

فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية
العراقية غير الهادفة للربح⁺

**EFFECTIVENESS OF BENCH MARKING TO IMPROVE THE
PERFORMANCE AND ITS PROPERTIES
TO APPLICATION ON IRAQI NON PROFIT ENTITIES**

مجبل دواي اسماعيل*

المستخلص :

هدف البحث الى التعريف بفاعلية المقارنة المرجعية في تقويم اداء الوحدات الاقتصادية ومدى إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح . اجري البحث لعينة من الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح في المعهد التقني العمارة والمعهد التقني في النجف . بني البحث على فرضية مفادها (فاعلية اسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتقويم وتطوير اداء الوحدة الاقتصادية غير الهادفة للربح). استخدم الباحث الاسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل في الجانب العملي. خرج البحث بجملة توصيات ومقترحات منها ضرورة اهتمام الوحدات الاقتصادية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الذي يعد اسلوب من اساليب التحسين والتطوير المستمر من خلال القيام ببعض الاجراءات الضرورية في اعادة الهيكلية والتنظيم وتكليف رابطات لتطوير وقياس مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة لتسهيل تطبيق المقارنة المرجعية .

Abstract:

This study aimed to shed light on bench marking and its efficiency to improvement entities performance. And approachable to application bench marking on Iraqi non profit entities.

It included a sample of Iraqi non profit entities on technical institute of A MARA and technical institute of Najaf. The study was based on a basic hypothesis, effectiveness of bench marking to improvement the performance of non profit economic entities.

The researcher used the descriptive method in the theoretical part, and the analysis in the practical part. The study reached a number of conclusions the most important of which is the:

It's very important to economic entities to application the manner of bench marking which is one of continue improvement manner. By doing some necessary manners to re- structure, arrangement and appoint advisory committee in order to improve the level of service and production which produced, to do easily to application bench marking.

تمهيد :

إن التطور التكنولوجي وظهور سوق المنافسة العالمية في العصر الحديث أدى الى ظهور اتجاهات جديدة لأهداف الوحدة الاقتصادية يأتي في مقدمتها رضا الزبون والذي أصبح نجاح واستمرار الوحدة الاقتصادية مرهون برضاه اذ ان رضا الزبون يتم من خلال تحقيق قيمة (منفعة) له وذلك من خلال تقديم خدمات بنوعية جيدة وبكلفة مخفضة قياسا بكلف خدمات المنافسين.

لذلك يحتاج القائمون على ادارات الجامعات والكليات والمعاهد الى ضمانات تؤكد لهم جودة العملية التعليمية ، وقد لا تكفي الجودة في العملية التعليمية بل يبحثون عن التميز والابداع ،لان المطلوب للتنافس الاكاديمي يتجاوز مفهوم الجودة، ويصل الى مرحلة طلب التميز والابداع في كثير من التخصصات ،اداريا واكاديميا وباحثين وطلبة، وان نجاح العملية التعليمية يعتمد على نجاح المفاصل الثلاث :الادارة ،الاساتذة،والطلبة.

ولفصور انظمة الكلفة التقليدية في تلبية احتياجات الوحدة الاقتصادية على الرغم من دقتها في تحديد معايير الاداء الداخلية وان متطلبات المنافسة اوجبت على الوحدة الاقتصادية اعادة النظر في تحسين مستوى ادائها فضلا عن حاجتها الملحة لمعرفة مستوى ادائها قياسا باداء الوحدات المنافسة كل هذا أدى الى ظهور اتجاهات حديثة لادارة الكلفة الاستراتيجية جميعها تهدف الى تحقيق قيمة (منفعة) للزبون ومنها اسلوب المقارنة المرجعية (Bench Marking) والتي تعد من الاساليب المهمة في تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية التشغيلية والإستراتيجية وكونه من معايير الأداء الداخلية فضلا عن كونها اسلوب من اساليب التحسين المستمر .

ولايمان الباحث من إن معيار النجاح في جميع الوحدات الاقتصادية هو تقديم افضل السلع او الخدمات وباقل التكاليف وانطلاقا من القناعة إن التعليم الجامعي هو الضمان الاجتماعي الحقيقي لأي مجتمع والعنصر الأساسي لتحقيق أهدافه كان لا بد من إصلاح التعليم العالي لذلك جاء هذا البحث في عينة من مؤسسات التعليم العالي وبالاعتماد على الاساليب الحديثة في الدراسة والتحليل.

منهجية البحث :

أولا : مشكلة البحث :

ان اعتماد مؤسسات التعليم العالي على معايير الاداء الداخلية في قياس جودة ادائها ودون الاخذ بنظر الاعتبار معرفة مستوى ادائها بالنسبة للوحدات المنافسة يعد من المشاكل الاساسية التي تعاني منها الكثير من المؤسسات التعليمية والتي يؤدي الى تعثرها في تحقيق اهدافها او في تحقيق التميز او الابداع.

ثانيا : هدف البحث :

ينصب هدف البحث على جانبين :

١ . ابراز دور المقارنة المرجعية في تقويم وتطوير اداء المؤسسات التعليمية ومنها مؤسسات التعليم العالي.

٢ . بيان مدى حاجة مؤسسات التعليم العالي للمقارنة المرجعية.

ثالثا : فرضية البحث:

لتحقيق هدف البحث افترض الباحث وجود دور فاعل لاسلوب المقارنة المرجعية في تقويم وتطوير اداء المؤسسات التعليمية فضلا عن حاجة مؤسسات التعليم العالي للمقارنة المرجعية.

رابعاً : خطة البحث :

تضمنت خطة البحث مبحثين :

المبحث الاول تضمن الجانب النظري للبحث من خلال تناول نشأة المقارنة المرجعية ، مفهوم المقارنة المرجعية ، اهمية المقارنة المرجعية ، مراحل اعداد المقارنة المرجعية، انواع المقارنة المرجعية ،علاقة المقارنة المرجعية وتقويم الاداء بالمحاسبة ،علاقة المقارنة المرجعية باتجاهات الادارة الحديثة ، استخدام اسلوب المقارنة المرجعية في التعليم العالي .

المبحث الثاني تضمن الجانب العملي من خلال :

اولاً : مقارنة التكاليف في كل من المعهد التقني النجف والمعهد التقني العمارة وكذلك مقارنة اعداد المنتسبين
ثانياً: مقارنة الملاك النموذجي مع الموجود الفعلي لمنتسبي المعهد التقني العمارة وكما هو عليه بتاريخ ٢٠٠٧/٤/٣٠ لبيان مدى الالتزام بالملاك النموذجي للمعهد التقني.

المبحث الأول

اولا - نشأة المقارنة المرجعية :

ان المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود الى العام ١٨١٠ عندما قام الصناعي الانكليزي (Francis Lowell) دراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال وفي عام ١٩١٣ قام الصناعي (Henry ford) بتطوير خط التجميع (Assembly Line) كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامة بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو . [1] وفي إقباب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات.

في القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الافكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في إثناء زيارتهم المكثفة التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ماشاهدوة لخصوصيتهم والاستناد عليها في ابداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وقبل ان تكون نتيجة المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الاعمال [2].

ثانياً- مفهوم المقارنة المرجعية:

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبياً في الدراسات الادارية مما دفع الكثير منهم الى تناوله بالدراسات والتحليل . وتبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فيسمية بعضهم اداة ويديعي اخرون اسلوب وفريق اخر يعتبره طريقة واخرون يرون ان المقارنة المرجعية عملية وعلى الرغم من هذه التسميات اللفظية الا ان هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة من التطبيق فقد: عرفت بانها العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والانشطة مقابل المستويات الافضل للأداء التي غالباً ماتوجد في الوحدات المنافسة او وحدات اخرى لديها عمليات مشابهة [3] . وعرفت بانها عملية مستمرة لقياس انتاج الفرد او خدمة او نشاطة مقابل اقصى مستوى من الاداء [4] . كما عرفت بانها بحث مستمر عن اكثر

الطرق كفاءة في انجاز المهمة من خلال مقارنة الطرق ومستويات الانجاز مع شركات اخرى او ضمن الشركة نفسها مابين الوحدات الفرعية [5].

تعكس التعاريف اعلاة وجهة نظر بان المقارنة المرجعية تتم من خلال المقارنة مع الوحدات الاكثر نجاحا او الرائدة في القطاع بصورة مستمرة بقصد تحسين الاداء داخل الوحدة .

بينما يرى [6] المقارنة المرجعية بانها عملية مقارنة الانشطة او العمليات بالتطبيقات الافضل وفق تصنيف العالمي، اذ ان المدراء يقارنون الانشطة باخرى مشابهة لها في وحدات اخرى او اقسام مختلفة في وحداتها والهدف هو لتشخيص نقاط القوة والضعف في اداء الانشطة او العمليات للوحدة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من الوحدات الاخرى [6] ويتفق الباحث مع هذا التعريف في كون المقارنة المرجعية اداة يمكن استخدامها لتقويم الاداء من خلال تشخيص السلبيات والايجابيات الموجودة في الاداء.

واخيرا يستطيع الباحث من سياق التعريف التالي للمقارنة المرجعية: بانها احد ادوات تقويم وتطوير وتحسين الاداء من خلال تحديد الفجوة في الاداء عن الوحدات او الاقسام الاخرى والعمل على تعزيز النواحي الايجابية التي تتميز بها الوحدة الاقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ افضل التطبيقات في الاداء .

ثالثا- أهمية المقارنة المرجعية

ان الوحدات الرائدة والتي تبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب اخر تحقيق التميز والابداع والذي يعد سر نجاحها عليها ان تعمل دائما على تحسين اداءها قياسا باداء المنافسين وباستمرار حتى وان كانت هي الأحسن في القطاع .ولكون المقارنة المرجعية تعد الاسلوب الاوحد الذي يساعد الوحدة على معرفة مستوى اداءها قياسا باداء المنافسين ولكونها اسلوب للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس وان اهميتها تبرز من خلال ماتحقة من منافع والتي تجمل بالاتي :

- 1 . تساعد الوحدة في التحديد الدقيق للفجوة بين اداءها واداء الوحدات الرائدة .
- 2 . تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو افضل وجديد.
- 3 . تساعد على تحديد العمليات الحرجة واعطائها الاهتمام اللازم والاولوية في التنفيذ .
- 4 . تسهم بشكل فاعل في تطوير الابداع الفردي والجماعي .
- 5 . تزود الوحدة بالوسائل التي تمكنها من ان تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل .
- 6 . تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع اضافية للوحدة.[7] .
- 7 . ان التركيز الخارجي لاسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة الى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الاداء الداخلية وتجعلها اكثر تنافسية [8].

رابعا :مراحل إعداد المقارنة المرجعية

وضح المهتمون والباحثون نماذج مختلفة بخطوات تطبيق المقارنة المرجعية وعلى الرغم من نقاط الالتقاء المتعددة بين هذه النماذج لكنها تمثل جهات نظر مختلفة استنادا لبيئات التطبيق المتباينة وفي جميع الأحوال ليس هناك نمودجا مقبولا يمكن ان يكون مشتركا لجميع الوحدات الاقتصادية إذ إن

كل وحدة اقتصادية تستخدم النموذج الذي ينسجم مع بيئتها ومواردها ويمكن تحديد مراحل تطبيق المقارنة بما يلي: [9].

١. تخطيط الدراسة. تتضمن النشاطات التالية :

- أ . تحديد نشاطات الوحدة الاقتصادية المهمة والتي يؤدي تحسينها إلى مكاسب أهم.
- ب . تحديد العناصر الأساسية لهذه النشاطات الموجهة للقيمة . وهي العناصر التي سيتم قياسها في دراسة المقارنة .
- ج . تحديد الوحدات الاقتصادية التي قطعت أشواطاً أطول في العناصر الأساسية لهذه النشاطات . ويمكن إن تكون الوحدات المنافسة أو وحدات في قطاعات أخرى ، ويجب إن تكون تلك الوحدات هي التي قطعت شوطاً أطول في تطبيق العمليات الموجهة للقيمة أي التطبيقات التي تؤدي إلى التكلفة الأقل أو القيمة أعلى للزبون .

٢ . تصميم الدراسة. تتضمن النشاطات التالية:

- أ . التحضير المفصل لطبيعة المعلومات المراد تجميعها.
- ب . اتخاذ خطوات لتعريف المعلومات والميزات التي يمكن تقديمها للوحدات الأخرى و يمكن إن يتم ذلك من خلال المقارنة المرجعية داخلياً.
- ج . التفاوض مع الوحدات الاقتصادية المختارة للحصول على الاتفاقيات الرسمية التي تحتاجها لإجراء الدراسة. واختيار شكل تبادل المعلومات .

٣ . تنفيذ الدراسة. تتضمن النشاطات التالية:

- أ . قياس الانجازات التي حققتها الشركات ذات التطبيقات المتقدمة وذلك لفهم لماذا وكيف تحققت هذه النتائج.
- ب . قياس أداء الوحدة الاقتصادية ومقارنته مع الأداء الأفضل . وقد يكون القياس قد تم فعلاً خلال مرحلة تصميم الدراسة وذلك لنكون قادرين على التفاوض مع الوحدات الأخرى. وقد نحتاج مرة أخرى لقياس الأداء بنسب على طلب الوحدات الأخرى .

٤ .تقويم النتائج. تتضمن النشاطات التالية:

- أ . تحليل النتائج ومقارنتها مع نتائج الوحدة الاقتصادية.
- ب . تطوير الخطط لمعادلة أو التفوق على التطبيقات الأكثر تقدماً ، أو تعزيز مكانة الوحدة الاقتصادية المتقدمة . ولا تتضمن هذه المرحلة النسخ ، ولكن ابتكار وتكييف العمليات التي تمكن الوحدة من التحسن .
- ج . الحصول على التزام من كافة مستويات الإدارة والموظفين في الوحدة الاقتصادية لتنفيذ التحويل المخطط .
- د . تطبيق الخطة وتقويم النتائج، تعتبر تطبيقات المقارنة المرجعية غير محدودة ، ولكن الموارد المتاحة لهذه الطريقة محدودة .ولذلك على الشركة وضع دليل لتحديد الوظائف والنشاطات أو

العمليات التي يجب دراستها خلال برنامج المقارنة ،وان كل وحدة يجب إن تكيف العمليات الأساسية بحيث توافق احتياجاتها الخاصة.

خامسا :أنواع المقارنة المرجعية Types of Bench marking

ان الحصول على أفضل الممارسات تكون من داخل القطاع أو من خارجه وأحد الوسائل إمام الوحدات هو إن تضمن نظام الرقابة لعملية المقارنة المرجعية عن طريق ربط الوحدة مع قاعدة بيانات من وحدات أخرى للتعلم من اساليبها. [10] ويمكن تصنيف المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسيين: [11].

١ . المقارنة المرجعية الداخلية Internal Bench marking

تتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل الوحدة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس الوحدة ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في الوحدة التي لها عدة فروع أو اقسام.

٢ . المقارنة المرجعية الخارجية External Bench marking

وتتضمن إجراء المقارنة مع وحدات أخرى رائدة في نفس مجال عمل الوحدة أو مجال آخر وتشمل:

أ . المقارنة المرجعية التنافسية Competitive bench marking

تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء إذ تستخدم في مجال مقارنة المنتجات ، الخدمات ، التكنولوجيا ، الأفراد، الجودة ،التسعير وبقية المجالات الأخرى [1] .

ب . المقارنة المرجعية الوظيفية Functional Bench marking

وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق ، إدارة الموارد البشرية...الخ) أو أي عملية مثل تدريب العاملين أو غيرها بمثيلاتها في الوحدات الأخرى وقد تتم المقارنة مع وحدات تعمل بنفس المجال أو مجالات أخرى كمقارنة استقبال المرضى في المستشفيات مع استقبال الزبائن في الفنادق .

سادسا:علاقة المقارنة المرجعية وتقويم الاداء بوظيفة المحاسبة

ان مؤشرات تقويم الاداء في معظم الوحدات الاقتصادية يمكن تحديدها بسهولة لانها في كونها تنطلق من هدف الربح الذي تسعى الية هذه الوحدات فهي تتميز على الاقل بشيء مشترك هو امكانية نقل هذا الهدف الى مقاييس مالية وبائي شكل من الاشكال [١٢].

اما في الوحدات الخدمية غير الهادفة للربح ومنها مؤسسات التعليم العالي فانه يصعب وضع مؤشرات لاسباب تتعلق بطبيعة نشاطها وتعدد اهدافها والخصائص المميزة لهذه الوحدات . وانها تمتلك معايير اجتماعية تتمثل بقياس مدى تحقيق هذه الوحدات للاهداف التي يريدها المجتمع بعيدا عن

المصالح الذاتية لها مثل تقديم الخدمات التعليمية بأقل كلفة واحسن نوعية [الكرخي،13]. كما توجد صعوبات اخرى في وضع المؤشرات للوحدات الخدمية غير الهادفة للربح وهي ان الكلفة الثابتة تؤلف ثقلا كبيرا من اجمالي التكاليف مما يجعل العلاقة بين المدخلات والمخرجات صعبة التحديد والقياس [14].

ويعد مقياس الكلفة من المقاييس المهمة لقياس كفاية الاداء في هذه الوحدات لذلك بينت الجمعية الامريكية للمحاسبة بان لمحاسبة التكاليف في الوحدات غير الهادفة للربح اهمية كبيرة للمسوغات التالية [15].

- ١ . ان معظم المنافع الاجتماعية تقدمها القطاعات غير الهادفة للربح .
- ٢ . ان مؤشر الربح في هذه الوحدات يكاد ان يكون معدوما .
- ٣ . عدم وجود المنتفعين (المالكين) لتقويم كفاية الاداء مما ادى الى جعل محاسبة التكاليف لها دور مهم للقيام بهذه العملية وواحدة من الأدوات المهمة في تقويم كفاية الاداء هي المقارنة المرجعية وان دور المحاسبة ممكن ان ياتي بشكل فاعل مع المقارنة المرجعية للاداء ، اذ ان قياس وتقويم الاداء يندرج ضمن مفاهيم محاسبة الكلفة الادارية من خلال الموازنات والكلف المعيارية وتحليلها [16].

سابعا : علاقة المقارنة المرجعية باتجاهات الإدارة الحديثة:

تبرز العلاقة بين المقارنة المرجعية والاتجاهات الحديثة للإدارة في الجوانب التالية :

١ . العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على إن تحقيق رضا الزبون يتم من خلال التزام المؤسسة بالنوعية الشاملة في منتجاتها وعملياتها وأساليبها إذ ينظر للنوعية على أنها إمداد للمستهلك بما يحتاج إليه من خدمات ذات سمات وخصائص تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يلائمه وهي تبني في المنتج من خلال أنشطة متداخلة ومتكاملة ويشارك في تقديمها وبناءها جميع العاملين في كافة المستويات ويبرز الدور الاستراتيجي لإدارة النوعية في كونها تعزز قدرة المؤسسة لكسب الميزة التنافسية إذ تعد الأداة الأكثر فائدة في تحقيق إستراتيجيات قيادة الكلفة والتمايز والتركيز وذلك لكونها تمثل الطريق الأفضل للأل للتحسين المستمر وخفض الكلف وبما يساعد في إن تكون المؤسسة رائدة في عمله [17] . وان مفاهيم الجودة تتمثل فيما يأتي:

أ. ضمان الجودة وهي عملية قبلية تتخذ قبل تقديم الخدمة وهدفها تفادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل وإكساب الخدمة نوعية مطلوبة ومحددة مسبقا .

ب. ضبط الجودة فهي عملية بعدية بالنسبة للخدمة وهي لا تمنع الفشل وإنما تشير إليه وإذا حدث إن إجراءات معينة لضمان النوعية لم تتجح في منع الفشل فيجب على المؤسسة تطبيق إجراءات بديلة تحول دون الفشل وتحقق النوعية المرجوة ، وعلى المستوى العلمي الواقعي فان عمليتي ضمان النوعية وضبط الجودة يجب إن تتلازما بحيث تتبع التالية الأولى وتؤثر بها .

ج. إدارة الجودة فهي نظام إداري يهدف إلى زيادة فاعلية الأداء والإنتاج من خلال تطوير وتحسين العمليات والنظام القائم والمكون من مدخلات وسلسلة عمليات ومخرجات مستخدما أسلوبا علميا متميزا ،وقد بذلت جهود عديدة من قبل المؤسسات التعليمية في أوروبا وأمريكا بهدف نقل هذا المفهوم من القطاع الصناعي إلى قطاع التعليم ،ويشير مصطلح الجودة الشاملة في التعليم إلى الجهود التي يبذلها العاملون في المؤسسة التعليمية لتوجيه الموارد والعمليات لرفع مستوى المخرجات التعليمية بما

يتناسب مع متطلبات المجتمع ، ويعد التقييم جزءاً أساسياً من عملية إدارة الجودة الشاملة للتعليم، والتقييم عملية شاملة تتضمن كافة إبعاد العملية التعليمية أخذة في الاعتبار الافتراضات والمحددات والعوامل والشروط التي تلعب دوراً مباشراً أو غير مباشر في تحديد طبيعة ومستوى الممارسة .

د. الاعتماد إن الاعتماد في التعليم العالي لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية، ويساهم الاعتماد في تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بنساء على منظومة معايير أساسية تضمن قدراً متفقاً عليه من الجودة .

إما المعيار في الاعتماد فهو بيان بالمستوى المتوقع الذي وضعتة هيئة مسؤولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدراً منشوداً من الجودة أو التميز [18]. وان العلاقة بين المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة إذ إن الاثنان يهدفان إلى تحديد نواحي القصور في المؤسسة بغية معالجتها كما إنهما يسعيان إلى التحسين المستمر باعتبار أن أساسية تشمل المدخل التنظيمي .

٢ . العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر

يمثل التحسين المستمر احد الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبة المدراء والعاملون ببرامج التحسين المستمر في النوعية والكلفة والوقت . فالعلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر متمثلة في إنهما يسعيان إلى التحسين المستمر .

٣ . العلاقة بين المقارنة المرجعية والمواصفات القياسية الدولية ISO 9000

بموجب نظام الجودة المطابق للمواصفات القياسية على الإدارة إن تتأكد من إن جميع الفعاليات المتعلقة بالجودة مفهومـة لدى الجميع وإنها تطبق بشكل دقيق وفي هذا النظام أيضا هناك تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات لدى جميع من يؤثر عملهم في الجودة [2] .
وبما إن عملية المقارنة المرجعية هي مقارنة ما يجري في الوحدة بما يجري في وحدة أخرى ناجحة في المجال موضوع المقارنة وعلى هذا الأساس فإن مفهوم المقارنة المرجعية يتفق مع مفهوم ISO 9000 في هذا الجانب عند تطبيق نظام الجودة وفقاً لمتطلبات المواصفات القياسية تجري المقارنة بين ماهر موجود فعلاً وما يجب إن يكون طبقاً لما نصت عليه المواصفات . وان الفرق بين الاثنين إذ إن المقارنة في حالة المقارنة المرجعية تتم مع الآخرين في حين يكون المرجع في حالة ISO 9000 هو المواصفات نفسها .

٤ . العلاقة بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية

يمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح الوحدة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية . إن سرعة التطوير أصبحت بعداً أساسياً تتنافس من خلاله المؤسسات وهو أكثر الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز والابداع إذ إن الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد أسلوب التطوير المتسارع يساعده

الوحدة كثيرا في بناء الميزة التنافسية من خلال واحد أو أكثر من إبعاد التنافس الأربعة (الكلفة ،الجودة ،الوقت والمرونة) .

ثامنا :استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في التعليم العالي

يعد أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في الخدمة التعليمية عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية :

- ا . ماهية مجالات التحسين المرغوبة ؟
 - ب . ماهية أفضل الجامعات التي يمكن المقارنة مع عملياتها وأنشطتها التعليمية ؟
 - ج . كيف يمكن استخدام أسلوب تلك الجامعات ؟
 - د . كيف يمكن لنا تحقيق تميز أكثر من تلك الجامعات ؟
- خطوات تنفيذ المقارنة المرجعية تتمثل خطوات تنفيذ المقارنة المرجعية بما يلي:

١ . اختيار مجال التطبيق

يجب التركيز على المجالات الأكثر أهمية لملتقى الخدمة (داخليا وخارجيا) وان يتم اختيار أكثر المجالات التي يتوقع لها النجاح في التطبيق.

٢ . اختيار أسلوب المقارنة المرجعية المستخدم

هناك أسلوبان أساسيان لتطبيق المقارنة المرجعية:

- ا . اختيار جامعة ما ، والمشاركة معها في تبادل المعلومات لإجراء المقارنة .
- ب . إشراك جهة خارجية مسئولة عن أفضل الجامعات في التطبيق المختار وجمع المعلومات اللازمة.وان هذا الأسلوب يعد اقل جهدا إذ يلقى عبء الاختيار على الجهة الخارجية ولكنة أكثر تكلفة باستثناء إن تكون تلك الجهة حكومية .

٣ . تحليل العمليات المختارة للتطبيق

يتم تحليل العمليات بتحديد مكونات وعناصر كل عملية في ضوء احتياجات المستفيد من الخدمة التعليمية

٤ . تقويم ومراجعة المعلومات التي تم جمعها من الجامعات الأخرى في ضوء المعايير التالية:

- ا . تكلفة التطبيق
- ب . فهم العلاقة بين الكفاءة والتكلفة بحيث يتم اختيار أفضل الجامعات التي تحقق اعلي جودة ترضي المستفيد بأقل تكلفة ممكنة.
- ج . تحقيق المصادقية عن طريق مقارنة التطبيقات المختلفة للجامعات في ضوء المعايير المحددة .
- د . استكمال المعلومات والتحقيق منها بمراجعة الجامعات الأخرى عن تطبيقاتها لمنع الوقوع في شرك معلومات مظلمة .

٥ .تحديد الفجوة يتم تحديد الفجوة عن طريق المقارنة بين طرق تنفيذ العمليات لدى الجامعة مكان الدراسة،والجامعة الأخرى صاحبة الأداء المتميز .

٦ . وضع تطبيق خطة للتنفيذ

لتحسين وتطوير العمليات المختارة على إن تعد بطريقة مبتكرة ومنهجية. ولإنجاح عملية المقارنة المرجعية يجب تلافي الأخطاء التي من الممكن الوقوع بها عند تطبيق المقارنة المرجعية والمتمثلة بما يلي :

- ١ . المساهمة غير الكافية من جانب الإدارة العليا .
- ب . الاختيار والإعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بالدراسة والتطبيق.
- ج . التقنية والدعم غير الكافي للتنفيذ .
- د . الأهداف غير السليمة وخاصة على المدى الطويل .
- هـ . عدم الواقعية في تحديد المطلوب تحقيقه أو في الزمن المتوقع للتنفيذ .
- و . الفهم غير السليم أو غير الكافي للعمليات أو لطريقة التطبيق في الجامعة المختارة .
- ز . غياب المتابعة أو عدم كفايتها [19].

المبحث الثاني

امكانية تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي. لعل ابرز ما ورثه القرن الحادي والعشرين من موضوعات رئيسية تمخضت عن القرن الماضي وأثارت اهتمام مختلف المؤسسات الخدمية والباحثين والمتخصصين من رجال الأعمال وتحولت من مجرد مفهوم إذ تطورت مفاهيم الجودة وفلسفتها خلال العصور ISO 9000 هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونظام جودة المنتج النهائي إلى مفهوم جودة المؤسسة ككل ، إذ لا توجد أية مرحلة من مراحل اعداد أو تقديم الخدمات إلا وتؤثر في الجودة وعلية لا بد من ضبط هذه العملية والأنشطة وهذا لا يتم إلا من خلال هيكلية منظومة متطورة إداريا وفنيا تشكل محاسبة الكلفة والمحاسبة الإدارية احد ركائزه الأساسية في دعم الإدارة بالأرقام التي تتوصل إليها هذه المحاسبة من اجل إن تدعم قرارات الإدارة . وان مؤسسات التعليم العالي كباقي الوحدات الأخرى في العالم تأثرت هي الأخرى في ظروف سوق المنافسة وأصبح لزاما عليها العمل على تحسين مستوى أداءها .وخاصة في الوقت الحاضر الذي يبرز فيه انفتاح السوق والحاجة لدرجات عالية من الكفاءة العلمية والمهنية وللحصول على قدر مقبول من الرضا على المؤسسات التعليمية كافه إن تعيد النظر بواقعها التنظيمي وبأسرع وقت وقبل فوات الأوان لتحقيق المستوى المقبول من الاداء.

إن السبب الذي دعا الباحث للبحث في هذا المجال في الوقت الحاضر بالذات هو إن المؤسسات التعليمية شبه مشلولة الحركة وحتى وان كانت تعمل فان عملها لا يكون بالمستوى المطلوب والذي يمكنها من منافسة الخدمات المقدمة في الخارج .فضلا عن كون رفاهية البلد ورضا الزبائن يعتمد على امكانية تقديم افضل الخدمات بنوعيات جيدة وبكلف منخفضة.تضمن الجانب العملي اتجاهاً ركز الاتجاه الأول على مقارنة الكلف في كل من المعهد التقني النجف والمعهد التقني العمارة من خلال الاعتماد على جداول المصروفات النهائية لكلا المعهدين للسنة الدراسية ٢٠٠٤/ ٢٠٠٥ أي للفترة من ١/ ١٠/ ٢٠٠٤ لغاية ٣٠/ ٩/ ٢٠٠٥ ونظرا لكون موضوع البحث هو ليس تحديد كلفة دراسة الطالب لذلك استبعد الباحث

الفصل الخامس (الموجودات الثابتة) وعدم الدخول في موضوع احتساب الاندثار للموجودات الثابتة وتم الاعتماد في المقارنة على بقية الفصول للخروج بمؤشرات تفيد موضوع البحث .
إما الاتجاه الثاني فقد ركز على البحث في الملاك النموذجي للمعهد التقني في العمارة ومقارنته مع الموجود الفعلي للوقوف على واقع الحال وتحديد مدى الاسراف في التعيين او الحاجة لتعيين كوادر معينة .

اولاً: الاتجاه الاول

ركز الاتجاه الأول على مقارنة الكلف في كل من المعهد التقني النجف والمعهد التقني العمارة من خلال الاعتماد على جداول المصروفات النهائية لكلا المعهدين للسنة الدراسية ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ أي للفترة من ١ / ١٠ / ٢٠٠٤ لغاية ٣٠ / ٩ / ٢٠٠٥ .

جدول رقم (1)

التفاصيل	المعهد التقني في النجف	المعهد التقني في العمارة
عدد الطلبة الناجحون	٧٧٦	٦١٧
عدد الطلبة الراسبون	٢٨٧	٢٧٧
المؤجلون	٢٨	١٧
التاركون	١٣	٢٨
عدد الطلبة الكلي	١١٠٤	٩٣٩

يظهر الجدول عدد الطلبة الكلي وعدد الطلبة الناجحون والراسبون والمؤجلون والتاركون للدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ في كل من المعهد التقني النجف والمعهد التقني العمارة [20].

جدول رقم (٢)

التفاصيل	المعهد التقني في النجف		المعهد التقني في العمارة	
	حجم التكاليف المبالغ بالدينار	النسبة الى عدد الطلبة الكلي	حجم التكاليف المبالغ بالدينار	النسبة الى عدد الطلبة الكلي
الفصل الأول/ الرواتب	١٥٧٩٠٧٤٨٨٧		١٢٧٢٥١٢٠٤٩	
الفصل الثاني/ المستلزمات الخدمية	٥٥٨٢٥١٩٨		٦٨٩٦٤٥٠١	
الفصل الثالث/ المستلزمات السلعية	١٤٦٨٦٢٢٥		٢٠٢١٢١٦٥	
الفصل الرابع/ الصيانة	٢٨٨١٨٣٠٠		٣٥٥٠٧٥٥٠	
المجموع الكلي للفصول	١٦٧٨٤٠٤٦١٠		١٣٩٧١٩٦٢٦٥	

يظهر الجدول التكاليف الإجمالية خلال العام الدراسي ٢٠٠٤/٢٠٠٥ إي للفترة من ١/١٠/٢٠٠٤ لغاية ٣٠ / ٩ / ٢٠٠٥ ونسبتها المؤوية بالنسبة الى عدد الطلبة الكلي [21]. يتضح من الجدول رقم (٢) بان هناك تفاوت في التكاليف بين كل من المعهدين اذ ان مجموع تكاليف الفصل الاول الرواتب في

المعهد التقني النجف هي اعلى من مجموع تكاليف الفصل الاول في المعهد التقني العمارة وهذا قد يبرر لكون منتسبي المعهد التقني النجف اكثر من منتسبي المعهد التقني العمارة كما يظهر في الجدول رقم (٣) .
في حين كان مجموع التكاليف في كل من الفصول الاخرى (المستلزمات السلعية ،المستلزمات الخدمية، الصيانة) شكلت نسبة اعلى في المعهد التقني العمارة منها في المعهد التقني النجف على الرغم من كون المعهد التقني النجف هو اكثر طلاب من المعهد التقني العمارة كما يظهر في الجدول (١) وكذلك اكثر منتسبين .

جدول رقم (٣)

المعهد التقني في العمارة		المعهد التقني في النجف		التفاصيل
النسبة الى عدد الطلبة الكلي	العدد	النسبة الى عدد الطلبة الكلي	العدد	
٥,٣٢%	٥٠	٥,٨٩%	٦٥	التدرسيين
١١,٠٨%	١٠٤	١٧,٩٣%	١٩٨	الفنيين
٨,٠٩%	٧٦	٢,٠٨%	٢٣	الإداريين
٢٤,٤٩%	٢٣٠	٢٥,٩٠%	٢٨٦	المجموع

يظهر الجدول عدد المنتسبين خلال العام الدراسي ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ في كل من المعهد التقني النجف والمعهد التقني العمارة والنسبة المؤوية بالنسبة الى عدد الطلبة الكلي [20].

يتضح من الجدول رقم (٣) بان نسبة عدد التدرسيين والفنيين في المعهد التقني النجف هي اعلى من نسبها في المعهد التقني العمارة وهذا قد يبرر إلى كون المعهد التقني النجف أكثر طلاب من المعهد التقني العمارة ولكن جاء العكس بالنسبة للإداريين إذ بلغت نسبة الإداريين (٨,٠٩%) في المعهد التقني العمارة وهي اعلى بكثير من نسبة الإداريين في المعهد التقني النجف والتي بلغت (٢,٠٨%). إن هذا الوضع يدل على ان المعاهد لا تلتزم بالملاك النموذجي للتدرسيين والفنيين وبالهيكلة الاداري ايضا.

ثانيا : الاتجاه الثاني

ركز الاتجاه الثاني على البحث في الملاك النموذجي للمعهد التقني في العمارة ومقارنته مع الموجود الفعلي للوقوف على مدى الاسراف في التعيين في بعض الوظائف او الحاجة للتعيين في الوظائف الاخرى.

جدول رقم (٤)

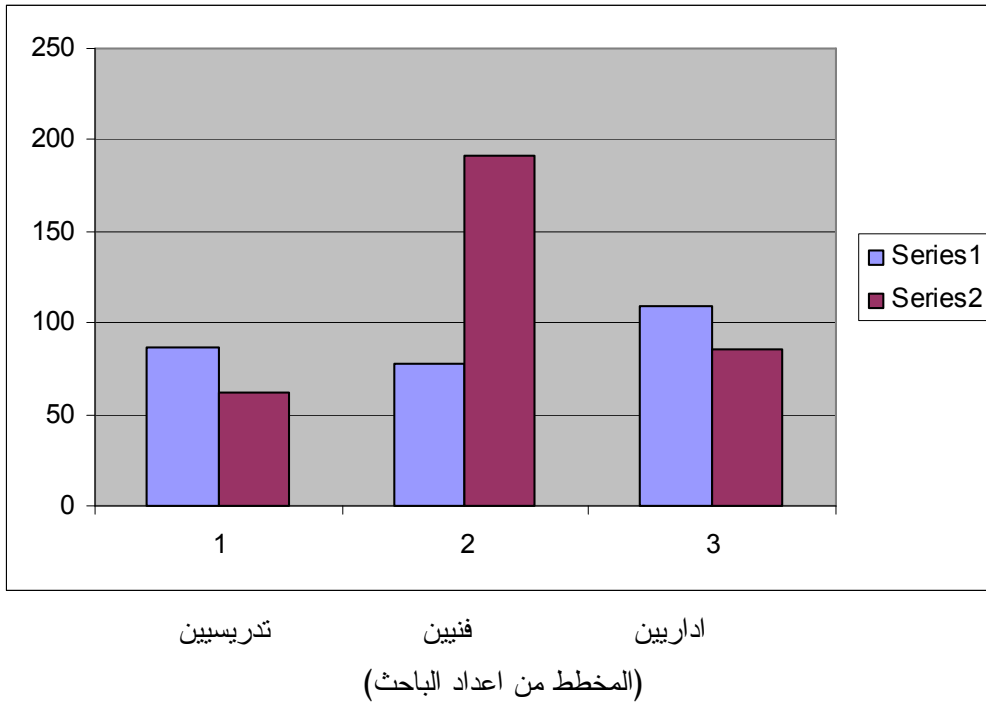
الوظيفة	النموذجي	فعلي	فعلي -نموذجي
تدرسيين	87	62	-25
فنيين	78	191	113
اداريين	109	86	-23
المجموع	274	339	65

يوضح الجدول الملاك النموذجي والموجود الفعلي لمنتسبي المعهد التقني في العمارة لكل من التدرسيين والفنيين والاداريين (الملاك النموذجي للتدرسيين والفنيين والهيكلة الاداري لمنتسبي المعهد التقني

في العمارة فضلا عن سجلات الوحدة الادارية والمالية وفقا لرواتب شهر نيسان (٢٠٠٧). وتوضيح البيانات الظاهرة في الجدول رقم (٤) تم رسمها في المخطط رقم (١) التالي.

اللون الفاتح : نموذجي

اللون الغامق: فعلي



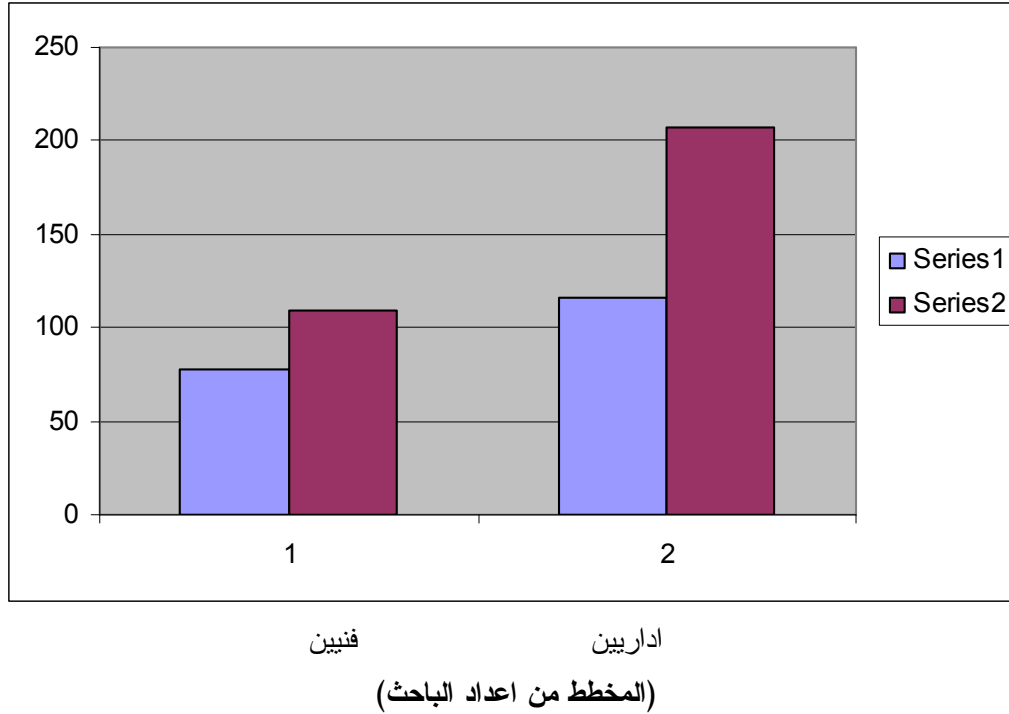
يتضح من الجدول رقم ٤ ان الموجود الفعلي من التدريسيين اقل من الملاك النموذجي بواقع ٢٥ تدريسي وهذا ما يوضحه المخطط رقم (١) اذ يظهر من ان اللون الغامق وهو الموجود الفعلي اقل من اللون الفاتح وهو الملاك النموذجي، كذلك يوضح الجدول رقم (٤) من ان الموجود الفعلي من الفنيين اكبر من الملاك النموذجي بواقع ١١٣ فني وهذا يظهر جليا في المخطط رقم (١) اذ يظهر اللون الغامق الذي يمثل الموجود الفعلي اذ يصل اعلى مستوى في المخطط اما بالنسبة للاداريين يظهر الجدول (٤) من ان الموجود الفعلي اقل من الملاك النموذجي بواقع (٢٣) اداري وهذا ما يظهرة المخطط رقم (١) بوضوح ، ان النقص في الكادر التدريسي تم تعويضه من خلال تكليف اعضاء الهيئة التدريسية بالمحاضرات الاضافية او من خلال الاستعانة بالمحاضرين الخارجيين اما بالنسبة للفائض في الكادر الفني فقد تم استغلاله للقيام ببعض الوظائف الادارية فقد تم تكليف ٧٥ فني للقيام ببعض الوظائف الادارية وبالإضافة الى ذلك تم التعاقد مع (٤٦) منتسب على الملاك المؤقت منهم (٣٢) حارس، (١٤) موظف خدمات ويظهر الجدول (٥) الكادر الفني والاداري بعد استغلال الفائض في الكادر الفني وادخال المنتسبين على الملاك المؤقت .

جدول رقم (٥)

الوظيفة	نموذجي	فعلي	فعلي-نموذجي
فنيين	78	116	38
اداريين	109	207	98

136	323	187	المجموع
-----	-----	-----	---------

الموجود الفعلي حسب التكلفة بالوظيفة الحالية وادخال المنتسبين على الملاك المؤقت (الملاك النموذجي والموجود الفعلي من الفنيين والاداريين وسجلات الاقسام والوحدات كافة وسجلات الموظفين على الملاك المؤقت لشهر نيسان ٢٠٠٧). ولتوضيح البيانات الظاهرة في الجدول رقم (٥) تم رسمها في المخطط رقم (٢) التالي.



يظهر الجدول رقم (٥) انه رغم استغلال (٧٥) من الكادر الفني في بعض الوظائف الادارية الى ان الكادر الفني بقي فيه فائض بواقع (٣٨) فني وهذا يظهر جليا في المخطط رقم (٢) ، اما بالنسبة للكادر الاداري فانه نتيجة لتكليف الفنيين في الوظائف الادارية ونتيجة للتعين على الملاك المؤقت فحدث في فائض بواقع (٩٨) منتسب وهذا ما يظهر بصورة اكثر وضوح في المخطط اذ يظهر من ان اللون الغامق الذي يمثل الموجود الفعلي احتل اعلى موقع في المخطط .ولو تمكنا من تعميم ما يظهر في الجدولين (٤)،(٥) والمخططين (١)،(٢) على مؤسسات التعليم العالي فقط دون سواها من القطاعات الاخرى الانتاجية والخدمية ناهيك عن منتسبي قوى الجيش السابق وكوادر الكيانات المنحلة الذين يتقاضون الرواتب دون اي عمل لظهر جليا حجم الانفاق غير المبرر وحجم البطالة المقنعة في الدوائر الحكومية .

وان الباحث يؤمن ايمانا مطلقا بان الاسراف في التعيين لا يعد حلا نموذجيا لامتنصاص حجم البطالة بل يؤدي الى ارباك العمل وبالتالي يقف عائقا امام تحسين المستويات المعيشية للمنتسبين وكما هو الحال في طبقة الفنيين في الوقت الحاضر ليس من الاجدر ان يقلص عددهم الى ما هو يوازي الملاك النموذجي للفنيين وتحسين مستواهم المعاشي بمنحهم مخصصات التفرغ الجامعي نسمع في الوقت الحاضر الكثير من الاعتصامات والمظاهرات والدعوات لشمول الفنيين والاداريين بمخصصات .

التفرغ الجامعي فان الدعوات مشروعة ولكن الباحث يتسائل اي من الفنيين والاداريين يشمل بمخصصات التفرغ الجامعي الفائزين على الملاك النموذجي ام الذين تم تكليفهم بوظائف ادارية ام يشمل فقط الذين يوازنون الملاك النموذجي ام يشمل الجميع ويزيد الطين بله على قول المثل الدارج .
ولغرض إيجاد العلاقة بين الملاك النموذجي والملاك الفعلي من جانب وبين تصنيف المنتسبين كتدريسيين وفنيين وإداريين من جانب آخر تم استخدام :
فرضية العدم $H_0 : = 0$ التي تنص على (استقلال اسلوبي التصنيف وعدم وجود علاقة بينهما)
والفرضية البديلة $H_1 : = 0$ التي تنص على وجود علاقة بين اسلوبي التصنيف .
وكما موضح في الجدول رقم (٦) .

جدول رقم (٦)

المشاهدات E_i			المشاهدات O_i			الصف
المجموع	الموجود الفعلي	الملاك النموذجي	المجموع	الموجود الفعلي	الملاك النموذجي	
١٥٠	٨٣	٦٧	١٤٩	٦٢	٨٧	التدريسيين
268	148	١٢٠	٢٦٩	١٩١	٧٨	الفنيين
١٩٥	١٠٨	٨٧	١٩٥	٨٦	١٠٩	الإداريين
613	339	٢٧٤	٦١٣	٣٣٩	٢٧٤	المجموع

يوضح الجدول تصنيف المنتسبين حسب وظائفهم والملاك النموذجي والفعلي لمنتسبي المعهد التقني العمارة [22].

$$= \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = \frac{(87-67)^2}{67} + \frac{(62-83)^2}{83} + \frac{(78-120)^2}{120} + \frac{(191-148)^2}{148} + \frac{(109-87)^2}{87} + \frac{(86-108)^2}{108} = 5.97 + 5.3 + 14.7 + 11.8 + 5.6 + 4.5 = 47.87$$

وعند مقارنة القيمة الجدولية لها والتي تساوي (0.9593) مع القيمة المحتسبة 7.815 نجد إن القيمة المحتسبة اكبر من القيمة الجدولية لذلك :
ترفض فرضية العدم وهي (استقلال أسلوبي التصنيف لمنتسبي المعهد كوظيفة (تدريسي،فني،إداري) ملاك (نموذجي، وفعلي) .

وتقبل الفرضية البديلة بان هناك علاقة بين أسلوبي التصنيف لمنتسبي المعهد كوظيفة (تدريسي ، فني ، إداري) كملاك (نموذجي ، فعلي) . تبين من نتيجة التحليل بان هناك علاقة وثيقة بين جميع الفقرات المبحوثة والموضحة في الجدول اعلاه .

الاستنتاجات:

- مما تقدم توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات التي يمكن إجمالها في ما يأتي :
- ١ . من جانب كلفوي لا يوجد تناسب في التكاليف مع عدد المنتسبين أو عدد الطلبة في كل من المعهدين وهذا ما يظهر في الجداول (١)، (٢)، (٣).
 - ٢ . لم يلتزم المعهد التقني في العمارة بالملاك النموذجي للتدريسيين والفنيين ولا بالهيكل الإداري للمعهد التي وهذا يظهر جليا في الجدوال رقم (٤)، (٥) والمخططات رقم (١)، (٢) . مما أدى الى وجود بطالة مقنعة وخاصة في اوساط الفنيين والاداريين سببها تعيين الطلبة الاوائل واعادة المفصولين السياسيين والتعيين على الملاك المؤقت وبدون ضوابط محددة.
 - ٣ . لا يوجد اي اهتمام بالمقارنة المرجعية سواء أكانت الداخلية او الخارجية .
 - ٤ . لا توجد في المعهد وحدة او قسم يقوم بمهمة الابحاث للحصول على المعلومات من داخل المعهد او من خارج المعهد عن طريق الاتصال بالمؤسسات الاخرى ..
 - ٥ . لم يحدد اي قسم او وحدة كونه الرائد في مجال عمله ليكون انموذجا يقتدى به من قبل الاخرين .
 - ٦ . لا توجد معايير محددة لقياس اداء المؤسسات او الاشخاص او الاقسام او الوحدات .

المقترحات والتوصيات

- ١ . ضرورة اهتمام المعاهد بالسيطرة على التكاليف وعلى جميع فصول الموازنة وبنفس الوقت تحسين المستويات المعيشية لكافة شرائح المنتسبين عن طريق تفعيل دور صناديق التعليم العالي والمكاتب الاستشارية .
- ٢ . ضرورة التزام المعاهد بالملاك النموذجي للتريسيين والفنيين وبالهيكل الإداري وذلك لان الهدر يؤدي إلى الإسراف غير المبرر ويكون عائقا امام تحسين المستويات المعيشية للمنتسبين.
- ٣ . وجوب اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية . لكونه احد أساليب التحسين والتطوير المستمر وكونه ليس أسلوب نسخ أو تجسس على الآخرين.
- ٤ . وجوب تبني القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية المقارنة المرجعية والتوجيه بالاستفادة من نظام الكلفة على اساس الأنشطة (ABC) لتحديد الأنشطة وتكليفها.
- ٥ . وجوب قيام قطاع التعليم العالي على تكليف جهات متخصصة بمتابعة تنفيذ عملية المقارنة المرجعية ووضع معايير لقياس أداء المؤسسات التابعة له وتحديد مستوى أداء كل مؤسسة او وحدة او شخص لكي يصبح من السهل تحديد أي المؤسسات او الوحدات او الاقسام او الاشخاص أفضل في الأداء ويصلح إن يكون رائد في مجال عمله.
- ٦ . ضرورة تشكيل رابطة في التعليم العالي لتقوم بقياس مستوى الخدمات المقدمة وتزويد الجهات المناظرة بالمعلومات عن أسعار وكلف الخدمات المقدمة .
- ٧ . ضرورة تحديد قطاع التعليم العالي لمؤسسة رائدة لتقوم المؤسسات الأخرى بمقارنة نشاطاتها المختلفة مع نشاطات تلك المؤسسة .

٨ . كأسلوب سريع لوضع المقارنة المرجعية موضع التنفيذ ضرورة الاعتماد على الشركات أو المكاتب الاستشارية المتخصصة عن طريق التعاقد معها لتنفيذ أسلوب المقارنة المرجعية رغم ارتفاع تكاليف المقارنة في هذه الحالة.

المصادر:

1. Evans, James R., *Production, Operations management: Quality, Performance and Value*, 5th ed., west Publishing, New York. 1997.
- ٢ . الشبراوي، عادل، " الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000 والمقارنة المرجعية"، الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
3. Horngren C.T., Foster G. and Dater , S.M., *Cost accounting: managerial Emphasis*,10 ed ., Prentice –Hall,2000 .
4. Maher- M., *Cost accounting – 51 e – Irwin Mc graw -it all*, 1997.
5. Hilton, *Managerial Accounting* Ed editions, 1997 .
6. Rayburn,Letricia Gayle,*Cost Accounting : Using Acost Management Approach*”6th Ed.,Irwin,Inc,1996.
- 7.Finnigon , Jerome p., *The Managers Guide to Bench Marking*, Josse .Y, Bass Publishers, San Francis Co, 1996.
8. Zairi , Mohamed,“*Measuring performance for Business Results*”,Chapmau-Hill,1996.
9. <http://www.Intuarabic.Org/Doc14/part-203-unit-203.doc> .
10. Kaplan. & Atkinson *managerial Accounting*,3ed,1995.
11. Slack, N., Chambers, S. Harland. , Harrison, A. and J Johnston, R.*Operations Management*, 2nd ed., pitman publishing co., London, 1998.
- ١٢ . القوارعة ، عبد الحليم نصار ، "رقابة الكفاءة والاداء " ، بحث مقدم الى المؤتمر الثالث لمجموعة العمل للاجهزة العليا للرقابة والمحاسبة في الدول العربية، ١٩٨٣ .
- ١٣ . الكرخي، محيد عبد جعفر ، "مدخل الى تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية، دار الشؤون الثقافية العامة" - بغداد، ٢٠٠١ .
- ١٤ . المعيني،سعد سلمان عواد، "دور انظمة(ABC) ، (ABM) ، (ABB) في تخطيط ورقابة التكاليف في الكليات الاهلية " ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد، ٢٠٠٠ .
- ١٥ . يوسف، فائز نعيم ، "احتساب كلفة الخدمات الصحية"، رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة بغداد،1987.
- ١٦ . التكريتي ،اسماعيل، "المقارنة المرجعية : اداة لتقييم الاداء واسلوب للتطوير المستمر "، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد السابع ، العدد الرابع والعشرون - بغداد، ٢٠٠٠ .
- ١٧ . الذهبي، جلييلة عيدان،" دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الاستثمارية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، ٢٠٠١ .
- ١٨ . بنود ، عبد الحكيم،" الاعتماد والجودة مقترحات لتطوير نوعية التعليم العالي " .
<http://wehda.Alwehda.Gov.sy/archive>, 2005
19. [Http://www.Kaau.Edu.sa/tqm/articles.Htm](http://www.Kaau.Edu.sa/tqm/articles.Htm)

- ٢٠ . الخطة العلمية لكل من المعهد التقني النجف والمعهد التقني العمارة للسنة الدراسي ٢٠٠٤ / ٢٠٠٥ .
- ٢١ . جداول المصروفات النهائية لكل من المعهد التقني النجف والمعهد التقني العمارة لغاية ٣٠ / ٩ / ٢٠٠٤ ، ولغاية ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٤ ، ولغاية ٣٠ / ٩ / ٢٠٠٥ ، وجدول المصروفات النهائية لغاية ٣٠ / ٤ / ٢٠٠٧ في المعهد التقني العمارة .
- ٢٢ . الملاك النموذجي للتدريسيين والفنيين / سجلات الوحدة الادارية / المعد التقني في العمارة .