرجعية. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للمقارنة المرجعية على تحسين أداء الموظفين. أوصت الدراسة بتوفير أدوات وإمكانيات تدعم تطبيق المقارنة المرجعية وتغذية العاملين بنتائجها (المطاعني،٢٠٢١: د).

٣- دراسة: الخياط، والراوي(٢٠٢٤).

بعنوان: (دور المقارنة المرجعية بتطبيق معايير التعليم في مديرية تربية نينوى : قسم التعليم الاهلي والحكومي")

بحثت دور المقارنة المرجعية في تطبيق معايير التعليم في مديرية تربية نينوى للقطاعين الحكومي والأهلي. اعتمدت على نموذج يربط خطوات المقارنة المرجعية بمعايير جودة التعليم، باستخدام استبيان لعينة من ١٥٠ فرداً. بينت النتائج وجود تأثير معنوي للمقارنة المرجعية على جودة التعليم. وأوصت الدراسة بتحديد منظمات تعليمية رائدة لتطبيق المقارنة معها وتحقيق التحسين المستمر. (الخياط، والراوي،٢٠٢٤: ٣٣٣).

٤- دراسة: Rabaai & Rababaah (٢٠١٦)

بعنوان: استخدام اسلوب المقارنة المرجعية للمقررات في تقييم نتائج الطلبة للبورد الامريكي لاعتماد التخصصات الهندسية والتكنولوجية.

تناولت استخدام المقارنة المرجعية للمقررات في تقييم نتائج طلبة برامج نظم المعلومات والهندسة في الجامعة الأمريكية في الكويت. هدفت لقياس جودة المقررات ومدى تلبيتها لمعايير الاعتماد الأمريكي .(ABET) أظهرت النتائج فعالية المقارنة المرجعية في تقييم الوضع الحالي للمقررات ووضع خطط للتحسين. أكدت الدراسة أن هذا الأسلوب يدعم المراجعة الداخلية وبرامج التطوير الأكاديمي (Rabaai & Rababaah,2016 263,).

٥- دراسة: Resnick (2019)

بعنوان: المقارنة المرجعية لمعايير التعليم.

سعت لتوضيح أساسيات المقارنة المرجعية في الجامعات الأمريكية عبر مقارنتها بجامعات يابانية وصينية. ركزت على مجالات مثل القبول والتسجيل والتخطيط الاستراتيجي وتحقيق الأهداف. أظهرت النتائج أن المقارنة المرجعية عملية ديناميكية تعزز جودة الأداء المؤسسي والمنافسة. كما بينت أنها تساعد في تحديد أفضل الممارسات وتنفيذ التغيير بكفاءة. (Resnick,2019,438)

*** الدراسات الخاصة بمتغير التميز الأكاديمي: -**

١- دراسة الجميلي (٢٠٢٠) بعنوان: (الطريق للتميز الأكاديمي في التصنيفات العالمية للجامعات)

ناقشت أسباب تراجع الجامعات العراقية في التصنيفات العالمية نتيجة التدهور الإداري والسياسي والفساد وضعف البحث العلمي. استندت إلى مصادر متنوعة ومقابلات وزيارات ميدانية. ركزت على تطوير التعليم العالي عبر الالتزام بالمعايير الدولية وتدويل التعليم والبحث العلمي. أوصت بتبني سياسات واضحة للتطوير وربط الجامعات بمؤسسات عالمية (الجميلي،٢٠٢٠: ٢).

٢- دراسة الشمري، والغامدي، (٢٠٢٠) بعنوان: (ادارة التميز في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن وسُبل تطويرها في ضوء النموذج الاوروبي EFQM).

هدفت إلى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأميرة نورة وفق نموذج EFQM. استخدمت المنهج الوصفي واستبانة شملت ٥٦ قيادية أكاديمية. أظهرت النتائج أن مستوى التميز متوسط، مع تفوق بعد القيادة وضعف بعد الموارد البشرية. أوصت بنشر ثقافة التميز وإنشاء وحدات متخصصة وتطبيق النماذج العالمية. (الشمري، والغامدي،٢٠٢٠: ٤٧٣).

٣- دراسة الاسمر (٢٠٢٠) بعنوان: (درجة الحاجة الى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الأكاديمي لجامعة ام القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لال زاهر السلاطين)

سعت لتحديد درجة الحاجة إلى التوجهات الاستراتيجية لتحقيق التميز الأكاديمي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. شملت العينة ٢٩٨ عضواً، وأظهرت النتائج حاجة عالية للتوجهات الاستراتيجية في القيادة والبحث العلمي وإدارة المعرفة. بينما ظهرت الحاجة متوسطة في التدريس والتعلم الإلكتروني والرعاية الطلابية. أوصت بتفعيل هذه التوجهات لتحقيق التميز (الاسمر،٢٠٢٠: ٦٩).

٤- دراسة:(Faraj,2018) بعنوان:(تقييم إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي بجامعة الطائف).

قيمت إدارة التميز في جامعة الطائف وفق نموذج EFQM عبر ثمانية أبعاد مثل القيادة، الموارد البشرية، العمليات، والنتائج. استخدمت استبانة على عينة بلغت ٢٨٤ عضو هيئة تدريس. أظهرت النتائج وجود فروق في تطبيق التميز حسب الجنس والخبرة والرتبة، دون فروق حسب الكلية أو برامج التدريب. وأوصت بزيادة الجهود لتحقيق مستويات أعلى من التميز. (Faraj,2018:p175).

٥- دراسة (Kumarm,etal,2020) بعنوان: (تاثير الجودة والاعتماد في تحقيق التميز لمؤسسات التعليم العالي).

حثت أثر الجودة والاعتماد الأكاديمي في تعزيز التميز بمؤسسات التعليم العالي. ركزت على دور الاعتماد كأداة لضمان الجودة وتلبية متطلبات العولمة وتطوير القدرات البحثية. بينت الدراسة أن الاعتماد يسهم في تحقيق التميز عبر الالتزام بالمعايير وتقييم الأداء. كما استعرضت العوامل التي تدعم تأثير الاعتماد في تطوير المؤسسات (Kumarm,etal,2020: p 1).

المبحث الثالث: منهجية الدراسة واجراءاته:

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

اولاً: منهجية البحث:

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

١- 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 (١) التالي يوضح ذلك.

جدول (١): توزيع مجتمع البحث بحسب المستوى الإداري

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

٢- 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 (٢) ذلك.

جدول (٢): 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، وأصبح مجموع الاستمارات الصالحة للتحليل (١٨٨) استمارة وهي تمثل عينة الدراسة.

ثانياً: 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، والتعرف على مدى تحقيق الجامعات الحكومية المبحوثة لمتطلبات التميز الأكاديمي في برامجها التعليمية، وتم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي المعروف ب (SPSS.V.27)، وسنعرض النتائج ومناقشتها على النحو الآتي:

١ ـ فرضيات الدراسة: ـ

الفرضية الرئيسة الاولى: ـ توجد علاقة ارتباطية معنوية بين متطلبات المقارنة المرجعية والتميز الأكاديمي على مستوى الجامعتين المبحوثتين.

للتحقق من الفرضية الاولى تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد المقارنة المرجعية والتميز الأكاديمي، ومن ثم اختبرت معاملات الارتباط بالاختبار (t) لدلالة معامل الارتباط لكل من جامعتي دهوك و زاخو كل على حدا، وبينت نتائج التحليل والمبينة في الجدول (٣) الاتي:

جدول (٣) :علاقة الارتباط بين متطلبات المقارنة المرجعية والتميز الأكاديمي

المقارنة المرجعية / التميز الأكاديمي	عينة دهوك	عينة زاخو	العينة الكلية
قيم الارتباط	**٠,٦٦٤	*٠,٤٨٦	**٠,٧١٢
* معنوي عند مستوى (0.05)		** معنوي عند مستوى (0.01)	

على مستوى جامعة دهوك بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية والتميز الأكاديمي وبلغت قيمة الارتباط (٠,٦٦٤) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (sig) البالغة (٠,٠١).
وعلى مستوى جامعة زاخو بينت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين المقارنة المرجعية والتميز الأكاديمي وقد بلغ الارتباط (٠,٤٨٦) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٥).

الفرضية الرئيسة الثانية: ـ يوجد تأثير معنوي لمتطلبات المقارنة المرجعية في تحقيق التميز الأكاديمي، وعلى مستوى الجامعتين المبحوثتين. (التأثير المباشر للمقارنة المرجعية في التميز الأكاديمي):

تم اعتماد اسلوب الانحدار البسيط وبطريقة الإدخال (Enter Method) لمعرفة التاثير على مستوى المتغيرات ويلخص الجدول (٤) نتائج العلاقات التاثيرية.
أظهرت النتائج أن المقارنة المرجعية تؤثر بشكل مباشر وذو دلالة إحصائية في التميز الأكاديمي. ففي جامعة دهوك بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٢,١٢١) وهي أعلى من (F) الجدولية (٣,٩٢٢) مع مستوى معنوية(P = 0.000) ، وعند درجتي حرية (١,١١٧) ومعامل تحديد(R^2 = 0.441) ، مما يعني أن المقارنة المرجعية تفسر نحو (٤٤ %) من التباين في التميز الأكاديمي.
أما في جامعة زاخو فقد بلغ (F = 5.983) وهو أكبر من الجدولية (٣,٩٨٤) عند(P = 0.05) ، عند درجتي حرية (١,٦٧) وبلغ معامل تحديد .(R^2 = 0.219) وهذا يدل على وجود تأثير مباشر لكنه أضعف نسبيا من جامعة دهوك. وعلى مستوى العينة الكلية، كان التأثير أكثر قوة حيث بلغت قيمته (F = 37.933) المحسوبة وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٨٩٢) وهي معنوية عند مستوى، P = 0.000 ، وبلغ (R^2 = 0.507) حيث تفسر المقارنة المرجعية أكثر من نصف التباين في التميز الأكاديمي، مما يعكس أهميتها الاستراتيجية. والجدول (٤) يوضح ذلك.

الجدول (٤): التأثير المباشر للمقارنة المرجعية في التميز الأكاديمي

الأنموذج	مستوى التأثير	التميز الأكاديمي (التابع)					
		B_0	B_1	R^2	F المقدرة	F الجدولية*	المعنوية المقدرة(P)
المقارنة المرجعية (المستقل)	عينة دهوك	٠,٣٦٦	٠,٦٦٤	٠,٤٤١	٣٢,١٢١	٣,٩٢٢	٠,٠٠٠
	عينة زاخو	٠,١٨٨	٠,٤٦٨	٠,٢١٩	٥,٩٨٣	٣,٩٨٤	٠,٠٢١
	العينة الكلية	٠,٣٠٨	٠,٧١٢	٠,٥٠٧	٣٧,٩٣٣	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: ـ تتباين الجامعات المبحوثة في تحقيق التميز الأكاديمي تبعاً للتركيز على متغيرات المقارنة المرجعية.
التباين في تحقيق التميز الأكاديمي تبعا للتركيز على المقارنة المرجعية على مستوى 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 المقارنة المرجعية وذلك بموجب النتائج المذكورة في جدول (٥).

تشير نتائج تحليل التباين إلى أن جامعة دهوك أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق التميز الأكاديمي عند اعتماد المقارنة المرجعية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٥,٦٩٦) وهي أعلى من (F) الجدولية (١,٥٥٥)، عند مستوى معنوية (P = 0.000)أقل من ٠,٠٥. وهذا يعني أن مستوى التميز الأكاديمي يتغير تبعاً للتركيز على المقارنة المرجعية.
ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن جامعة دهوك ربما تمتلك خبرات أو آليات أكثر تنظيما في تطبيق الممارسات المرجعية بالمقارنة مع غيرها، مما يعكس قدرتها على الاستفادة من التجارب والممارسات الناجحة محليا أو عالميا.
أما في جامعة زاخو فقد جاءت قيمة (F) المحسوبة (٠,٨٩٤) أقل من (F) الجدولية (١,٨٩٨)، ومستوى المعنوية (P = 0.637) وهو أكبر من ٠,٠٥، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن جامعة زاخو لم تتمكن بعد من استثمار المقارنة المرجعية كأداة فعالة لتحقيق التميز الأكاديمي، وربما يعود ذلك إلى محدودية الخبرات أو قلة تبادل التجارب المؤسسية. والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): التباين في تحقيق التميز الأكاديمي تبعاً للتركيز للمقارنة المرجعية في الجامعات المبحوثة

المقارنة بين العينات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F المقدرة	F الجدولية	المعنوية المقدرة(P)
عينة دهوك (١١٩)	33.460	66	0.507	5.696	1.555	0.000
	4.620	52	0.089			
	38.079	118	-			
عينة زاخو (٦٩)	11.660	45	.259	0.894	١,٨٩٨	0.637
	6.670	23	.290			
	18.329	68	-			
N = 188			**P ≤ 0.05**			

ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات: -

ا- العلاقة بين المقارنة المرجعية والتميز الأكاديمي: -

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية جيدة بين المقارنة المرجعية والتميز الأكاديمي، مما يشير الى ان تبني الجامعات لأداة المقارنة المرجعية يعزز من قدرتها على تحسين الاداء الأكاديمي. ويعني هذا ان الجامعات التي تعتمد على المقارنة المرجعية في عملها تكون لها القدرة على تحديد الفجوات بين ادائها الحالي وأفضل الممارسات العالمية في مؤسسات مماثلة، مما يساعدها في بناء خطط تطويرية دقيقة وفعالة. ويرى الباحث في هذه النتيجة بان اعتماد الجامعات على المقارنة المرجعية يمنحها ادوات ومعايير خارجية تساعدها في رفع جودة مخرجاتها الاكاديمية، ويزيد من قدرتها على الابتكار وتطوير وتحسين برامجها التعليمية بما يتوافق مع المعايير العالمية.

ب- تاثير المقارنة المرجعية في التميز الأكاديمي: -

حسب النتائج الواردة في هذه الدراسة تبين ان للمقارنة المرجعية تاثير ايجابي مباشر على التميز الأكاديمي، وان لها اسهام في تحديد الفجوات بين الاداء الفعلي الممارس حاليا والاداء الفعلي المأمول، وصياغة خطط تطويرية دقيقة لمعالجتها. ويدل هذا على ان الجامعات التي تعتمد على المقارنة المرجعية كأداة تمكنها من تحسين نتائج الطلبة وتعزز من مستوى الكادر الأكاديمي والبحثي لديها. ويفسر الباحث ذلك بان المقارنة المرجعية اداة فعالة للارتقاء بالأداء الأكاديمي عبر التعلم من التجارب الناجحة اقليمية كانت او عالمية، وتوفر بيئة محفزة على التميز، كما تساعد الجامعات على تقليل الاخطاء وتحسن من كفاءة الموارد الاكاديمية.

ت- التباين في تحقيق التميز الأكاديمي تبعا للتركيز على المقارنة المرجعية: -

اظهرت النتائج وجود تباين في مستوى التميز الأكاديمي بين الجامعات المبحوثة وفق تبنيها لأساليب المقارنة المرجعية، اذ تحقق الجامعات الاكثر اعتمادا نتائج أفضل. ويشير ذلك الى ان عدم الالتزام بالمقارنة المرجعية قد يؤدي الى تفاوت واضح في مستوى التميز بين الجامعات، بينما يزيد الاعتماد على المقارنة المرجعية من التنافسية والتحسين المستمر. ويرى الباحث ان تفعيل المقارنة المرجعية يعد من العوامل الجوهرية لتقليص الفجوة بين الجامعات، وتوجيه الجهود نحو رفع مستوى الاداء المؤسسي.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات: -

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

١- الاستنتاجات النظرية: -

أ- إغناء الأدبيات التربوية المحلية:

يعد هذا البحث وعلى حسب علم الباحث من أوائل الدراسات التي تناولت دور المقارنة المرجعية (Benchmarking) في تحقيق التميز الأكاديمي في السياق الكوردي، مما يجعله إسهاما علميا نوعيا في إغناء الأدبيات التربوية ضمن حقل إدارة التعليم العالي. في اقليم كوردستان- العراق.

ب- 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.

ت- إعادة تعريف التميز الأكاديمي:
تسهم الدراسة في تقديم فهم أوسع للتميز الأكاديمي، لا بوصفه حصيلة لمؤشرات تقويم الأداء فحسب، بل كنتيجة لتراكم استراتيجيات تطويرية مستدامة تقودها المؤسسة من خلال الانفتاح على تجارب الآخرين (B.M) وتطويعها محليا.

دور السياق المؤسسي في فاعلية النماذج الإدارية:
كشفت الفروقات بين جامعتي دهوك وزاخو أن فعالية أي نموذج إداري حديث يرتبط بالسياق التنظيمي والثقافي للمؤسسة التعليمية، مما يدعو إلى مراعاة البعد الثقافي والمؤسسي عند نقل أو تطبيق أدوات الجودة والتميز.

ث- مفهوم المقارنة المرجعية كنقلة نوعية في التعليم العالي:
تظهر نتائج البحث أن المقارنة المرجعية، حين يتم تفعيلها كأداة استراتيجية وليس فقط تقنية، تمثل نقلة نوعية في طريقة تفكير مؤسسات التعليم العالي في تحسين أدائها هذا يعيد تعريف العلاقة بين الجامعات والبيئة التنافسية الأكاديمية.

ج- فرضيات الارتباط:
بينت نتائج التحليل الاحصائي انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات المقارنة المرجعية والتميز الأكاديمي على مستوى الجامعتين المبحوثتين وبمستويات معنوية جيدة.

ح- فرضيات التأثير المباشر:
تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود تأثير معنوي لمتطلبات المقارنة المرجعية في تحقيق التميز الأكاديمي، وكانت نتائج التأثير في جامعة دهوك اعلى من قيم التأثير في جامعة زاخو.

خ- فرضية التباين:
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

ثانياً: التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

١- تطوير سياسات مؤسسية مرنة وشاملة تفعل العلاقة التبادلية بين التقييمات الخارجية (مثل المقارنة المرجعية) وخطط التحسين الذاتي داخل الجامعة.
٢- 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.
٣- توطين مفاهيم الجودة والتميز الأكاديمي من خلال دمجها في الثقافة المؤسسية والأنظمة الإدارية والتعليمية، وليس باعتبارها مشاريع وقتية أو ردود أفعال لضغوط خارجية.
٤- ربط سياسات الجودة والتميز الأكاديمي بمخرجات التعليم قبل الجامعي، من خلال التنسيق بين وزارتي التعليم العالي والتربية لتوحيد التوجهات نحو الجودة، وبناء مسارات انتقال مرنة بين المراحل.
٥- اعتماد منصات إلكترونية تشاركية بين الجامعات في الإقليم لتبادل البيانات حول الأداء الأكاديمي والإداري، مما يسهل المقارنة المرجعية في الزمن الحقيقي.
٦- توجيه الدعم المالي نحو مبادرات البحث التطبيقي في مجال إدارة الجودة والتميز الأكاديمي، بما يعزز من قدرة الجامعات على الابتكار المؤسسي.
٧- ان تستفاد جامعة دهوك من نقاط قوتها في المقارنة وخاصة في مجال العلاقة والتاثير بين المتغيرات فضلا عن الافضلية في تفاعل المقارنة المرجعية مع التميز.

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

١- إجراء دراسة مماثلة في المعاهد الفنية وعلى مستوى إقليم كوردستان، لرصد الفروقات في مخرجات الجودة والتميز.
٢- تنفيذ دراسة على مؤسسات التعليم العام في إقليم كوردستان، لقياس مدى جاهزيتها لتبني ممارسات الجودة والتميز.
٣- إجراء دراسة حول مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لمفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة الثلاثة.
٤- إجراء دراسة عن مدى وعي القيادات الجامعية بأهمية تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي الدولية ودورها في تحسين جودة التعليم وتحقيق التميز الأكاديمي.
٥- دراسة أهم المعوقات التي تحول دون تبني المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي في الإقليم، مع اقتراح حلول عملية لمعالجتها.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

١- ابو نعير، نذير سيحان، و خليل، محمد ابراهيم، وال كرم، مفرح، و البدوي، امل السيد،(٢٠١٦)، **تصور مقترح لبرامج الدراسات العليا بكلية التربية في جامعة الملك خالد في ضوء مؤشرات الجودة النوعية والتميز**، مجلة دراسات العلوم التربوية، جامعة الاردن، المجلد (٤٣)، العدد (٢).

٢- احمد، ئةنين عارف، (٢٠٢٢)، **دور المقدرات الريادية في تحقيق ابعاد جودة التعليم العالي من خلال الدور الوسيط والمعدل للتعاون الاستراتيجي، دراسة استطلاعية وتحليلية لاراء عينة من القيادات الاكاديمية في الجامعات الخاصة في امارة الشارقة بدولة الامارات العرابية المتحدة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كوردستان – العراق.

٣- اسماعيل، عبدالوهاب عراك، و حسين، احمد علي،(٢٠٢٢)، **دعم الادارة العليا ودوره في دعم التخطيط الاستراتيجي الاستثماري، دراسة ميدانية لاراء الملاكات التدريسية في عدد من كليات جامعة تكريت**، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، المجلد (٣)، العدد (٢).

٤- الاسمر، منى بن حسن حسين (٢٠٢٠)، **درجة الحاجة الى التوجهات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التميز الاكاديمي لجامعة ام القرى في ضوء نموذج التوجهات الاستراتيجية للجامعة المتميزة لال زاهر السلاطين**، مجلة العلوم التربوية، العدد (٢٤)، الجزء (١).

٥- اوزى، محمد علي (٢٠٠٥)، **المهارات والتطور المهني للطالب الجامعي**، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦- بانه صوري، عدنان احمد محمد عبدالله،(٢٠٢٣)، **الدور المعدل والوسيط للتصميم الريادي في العلاقة التاثيرية بين المعمارية الاستراتيجية والتميز الاستراتيجي، "دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية في عدد من وزارات حكومة اقليم كوردستان / العراق"**، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، قسم ادارة الاعمالن كلية الادارة والاقتصاد، جامعة دهوك.

٧- بن سمشة، امال،(٢٠١٨)، **الاداء البشري بالادارة المحلية**، جامعة محمد بن الشريف نساعديه، الجزائر، الكتاب الأكاديمي، ط١، عمان - الاردن.

٨- البندري، احمد محمد، وطعيمة، رشدي، (٢٠٠٨)، **التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير**، ط١، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، مصر.

٩- بوهالي، رتيبة، و بلالطة، مبارك (٢٠١٨)، **نموذج مقترح للمقارنة المرجعية في الجودة للجامعات العربية: دراسة مقارنة بين جامعة جيجل الجزائرية والجامعة الاردنية، المجلة العربية للادارة**، المجلد(٣٨)، العدد(٣).

١٠- بيومي، ولاء محمود عبدالله، وعبدالوهاب، ايمان جمعة محمد،(٢٠١٨)، **تصور مقترح لتطوير الدراسات العليا بقسم اصول التربية كلية التربية جامعة بنها في ضوء فلسفة التميز الاكاديمي**، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد(١)، المجلد(٣٣).

١١- الجبوري، ميسر ابراهيم احمد،(٢٠٢١)، **ادارة الجودة المعاصرة، " جوانب نظرية وتطبيقات"**، ط١، مكتبة دجلة، بغداد، العراق.

١٢- الجميلي، سمير(٢٠٢٠)، **الطريق للتميز الاكاديمي في التصنيفات العالمية للجامعات**، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثالث لمركز البيان للدراسات والتخطيط المنعقد في بغداد – العراق تحت عنوان: " التعليم العالي في العراق: مقاربات نقدية ورؤى استشراقية".

١٣- حسام الدين، مها، وخطاب، عايدة،(٢٠١٩)، **التميز الاكاديمي والتحول القمي في اطار رؤية مصر٢٠٣٠**، المؤتمر السنوي (١٤)، كلية التجارة، جامعة عين شمس،(٧) ديسمبر.

١٤- حسانين، عبدالرحيم محمد عبدالرحيم،(٢٠١٨)، **المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الاداء المؤسسي في المنظمات العامة**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد(٢)، العدد (٨).

١٥- حياصات، اياد بشير، و الرواشدة، فراس محمد، و الرواشدة،هبة سليمان، و الرواشدة، محمد سليمان(٢٠٠٩)، **محددات الاداء الأكاديمي لطلاب جامعات جنوب الاردن**، مجلة التربية، جامعة الازهر، العدد(١٤٣)، ج (٢).

١٦- خوقير، مهابنت جميل، (٢٠١٧)، مستوى التميز في اداء اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبنات، جامعة الملك عبدالعزيز، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، العدد (٨٤).

١٧- الخياط، سارية دلهم احمد، والراوي، صفوان ياسين حسن، (٢٠٢٤)، دور المقارنة المرجعية في تطبيق معايير جودة التعليم، ط دراسة تحليلية في مديرية تربية محافظة نينوى"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(١٦)، العدد(٥١).

١٨- الدقن، احمد السيد،(٢٠١٥)، المقارنة المرجعية واهميتها للادارة المحلية العربية، مقالات عامة، دار ناشري للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

١٩- دولي، سعاد، وسليمان، الياس، وبن سالم، عبدالحكيم،(٢٠١٨)، أثر اساليب التميز التنظيمي على الاداء السياقي، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، الجزائر، المركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصواف/ مسلية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، العدد(٦).

٢٠- رانيا، ولنان، و شيماء، مشارة،(٢٠٢١)، استخدام النموذج الاوروبي للتميز في تقيم أداء مؤسسات التعليم العالي، " دراسة مقارنة بين جامعة سكيكدة وجامعة قسنطينة٢" ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، الجزائر.

٢١- السامرائي، برهان الدين حسين، (٢٠١٢)، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية.

٢٢- السعيد، عثمان(٢٠١٩)، رؤية لتميز طلاب كليات التربية، المؤتمر العلمي الثاني لمتطلبات التميز بكليات التربية بالجامعات المصرية في ضوء (٢٠٣٠).

٢٣- الشباني، محمي سامي محمد،(٢٠١١)، استخدام مدخل ادارة التكلفة لخدمة صنع القرار في شركات التأمين " دراسة تطبيقية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حلون، كلية التجارة وادارة الاعمال، مصر.

٢٤- الشعباني، صالح ابراهيم يونس، والصبيحي، فائز هليل، وحسين، عبدالسلام علي(٢٠١٩)، استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية، مجلة كلية المعرف الجامعة، المجلد(٢٨)، العدد(١).

٢٥- الشمري، عادل بن عايد، والغامدي، مشاعل بنت علي،(٢٠٢٠)، ادارة التميز في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن وسُبل تطويرها في ضوء النموذج الاوروبي-EFQM-، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد(٤٧)، العدد(٢).

٢٦- الصغير، احمد،(٢٠٠٥)، التعليم الجامعي في الوطن العربي، تحديات الواقع ورؤى المستقبل، ط١، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

٢٧- صوام، راضية(٢٠١٧)، التمكين كمدخل استراتيجي لتحقيق اللتميز في الاداء بين اعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر رؤساء الاقسام " دراسة على عينة من جامعات شرق الجزائر، دراسات جامعة عمار ثليجي الاغواط، العدد(٥٠).

٢٨- العاني، مزهر شعبان، وجواد، شوقي ناجي، وارشيد، حسين عليان، وحجازي، هيثم علي،(٢٠١٠)، ادارة المشروعات الصغيرة،" منظور ريادي تكنولوجي"، ط١، دار صفار للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٢٩- عجال، عدالة، وبختة، بطاهر(٢٠١٨)، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الاداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة ميتجي ومصنع الحليب بمستغانم، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، المانيا.

٣٠- العجمي، محمد عبدالسلام، وداود، السيد خير عبدالرؤوف، ونور، حسين محمد(٢٠٢٠)، متطلبات تحقيق التميز في التعليم الجامعي الازهري على ضوء التوجهات المعاصرة، مجلة التربية، جامعة الازهر، كلية التربية بالقاهرة، العدد(١٨٨)، الجزء(٥).

٣١- العجمي، محمد عبدالسلام، وداود، السيد خير عبدالرؤوف، ونور، حسين محمد(٢٠٢٠)، متطلبات تحقيق التميز في التعليم الجامعي الازهري على ضوء التوجهات المعاصرة، مجلة التربية، جامعة الازهر، كلية التربية بالقاهرة، العدد(١٨٨)، الجزء(٥).

٣٢- عزازي، عبدالله محمد عبدالله، ومسيل، محمود عطا محمد علي، وعتريس، محمد عيد،(٢٠١٨)، تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في ضوء النماذج العالمية للتميز المدرسي، مجلة كلية جامعة بنها، المجلد(٦)، العدد(١١٦).
٣٣- عطياني، مراد سليم، ونور،عبدالناصر ابراهيم،(٢٠١٤)، اثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات،" دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية في الاردن"، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد(١٠)، العدد(٢).
٣٤- عكروش، مأمون نديم، وعكروش، سهير نديم،(٢٠٠٤)، مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٣٥- علي، افان يوسف حجي، (٢٠١٤)، دور مكونات الريادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد جودة التعليم العالي، " دراسة ميدانية لاراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الاهلية في اقليم كوردستان العراق"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم التجارية والمصرفية، فاكولتي العلوم الانسانية، جامعة زاخو، اقليم كوردستان - العراق.
٣٦- العلي، علي محمد سعيد،(٢٠١٦)، متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(٥)، العدد (٩).
٣٧- علي، مظفر حمد، و صادق، زانا مجيد، وابراهيم، سميرة على(٢٠١٧)، تحقيق الفاعلية المنظمة من خلال تقنية المقارنة المرجعية " دراسة تحليلية لاراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة اللبنانية الفرنسية، اقليم كوردستان، مجلة قه لاى زانيت العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية، المجلد(٢)، العدد(٤).
٣٨- علي، نهاد عصام،(٢٠٢٣)، استخدام اسلوب المقارنة المرجعية في بناء مقياس للفعالية التنظيمية " دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية" مجلة معهد دلتا العالي للحاسبات بالمنصورة، المجلد(٢)، العدد(٧).
٣٩- عمر، احمد مختار،(٢٠٠٨)، معجم اللغة العربية المعاصرة،ط١، الناشر عالم الكتب، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٤٠- عياد، فاطمة مصطفى امين،(٢٠١٦)، الدور المجتمعي للجامعات في اطار المسؤولية المجتمعية، جامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الاوسط، العدد(٣٤).
٤١- غبور، اماني السي السيد،(٢٠١٧)، تصور مقترح لتحقيق التميز الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الادارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، المركز العربي للتعليم والتنمية، مستقبل التربية العربية، المجلد(٢٤)، العدد (١٠٦).
٤٢- غريبي، اسماء،(٢٠١٢)، المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، (رسالة ماجستيرغير منشورة)، كلية العلوم والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي، الجزائر.
٤٣- فخرو، عبدالناصر عبدالرحيم،(٢٠٠٩)، معايير تميز الاداء البحثي في الجامعات العربية، " دراسة تحليلية"، مجلة دراسات التعليم الجامعي، مركز نطوير التعليم الجامعي، العراق، العدد (٢٠).
٤٤- كاظم، حاتم كريم كاظم، وموسى، ابتسام حيدر ،(2022)، استعمال تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TBM) في تقويم كفاءة أداء الوحدات الصحية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ،(18) العدد (١).
٤٥- لطفي، بشير محمد موفق، و مقدم، وهيبة،(٢٠٢١)، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية حالة: جامعة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد(١١)، العدد(١).
٤٦- مبارك، مجدي عوض،(٢٠٠٩)، الريادة في الاعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، ط١، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٤٧- محمد، عبدالفتاح جاسم زعلان،(٢٠٠٤)، دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة مقارنة بين معملي بغداد والكوفة للصناعات الجلدية"،(رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء- العراق.
٤٨- المصري، نضال، والاغا، محمد احمد عودة،(٢٠١٥)، ادارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية، " مقترح تطبيقي تنموي استراتيجي"، مجلة عمران للعلوم الاجتماعية والانسانية، المركز العربي للابحاث والدراسات ودراسة السياسة، قطر، المجلد(٤)، العدد(١٣).
٤٩- المطاعني، باسمة بنت علي(٢٠٢١)، اثر المقارنة المرجعية على الاداء الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسات التعليم العالي العمانية، (رسالة ماجستير غير منشورة) في ادارة الاعمال، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
٥٠- منديل، عبدالجبار،(٢٠٠٢)، اسس التسويق الحديث، ط١، دار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٥١- الموسوي، لمياء علي ابراهيم،(٢٠١٢)، أثر ابعاد ادارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون،" دراسة تحليلية لاراء مديري عينة من المصارف العراقية الحكومية والاهلية"،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية.
٥٢- النجار، مرفت عاطف(٢٠٢٢)، التميز الاكاديمي وتوكيد الذات المهنية وعلاقتهما بالكفاءة الذاتية لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة الاقصى، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد(١٣)، العدد(٣٩).
٥٣- وهبة، زين العابدين محمد علي(٢٠٢٢)، الاسهام النسبي لابعاد التميز الاكاديمي في التنبؤ بالكفاءة الذاتية المدركة للتعلم لدى لعضاء هيئة التدريس بكلية التربية في ضوء المعايير الدولية، مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الازهر، العدد(١٩٦)، الجزء(١).

ثانياً: المصادر العربية مترجمة

1- Abu Nair, Nadheer Seihan, Khalil, Mohammed Ibrahim, Al-Karam, Mufreh, & Al-Badawi, Amal Al-Sayyid (2016). A Proposed Vision for Graduate Programs at the College of Education at King Khalid University in Light of Qualitative Quality Indicators and Excellence. *Dirasat: Educational Sciences*, University of Jordan, Vol. 43, No. 2.
2- Ahmed, Azin Arif (2022). The Role of Entrepreneurial Capabilities in Achieving Dimensions of Higher Education Quality through the Mediating and Moderating Role of Strategic Cooperation: An Exploratory and Analytical Study of the Opinions of a Sample of Academic Leaders in Private Universities in the Emirate of Sharjah, UAE. (Unpublished Master's Thesis), Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Duhok, Kurdistan Region – Iraq.
3- Ajal, Adala & Bakhta, Btaher (2018). Benchmarking as an Approach to Improving the Organizational Performance of Economic Institutions: A Case Study of Mitidji Corporation and the Milk Factory in Mostaganem. *Human Resource Development Journal for Studies and Research*, Arab Democratic Center, Berlin, Germany.
4- Akroush, Mamoun Nadim & Akroush, Suhair Nadim (2004). *An Integrated and Modern Strategic Approach*. 1st ed., Wael Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
5- Al-Ajmi, Mohammed Abdul Salam; Dawood, Al-Sayed Khair Abdulraouf; & Nour, Hussein Mohammed (2020). Requirements for Achieving Excellence in Al-Azhar University Education in Light of Contemporary Trends. *Journal of Education*, Faculty of Education, Al-Azhar University, Cairo, Issue 188, Part 5.

6- Al-Ajmi, Mohammed Abdul Salam; Dawood, Al-Sayed Khair Abdulraouf; & Nour, Hussein Mohammed (2020). Requirements for Achieving Excellence in Al-Azhar University Education in Light of Contemporary Trends. *Journal of Education*, Faculty of Education, Al-Azhar University, Cairo, Issue 188, Part 5.
7- Al-Ali, Ali Mohammed Saeed (2016). Requirements for Achieving Organizational Excellence in Secondary Schools in Taif Governorate from the Perspective of Their Leaders. *International Specialized Educational Journal*, Vol. 5, No. 9.
8- Al-Ani, Muzhir Shaaban; Jawad, Shawqi Naji; Arshid, Hussein Alian; & Hijazi, Haitham Ali (2010). *Small Project Management: A Technological Entrepreneurial Perspective*. 1st ed., Safar Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
9- Al-Asmar, Mona bin Hassan Hussein (2020). The Degree of Need for Strategic Orientations Required to Achieve Academic Excellence at Umm Al-Qura University in Light of the Strategic Orientations Model for the Distinguished University by Al-Zahir Al-Salateen. *Journal of Educational Sciences*, No. 24, Part 1.
10- Al-Bandari, Ahmed Mohammed & Taima, Rushdi (2008). *University Education between Monitoring Reality and Development Visions*. 1st ed., Dar Al-Fikr Al-Arabi for Printing and Publishing, Cairo, Egypt.
11- Al-Daqn, Ahmed Al-Sayyid (2015). *Benchmarking and Its Importance for Arab Local Administration*. Dar Nashiri for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.
12- Ali, Afan Yousif Haji (2014). The Role of Strategic Entrepreneurship Components in Achieving the Dimensions of Higher Education Quality: A Field Study of the Opinions of Administrative Leaders in a Sample of Private Universities in the Kurdistan Region of Iraq. (Unpublished Master's Thesis), Department of Commercial and Banking Sciences, Faculty of Humanities, University of Zakho, Kurdistan Region – Iraq.
13- Ali, Mudhafar Hamad; Sadiq, Zana Majeed; & Ibrahim, Samira Ali (2017). Achieving Organizational Effectiveness through the Benchmarking Technique: An Analytical Study of the Opinions of Faculty Members at the Lebanese French University in the Kurdistan Region. *Qalaai Zanist Scientific Journal*, Lebanese French University, Vol. 2, No. 4.
14- Ali, Nihad Issam (2023). Using the Benchmarking Method in Building a Scale for Organizational Effectiveness: A Comparative Study between Public and Private Universities in Dakahlia Governorate. *Journal of Delta Higher Institute for Computers in Mansoura*, Vol. 2, No. 7.
15- Al-Jubouri, Maysar Ibrahim Ahmed (2021). *Contemporary Quality Management: Theoretical Aspects and Applications*. 1st ed., Dijla Library, Baghdad, Iraq.
16- Al-Jumaili, Samir (2020). The Road to Academic Excellence in Global University Rankings. Paper presented at the Third Annual Conference of Al-Bayan Center for Studies and Planning, Baghdad, Iraq.
17- Al-Khayyat, Saria Dalham Ahmed & Al-Rawi, Safwan Yassin Hassan (2024). The Role of Benchmarking in Implementing Educational Quality Standards: An Analytical Study in the Directorate of Education of Nineveh Governorate. *Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 16, No. 51.
18- Al-Masri, Nidal & Al-Agha, Mohammed Ahmed Ouda (2015). Human Talent Management in Palestinian Universities: A Developmental Strategic Applied Proposal. *Omran Journal for Social and Human Sciences*, Arab Center for Research and Policy Studies, Qatar, Vol. 4, No. 13.
19- Al-Mousawi, Lamia Ali Ibrahim (2012). The Impact of Total Quality Management Dimensions and Benchmarking in Improving Customer Service: An Analytical Study of the Opinions of Managers in a Sample of Iraqi Public and Private Banks. (Unpublished Master's Thesis), University of Karbala, College of Administration and Economics, Department of Financial and Banking Sciences.
20- Al-Muta'ani, Basma bint Ali (2021). The Impact of Benchmarking on Job Performance among Employees in Omani Higher Education Institutions. (Unpublished Master's Thesis), Business Administration, College of Business Administration, A'Sharqiyah University, Sultanate of Oman.
21- Al-Najjar, Mirfat Atef (2022). Academic Excellence and Professional Self-Assertion and Their Relationship with Self-Efficacy among Faculty Members at Al-Aqsa University. *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, Vol. 13, No. 39.
22- Al-Saeed, Othman (2019). A Vision for the Excellence of Students in Faculties of Education. Second Scientific Conference on the Requirements of Excellence in Faculties of Education in Egyptian Universities in Light of Vision 2030.
23- Al-Saghir, Ahmed (2005). *University Education in the Arab World: Challenges of Reality and Future Visions*. 1st ed., Alam Al-Kutub, Cairo, Egypt.
24- Al-Samarrai, Burhan Al-Din Hussein (2012). The Role of Leadership in Implementing the Foundations and Principles of Total Quality Management. (Unpublished Master's Thesis), Arab British Academy for Higher Education, Saudi Arabia.
25- Al-Shaabani, Saleh Ibrahim Younis; Al-Subaihi, Faiz Halil; & Hussein, Abdul Salam Ali (2019). The Use of Benchmarking Technique in Evaluating University Education Performance: An Applied Study on a Sample of Iraqi Universities. *Journal of Al-Maaref University College*, Vol. 28, No. 1.
26- Al-Shabani, Mohami Sami Mohammed (2011). Using the Cost Management Approach to Support Decision-Making in Insurance Companies: An Applied Study. (Unpublished Master's Thesis), Helwan University, Faculty of Commerce and Business Administration, Egypt.

27- Al-Shammari, Adel bin Ayed & Al-Ghamdi, Mashail bint Ali (2020). Excellence Management at Princess Nourah bint Abdulrahman University and Ways of Developing It in Light of the European Excellence Model (EFQM). *Dirasat: Educational Sciences*, Vol. 47, No. 2.
28- Atiyani, Murad Salim & Nour, Abdelnasser Ibrahim (2014). The Impact of Benchmarking on Continuous Improvement of Product and Process Quality: A Field Study on Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, Vol. 10, No. 2.
29- Ayad, Fatima Mustafa Amin (2016). The Societal Role of Universities within the Framework of Social Responsibility. *Middle East Research Journal*, Ain Shams University, Issue 34.
30- Azazi, Abdullah Mohammed Abdullah; Musil, Mahmoud Atta Mohammed Ali; & Otriss, Mohammed Eid (2018). A Proposed Vision for Organizational Excellence in Egyptian Schools in Light of Global Models of School Excellence. *Journal of Benha University College*, Vol. 6, No. 116.
31- Bana Suri, Adnan Ahmed Mohammed Abdullah (2023). The Moderating and Mediating Role of Entrepreneurial Design in the Influential Relationship between Strategic Architecture and Strategic Excellence: An Exploratory Study of the Opinions of Administrative Leaders in Several Ministries of the Kurdistan Regional Government – Iraq. (Unpublished PhD Dissertation), Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Duhok.
32- Bayoumi, Walaa Mahmoud Abdullah & Abdelwahab, Iman Gomaa Mohammed (2018). A Proposed Vision for Developing Graduate Studies in the Department of Foundations of Education, Faculty of Education, Benha University, in Light of the Philosophy of Academic Excellence. *Journal of the Faculty of Education*, Menoufia University, Vol. 33, No. 1.
33- Ben Samsha, Amal (2018). *Human Performance in Local Administration*. Mohamed Ben Cherif Nsaadia University, Algeria. Academic Book, 1st ed., Amman, Jordan.
34- Bouhali, Ratiba & Bilalta, Mubarak (2018). A Proposed Benchmarking Model for Quality in Arab Universities: A Comparative Study between Jijel University (Algeria) and the University of Jordan. *Arab Administrative Journal*, Vol. 38, No. 3.
35- Douli, Souad; Suleiman, Elias; & Ben Salem, Abdelhakim (2018). The Impact of Organizational Excellence Methods on Contextual Performance. *Journal of Finance and Business Economics*, Algeria, No. 6.
36- Fakhro, Abdulnasser Abdulrahim (2009). Standards of Research Performance Excellence in Arab Universities: An Analytical Study. *Journal of University Education Studies*, Center for the Development of University Education, Iraq, Issue 20.
37- Ghabour, Amani Al-Sayed Al-Sayed (2017). A Proposed Vision for Achieving Strategic Excellence in Administrative Decision-Making in Egyptian Universities in Light of the Knowledge Economy Approach. *Future of Arab Education Journal*, Arab Center for Education and Development, Vol. 24, No. 106.
38- Ghribi, Asma (2012). Benchmarking as a Tool to Activate the Competitive Ability of the Institution. (Unpublished Master's Thesis), Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Department of Management Sciences, Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi, Algeria.
39- Hassanein, Abdelrahim Mohammed Abdelrahim (2018). Benchmarking as an Approach to Developing Institutional Performance in Public Organizations. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, Vol. 2, No. 8.
40- Hayasat, Iyad Bashir; Al-Rawashdeh, Firas Mohammed; Al-Rawashdeh, Hiba Suleiman; & Al-Rawashdeh, Mohammed Suleiman (2009). Determinants of Academic Performance among Students of Southern Jordan Universities. *Journal of Education*, Al-Azhar University, No. 143, Part 2.
41- Hossam El-Din, Maha & Khattab, Aida (2019). Academic Excellence and Summit Transformation within the Framework of Egypt Vision 2030. 14th Annual Conference, Faculty of Commerce, Ain Shams University, December 7.
42- Ismail, Abdulwahab Arrak & Hussein, Ahmed Ali (2022). Top Management Support and Its Role in Supporting Strategic Investment Planning: A Field Study of the Opinions of Faculty Members in Several Colleges of Tikrit University. *Journal of Economic and Management Research*, Vol. 3, No. 2.
43- Kazim, Hatem Karim Kazim & Mousa, Ibtisam Haider (2022). The Use of Time-Based Benchmarking (TBM) Technique in Evaluating the Efficiency of Health Unit Performance. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 18, No. 1.
44- Khoqair, Maha bint Jamil (2017). The Level of Excellence in the Performance of Female Faculty Members at the College of Education for Girls, King Abdulaziz University. *Arab Studies in Education and Psychology*, No. 84.
45- Lutfi, Bashir Mohammed Muwafaq & Mokaddam, Wahiba (2021). The Use of Benchmarking to Develop University Curricula: The Case of the Applied Science University in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Strategy and Development*, Vol. 11, No. 1.
46- Mandil, Abduljabbar (2002). *Principles of Modern Marketing*. 1st ed., International Scientific House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
47- Mohammed, Abdul Fattah Jasim Zaalan (2004). The Role of Benchmarking in Achieving Competitive Advantage: A Comparative Study between Baghdad and Kufa Leather Industries Factories. (Unpublished Master's Thesis), Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq.
48- Mubarak, Magdy Awad (2009). *Entrepreneurship in Business: Concepts, Models and Scientific Approaches*. 1st ed., Modern Books World for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

49- Omar, Ahmed Mukhtar (2008). *Dictionary of Contemporary Arabic Language*. 1st ed., Alam Al-Kutub Publishing House, Riyadh, Saudi Arabia.
50- Ozy, Mohammed Ali (2005). *Skills and Professional Development of University Students*. 1st ed., Dar Safaa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
51- Rania, Walnan & Shaimaa, Meshara (2021). Using the European Excellence Model in Evaluating the Performance of Higher Education Institutions: A Comparative Study between Skikda University and Constantine 2 University. (Unpublished Master's Thesis), Faculty of Economic Sciences and Management Sciences, Algeria.
52- Swam, Radia (2017). Empowerment as a Strategic Approach to Achieve Excellence in Performance among Faculty Members from the Perspective of Department Heads: A Study of a Sample of Universities in Eastern Algeria. *Studies of Amar Telidji University*, No. 50.
53- Wahba, Zain Al-Abidin Mohammed Ali (2022). The Relative Contribution of the Dimensions of Academic Excellence in Predicting the Perceived Self-Efficacy of Learning among Faculty Members at the Faculty of Education in Light of International Standards. *Journal of Education*, Faculty of Education, Al-Azhar University, Cairo, Issue 196, Part 1.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

1- Boonstra, A. (2013). How do top managers support strategic information system projects and why do they sometimes withhold this support? International Journal of Project Management, 31.
2- Brilman, J. (2001). Les meilleures pratiques de management : Au cœur de la performance (3e éd.). Paris, France : Éditions d'Organisation.
3- Denis, D., & Denis, D. (1995). Performance changes following top management dismissals. Journal of Finance, 50.
4- Drott, C. M. (1995). Reexamining the role of conference papers in scholarly communication. Journal of the American Society for Information Science.
5- Faraj, S. I. (2018). Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University Education College. International Journal of Education & Literacy Studies, ISSN: 2202-9478. Australian International Academic Centre PTY LTD. Open Access under CC BY license.
6- Harrington, H. J., & Harrington, J. S. (1996). High performance benchmarking: 20 steps to success. McGraw-Hill, New York.
7- Ibrahim Ali Abushaiba, & Yuserrie Zainuddin. (2012). Effect of benchmarking of performance measurement system on low-cost advantage and performance: A conceptual paper. International Journal of Business and Social Science, 3(11).
8- Kother, V. (2009). Achieving Academic Excellence. Articles Gratuits. Com – Free Articles. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Vijay_Kothari/publication
9- Kumarm, P., et al. (2020). Impact of accreditation on quality and excellence of higher education institutions. Investigation Operational, 41(2).
10- Rabaa'i, A. A., & Rababaah, A. R. (2016).The use of course benchmarking technique (CBT) to assess students' outcomes for ABET accreditation.In H. R. Arabnia & L. A. Deligiannidis (Eds.), Proceedings of the 2016 International Conference on Frontiers in Education: Computer Science and Computer Engineering (FECS'16) (pp. 263–269). The Steering Committee of The World Congress in Computer Science, Computer Engineering and Applied Computing (WorldComp).
11- Resnick, L. (2019). Benchmarking Education Standards. Educational Evaluation and Policy Analysis, 17(4).
12- Ross, J. E. (1995). Total quality management: Text, cases and readings (1st ed.). Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
13- Svenson, F., Chaudhuri, H. R., Das, A., & Launer, M. (2021). Decision making style and trusting stance at the workplace: a socio-cultural approach. TUDpress.