متطلبات تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية ودورها في تقويم كفاءة الأداء (دراسة تطبيقية في مديريتي جوازات ميسان والبصرة)

أ.د. حيدر عودة كاظم السعدي
جامعة القادسية ـ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

الباحث : رواد فعل خلف
جامعة القادسية ـ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

المستخلص :.

يهدف البحث الى بيان المتطلبات الأساسية لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية، وكذلك بيتن دور هذه التقنية في تقويم كفاءة أداء هذه الوحدات بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة . وتم تطبيق البحث في مديريتي جوازات ميسان والبصرة عن بيانات السنة المالية المنتهية في 2021/12/31 . ولأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته فقد تم تصميم استمارة استبانة واستعمال مجموعة من الأساليب الاحصائية الملائمة لذلك . وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها إن المتطلبات الأساسية لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية تتوفر في عينة البحث، فضلاً عن إن تطبيق هذه التقنية يمكن أن يساعد في تقويم كفاءة الأداء .

Abstract :-

The research aims to clarify the basic requirements for the application of benchmarking technology in service units, as well as the role of this technology in evaluating the efficiency of the performance of these units in a way that is consistent with the requirements of the modern business environment. The research was applied in the Directorates of Passports Maysan and Basra for the data of the fiscal year ending on 12/31/2021. In order to achieve the objectives of the research and test its hypotheses, a questionnaire was designed and a set of appropriate statistical methods were used. The research reached a set of conclusions, the most important of which was that the basic requirements for applying the benchmarking

technique are available in the research sample, in addition to the fact that the application of this technique can help in evaluating the efficiency of performance .

المقدمة :.

إن تحقيق الاهداف يشير الى الاستعمال الامثل للموارد المتاحة في اي وحدة اقتصادية، اما التقويم فيشير الى المراجعة الدقيقة التي تضع في الحسبان مسألة تحسين الاداء الذي يعمل على مقارنة الاداء الفعلي بالأهداف المحددة مسبقاً، ومن الاعتبارات المهمة في تحسين الاداء هو تحديد مقاييس أو مؤشرات عن الاداء التي تمثل صفات قابلة للقياس والتي يتم استعمالها في تقويم وتحسين الاداء، وينبغي ان تعكس هذه المقاييس العوامل الحرجة في الوحدة الاقتصادية التي تقود الى تحسين الأداء، لذلك فلابد استعمال إحدى تقنيات إدارة التكلفة الاستراتيجية ألا وهي تقنية المقارنة المرجعية التي تعني المقارنة بالأفضل أو المقارنة بمنافس نموذجي والأداء المستهدف، كون الوحدات الاقتصادية الرائدة تمثل نقطة مرجعية يمكن الرجوع اليها لأغراض المقارنة والتقويم، وتسهم المقارنة المرجعية في بناء الميزة التنافسية من خلال التحسين المستمر وزيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين مع وضع نظام اكثر دقة لتحفيز العاملين، وتهيئة الفهم الأفضل لأسلوب اداء العمل بشكل صحيح وكفوء من المرة الأولى .

المبحث الأول : منهجية البحث

1.1. مشكلة البحث :.

تقوم الوحدات الخدمية بإجراء المقارنة المرجعية بالاعتماد على المعلومات التي يخرجها نظام محاسبة التكاليف التقليدي لأغراض قياس وتقويم الأداء مما يؤدي إلى عدم موضوعية وعدالة المقارنات التي تتم بين الوحدات الخدمية بسبب ما تعانيه هذه النظم التقليدية من اوجه قصور في توزيع التكاليف غير المباشرة على الخدمات، وبالتالي عدم صحة واكتمال البيانات التي يتم

الاعتماد عليها في اجراء المقارنات لاعتمادها على بيانات اجمالية، ويمكن التعبير عن مشكلة البحث عبر التساؤل الآتي : (هل تتوفر المتطلبات اللازمة لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية بالشكل الذي يساعد في تقويم كفاءة أدائها ؟) .

2.1. أهمية البحث :.

تأتي أهمية البحث من ضرورة قيام الوحدات الخدمية بتقويم أداء أنشطتها بشكل سليم لكي تقوم بتحسين أدائها مقارنةً بالوحدات الخدمية المماثلة أي العمل على مقارنة الأنشطة بالتطبيقات الافضل وبشكل يؤدي إلى تحسين وتطوير تلك الأنشطة .

3.1. أهداف البحث :.

يهدف البحث الى بيان المتطلبات الأساسية لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية، وكذلك بيتن دور هذه التقنية في تقويم كفاءة أداء هذه الوحدات بالشكل الذي ينسجم مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة .

4.1. فرضيات البحث :.

يستند البحث على فرضيتين أساسيتين، وهما كالآتي : (1) تتوفر المتطلبات اللازمة لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية، (2) إن تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية يمكن أن يساعد في تقويم كفاءة الأداء .

5.1. منهج البحث :.

تم إتّباع المنهج الاستنباطي في الجانب النظري من خلال الاعتماد على المصادر العربية والأجنبية، إما المنهج الاستقرائي فتمّ إتّباعه في الجانب التطبيقي من هذا البحث .

6.1. عينة البحث :.

تتمثل عينة البحث بمجموعة من الأفراد العاملين في مديريتي جوازات ميسان والبصرة من إداريين ومحاسبين ومدققين عن بيانات السنة المالية المنتهية في 2021/12/31 .

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

1.2. مفهوم تقنية المقارنة المرجعية :.

ينظر الى المقارنة المرجعية على إنها العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالباً ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات اخرى تملك عمليات مشابهة (Horngren,et.al.,2018:236) .

أي إن المقارنة المرجعية هي العملية التي يتم من خلالها تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في الوحدات الاقتصادية من خلال الدراسة للتطبيقات الأفضل لوحدات اقتصادية اخرى (أو وحدات فرعية ضمن نفس الوحدة الاقتصادية) لغرض الوصول إلى العوامل المهمة للنجاح ثم تنفيذ التحسينات على عمليات الوحدة لمقابلة أو مواجهة اداء المنافسين الرئيسين من أجل المساعدة في تقويم الأداء وتحسينه (Blocher,et.al.,2002:13) .

حيث إن المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة الأنشطة أو العمليات بالتطبيقات الأفضل وفق التصنيف العالمي، إذ ان المدراء يقارنون الأنشطة بأخرى مشابهة لها في وحدات اخرى أو اقسام مختلفة في وحداتها والهدف من المقارنة المرجعية هو تشخيص نقاط القوة والضعف في اداء الأنشطة أو العمليات للوحدة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من الوحدات الاقتصادية الاخرى (Shaw,et.al.,2018 :58) .

وهناك تسميات اخرى للمقارنة المرجعية (Benchmarking) هي المقارنة بالأفضل والمقارنة بمنافس نموذجي والأداء المستهدف لكن التسمية الاكثر شيوعاً هي (المقارنة المرجعية) ويتفق

الباحث مع هذه التسمية كون الوحدات الاقتصادية الرائدة تمثل نقطة مرجعية (Reference point) يمكن الرجوع اليها لأغراض المقارنة والتقويم وان هذه التسمية اكثر دلالة وانسجام مع جوهرها كمفهوم واهداف ومتطلبات . ولا يقتصر الاختلاف على التسمية وانما تبرز الاختلافات في التعبير عن هذا المصطلح كونه اداة أو وسيلة أو طريقة أو عملية وعلى الرغم من هذا الاختلاف في التعبير عن هذا المصطلح الا ان هناك شبه اتفاق على معنى هذا المصطلح والفائدة المتوخاة من تطبيق هذا المفهوم (كاظم،2006: 25) .

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة وان تطبيقها بنجاح يؤدي إلى تحسين اداء الوحدة الاقتصادية وهي اداة من ادوات التحسين المستمر، وبذلك فهي عملية مقارنة مع أفضل تطبيق أو أفضل منافس، ومن الممكن ان تكون مقارنة داخلية تتم داخل الوحدة الاقتصادية أو مقارنة خارجية تتم بين الوحدات الاقتصادية المماثلة .

2.2. أهمية تقنية المقارنة المرجعية ومتطلبات تطبيقها :.

تعد المقارنة المرجعية اداة هامة للتحسين المستمر وتقويم الأداء، وتأتي أهمية المقارنة المرجعية من خلال الآتي:- (Zairi,2018:67–68)

1. توجيه جهود التحسين نحو تقديم منتج (سلعة أو خدمة) جديدة بأسرع وقت وبأحسن جودة واقل تكلفة لإرضاء الزبائن من خلال تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم .
2. ان تقنية المقارنة المرجعية تعلم إدارة الوحدة الاقتصادية كيف تتعلم وتستمر في التعليم وبالتالي ستكون في حالة بحث دائم عن الافكار الجديدة .
3. ان المقارنة المرجعية تساعد الإدارة على تحديد مواطن القوة والضعف داخل الوحدة وبالتالي ستعمل على تعزيز مواطن القوة وتحافظ عليها في وضع تنافسي .
4. تسهم بشكل فاعل في بناء الميزة التنافسية وذلك من خلال المساعدة في تحسين جودة المنتوج وتخفيض تكاليفه بالمقارنة مع أداء أفضل المنافسين .
5. ان المقارنة المرجعية تخلق الطموح لدى إدارة الوحدة الاقتصادية لكي تكون الوحدة متميزة في القطاع التي تنتمي اليه لكي تتجه ما هو أفضل وجديد .

وبذلك فإن المقارنة المرجعية توفر الوقت والكلفة نتيجةً لتجنب الوقوع في الاخطاء التي وقع فيها الاخرون، كما وتسهم في تطوير الابداع الفردي والجماعي من خلال المساعدة على توفير مناخ ملائم وتعزيز الرغبة على تبني التغيير، ويمكن بيان أهم متطلبات تطبيق تقنية المقارنة المرجعية من خلال الآتي :. (Finnigan,2016:11-14)

1. متطلبات السياق العام :ـ وتتمثل بأن يكون للوحدة الاقتصادية رؤية خاصة بها تختلف عن الوحدات الاخرى، والحفاض على أسرار الشريك المقارن .
2. المتطلبات الإدارية :ـ وتتمثل بضرورة اجراء التعديلات اللازمة وفقاً لمتطلبات بيئة الأعمال، والعمل على تحسين كفاءة الجهاز الاداري في الوحدة الاقتصادية .
3. المتطلبات البشرية :ـ وتتمثل بتوفر كوادر بشرية مؤهلة علمياً وعملياً لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية، والافادة من نتائجها بأفضل شكل ممكن .
4. المتطلبات الاجرائية :ـ وتتمثل تحديد مجالات المقارنة مع أفضل شريك، وكذلك العمل على تحديد الفجوة بين الأداءين .
5. المتطلبات الهيكلية :ـ وتتمثل بالعمل على تحسين الأداء وفقاً لما ورد في تقويم أداء المنافس، ومتابعة ذلك التحسين والعمل على تطويره بشكل مستمر .

3.2. أنواع المقارنة المرجعية :.

هناك نوعين للمقارنة المرجعية وان اختيار احدها يعتمد على احتياجات الوحدة الاقتصادية ومستوى الخبرات ومواردها المتاحة، ويمكن توضيح هذين النوعين من خلال الآتي :.

أولاً : المقارنة المرجعية الداخلية :ـ وتتم من خلال مقارنة نشاط الوحدة الاقتصادية مع أدائها الماضي، حيث إن المقارنة المرجعية الداخلية تعمل على الآتي :. (Bragg,2011:552) .

1. وضع التفاصيل لشبكات العمل والأنشطة الموجودة داخل الوحدة الاقتصادية وانشاء خطوط رئيسية مع ضرورة تحديد أفضل أداء ماضي للمقارنة معه .
2. تشخيص الفجوات في الأداء للعمليات الداخلية المتشابهة، وتحديد الانطلاقات الأولية نحو جهود التحسين في الوحدة الاقتصادية .

3. فتح خطوط الاتصال وانشاء الالتزام التنظيمي والمساعدة في وضع عملية المقارنة المرجعية الشاملة من أجل تحسين أداء النشاط أو العملية .
4. تحديد أولوية الفرص البديلة وتشخيص موجهات الأداء الرئيسية وتصنيفها وتشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء والعمل على تحسينه .

ثانياً : المقارنة المرجعية الخارجية :ـ تتم المقارنة بأفضل منافس في نفس القطاع أي انها مقارنة خارجية والعمل على تشخيص فجوة الأداء التي يجب مقابلتها لغرض مواجهة المنافسين، وتحقق المقارنة المرجعية الخارجية المنافع الآتية :. (Shaw,et.al.,2018:58)

1. المساعدة في تقديم منتوج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة واقل تكلفة لإرضاء الزبائن بالمقارنة مع المنتجات والخدمات التي يقدمها المنافسين .
2. المساعدة في تحديد مواطن القوة والضعف في الأداء ومعرفة اسباب مواطن الضعف وتحاول التغلب عليها وتقويتها وتجعلها في موضع تنافسي قوي .
3. المساعدة في تعزيز الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية من خلال التحسين المستمر والمتسارع، بالشكل الذي يتناسب مع التغيرات المرافقة لبيئة الأعمال .
4. ان المقارنة المرجعية الخارجية تساعد في توفير مقاييس اداة تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها اكثر تنافسية .

وبناءً على ما سبق، يؤكد الباحثان على أهمية كل من المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية، ويجب أن يتم العمل بكلاهما من أجل المساعدة في تشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء، ثم اتخاذ التدابير اللازمة من أجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بشكل يتوافق مع ما يعمل به المنافسين .

4.2. دور تقنية المقارنة المرجعية في تقويم كفاءة الأداء :.

بما إن المقارنة المرجعية تعد عملية قياس مستمر لأداء المنتوج وتطبيقها مثلما في الوحدات الاقتصادية المنافسة أو الرائدة في القطاع، فيمكن من خلالها تقويم أداء الوحدة الاقتصادية بالمقارنة مع أداء المنافسين (Krajewski, & Ritzman,2012:223) .

لذلك فإن المقارنة المرجعية تتم من خلال المقارنة مع الوحدات الاقتصادية الاكثر نجاحاً المتنافسة أو الرائدة في القطاع بقصد تحسين الأداء داخل الوحدة الاقتصادية بشكل يتوافق مع المتطلبات البيئية (بلاسكة وومزياني،2013: 45)

وللمقارنة المرجعية دور كبير في تقويم كفاءة الأداء من خلال تشخيص السلبيات والايجابيات الموجودة في الأداء، وذلك من خلال مقارنة الأنشطة أو العمليات بالتطبيقات الأفضل سواءً أكان مع الأداء الماضي أو مع أداء أفضل المنافسين (الذهبي،2015: 14) .

ومن أجل تقويم أداء الوحدة الاقتصادية من خلال المقارنة المرجعية فتتم المقارنة بالأفضل والمقارنة بمنافس نموذجي والأداء المستهدف لكن التسمية الاكثر شيوعاً من أجل تشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الوحدة الاقتصادية ثم العمل على تحسين الأداء بالشكل الذي يتوافق مع التغيرات البيئية المختلفة عن طريق البحث المستمر عن الطرق الاكثر فاعلية وكفاءة لإنجاز المهمة عن طريق مقارنة مستويات الأداء مع وحدات اخرى أو وحدات فرعية في الوحدة الاقتصادية نفسها (كاظم،2006: 24) .

ومن خلال المقارنة المرجعية يتم قياس اداء التطبيق الأفضل ثم القيام بعملية المقارنة مع أداء الوحدة الاقتصادية والبحث عن التطبيقات الجيدة التي نتائجها تعد اداء المقارنة المرجعية (المعموري ويوسف،2014: 76) .

مع التركيز على انه كيف نستطيع تطبيق العملية لإنجاز أو تحقيق أفضل النتائج، مع ملاحظة امكانية انجاز المهمة بفاعلية للوصول الى أفضل النتائج وتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية بشكل فاعل وكفوء (Shaw,et.al.,2018:4) .

ويرى الباحثان بأنه يمكن اعتبار المقارنة المرجعية أداة لتقويم وتحسين الأداء، لأن المقارنة المرجعية تعد عملية مستمرة وان تطبيقها بنجاح يؤدي إلى تحسين اداء الوحدة الاقتصادية وهي اداة من ادوات التحسين المستمر من خلال المقارنة مع أفضل تطبيق أو أفضل أداء سواءً أكان أداء ماضي أم أداء مستهدف، ويتم تحسين الأداء من خلال معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في أداء الوحدة الاقتصادية .

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي للبحث

1.3 مجتمع وعينة البحث :.

يتكون مجتمع البحث من الأفراد العاملين في مديرتي جوازات ميسان والبصرة، إما عينة البحث من أولئك العاملين، وقد تم تصميم استمارة استبانة بوصفها مصدراً للحصول على البيانات اللازمة لأجراء البحث وبما ينسجم مع أهداف البحث وفرضياته، وتم صياغة الأسئلة في استمارة الأستبانة بحيث يتم تحويل الإجابة إلى قيم كمية على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات (Five Point Likert Scale) والذي يأخذ المدى من 1 إلى 5، وقام الباحث باختبار مدى إمكانية الاعتماد على البيانات التي تم الحصول عليها ومدى اتساق وثبات المقياس المستعمل في جمع البيانات وذلك باستعمال معامل ارتباط (Grenache Alpha) الذي يبين مدى وجود ارتباط بين القياسات المعبرة عن إجابات أفراد العينة، وقد كانت قيمة هذا المعامل (0.816) وهي قيمة يستدل من خلالها على إمكانية الاعتماد على إجابات العينة، وقد تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي الوسط الحسابي منسوباً للقيمة العظمى لمقياس ليكرت ذي الخمس درجات، فضلاً عن استعمال النسب المئوية والانحراف المعياري، كما وتم استعمال الاختبار التائي (One Sample T-test) .

2.3 نتائج توزيع استمارة الأستبانة وتحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة البحث :.

تم توزيع (25) استمارة استبانة على أفراد عينة البحث في كل من مديريتي جوازات ميسان والبصرة وقد تم استردادها جميعاً، والجدول (1) يوضح نتائج توزيع قوائم الاستبيان على أفراد عينة البحث .

جدول (1)

نتائج توزيع قوائم الاستبيان على أفراد عينة البحث

التفاصيل	مديرية جوازات ميسان		مديرية جوازات البصرة	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	25	%100	25	%100
الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل	25	%100	25	%100

المصدر: إعداد الباحث .

كما ويمكن تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث من خلال الجدول (2) .

جدول (2)

تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث

ت	البيان		مديرية جوازات ميسان		مديرية جوازات البصرة	
	المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
1	العمر	25 - 35 سنة	2	%8.3	3	%12.5
		35 - 45 سنة	4	%16.7	7	%29.2
		45 - 55 سنة	8	%33.3	6	%25
		أكثر من 55 سنة	10	%41.7	8	%33.3
2	الجنس	ذكر	20	%83.3	21	%87.5
		أنثى	4	%16.7	3	%12.5
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	22	%91.7	20	%83.3
		ماجستير	2	%8.3	4	16.7
4	سنوات الخبرة	1 - 5 سنوات	2	%8.3	3	%12.5
		5 - 10 سنوات	3	%12.6	4	%16.7
		10 - 15 سنة	8	%33.3	4	%16.7
		أكثر من 15 سنة	11	%45.8	13	%54.1

المصدر: إعداد الباحث .

ويتضح من خلال الجدول (2)، إن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم أكبر من (55) سنة، حيث كانت النسبة لمديرية جوازات ميسان (41.7%) ولمديرية جوازات البصرة (33.3%)، كما وكانت نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث، إذ كانت النسبة لمديرية جوازات ميسان (83.3%) ولمديرية جوازات البصرة (87.5%)، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فكانت نسبة حملة شهادة البكالوريوس في مديرية جوازات ميسان (91.7%) وفي مديرية جوازات البصرة (83.3%) من أفراد عينة البحث، كما وكانت النسبة الأكبر لسنوات الخبرة الأكثر من (15) سنة حيث كانت لمديريتي جوازات ميسان والبصرة (45.8%)، (54.1%) على التوالي، الأمر الذي يدل على فهم المستجيبين لفقرات الاستبانة .

3.3 اختبار فرضيات البحث :.

1.3.3 اختبار الفرضية الأولى :.

تنص الفرضية الأولى على إنه (تتوفر المتطلبات اللازمة لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية)، ويوضح الجدول (3) الوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري وقيمة T المحسوبة لمتغيرات الفرضية الأولى .

جدول (3)

الوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري وقيمة T المحسوبة لمتغيرات الفرضية الأولى

ت	المتغيرات	مديرية جوازات ميسان				مديرية جوازات البصرة			
		الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة
1	تمتلك إدارة المديرية رؤية خاصة بها تختلف عن المديرات الأخرى، وإن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية	4.314	86.28	1.922	5.767	4.231	84.62	1.648	5.637
2	تتم إجراء التعديلات اللازمة وفقاً لمتطلبات بيئة الأعمال، والعمل على تحسين كفاءة الجهاز الاداري في المديرية	4.265	85.30	2.238	5.849	4.569	91.38	2.433	6.229
3	يتوفر في المديرية كوادر بشرية مؤهلة علمياً وعملياً لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية، والافادة من نتائجها بأفضل شكل ممكن	4.176	83.52	1.744	3.683	4.262	85.24	1.697	5.798
4	تستطيع المديرية تحديد مجالات المقارنة مع أفضل شريك أو أفضل أداء ماضي، وكذلك العمل على تحديد الفجوة بين الأداءين	3.552	71.04	1.659	4.659	3.994	79.88	3.677	5.384
5	تعمل المديرية على تحسين الأداء وفقاً لما ورد في تقويم أداء المنافس، ومتابعة ذلك التحسين والعمل على تطويره بشكل مستمر	3.763	75.26	1.886	5.331	3.512	70.24	2.563	4.636
6	يتوفر الوقت الكافي لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية، بالشكل الذي يمكن من خلاله تقديم النتائج الى الإدارة في الوقت المناسب	3.886	77.72	2.729	3.596	3.644	72.88	1.422	4.172
	المتوسط العام	3.993	79.85	2.030	4.814	4.035	80.71	2.240	5.309
	الملاحظات	N=24 Df^3 : 24-1=23 Table (T)=2.069 Sig. : 0.05				N=24 Df^3 : 24-1=23 Table (T)=2.069 Sig. : 0.05			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الآلي .

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، استناداً الى إجابات أفراد عينة البحث في مديرية جوازات ميسان، فإن فقرة (تمتلك إدارة المديرية رؤية خاصة بها تختلف عن المديرات الأخرى، وإن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية) قد حصلت على أعلى وسط حسابي (4.314) والنسبة المئوية (86.28%) بانحراف معياري (1.922) حيث كانت قيمة T (5.767)، إما فقرة (تستطيع المديرية تحديد مجالات المقارنة مع أفضل شريك أو أفضل أداء ماضي، وكذلك العمل على تحديد الفجوة بين الأداءين) فقد قد حصلت على أدنى وسط حسابي (3.552) والنسبة المئوية (71.04%) بانحراف معياري (1.659) حيث كانت قيمة T (4.659)، إما بالنسبة لإجابات أفراد عينة البحث في مديرية جوازات البصرة، فإن فقرة (تتم إجراء التعديلات اللازمة وفقاً لمتطلبات بيئة الأعمال، والعمل على تحسين كفاءة الجهاز الاداري في المديرية) قد حصلت على أعلى وسط حسابي (4.569) والنسبة المئوية (91.38%) بانحراف معياري (2.433) حيث كانت قيمة T (6.229)، إما فقرة (تعمل المديرية على تحسين الأداء وفقاً لما ورد في تقويم أداء المنافس، ومتابعة ذلك التحسين والعمل على تطويره بشكل مستمر) فقد قد حصلت على أدنى وسط حسابي (3.512) والنسبة المئوية (70.24%) بانحراف معياري (2.563) حيث كانت قيمة T (4.636)، وبذلك فإن الوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد عينة البحث في مديرية جوازات ميسان فكان (3.993) والوسط الحسابي (79.85%) بانحراف معياري (2.030) وقيمة T (4.814)،كما إن الوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد عينة البحث في مديرية جوازات البصرة فكان (4.035) والوسط الحسابي (80.71%) بانحراف معياري (2.240) وقيمة T (5.309)، وبذلك فيمكن إثبات هذه الفرضية، إذ يمكن القول تتوفر المتطلبات اللازمة لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية .

2.3.3 اختبار الفرضية الثانية :.

الفرضية الثانية تنص على إنه (إن تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية يمكن أن يساعد في تقويم كفاءة الأداء)، والجدول (4) يوضح الوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري وقيمة T المحسوبة لمتغيرات الفرضية الثانية .

جدول (4)

الوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري وقيمة T المحسوبة لمتغيرات الفرضية الثانية

ت	المتغيرات	مديرية جوازات ميسان				مديرية جوازات البصرة			
		الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة
7	إن مقاييس الأداء المالية المقارنة تفيد في التقويم الكمي للأداء من خلال كونها تساعد في تجميع النتائج وتحليلها	4.217	84.34	1.677	5.438	4.129	82.58	1.937	4.52
8	تساعد المقاييس المالية للأداء المقارن في تحديد تكلفة الخدمة وبما يساعد في تحسين الأداء المالي وتخفيض التكاليف غير المبررة	4.128	82.56	2.237	5.219	3.986	79.72	1.734	5.379
9	إن المقاييس المالية للأداء المقارن يمكن من خلالها ترشيد قرارات الإدارة لأجل تحقيق الأهداف المرسومة	3.836	76.72	1.757	3.129	3.218	64.36	2.632	4.342
10	تساعد المقاييس غير المالية للأداء المقارن في تفعيل آليات الرقابة الاستراتيجية وتحسين كفاءة الأداء	3.573	71.46	1.959	4.747	4.226	84.52	1.851	3.625
11	تساعد مقاييس الأداء غير المالية في قياس رضا الزبائن، والعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة بأفضل شكل ممكن	3.554	71.08	2.382	4.412	4.315	86.30	1.924	5.709
12	إن المقاييس غير المالية للأداء المقارن تساعد في تحسين أداء الأقسام والشعب والوحدات وبما ينعكس بشكل ايجابي في رفع كفاءة الأداء	4.323	86.46	1.924	5.738	3.127	62.54	1.322	4.141
	المتوسط العام	3.939	78.77	1.989	4.781	3.834	76.67	1.901	4.619
	الملاحظات	N=24 Df[3] : 24-1=23 Table (T)=2.069 Sig. : 0.05				N=50 Df[3] : 50-1=49 Table (T)=2.704 Sig. : 0.05			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الآلي .

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه، استناداً الى إجابات أفراد عينة البحث في مديرية جوازات ميسان، فإن فقرة (إن المقاييس غير المالية للأداء المقارن تساعد في تحسين أداء الأقسام والشعب والوحدات وبما ينعكس بشكل ايجابي في رفع كفاءة الأداء) قد حصلت على أعلى وسط حسابي (4.323) والنسبة المئوية (86.46%) بانحراف معياري (1.924) حيث كانت قيمة T (5.738)، إما فقرة (تساعد مقاييس الأداء غير المالية في قياس رضا الزبائن، والعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة بأفضل شكل ممكن) فقد قد حصلت على أدنى وسط حسابي (3.554) والنسبة المئوية (71.08%) بانحراف معياري (2.382) حيث كانت قيمة T (4.412)، إما بالنسبة لإجابات أفراد عينة البحث في مديرية جوازات البصرة، فإن فقرة (تساعد مقاييس الأداء غير المالية في قياس رضا الزبائن، والعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة بأفضل شكل ممكن) قد حصلت على أعلى وسط حسابي (4.315) والنسبة المئوية (86.30%) بانحراف معياري (1.924) حيث كانت قيمة T (5.709)، إما فقرة (إن المقاييس غير المالية للأداء المقارن تساعد في تحسين أداء الأقسام والشعب والوحدات وبما ينعكس بشكل ايجابي في رفع كفاءة الأداء) فقد قد حصلت على أدنى وسط حسابي (3.127) والنسبة المئوية (62.54%) بانحراف معياري (1.322) حيث كانت قيمة T (4.141)، وبذلك فإن الوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد عينة البحث في مديرية جوازات ميسان فكان (3.939) والوسط الحسابي (78.77%) بانحراف معياري (1.989) وقيمة T (4.781)،كما إن الوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد عينة البحث في مديرية جوازات البصرة فكان (3.834) والوسط الحسابي (76.67%) بانحراف معياري (1.901) وقيمة T (4.619)،وبذلك فيمكن إثبات هذه الفرضية، إذ يمكن القول إن تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية يمكن أن يساعد في تقويم كفاءة الأداء، ويتحقق ذبك من خلال إن مقاييس الأداء المالية المقارنة تفيد في التقويم الكمي للأداء من خلال كونها تساعد في تجميع النتائج وتحليلها، كما وتساعد المقاييس المالية للأداء المقارن في تحديد تكلفة الخدمة وبما يساعد في تحسين الأداء المالي وتخفيض التكاليف غير المبررة، وتساعد المقاييس غير المالية للأداء المقارن في تفعيل آليات الرقابة الاستراتيجية وتحسين كفاءة الأداء، كما وتساعد مقاييس الأداء غير المالية في قياس رضا الزبائن، والعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة بأفضل شكل ممكن .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

1.4. الاستنتاجات :.

توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، وهي كالآتي :.

1. ان المقارنة المرجعية اداة لتقويم الأداء، وهي اداة للتحسين المستمر، ويجب ان تكون عملية مستمرة ومتواصلة لكي تساهم في تحسين اداء الوحدات الاقتصادية بصورة مستمرة .
2. ان المقارنة المرجعية لا تقتصر فقط على الوحدات ألاقتصادية الإنتاجية، وانما تطبق ايضاً على الوحدات الاقتصادية الخدمية .
3. لا يوجد نموذج معين لتطبيق المقارنة المرجعية يشكل شامل لجميع الوحدات الاقتصادية، اذ ان خطوات تطبيق المقارنة المرجعية تتأثر بطبيعة العمل والبيئة المحيطة .
4. ان المقارنات الداخلية التي تقوم الوحدة الاقتصادية بإجرائها وحدها غير كافية لتقويم الأداء لكونها لا تتماشى مع التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة .
5. يجب ان تتعدى نظرة محاسب الكلفة والإدارية إلى بيانات وأرقام الوحدات الاقتصادية الأخرى، أي ان تكون لديه نظرة خارجية عن الوحدات الاقتصادية الرائدة أو المنافسة وان يكون لديه اطلاع دائم ومستمر على هذه الوحدات .

2.4. التوصيات :.

بالاعتماد على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يوصي البحث بالآتي :.

1. تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية الخدمية من أجل تحسين كفاءة أداءها نتيجةً لإجراء المقارنة عليها من أفضل أداء .
2. ضرورة ان تكون المقارنة مستمرة ومتواصلة لأداء الوحدات الاقتصادية (بما فيها الوحدات الخدمية) وان تكون المقارنة مع افضل تطبيق أو افضل منافس .

3. الاخذ بنظر الاعتبار طبيعة عمل الوحدة الاقتصادية واهدافها وبيئتها عند وضع خطوات أو مراحل تطبيق المقارنة المرجعية .
4. عدم الاعتماد على المعلومات التي توفرها الأنظمة الكلفوية التقليدية في اجراء المقارنات لكونها أداة غير سليمة لتقويم الأداء، خصوصاً في الوحدات الاقتصادية التي تتميز بارتفاع نسبة التكاليف غير المباشرة فيها كالوحدات الخدمية .
5. ضرورة قيام محاسب الكلفة والإدارية بالاطلاع على بيانات الوحدات الاقتصادية الرائدة أو المنافسة والاطلاع على الأبحاث والمقالات المختصة بالمقارنة المرجعية .

المصادر :.

أولاً :. المصادر العربية :.

1. بلاسكة، صالح ومزياني، نور الدين "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات – دراسة مقارنة بين شركتي الحضنة والمراعي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (4)، ديسمبر 2013 .
2. الذهبي، جليلة عيدان حليحل "التحليل الاستراتيجي للأداء في ظل تكامل بطاقة الأداء الموزونة والمقارنة المرجعية لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية"، مجلة كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهرين 2015 .
3. كاظم، حاتم كريم "دور المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة في تقويم كفاية أداء الوحدات الصحية – دراسة نظرية وتطبيقية لعينة من المستشفيات"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2006 .
4. المعموري، علي محمد ثجيل ويوسف، دولاب "تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام اسلوب المقارنة المرجعية – دراسة تطبيقية في مكتب المفتشين العموميين"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (9)، العدد (26)، 2014 .

ثانياً :. المصادر الأجنبية :.

1. Blocher, Edward J. & Chem, Kung H . & Lin, Thomas W. , "Cost Management :A Strategic Emphasis " , McGraw - Hill , Co. ,2002 .

2. Bragg, Steven, "Cost Accounting: A Comprehensive Guide " John Wiley & Sons, Inc., New York, U.S.A., 2011 .
3. Finnigan, Jerome, P. , "The Manager's Guide to Benchmarking " Josser- Bass Publishers ,San Francisco, 2016.
4. Horngren, Charles T. & Foster, George & Dater, Striking M., "Cost Accounting : A Managerial Emphasis " , 10th Ed. , Prentice-Hall, Inc. , New Jersey, U.S.A. ,2018 .
5. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. "Operations Management: Strategy and Analysis " , 5th Ed. , Addison-Wesley, U.S.A. ,2012 .
6. Rigby, Darrell, " Management Tools: Benchmarking " , Internet, 2014.http://www.bain.com.Sg. .
7. Shaw, Janis & Cooper, Mark & Pillar, John & Harvey, Roy, " Benchmarking in Health Sector " , Internet, 2018 . http://health.gov.au.htm.
8. Zairi, Charles T. , " Relate Hospital Charges to Use of Services " , Harvard Business Review, March- April 2018.

ملحق (1)

استمارة الاستبيان

عزيزي المجيب المحترم .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

الاستبانة التي بين يديك هي جزء من متطلبات إعداد البحث الموسوم **(متطلبات تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية ودورها في تقويم كفاءة الأداء – دراسة تطبيقية في مديريتي جوازات ميسان والبصرة)**، وإن تحقيق أهداف البحث يتوقف على إجاباتكم الموضوعية على فقرات الاستبانة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة كما ستظهر النتائج الإجمالية بشكل أرقام ومؤشرات عامة، وعليه ليس هناك ضرورة لذكر الاسم على الاستبانة وإن الباحث على استعداد تام للتوضيح والإجابة على أي استفسار يتعلق بفقراتها .

أولاً:. المعلومات العامة والشخصية :.

يرجى وضع علامة (⁄) في المربع المناسب :.

1. العمر : من 25ـ35 سنة ..... من 35ـ45 سنة ..... من 45ـ55 سنة ..... أكثر من 55 سنة .....
2. الجنس : ذكر ..... أنثى .....
3. المؤهل العلمي : بكالوريوس ..... ماجستير ..... دكتوراه .....
4. سنوات الخبرة : من 1ـ5 سنوات ..... من 5ـ10 سنوات ..... من 10ـ15 سنة ..... أكثر من 15 سنة .....

ثانياً:. المعلومات الخاصة باختبار فرضيات البحث :.

يرجى وضع علامة (⁄) أمام البديل الذي تراه مناسباً .

ت	الفقرات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	أولاً : متطلبات تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية :.					
1	**تمتلك إدارة المديرية رؤية خاصة بها تختلف عن المديرات الأخرى، وإن الإدارة تسعى دائماً لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية**					
2	**تتم إجراء التعديلات اللازمة وفقاً لمتطلبات بيئة الأعمال، والعمل على تحسين كفاءة الجهاز الاداري في المديرية**					
3	**يتوفر في المديرية كوادر بشرية مؤهلة علمياً وعملياً لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية، والافادة من نتائجها بأفضل شكل ممكن**					
4	**تستطيع المديرية تحديد مجالات المقارنة مع أفضل شريك أو أفضل أداء ماضي، وكذلك العمل على تحديد الفجوة بين الأداءين**					
5	**تعمل المديرية على تحسين الأداء وفقاً لما ورد في تقويم أداء المنافس، ومتابعة ذلك التحسين والعمل على تطويره بشكل مستمر**					
6	**يتوفر الوقت الكافي لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية، بالشكل الذي يمكن من خلاله تقديم النتائج الى الإدارة في الوقت المناسب**					
	ثانياً : دور تقنية المقارنة المرجعية في تحسين كفاءة أداء الوحدات الخدمية :.					
7	**إن مقاييس الأداء المالية المقارنة تفيد في التقويم الكمي للأداء من خلال كونها تساعد في تجميع النتائج وتحليلها**					
8	**تساعد المقاييس المالية للأداء المقارن في تحديد تكلفة الخدمة وبما يساعد في تحسين الأداء المالي وتخفيض التكاليف غير المبررة**					
9	**إن المقاييس المالية للأداء المقارن يمكن من خلالها ترشيد قرارات الإدارة بالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف المرسومة**					
10	**تساعد المقاييس غير المالية للأداء المقارن في تفعيل آليات الرقابة الاستراتيجية ومعالجة الانحرافات وتحسين كفاءة الأداء**					
11	**تساعد مقاييس الأداء غير المالية في قياس رضا الزبائن، والعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة بأفضل شكل ممكن**					
12	**إن المقاييس غير المالية للأداء المقارن تساعد في تحسين أداء الأقسام والشعب والوحدات وبما ينعكس بشكل ايجابي في رفع كفاءة الأداء**					