

تاريخ الإرسال (2019-12-01)، تاريخ قبول النشر (2020-06-13)

عبد الله محمد أبو شهاب المري

اسم الباحث الأول:

د. فريد محمد القواسمه

اسم الباحث الثاني :

إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والأعمال -
جامعة جدارا - الأردن

¹ اسم الجامعة والبلد:

² اسم الجامعة والبلد:

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Drfaridqawasmeh@yahoo.com

أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة وزارة العدل القطرية

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة أبعاد. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العدل القطرية والبالغ عددهم نحو (845) موظفا وموظفة، فيما بلغت عينة الدراسة (166) موظفا وموظفة يشكلون ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة. وقام الباحثان، بعد جمع البيانات، بتحليلها باستخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

• وجود أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية ببعديه (الاستراتيجي والوظيفي) في تحقيق الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الهدف، الرضا الوظيفي، والتعلم والنمو) في وزارة العدل القطرية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أبرزها:

• العمل على نشر وتعزيز ثقافة المقارنة المرجعية في وزارة العدل القطرية بهدف تسهيل إجراءاتها وإقناع الإدارة باستخدامها كأحد الركائز الأساسية للعمل المؤسسي من أجل الإسهام في نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

كلمات مفتاحية: المقارنة المرجعية، الأداء التنظيمي، وزارة العدل القطرية.

Effect of Applying Benchmarking Method on Organizational Performance (Qatar Ministry of Justice as a Case Study)

Abstract:

This study aims to identify the impact of applying benchmarking method on organizational performance at Qatar Ministry of Justice. To achieve the main objective of the study, the researchers developed a questionnaire which consists of (35) items, distributed among five dimensions. The study population included all employees in the Ministry of Justice in Qatar totaling around (845) male and female employees, while the study sample was (166) elements representing (20%) of the population. The researchers then collected the data and used SPSS for analysis.

The most important result of the study is as follows:

- There is a positive and statistical significant impact at the level ($\alpha \leq 0.05$) for the application of benchmarking method (strategical and functional) on organizational performance dimensions (goal achievement, job satisfaction, and learning and growth).

While the study came up with the following key conclusion:

- To enhance and widespread the culture of benchmarking in the Ministry of Justice in Qatar so as to facilitate its application, and convince top management to regard it as a key pillar in institutional context in order to contribute to the success of implementing strategic plans.

Keywords: Benchmarking, organizational performance, Qatar Ministry of Justice.

المقدمة:

ظهر مصطلح المقارنة المرجعية بداية في علم المساحة، وتم استخدامه في أدبيات الأعمال بمعنى مستوى الأداء الأفضل، وهو عبارة عن مقياس أداء نوعي وكمي لتحقيق التميز والتفوق على توقعات الزبائن. ويعد هذا المصطلح من المصطلحات الإدارية الحديثة، للبحث عن كل ما يؤدي للأفضل تفرداً، عبر عمليات مقارنة نظمية لأداء منظمات الأعمال داخلياً وخارجياً، وهي أداة هامة من أدوات الجودة الشاملة، وتسعى منظمات عدة لاستخدام هذا الأسلوب سعياً منها لتحسين مستوى الجودة في الخدمة أو المنتج. وقد ظهرت مسميات عدة لهذا الأسلوب كالمقياس المرجعي أو القياس المقارن أو المعايير التنافسية، وبشكل عام فإن هذا الأسلوب يهدف لقياس الأداء الحالي وعمل مقارنة مع أداء المنظمات الرائدة في نفس القطاع، ثم التعرف على الوسائل التي تمكن منظمات الأعمال من تحقيق مستويات عالية من الأداء وتحسين مخرجاتها.

وتلجأ المنظمات لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتحقيق أهداف عدة منها: تحقيق رغبات الزبون، حيث أن استمرارية المنظمات مرهونة بالمحافظة على الزبائن، وكذلك تحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمنظمة وأداء أفضل المنافسين، مع بيان نقاط القوة والضعف، وبالتالي تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، كجودة الخدمة مقارنة بباقي المنافسين. كما يهدف هذا الأسلوب لتبادل الممارسات وجلب الإبداع والمعرفة وتبني ممارسات جديدة، وتشخيص السبل الكفيلة لتحقيق الأهداف المنشودة في تلك المنظمات (إبراهيم، 2016).

كذلك تعتبر المقارنة المرجعية من الأدوات العلمية التي تمكن المؤسسات من تحسين مؤشرات أدائها استناداً إلى معرفة ما إذا كانت أهدافها متوافقة مع احتياجات السوق، ومقارنة ذلك مع المؤسسات المنافسة والرائدة في نفس المجال، حيث يتم ذلك بغرض تحديد أوجه القصور وإيجاد الوسائل اللازمة للتغيير بهدف التحسين الأمثل في الأداء وبما يتلاءم مع أهداف وثقافة المنظمة.

تصنف المقارنة المرجعية حسب المعايير المحددة لها، فنجد مثلاً المقارنة المرجعية حسب مجال المقارنة التي تنقسم إلى مقارنة مرجعية داخلية، ومقارنة مرجعية خارجية. كما تصنف حسب مجال التطبيق إلى مقارنة مرجعية في مجال الأداء، ومقارنة مرجعية في مجال التطبيق. وإيضاً تصنف حسب مجال المنافسة، فنجد مقارنة مرجعية تنافسية ومقارنة مرجعية غير تنافسية، بالإضافة لتصنيفات حسب معايير أخرى، مثل مقارنة مرجعية تشغيلية، ومقارنة مرجعية عملياتية، ومقارنة معيارية وظيفية ومقارنة معيارية للمنتجات، ومقارنة معيارية استراتيجية ومقارنة معيارية دولية، وتهتم المقارنة المرجعية بشكل عام بتحديد فجوة الأداء مع المنافسين ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة، والاستخدام الأفضل للموارد، إضافة إلى تزويد المنظمة بأفضل الممارسات المستخدمة مسبقاً والتي تساعد على التفوق. وبصفة عامة، يعتمد المنهج العلمي للمقارنة المرجعية على التخطيط والقياس والمقارنة ثم التنفيذ. (عبدالوهاب، 2009).

ويعد الأداء من المواضيع الجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية العمل، وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية، حيث نفذت على نحو يحقق أهداف المنظمة من خلال الأداء، كون مخرجات هذا الأداء هي الأساس في بقاء المنظمات ونموها، وتعزيز قدرتها التنافسية (المشهداني، 2015).

ويعتمد الأداء التنظيمي بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد في المنظمات، ونجاح المنظمات في تحقيق الأهداف من خلال توفير أفراد أكفاء قادرين على إنجاز وظائفهم بدرجة عالية، وأن كمية ونوعية الخدمات هي من المؤشرات الهامة التي تبين

مستوى الأداء في منظمات الأعمال، حيث أن هذه المنظمات وُجدت لتقدم خدمات محددة لإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة. ومن الطبيعي أن المستوى الكمي والمستوى النوعي وفقاً للمعايير والمواصفات المحددة سلفاً هو انعكاس لمدى نجاح منظمات الأعمال وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها، ويتقيد ذلك بالبرامج الزمنية لتقديم الخدمات (السلمي، 2016).

وعليه، تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر موضوع الأداء التنظيمي وقياسه من المواضيع الهامة لدى علماء الإدارة، كما شهدت حقبة الثمانينات بحثاً متصلاً عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء التنظيمي، وتمثل ذلك في البحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين في وضع سياسات جديدة (السالم، 2009)، واستحداث نظام حلقات الجودة (سلطان، 2015)، وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة (السلمي، 2016)، وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على تحسين الاداء التنظيمي، والتأكد من كفاءة الوظائف التي تقوم بها الإدارة، والحكم على مدى مساهمة كل فرد في تقديم الخدمة (حريم، 2004). وبالرغم من كل ذلك، فإن هناك نقصاً في الدراسات التي تناولت موضوع الأداء التنظيمي في المؤسسات العامة، قياساً مع أهمية هذا الموضوع في اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بالمنظمات، الأمر الذي يبرر إجراء مثل هذه الدراسة. (عبدالباقي، 2003). وينطبق الأمر على أسلوب المقارنة المرجعية الذي يعدّ من المصطلحات الإدارية الحديثة (الصيرفي، 2016)، وله اتصال وثيق بموضوع الأداء التنظيمي. وبشكل أكثر تحديداً تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية؟ حيث يتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى استخدام وزارة العدل القطرية لأسلوب المقارنة المرجعية؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية؟
3. ما أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في وزارة العدل القطرية ومستوى الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل خاص إلى تعرف أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية.

كما تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. بيان درجة استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في وزارة العدل القطرية.
2. بيان مستوى الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية.
3. بيان أثر استخدام أسلوب المقارنة المرجعية على تحقيق الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية.

4. بيان دلالة الفروق في أثر استخدام أسلوب المقارنة المرجعية على تحقيق الأداء التنظيمي في ضوء المتغيرات الديموغرافية.

5. الوصول إلى نتائج وتوصيات من شأنها مساعدة وزارة العدل القطرية في تحسين عملياتها.

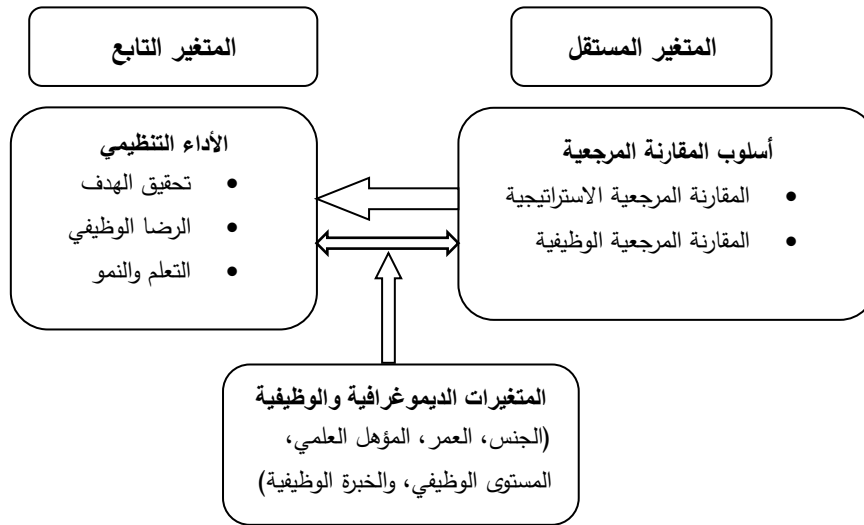
فرضيات الدراسة

تأتي هذه الدراسة لاختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الهدف، الرضا الوظيفي، والتعلم والنمو) في وزارة العدل القطرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في وزارة العدل القطرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية).

نموذج الدراسة:



الشكل (1-1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة التالية: (Eberelle et al, 2016)؛ (Attiany, 2014)؛ (Zaid et al, 2012) فيما يتعلق بالمتغير المستقل، والدراسات التالية: (Sajjad and Amjad, 2012) ؛ (Camp, 1995) فيما يتعلق بالمتغير التابع.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

أسلوب المقارنة المرجعية: هو العمليات المستمرة والنظامية لتقديم خدمات ومنتجات وعمليات ومعارف بالمقارنة مع منافسين أكثر تميزاً ومع مؤسسات معروفة بأن لها الريادة في السوق (الصيرفي، 2016).

وتم قياسه إجرائياً من خلال الأبعاد الآتية:

- **المقارنة المرجعية الاستراتيجية:** هي استخدام المقارنة المرجعية في قياس الأداء التنظيمي على المستوى الاستراتيجي والمقارنة مع منظمات رائدة في نفس القطاع بهدف تحسين فاعلية عمل وزارة العدل القطرية.
 - **المقارنة المرجعية الوظيفية:** هي توظيف المقارنة المرجعية للمقارنة بين وظائف متماثلة ومتشابهة في منظمات الأعمال مهما كان نوع القطاع كوزارة العدل القطرية.
- الأداء التنظيمي:** هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين ومدى تحقيقهم للأهداف، وقدرتهم على التعلم والنمو ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة (سلطان، 2015).
- وتم قياسه من خلال العناصر الآتية:

- **تحقيق الهدف:** الأهداف التي يعزم الفرد في المنظمة القيام بها على المدى البعيد والتي تعكس رؤية ورسالة وزارة العدل القطرية.
- **الرضا الوظيفي:** هو مدى رضا الأفراد عما يقدم لهم من حوافز ومكافآت في العمل تحقق لهم الانتماء لوزارة العدل القطرية.
- **التعلم والنمو:** هو مقدار ما يتعلمه الأفراد من المعرفة التي تسهم في تحقيق النمو لهم في كافة المجالات في وزارة العدل القطرية.

الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: المقارنة المرجعية:

تمهيد:

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الباحثين والكتاب كونه مصطلح حديث نسبياً في الدراسات الإدارية. وتبرز عدة تسميات للتعبير عن هذا المصطلح، فيسميه البعض بالأداة (Tool) ويدعوه آخرون بالطريقة (Method)، ويعتبره فريق ثالث أسلوباً (Manner)، وفريق رابع يرى المقارنة المرجعية بأنها عملية (Process). (ريابعة، 2011).

تعد تقنية المقارنة المرجعية (Benchmarking) إحدى أهم التقنيات المتبعة لرفع مستوى أداء المؤسسة، إذ أن استخدام هذه التقنية يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها بحيث تتميز عن المنظمات المنافسة الأخرى، وهذا يتأتى من خلال المعارف التي تكتسبها المؤسسة من المؤسسات الرائدة، كما أن اعتماد تقنية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الشامل للمؤسسة يمكنها من الاطلاع على مستويات أداء المؤسسات الرائدة، وهذا ما يشجع رفع مستوى الأداء والارتقاء به إلى مستويات أفضل، فضلاً عن تعرف الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك (Waller, 1999).

مفهوم المقارنة المرجعية

يعرف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية المقارنة المرجعية بأنها "عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها". (عبد المحسن، 2005).

ويرى البكري (2003) المقارنة المرجعية بأنها "قياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في مجال العمل نفسه بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق".

ويرى الطائي وقداة (2008) أن المقارنة المرجعية هي وسيلة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، من خلال تحديد مرجع مميز في الأداء أو العمليات تقارن به المنظمة حالها. ويتمثل هذا المرجع في المنافس الأقوى في السوق أو القائد في الصناعة.

ويعرفها جودة (2004) بأنها " عملية قياس ومقارنة أداء المؤسسة مع أداء مؤسسة أو مؤسسات أخرى سواء في الصناعة نفسها أو خارج الصناعة. وهذه العملية تساعد المؤسسة في إجراء التحسينات المستمرة في عملياتها، حيث أنها تبين للإدارة موقع المؤسسة من المؤسسات الأخرى فيما يتعلق بعملية محدودة أو هدف يراد تحقيقه".

ويراها آخرون بالعملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالباً ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة. (Horngren et al, 2000).

ويمكن اعتبارها تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي. (المطيري، 2011).

أما (عبدالهادي، 1997) فيرى ان المقارنة المرجعية ما هي إلا عملية مخططة مستمرة لقياس ومقارنة السلع والخدمات والممارسات الإدارية في منظمة ما بنظيراتها في منظمة أخرى رائدة في النشاط الذي تنتمي إليه أو تكون خارج هذا النشاط، فهي رؤيا شاملة لما يفعله المنافسون.

استناداً إلى التعريفات المقدمة يتضح أن المقارنة المرجعية بحسب رأي الباحثين ما هي إلا:

- عملية تقوم على المقارنة، وليس على قياس الأداء فقط.
- عملية مهيكلة تقوم على خطوات منظمة.
- تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين.
- أداة من أدوات القيادة والإدارة الإستراتيجية، كما أنها تساعد في جمع المعلومات عن المنافسين، وكذلك تستعمل لتقويم النمو والتعلم التنظيمي.
- عملية مقارنة أداء العمليات المختلفة بالمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة.
- عملية مقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذي القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق في مؤسسة ما.

أهمية المقارنة المرجعية

تسعى المنظمات الرائدة إلى تحقيق التميز والإبداع التنظيمي من خلال تحسين أدائها مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى. حيث تعتبر المقارنة المرجعية إحدى الأساليب الرائدة في قياس أداء المنظمات ومقارنته بأداء المنافسين بهدف تحسينه باستمرار. وتبرز أهمية المقارنة المرجعية من خلال ما تحققة من منافع والتي يمكن إجمالها بالآتي (Finnigon, 1996):

- توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة في إرساء ثقافة التغيير وتطوير سياساته.
- تحديد العمليات الحرجة واعطائها الاهتمام اللازم وأولوية التنفيذ.

• تحقيق منافع إضافية جديدة للمنظمة.

• خلق مقاييس تنافسية بهدف تحسين كفاءة وفاعلية الاداء وتحسين جودته.

أهداف المقارنة المرجعية

من بين الأهداف التي تسعى المقارنة المرجعية لتحقيقها بحسب (فوزي والعبادي، 2010) ما يلي:

- تحديد فجوة أداء المنظمة مقارنة مع أداء نظيراتها الأخرى.
- المساعدة في وضع أهداف المنظمة وتحديد مؤشرات الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.
- تطوير الإبداع الفردي والجماعي والتنظيمي بشقيه الإداري والتقني.
- الوقوف على نقاط الضعف في المنظمة بهدف معالجتها.
- الوقوف على نقاط القوة في المنظمة بهدف تعزيزها.
- زيادة الشعور بالمسؤولية وتعزيز ثقافة المنافسة.
- تبني الممارسات الفضلى (Best Practices).
- ومن أهدافها أيضا حسب (Fines and Snyder, 1999):
- ترشيد النفقات كتخفيض تكاليف الإنتاج والخدمات.
- إتاحة فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والتجارب بين المنظمات.
- تحقيق رضا العاملين والزبائن من خلال تطبيق معايير الجودة وتطويرها باستمرار.
- تحسين قدرات العاملين الإبداعية.
- تعزيز التعاون بين منظمات الأعمال.

أنماط المقارنة المرجعية

تفيد الأدبيات إلى أن المقارنة المرجعية هي من العمليات التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات المنافسة الأخرى ذات الأداء المتميز، وبما يسهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، وتزويد المنظمة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المنظمات الرائدة في المستقبل. ويمكن تقسيم المقارنة المرجعية في المنظمات إلى نمطين رئيسيين على النحو الآتي (Camp, 1995):

المقارنة المرجعية الاستراتيجية (Strategic Benchmarking)

يتم استخدام أسلوب المقارنة المرجعية الاستراتيجية بهدف تحسين أعمال المنظمة على المدى الطويل مقارنة مع المنظمات المنافسة. وتشمل المقارنة العديد من مجالات العمل كتتنوع الخدمات وتطوير المنتجات وفتح الأسواق الجديدة. ويترتب على هذا الأسلوب إحداث نقلة نوعية في عمل المنظمة وتوجهاتها، بدءا بإعادة الهيكلة، وصياغة الأهداف الكلية للمنظمة، وتطوير سياسات وإجراءات عمل متطورة، وطرح منتجات جديدة، واعتماد مقاييس أداء تنافسية.

ويرى آخرون أن المقارنة المرجعية الاستراتيجية تركز على دراسة وفحص الاستراتيجيات والاهداف طويلة الاجل كتلك المتعلقة بالكفاءة، أو تطوير منتجات قائمة أو تقديم منتجات جديدة، أو تطوير قدرات التعامل مع التغيير، بحثا عن الميزة التنافسية لتلك الاستراتيجيات بهدف التعرف على أفكار جديدة تساهم في بناء استراتيجيات ناجحة. (Madjid and O'Connor, 2010).

فيما يرى آخرون أنها عملية مراجعة وفحص لكيفية المنافسة مع المنظمات الأخرى والبحث عن الإستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية. وللمقارنة المرجعية الإستراتيجية أهمية تكمن في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية، وتعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون بغرض الاستفادة من كل ما هو جديد مع تطويره وتطويره ليتلاءم مع ظروف عمل المنظمة (فوزي والعبادي، 2010).

المقارنة المرجعية الوظيفية (Functional Benchmarking)

تقوم المقارنة المرجعية الوظيفية بعمل مقارنة لوظيفة من وظائف المنظمة مع نفس الوظيفة في منظمات أخرى تعمل في نفس المجال بهدف مقارنة معايير الأداء والوقوف على مستوى الأداء بهدف تحسين الأداء ورفع مستواه. وتتم المقارنة عادة بشكل تشاركي تعاوني أو من خلال مؤسسات رقابية تنظيمية غالباً ما تكون جهات حكومية. وتشمل هذه المقارنة مجالات عدة كعمليات البيع والخدمات والتسويق وخدمة الزبائن بهدف تشارك العمليات والتعاون ونقل الخبرات بين منظمات الأعمال.

أساليب المقارنة المرجعية:

يقصد بأساليب المقارنة المرجعية المراحل الواجب إتباعها لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية والاستفادة منها في المنظمة، وعلى الرغم من نقاط الالتقاء المتعددة بين هذه الأساليب لكنها تمثل وجهات نظر مختلفة استناداً لبيئات التطبيق المتباينة. وفيما يلي مراجعة لأهم هذه الأساليب.

أسلوب المقارنة المرجعية حسب (Jaune Auckland)

فقد حدّد Jaune Auckland في طرحه خمس خطوات أساسية لتنفيذ تقنية المقارنة المرجعية وهي: مرحلة التخطيط، والتحليل، والإعداد، والتحسين، والمراجعة. (الطائي، 2008):

أسلوب المقارنة المرجعية حسب (Goetsch and Davis, 2015)

قام العالمان Goetsch and Davis بوضع مدخل أكثر تفصيلاً يتكون من أربع عشرة خطوة لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية على النحو الآتي: الحصول على التزام الإدارة، تحديد عمليات المنظمة، تحديد العمليات القوية والضعيفة وتوثيقها، اختيار العمليات التي سيتم إجراء المقارنة المرجعية لها، تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية، البحث عن أفضل الشركاء، اختيار الشريك المرشح للمقارنة، صياغة الاتفاقيات مع الشريك، جمع بيانات المقارنة، تحليل البيانات وتحديد الفجوة، إعداد خطة لسد الفجوة وتجاوزها، تنفيذ التغيير، مراقبة الأداء، والتحديث الدوري والاستمرار. (طالب و محمد، 2009).

أثبتت الممارسة والنظريات الإدارية منذ القدم على وجود رابط بين مقياس الأداء الفاعل والإدارة الفاعلة (Drucker, 1995). وأن فاعلية أي مقياس أداء يعتمد على كيفية استخدام هذا المقياس. وحتى تصبح مقياس الأداء ذات معنى وتعطي معلومات مفيدة، من الضروري عمل مقارنات للأداء. وهذه المقارنات يمكن أن تعمل على تقييم النمو في تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات، وتقييم الاتجاهات عبر الزمن، أو قياس أداء المنظمة مع منظمة أخرى. (Poister, 2003).

أخلاقيات المقارنة المرجعية:

تشير الأدبيات إلى أن أخلاقيات المقارنة المرجعية هي أخلاقيات تطبيقية، بمعنى أنها ترتبط بسلوك الفرد عند التعامل مع المسائل الأخلاقية. وعليه يصبح من الضروري التعرف إلى أخلاقيات المقارنة المرجعية والتي تتضمن الآتي (الشربيني، 2017):

1. **الالتزام والمسئولية** : في الغالب ما تقوم المقارنة المرجعية (الخارجية) على عقد تحدد فيه حقوق وواجبات كل طرف من الأطراف, وعليه يصبح كل طرف من الأطراف ملتزماً ومسؤولاً عن تنفيذ بنود هذا العقد, هذا بالإضافة إلى عدم التوسع في استخدام نتائج المقارنات لصالح مؤسسات أخرى الا إذا كان هناك ما ينص أو يسمح بذلك.
 2. **النزاهة والشفافية** : وتعنى وضوح الغرض من استخدام البيانات وغالباً ما يكون الغرض من المقارنة المرجعية الارتقاء بوضع المؤسسة الحالي وتحقيق التنافسية مع المؤسسات المماثلة.
 3. **الأمانة والمصادقية**: خاصة في تبادل البيانات أو المعلومات المطلوبة والمنصوص عليها في العقد, ويفضل أن تكون البيانات المطلوبة من نفس النوع ومن جانب الطرفين, وأن لا يتم استخدام نتائج المقارنة المرجعية لأغراض التشويه أو التسويق, وإنما يجب الحفاظ على سرية المعلومات بوصفها خصوصيات للمؤسسة أو الأفراد.
 4. **الاحترام المتبادل**: في التعاملات والاتصالات واحترام ثقافة الآخر واحترام الوقت المحدد للمقارنة المرجعية فلا يجوز إغفال التوقيتات المحددة للوفاء بكل بند كعدم تزويد الطرف الآخر بالمعلومات في الوقت المتفق عليه, أو عدم استكمال المقارنة المرجعية إلى النهاية.
 5. **الاحترام**: ويعنى تفهم كل طرف للآخر وللطريقة التي يرغب أن تتم بها المقارنة المرجعية.
- وختاماً إذا كان جمع المعلومات عبر عملية المقارنة المرجعية ضرورة للتطوير والتحسين وسمة للمؤسسات الديناميكية, فإنه من الضروري أن يتم ذلك بعناية وبقدر عالي من التحلي بالأخلاق.

بهذا الصدد يشير (Coe, 1999) إلى جملة من متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية حسب الآتي: التركيز على رضا

العميل المحلي أو الزبون، دعم والتزام القيادات الإدارية العليا، توافر نظم معلومات وبيانات دقيقة، التجانس بين وحدات المقارنة، تغيير الثقافة التنظيمية، وضع آليات لتقييم أداء القيادات والوحدات الادارية، التأكيد على مراعاة أخلاقيات ومبادئ المقارنة المرجعية.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي:

تمهيد:

الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة. وبذلك نجد أن للأداء عنصرين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس. وفي ضوء هذا التحليل نستطيع القول أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل والمتميز هو ذلك الأداء القادر على إيجاد قيمة نقدمها للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

مفهوم الأداء التنظيمي:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي حققت مستوى وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها. لذلك فالغرض من هذا المبحث هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

يُعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح. كما يعرف بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة. ويُعرف أيضاً بأنه النتائج العملية

التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة. الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وحسب (Lebans, Euske, 2006) فالأداء التنظيمي يتضمن التعريفات والدلالات التالية:

- الأداء يمثل مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعطي معلومات حول درجة انجاز الأهداف والنتائج.
- الأداء هو شأن ديناميكي بحاجة إلى إصدار أحكام وتفسيرات.
- الأداء يمكن توضيحه باستخدام نموذج السببية الذي يفسر كيفية تأثير نتائج الغد بأعمال اليوم.
- يتم فهم الأداء بشكل مختلف حسب الشخص المكلف بتقييم الأداء التنظيمي.
- لتحديد مفهوم الأداء من الضروري معرفة خصائص عناصر الأداء لكل مجال من مجالات المسؤولية.
- لإعداد تقارير مستوى الأداء لا بد من امتلاك المعرفة وتقديم نتائج كمية.

□ عناصر الأداء التنظيمي:

1. الإستراتيجية والأهداف: والتي تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.
2. الهيكل التنظيمي: والذي يركز على مستوى كفاءة وفاعلية الهيكل ومدى قدرته على خدمة العمليات التي تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.
3. المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تقييد وتخدم كلاً من الإستراتيجية والأهداف.
4. الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي تُستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب، أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:

- الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
- الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.
- النجاح الإستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

مقاييس الاداء التنظيمي:

منظور تحقيق الهدف (الفاعلية):

تعكس الفاعلية الأهداف التي يعزم الفرد في المنظمة القيام بها على المدى البعيد والتي تعكس رؤية ورسالة المنظمة. وقد اختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة (Robbins, 1990). ويعرف (Price, 1972) الفاعلية بأنها الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة.

ويرى الباحثان أن الفاعلية تتمثل بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فردية كانت أم جماعية، قصيرة أو بعيدة المدى، على أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وتم تطويرها بشكل جماعي.

منظور الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، حيث يقوم العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل. (حريم، 2004).

ويعرفه حسن (2001) "بالاتجاه العام للفرد نحو وظيفته"، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل: العمل ذاته والأجور والترقيات وظروف وشروط العمل وسياسات المنظمة.

ويعرفه شاويش (1996) "بالشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة" وحسب (عبدالباقي، 2003) فإن تحقيق الرضا الوظيفي الداخلي للعاملين في المنظمة يؤدي الى جملة من المزايا:-

- تحسين وتطوير مستوى جودة المنتج النهائي للمنظمة.
- كسب رضا وولاء وانتماء الزبائن لمنتجات وخدمات المنظمة.
- إضفاء قدر جيد من الاستقرار العام والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة.
- تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسة الخارجية.

منظور التعلم والنمو:

التعلم والنمو هو مقدار ما يتعلمه الأفراد من المعرفة التي تسهم في تحقيق النمو لهم في كافة المجالات في المنظمة. ويعد هذا المنظور أساساً لتنشئة وتعزيز المنظورات الثلاثة (الأداء المالي، العمليات الداخلية، والعلاقات مع العميل)، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة منظمة الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعياً إلى بلوغ مستويات أداء أفضل.

ويقوم هذا المنظور على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضا العاملين وإنتاجيتهم وتدريبهم، ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.

وفيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في عملية التعلم، فقد حدد علماء الإدارة عدّة شروط للتعلم من أجل المساعدة في عملية التعلم والتأثير في نتائجه، وتتمثل هذه الشروط بعوامل الفرد الذاتية كالنضج، والاستعداد، والدافعية، والتدريب والخبرة. ومن العوامل المؤثرة في فاعلية التعلم تبرز عدة عوامل مثل خصائص المتعلم، وسلوك المتعلم والمعلم، وخصائص المعلم، وبيئة المنظمة، والمادة التعليمية.

ويمكن أيضا تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثابتة. أي أنها تقوم باستمرار بما يلي: اكتساب أفكار ومعرفة جديدة وتعلمها، تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها، التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة، تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة، وأخيرا قياس نتائج التغيير (Senge, 1990).

وفيما يتعلق بالتنمية، تلعب برامج التدريب والتطوير الوظيفي دورا كبيرا وحاسما في تطوير وتنمية أفراد المنظمة ومديريها. وتلجأ منظمات الأعمال إلى اعتماد برامج تدريب داخلية كالتدريب في مواقع العمل، أو تستعين ببرامج تدريب خارجية لدى مراكز تدريب متخصصة، أو من خلال المؤتمرات العلمية والمهنية المختلفة. (العلاق، 2008).

وتتنوع طرق تنمية قدرات العاملين ابتداء من التعليم والتدريب أثناء العمل، والتعليم باستخدام منصات الملاحظة، والمهام الخاصة، والمحاضرات، والمشاركة في حل المشكلات، وحضور المؤتمرات والندوات وحلقات العمل، وعمل الفريق، ودراسات الحالة، وتمثيل الأدوار، والتعليم بالممارسة، والتدوير الوظيفي، واعتماد اللامركزية في التنظيم. (السالم، 2009). ويرى (العزاوي، 2010) أن التدريب والتطوير وسيلة لتنمية امكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل، والتدريب يحتل موقعا متميزا لأنه سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز معارف الأفراد فيما يتعلق بوظائفهم ومهاراتهم وحفزهم وفهم احتياجاتهم.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

تمهيد:

قام الباحثان بعمل مسح شامل للدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، بعد الرجوع للمكتبات والمواقع الالكترونية والمجلات، وفيما يلي استعراض عدد من هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات العربية:

هدفت دراسة حمصي (2016) إلى تحديد الخدمات المصرفية الأكثر أهمية لتطبيق المقارنة المرجعية ومعرفة أثر التطبيق على جودة الخدمات. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الاستبيان والمقابلة في جمع المعلومات من عينة الدراسة التي بلغت نحو (270) مفردة من المديرين العاملين في (50) مصرف سوري. تبين أن أغلب المصارف السورية لا تملك فهماً واضحاً لأسلوب المقارنة المرجعية. كما بينت الدراسة أن أغلب موظفي المصارف لديهم مستويات تعليمية وتقنيية تمكنهم من فهم وتطبيق المقارنة المرجعية لكنهم يظهرون مقاومة لذلك. وبينت الدراسة زيادة الطلب على الخدمات الالكترونية كخدمة الصراف الآلي دون باقي الخدمات.

فيما هدفت دراسة ابراهيم (2016) إلى التعريف بالمقارنات المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي. تم استخدام المنهج الاستنباطي والاستقرائي والتحليلي والوصفي. تكونت عينة الدراسة من عدد من العاملين في الشركة الليبية للحديد والصلب، بلغ عددهم (162) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية ساعد الشركات الصناعية في معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وأن للإدارة العليا دور كبير في نجاح تطبيق المقارنة المرجعية.

وجاءت دراسة عطيان ونور (2014) للتعرف على أحد الأساليب الحديثة في إدارة الجودة، وهو أسلوب المقارنة المرجعية، ومن ثم معرفة أثر تطبيق المقارنة المرجعية في تحسين جودة المنتجات الدوائية الأردنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة والذين بلغ عددهم (100) موظفاً وموظفة، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة معنوية للمقارنة المرجعية في تحسين المنتجات الدوائية الأردنية.

كما هدفت دراسة القرني وعكاوي والداود (2014) الى التعريف بالمقارنات المرجعية وأهميتها وعرض تجربة عمادة الجودة بجامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية ضمن النظام الشامل لإدارة الجودة بالجامعة والدروس المستفادة من هذه التجربة. توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها أن قيم مؤشرات الاداء تصبح عديمة الفائدة ويصعب تفسيرها إذا لم تقارن بقيم مثلية في جامعات عالمية. كما أن الاختيار المناسب للجامعات التي يتم المقارنة بها يُعد أساساً جيداً للتطوير، هذا بالإضافة الى أن عدم توفر بعض البيانات المهمة اللازمة لحساب مؤشرات الاداء في الجامعات يعد من الصعوبات التي تواجه بناء النظام.

وقد هدفت دراسة بلاسكة ومزياني (2013) إلى معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية في إدارة وتقييم الأداء لشركتين تعملان في نفس قطاع الأعمال هما ملبنة الحضنة في الجزائر وشركة المراعي السعودية. ضمت معايير الأداء خمسة معايير هي: الجانب المالي، والزبائن، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم، والبيئة والمجتمع. بينت الدراسة اقتصار ملبنة الحضنة على المقارنة التقليدية لتحديد نسبة النمو مما يبعدها عن الحالة التنافسية. كما بينت الدراسة نقصاً واضحاً بوسائل الاتصال بالعملاء والعلاقات فيما يتعلق بالشركة الجزائرية مقارنة بالمراعي السعودية.

ولمعرفة دور المقارنة المرجعية في تحسين الرقابة التسويقية، فقد جاءت دراسة عبد وحنظل (2012) لبلوغ هذا الهدف، حيث طبقت الدراسة على عينة من الشركات العاملة في مجال إنتاج المواد الانشائية. ركزت الدراسة على تحديد إلى أي مدى يمكن للمقارنة المرجعية أن تحدد الفجوة بين المنظمة التي ترغب في المقارنة المرجعية وبين المنظمة التي سيتم مقارنتها بها، وما دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء. استخدم البحث أسلوب العينة وتم جمع البيانات من الشركات المبحوثة وهي شركة الفلوجة، والشركة الحديثة وشركة الخازر لصناعة المواد الانشائية. وتم استخدام استبيان للحصول على البيانات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية تلعب دوراً مهماً في مواجهة التحديات التنافسية وأن نظم المعلومات التسويقية بالمنظمة تلعب دوراً كبيراً في نجاح المقارنة المرجعية.

وآخراً فقد هدفت دراسة المطيري (2011) إلى تعرف مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (196) مديراً عاملاً في البنوك الكويتية ممن يشغلون مركز مدير عام، نائب مدير عام، ورئيس قسم. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن المديرين في البنوك التجارية الكويتية يدركون أهمية دور أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية، كما أنهم يدركون أن أسلوب المقارنة المرجعية هو أحد الأدوات المهمة التي تؤدي إلى التفوق التنافسي في الأعمال الإلكترونية.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Attiany, 2014) التعرف على تأثير الأنواع المختلفة للمقارنات المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الدوائية الأردنية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة تكونت من (228) مديراً من

العاملين في نحو (38) شركة صناعية أردنية مدرجة في سوق عمان المالي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب المقارنات المرجعية كان له أثرا واضحا وبدلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية، كما أنه يساعد في أداء الأعمال من خلال اكتساب المعرفة الخارجية وتطبيقها على الممارسات والعمليات الداخلية، وأن المقارنة المرجعية هي أداة هامة يمكن استخدامها للتعلم من الآخرين.

ولغاية التحقق من أهمية المقارنة المرجعية في إدارة الجودة الشاملة وفي الأداء التنظيمي، فقد جاءت دراسة (Sajjad and Amjad, 2012) لتحقيق هذا الهدف. حيث تم جمع البيانات من خمس شركات عاملة في قطاع الاتصالات في دولة باكستان. وبلغ حجم العينة نحو (105) مديرا. بيّنت الدراسة وجود علاقة قوية بين المقارنة المرجعية ورضا العميل. كما دلّت النتائج على وجود أثر واضح للمقارنة المرجعية في إدارة الجودة الشاملة مقارنة بباقي المتغيرات السبعة المستقلة التي غطتها الدراسة(التزام الإدارة العليا، عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة، تحليل معلومات الجودة، ضمان الجودة، تطوير المورد البشري، رضا العميل، والمسؤولية العامة).

وتناولت دراسة (Magutu et al, 2011) المقارنة المرجعية في التعليم العالي كدراسة حالة للجامعات الحكومية في كينيا وذلك بهدف تحديد التحديات التي تواجه هذه الجامعات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (6) جامعات حكومية وتم اختيار (53) مفردة شملت عينة من كبار الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن نظام التحسين المستمر في الجامعات الحكومية الكينية جيد ولكن ليس بالدرجة المطلوبة وأن أهم العوامل المؤثرة في عمليات التحسين والتطوير تمثلت بالطالب، وأن أهم العوامل المؤثرة في نجاح المقارنة المرجعية تمثلت بالوقت والموارد المتاحة والقبالة للمقارنة.

وهدف دراسة (Adebanjo et al, 2010) إلى قياس مستوى استخدام المقارنة المرجعية في مجموعة مختارة من المدن الأوروبية. حيث بلغ حجم العينة (453) مستجيبا من (21) مدينة أوروبية. حيث تم تطوير الاستبانة بخمسة لغات وتم إرسالها بواسطة البريد الإلكتروني. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن المقارنة المرجعية تستخدم كمنهجية أو أسلوب إداري للتحسين وتطبيق أفضل التجارب في تطوير الأداء.

في حين هدفت دراسة (Maiga and Jacobs, 2005) إلى اختبار تكاملية استخدام المقارنة المرجعية وإدارة التكلفة المبنية على النشاط (ABCM) في أداء المنظمة على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU). تم جمع بيانات الدراسة من نحو (97) شركة أمريكية تعمل في صناعة الإلكترونيات. وقد تم قياس أداء المنظمة من خلال ثلاثة متغيرات هي: تحسين جودة المنتج، تحسين تكلفة المنتج، والعائد على الاستثمار. أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي للمقارنة المرجعية في أداء وحدات الأعمال.

الطريقة والإجراءات:

تمهيد:

يستعرض الباحثان فيما يلي منهج ومجتمع وعينة الدراسة وأدواتها ودلالة صدقها وثباتها وكذلك المعالجة الإحصائية على النحو الآتي:

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على وصف دقيق وتفصيلي للمقارنة المرجعية وأثرها في الأداء التنظيمي بهدف تقييم هذه الحالة وتحليلها وتحقيق أهدافها المرجوة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العدل القطرية بكافة أقسامها والبالغ عددهم نحو (845) موظفاً وموظفة حسب إحصائيات وزارة العدل القطرية للعام 2018/2017.

عينة الدراسة:

قام الباحثان بسحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل بوزارة العدل القطرية وحسب جدول كرجسي ومورغان (Krejcie and Morgan, 1970) لاستخراج العينات بحيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (265) موظفاً وموظفة. وبعد توزيع استبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة تم استرجاع (210) استبانة بنسبة استرجاع بلغت نحو (79%) وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (166) استبانة.

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير أداة القياس المتمثلة بالاستبانة من أجل قياس متغيرات الدراسة المتمثلة ببعدي المقارنة المرجعية (الاستراتيجية والوظيفية)، وأبعاد الأداء التنظيمي (تحقيق الهدف، الرضا الوظيفي، والتعلم والنمو). وقد استند الباحثان في بناء وتطوير الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة التالية: (Eberelle et al, 2016)؛ (Attiany, 2014)؛ (Zaid et al, 2012) فيما يتعلق بالمتغير المستقل، والدراسات التالية: (Sajjad and Amjad, 2012) ؛ (Camp, 1995) فيما يتعلق بالمتغير التابع.

متغيرات الدراسة:

تألفت الأداة من ثلاثة أقسام: ضم القسم الأول المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية). فيما اشتمل القسم الثاني على المتغير المستقل المتمثل ببعدي المقارنة المرجعية (الاستراتيجية والوظيفية). فيما ضم القسم الثالث المتغير التابع المتمثل بأبعاد مستوى الأداء التنظيمي الثلاثة (تحقيق الهدف، الرضا الوظيفي، والتعلم والنمو) التي تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-Likert Scale) وهي:

- المقارنة المرجعية الاستراتيجية وتقيسه الفقرات (1-10).
- المقارنة المرجعية الوظيفية وتقيسه الفقرات (11-20).
- بعد تحقيق الهدف وتقيسه الفقرات (21-25).
- بعد الرضا الوظيفي وتقيسه الفقرات (26-30).
- بعد التعلم والنمو وتقيسه الفقرات (31-35).

| الجدول (2): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لاتجاهات المشاركين نحو متغيرات الدراسة (حجم العينة N=166) | | |
|---|------------|--------------------|
| متغيرات الدراسة | عدد البنود | معامل كرونباخ ألفا |
| المقارنة المرجعية الاستراتيجية | 10 | 0.89 |
| المقارنة المرجعية الوظيفية | 10 | 0.84 |
| المقارنة المرجعية الكلية | 20 | 0.89 |
| تحقيق الهدف | 5 | 0.65 |
| الرضا الوظيفي | 5 | 0.70 |
| التعلم والنمو | 5 | 0.80 |
| الاداء التنظيمي | 15 | 0.88 |
| جميع المتغيرات | 35 | 0.93 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

وقد تم تقييم ثبات أداة الدراسة وكما هو مبين في الجدول رقم (2) باستخدام معامل كرونباخ ألفا الذي بلغت قيمته الكلية لجميع متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (0.93)، فيما بلغ معامل الثبات لأبعاد الدراسة منفردة على النحو الآتي: المقارنة المرجعية الاستراتيجية (0.89)، المقارنة المرجعية الوظيفية (0.84)، تحقيق الهدف (0.65)، الرضا الوظيفي (0.70)، التعلم والنمو (0.80)، وهي قيم مقبولة لهذا النوع من البحوث. (Zikmund, 2000, p.280).

اسلوب الدراسة:

من أجل تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام مقياس Likert الخماسي للإجابة على أسئلة الدراسة حسب التصنيفات التالية:

أوافق بدرجة عالية جداً ويخصص لها (5) درجات.

أوافق بدرجة عالية ويخصص لها (4) درجات.

أوافق بدرجة متوسطة ويخصص لها (3) درجات.

أوافق بدرجة قليلة ويخصص لها (2) درجة.

أوافق بدرجة قليلة جداً ويخصص لها (1) درجة.

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة فقد تم استخدام التدرج الاحصائي الآتي:

أولاً: (1- أقل من 2.33) درجة منخفضة.

ثانياً: (من 2.33- أقل من 3.67) درجة متوسطة.

ثالثاً: (من 3.67- 5) درجة مرتفعة.

عرض ومناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضياتها:

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها، بعد أن قام الباحثان بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، وقام بعرضها ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها.

وصف خصائص عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (166) موظفاً وموظفة في وزارة العدل القطرية تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. والجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

| الجدول (3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية والتنظيمية (حجم العينة = 166) | | | | | | | |
|--|------------------|-------|------------|-------------------|----------|-------|-----------------|
| المتغير | الفئة | العدد | النسبة (%) | المتغير | الفئة | العدد | النسبة (%) |
| الجنس | ذكر | 134 | 80.7 | المستوى الوظيفي | مدير | 8 | 4.8 |
| | انثى | 32 | 19.3 | | رئيس قسم | 24 | 14.5 |
| | المجموع | 166 | 100% | | مشرف | 52 | 31.3 |
| العمر | 30 سنة فأقل | 25 | 15.1 | موظف | 82 | 49.4 | الخبرة الوظيفية |
| | 30-أقل من 40 سنة | 84 | 50.6 | المجموع | 166 | 100% | |
| | 40-أقل من 50 سنة | 41 | 24.7 | 5 سنوات فأقل | 14 | 8.4 | |
| | 50 سنة فأكثر | 16 | 9.6 | 5-أقل من 10 سنوات | 48 | 28.9 | |
| المؤهل العلمي | المجموع | 166 | 100% | 10-أقل من 15 سنة | 55 | 33.1 | المؤهل العلمي |
| | توجيهي فما دون | 25 | 15.1 | 15 سنة فأكثر | 49 | 29.5 | |
| | دبلوم | 83 | 50.0 | المجموع | 166 | 100% | |
| | بكالوريوس | 33 | 19.9 | | | | |
| | دراسات عليا | 25 | 15.1 | | | | |
| المجموع | 166 | 100% | | | | | |

وبشكل أكثر تفصيلاً يبين الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية. ويمكن إبراز أهم المؤشرات على النحو الآتي:

- حققت فئة الذكور نسبة (80.7%) من عينة الدراسة. وتعكس هذه النتيجة طبيعة الثقافة والموروث التاريخي العربي الذي يهتم بالذكور على حساب الإناث من حيث الإقبال على التعليم وأولوية العمل وقوامة الأسرة.

- جاءت الفئة العمرية (30-أقل من 40 سنة) بنسبة (50.6%) من عينة الدراسة، وتعكس هذه النسبة الفئة الشابة المعطاءة من العاملين المرغوبة من قبل أرباب العمل.
- شكّل المؤهل العلمي (دبلوم) غالبية عينة الدراسة بنسبة بلغت (50.0%). حيث تعكس هذه النسبة المستوى التعليمي الغالب في دولة قطر بشكل عام وفي وزارة العدل القطرية بشكل خاص.
- بلغ المستوى الوظيفي (موظف) نسبة مقدارها (49.4%) من عينة الدراسة. وتتفق هذه النسبة مع واقع الحال في أغلب مؤسسات العمل وطبيعة توزيع العاملين في مستويات الهرم الإداري للمؤسسة.
- جاءت الخبرة الوظيفية (10-أقل من 15 سنة) الأعلى نسبة من بين باقي الخبرات بنسبة مقدارها (33.1%). حيث تعكس هذه النسبة تنوع الخبرات التي تحتاجها وزارة العدل القطرية.

الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما مستوى استخدام وزارة العدل القطرية لأسلوب المقارنة المرجعية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مستوى استخدام المقارنة المرجعية بشقيه الاستراتيجي والوظيفي المبينة بالجدولين (4) و (5) التاليين.

| الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الباحثين على مستوى استخدام المقارنة المرجعية الاستراتيجية في وزارة العدل القطرية. N=166 | | | | | |
|--|-------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| الرتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
| 1 | 9 | تقوم وزارة العدل القطرية بتطوير أنظمتها وتشريعاتها بما يتلائم مع مستجدات العصر. | 3.78 | 0.60 | مرتفعة |
| 2 | 10 | تطبق وزارة العدل القطرية المقارنة المرجعية على كافة الأنشطة والمستويات. | 3.74 | 0.83 | مرتفعة |
| 3 | 3 | تسعى وزارة العدل القطرية إلى تطوير خدمات جديدة لعملائها. | 4.04 | 0.67 | مرتفعة |
| 4 | 6 | تقوم وزارة العدل القطرية بتطوير الهيكل التنظيمي وفق المستجدات البيئية المختلفة. | 3.86 | 0.65 | مرتفعة |
| 5 | 5 | تهتم وزارة العدل القطرية بإعادة هندسة إجراءات العمل استجابة للظروف البيئية. | 3.94 | 0.87 | مرتفعة |
| 6 | 8 | تراجع وزارة العدل القطرية الأهداف الاستراتيجية للوزارة بشكل سنوي. | 3.84 | 0.86 | مرتفعة |
| 7 | 2 | تسعى وزارة العدل القطرية لتطبيق أفضل ممارسات العمل مقارنة بالمؤسسات العالمية الأخرى. | 4.05 | 0.67 | مرتفعة |
| 8 | 7 | تقوم وزارة العدل القطرية بتحسين كفاءة عملياتها وجودة خدماتها بشكل ملحوظ. | 3.85 | 0.73 | مرتفعة |
| 9 | 1 | تستخدم وزارة العدل القطرية المؤشرات المالية (كالعائد المالي والربحية والمصاريف التشغيلية وإنتاجية الموظف) للوقوف على المستوى الحقيقي للأداء. | 4.24 | 0.70 | مرتفعة |
| 10 | 4 | تشارك وزارة العدل القطرية في تعزيز المنظومة القانونية في الدولة. | 4.01 | 0.63 | مرتفعة |
| مجال المقارنة المرجعية الاستراتيجية ككل | | | | | |
| | | | 3.93 | 0.50 | مرتفعة |

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين عن فقرات المقارنة الاستراتيجية تراوحت بين (3.74-4.24). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (9) " تستخدم وزارة العدل القطرية المؤشرات المالية (كالعائد المالي والربحية والمصاريف التشغيلية ونتاجية الموظف) للوقوف على المستوى الحقيقي للأداء" بمتوسط حسابي مرتفع (4.24)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) " تطبق وزارة العدل القطرية المقارنة المرجعية على كافة الأنشطة والمستويات" بمتوسط حسابي (3.74). وقد جاء المتوسط الحسابي لمجال المقارنة المرجعية الاستراتيجية ككل بدرجة مرتفعة (3.93) وانحراف معياري (0.50).

ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.93) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق بعد المقارنة المرجعية الاستراتيجية كأحد أساليب المقارنات المرجعية في وزارة العدل القطرية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.50)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى تقارب وعدم تشتت اجابات الباحثين حول هذا البعد. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة في وزارة العدل القطرية في استخدام وتطبيق مدخل المقارنة المرجعية بغية تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة وتطوير أدائها.

كما يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين عن فقرات المقارنة المرجعية الوظيفية تراوحت بين (3.65-4.20). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (3) " تقوم وزارة العدل القطرية بتلبية طلبات الزبائن والمراجعين بسرعة" بمتوسط حسابي (4.20)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (10) " تستخدم وزارة العدل القطرية المقارنة المرجعية في برامجها التدريبية والتطويرية" بمتوسط حسابي بدرجة متوسطة (3.65). وقد جاء المتوسط الحسابي لمجال المقارنة المرجعية الوظيفية ككل بدرجة مرتفعة (3.95) وانحراف معياري (0.48).

ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.93) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق بعد المقارنة المرجعية الوظيفية كأحد أساليب المقارنات المرجعية في وزارة العدل القطرية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.76)، وهذه القيمة المنخفضة نوعا ما تشير إلى تقارب وعدم تشتت اجابات الباحثين حول هذا البعد. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة في وزارة العدل القطرية في استخدامها وتطبيقها الواسع لأسلوب المقارنة الوظيفية بهدف تحسين خدمات الوزارة وتحقيق رضا المتعاملين معها.

| الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الباحثين على مستوى استخدام المقارنة المرجعية الوظيفية في وزارة العدل القطرية. N=166 | | | | | |
|--|-------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| الرتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
| 1 | 3 | تقوم وزارة العدل القطرية بتطوير وتصميم عملياتها حسب أفضل الممارسات العالمية. | 4.09 | 0.69 | مرتفعة |
| 2 | 5 | تحسين جودة الخدمة هي من أولويات الإدارة في وزارة العدل القطرية. | 3.95 | 0.74 | مرتفعة |
| 3 | 1 | تقوم وزارة العدل القطرية بتلبية طلبات الزبائن والمراجعين بسرعة. | 4.20 | 0.68 | مرتفعة |
| 4 | 6 | تهتم وزارة العدل القطرية بتسويق العلامة التجارية داخل الوطن وخارجه. | 3.89 | 0.70 | مرتفعة |
| 5 | 2 | تسعى وزارة العدل القطرية إلى زيادة حصة المبيعات محليا ودوليا مقارنة بالسنوات السابقة. | 4.19 | 0.81 | مرتفعة |
| 6 | 9 | تقوم وزارة العدل القطرية بتقييم الأداء بعمل مقارنات مرجعية داخلية لعدد القضايا بالشهر ولكل محافظة. | 3.74 | 0.76 | مرتفعة |
| 7 | 8 | تقدم وزارة العدل القطرية مجمل خدماتها إلكترونيا. | 3.84 | 0.85 | مرتفعة |

| | | | | | |
|--------|------|------|---|----|----|
| مرتفعة | 0.74 | 4.05 | تستخدم وزارة العدل القطرية المقارنة المرجعية في توثيق بياناتها وأنشطتها القضائية. | 4 | 8 |
| مرتفعة | 0.76 | 3.85 | تستخدم وزارة العدل القطرية المقارنة المرجعية في رفع نسبة عدد القضاة الى عدد السكان حسب المعايير العالمية. | 7 | 9 |
| متوسطة | 0.79 | 3.65 | تستخدم وزارة العدل القطرية المقارنة المرجعية في برامجها التدريبية والتطويرية. | 10 | 10 |
| مرتفعة | 0.48 | 3.95 | مجال المقارنة المرجعية الوظيفية ككل | | |

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مستوى الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية ؟

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات مستوى الأداء التنظيمي المتعلق ببعد تحقيق الهدف تراوحت بين (3.74-4.10). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (5) " يرتبط تقييم الأداء الفردي والجماعي بمستوى الأهداف المنجزة فردية كانت أم جماعية" بمتوسط حسابي مرتفع (4.10)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) " تتم عملية صياغة أهداف الوزارة وإنجازها بشكل جماعي" بمتوسط حسابي (3.74). في حين بلغ المتوسط الحسابي لمجال تحقيق الهدف ككل درجة مرتفعة (4.10) وانحراف معياري (0.54).

ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.96) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق بعد تحقيق الهدف كأحد أبعاد الأداء التنظيمي لوزارة العدل القطرية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.43)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى تقارب وعدم تشتت اجابات المبحوثين حول هذا البعد. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى حرص الإدارة في تحقيق أهدافها بغية تطوير مستوى الأداء الكلي للوزارة.

| الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة المبحوثين على مستوى الأداء التنظيمي المتعلق ببعد تحقيق الهدف في وزارة العدل القطرية. N=166 | | | | | |
|---|-------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| الرتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
| 1 | 4 | يتم انجاز أهداف الوزارة الاستراتيجية بكل كفاءة وفاعلية. | 3.94 | 0.86 | مرتفعة |
| 2 | 5 | تتم عملية صياغة أهداف الوزارة وإنجازها بشكل جماعي. | 3.74 | 0.62 | مرتفعة |
| 3 | 2 | يتم التحقق من انجاز الاهداف قصيرة ومتوسطة المدى بشكل دوري وعلى مستوى الوحدة الواحدة. | 4.09 | 0.69 | مرتفعة |
| 4 | 3 | أهداف الوزارة واضحة ومحددة وقابلة للقياس. | 3.95 | 0.81 | مرتفعة |
| 5 | 1 | يرتبط تقييم الأداء الفردي والجماعي بمستوى الأهداف المنجزة فردية كانت أم جماعية. | 4.10 | 0.54 | مرتفعة |
| مجال تحقيق الهدف ككل | | | | | |
| | | | 3.96 | 0.43 | مرتفعة |

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات مستوى الأداء التنظيمي المتعلقة ببعده الرضا الوظيفي تراوحت بين (3.88-4.13). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (2) " أشعر بالرضا عن الوظيفة التي أمارسها في وزارة العدل القطرية." بمتوسط حسابي مرتفع (4.13)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) " الأجر الذي أتقاضاه من عملي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدي " بمتوسط حسابي بدرجة متوسطة (3.10). في حين بلغ المتوسط الحسابي لمجال تحقيق الرضا الوظيفي ككل درجة مرتفعة (3.96) وانحراف معياري (0.46).

ومن خلال المتوسط العام البالغ (3.96) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق بعد الرضا الوظيفي كأحد أبعاد الأداء التنظيمي لوزارة العدل القطرية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.46)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى تقارب وعدم تشتت إجابات المبحوثين حول هذا البعد. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى حرص الإدارة في تحقيق مستويات مرتفعة من مؤشر رضا العاملين لأثره المباشر على الأداء الكلي للوزارة.

| الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة المبحوثين على مستوى الأداء التنظيمي المتعلقة ببعده الرضا الوظيفي في وزارة العدل القطرية. N=166 | | | | | |
|---|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| الرتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
| 1 | 3 | تقوم الوزارة بقياس مستوى رضا العاملين والزبائن بشكل دوري بهدف تحسين مستوى الرضا لديهم. | 3.90 | 0.77 | مرتفعة |
| 2 | 1 | أشعر بالرضا عن الوظيفة التي أمارسها في وزارة العدل القطرية. | 4.13 | 0.57 | مرتفعة |
| 3 | 5 | الأجر الذي أتقاضاه من عملي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدي. | 3.10 | 0.70 | متوسطة |
| 4 | 4 | تقدم الوزارة الحوافز المادية والمعنوية الإضافية المختلفة للمتميزين في أعمالهم. | 3.88 | 0.62 | مرتفعة |
| 5 | 2 | لا أفكر بترك عملي أو الانتقال إلى وظيفة أخرى. | 3.99 | 0.78 | مرتفعة |
| مجال تحقيق الرضا الوظيفي ككل | | | | | |
| | | | 3.96 | 0.46 | مرتفعة |

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن فقرات مستوى الأداء التنظيمي المتعلقة ببعده التعلم والنمو تراوحت بين (3.89-4.16). جاء في المرتبة الأولى الفقرة (5) " تدرك الوزارة أهمية رأس المال البشري في تحقيق أهداف الوزارة والمديريات والمحاكم التابعة لها" بمتوسط حسابي مرتفع (4.16)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) " تشجع الإدارة العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومستواهم التعليمي ضمن استراتيجية واضحة للموارد البشرية " بمتوسط حسابي (3.89). في حين بلغ المتوسط الحسابي لمجال تحقيق التعلم والنمو ككل درجة مرتفعة (4.03) وانحراف معياري (0.48).

ومن خلال المتوسط العام البالغ (4.03) يلاحظ أن هناك مستوى مرتفع من تطبيق بعد التعلم والنمو كأحد أبعاد الأداء التنظيمي لوزارة العدل القطرية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.48)، وهذه القيمة المنخفضة تشير إلى تقارب وعدم تشتت

اجابات المبحوثين حول هذا البعد. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى إيلاء الإدارة الاهتمام الكبير بموضوع تطوير وتدريب العاملين من أجل تحقيق مستويات أفضل في الأداء التنظيمي للوزارة.

| الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى موافقة المبحوثين على مستوى الأداء التنظيمي المتعلق ببعد التعلم والنمو في وزارة العدل القطرية. N=166 | | | | | |
|---|-------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| الرتبة | الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
| 1 | 3 | توفر الوزارة فرصا عديدة للتعلم واكتساب الخبرات الجديدة. | 4.00 | 0.55 | مرتفعة |
| 2 | 4 | توفر الوزارة برامج تدريبية متنوعة لكافة العاملين داخل الوطن وخارجه. | 3.95 | 0.74 | مرتفعة |
| 3 | 2 | المسار الوظيفي واضح ومحدد لمعظم وظائف الوزارة ولجميع العاملين. | 4.15 | 0.65 | مرتفعة |
| 4 | 5 | تشجع الإدارة العاملين لتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومستواهم التعليمي ضمن استراتيجية واضحة للموارد البشرية. | 3.89 | 0.53 | مرتفعة |
| 5 | 1 | تدرك الوزارة أهمية رأس المال البشري في تحقيق أهداف الوزارة والمديريات والمحاكم التابعة لها. | 4.16 | 0.73 | مرتفعة |
| مجال تحقيق التعلم والنمو ككل | | | | | |
| | | | 4.03 | 0.48 | مرتفعة |

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ما أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية ؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم اختبار ومناقشة فرضية الدراسة المتعلقة به على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (الاستراتيجية والوظيفية) في تحقيق الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الهدف، الرضا الوظيفي، والتعلم والنمو) في وزارة العدل القطرية.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية. الجدول (9) يوضح ذلك.

| جدول (9): نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر استخدام المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء التنظيمي. | | | | | | | |
|--|---------|-------|-------------------|-------|----------|-------|-------------------|
| البعد | β | T | الدلالة الإحصائية | R | R Square | F | الدلالة الإحصائية |
| المقارنة المرجعية الاستراتيجية | 0.744 | 7.74 | 0.000 | 0.647 | 0.418 | 58.64 | 0.000 |
| المقارنة المرجعية الوظيفية | -0.131 | -1.36 | 0.176 | | | | |

يظهر من الجدول (9) ما يلي:

- وجود أثر إيجابي ودال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقارنة المرجعية الاستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيم (T, β) : (7.74, 0.744) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة احصائيا.

- وجود أثر عكسي وغير دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقارنة المرجعية الوظيفية في تحقيق الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيم (T, β) : (-1.36, -0.131) على التوالي وهي قيم سالبة وغير دالة احصائيا.
- وجود أثر ذو دلالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو (0.647) وهي قيمة دالة احصائيا وتدل على علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (المقارنة المرجعية الاستراتيجية) والمتغير التابع. وبلغت قيمة (R Square) نحو (0.418) وهي قيمة دالة احصائيا تفسر قدرة بعدي المقارنة المرجعية (الاستراتيجية والوظيفية) في تحقيق وتفسير التحسن في الأداء التنظيمي. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (58.64) بدلالة احصائية (0.000) وهي تدل على وجود علاقة دالة احصائيا بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبالتالي يتم قبول الفرضية بالصيغة البديلة: يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (الاستراتيجية والوظيفية) في تحقيق الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الهدف، الرضا الوظيفي، والتعلم والنمو) في وزارة العدل القطرية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطيان ونور (2014) التي بينت وجود أثر ذو دلالة معنوية للمقارنة المرجعية في تحسين المنتجات الدوائية الأردنية. كما تتفق مع نتيجة دراسة عبد وحفظ (2012) التي بينت أن المقارنة المرجعية تلعب دورا مهما في مواجهة التحديات التنافسية في الشركات العاملة في مجال إنتاج المواد الانشائية. كما اتفقت مع نتيجة دراسة (Attiany, 2014) التي خلصت إلى أن تطبيق أسلوب المقارنات المرجعية كان له أثرا واضحا وبدلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي. كما اتفقت مع نتائج دراسة (Sajjad and Amjad, 2012) التي أثبتت وجود أثر واضح للمقارنة المرجعية في إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات في باكستان.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في وزارة العدل القطرية ومستوى الأداء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية)؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة به على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في وزارة العدل القطرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية).

| جدول (10): نتائج تطبيق اختبار (Independent Sample T test) لمستوى استخدام المقارنة المرجعية تبعا لمتغير الجنس. | | | | | |
|---|-----------------|-------------------|-------|--------------|-------------------|
| الجنس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | T | درجات الحرية | الدلالة الاحصائية |
| ذكر | 3.87 | 0.48 | -4.14 | 164 | 0.000 |
| انثى | 4.23 | 0.20 | | | |

يظهر من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول المقارنة المرجعية تبعا لمتغير الجنس. حيث بلغت قيمة (T) (-4.14) وهي قيمة دالة إحصائية لصالح الإناث بمتوسط حسابي (4.23).

جدول (11): نتائج تطبيق اختبار (ANOVA) لمستوى استخدام المقارنة المرجعية تبعا لمتغير العمر.

| العمر | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | F | الدالة الإحصائية |
|------------------|-----------------|-------------------|------|------------------|
| 30 سنة فأقل | 3.85 | 0.27 | 2.88 | 0.067 |
| 30-أقل من 40 سنة | 3.89 | 0.40 | | |
| 40-أقل من 50 سنة | 3.99 | 0.66 | | |
| 50 سنة فأكثر | 4.22 | 0.28 | | |

يظهر من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى استخدام المقارنة المرجعية تبعا لمتغير العمر.

جدول (12): نتائج تطبيق اختبار (ANOVA) لمستوى استخدام المقارنة المرجعية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | F | الدالة الإحصائية |
|----------------|-----------------|-------------------|------|------------------|
| توجيهي فما دون | 3.75 | 0.21 | 5.16 | 0.002 |
| دبلوم | 3.88 | 0.47 | | |
| بكالوريوس | 4.07 | 0.61 | | |
| دراسات عليا | 4.17 | 0.22 | | |

يظهر من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى استخدام المقارنة المرجعية تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة (F) (5.16) وهي قيمة دالة إحصائية. ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية. الجدول (36) يوضح ذلك.

الجدول (13): نتائج تطبيق طريقة شيفيه للمقارنات البعدية لمستوى استخدام المقارنة المرجعية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | توجيهي فما دون | دبلوم | بكالوريوس | دراسات عليا |
|----------------|-----------------|----------------|--------|-----------|-------------|
| توجيهي فما دون | 3.75 | | -0.124 | -0.316 | -0.422* |
| دبلوم | 3.88 | | | -0.192 | -0.297* |
| بكالوريوس | 4.07 | | | | -0.105 |
| دراسات عليا | 4.17 | | | | |

يظهر من الجدول (13) أن مصادر الفروق كانت بين المؤهل العلمي (توجيهي فما دون، دراسات عليا) لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا) بمتوسط حسابي (4.17). كما ظهرت فروق بين المؤهلات العلمية (دبلوم ، دراسات عليا) لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا) بمتوسط حسابي (4.17).

| الدلالة الإحصائية | F | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المستوى الوظيفي |
|-------------------|------|-------------------|-----------------|-----------------|
| 0.000 | 7.52 | 0.00 | 4.500 | مدير |
| | | 0.23 | 4.09 | رئيس قسم |
| | | 0.53 | 3.98 | مشرف |
| | | 0.44 | 3.81 | موظف |

يظهر من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى استخدام المقارنة المرجعية تبعا لمتغير المستوى الوظيفي ، حيث بلغت قيمة (F) (7.52) وهي قيمة دالة احصائيا. ولمعرفة مصادر هذه الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية. الجدول (38) يوضح ذلك.

| المستوى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مدير | رئيس قسم | مشرف | موظف |
|-----------------|-----------------|------|----------|--------|--------|
| مدير | 4.500 | | 0.406 | 0.511* | 0.681* |
| رئيس قسم | 4.09 | | | 0.105 | 0.274 |
| مشرف | 3.98 | | | | 0.169 |
| موظف | 3.81 | | | | |

يظهر من الجدول (15) أن مصادر الفروق كانت بين المستوى الوظيفي (مدير، مشرف) لصالح المستوى الوظيفي (مدير) بمتوسط حسابي (4.50). كما ظهرت فروق بين المستوى الوظيفي (مدير، موظف) لصالح المستوى الوظيفي (مدير) بمتوسط حسابي (4.50).

ملخص النتائج والتوصيات:

تمهيد

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على مستوى استخدام المقارنة المرجعية وأثره على الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية، وأهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة.

نتائج الدراسة

1. هناك مستوى مرتفع من تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في وزارة العدل القطرية من وجهة نظر المبحوثين. وقد جاء في الترتيب الأول أسلوب المقارنة المرجعية الوظيفية بمتوسط حسابي مرتفع (3.95)، فيما حلّ ثانياً أسلوب المقارنة المرجعية الاستراتيجية بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً (3.93).
2. هناك مستوى مرتفع من الأداء التنظيمي في وزارة العدل القطرية من وجهة نظر المبحوثين. وقد جاء في الترتيب الأول بعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي مرتفع (4.03)، فيما حلّ في المرتبة الثانية بعدي تحقيق الهدف والرضا الوظيفي بمتوسط حسابي مرتفع أيضاً (3.93).
3. وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمقارنة المرجعية في أبعاد الأداء التنظيمي (تحقيق الهدف، الرضا الوظيفي، التعلم والنمو الوظيفي) في وزارة العدل القطرية.
4. وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة حول المقارنة المرجعية تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث بمتوسط حسابي (4.23)، ووجود فروق دالة احصائية أيضاً تبعاً لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بمتوسط حسابي (4.26).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1. العمل على نشر وتعزيز ثقافة المقارنة المرجعية في وزارة العدل القطرية والسبل التي تؤدي إلى ذلك، مثل توفير الفرص التدريبية للعاملين، وذلك بهدف تسهيل إجراءاتها وإقناع الإدارة باستخدامها كأحد الركائز الأساسية للعمل المؤسسي من أجل الإسهام في استمرارية نجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
2. ضرورة التركيز على التطبيق الدائم للمقارنة المرجعية في مجال الخدمات المقدمة لجمهور المراجعين من خلال المراجعة الدورية لمستويات التحسين وتقديم الحوافز المادية للوحدات الإدارية التي تشهد تحسناً في مؤشرات أدائها.
3. بناء ميزة تنافسية دائمة من خلال تعزيز البحث والتطوير للخدمات التي تقدمها الوزارة والعمل على تحديد رسالتها، واعتماد المقارنة المرجعية كأداة قيمة لتشخيص وبناء استراتيجيات فاعلة.
4. التركيز على استخدام المفاهيم العلمية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي ومن بين ذلك استخدام المقارنة المرجعية للعمل على الاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى سواء كانت محلية أو دولية ومجاراتها فيما وصلت إليه اليوم، الأمر الذي سيؤدي بشكل حتمي إلى إرضاء الزبائن وزيادة ولائهم وزيادة أعدادهم، والرقى بمستوى أداء الوزارة.

5. الاستعانة بخبرات استشارية خارجية متخصصة عند الحاجة سواء بعقد دورات داخل الوزارة أو الإيفاد في دورات خارجية لصقل معلومات وخبرات ومعارف العاملين.

قائمة المراجع:

- إبراهيم، إبراهيم عثمان (2016). "المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي: دراسة حالة الشركة الل يبية للحديد والصلب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- أحمد، مناهل (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الخدمية بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء لولاية الخرطوم". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- البكري، سونيا محمد (2003). إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- بلاسكة، صالح ومزياني، نورالدين (2013). مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 40. ص 59-70.
- جودة، محفوظ أحمد (2004). إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حسن، راوية (2001). إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- حمصي، اليانا (2016). تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية وأثر ذلك على جودة الخدمات المصرفية. مجلة جامعة البعث - المجلد 38، العدد 9، ص 161-185.
- ربابعة، فاطمه (2011). المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا، مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد السادس والعشرون، العدد السابع. ص 109-
- السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلطان، محمد (2015). أثر تطبيق استراتيجية التدريب على الأداء المتميز وعلى الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السلمي، علي (2016). بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- شاويش، مصطفى (1996). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى.
- الشربيني، غادة (2017). أخلاقيات المقارنة المرجعية، متوفر على الرابط: <https://quality.kku.edu.sa/ar/content/481> تاريخ الدخول: 10-10-2018.
- الصيرفي، محمد (2016). الإدارة الرائدة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- الطائي، رعد عبد الله (2008). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، رعد عبدالله، وقدادة، عيسى(2008). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طالب، علاء فرحان ، و محمد، عبد الفتاح جاسم (2009). أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2003). السلوك التنظيمي - مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عبد المحسن، توفيق محمد (2005). قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- عبد، غسان فيصل وحنظل، قاسم أحمد (2012). تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الانشائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (24) العدد (8)، ص.43-71.
- عبدالهادي، زين(1997). المعايير القياسية- الدليل الكامل للتطبيق العملي، نشرة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 18.
- عبد الوهاب، سمير (2009). المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية.
- عطيان، مراد، ونور عبد الناصر (2014). أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10(2): 1-34.
- العزاوي، محمد عبدالوهاب(2010). إدارة الجودة الشاملة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير (2008). مبادئ الإدارة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فوزي، هاشم والعبادي، دباس (2010). دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد السادس عشر، العراق.
- القرني، عوض بن علي وعكاوي، أحمد والداود، ابراهيم بن داود (2014). تجربة جامعة الملك سعود في بناء نظام للمقارنات المرجعية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 1.
- قمبر، جميلة (2016). تقييم أداء كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، ص 113-121.
- المشهداني خالد (2014). كفاءة الأداء الصناعي للدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة فرع الموصل للسنوات 1998-2001، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، 36(74): 1-60.
- المطيري، مبارك مطلق (2011). مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- موقع وزارة العدل القطرية الإلكتروني [online] متاح على [http:// www.jbank.ly](http://www.jbank.ly)، [تاريخ الدخول 27-8-2018].

يوسف، يوسف وصالح، حميد (2016). دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء والتحسين المستمر: دراسة حالة في معهد الإدارة / الرصافة، مجلة المنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6 العدد 2، ص. 24-43.

المراجع الأجنبية

Adebanjo, Dotun, Abbas, Ahmed and Mann, Robin (2010). An Investigation of the Adoption and Implementation of Benchmarking, **International journal of Operation and Production Management** , Vol.30, No.11, PP.1140-1169

Attiany, M. (2014). Competitive Advantage through Benchmarking, Field Study of Industries Companies listed in Amman Stock Exchange. **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(4): 41-51.

Camp, R.C. (1995). "Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices". Wisconsin: **ASQC Quality Press.**, p. 33

Coe, Charles (1999). "Local Government Benchmarking: Lessons from Two Major Multi-Governmental Efforts", **Public Administration Review**, Vol. 59, Issue 2, pp. 110-123.

The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2018 from the World Wide Web: www.benchmarking.gov.Uk

Drucker, Peter F. (1995). **Managing in a Time of Great Change**. New York, N.Y.: Penguin Putnam, Inc.

Fines T.; Snyder, L. (1999). "What is the Difference Between Performance Management and Benchmarking", **Public Management (USA)**, Vol. 81, Issue 1.

Finnigon, J. p. (1996). **The Managers Guide to Bench Marking**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Goetsch, D. and Davis, S. (2015). **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, 8/E, Pearson.

Horngren C.T., Foster G. and Dater S.M. (2000). **Cost Accounting: Managerial Emphasis**, 10th ed., Prentice -Hall.

Kasim, R (2012). The Relationship of Knowledge Management Practices, Competences and Organizational Performance of Government the Department in **Malaysia. International Journal of Human and Sciences**, 5(4): 1-50.

Kercie, R and Morgan, D (1970). Determining Sample Size for Research Activities, **Educational and Psychological Measurement**, 30(1): 607-610.

Lebens, M., Euske, K. (2006), "A conceptual and operational delineation of performance",

Business Performance Measurement, Cambridge University Press.

Madjid, Tavana , Aidan O'Connor (2010) An Integrated Strategic Benchmarking Model for Assessing International Alliances with Application to NATO Membership Enlargement , **Benchmarking international Journal**, Vol.17, Issue 6 PP. 791–806

Magutu, P.O. and et al. (2011). Survey of Benchmarking Practices in Higher Education in Kenya: The case of Public Universities, **IBIMA Business Review**, p.1–20.

Maiga, A. and Jacobs, F. (2005). The Effects of Benchmarking and ABCM Organisational Support and Coherence on Organisational Performance: A Test of Two-Way Interaction, **JAMAR**, Vol. 3, Number 1, p. 35–54.

Poister, Theodore H. (2003). **Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass

Price, James (1972). The Study of Organizational Effectiveness. **The Sociological Quarterly**, Vol 13 issue 1, pp.3–15.

Robbins, S. (1990). **Organization Theory, Structure, Design, and Applications**, 3rd ed. Prentice Haa, N.J.

Sajjad, F. and Amjad. S. (2012). Role of Benchmarking in Total Quality Management: Case of Telecom Services Sector of Pakistan, **Business Management Dynamics** Vol.1, No.8, pp.34–44

Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday/Currency.

Waller, Derek L. (1999). "**Operations Management: A Supply Chain Approach**", International Thomson Press. Spain.

Zaid, A; Husein, H and Hassan, L. (2012).The Role of Knowledge Management Enhancing Organizational Performance, **Information Engineering and Electronic Business**, 4(5): 27–35.

Zikmund, W.(2000).**Business Research Methods**. Sixth Edition. Harcourt College Publishers, Inc.