

نظام المقارنات المرجعية بالجامعة

سلسلة ثقافة التطوير والجودة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تقديم



تعد عملية نشر وترسيخ ثقافة التطوير والجودة أحد الأعمدة الرئيسة الداعمة للاستمرار في تنفيذ عمليات التطوير والجودة وقطف ثمارها؛ وتحصد المؤسسات مكاسب عديدة حين يصبح التطوير عملية مستمرة والجودة نهجاً ثابتاً تلتزم به في كافة عملياتها، وتسعى وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير ممثلة في عمادة التطوير والجودة إلى اتخاذ التدابير التي من شأنها أن تدعم ذلك، وتستخدم الوسائل المتعددة التي تنشر من خلالها الأطر العلمية التي توفر لكافة المستهدفين المعرفة اللازمة التي تُعينهم على المضي قدماً في ركب التطوير والجودة، والاستفادة من نتائجها، مما ينعكس إيجاباً على تحسين بيئة العمل وجودة كافة مخرجاته، ومن هذا المنطلق حرصت عمادة التطوير والجودة على إصدار سلسلة ثقافة التطوير والجودة، وتوظيفها لتحقيق أهداف متعددة، خاصة وأن العمادة تضطلع بدور كبير، حيث تتولى مسؤولية دعم الحراك التطويري للجامعة من خلال إدارتها لعملية التطوير والجودة في وحدات الجامعة، والتزاماً منها برؤيتها المتمثلة في قيادة المنظومة التعليمية نحو التميز في الأداء على المستوى الإقليمي، وتنفيذاً لرسالتها المتمثلة في تعزيز إدارة الجودة والتخطيط والمعلومات ودعم إدارة الأداء من خلال التحول التقني لتحقيق رؤية الجامعة وفق الخطة الاستراتيجية KSU2030.

وانني على ثقة أن هذه الجهود المباركة وبرعاية من معالي مدير الجامعة الأستاذ الدكتور بدران بن عبد الرحمن العمر ستدعم سعي الجامعة لبلوغ رؤيتها، ومن ثم تعضد جهود الدولة - وفقها الله - للمضي بخطوات وثقة نحو تنفيذ رؤية المملكة 2030م.

أ.د. يوسف بن عبد العزيز
وكيل الجامعة للتخطيط والتطوير

المحتويات

4 مقدمة
5 أنواع المقارنات المرجعية
6 مناهج نظام إدارة الجودة بالجامعة
8 مؤشرات الأداء الرئيسية بجامعة الملك سعود KSU-KPIs
9 حساب قيم مؤشرات الأداء الرئيسية
10 بناء نظام للمقارنات المرجعية بجامعة الملك سعود
10 أ. تحديد الحاجة إلى بناء النظام
12 ب. تحديد ضوابط اختيار الجامعات المرجعية
13 ج. الاختيار المبدئي للجامعات المرجعية
14 د. الاختيار النهائي للجامعات المرجعية
15 هـ. اختبار فاعلية المقارنات المرجعية التي تم اختيارها
17 و. نموذج المقارنات المرجعية
19 الدروس المستفادة
21 التوصيات
22 المراجع

نظام المقارنات المرجعية بالجامعة

يحدد موقع الأداء الجامعي بين القرناء من المؤسسات التعليمية ،
ويسهم في إقتباس أفضل الممارسات العالمية.

مقدمة

المقارنة المرجعية ليست فكرة حديثة، فقد ذكر أن رجل الصناعة الإنجليزي فرانسيس لويل قد قام في بداية القرن التاسع عشر بدراسة أفضل الطرق التي تستخدم في معامل الطحين بغرض الوصول إلى أفضل الأساليب. وقد اهتمت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعملية المقارنة المرجعية لزيادة جودة منتجاتها، ثم تلتها الولايات المتحدة الأمريكية، خاصة شركة زيروكس التي كانت من رواد هذه المقارنات المرجعية، أما أوروبا فقد انتشر فيها أسلوب المقارنة المرجعية بطريقة علمية في أوائل التسعينيات. فعلى سبيل المثال، فإن رئيس الوزراء البريطاني جون ميجور قد قدم ميثاق المواطن Citizen` Charter في عام (1991م)، كما تم تخصيص جائزة في الولايات المتحدة الأمريكية لهذا الغرض وهي Benchmarking Malcom Baldrige Award والتي أدت إلى تحسين السلع والخدمات من خلال الشراكة بين الحكومة وقطاع الأعمال [1].

يعود أصل المقارنة المرجعية إلى المساحة، حيث كانت تستخدم نقاطاً مرجعية Reference Points أو إضافياً Benchmarks تنسب إليها الارتفاعات [2]. إن المقارنة المرجعية عبارة عن مقاييس أداء نوعية وكمية لتلبية والتفوق على توقعات المتفاعلين (أصحاب المصلحة) [3]. وهي عملية تعلم لأفضل الممارسات سواء من المنظمات المنافسة أو غير المنافسة [4].

كما تعتبر المقارنة المرجعية عملية مستمرة ولا ينبغي أن تتوقف، وهي تركز على أمرين، الأول وهو كيف أصبح الآخرون الأفضل، والثاني كيف نكون أفضل. وذكر كذلك أن المقارنة المرجعية لها فوائد عدة منها التركيز على المنافسة الخارجية، تخليق أفكار جديدة، البحث عن الجديد من الأفكار والتوجهات، إحداث التحسين المستمر [5].

أنواع المقارنات المرجعية

هناك أكثر من نوع للمقارنات المرجعية، الأول: المقارنة المرجعية الداخلية والتي تتم داخل المؤسسة نفسها لتوضح الوظائف وأداء العمليات نسبة إلى بعضها البعض. أما المقارنة المرجعية الخارجية فقد تكون تنافسية أو غير تنافسية. ونجد أن المقارنة التنافسية تقارن المؤسسة نفسها مع قرنائها في نفس الصناعة أو النشاط [6]، أما المقارنة المرجعية غير التنافسية فتقوم بها المؤسسات بغرض التعلم من مؤسسات أخرى في الممارسات الجيدة، مثل التدريب والتوزيع وغيرها. وهناك مصطلحات ذات صلة تستخدم في مجال المقارنات المرجعية مثل المقارنة الاستراتيجية والمقارنة العامة والمقارنة الوظيفية، وغيرها والتي تصب جميعها في المقارنات التنافسية وغير التنافسية.

وتعتبر المقارنة المرجعية النشاط الذي تقوم به المنظمة لتقبل من خلاله - بتواضع - حقيقة أن هناك من يقوم بنشاط وبعملية بأسلوب أفضل منها ومحاولة التعلم من هذه المنظمة للوصول إلى نفس المستوى أو أن تتفوق عليه، وأن ذلك يتم بهدف إيجاد مداخل حديثة وأفكار جديدة [7].

وهي أحد الأنشطة المتعلقة بتحسين النوعية، وتشمل التقييم المستمر والمنتظم للمنتجات والخدمات ووظائف العمل الخاصة بالمنظمات مقابل أداء المنظمات الأخرى أو مقابل أداء الأقسام والفروع التابعة للمنظمة الواحدة والمشهود لها بالسمعة الطيبة في مجال معين [8].

وفيما يخص تطبيق المقارنات المرجعية في التعليم العالي، فإن المقارنة المرجعية تعتبر عملية إيجابية تساعد في التقويم الموضوعي لخط الأساس (تحديد القيم الأولية) وصياغة الأهداف وتتبع التحسينات والتي تؤدي إلى الابتكار بدرجة كبيرة [9]. وهناك اعتراضات على تطبيق المقارنة المرجعية في التعليم العالي، حيث يعتبرها البعض فقط إستراتيجية هامشية لتحسين العمليات الحالية، وأنها تطبق فقط على العمليات الإدارية (أو فقط على ممارسات التدريس)، وأنها تعبير لطيف عن النسخ والتقليد وتخلو من أي ابتكار، أو أن ذلك يعرض المؤسسة للضعف. وهذا الاعتراض لم يلق قبولاً واسعاً [10, 11].

مناهج نظام إدارة الجودة بالجامعة

يركز نظام جامعة الملك سعود لإدارة الجودة KSU-QMS على منهجين هما (ما) و(كيف)، حيث تم تحديد ووصف ذلك بدقة في هذا النظام. ركز المنهج الأول وهو (ما) على متطلبات نظام ضمان الجودة الداخلي، في حين ركز المنهج الثاني وهو (كيف) على الآلية التي تستخدمها الجامعة لكي تطور نظام ضمان الجودة الداخلي لكي لا يوفي فقط بمتطلبات الاعتماد (ضمان الجودة الخارجي) بل يفوقه [12, 13].

إن المنهج الأول وهو (ما) يهتم بالعمليات وفق المعايير الأساسية Standards والفرعية Criteria والنتائج وفق مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs وطرق التدقيق والتقييم، وهو متشابه في قواعده وأسسها عبر مختلف الدول والقارات. هذه المنهجية تؤدي إلى تحقيق الجودة داخل المؤسسة وتجعلها تفي بالغرض من وجودها، وتعمل كذلك على تحقيق مخرجات تعليمية مرتكزة على الطالب، دعم مصادر وتجهيزات التعلم، وتقديم خدمات مجتمعية مرتكزة على احتياجات العملاء، تحقيق رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، كما تؤدي أيضا إلى بحث علمي متميز.

المنهج الثاني وهو (كيف) يركز على كيفية تحقيق ضمان الجودة الداخلي بمؤسسات التعليم العالي لكي يتوافق مع الأسس القانونية لمعايير الاعتماد الوطنية [15 - 18]. نظام إدارة الجودة بجامعة الملك سعود لا يستوفي فقط متطلبات هيئة تقويم التعليم بل يذهب إلى أبعد من ذلك استناداً على مبدأ الـ (4As) للجودة وهو:

Audit and Assessment leading to Assurance and later Accreditation

وهذه هي شهادة استيفاء الغرض من المؤسسة التعليمية. وفي هذا الإطار، قامت جامعة الملك سعود بتطبيق معايير هيئة تقويم التعليم كأساس لمعايير نظام الجودة الداخلي لها ودمجت المعايير الخاصة بالمؤسسة والبرامج في معايير عامة قياسية وبسيطة قابلة للتطبيق على مستوى الجامعة والكليات والبرامج أو الوحدات الإدارية. كما قامت الجامعة باستخدام نظام نموذج مالكوم بالدريج [19, 20]

للتدقيق وتقويم الأداء في جميع العمليات (المعايير) من عدة جوانب وهي: المنهجية (Approach) A والتطبيق والنشر (Deployment) D والتعلم (Learning) L والتكامل (Integration) I. كما يتم تقويم النتائج بمجموعة من المؤشرات الكمية والكيفية KPIs التي تقيس مستوى الأداء (Level) Le وتتبع الأداء على فترات زمنية متعاقبة (Trend) T ومقارنة الأداء مع مؤسسات نظيرة (Comparison) C. كما يتم ربط ذلك كله بالتخطيط وإدارة نظم المعلومات على مستوى الجامعة لتحقيق التحسين المستمر والإبداع.

مؤشرات الأداء الرئيسية بجامعة الملك سعود KSU-KPIs

قامت عمادة التطوير والجودة بجامعة الملك سعود بتحديد مجموعة من مؤشرات الأداء Key Performance Indicators (KPIs) بهدف قياس الأنشطة الأساسية للجامعة. وقد تم تصنيفها إلى مجالين رئيسيين هما الداخلي والخارجي، حيث يهتم الأول بالعمليات والأنظمة التي تعمل داخل الجامعة شاملة النظم الإدارية والتعليمية والبحثية، أما الثاني فيهتم بالصورة الخارجية للجامعة كما يراها المستفيدون والمعنيون، وتشمل عناصر عدة مثل الصورة الإعلامية ومدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من الجامعة ومدى مساهمة الجامعة في حل مشكلات المجتمع والانخراط في قضاياها وغيرها من المحاور [21, 22].

حساب قيم مؤشرات الأداء الرئيسية

يتم حساب مؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً لثلاثة مستويات، الأول المستوى المؤسسي (مستوى الجامعة ككل)، أما الثاني فيتعلق بالكليات، في حين يتعلق المستوى الثالث بالبرامج الأكاديمية بالكليات. ويفترض أن تتكامل قيم المستوى الثالث لتعطي قيم المستوى الثاني، وقيم المستوى الثاني تتكامل لتعطي قيم المستوى الأول. وتركز عمادة التطوير والجودة في المرحلة الحالية، وهي مرحلة بناء نظم الجودة واختبارها وتطويرها، على المستوى المؤسسي. لذا فقد قامت العمادة بتحديد مصادر البيانات وحصر نوع هذه البيانات، والتي تمثلت في 20 جهة من الجهات المختلفة بالجامعة بإجمالي عدد 181 نوعاً من البيانات على النحو التالي [23, 24]:

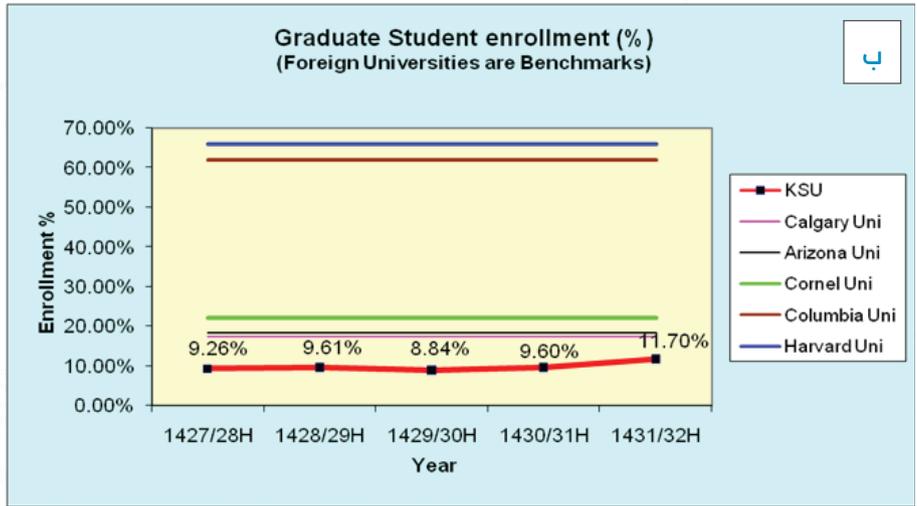
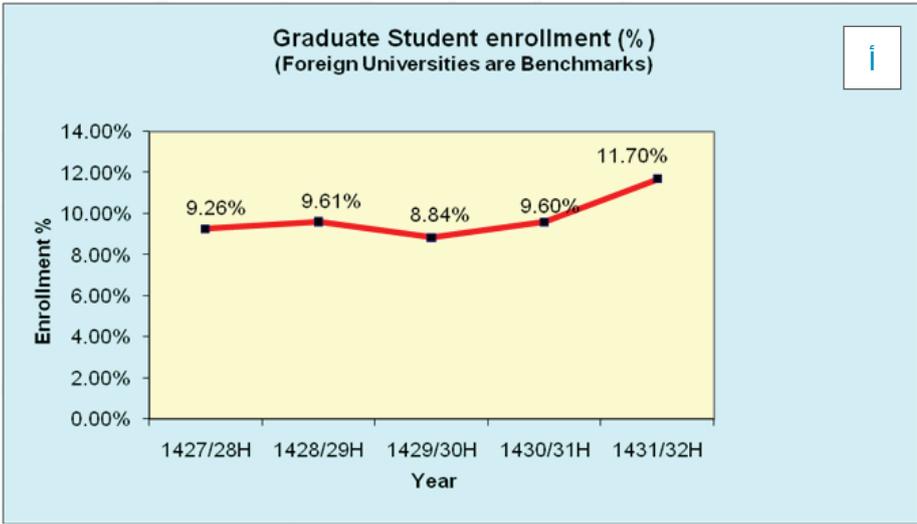
عدد البيانات المطلوبة	الجهة	عدد البيانات المطلوبة	الجهة
8	عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد	9	الإدارة العامة للأوقاف
7	إدارة العلاقات العامة	21	الإدارة المالية
3	المستشفى الجامعي	8	عمادة الدراسات العليا
4	إدارة المستودعات	31	عمادة البحث العلمي
4	إدارة المشتريات	3	عمادة التعاملات الإلكترونية

عدد البيانات المطلوبة	الجهة	عدد البيانات المطلوبة	الجهة
4	عمادة تطوير المهارات	7	عمادة التطوير
6	عمادة شؤون المكتبات	6	وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية
19	عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين	18	عمادة القبول والتسجيل
5	وحدة الاعتماد الأكاديمي - عمادة الجودة	8	إدارة القياس والأداء
3	وكالة الجامعة للمشروع	7	عمادة شؤون الطلاب

بناء نظام للمقارنات المرجعية بجامعة الملك سعود

تحديد الحاجة إلى بناء النظام

إن فعالية قيم مؤشرات الأداء وتحقيقها لنتائج ملموسة يتطلب وجود محكات للمقارنة مع قيم ومؤشرات نظيرة في جامعات مرموقة لها سمعة علمية متميزة يتم اختيارها وفق ضوابط محددة. وشكل (1) يوضح الفرق بين التعامل مع المؤشر منفرداً من ناحية، والتعامل مع المؤشر مقارنة مع مؤشرات في جامعات أخرى [25].



شكل (1) مثال يوضح أهمية المقارنات المرجعية

وبالنظر إلى الرسم البياني (أ)، بالشكل (1)، نجد أنه لا يمكن الحكم: هل هذه النسبة جيدة أم لا؟ لكن بعد إدراج قيم خاصة بجامعة مرجعية (الشكل ب) تتضح الصورة، حيث نجد أن هذه القيمة منخفضة بالنسبة لجامعة الملك سعود مقارنة بالجامعات العالمية. لذا تبرز أهمية وجود نظام للمقارنات المرجعية بالجامعة.

ب. تحديد ضوابط اختيار الجامعات المرجعية

لضمان معيارية عملية المقارنة المرجعية ولتحقيق الغاية منها، فقد تم تحديد ثمانية ضوابط لاختيار الجامعات المرجعية على النحو التالي [25]:

1. أن تقوم بالوظائف الثلاث الرئيسية (بحثية - تعليمية - خدمة مجتمع).
2. أن تكون ضمن قائمة شنغهاي (300 جامعة الأعلى).
3. أن يكون عدد الطلاب والطالبات يتراوح من 40000 إلى 70000 طالب وطالبة.
4. أن تكون شاملة للتخصصات الرئيسية في مجالات العلوم المختلفة (الطبية - التطبيقية - الإنسانية).
5. أن تمنح درجة البكالوريوس (عدد برامج البكالوريوس).
6. أن يكون التمويل الحكومي والتمويل الذاتي بها على النحو التالي:
أكثر من 40% تمويل حكومي، ومن 5 - 30% التمويل الذاتي
7. أن تكون ذات تنوع في ثقافات أعضاء هيئة التدريس (الأعضاء غير المواطنين تتراوح نسبتهم بين 25% - 55%).

8. أن تقدم بها برامج دراسات عليا (عدد برامج الدراسات العليا - نسبة طلاب الدراسات العليا إلى إجمالي الطلاب تراوح من 10 - 30%).

ج. الاختيار المبدئي للجامعات المرجعية

تم بصفة مبدئية تحديد عدد (99) جامعة تنطبق عليها الضوابط السابقة، بحيث تكون موزعة على (6) نطاقات جغرافية على النحو التالي [25]:

عدد الجامعات المرجعية حسب التوزيع الجغرافي						عدد الجامعات المرجعية	العمادة المساندة
إفريقيا	الشرق	جنوب شرق آسيا	أوروبا	أستراليا	أمريكا/ كندا		
		2	2		5	9	الخطة الاستراتيجية للجامعة (عمادة التطوير والجودة)
1		1		1	9	12	التعليم الإلكتروني
		1		1	8	10	شؤون أعضاء هيئة التدريس
		1	2	2	6	11	شؤون الطلاب
			2	1	9	12	القبول والتسجيل

عدد الجامعات المرجعية حسب التوزيع الجغرافي						عدد الجامعات المرجعية	العمادة المساندة
إفريقيا	الشرق	جنوب شرق آسيا	أوروبا	أستراليا	أمريكا / كندا		
					3	3	التعاملات الإلكترونية
		1	1		3	5	التطوير
		1	1		1	3	البحث العلمي
		2	2	1	8	13	الدراسات العليا
					11	11	شؤون المكتبات
			4		6	10	تطوير المهارات

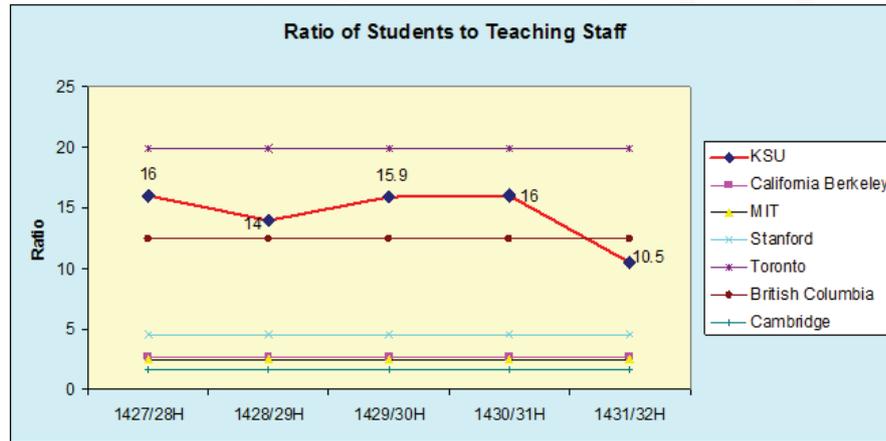
د. الاختيار النهائي للجامعات المرجعية

طلب من بعض العمادات المساندة النظر في زيادة تكرار الجامعات المرجعية التي تم اختيارها من قبل بعض العمادات الأخرى. بعد قيام العمادات المساندة بزيادة تكرار الجامعات المرجعية، تم اختيار عدد 12 جامعة مرجعية بصورة نهائية لتصبح جامعات مرجعية لجامعة الملك سعود على النحو التالي [25]:

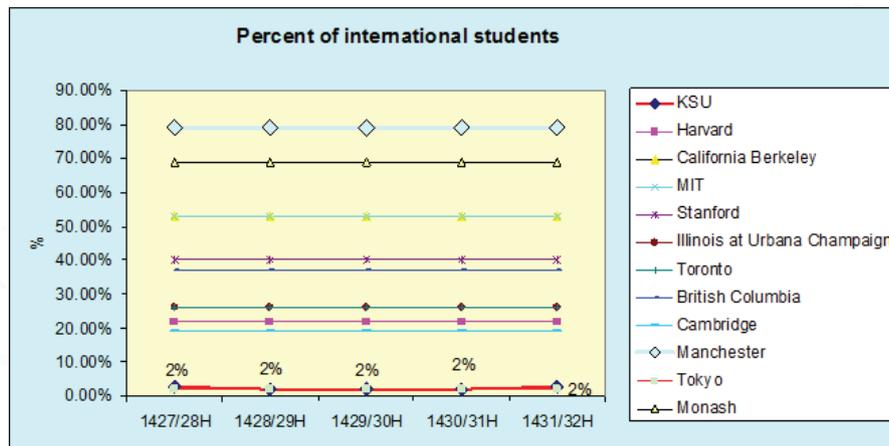
الجامعات المرجعية	العدد	النطاق الجغرافي
Harvard – California Berkeley – MIT – Sanford – Illinois Urbana Champaign	5	الولايات المتحدة الأمريكية
Toronto – British Columbia	2	كندا
Cambridge – Manchester	2	أوروبا
National University Singapore – Tokyo	2	جنوب شرق آسيا
Monash	1	أستراليا
Total	12	الإجمالي

هـ. اختبار فاعلية المقارنات المرجعية التي تم اختيارها

تم اختبار فاعلية الجامعات المرجعية التي تم اختيارها، حيث تم التعرف على نقاط القوة ونقاط التحسين الخاصة بجامعة الملك سعود مقارنة بالجامعات المرجعية. المثال التالي يوضح تلك المقارنة، حيث نجد أن نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس تتماشى مع مثيلاتها في الجامعات المرجعية، في حين أن نسبة الطلاب الأجانب إلى إجمالي أعداد الطلاب منخفضة [25]:



شكل (2) نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس

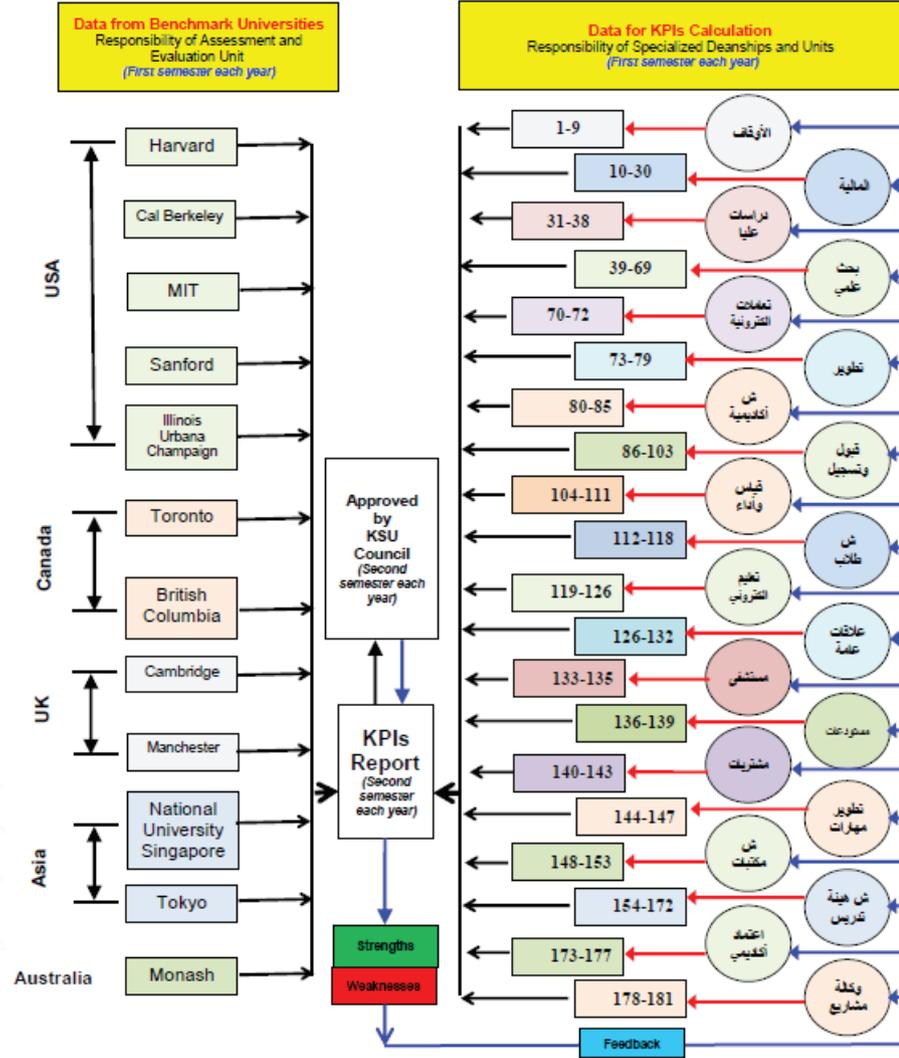


شكل (3) نسبة الطلاب الأجانب إلى إجمالي أعداد الطلاب

و. نموذج المقارنات المرجعية

تم بناء نموذج لعملية المقارنات المرجعية بحيث يحدد دور كل عمادة مساندة في نوعية البيانات التي توفرها سنوياً لحساب مؤشرات الأداء الرئيسية وفق القائمة المتكاملة للبيانات الخاصة بجامعة الملك سعود، حيث إن كل نوع من البيانات له رمز وكود محدد، ثم تقوم وحدة القياس والتقويم بعمادة التطوير الجودة بجمع بيانات الجامعات المرجعية سنوياً وتستخدم البيانات الواردة من العمادات في حساب قيم مؤشرات الأداء ومقارنتها وإعداد تقرير سنوي بذلك لعرضه على مجلس الجامعة والذي بدوره يناقشه ويعتمده ويعطي تغذية راجعة للجهات المسؤولة عن مؤشرات الأداء التي بها مشكلات والتي قيمها أقل من المستوى المقبول (شكل 4). وفي الوقت الراهن يتم إجراء ذلك عن طريق نظام «إتقان» [25].

Simplified Benchmarking Model of KSU



شكل (4) نموذج
لآلية العمل بنظام
المقارنات المرجعية.

الأرقام داخل
المرجعات تشير إلى
كود البيانات حسب
القائمة المتكاملة
للبيانات اللازمة
لحساب مؤشرات
الأداء

الدروس المستفادة

هناك عدة فوائد ودروس مستفادة من تجربة بناء نظام للمقارنات المرجعية بجامعة الملك سعود. أهم هذه الفوائد ما يأتي:

1. أن قيم مؤشرات الأداء تصبح عديمة الفائدة ويصعب تفسيرها إذا لم تقارن بقيم مثيلة في جامعات عالمية، وأن الاختيار المناسب للجامعات التي يتم المقارنة بها يعتبر أساساً جيداً للتطوير.
2. أن المشاركة من قبل المعنيين في إنشاء الأنظمة يعتبر ضرورياً ومفيداً، وبناء على ذلك فإن إشراك العمادات المساندة في بناء نظام المقارنة المرجعية لجامعة الملك سعود يعدّ من الممارسات الجيدة، حيث إن هذه العمادات هي المسؤولة عن الجوانب النوعية بالجامعة سواء كانت بحثاً علمياً أو دراسات عليا أو تعليماً إلكترونياً وغيرها، وأن قيم مؤشرات الأداء تهم هذه العمادات لكي يتخذوا تدابير مناسبة للتطوير والتحسين على مستوى الجامعة ككل.
3. أن من أهم الجوانب في عملية المقارنة هي المقارنة الكمية، حيث إن ذلك يتيح التعرف على الفجوة من منظور كمي والذي بدوره يساعد في تتبع ورصد التحسن في الأداء ونسبته.

4. تعد تجربة المقارنات المرجعية لجامعة الملك سعود إحدى الركائز الأساسية التي تحافظ على عالمية الجامعة نظراً لترتيبها الدائم في التصنيفات العالمية المختلفة. ويأتي ذلك من منطلق أن الجامعات المرجعية التي تم اختيارها هي نفسها تنافس على التصنيفات العالمية ومن ثم فإن اتخاذها كمرجعية سيسهم في تبوؤ جامعة الملك سعود مكاناً مرموقاً في هذه التصنيفات.

5. هناك صعوبات واجهت بناء النظام مثل عدم توفر بعض البيانات المهمة اللازمة لحساب مؤشرات الأداء في الجامعات المرجعية نظراً لعدة أسباب منها: المؤشر غير مستخدم من قبل هذه الجامعات، المؤشر مستخدم ولكنه مخفي نظراً لسياسة الخصوصية، المؤشر غير مستخدم ولكن تستخدم مؤشرات أخرى. وأيضاً نجد أن عدم اتفاق الصيغة اللغوية لبعض المؤشرات مع الصيغة اللغوية للمؤشرات في التصنيفات العالمية كان من ضمن الصعوبات التي واجهت بناء النظام.

التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بإجراء المقارنة المرجعية سنوياً.
2. ضرورة الاهتمام بتحديث بيانات الجامعات المرجعية سنوياً.
3. إعادة النظر من أن لأخرفي الجامعات التي تم اختيارها كمرجعيات في حال تغيير الظروف الخاصة بها أو بجامعة الملك سعود.
4. أهمية تعزيز ثقافة المعايير والمؤشرات داخل الجامعة، لإسهامها في مساعدة متخذ القرار.
5. عمل قاموس لغوي للمضردات اللغوية المستخدمة في الحصول على البيانات والمعلومات.
6. يتم مراعاة نقاط التميز لكل جامعة مرجعية عند المقارنة معها.

المصادر الرئيسية لإعداد هذه المادة العلمية

- [1] القرني، عوض؛ عكاوي، أحمد؛ الداود، إبراهيم (2013): تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية. المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الأردن، عمان، 2 - 4 أبريل 2013 م، ص 427 - 437 .
- [2] Harrington, H.James & Harrington, James S. (1996). "High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success". McGraw-Hill, New York.
- [3] آل فيحان، إيثار (2005): المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 54/2005، 87-117.
- [4] Wesner, John W., Hiatt, Jeffrey M. & Trimble, David C. (1995). "Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product Development". Addison Publishing, Massachusetts.
- [5] Hradesky, John L. (1994). "Total Quality Management Handbook". McGraw-Hill, New York.

- [6] Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrison, Alan & Johnston, Robert (1998). "Operations Management" (2nd ed.). Pitman Publishing, London.
- [7] Bruder, K.A. and Gray, E.M., (1994) "Public Sector Benchmarking: A Practical Approach". Public Management. Vol. 76, No. 9, p. 60
- [8] Higgins, I. (1997) "Benchmarking in Health Care: A Review of the Literature". Australian Health Review. Vol. 20, pp. 60- 69
- [9] Shafer, B.S., and Coate, L.E. (1992). Benchmarking in Higher Education: A Tool for Improving Quality and Reducing Cost. Business Officer, 26(5), 28- 35.
- [10] Brigham, S. (1995). Benchmarking . HEPROC CQI-L Archive: American Association for Higher Education
- [11] Dale, B. (1995). Practical Benchmarking for Colleges and Universities. Paper presented at the AAHE Workshop, Key Biscayne, Florida.

- [12] KSU-QMS Handbook (1st ed., May 2009): King Saud University Quality management system, 330p.
- [13] KSU-QMS Handbook1 (3rd ed., May 2012): King Saud University Quality Management System, 126p.
- [14] NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008): Standards for Quality Assurance and Accreditation of Higher Education Institutions (June 2008)
- [15] NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008): Self Evaluation Scales for Higher Education Institutions (June 2008).
- [16] NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008): Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 1), The System for Quality Assurance and Accreditation (March 2008).
- [17] NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008): Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 2), Internal Quality Assurance

Arrangements (March 2008).

[18] NCAAA (National Council for Academic Assessment and Accreditation) (2008): Handbook for Quality Assurance and Accreditation in Saudi Arabia (Part 3), External Reviews for Accreditation and Quality Assurance (March 2008).

[19] Tummala, V.M. and Tang, C.L. (1994): Strategic quality management, Malcom Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core Concepts and Comparative analysis. Annual Journal of IIK(MK), Hong Kong, December.

[20] NIST (2009): Malcom Baldrige National Quality Award 2009, Criteria for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, US Department of Commerce, Washington, DC. Available at www.nist.gov.

[21] القرني، عوض (2010): أهمية العلامات المرجعية في تحقيق قيم مؤشرات الأداء: مثال من عمادة الجودة بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مؤتمر تطبيق المؤشرات الإقليمية والعالمية للجودة في جامعات العالم الإسلامي، نحو التميز وسيلة لا غاية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ديسمبر 2010.

[22] القرني، عوض (2011): نظام إدارة الجودة الداخلي في مؤسسات التعليم العالي - جامعة الملك

سعود نموذجاً. المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، عمان، الأردن، مايو 2011م.

[23] KSU-QMS Handbook2 (3rd ed., May 2012): SID (Statistics, Information and Documents)

System for Practitioners, 119p.

[24] KSU-QMS Work Book (1st ed., May 2009): King Saud University Quality Management

system, 78p.

[25] المهيدب، عبد الله؛ قاضي، عدنان؛ عكاوي، أحمد (2015): تجربة إنشاء نظام داخلي لمقارنة

أداء البرامج الأكاديمية بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، المؤتمر العربي الدولي

الخامس لضمان جودة التعليم العالي، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، من 3-5 مارس 2015م.



وكالة الجامعة للتخطيط والتطوير
عمادة التطوير والجودة

|  @DoD_KSU |  DoDKSU |  DoDKSU