



استعمال تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM) في تقييم كفاءة أداء الوحدات الصحية

أ.د. حاتم كريم كاظم

والباحثة ابتسام حيدر موسى

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

### المستخلص

يهدف البحث الى تسليط الضوء والتعرف على تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM) كونها من التقنيات الحديثة من خلال الاعتماد على معلومات تقنية التكلفة على أساس النشاط الموجهة بالوقت (TDABC) لتعزيز إجراءات المقارنة المرجعية بين المستشفيات (عينة البحث) وجعلها أكثر فعالية قياساً بالمقارنة المرجعية التقليدية وأهم ما تم التوصل اليه من الاستنتاجات تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM) في القطاع الصحي فهي تساعد في اجراء المقارنة بين المستشفيات من حيث الوقت والتكلفة والعمل على تقويم أدائها بطريقة فعالة لمعرفة الأداء الأفضل للمستشفيات وتقديم خدمة صحية أفضل، إضافة الى معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها بشكل مستمر .  
المصطلحات الرئيسية: المقارنة المرجعية (BM)، المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM).

### Abstract

The research aims to highlight and identify the Time-Directed Benchmarking (TDBM) technique as one of the modern technologies by relying on time-driven activity-based costing (TDABC) information to enhance benchmarking procedures between hospitals (research sample) and make them more effective compared to the benchmarking The most important of the conclusions reached is the Time-Directed Benchmarking (TDBM) technique in the health sector, as it helps in conducting a comparison between hospitals in terms of time and cost and working on evaluating their performance in an effective way to know the best performance of hospitals and provide a better health service, in addition to knowing the strengths Weaknesses and work to address them continuously.

Key terms: benchmarking (BM), time-directed benchmarking (TDBM).



## المقدمة

اكتسبت المقارنة المرجعية شعبية خاصة في السنوات الخمس الماضية تعد عملية المقارنة المرجعية (Benchmarking) أكثر من مجرد وسيلة لجمع البيانات حول مدى جودة أداء الوحدة ضد الآخرين. يمكن استخدامها في مجموعة متنوعة من المجالات سواء الخدمات أو التصنيع فهي مفتاح النجاح للوحدات التي تسعى جاهدة للوصول إلى الميزة التنافسية. وبالتالي فمن الضروري على الوحدات وخاصة في البلدان النامية أن تتبنى تطبيق أساليب ومفاهيم الإدارة المعاصرة التي يتم خلالها القضاء على الفجوة بينها وبين الوحدات الرائدة أو تقليصها. فتقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (Time Driven Benchmarking) من ضمن أهم التقنيات الحديثة التي يمكن استخدامها لرفع مستوى أداء الوحدة، إذ أن استخدام هذه التقنية يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتجديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها بحيث تتميز على المنافسين الآخرين عن طريق الاعتماد على مخرجات تقنية TDABC كمخرجات لتقنية TDBM. تواجه الوحدات الاقتصادية في العراق صعوبة في تحسين أدائها يجب اعتمادها على أساليب تقليدية في تقييم الأداء كون مصطلحات التكاليف التقليدية اجمالية وتفتقر الى الدقة والملائمة لذلك هدف البحث الى استعمال تقنية الـ (TDBM) وهي تقنية (TDBM) فهي تعمل على تقييم الأداء بشكل سليم عن طريق التعرف على المؤشرات والمقاييس المناسبة

## البحث الأول منهجية البحث

### 1\_مشكلة البحث

تواجه اغلب الوحدات الصحية في العراق ومنها المستشفيات عينة البحث صعوبة في تحسين أدائها بسبب اعتمادها على أساليب تقليدية في تقييم أدائها وافتقارها الى مؤشرات ومقاييس تتلاءم مع طبيعة نشاطها بالتواصل مع الوحدات المماثلة إضافة الى المعلومات التي ينتجها نظام محاسبة التكاليف التقليدي لا تسهم في تقييم الأداء وتحسينه بشكل موضوعي. اي عدم دقة وملائمة المعلومات التي ينتجها نظام محاسبة التكاليف التقليدي لغرض اجراء المقارنات لذلك تتلخص مشكلة

في السؤال التالي هل تسهم تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM) في توفير الرؤى والأفكار المناسبة حول تحسين أداء أنشطة الوحدات الصحية عينة البحث قياساً بالمقارنة المرجعية التقليدية بين الوحدات الصحية.

### 2\_اهداف البحث

أ. اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية الموجه بالوقت (TDBM) في سبيل اجراء المقارنات بين الوحدات الصحية المماثلة والعمل على دراسة وتحليل الأنشطة والاقوات المتعلقة بها بشكل يؤدي الى زيادة موضوعية وعدالة المقارنة لاعتمادها على بيانات كلفوية صحيحة ومتكاملة.

ب. تشجيع الوحدات الصحية في العراق على ضرورة تطبيق المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM) وبما يسهم في تحسين أداء تلك الوحدات.



### 3\_ فرضيه البحث:

يستند البحث الى فرضيه أساسية مفادها (ان استعمال تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت TDBM يلعب دوراً هاماً في تحسين كفاءة أداء الوحدات الصحية (عينة البحث) عن طريق توفير الرؤى والأفكار حول تحسين أنشطة الوحدات الصحية قياساً بالمقارنة المرجعية التقليدية).

### 4\_ مصادر جمع البيانات

ان المصادر المعتمدة في البحث هي مصادر عربية واجنبية والتي تتضمن الكتب والرسائل والاطاريح والمقالات والبحوث والمعلومات المنشورة على شبكة الانترنت

### المبحث الثاني: الإطار النظري للمقارنة المرجعية (Benchmarking)

#### 1-2 نشأت المقارنة المرجعية

تعود جذور المقارنة المرجعية الى عام 1810 وفي ذلك الوقت قام الصناعي الانجليزي ( Francis Lowell) بدراسة افضل الاساليب المستخدمة في معامل الدقيق البريطانية للتوصل الى التطبيقات الأكثر تميزاً ونجاحاً في هذا المجال. ( أبو هاني, 2018: 8 ), بالمقارنة المرجعية كانت واحدة من أكثر تقنيات الإدارة شيوعاً واعتماداً على نطاق واسع في الثمانينيات والتسعينيات، وقد اكتسبت الكثير من الائتمان لمساعدة المؤسسات على تحسين ميزتها التنافسية بعد مرور خمسة وعشرين عاماً على بروز المقارنة المرجعية في منتصف الثمانينيات (Adebanjo et al, 2010: 1440) ويذكر اخرون تم تطوير المقارنة المرجعية لأول مرة لاستخدامها في الصناعات في الثلاثينيات. في قطاع الرعاية الصحية، حيث تعود مقارنة مؤشرات النتائج إلى القرن السابع عشر بمقارنة الوفيات في المستشفيات. بدأ استخدامه كطريقة منظمة فقط في منتصف التسعينيات. ظهرت في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة مع حتمية مقارنة نتائج المستشفيات لترشيد تمويلها. (Thonon et al, 2015:2). كذلك تعد المقارنة المرجعية واحدة من أدوات الإدارة الشائعة في الوحدات الاقتصادية لتحقيق الجودة وتعلم أفضل الممارسات وفي وقت لاحق تم استخدامه من قبل العديد من الوحدات الاقتصادية مثل جنرال موتورز وهيوولي بالكارد وقد استخدمت لأول مرة في مصر في العصور القديمة لتوسيع نطاق الأشياء عن طريق وضع علامة على شريط الحديد الأفقي المسطح من الحجر عند نقطة محددة بدقة كمقعد، حيث تعرف المقارنة بأنها عملية مستمرة ومنهجية لتقييم المؤسسات المعترف بها كقادة في الصناعة، لتحديد الأعمال وعمليات العمل التي تمثل "أفضل الممارسات" وتحديد أهداف الأداء العقلاني، وهي أيضاً إطار يتم من خلاله فحص مؤشرات الأداء وأفضل الممارسات من أجل تحديد المجالات التي يمكن فيها تحسين أداء المؤسسة. على الرغم من أن معظم مبادرات المقارنة المرجعية تتعلق بالقضايا المالية والإدارية، إلا أن المقارنة المرجعية البيئية أصبحت عنصراً رئيسياً في الإدارة (3: chvatalova, 2016). وتطبق المقارنة المرجعية في مجالات مثل التسويق والإدارة والخدمات اللوجستية وإدارة الدولة والبلديات وإدارة شؤون الموظفين والعديد من المجالات الأخرى. فهي طريقة لتحسين نشاط الوحدات الاقتصادية وزيادة إنتاجيتها على أساس التقييم الداخلي أو الخارجي للوحدة ومقارنة مؤشرات العمليات والأنشطة التكنولوجية والدراسة اللاحقة وتطبيق التميز ضمن



نظام الإدارة الخاص بهم، وبذلك هي أداة قوية للتحكم ومقارنة عناصر المؤسسات بنفس العناصر لأنشطة أكثر نجاحا يتم تنفيذها داخل السوق على المستويين الكلي والجزئي التي يتم إجراؤها بشكل منهجي (Klychova et al, 2017:4)، أن المقارنة المرجعية تهدف إلى مقارنة مجالات معينة من الأداء التنظيمي مع الآخرين، مما يمكن الوحدات من تحديد الثغرات ونقاط الضعف من أجل اتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة. على الرغم من وجود العديد من التعريفات في الأدبيات، إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه للمقارنة المرجعية بشكل عام، يتم تعريفها على أنها أداة فعالة تستخدم للبحث عن أفضل الممارسات من وحدة أخرى من أجل تطبيق هذه الممارسات في الوحدة من أجل الحصول على بعض الفوائد البيئية للوحدات

( Alosani & Aldhaafri, 2016 :173 ) تم استخدام هذه التقنية على نطاق واسع في مجال الأعمال والصناعة على مدى عقدين من الزمن ، وفي غضون عقد من الزمن تم تبني المفهوم وتطبيقه على نطاق واسع (1: 2001, Pulatkhan ) أصبح الهدف الرئيسي لأي وحدة رضا الزبائن ، ان الغاية التي تسعى الوحدات الوصول اليها في ظل المنافسة العالمية هي تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن بالسعر والوقت والجودة التي يريدها ولغرض تلبية هذه المتطلبات تحتاج الوحدات الى استعمال أدوات وتقنيات تحقق لها رضا الزبائن ، لتحاول الوصول إلى المستوى الأفضل وإزالة العيوب التي تعيق أنشطتها بذلك تعتبر المقارنة المرجعية تقنية تساعد على تحقيق ذلك فالمقارنة المرجعية هي عملية قياس مستمرة واجراء المقارنة بين وحدة اقتصادية ووحدة اقتصادية أخرى افضل في نفس مجال العمل ونفس الظروف والإمكانات للحصول على بيانات تمكن الوحدة في تحسين أدائها .(الشعباني ,واخرون , 2019 : 297 )، فهي ليست مجرد تحليل مقارن لكيفية مطابقة وحدة ما للآخرين من حيث المقاييس مثل نسب الطلاب والموظفين، أو معدلات التخرج، لأن هذا لا يؤدي إلى التغيير ولا يركز بشكل خاص على الممارسات التي تخلق أداء خارق. حيث يتم فحص العمليات الداخلية وتحسينها دون النظر إلى ممارسات الوحدات الأخرى فإن الغرض الأساسي من وضع المقارنة المرجعية هو تزويد المديرين بنقطة مرجعية خارجية أو معيار لتقييم جودة وتكلفة الأنشطة والممارسات والعمليات الداخلية لوحدتهم ويترتب على ذلك أن المقارنة المرجعية لن تكون فعالة إذا كانت مجرد لقطة لموقف مقارن. يجب أن تكون عملية مستمرة ومنهجية لقياس ومقارنة عمليات عمل وحدة ما مع تلك الخاصة بوحدة أخرى من خلال التركيز الخارجي على الأنشطة الداخلية. (Schofield,1998:18). وذكر Villanueva المقارنة المرجعية ظهرت في الصناعة التحويلية في السبعينيات كأداة استراتيجية للبقاء في صدارة المنافسين. بعد مرور بعض الوقت دخلت المقارنة المرجعية أيضا إلى المجال العام حيث يتم استخدامها بشكل متزايد من قبل المنظمين والحكومات الوطنية والمحلية والمؤسسات العامة كوسيلة لتعزيز الشفافية وأداء الخدمات العامة.

## 2\_2 مفهوم المقارنة المرجعية Benchmarking concept

القي مفهوم المقارنة المرجعية اهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الإدارية، مما جعله موضع اهتمام في الدراسة والتحليل. وللمقارنة المرجعية عدة تسميات، فيسميها البعض أداة، ويطلق عليه آخرون أسلوب، ويعتبره آخرون طريقة، رغم تعدد هذه التسميات إلا أن



هناك شبه اتفاق على المعنى والفائدة المتحققة من هذا المقارنة المرجعية, هي طريقة مقارنة حيث تجد الوحدة أفضل الممارسات في منطقة ما ثم تحاول جعل أدائها في هذا المجال يتماشى مع أفضل الممارسات. أي إنها نقطة مرجعية لغرض المقارنة وعند تطبيقها على عمليات العمل تؤدي إلى نتائج متفوقة من أجل التفوق (Sekhar,2010 :883)

### 2\_3 أهمية المقارنة المرجعية **The importance of benchmarking**

المقارنة المرجعية هي عملية تهدف إلى تعزيز الوضع التنافسي للوحدة وتعزيز نشاط جذب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال تصميم المنتجات والخدمات التي تميز التوقعات مقارنة بالمنافسين، بشأن ذلك أصبحت المقارنة المرجعية ذات أهمية كبيرة في تحديد موقع الوحدة ومواكبة مستجداتها في تحقيق أهدافها. تتبنى الوحدات فكرة وعملية المقارنة المرجعية، وبالتالي فإن الوحدات التي لديها اتجاه قوي نحو المنافسة تقيم باستمرار مواقع منافسيها الرئيسيين لاكتشاف مجالات ومراكز نقاط قوتهم وضعفهم وإيجاد طرق لتعزيز ميزتها التنافسية وهذه الطريقة من خلال التطبيق لنظام فعال لمراقبة المنافسين المتمثلين في المقارنة المرجعية (الموسوي, 2012: 75-78) وذكر باحثين أهمية المقارنة المرجعية بالنقاط الآتية:

1- تقديم مساهمة كبيرة في تحسين الأداء البيئي من خلال تسهيل تحديد الفجوة بين أداء الوحدة والأداء الأمثل وتحديد أهداف تحسين واقعية بمعنى ان المقارنة المرجعية هي عملية التحسين المستمر. (Chvatalova et al ,2011:2)

2- يتم استخدام المقارنة المرجعية كمنهجية عامة لتحسين التنظيم بناء على المحاسبة واستخدام خبرة الوحدات الأخرى، فإن المقارنة المرجعية هي اختبار للتميز و جوهرها هو تحديد المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية التي يتم من خلالها تحقيق أفضل النتائج النهائية للسياسة الاجتماعية وكذلك تحديد العمليات الاجتماعية الأفضل في الوحدات الأخرى وإنشاء مؤشرات اجتماعية لم تصل إلى المستوى المحدد في الوثائق غير الأصلية للكيان الاقتصادي تساعد المقارنة المرجعية المشغلين الاقتصاديين على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في أنشطتهم مقارنة فيما يتعلق بالمنافسين وتحديد مجالات السوق الخاصة بهم (Clychova et al ,2017 :4958-4962)

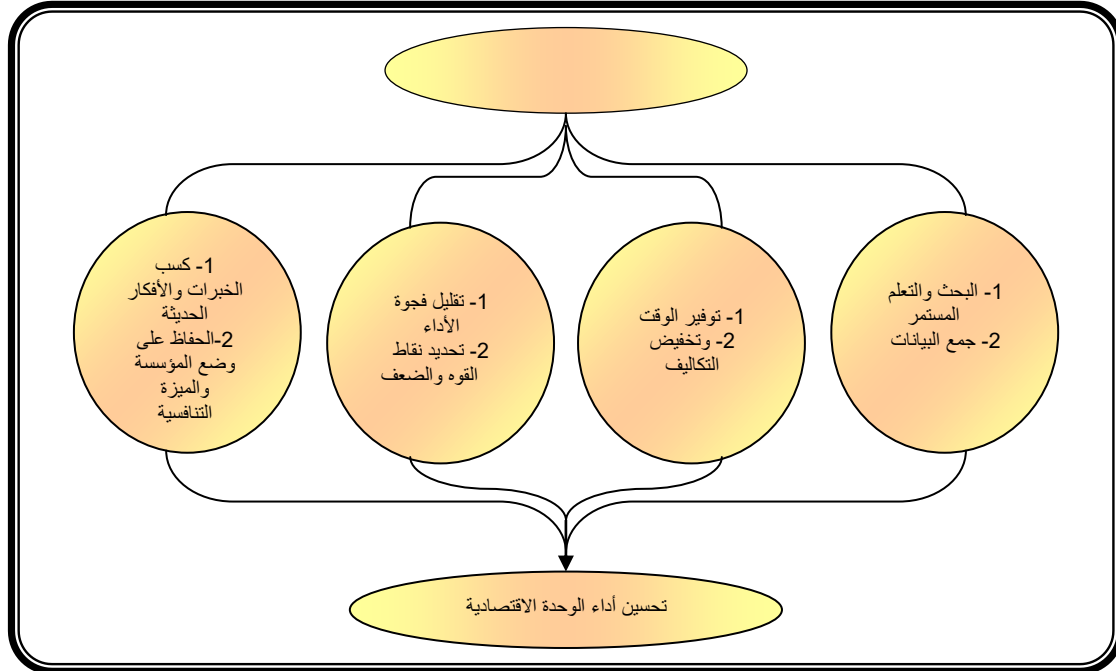
3- تعتبر المقارنة المرجعية أداة مثالية لتقديم الإجابات المناسبة للمديرين وتساوم في الحصول على تعليقات حول الوضع الفعلي ومعلومات محددة حول عوامل النجاح ومجالات الصعوبة وخيبة الأمل. (Haddad&Passos ,2013 :577)

4- تعتبر وسيلة لتقليص الفجوة المتصورة بين أداء وحدات القطاع العام ونظيراتها في القطاع الخاص بهدف تحسين جودة الخدمة (Cooper, 2012:4)

5- تعتبر المقارنة المرجعية واحدة من المستويات الأعلى الموصي بها لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق المزايا التنافسية فهي أداة تستخدمها الوحدة للتعلم بشكل أفضل الممارسات من الوحدات الأخرى لتعزيز الأداء وتعزيز الكفاءة لتطوير منتجات جديدة لزيادة الأرباح وتخفض التكاليف وتحسن الخدمات وتحسين رضا الزبائن (Alosani et al ,2016:172).



شكل (1) كيفية مساعدة المقارنة المرجعية في تحسين أداء الوحدة الاقتصادية



#### 4-2 أهداف المقارنة المرجعية Benchmarking objectives

حدد الباحثين مجموعة من الأهداف للمقارنة المرجعية :

- 1\_ التحقق من صحة الأهداف والغايات وتغيير أو تعزيز ثقافة الوحدة (Vasilkova, 2015 :51)
- 2- تحديد أفضل الممارسات والكشف عنها داخل الوحدة وضمان الإدارة الاستراتيجية للوحدة وتحفيز الموظفين وتحسين الميزة التنافسية (Erdil&Erbiyik,2019:707)
- 3- تهدف المقارنة المرجعية الى تقييم الأداء المؤسسي بناء على التحليل المقارن للمعلومات المؤسسية والخارجية من أجل تحديد الكفاءات وخفض التكاليف واستهدافها لتحقيق الأفضل تساعد على تتبع تصرفات المنافسين والعمل بطريقة استباقية (Vasilkova, 2015 :51)
- 4-توفر فرص التعاون بين الوحدات المحلية, للمقارنة المرجعية دور في توفير فرص التعاون بين الوحدات المحلية والتشجع على تحسن الأداء وإدخال اليات السوق ضمن استراتيجيات العمل (عجدي, 2012:6-7)
- 5- يمكن أن تكون المقارنة المرجعية مهمة للغاية لتحديد الأهداف الاستراتيجية وتحديد البرامج لتحقيقها يمكن, كذلك تزيل الاتجاهات الوامضة و غير المخترعة هنا (www.eu-portal.net,

2003:19-20)

#### 5-2 أنواع المقارنة المرجعية. Types of benchmarking

تختلف أنواع المقارنة فلبعض يصنفها الى أربعة أصناف وهي:

- 1- المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking) المقارنة المرجعية الداخلية هي المقارنة التي تقارن طبيعة وجودة عمل الإدارات المماثلة في نفس الوحدة للمنتجات او الخدمات. من اجل اكتساب الطرائق الأفضل للتعميم ويمكن أن تعتمد على مصادر البيانات الحالية التي تم جمعها في ظل ظروف



قابلة للمقارنة نسبيا وبفعالية أكبر من حيث التكلفة، وتتميز بسرعة وسهولة الحصول على المعلومات الوافية وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية الا انها لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين.  
(Holloway et al, 1997:5)

2- المقارنة المرجعية الدولية (international Benchmarking) تُستخدم المقارنة المرجعية الدولية عندما تتحقق أفضل الممارسات في الخارج أو أن عدد الوحدات العاملة في فرع معين (سوق) في نفس البلد لا يكفي لتحقيق نتائج صحيحة. يتم استخدامه عندما تحتاج الوحدة إلى تحسين الجودة والقدرة التنافسية إلى المستوى العالمي لدخول سوق أجنبية، وما إلى ذلك. تؤدي العولمة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة فرص المشاريع الدولية. ومع ذلك، يمكن أن تستغرق مثل هذه المشاريع مزيداً من الوقت والموارد لإعدادها وتنفيذها وقد تحتاج النتائج إلى تحليل دقيق بسبب اختلافات وطنية.  
(Goncharuk et al,2015:31)

3- المقارنة المرجعية الوظيفية (Functional Benchmarking): تعمل المقارنة المرجعية الوظيفية أو المقارنة المرجعية العامة على تحليل الوحدات من مختلف قطاعات الأعمال أو مجالات النشاط لإيجاد طرق لتحسين وظائف أو عمليات عمل مماثلة. يتم استخدامه عندما يكون لدى الوحدة ضرورة تحسين النشاط، والسلع أو الخدمات، هناك بعض الصعوبات وهي عدم إمكانية الوصول إلى المعلومات، ومقاومة المنافسين، وما إلى ذلك) في إجراء المقارنة في الفرع. يمكن أن يؤدي هذا النوع من المقارنة المرجعية إلى ابتكارات وتحسينات كبيرة (klychova,2017 :4959) و (Goncharuk et al ,2015:31).

4- المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking) المقارنة المرجعية التنافسية هذا النوع يستخدم مع المنافسين المباشرين وهي عملية صعبة للغاية لتسوية الوحدة المنافسة لكونها شريكاً مرجعياً. هذا النوع من المقارنة يساعد الوحدة في معرفه وضعها في مجال العمل ومتاحاتي القيام به لزيادة الإنتاجية  
(Eridil&Eribyik, 2019:710)

5- المقارنة المرجعية الاستراتيجية (Strategy Benchmarking): يتم استخدام المقارنة المرجعية الاستراتيجية عندما ترغب الوحدة في تحسين أدائها العام، واستكشاف الاستراتيجيات طويلة المدى والأساليب الشائعة، والتي تضمن نجاح الوحدات عالية الكفاءة. ويشمل وجهات نظر عالية المستوى الكفاءات الأساسية، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحويل ميزان العمليات، وزيادة مقاومة التغيير البيئي. قد يكون من الصعب تنفيذ التغييرات التي ينبغي أن تؤدي إلى هذا النوع من المقارنة المرجعية  
(Goncharuk,2015:30)

## 2-6 مراحل المقارنة المرجعية Benchmarking stages

تختلف مراحل وخطوات المقارنة المرجعية حسب عمل كل وحدة وحسب نشاطها:

1\_ المرحلة التحضيرية أو الإعدادية: في هذه المرحلة يتطلب تنفيذ مشروع المقارنة المرجعية الفعال من خلال تشكيل فريق المقارنة المرجعية خلال المرحلة التحضيرية للمشروع يمكن أن تتكون من موظفين اثنين



من قسم التنمية الاقتصادية والمالية للوحدة ويجب اختيار هؤلاء الأعضاء من مختلف مناطق الوحدة وعلى جميع الأعضاء التعاون والتواصل مع بعضهم البعض من أجل الحصول على أفضل النتائج للمقارنة. أولويتهم الأولى هي تحديد موضوع المقارنة وأهميتها لوظائف الوحدة وأهدافها. وتحديد مجالات المشاكل وعوامل الاهتمام، وتحديد مؤشرات تحليل الكفاءة بناء على عوامل مثل التكاليف والجودة والوقت ( Klychova et al,2017:4959 )

2\_ المرحلة التحليلية: في هذه المرحلة يتم جمع البيانات عن وحدات أفضل الممارسات وأدائها وقبل أن تحدد الوحدة الوحدات الأفضل يجب عليها أولاً تحديد عملياتها ومنتجاتها وخدماتها. ويتم الحصول على مصادر المعلومات المختلفة (الندوات، تقارير الأعمال، استبيانات العملاء، الموردين، المعلومات الأساسية، المؤلفات. ستسمح هذه الخطوة للوحدة بإدراك مدى التحسينات المتاحة بشكل كامل تحلل هذه البيانات بحثاً عن الثغرات وتحديد فجوات الأداء وأسبابها المحتملة ومعرفة الأهداف الوظيفية، وتطوير خطط العمل، كذلك تحديد كيفية ارتباط وحدتك بالوحدة المقارنة، واستكشاف الأدوات والتقنيات المستخدمة في تحقيق المؤشرات المستهدفة لكفاءة الأعمال. (Elmuti&Kathawala: 234) و ( Klychova et al, ) (2017:4959)

3-مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم تحديد تغييرات الهدف والاستراتيجية بناءً على القيم والمعايير الجديدة يتم تنفيذ تخطيط الأنشطة للمهام التفصيلية وتحديد الموارد اللازمة والنتائج المتوقعة وينبغي النظر إلى المقارنة المرجعية كوسيلة لتحقيق تحسين الأداء لاكتساب التفوق ويجب أن يتضمن التنفيذ قياساً وتقييماً دورياً لمحاولات الوصول إلى الأهداف المعلنة (12: Pulatkhan,2001) ويتم التنفيذ الفعلي للتغييرات المخطط لها من خلال تطوير مهارات الموظفين والتدريب والتطوير التنظيمي. غالباً ما يستغرق التنفيذ وقتاً ليكون ناجحاً (Un,2018:5)

4- المرحلة الرابعة المتابعة والتكرار: ويتم في هذه المرحلة متابعة نتائج تنفيذ التحسينات التي حدثت في المرحلة السابقة ومعرفة مدى التقدم في هذه التحسينات.(ابو هاني, 2018: 17) ولا ينبغي أن تكون المقارنة المرجعية حدثاً لمرة واحدة بل هي عملية تفاعلية ومستمرة وديناميكية. يتضمن ذلك مراقبة العملية وإدخال التعلم المستمر لتحسين وتقديم المدخلات للتحسين المستمر للوحدة يمكن أن يتم ذلك عن طريق نظام معلومات الويب. (Chvatalova et al, 2015: 4)

## 2\_7 فوائد المقارنة المرجعية واستخداماتها Benchmarking benefits and uses

تعتبر المقارنة المرجعية مفيدة في ثلاث مراحل رئيسية. الأولى أثناء إنشاء السياسة كوسيلة لاختيار المشاريع الصحيحة. الثانية خلال محادثات التسليم الأكثر تفصيلاً مما يوفر التحدي وطريقة لبناء الثقة. وثالثاً في نهاية المشروع عندما نتمكن من تقييم أداءنا ومشاركة التعلم وبناء التحسين المستمر في النظام (Zairi,2019:33) وهناك مجموعة من الفوائد يمكن تحديدها بما يلي:



1\_ زيادة الإنتاجية والتصميم الفردي. كذلك تعمل المقارنة المرجعية على توسيع قاعدة خبرة الأشخاص وزيادة المعرفة، حيث توفر الأهداف التي تم تحقيقها من قبل الآخرين  
(Balamurugan & poongodi, 2016:3)

2- قد تقل مقاومة التغيير إذا جاءت أفكار التحسين من الصناعات الأخرى، كذلك اختراقات التقنية من الصناعات الأخرى التي قد تكون مفيدة يمكن تحديدها في وقت مبكر، وتعمل أيضا المقارنة المرجعية على توسيع قاعدة خبرة الأشخاص وزيادة المعرفة. (Balamurgan&poongodi, 2016:3)

3- أن المقارنة المرجعية يمكن أن تساعد الوحدة للحصول على تقييم موضوعي لنقاط القوة والضعف في العملية للبحث عن طرق وأفكار لتحفيز تفكير المجموعات الداخلية، للتغلب على المقاومة الداخلية للتغيير المناسب لتبرير الأساليب أو العمليات أو الموارد الموجودة، وتعتبر المقارنة المرجعية حافزاً كبيراً للتغييرات في بعض الوحدات مثل الكليات والجامعات، التي لم تشهد سوى القليل من التغيير التشغيلي في سنوات عديده، يستخدم المزيد من الوحدات غير الربحية و وحدات التعليم العالي المقارنة المرجعية كأداة رئيسية لإجراء التغييرات الاستراتيجية والتشغيلية على حد سواء ( Pulatkhon,2001 : 3)

4- التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يوجه كافة جهود الوحدات الاقتصادية نحو تقديم منتجات أو خدمات جديدة بأسرع وقت وبأحسن جودة وقل تكلفة لإرضاء الزبائن، وتساهم بفاعلية في تطوير الابداع الفردي والجماعي، وتساعد في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين مع وضع نظام أكثر دقة لتحفيز العاملين. (المعموري, 2020: 444- 445)

5- تقلل الذاتية في صنع القرار، ويمكن للمقارنة المرجعية ان تكشف الحاجة إلى التغيير (Meade,2007:6)

6- تسمح الدراسات والتحليلات الموجهة للوحدة بتحديد الأهداف الاستراتيجية لتنمية لتحقيق الريادة، وتساعد المقارنة المرجعية المنتظمة على تتبع تصرفات المنافسين والعمل بطريقة استباقية. Vasilkova, (2015:51)

## 2\_8 مزايا المقارنة المرجعية Advantages of benchmarking

1- تقييم الحالة الراهنة للوظيفة يتضمن هذا التقييم خط أساس صارم للتكلفة والجودة ووقت الدورة، والمقارنات الخارجية والداخلية للتكلفة والأداء وتحديد الفجوات ذات المغزى. نتيجة هذا التقييم هي فهم قائم على الحقائق وأكثر قابلية للدفاع عن. تكلفة الوظيفة أو محركات الأداء (Sekhar,2010:885)

2- تعتبر المقارنة المرجعية مناسبة بشكل خاص بسبب موثوقيتها في البيانات الصعبة ومنهجية البحث حيث توضح خبرات الممارسين أن المقارنة المرجعية تساعد في التغلب على مقاومة التغيير من خلال تقديم أمثلة محددة للحياة للنجاح، وتوفير هيكلًا للتقييم الخارجي، وإنشاء شبكات اتصال جديدة وتسهيل تبادل المعلومات والخبرات القيمة (Focus,2013:22)



- 3- تسلط المقارنة المرجعية الضوء على مجالات المشاكل وإمكانية التحسين، وتوفر حافزا للتغيير، وتساعد في تحديد الأهداف وصياغة الخطط والاستراتيجيات للمقارنة المرجعية الجيدة (Scott,2011:1)
- 4- تمكن من دمج أفضل الممارسات من أي صناعة بشكل خلاق كذلك. تحطم الإحجام عن إجراء تغييرات تشغيلية بالإضافة إلى ذلك ، تعتبر المقارنة المرجعية أداة قيمة لتحديد الأهداف انها شيء ضروري للبقاء في المنافسة ولتعلم أفكار جديدة لقد أثبتت المقارنة المرجعية أنها أفضل نظام لجعل الناس يركزون على العمل ولتحقيق تحسن كبير في رضا الزبائن(Un ,2018:7)
- 5- تساعد على إرضاء استفسارات المستهلكين بشكل أفضل حول الجودة والسعر، والسلع والخدمات من خلال وضع معايير وأغراض جديدة، ويحفز العمال على تحقيق معايير جديدة والتطلع إلى تطوير جديد في مجالات النشاط كذلك يسمح للمؤسسة بإدراك مستوى الكفاءة الذي يمكن تحقيقه حقا وكيف يمكن الوصول إلى التحسينات ويوثق أسباب الفروق القائمة (Lazareva,2015:33)
- 6- تتميز بتقليل التكاليف وتوفير الوقت للتكيف مع أفضل الممارسات من المؤسسات الأخرى (Sekhar,2010:88)

## 2\_9 عيوب المقارنة المرجعية :Disadvantages of benchmarking

- على الرغم من المزايا التي تحققها المقارنة المرجعية لا بد ان تواجه عدة انتقادات فقد حددها الباحثين بما يلي:
- 1- عدم القدرة على تحديد مصدر شركاء المقارنة المرجعية وهناك عقبة أخرى تتمثل في إقناع المديرين المشكوك فيهم بالفوائد المحتملة للمقارنة المرجعية. وربما تكون أكبر عقبة تمنع المقارنة المرجعية هي عدم قدرة الوحدات الصغيرة على تحديد الوحدات ذات الممارسات الأفضل المناسبة والاتصال بها بسهولة (Bergin,2000:8)
- 2- المقارنة المرجعية عانت من عدم وجود توافق في الآراء حول تصنيفاتها وأن بعض النماذج المستخدمة في نشر المقارنة المرجعية بها أوجه قصور كبيرة. (Adebanjo et al, 2010:1143).
- 3- ان تركيز المقارنة المرجعية على الممارسات الحالية قد يتركنا بدون حرية التكيف مع المستقبل والاستعداد له (Meade ,2007:6).
- 4- يمكن أن تكون المقارنة المرجعية مكلفة ويجب أن يكون النطاق ضيقاً لجعل الدراسة قابلة للإدارة (Scott,2011:5)
- 5- تظهر عيوب المقارنة المرجعية نتيجة سوء فهم العملية والهدف، وعدم احترام العمليات وظروف البيئة، وجمع المعلومات ذات الصلة للوحدات الأخرى والصعوبات في تحديد أفضل الممارسات Babović et al,2012:124)



6- إيجاد علاقة بين عمليات التحسين وأولويات التنافس وتصميم العوامل التي تؤثر على قرارات الشراء للزيائن (كواشي وبودودة , 2017: 243)

### **2\_10 تعريف التكلفة على أساس النشاط الموجهة بالوقت**

هو اصدار جديد من التكلفة على أساس النشاط يهدف إلى القضاء على المشاكل في تنفيذ واستخدام هذه الأنظمة في الوحدات الكبيرة من خلال تغيير طريقة جمع البيانات عن أوقات النشاط وتعديل إجراء حساب تكلفة النشاط. تأخذ طريقة النشاط المدفوع بالوقت نظرة مجمعة للموارد ، أي تنظر إليها على أنها تتكون من أنواع مختلفة من الموارد ( Szychta,2010:53)

### **2\_11 أهداف تقنية التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت Driven Objectives of a time costing system (إبراهيم واخرون , 2019: 67)**

تسعى تقنية التكاليف على أساس النشاط الموجهة بالوقت إلى تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتقويم الاداء المتعلقة بتخصيص التكاليف غير المباشرة ومن بين هذه الأهداف

- 1- تحقيق العدالة في تقليل التكاليف غير المباشرة على المنتجات المختلفة والمتنوعة.
- 2- تقديم المعلومات المناسبة التي تساعد الإدارة في تقويم الاداء وتحديد أسباب ارتفاع التكاليف في قيم التكلفة.
- 3- التخلص من العشوائية هو توزيع التكاليف غير المباشرة بين المنتجات المختلفة.
- 4- تقديم صورة واضحة لإدارة الوحدة عن الأنشطة المسببة للتكلفة، ومن ثم معرفة حصة المنتج من كل نشاط على حدة..
- 5- مساعدة الوحدة على خفض التكاليف من خلال تحديد الأنشطة التي تضيف من تلك التي لا تضيف قيمة للمنتج أو خدمة وبالتالي العمل على خفض تكاليف مثل هذه الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- 6- تحديد التكلفة الدقيقة للمنتج المطلوب من خلال التحديد الدقيق للأنشطة التي تم تضمينها في التكوين الأساسي للمنتج
- 7- تهدف الى توفير معلومات ملائمة ذات علاقة بكلفة المنتج التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات (Terungwa,2012:33)

### **المبحث الثالث: تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت وخطوات تطبيقها**

### **3\_1 مفهوم تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM) The concept of time Driven benchmarking**

أدى النمو السريع للأدبيات المختصة بحاسبة التكاليف والإدارية إلى ظهور العديد من المصطلحات الخاصة بالمقارنة المرجعية وانبثاق مفاهيم وتقنيات مستحدثة الا وهي تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (Time-Driven Benchmarking) ونظراً لحدائث هذا الموضوع فإنه لا يوجد اتفاق أساس حول ما مفهوم المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM) لكن الشيء الذي لا يختلف عليه الباحثين ان هذه



التقنية تعتمد على مخرجات تقنية التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) لغرض اجراء المقارنة بين الوحدات الاقتصادية او داخل الوحدة الاقتصادية نفسها. وإن ما تمتاز به تقنية (TDABC) ينعكس على تقنية (TDBM) من حيث السهولة والسرعة في تحديث البيانات والدقة والتكلفة والجهد الأقل. ان المقارنة المرجعية التقليدية التي لا تستند الى الوقت كلفت العديد من الوحدات الاقتصادية الجهد والوقت الكبير إضافة الى ارتفاع تكاليف تطبيقها (sanner,Leif et al,2005:7). ان المقارنة المرجعية مرت بشكل كبير على عدة أجيال أو مراحل هو بدءاً من السبعينيات من القرن المنصرم عندما كانت شركة زيروكس رائدة في استخدام المقارنة المرجعية وقد حققت مجموعة من الإنجازات اهمها تخفيض تكاليف العمل بمعدل يزيد على 30% وانخفاض المخزون بنسبة تزيد عن 50%. وارتفاع معدلات رضا الزبون بنسبة تزيد على 30% (Madsen,2017:4). اذ ان تقنية (TDBM) يُعد نموذجاً قابلاً للتطوير بدرجة كبيرة ويسهل من عمليات اجراء المقارنة بشكل سريع من خلال الاستفادة من النماذج المتعلقة بالوقت لضمان نجاح وديموميه عمل الوحدة الاقتصادية. قامت احدى فرق العمل المتخصصة بإشراك مجموعة من الخبراء والمختصين بالنماذج الكفوية الموجهة بالوقت لصياغة مسار سريع ومتطور لإجراء المقارنة بين أداء وحدة اقتصادية معينة مع أخرى تُعد المرجع لها لتحديد أفضل الممارسات وتحليلها واعتمادها اضافة الى تقويم أدائها (Anderson,2014:3). إن المقارنة المرجعية تمثل تجربة تعليمية مستمرة تجعلنا على دراية بما يفعله الآخرون، وكيف يفعلونه، ومعرفة مدى جودة الاداء، وهي وسيلة لتحديد أهداف الأداء الرشيد والمميز من خلال البحث عن أفضل الممارسات واعتمادها من شأنها أن تؤدي إلى جعل أداء الوحدة الاقتصادية متفوقاً ومميزاً مقارنة بالآخرين. ان المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت هي عملية مستمرة لقياس منتجات او خدمات وممارسات المنظمة باستعمال معادلات الوقت قياساً بالمعلومات المستندة الى الوقت لأقوى المنافسين أو تلك المنظمات المشهورة والرائد في القطاع وتعرف ايضاً بأنها أداة استراتيجية تسمح للوحدة الاقتصادية بتحسين أدائها من خلال دراسة سلوك الوحدات المماثلة الأخرى القائمة على أساس بيانات ومعلومات متعلقة بالوقت، ومن ثم تكييف وتنفيذ هذه المقارنة وبما يتناسب مع الظروف المحيطة، وتتضمن المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت عنصرين أساسيين هما تقويم الأداء وتحسين الأداء (Villanueva&Blokland,2012:2). بينما يرى (Schofield) انها تمثل مدخلاً جديداً يمكن أن يعالج التباين والاختلاف في أداء العمليات بشكل أكثر دقة، فإنه عن طريق هذه التقنية يمكن تحديد العناصر التي تمثل موجهاً الأداء الحقيقية (Schofield,1998:8). أن هذه التقنية لها إثر جيد تمكن الممارسين من نمذجة العمليات الحقيقية وتحديد المكان الذي يستغرق فيه فيه الوقت بشكل يضيف او لا يضيف قيمة. على سبيل المثال، بالنسبة لعملية إدخال الأمر، ستقدر معادلة الوقت مقدار الوقت التي تستغرقه خدمة الزبائن لتسجيل الدخول إلى النظام، وإدخال العناصر التي يتم طلبها، والتحقق من صحة الائتمان الخاص بالزبون وبشكل سريع، إذا كانت الشركات تتعقب الأوقات الحقيقية، فيمكن استخدام هذه الأرقام



لأغراض اجراء المقارنات وتحليلها بالتطبيق على جميع أنشطة ووظائف وعمليات الوحدة الاقتصادية (Anderson,2014:8).

### 3\_2 أهمية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت Importance of time-oriented benchmarking

1- تُعد كأداة لدراسة الوقت والحركة في الوحدات التي تسهم في التحديد الدقيق للتكاليف وتخصيص العمل في كل قسم من الأقسام. (Kont & Jantson, 2011:109)

2- ان انشاء نموذج المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت يستغرق زمناً اقل قياساً بالمقارنة المرجعية التقليدية اضافة الى دورها في حساب تكلفة الطاقة غير المستغلة وسهولة تكيف هذا النموذج مع عملية الاحتساب للوحدات الزمنية للطاقة المستهلكة والطاقة العاطلة، وسهولة حساب تكاليف العمليات والإجراءات الجديدة المتوقع حدوثها في المستقبل (Cavlak&Ataman,2019:183)

3- تحقيق التميز في الأداء وتمكين التحسين عن طريق جذب الأفكار والممارسات الناجحة للوحدات الاخرى مع تجنب الاستراتيجيات غير الفاعلة فعن طريق المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت يتم اجراء التحسين المستمر بعدة طرق منها هو اكتشاف الأساليب المبتكرة والجديدة. (Meade, 2007:7)

4- تتميز المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت بكونه نموذجاً قابلاً للتطوير بدرجة كبيرة ويسهل من عمليات اجراء المقارنات والتحليلات السريعة بين الوحدات الاقتصادية من خلال الاستفادة من قوالب النماذج. (Anderson, 2014:6)

5- ان تقديرات التكلفة الخاصة بهذه التقنية أكثر دقة لأنها قائمة على الملاحظات الفعلية لوقت المعالجة وبيانات المعاملات الفعلية وليست تقديرات ذاتية حول مكان وكيفية قضاء الافراد العاملين لوقتهم في العمل (Kaplan &Anderson ,2004 :16)

6- تسهم المقارنة المرجعية بتحسين ممارسات الوحدات وأنشطتها وتحقيق مزايا تنافسية في مجال التكلفة، اذ تسعى المقارنة المرجعية لجمع البيانات والمعلومات من مصادر متعددة من المنافسين على سبيل المثال اعداد التقارير والسجلات والمعلومات المتعلقة بالمنافسين إضافة الى جمع المعلومات عن الزبائن. تتيح هذه التقنية تحسين أداء المنظمة بالتوجه داخليا وخارجياً مع إمكانية استخدامها كدليلاً أو مرشداً لتحديد الاستراتيجيات المناسبة التي تستجيب للمتغيرات الحديثة والتأثير المباشر على القطاع التي تنتمي اليها المنظمة، اذ توفر المقارنة المرجعية القدرة للوحدات على التنافس وابتكار الخدمات والمنتجات وتطوير الممارسات والعمليات الداخلية.

(الموسوي, 2012 : 113 )

7- تُعد معايير التقنيات الموجهة بالوقت أكثر دقة لأن النتائج تطابق النموذج مع ما حدث فعلاً، وينبغي أن تتطابق النتائج المالية الإجمالية مع البيانات المالية الفعلية. (Anderson ,2014:12)

8- تتيح المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت للوحدات فرصة التعلم المستمر وتسهم بشكل فعال في التغيير الثقافي لها. تعمل على توفير مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفاعلية جودة



مقاييس الأداء إضافة إلى أنها تعمل على توفير فرص التعاون بين الأقسام والفروع الداخلية للوحدة الواحدة لأجراء المقارنة وبما يساعدها على تحسين قدراتها الإبداعية والتجديدية، والتوجه بها للمنافسة المحلية والعالمية من خلال الاقتداء بالنماذج والتطبيقات الأفضل في المجال التي تعمل بها هذه الوحدات. (Tasopouou & Tsiotras, 2016:1)

9- النموذج يتلائم مع ظروف البيئة المتغيرة بطريقة بسيطة. عندما تظهر أنشطة جديدة داخل الوحدة، يكفي تحديد النشاط ومعادلات الوقت. يمكن أيضاً تغيير معادلات الوقت بسهولة عند حدوث التغيرات في الأنشطة الحالية، فتنقية (TDABC) توفر معلومات عن كفاءة العمليات. توضح معادلات الوقت خصائص أي نشاط والوقت الذي يستغرقه. ومن ثم تسهل تقنية (TDABC) من اجراء عمليات المحاكاة باستعمال الحاسبات الالكترونية المتطورة. (Putteman & Bruggeman, 2008:7)

### 3\_3\_3 أهداف المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت Time-oriented benchmarking objectives

1- ان الهدف من تطبيق تقنية المقارنة المرجعية على أساس الوقت هو تعزيز مصادر الإبداع وجذب الأفكار من خارج الوحدة الى داخلها واستخلاص تجارب الوحدات الرائدة وتجنب تكرار الجهود والاستفادة مما تم إنجازه وإعادة هندسة عملياتها وتطوير منتجاتها وخدماتها بما يؤدي إلى تعزيز موقعها التنافسي وزيادة حصتها السوقية في الأسواق المحلية والعالمية.

2- تهدف المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت الى تقديم مجموعة من المزايا منها التميز في العمل أو تعزيز الجودة او غيرها لذلك ينبغي تشخيص المعايير الخاصة بها ومقارنتها مع الآخرين في ظل البيئة التنافسية والمعقدة في الوقت الحاضر. وقد أدى ذلك إلى إنشاء إطار عمل مفاهيمي لتقييم احتياجات المستخدمين المحددة عند تحليل فرص السوق ومفهوم تقديم الخدمات الجديدة وتحسين الجودة في المنظمات. وقد حاولت معظم الوحدات إيجاد التوافق في الآراء بشأن إيجاد مجموعة مشتركة من مؤشرات الأداء لأغراض القياس والتقييم، وتختلف المؤشرات المختارة لهذه المنظمات بين البيئة التي تعيش فيها ونوع وطبيعة عمل تلك الوحدات. إذ يتم استخدام مجموعة من المؤشرات على أساس منتظم ويقارن المؤشرات المستخدمة وطرق القياس فيما بينها. (Sekhar, 2010:882)

3- تهدف الى تعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدات والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير في كافة مجالات العمل. (Thonon et al, 2015:4)

4- الحصول على التغذية المرتجعة (العكسية) حول الوضع الفعلي والمعلومات المحددة حول عوامل النجاح الحاسمة ومجالات الصعوبة التي تواجهها اثناء انجاز العمل. لقد أثبتت النتائج أنها ذات قيمة كبيرة ليس فقط بالنسبة للإجراءات التصحيحية ولكن على سبيل المثال المساعدة في اتخاذ القرار التكتيكي والاستراتيجي، وقد أصبح مفهوم المقارنة المرجعية بشكل عام مرادفاً لمعالجة نقص المعلومات والبحث عنها. (Passos & Haddad, 2013:578)



5- وضع اهداف تستهدف إدارة المنظمة تحقيقها لتحسين الأداء او جعل الأداء على الأقل مساوٍ لأداء الشريك المقارن، ويفضل تجاوز الأهداف المخططة. قد تشمل العوامل التي يجب مراعاتها هنا صعوبة تحقيق هدف معين وتكاليف التغير مقارنة بالفوائد المحتملة التي سيتم تجميعها وضرورة التغير لتحقيق عوامل النجاح الحاسمة والاساسية كالوقت والجودة والتكلفة والابداع والاستدامة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. (Passos&Haddad, 2013:578)

### **3\_4 فوائد المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت Benefits of a time–Time benchmarking**

1- تمكن الوحدات من نقل أفضل الممارسات لاسيما القائمة على أساس الوقت إلى جميع الفروع نظراً لأنها تهدف إلى تحسين عمليات الفروع والاقسام داخل الوحدات، يمكن لفريق العمل المختص التنبؤ والتأثير على تكلفة العملية واستغلال الطاقة وغيرها.

(Kaplan&Anderson, 2007:120)

2- تُعد أداة من أدوات التحسين المستمر التي تسمح بتطبيق طرق وتقنيات أكثر انضباطاً للبحث عن التميز من خلال التحسين التشغيلي والاستراتيجي والعمل على قياس الأداء مقارنةً بمعايير محددة مسبقاً. (Passos&Haddad, 2013:580)

3- تعمل على إعادة التنظيم وتقليل النفقات العامة في الوحدات والعمل على تحسين الجودة في كل من البحث والتعليم والانخفاض الكبير في التكاليف لاسيما الإدارية منها وزيادة النجاح في التوظيف وتحسين الادارة وتقديم الخدمة الأفضل وإيجاد حلول للمشاكل وزيادة التحسين ورضا الزبون. Tasopoulou (&Tsiotras, 2017:18)

4- تساعد المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت على إعادة التفكير في كيفية قضاء الوقت في العمليات، وتحسين العمليات وتبسيطها وتقليل التباين وزيادة التوحيد في تدفقات العمل عن طريق توفير معلومات ذات قيمة لتبرير التغييرات التي تطرأ على الرؤساء والموظفين بطريقة جيدة ولجعلهم أكثر وعياً بالنتائج والتحديات التي قد تحدث أثناء عملية التغيير. أيضاً التشجيع على إعادة التفكير في الأدوار والقواعد والأنشطة عبر سير عمل المنظمة دون ضياع الوقت في حل المشكلات من خلال تبادل المعرفة بين المنظمات. (Siguenza et al, 2016:18)

5- استعمال معادلات الوقت التي تعزز من إمكانية اجراء عملية المقارنة المرجعية من خلال التشخيص الاستراتيجي لنقاط القوة والضعف في الوحدة مما يسمح بتحديد تلك الأنشطة التي تسهم في توفير الميزة التنافسية وزيادة المشاركة داخل المنظمة مما يؤدي الى تكامل نتائج المقارنة المرجعية. Colom, (1995:56)

6- تعزز تقنية (TDABC) من اجراء الدراسات والأبحاث الخاصة بالمقارنة المرجعية من خلال توحيد تحديد تقدير التكلفة في عملية ما واستعمال معادلات الوقت للتحكم في الاختلافات في متطلبات طاقة العملية المستهلكة من قبل المنتجات او الزبائن. تعزيز تقنية (TDBM) من تأثير التباين في استغلال



الطاقات عند قياس كفاءة العمليات داخل المنظمة. يمكن أن ينتج عن المقارنة المرجعية التقليدية اختلافات واضحة في الأداء الناجمة فقط عن التباين في استخدام الطاقات المتاحة في المنظمة. Kaplan (&Anderson, 2007:122)

8- تسهم هذه التقنية في تحديد الفرص الهامة لتعزيز التكلفة والأرباح وهو نموذج محسن قادر بشكل أفضل على تعزيز التكامل بين العمليات وتحديد معدلات الاستهلاك الأكثر دقة لتخصيص تكاليف الموارد الى اهداف التكلفة. (Sompa et al, 2012:308)

### **3\_5 خصائص تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت - Characteristics of the time-Driven benchmarking technique**

1- تطبق تقنية المقارنة الموجهة بالوقت على العديد من الوحدات سواء كانت صناعية او خدمية او غيرها.

2- مرونة التعامل مع كافة انواع اهداف التكلفة النهائية (Kaplan & Anderson,2007:117).

3- لديها القدرة على تقديم عرض أكثر دقة للطاقة بالتعبير عن الطاقة في وقت كل وحدة اضافة الى اجراء المقارنات فيما بينها. (Stout&Propri, 2011:3).

4- ان تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت تلغي الحاجة إلى استهلاك الوقت اثناء القيام بالمقابلات والاجتماعات لتحديد مجموعة الموارد ووضع تقديرات الوقت ببساطة ويمكن أن تكون على أساس الملاحظة المباشرة للعمليات. (David.et.al,2011:2)

5- ان تقنية (TDBM) توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتكاليف وتحليل ربحية المنتجات وربحية الزبائن وسياسات التسعير. ان اعتماد تقنية (TDBM) تمكن الوحدات الاقتصادية من الحصول على معلومات تكاليفية متعددة متعلقة بالأنشطة وحجم الموارد المستخدمة والكلفة المرتبطة بها وغيرها ومن خلال توفير تلك المعلومات يمكن مساعدة المديرين على تحسين العمليات الداخلية (Barros&Simoes,2014:13).

6- توفير معلومات مفصلة تساعد المستخدمين على تحديد اسباب المشاكل التي تحدث خلال التطبيق (Björklund,2015:5-6).

7- سرعة وسهولة اجراء المقارنة المرجعية على أساس الوقت لكافة الأنشطة والعمليات.

8- تعطي تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت رؤية واضحة عن كفاءة التشغيل بسبب التمييز بين الطاقة المستغلة والطاقة العاطلة (Björklund,2010:5-6).

### **3\_6 خطوات المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت - Time-guided benchmarking steps (Kaplan & Anderson ,2007:119)**

1- تحديد الوحدات المراد اجراء المقارنات المرجعية فيها والقطاع التي تنتمي اليه سواء قطاع صناعي او تجاري او صحي او مالي او غيرها.



- 2- الحصول على المعلومات المتولدة من تطبيق تقنية التكلفة على أساس النشاط الموجهة بالوقت (TDABC) واستخدامها كمدخلات لعملية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت.
- 3- بعد تحديد الوحدات المراد اجراء المقارنة بينها والحصول على معلومات (TDABC) يتم تحديد نوع البيانات المستخدمة لأغراض المقارنة سواء كانت كمية او مالية.
- 4- مقارنة المعلومات المالية كالتكاليف والربحية وغير المالية كموجهات الوقت ومعادلات الوقت بين الوحدات المراد اجراء المقارنة بينها.
- 5- العمل على مقارنة الطاقات المستغلة وغير المستغلة بين الوحدات المراد اجراء المقارنة بينها.
- 6- تحديد الأنشطة والعمليات عالية التكلفة ومحاولة معرفة أسباب حدوثها.
- 7- تحديد التوصيات اللازمة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تم اكتشافها مثل ارتفاع التكاليف والهدر في الوقت وغيرها.

### **3\_7 مستلزمات النجاح في تطبيق المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (Fonzo&Marini,2005:4)**

- 1- تحديد الوحدات الأخرى التي تُعد قدوة للتعلم والمرجع الأساس للوحدة.
- 2- الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة وتفصيلية من هذه الوحدات حول أفضل ممارساتهم ومعاييرهم وكيف يتم وضعها في المجالات المحددة لها.
- 3- تحديد الفجوات التنافسية الحالية وفهم الأسباب الاستراتيجية والتكتيكية لهذه الفجوات.
- 4- إعادة هندسة العمليات والأنشطة القائمة أو تحسينها أو ابتكارها لتحقيق معايير أفضل في المجالات الهامة.
- 5- إعداد خطة عمل لإجراء التحسينات المستمرة والمحددة.

### **3\_8 تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت في القطاع الصحي Time-driven benchmarking technique in the health sector**

تم استعمال المقارنة المرجعية وتطويرها لأول مرة من قبل الوحدات الصناعية في العقود السابقة، اما في القطاع الصحي فتعود المؤشرات في استعمالها إلى القرن السابع عشر بمقارنة معدلات الوفيات في المستشفيات. بدأ استخدامها كطريقة منظمة فقط في منتصف التسعينيات من القرن المنصرم. وقد ظهرت في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة هذه التقنية نتيجة مقارنة نتائج المستشفيات لترشيد عملية التمويل. ان المقارنة المرجعية هي الانضباط المستمر والتعاوني لقياس ومقارنة نتائج عمليات العمل الرئيسية مع نتائج أفضل أداء. انها تتطلب كيفية تكييف هذه الممارسات الجيدة لتحقيق التحسين في الأنشطة والعمليات في المنظمات الصحية

(Thonon et al, 2015:10). تعد عملية اجراء المقارنات المرجعية من التطبيقات الإدارية المعاصرة التي ظهرت باستخدام إطار علمي خلال التسعينيات من القرن الماضي، وهي من أدوات التحسين المستمر التي أكدتها إدارة الجودة الشاملة وأعدتها كطريقة تسهم في تطوير أنشطة الوحدات الراغبة في الحصول



على مكانة رائدة في سلم المنافسة. يؤكد رواد الأدب الاستراتيجي أن عملية اجراء المقارنة هي عملية تحمل البعد الاستراتيجي في الفكر والمحتوى والالتزام الفكري هو الحاجة إلى تبني عملية التحسين في جميع المفاصل الرئيسية التي تدخل في بناء الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة مثل القيم والمعتقدات والثقافة والفلسفة التنظيمي. ان العلاقة بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر متمثلة بأن التحسين المستمر أحد الأساليب الإدارية الذي يلتزم بموجبه المدراء والعاملون ببرامج التحسين المستمر في الجودة والكلفة والوقت (Kumar&Mahto,2013). تنفذ المقارنة المرجعية وهي عملية تحديد أعلى معايير التميز للمنتجات والخدمات، ثم بعد ذلك يتم إجراء التحسينات اللازمة للوصول إلى تلك المعايير من خلال معالجة المهارات الإدارية والتشغيلية المسؤولة عن الإنتاج في المقابل، حيث يفترض أن أهداف الأداء من الوحدات الناجحة الاخرى قابلة للتحقيق والتطبيق على الآخرين، لذلك من الجيد أن يستخدم نظام التكلفة برامج تشغيل الفترة التي تقدر الوقت اللازم لتقديم كل خدمة. ان الوقت مورد ثمين في المنظمات الخدمية ومنها المنظمات الصحية ويجب استخدامه بحكمة لتعزيز الربحية وهذا ما يعرف في الوقت الحاضر بتقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM). (Demirdogen&Kucuk, 2003) تركز المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت على مشاريع التحسين الدقيقة وإرشادات الوقت والمقارنة المرجعية القائمة على المشاركة والاستقلالية، ويرتبط المفهوم ارتباطاً وثيقاً بالمقارنة المرجعية اذ يتم إعطاء الاستقلالية مكانة واضحة من أجل تعزيز دافعية الموظفين وتقليل مقاومة التغيير، كما ان المشاركة شرط لا غنى عنه لكي تنجح عملية التغيير. ويقترح معادلة الوقت تضمن هذه المبادئ في جميع أدواتها وأساليبها وتطبيق منهجية الارشادات الزمنية. يجب فحص نتائج إجراءات التغيير هذه بشكل دائم من أجل الحفاظ على الاتساق في النظام ككل وتحديث التغييرات بشكل دائم في بيئة النظام. ان منهجية الارشادات الزمنية والمقارنة المرجعية يأخذان في الحسبان البيئة التنافسية والتغييرات الهيكلية الدائمة في نظام الإنتاج بهدف وضع إرشادات متعلقة بالوقت بهدف تحسين الأداء.

### الاستنتاجات

- 1\_ تقنية المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت (TDBM) في القطاع الصحي فهي تساعد في اجراء المقارنة بين المستشفيات من حيث الوقت والتكلفة والعمل على تقويم أدائها بطريقة فعالة لمعرفة الأداء الأفضل للمستشفيات وتقديم خدمة صحية أفضل،
- 2\_ معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها بشكل مستمر.

### التوصيات

- 1\_ عدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية في تقويم أداء الوحدات الصحية وانما العمل على توفير المؤشرات غير المالية التي تحتل الأهمية الأكبر في تقويم الأداء كرضا المريض عن الخدمات الصحية التي يجب ان تقدم بشكل مناسب وبما يلبي رغباتهم



2\_ توفير قاعدة بيانات تسهم في توفير كافة البيانات والمعلومات عن الأنشطة والتكاليف وموجهات الوقت وغيرها بهدف تسهيل مهمة تنفيذ تقنية (TDBM).

3\_ ادخال الكوادر ذات العلاقة في دورات تدريبية بهدف تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق المقارنة المرجعية الموجهة بالوقت والعمل على مساعدتهم في كسب الخبرات والمهارات لتنفيذ التقنيات الحديثة لإدارة التكلفة.

## المصادر

### المصادر العربية

1\_ أبو هاني، عماد الدين عادل، (2018)، إثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة "دراسة حالة"، الجامعة الإسلامية \_ غزة، رسالة ماجستير مقدمة الماجستير في إدارة الاعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ص (8).

2\_ الموسوي، لمياء علي إبراهيم، (2012)، أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء لنيل درجة ماجستير علوم في العلوم المالية والمصرفية..

3\_ إبراهيم، الهادي آدم محمد & خالد، حسن عوض حسن & مضوي عبد الباقي مضوي العشا، (2019) نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد الخامس - المجلد الثالث

1\_ Adebajo, D., Abbas, A., & Mann, R. (2010). **An investigation of the adoption and implementation of benchmarking.** International Journal of Operations & Production Management.

2\_ Thonon, F., Watson, J., & Saghatchian, M. (2015). **Benchmarking facilities providing care: an international overview of initiatives.** SAGE open medicine, 3, 2050312115601692.

3\_ Sekhar, S. C. (2010). **Full Length Research Paper.** African Journal of Business Management, 4(6), 882-885.

4\_ Klychova, G. S., Ziganshin, B. G., Zakirova, A. R., Valieva, G. R., & Klychova, A. S. (2017). **Benchmarking as an efficient tool of social audit development.** Journal of Engineering and Applied Sciences, 12(19), 4958.

5\_Passos, C. A., & Haddad, R. B. (2013). **Benchmarking: A tool for the improvement of production management.** IFAC Proceedings Volumes, 46(24), 577-581.

6\_ Chvátalová, Z., Hřebíček, J., & Trenz, O. (2015, March). **Benchmarking Systems and Methods for Environmental Performance Models.** In International Symposium on Environmental Software Systems (pp. 531-541). Springer, Cham.

7\_Alosani, M. S., Al-Dhaafri, H. S., & Yusoff, R. Z. B. (2016). **Mechanism of benchmarking and its impact on organizational performance.** International Journal of Business and Management, 11(10), 172-183.

8\_Cooper, B., & Walsh, M. (2012). **Emerging pathways for the next generation of accountants: ACCA's global qualification.** Emerging pathways for the next generation of accountants, 46-56.

9\_ Todorovic, M. (2014). **Key Aspects of Building and Application of Time Equations in Costs Calculation.** Economic Horizons, 16(3), 253-264.