

استعمال المقارنة المرجعية لرفع كفاءة الاداء (دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية العراقية)

**The use of benchmarking to raise the efficiency of performance: by
applying to the Iraqi Ministry of Interior**

مثنى كاظم شاهين

أ. د منال جبار سرور

أستاذ الكلفة والإدارية/كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد

جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف البحث إلى بيان المرتكزات المعرفية للمقارنة المرجعية كأحد اساليب تقييم الاداء وتطبيقها في مديرية المرور العامة احدى مديريات وزارة الداخلية لرفع كفاءة الاداء فيها لكون هذه التقنية تعتبر من اهم التقنيات في مجال رفع كفاءة الاداء للاستفادة من تجارب الوحدات الاقتصادية التي تقدم خدمات متشابهة لتسليط الضوء على الانحرافات الغير مقبولة وحلها وان استخدام المقارنة المرجعية يهدف الى رفع كفاءة الاداء وتحسين جودة الخدمات،

ولتحقيق هذا الهدف فقد اعتمد الباحث على بيانات مديرية المرور العامة بغداد والدائرة المقارنة مديرية مرور محافظة اربيل للأعوام (٢٠١٨-٢٠١٩-٢٠٢٠) من خلال القيام بالمقابلات الشخصية والميدانية مع الضباط والمنتسبين الموظفين لغرض الاطلاع على واقع العمل وآلية تطبيق المقارنة المرجعية.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها : ساعد استعمال المقارنة المرجعية من تحقيق النجاح في رفع كفاءة الاداء لمديرية مرور محافظة اربيل نتيجة التعاون مع جمهورية كوريا الجنوبية في تحسين خدمات المرور ،وكانت هناك تجارب عالمية تم الاطلاع عليها كتجربة الكهرباء الدولية التي تم اجرائها في قسم الاقتصاد التطبيقي ، جامعة كامبريدج . وفي ضوء هذه الاستنتاجات تم التوصل الى مجموعة من التوصيات أهمها : الاهتمام بتطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية داخل البلد ومنها(وحدات وزارة الداخلية). والاستفادة من الخبرات العالمية التي طبقت هذا الاسلوب، والاهتمام باستمرارية العمل بأسلوب المقارنة المرجعية لضمان رفع كفاءة الاداء وتحسين جودة الخدمات في الوحدات الاقتصادية ومنها (مديرية المرور العامة)

الكلمات المفتاحية : المقارنة المرجعية ، تحسين الجودة، كفاءة الاداء

*بحث مستل من رسالة ماجستير

Abstract

The research aims to apply benchmarking in the General Traffic Directorate, one of the Ministry of Interior directorates, to raise the efficiency of performance in it, because this technique is considered one of the most important techniques in the field of raising the efficiency of performance to benefit from the experiences of economic units that provide similar services to highlight unacceptable deviations and solve them, and to use benchmarking It aims to raise the efficiency of performance and improve the quality of services.

To achieve this goal, the researcher relied on the data of the General Traffic Directorate, Baghdad, and the comparative department, the Traffic Directorate of Erbil Governorate, by conducting personal and field interviews with the officers and associate employees for the purpose of reviewing the reality of work and the application of benchmarking.

The research reached a set of conclusions, the most important: The use of benchmarking helped achieve success in raising the performance efficiency of a group of companies that used benchmarking as the international electricity experiment that was conducted in the Department of Applied Economics, University of Cambridge. In light of these conclusions, a set of recommendations were reached, the most important of which are: Paying attention to the application of benchmarking in the economic units inside the country, including (units of the Ministry of Interior). And benefit from the global experiences that applied this method, and pay attention to the continuity of work in the benchmarking method to ensure raising the efficiency of performance and improving the quality of services in economic units, including (General Traffic Directorate).

Key words: benchmarking, quality improvement, performance efficiency

المقدمة

ان واقع الوحدات الاقتصادية الخدمية العراقية تعاني من ترهل في الموارد البشرية مما يؤدي الى تحمل تكاليف كثيرة عند تخصيص موازاناتها وعدم توفر طرق التكنولوجيا الحديثة اللازمة لإيصال الخدمات الى المواطن بسبب عدم الاهتمام بجودة تقديم الخدمات لأسباب موروثية وطرق تقييم اداء تقليدية ولا يسمح دخول القطاع الخاص بها ومنها الوحدة الاقتصادية عينة البحث وقسم البحث الى ثلاثة مباحث تضمن الاول منهجية البحث ودراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث وتضمن المبحث الثاني الخلفية النظرية عن المقارنة المرجعية وكفاءة الاداء وتضمن المبحث الثالث الجانب العملي للبحث مع الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

منهجية البحث

تتجسد مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

١- هل أن تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية الخدمية يقود الى تحسين جودة الاداء ؟

ثانيا: أهمية الدراسة (Study Importance)

ان وزارة الداخلية معنية بتقديم الخدمات التخصصية لكافة الوحدات الاختصاصية والمتضمنة الحماية الأمنية بشكل عام وتقدم خدمات سيادية ولا يوجد اي منافس لها مثل خدمات مديرية المرور العامة وخدمة مديرية الجنسية العامة حيث ان هذه المديريتان في السنوات الاخيرة قامت بتغيير اعمالها التقليدية الخاصة بتسجيل المركبات واصدار اللوحات واصدار الجوازات والبطاقة الوطنية باستخدام التكنولوجيا الحديثة المؤتمتة ولكنها لم ترقى الى كسب رضا كافة المواطنين بسبب تذبذب الاداء وان أهمية البحث في استخدام المقارنة المرجعية بشكل حديث في مديرية المرور العامة بشكل خاص والمؤسسات التابعة لوزارة الداخلية بشكل عام بضرورة اعتماد تطبيق التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية ومنها المقارنة المرجعية لغرض تحسين جودة الخدمات و تقويم أداء وحداتها لكونها تقدم اكثر من خدمة احتكارية لديها للمواطنين فيجب ان تلبي حاجاتهم بأفضل صورة لكسب رضا المجتمع ومواكبة التطور.

ثالثاً: أهداف الدراسة (Study Objectives)

تهدف الدراسة الى تحقيق الآتي:

١-بيان المرتكزات المعرفية والخلفية النظرية لمتغيرات البحث ...المقارنة المرجعية وجودة الخدمة وكفاءة الاداء.

- ٢- استعمال المقارنة المرجعية وبيان دورها في تحسين الجودة وتقييم الاداء في الوحدات الاقتصادية الخدمية.
- ٣-بيان كيفية تحسين الاداء والخدمة المطلوبة باستعمال الاساليب التكنولوجية الحديثة من خلال المقارنة المرجعية مع الوحدات الرائدة لزيادة كفاءة الاداء.

رابعاً: فرضية الدراسة (Study Hypothesis)

ينطلق البحث من فرضية اساسية مفادها.

(تساعد المقارنة المرجعية الوحدات الخدمية على تحسين جودة الخدمة المقدمة وزيادة ورفع كفاءة الاداء فيها).

خامساً: مجتمع وعينة البحث

نظراً لكون البحث يهدف إلى تقنية المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية غير الهادفة للربح، لذا فإن مجتمع البحث سيشمل مديرية المرور العامة في محافظة بغداد بوصفها من الوحدات الاقتصادية غير الهادفة للربح التي تعول عليها كافة مفاصل الدولة.

سادساً: حدود (Study Limits) :-

١-الحدود الزمنية للبحث: تتمثل الحدود الزمانية لهذا البحث ببيانات مديرية المرور العامة لسنة ٢٠١٨-٢٠١٩.

٢-الحدود المكانية للبحث: مديرية المرور محافظة بغداد وتوابعها للأسباب الآتية:

أ-استعداد المديرية لتقديم البيانات اللازمة ومساعدتها في تحسين جودة خدماتها وتقييم ادائها.

ب- ان هذه المديرية من المؤسسات المهمة في البلد التي لها تماس مباشر مع كافة المواطنين ودوائر الدولة ولم يسقط عليها الضوء في الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات (Data Collecting Sources).

كانت عملية جمع المعلومات اللازمة لإنجاز البحث كما في ادناه:-

١- الكتب العربية والاجنبية ولأطراح والرسائل والدوريات العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث.

٢- البحوث والدوريات المنشورة على شبكة الانترنت التي تخص البحث.

٣-اللقاءات مع بعض الكادر ومدراء الدوائر الفرعية (عينة البحث) ومجموعة من المواطنين المستفيدين من الخدمة.

٤-التقارير السنوية التي تقوم بإصدارها المديرية عينة الدراسة .

أسلوب الدراسة:-

١-اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي (الوصفي) في تناول مشكلة البحث وإثبات الفرضيات في الجانب

النظري للتوصل الى اهداف البحث بعد الاطلاع على الأدبيات والقوانين والانظمة والتوجيهات الخاصة بالمؤسسة عينة الدراسة.

٢- أما الجانب التطبيقي فيستند الى المنهج (الوصفي التحليلي) من خلال دراسة وتحليل التقارير السنوية والبيانات المتوفرة والقاءات مع المواطنين و المسؤولين في المديرية (عينة الدراسة

المبحث الثاني

مدخل نظري عن تقنية المقارنة المرجعية وتحسين جودة الخدمات

ان للمقارنة المرجعية مهمات عديدة لكونها تساعد على مقارنة اعمال الوحدات الاقتصادية الرائدة مع الوحدات التي تقدم خدمات مماثلة مما يساعد على كفاءة اداء عالية.

أولاً: خلفية نظرية عن المقارنة المرجعية

تعد المقارنة المرجعية (Bench Marking) (BM) احد مصادر معلومات التغذية الراجعة (الداخلية والخارجية) التي تستخدمها ادارة التكلفة في تحسين جودة تصاميم المنتجات او العمليات وخفض تكلفتها من خلال متابعة وتحليل وتقييم افضل الممارسات والتطبيقات لدى الشريك المقارن (سواء داخل الشركة او خارجها) (سرور، ٢٠١٩: ٦٤).

حيث تم اقتباس مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة فقد كان يستخدمه المساحون في مسح الارض من خلال تحديد العلامات او الاشارات التي تكون نقاط مرجعية او دلالة معينة لمواضيع محددة مسبقا وتقوم استنادا اليها النقاط الاخرى وقد استخدم حديثا في العديد من الشركات في مجال العمل الاداري لأغراض قياس وتقييم اداء الوحدات الاقتصادية .(هاشم، ٢٠١٧: ٤٦٣)

وعلى ضوء ما تقدم أعلاه يرى الباحث ان المقارنة المرجعية هي نقل الافكار والتجارب المبدعة التي تساهم في تطوير تقديم الخدمات والمنتجات من الوحدات الاقتصادية المتميزة التي تعمل في نفس المجال للحفاظ على حصتها السوقية وكسب ثقة المستهلك .

ثانياً: أهمية المقارنة المرجعية

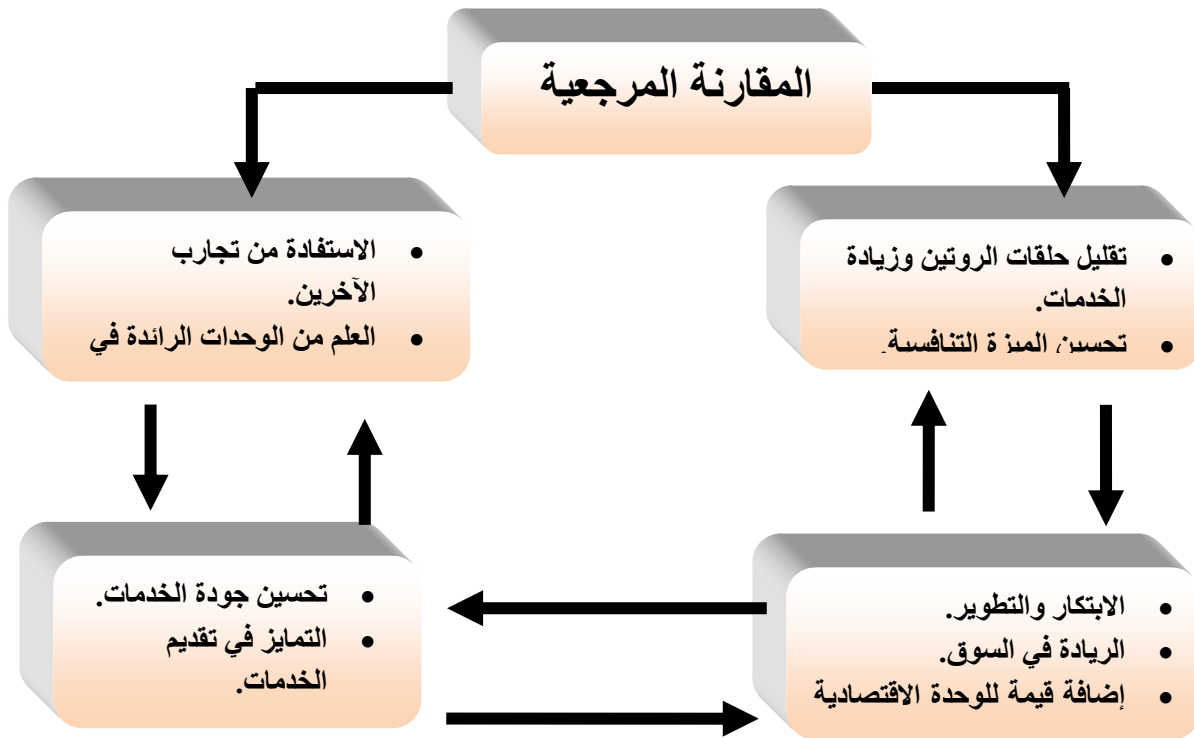
ان المقارنة المرجعية لها اهمية كبيرة لكونها تساعد الوحدة الاقتصادية بالنهوض بواقعها الخدمي والانتاجي عن

طريق عدة محاور وكما يلي :-

١- توفير معلومات كاملة عن كافة المؤشرات المالية وغير المالية وكافة العاملين داخل المنظمة والهيئات المستغلة مع التركيز على حاجة الزبون والعتور على وحدة اقتصادية هي الافضل في تقديم الخدمات والانشطة المماثلة لأعمالها. (Al-kharabsheh,2020:67)

٢- دراسة كيفية تحقيق نتائج مقبولة في تقديم الانشطة والخدمات واتاحة فرص التعلم المستمر ونقل الخبرات والمعارف من الوحدات الاقتصادية الأخرى بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية مع تطوير في كافة التقنيات ويكون التوجه نحو الخارج.(Erdil:2019.705)

الشكل (١) أهمية المقارنة المرجعية



الموسوي ،لمياء علي أبراهيم ،(أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون دراسة تحليلية للآراء مديري عينة من المصارف العراقية (الحكومية والأهلية)رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في العلوم المالية والمصرفية.

ثالثاً: أهداف المقارنة المرجعية

١- استخدم أفضل الممارسات الموجودة داخل وخارج الوحدة الاقتصادية كمعيار لتقييم وتحسين أداء الانشطة وتقديم الخدمات. (Hansen.2007:267)

٢- تعد المقارنة المرجعية أداة مرنة لدعم القرار والتي تتيح للمديرين تحديد نقاط الضعف والاختيار بين

البدائل عند التخطيط للتحسينات، مع الأخذ بنظر الاعتبار أفضل الممارسات على نطاق واسع مع مجموعة من مجموعات الأقران.(Bartz-Beielstein، 2020-11)

رابعاً: أنواع المقارنة المرجعية

- ١- **المقارنة المرجعية الداخلية** : هي مقارنة الأداء بين قسم من أقسام نفس المنظمة للعثور على أفضل الممارسات وتطبيقها على كافة الأقسام داخل الوحدة الاقتصادية وتوابعها ا .(Rostek.2015:34)
- ٢- **المقارنة المرجعية الخارجية** : ويتم تنفيذها عن طريق مقارنة أنشطة الوحدة الاقتصادية مع الوحدات الاقتصادية التي تقدم خدمات مشابهة للاطلاع على البيانات ذات الصلة في أعمال المنافسين .
- ٣- **المقارنة المرجعية العامة** : المقارنة المرجعية العامة هي مقارنة العمليات مع أفضل عملية تشغيلية بغض النظر عن الصناعة ليس فقط مع المنافسين ولكن مع أفضل الشركات العاملة في مجالات مماثلة.
- ٤- **المقارنة المرجعية الاستراتيجية**:- هي مقارنة لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية مع استراتيجيات ناجحة من منظمات أخرى للمساعدة في تحسين القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية المتغيرة .

(عطيانى وعبد الناصر، ٢٠١٤: ٢٨٠)

خامساً:-خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:

- ١- **التخطيط (planning)**: تحديد العملية الواجب تنفيذها وفي هذه الخطوة اي ما هي العملية او المنتج او السمة او الجزء التي سوف تتم مقارنتها، كما يتم تحديد الشريك المقارن ومن ثم تحديد المعايير الخاصة بالأداء المطلوب.(Achour,662.2020)
- ٢- **التحليل (Analysis)**: لقد ادت التغييرات في بيئة الأعمال طبيعة المنافسة وأنواعها من التقنيات التي يستخدمها المديرون للنجاح في أعمالهم. (Blocher.2010:23)
- ٣- **التكامل (Integrate)**: اختيار الجوانب التي ينبغي أن يكون فيها الأداء على ضوء الاهداف المرسومة من اجل الاستفادة من هذه المقارنة لتطوير المنتج في الجوانب التي ظهرت فيها الفجوة والحصول على دعم الادارة العليا.
- ٤- **الفعل والتنفيذ (Action)**: تساعد المقارنة المرجعية على تحديد التناقضات بين الأداء الحالي للمنظمة والأداء الذي تضمنه أفضل الممارسات وليس من الإلزامي تحديد أفضل الممارسات ولكن ممارسة متفوقة ، حتى تكون المقارنة المرجعية فعالة. (288:2019 Contreras).

ويرى الباحث ان اهم خطوات المقارنة المرجعية هي متابعة التطورات التي تقوم بها الوحدات الاقتصادية المماثلة من تحديث لمنتجاتها وخدماتها لكي تستطيع ان تلبي رغبات الزبائن المتجددة ومواكبة دورة حياة المنتج التي اصبحت قصيرة بسبب التطورات السريعة وديناميكية البيئة بسبب الاتصال العالمي والانتقال السريع للتكنولوجيا بين بلدان العالم كافة ويجب على مديرية المرور العامة عينة البحث مواكبة هذا التطور وتقليل حلقات الروتين لتقليل الوقت على المواطن والجهد على الافراد العاملين.

خامسا: - مفهوم وتعريف الاداء

ان الأداء من المفاهيم الجوهرية ومهم للوحدات الاقتصادية ومنظمات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الادارة وفي غالب الاحيان تكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية. كما انه عنصرا محوريا حول بقاء الوحدة الاقتصادية وقبول الخدمة او المنتج من قبل الزبون ، وعملية قياس الأداء للخدمات لها أهمية كبيرة لجميع الوحدات الاقتصادية التي تعمل في نفس القطاع وليس فقط للمسؤولين عن الوحدات الاقتصادية أو المستثمرين. (Abdel.2020.2))، وهناك عدة معانٍ للأداء مثل الربحية والإنتاجية والتنمية الاقتصادية ، لذا فإن مقياس الأداء الخاص بالخدمات لكل الوحدات الاقتصادية الخدمية والقطاعات ذات الصلة بشكل عام هي مدى رضا الزبون، وتهتم الوحدات الاقتصادية الهادفة لرفع ترتيبها بين منافسيها في نفس القطاع لتنفيذ استراتيجيات ملائمة (Alexander.2020.122) وهناك عناصر تساعد مثل نمو الإيرادات ، والهوامش ، ومستويات المصروفات ، والعائد على الاستثمار، حيث يقتصر استعمال عدد قليل من المدراء المقارنة المرجعية على مجموعة من الشركات او الوحدات الاقتصادية المماثلة والمنافسين ومنطقتهم هو أنه من المفيد مقارنة الأداء فقط عبر الشركات في نفس الصناعة او ما يسمى بالمقارنات المماثلة و تميل الشركات في نفس الصناعة إلى تبني ممارسات تجارية مماثلة. والوحدات الغير هادفة للربح كذلك لتحسين ادائها هذا هو سبب تصنيف عملية رفع كفاءة الاداء من العمليات الجوهرية و يُعدُّ الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكون في محتواها المعرفي هذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركة المجتمعات البشرية ، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة ، وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ، ومن بينهم المهندس (تايلور) رائد مدرسة الإدارة العلمية، في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه ، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها ، أي في إطار ما يعرف بدراسة (الوقت والحركة) Time and motior study. غير انه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه ، وهو إدارة الأداء ، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في الوحدة الاقتصادية ، (الشماع، ٢٠٠٧: ٤٠)، ولكن كان يتخللها مجموعة من الصعوبات الاساسية التي من ضمنها كيفية تحديد المعايير الاساسية في الاداء الفعال و غير الفعال، و كذلك تحديد الاداء الفردي و مدى مسؤوليته عن هذا الاداء الفعلي داخل الوحدة الاقتصادية، حيث تتمكن الوحدة الاقتصادية من خلال عملية تطوير الاداء من التوصل الى حكم يقترب من الدقة على صحة سياستها و برامجها التي تعتمدها لاختيار و تعيين و

تدريب و تطوير كوادرها و كذلك تعكس عملية تقويم ثقافة الوحدة الاقتصادية و صورتها التي تقدمها داخل المجتمع و كما يتعرف الأفراد من خلالها على مستوى ادائهم و ما يحتاجون اليه من برامج لتطوير إمكانياتهم و قابلياتهم العلمية . (Plaskoff.2017.122).

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي: -The importance of job performance

تبرز أهمية الأداء كونه أداة لتحقيق الاهداف المرسومة في ظل ما تواجهه الوحدات الاقتصادية من تغيرات سريعة في البيئة الخارجية وتحديات في البيئة الداخلية التي تتطلب وضع اليات مناسبة وحديثة لتحسين اداء العاملين (Day etal,2015:194)،

ان بروز أهمية الاداء من خلال مجموعة من الابعاد التي تؤثر على اهداف وخطط الوحدة الاقتصادية وكما يلي:-

١. البعد النظري: ان الأداء الوظيفي مركز الادارة الناجحة ، اذ ان جميع المنطلقات الادارية ونظرياتها تحتوي على مفاهيم مختلفة ودلالات تختص بالأداء الوظيفي سواء أكانت بشكل ضمني او مباشر كونه يمثل الهدف طويل الامد لتحقيق استراتيجية الوحدة الاقتصادية.

٢. البعد التجريبي: هي عملية قياس وفحص الأداء بهدف اختبار عمليات مختلفة وفحص المخرجات عن ذلك الأداء ومدى رضا الزبائن عنها.

٣. البعد الإداري: ان الوحدات الاقتصادية بدأت تزيد اهتمام الوحدات الاقتصادية بنتائج الاداء واجراء العمليات التصحيحية عليها لوضع اهداف استراتيجية مستقبلية بالاعتماد على المخرجات المقبولة من قبل الزبون ويجب أن يضمن مزود الخدمة الخصوصية والموثوقية من خلال اتفاقية مستوى الخدمة. (Narwane.2020:14)

ثالثاً: قياس الاداء

تحتل عملية تقويم الأداء أهمية خاصة في كل البلدان والوحدات الاقتصادية بصورة خاصة، بسبب ندرة الموارد وعدم كفايتها لمقابلة الاحتياجات الكبيرة والمتجددة، بهدف الحصول منها على أقصى العوائد ومن هذه الموارد الذي أصبح توافرها مسألة ضرورية وملحة في الجوانب المختلفة للحياة الاقتصادية، وعليه فإن اعتماد مقاييس الأداء بهدف تقويم الأداء ورفع الكفاءة لما لها من أهمية كبيرة خاصة في الوحدة الخدمية.

(Agostini&et.al,2015:380) كما يمكن قياس الاداء من خلال اربعة انواع من المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس اداء العاملين هي (المالي ، التشغيلي ، التنافسي ، الاستراتيجي) وكالاتي :
١-الأداء المالي : ان هذا المفهوم يمثل المصطلح الضيق للأداء لكونه معني بالمؤشرات المالية فقط لكونه يهدف الى تعظيم العائد وتخفيض المخاطر. (Horngren.2018:809)
وابرز المؤشرات المالية يمكن قياسها من خلال الاتي :- (الجبوري،٢٠١٠: ٦٤)

أ. التعرف على اتجاهات تقويم الاداء ودراستها عند قياس الاداء للسنوات التي يتم اختيارها.

ب. نستطيع المقارنة مع مؤشرات المنافسين ضمن نفس الصناعة وقياس معدل النمو.

ت. تأشير التحسينات الخاصة بتقديم الخدمة او المنتج اذا كانت غير واضحة المعالم .

ث. معرفة قدرة الوحدة الاقتصادية هل هي قادرة على تسديد ديونها في طويلة الامد .

٢-الأداء التشغيلي: ان هذا المفهوم يكون اوسع لمصطلح الاداء لكونه يركز على المؤشرات الخاصة بمقدم الخدمة او المنتج والمستفيد والتطوير المستمر للوحدة الاقتصادية يكون التركيز هنا على المقاييس التشغيلية التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة، إذ عن طريق هذا المنظور يمكن تطوير الاداء الداخلي للوحدة الاقتصادية والمحافظة على مستويات عالية من الاداء ويتضمن هذا البعد مجموعة من المؤشرات التشغيلية كالحصة السوقية و تقديم منتجات، وخدمات جديدة .

٣-الاداء التنافسي:-ان هذا البعد يهدف الى النمو وبناء المركز التنافسي حيث ان الجودة العالية لها تأثير ايجابي في كل من رضا الزبون والمبيعات وطلب الخدمات وبالتالي الحصة السوقية

٤-الأداء الاستراتيجي :ينظر الى الاداء الاستراتيجي على انه مفهوم يتماشى مع مسلمات الادارة الاستراتيجية (Strategic Management)اذ ان عملية الادارة الاستراتيجية تشتمل على ثلاثة مراحل اساسية هي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة والتقويم ،وتتم هذه العملية من خلال الاداء الذي تعتمد الوحدة الاقتصادية من خلاله اسلوبا محددا للتغذية الراجعة وذلك بهدف اعادة النظر بالاستراتيجيات او في صيغ اساليب تنفيذ الرقابة، هذا المفهوم يكون معني بالتخطيط الاستراتيجي بعيد الامد حيث يكون التوازن بين الاداء ومتطلبات المنافسة والذي يعمل على ربط الأداء المالي بالأداء العملياتي وتعرف استراتيجيات الاداء بأنها أي أفكار أو سلوكيات أو معتقدات أو المشاعر او المهارات التي تسهل اكتساب المعرفة الجديدة أو فهمها أو نقلها لاحقاً. علاوة على ذلك ، تتميز بأنها موجهة نحو الهدف ، وتُجرى بوعي وتتحكم فيها تقنيات المعرفة (سرور،٢٠١٩:٣٠١)

رابعا:-تدريب العاملين على الاداء

ان عملية التدريب ذات اهمية كبيرة للوحدات الاقتصادية الكبيرة والمتوسطة للاستفادة من مواردها المتاحة في بناء ميزة تنافسية، حيث تواجه الوحدات الصغيرة مشاكل أكثر من نظيراتها الأكبر في الحصول على

الموارد ولكن عليهم التعامل مع نفس العوامل البيئية، للقدرة على البقاء ، ويجب عليهم تطوير الموظفين من أجل التكيف مع المواقف الجديدة.

(Tam and Gray 2016) حيث تتيح كفاءات العمال الاستجابة للتغيرات في الاسوق والظروف والحفاظ على الأداء المتميز في تقديم المنتجات والخدمات (وهكذا يمكن عن طريق التدريب الوصول الى التميز، قد يشير هذا التميز إلى نطاق التدريب المتواصل ، واختيار الأساليب التطبيقية والأشخاص المشاركين في تصميم التدريب ، وكشفها للطابع غير الرسمي ، والتفاني في تلبية احتياجات العمل الحالية و تعتبر حاسمة لأنها تخلق إمكانية تحقيق ميزة تنافسية على أساس قيمة وتخلق كفاءات وبناء الموظفين و الحفاظ على الموارد للمستقبل وأكدت الأبحاث حول أنشطة التدريب والأداء أن الوحدات الاقتصادية قد تستفيد من الاستثمار لأنه يخلق فرصاً وتحقيق عوائد مستقبلية قصيرة الأجل وطويلة الاجل للنمو مما يحفز الموظفين في العمل ويؤدي إلى زيادة التفاني والمبادرة وزيادة الولاء ، إذ التدريب المتواصل يحسن خدمة الزبون في طرق عدة ، إي إن التدريب يساعد العاملين على فهم احتياجات الزبون ورغباته مما يساعد في خلق ثقافة التوجه نحو قيمة الزبون ، كما أن الزبائن المتعلمين يسهلوا تلقي تلك الاحتياجات، وسهولة التعامل معهم ويوفر الكثير من الجهد والوقت . (Pauli .2020:3)

المبحث الثالث

الجانب العملي

نبذة تعريفية عن المديرية موضوع الدراسة/مديرية المرور العامة

يتضمن هذا المبحث نبذة تعريفية عن الدائرة عينة البحث والمهمة الخاصة بالدائرة في اوائل تأسيس الدولة العراقية عام ١٩٢١ تم استخدام عدد محدود من افراد الشرطة لتنظيم حركة السير والمرور في مدينة بغداد وفي بعض الشوارع المهمة وتم اختيار هؤلاء الافراد لتميزهم بطول القامة، حيث تم صدور تشريعات خاصة بسير المركبات بموجب بيان البوليس رقم (٧٢) لسنة ١٩٢٠ والذي يعتبر من اقدم التشريعات التي تخص حركة السير والمرور في العراق وفي العام ١٩٢٧ تم تعيين مفوضا ليكون مسؤولا عن تنظيم حركة السير والمرور في بغداد حيث تغيرت اساليب الحياة وتطور مستوى معيشة الفرد وازدادت حاجاتهم الى وسائل النقل ونظرا للتغيرات العديدة التي شهدتها العراق في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وكل هذا ادى الى تأثير مباشر على حركة النقل والمرور مما ادى الى زيادة المشاكل والحاجة الى زيادة عدد افراد شرطة المرور .في عام ١٩٧٨ تم انشاء معهد المرور الخاص بتطور ضباط المرور بموجب الامر المرقم ١٢٦ لسنة ١٩٧٨ .في سنة ١٩٨٠ فقد صدر قانون وزارة الداخلية رقم ١٨٣ لسنة ١٩٨٠ بين ان (مديرية المرور العامة) من ضمن الدوائر المرتبطة بالوزارة وعرفها بالمادة (٢٢) من القانون كما

يلي:

(مديرية المرور العامة يرأسها مدير عام يرتبط بوكيل الوزارة مباشرة وتتولى تنظيم المرور وضبط حركة السير وتسجيل المركبات والقيام بالمهام الامنية والاجراءات الفنية والأدرية والمالية والعديلية ضمن اختصاصها

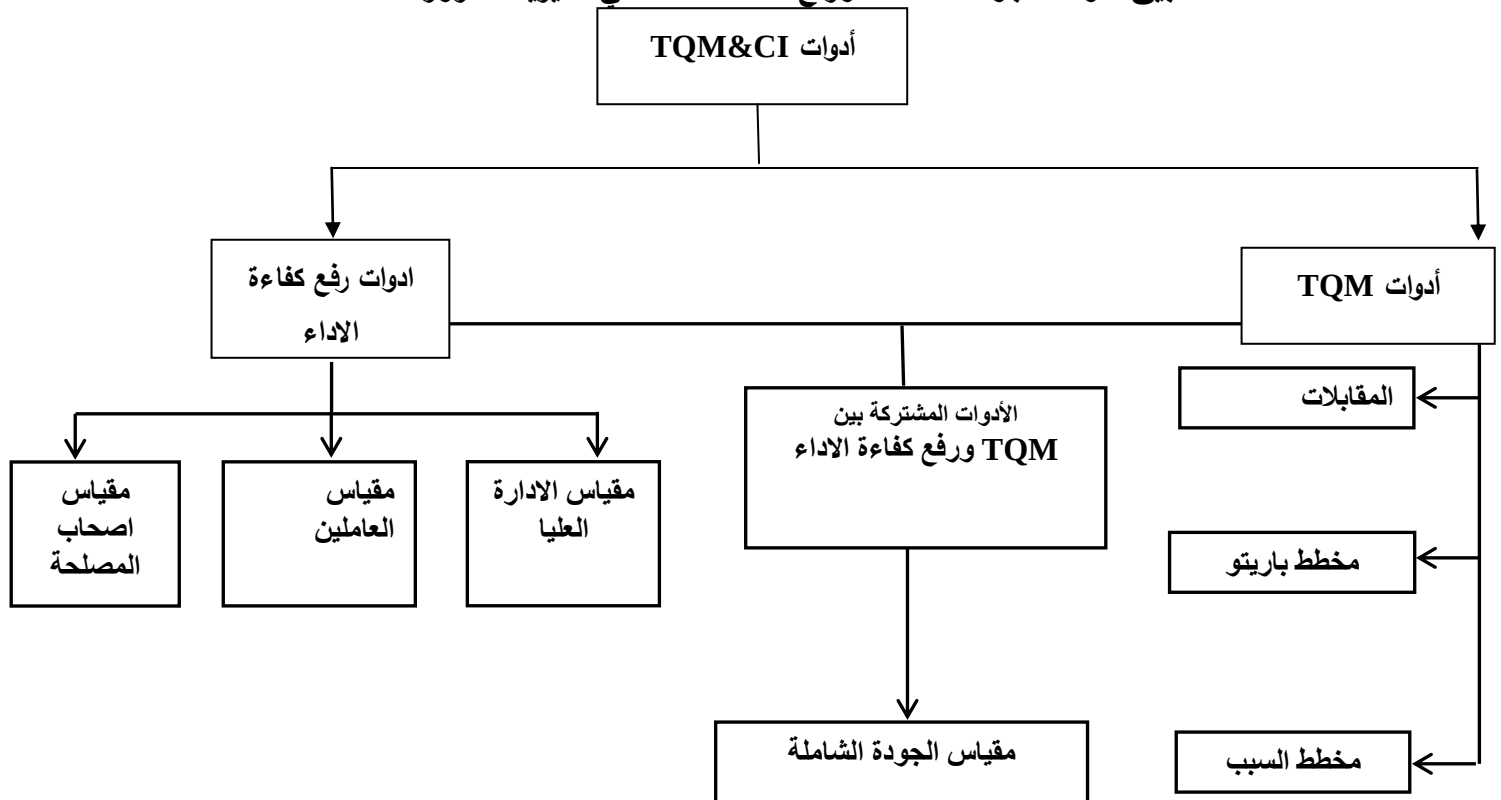
وفي سنة ٢٠٠٤ قانون صدر لمديرية المرور العامة رقم ٨٦ لسنة ٢٠٠٤ ليواكب التطورات الحاصلة في مختلف المجالات وقد صدر اخر قانون لمديرية المرور العامة رقم ٨ لسنة ٢٠١٩ .

تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة ورفع كفاءة الاداء في مديرية المرور العامة

تم التطرق في الفصل الثاني بمبحثيه الثاني والثالث إلى الأدوات المستعملة في إدارة الجودة الشاملة (TQM) ورفع كفاءة الاداء والتي تهدف لتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الاداء، وتم عرض استعمالات هذه التقنيات في مختلف مراحل حلقة ادارة الجودة الشاملة وعلى الرغم من أهمية كل هذه الأدوات وفعاليتها في مجال رفع كفاءة الاداء وتحسين الجودة، ألا أن الباحث سيكتفي باستعمال بعض هذه الأدوات وكما

شكل (٢)

تطبيق أدوات الجودة الشاملة ورفع كفاءة الاداء في مديرية المرور العامة



المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

أ- المقابلات الشخصية

فياص جودة الخدمة المقدمة للزبون في مديرية المرور العامة في مراكز تسجيل الرسمية والغزالية والحسنية وكما يلي:-

تم اجراء مقابلة شخصية بحجم (٣٠مواطن لكل موقع) لقياس رضا المواطنين في ٢٨/٢٩/٢٠٢١/٤/٣٠ وكانت الاسئلة (مدى السرعة انجاز المعاملة ،أسلوب تعامل العاملين ،هل قاعة الانتظار ملائمة هل طوابير الانتظار ملائمة هل الاتصالات وامكانية الوصول جيدة ،مدى ثقة المواطن في كفاءة العاملين هل تعتقدون ان العاملين امينون على معلوماتكم هل تحسون بالأمان والابتعاد عن الشك والخطر داخل مراكز التسجيل، هل تلمسون الوجود المادي للخدمة ،هل يتم افهامكم من قبل العاملين بصيغة مقبولة عند وجود اي نقص او خطأ في الاوليات التي تخص المعاملة والسؤال الاخير كان هل تعولون على العاملين بسرعة الانجاز في حالة الظروف القاهرة) حيث كانت اجابة المواطنين على الاسئلة كما يلي:-

١- السرعة في انجاز المعاملة ضعيف جدا وذلك بسبب توقف النظام لمدة ساعتين متواصلة مما ادى الى زحام شديد داخل قاعة الانتظار في مرور الرسمية ليوم ٢٠٢١/٤/٣٠.

٢- اسلوب تعامل العاملين جيد

٣- قاعة الانتظار تكون ملائمة في حالة سير النظام بشكل طبيعي بدون توقف اما في حالة التوقفات فأنها غير ملائمة وذلك لامتلأها بشكل كامل مما يسبب خطورة انتقال العدوى الحالية الخاصة بجائحة كورونا.

٤- وكانت الاجابة متوافقة تقريبا من كافة المواطنين الذي تم اللقاء بهم في مواقع التسجيل بعدم الرضا على طوابير الانتظار لكون اغلب وقت الانتظار يكون في الطوابير نتيجة ضعف النظام عند ادخال البيانات مما يسبب زحام وتأخير في انجاز المعاملة

٥- كان هناك امتعاض من اغلب المواطنين عن الروتين الموجود في عملية تسير المعاملة لكون المراجعة تكون في مكانات عديدة واروقة مختلفة داخل مراكز التسجيل عكس النظام المعمول به في مديرية مرور محافظة اربيل (نظام الكاونتر) اي جميع منافذ انجاز المعاملة في نفس المكان ونفس الخط واحد تلو الآخر مما يجعل انسيابية اكثر في اختصار الوقت عند انجاز المعاملة.

٦- كانت الاجابة على محور الامان عند التعامل كانت الاجابة جيدة لكون المعلومات لا يمكن تغييرها

الاخذ بصمات الايدي وقرنية العين على ضوء النظام الجديد.

٧- اما فيما يخص الملموسية للخدمة فقد اجاب المواطنون انهم يلمسون الخدمة من المظاهر الخارجية لبنايات مراكز التسجيل الحديثة والنظام الالكتروني الحديث بحيث يمكن للمواطن العراقي ان ينقل ملكية عجلته من اي مركز تسجيل في العراق لكون المشروع الوطني مرتبط بكافة المحافظات عن طريق الادارة الالكترونية، لكنة اكثر تعقيد حسب رأيهم ويحتاج الى الغاء بعض حلقات الروتين لتسهيل الاجراءات.

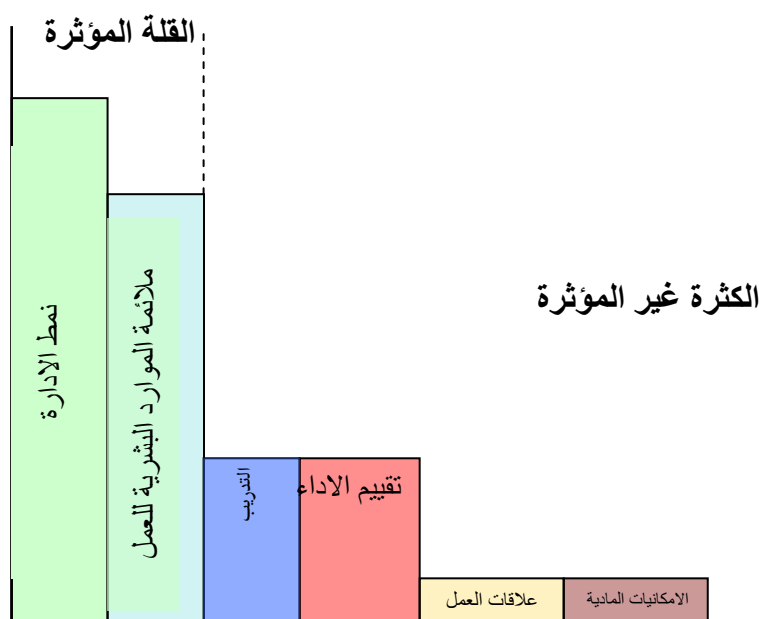
اما فيما يخص معوليه المواطنين حول انجاز الخدمة تحت الظروف المتغيرة كانت سلبية وتمت الاشارة الى الوضع الراهن الذي يعيشه البلد بسبب وباء كورونا وعدم استطاعة كوادر مراكز تسجيل المرور من التخلص من الحجز الالكتروني والازدحام على الرغم من مرور اكثر من سنة على الوباء أي من الصعب التكيف نحو التغير في الازمات

وعليه فأن الباحث حاول التعامل مع بعض الادوات الاحصائية وتطبيقها على المديرية عينة البحث من خلال الاستفادة من تقارير قسم إدارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية وكما مبين أدناه :

ب - مخطط باريتو :

من خلال تقارير قسم ادارة الجودة لعام / 2020 حاولنا التوصل الى مجموعة من المشاكل التي تعاني منها مديرية المرور العامة وحاولنا تقييها في جدول خاص لاستخراج نسب هذه المشاكل ومقارنتها مع كمية المعاملات المنجزة لنفس السنة .

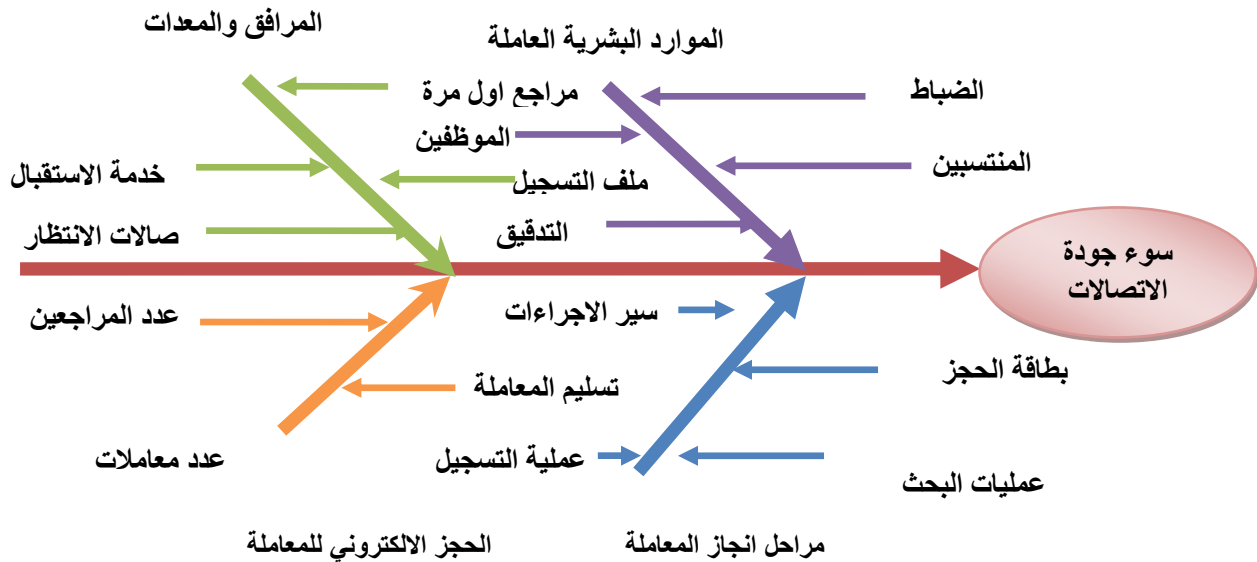
شكل (٣) مخطط باريتو



ويمكن الاستفادة من مخطط باريتو في مجال حل المشكلات وتحسين جودة الخدمات من خلال التركيز على الحالات المؤثرة في سير العمليات والمتمثلة بنمط الإدارة غير الصحيح وعدم ملائمة الموارد البشرية مع حجم العمل ودراسة تحليل أسبابها وطرائق معالجتها من خلال أنشطة سلسلة القيمة بالاتي:-

١. تغيير نمط الإدارة مع مشاركة كافة العاملين في علميات اتخاذ اقرار لتحسين جودة الخدمات سوف يسهم في تخفيض حالات الفشل والتلكؤ في تقديم الخدمات والتحسين المستمر لجودتها.
٢. تعزيز الموارد البشرية المدربة والمتخصصة لضمان انجاز العمل بالوقت الملائم.
٣. تفعيل التدريب عبر التنسيق الفاعل مع بعض الجهات التي تتولى التدريب كالجامعات والمعاهد المتخصصة بهدف رفع كفاءة أداء العاملين.
٤. توفير الامكانيات المادية الحديثة بالاعتماد على المواصفات القياسية العالمية في وضع مواصفة الاجهزة المستخدمة في دوائر تسجيل المركبات وذلك بالتعاون مع قسم السيطرة النوعية.

ج- مخطط السبب والأثر



من خلال الشكل اعلاه تم تشخيص المشاكل الرئيسية التي تعاني منها مديرية مرور العامة وكما يلي

- ١- سوء جودة الاتصال للنظام الخاص بتسجيل العجلات لكونه يعاني من توقفات اثناء عملية

اجراء البصمة عند نقل الملكية وتم ملاحظة ذلك في موقع الرستمية حيث توقف النظام لا كثر من ثلاثة ساعات.

٢- الموارد البشرية غير كافية حسب تشخيص قسم الجودة على ضوء القياس الذي اجري في بعض المواقع الذي تم الإشارة الية في اعلاه مما يسبب تأخير في الاجراءات.

٣- المرافق العامة ومنها صالات الانتظار غير كافية في حالة الازدحام الشديد.

٤- مراحل انجاز المعاملة مطولة وتتم عن طريق ١٦ مرحلة كما تم توضيحه سابقا مما يتطلب تقليل الروتين ودمج بعض العمليات لتسهيل الاجراءات.

٥- الحجز الالكتروني للمعاملة يستغرق وقت طويل حسب اراء بعض المواطنين اكثر من شهر في بعض الاحيان مما يسبب ارباك وعدم رضا للمواطنين فيجب معالجة هذا الموضوع والتخلص منه نهائيا عن طريق فتح منافذ اكثر داخل الموقع .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها الباحث وكما يلي:-

١- ساعد استعمال المقارنة المرجعية من تحقيق النجاح في رفع كفاءة الاداء لمجموعة من الشركات التي استخدمت المقارنة المرجعية كتجربة الكهراء الدولية التي تم اجرائها في قسم الاقتصاد التطبيقي ، جامعة كامبريدج.

٢-إن استعمال المقارنة المرجعية يؤدي إلى سرعة الاستجابة للتطورات في مجال تقديم الخدمات عن طريق مواكبة تطور الوحدات الاقتصادية الرائدة التي تقدم نفس الخدمات وتلبية رغبات الزبائن عن طريق توفير الجودة المطلوبة.

٣-تساعد استعمال المقارنة المرجعية في الوحدات الخدمية من تقليل حلقات الروتين ومعرفة نقاط القوى والضعف في الاداء عن طريق التخلص من الاعمال المتداخلة .

٤-تساهم المقارنة المرجعية في خلق معايير يمكن العمل بها من قبل الوحدة الاقتصادية لعدم وجود نموذج معتمد يصلح لكل الوحدات الاقتصادية.

٥-تم ملاحظة ان المقارنة المرجعية الداخلية لا يمكن الاعتماد عليها لرفع كفاءة الاداء لكونها لا تواكب التطورات مع البيئة الخارجة وتكون نتائجها متقاربة.

اهم التوصيات

- ١- يجب على الوحدة الاقتصادية ان تقارن ادائها مع الوحدات الرائدة في نفس المجال لتتمكن من التميز.
- ٢- ينبغي على الوحدة الاقتصادية تحديد المديریات والاقسام المتميزة لجعل عملهم نموذج يتم تعميمه على كافة مفاصلها.
- ٣- يجب على المدراء المباشرين تقييم الاداء على الانجاز عن طريق معرفة عدد المعاملات والانشطة المنجزة في اليوم وعدم الاعتماد على التقييم الشخصي.
- ٤- الاهتمام بعملية تحسين جودة الاتصال الخاصة بالنظام الموحد لكونها تشكل الثقل الاكبر في عملية انجاز الخدمة المقدمة من قبل مديرية المرور العامة.
- ٥- الاهتمام بعملية سلسلة القيمة من خلال نظام تظهر فيه جميع الخطوات والإجراءات لكل عملية يتم فيها تقديم خدمة للمواطن التي تتضمن وقت الانتظار ووقت الانجاز الفعلي للمعاملة والوقت المتاح ونسبة الوقت المتاح وإعداد العاملين القائمين على تقديم الخدمات .

