

استخدام أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في صناعة التأمين دراسة تحليلية لأداء شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية

م. أحمد محمد جاسم الجميلي

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة ديالى

Ahmed.mohammed@ecomang.uodiyala.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الى تسليط الضوء على أسلوب المقارنة المرجعية، كأحد النظم المعاصرة المهمة لتحسين اداء المنظمات، ورفع مستوى جودة سلعها وخدماتها المقدمة، لا سيما في العقود الثلاثة الاخيرة، حيث شهدت اهتماماً واسعاً في مجال تطوير الأداء على مستوى المنظمات والحكومات، وذلك بسبب اشتداد المنافسة وظهور العولمة والانقليات التجارية، يقدم البحث في الجانب النظري منه اطاراً مفاهيمياً عن أسلوب المقارنة المرجعية، وانواعها وخطواتها، وفوائدها، فضلاً عن المبادئ الاخلاقية التي ترتكز عليها، وفي الجانب العملي تم اختيار شركتين لصناعة التأمين ضمن قطاع التأمين في العراق، هما الشركة الوطنية للتأمين وشركة التأمين العراقية، وقد تم تطبيق المقارنة المرجعية بنوعيها (الداخلية والخارجية) لتحليل مستوى الأداء، حيث كان تطبيق المقارنة الداخلية لتحليل الأداء في شركة التأمين الوطنية، واستخدام المقارنة المرجعية الخارجية لمقارنة مستوى الأداء في الشركتين، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها، ان تطبيق المقارنة المرجعية يوفر فرصة للشركة في للاستفادة من تجارب الشركات المماثلة والتي تمت عملية المقارنة المرجعية معها، خصوصاً في نقل الفرص التي تعزز نقاط القوة للشركة، ومعالجة حالات القصور وتقليل فجوات الأداء. كذلك قدم البحث مجموعة توصيات منها التأكيد على اختيار الشركات المنافسة والتي لها ميزة تنافسية في ادائها، من اجل اجراء المقارنة المرجعية معها، للوصول الى ما وصلت إليه تلك المنظمات من اداء وتحسين فرص النجاح.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، تحسين الأداء، صناعة التأمين، المقارنة الخارجية، المقارنة الداخلية.

The use of benchmarking to improve performance in the insurance industry

An analytical study of the performance of the National Insurance Company and the Iraqi Insurance Company

Lecturer: Ahmed M. Jasim Aljumaily

College of Administration and Economics

University of Diyala

Abstract:

Research aims to shed light on the method of comparative reference, as one of the important contemporary systems to improve the performance of organizations, and raise the level of quality of goods and services provided, especially in the last three

decades, where it has seen a wide interest in the development of performance at the level of organizations and governments ,Due to the intensification of competition and the emergence of globalization and trade agreements The research in the theoretical part of it provides a conceptual framework on the method of reference benchmarking, types and steps, and benefits, as well as ethical principles that underpin them. In practical terms, two insurance companies were selected within the insurance sector in Iraq, namely the National Insurance Company and the Iraqi Insurance Company he reference comparison has been applied in both types (internal and external) to analyze the level of performance in the two companies, and the research reached a set of conclusions, that the application of the benchmarking provides an opportunity for the company to benefit from the experiences of similar companies, which is the process of benchmarking with them, especially in the transfer of opportunities that enhance Strengths of the company, address deficiencies and reduce performance gaps The research also made a set of recommendations, including the emphasis on the selection of competitors, which have a competitive advantage in their performance, in order to make a benchmarking with them, to reach the performance of those organizations and improve the chances of success.

Keywords: benchmarking, performance improvement, insurance industry, internal benchmarking, external benchmarking.

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

المقدمة

في العقود الثلاثة الاخيرة أصبح تطوير الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام المنظمات والحكومات، وذلك بسبب اشتداد المنافسة والسعى من اجل البقاء واستثمار الفرص المتاحة الجديدة لتحسين الأداء. وفي هذا المعترك حاولت كل منظمة أن تحسن ادائها لكي تحافظ على هيبيتها وحصتها في السوق. وتبعاً لذلك ظهرت مجموعة من النظم المعاصرة الهدف منها تحسين اداء المنظمة وتحسين جودة سلعها وخدماتها ومن هذه النظم أسلوب المقارنة المرجعية الذي تم استخدامه في هذا البحث لتحليل الأداء بين شركتين في مجال صناعة التأمين في العراق.

أولاً. مشكلة البحث: تتلخص مشكلة البحث في ان اغلبية المؤسسات والشركات في القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية المختلفة لا تولي اهمية كبيرة لمراقبة انشطتها ومستوى ادائها العام، باستخدام اساليب علمية تسهم في تحليل ادائها، ولما كان أسلوب المقارنة المرجعية واحداً من الاساليب الذي اثبت نجاحاً في تقييم وتطوير الأداء على مستوى منظمات الاعمال ارتأى الباحث استخدام هذا الأسلوب لتحليل الأداء بين شركة التأمين الوطنية وشركة التأمين العراقية في محاولة لتشخيص نقاط القوة والضعف في مستوى اداء الشركتين.

ثانياً. هدف البحث: تسعى هذه الدراسة الى الآتي:

١. تسلط الضوء على أسلوب المقارنة المرجعية ونشأتها وأهدافها وأنواعها وخطوات تطبيقها.
٢. بيان دور استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تحسين أداء صناعة التأمين.

٣. اعداد دراسة علمية يمكن الاستفادة منها في مجال تحسين الأداء سواء على مستوى منظمات الاعمال، او في مجال البحث العلمي.

ثالثاً. أهمية البحث: تبرز أهمية الدراسة في اختيارها لقطاع التأمين باعتباره نشاطاً اقتصادياً ريدانياً يدفع عجله التنمية ويحقق التوازن الاقتصادي للمجتمع، ولقد كان هذا القطاع في عقد السبعينيات من القرن الماضي واحداً من الروافد الداعمة للاقتصاد العراقي بما يوفره من مدخلات واحتياطيات مالية كبيرة، قبل ان يتراجع في فترة الثمانينيات والتسعينيات بسبب الحرب والحصار الاقتصادي وهجرة الكفاءات التأمينية الى الخارج وتراجع الخطط التنموية التي تأخذ على عاتقها تنشيط مؤشرات النمو الاقتصادي للبلد ، لذا فان تسلط الضوء على هذا القطاع واختيار ابرز شركتين عاملتين في هذا المجال وتحليل مستوى الأداء فيما و تشخيص عوامل نقاط القوة والضعف، وتشخيص الفجوات في الأداء، وتحديد عوامل تحسين الأداء، فإن هذا ينعكس بصورة مباشرة على التنمية بشكل عام في مستوى الاقتصاد العراقي.

رابعاً. فرضيات الدراسة:

١. إن تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية يؤدي إلى تحسين أداء الأنشطة والأقسام.
٢. أن تطبيق المقارنة المرجعية الخارجية يؤدي إلى الإفصاح عن تجارب الآخرين لرفع مستوى أداء المنظمة.

خامساً. منهج البحث ومصادر جمع البيانات والمعلومات: اعتمد البحث المنهج التحليلي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية التشغيلية (الداخلية والخارجية) لتحليل النتائج ووضع الاستنتاجات التي على أساسها بنيت توصيات البحث، ولعرض تغطية الجانبين النظري والعملي في هذا البحث والحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة فقد اعتمد على المقابلة الشخصية والمصادر المتعددة (العربية والأجنبية) للمساهمة في اغناء البحث بجانب مهم من المعلومات في إعداد الجانب النظري للموضوع، فضلاً عن مراجعة بعض الدراسات السابقة وشبكة الانترنت.

سادساً. الدراسات السابقة:

١. دراسة المعمورى ويوسف (٢٠١٤): تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين: هدفت الدراسة الى بيان طبيعة ومدى أهمية المقارنة المرجعية وأنواعها وعلاقتها بتحسين الأداء، وتقويم أداء عينة من مكاتب المفتشين العموميين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (ذات المحاور الستة) التي تبنتها لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية. فضلاً عن وضع آلية لتقوية الأداء الاستراتيجي باستخدام مخرجات بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لأسلوب المقارنة المرجعية، وتطبيقها على عينة البحث وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها، ان التكامل والترابط بين المقاييس المركبة للتحليل الاستراتيجي والمتمثلة ببطاقة الأداء المتوازن من جهة والمقارنة المرجعية من جهة أخرى على تعزيز دور تقويم الأداء الاستراتيجي في المنظمات من خلال الاستفادة من مزايا بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب المقارنة المرجعية لفرض الحكم على نتائج الأداء بصورة أكثر موضوعية ووضوح. وخرجت الدراسة بمجموعة توصيات من اهمها، إنشاء قسم في ديوان الرقابة المالية متخصص للمقارنة المرجعية يتولى عملية تقوية أداء مكاتب المفتشين العموميين والبدء بتحديد نقاط الضعف أولاً، ومن ثم تشخيص وتحديد الفجوات، واجراء المقارنة المرجعية.

٢. دراسة الدعمي والعبادي (٢٠١٠): دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة): هدفت الدراسة الى السعي نحو تطوير وتطبيق المقارنة المرجعية ومعرفة الفروق بين المنظمتين المبحوثتين في تبني أسلوب المقارنة المرجعية، وتحقيق بعد التنافس وهو الكلفة وامكانية تحقيقها قياسا بالمنافسين، وقد توصلت الى مجموعة من التوصيات من اهمها، ينبغي على كل معمل اجراء منافسة مرجعية داخلية ومقارنة مع الشركات الاخرى وذلك للاستفادة من مؤشرات تحسين الأداء.
٣. دراسة اسماعيل (٢٠٠٨): فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهدافة للربح: هدفت الدراسة الى التعريف بفاعلية المقارنة المرجعية في تقويم اداء الوحدات الاقتصادية ومدى إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهدافة للربح. اجري البحث لعينة من الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهدافة للربح في المعهد التقني العمارة والمعهد التقني في النجف. بني البحث على فرضية مفادها (فاعلية أسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتنقية اداء الوحدة الاقتصادية غير الهدافة للربح). اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل في الجانب العملي. ومن اهم التوصيات التي خلصت اليها الدراسة، ضرورة اهتمام الوحدات الاقتصادية بتطبيق اسلوب المقارنة المرجعية الذي يعد من اساليب التحسين والتطوير المستمر واتخاذ الاجراءات الضرورية في اعادة الهيكلية والتنظيم وقياس مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة لتسهيل تطبيق المقارنة المرجعية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً. نشأة المقارنة المرجعية: بدأت افكار تطبيق اسلوب تقنية المقارنة المرجعية عندما شعرت الشركات بضرورة مواكبة التطورات التي حدثت في البيئة التنافسية والبقاء بها اطول مدة ممكنة امام الشركات الرائدة في نفس المجال وكانت اليابان اول دولة تطبق مفهوم المقارنة المرجعية (Benchmarking) عندما قاموا بزيارة العديد من المنظمات الغربية في بداية الخمسينات واستطاعوا استيعاب ما نقلوه من الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختبار ما يناسبهم وملائمتها مع ظروفهم (التكريتي، ٢٠٠٠: ٢٠٨)، و تعد شركة Xerox اول شركة عالمية قامت بتطبيق هذه التقنية في الولايات المتحدة اذ أرست القواعد العالمية في تطبيق المقارنة المرجعية. فأصبحت اسلوباً (منهجاً) وادارة علمية وحيوية من أدوات التحسين المستمر، ما في أوربا والتي تعد الأخيرة في هذا الميدان فقد أدركت الفائدة من مصطلح المقارنة المرجعية في التسعينات (Ross, 1995: 236).

ثانياً. مفهوم المقارنة المرجعية: لقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبياً في الدراسات الإدارية مما دفع الكثير منهم إلىتناوله بالدراسات والتحليل، فعرفها Hilton بانها التقنية التي تحدد الميزة التنافسية للمنظمة بواسطة التحسين لمنتجاتها وخدماتها ومقارنتها مع افضل اداء للمنافسين (Hilton, 2000: 215) فيما عرفها Proctor بانها عملية منظمة لتقييم اداء المنظمة او احد جوانب هذا الأداء، سواء في داخل او خارج هذه المنظمة للوصول الى الأداء الأفضل وتحقيق ميزة تنافسية. (Proctor, 2005: 215)، كذلك عرفها سلمان بانها اداة لتحديد نواحي القصور بالمقارنة بالأخترين للعمل على استكمال النقص وكذلك وسيلة للتأكد من الاهداف المراد تحقيقها تتناسب مع احتياجات السوق اذ يتم وضع اهداف عامة يتم

انشاؤها على اساس مستوى الأداء الأفضل المتحقق من أفضل المنافسين (قائدة السوق) ومن ثم خلق طرائق جديدة يمكن استخدامها لأجراء التحسينات (سلمان، ٢٠١٠: ٤٧١) ولقد عبر عنها النجار وجoad على انها يمكن توصيفها بالآتي: (النجار وجoad، ٢٠١٧: ٣١٣).

- انها عملية مستمرة لا تتوقف عند حد معين لكنها تهدف الى تحسين الأداء.
- انها عملية تقييم تجري في ضوء الرؤيا لأفضل ممارسة في نشاط او مجال معين داخل المنظمة او خارجها.

- انها تسعى الى تحقيق الشراكة بين المنافسين بهدف تبادل المعلومات للارتقاء بالأداء.

ثالثاً. انواع المقارنة المرجعية: تنقسم المقارنة المرجعية الى قسمين رئيسيين: (العابدي العبودي، ٢٠٠٧: ٢٣١).

١. **المقارنة الداخلية:** هي التي تتم داخل المنظمات الكبيرة التي لها عدة فروع ووحدات إدارية وهنا يمكن مقارنة أداء مدير او إدارة بأداء مدير او إدارة أخرى في نفس المنظمة.

٢. **المقارنة الخارجية:** هي التي تتم بين المنظمات وبعضها البعض حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة او غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة او خدمات المنظمة بنشاط او خدمة في منظمة أخرى وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة عندما لا توافر المنظمات المتميزة في الأداء في مجال العمل داخل الدولة. وتشمل المقارنة المرجعية الخارجية عدة اشكال: (Slake & other, 1998: 681).

أ. **المقارنة التنافسية:** يهتم هذا النمط بإجراء المقارنة بين المنافسين ليس فقط من ناحية هيكلة الخدمات والسلع ولكن من ناحية فهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للفحاظ على أوضاع المنافسة، غالباً ما تتم المقارنة بواسطة طرف ثالث كمكاتب الجودة الاستشارية للمحافظة على سرية المعلومات. (Evans, 1997: 448).

ب. **المقارنة المرجعية التشغيلية:** هذا النمط يركز على الانشطة الحيوية، حيث يتم الإتفاق مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام مماثلة. وتتيح مقارنة العمليات عوائد أسرع على تحسين الأداء، وتتم المقارنة بين الوظائف او العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة بصرف النظر عن نشاط المنظمة مثل (وقت الاستجابة لخدمة الزبون في صالة طوارئ وسوق مركزي او بين مستشفى وفندق). (النجار وجoad، ٢٠١٧: ٣١٤).

ج. **المقارنة المرجعية الاستراتيجية:** تستخدم المقارنة الاستراتيجية عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجمل اعمالها، بواسطة دراسة الاستراتيجيات طويلة الاجل والمداخل العامة التي ادت إلى نجاح المنظمات الأخرى في هذه المجالات. وتنقسم هذه النوعية من المقارنة بصعوبة التنفيذ وطول الوقت الذي تستغرقه حتى تتحقق الاهداف المنشودة. ويتربّ على أساس المقارنة المرجعية الاستراتيجية إحداث نقلة كبيرة في مجال التركيز الكلي للمنظمة بحيث تتم إعادة الهيكلة وإعادة تحديد الاهداف وإعادة هندسة إجراءات العمل وإعادة تصميم خطوط الإنتاج وتحديد الالتزامات التنافسية للمنظمة (زعلان، ٢٠٠٤: ١٣).

د. **المقارنة المرجعية الوظيفية:** يهتم هذا النوع من المقارنة بالأداء الوظيفي بهدف تحسين الوظائف المتماثلة وخطوات العمل لبعض الاعمال وتوادي إلى التعرف على الطرق المبتكرة لعمل الاشياء

بعارة أخرى تتناول الأداء الوظيفي للمنظمات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة وتعطي المقارنة النشاط الذي تعمل فيه المنظمة. (الخطيب، ٢٠٠٢: ٣٩).

رابعاً. خطوات المقارنة المرجعية: لكي تؤدي المقارنة المرجعية دوراً فاعلاً في تحسين الأداء لابد من ان تكون أسلوباً منهاجاً يرتبط بعملية التحسين المستمر الذي تقوم به المنظمة وهذا الأسلوب المنهجي للمقارنة المرجعية يتطلب الخطوات الأساسية الآتية: (Proctor, 2005: 200).

١. التخطيط: وفي هذه الخطوة تحديد ما هو المنتج او العملية او الجزء او السمة التي تتم مقارنتها مقارنة مرئية كما يتم تحديد المنظمة او (المنظمات) المرجعية التي سوف تستخدم في عملية المقارنة، ومن ثم تحديد معايير الأداء من اجل جمع المعلومات والتحليل.
٢. التحليل: يتم فيه تحديد موقع منتج المنظمة بالمقارنة مع منتجات المنظمة والمنظمات المرجعية، وبالتالي تحديد الفجوة بين اداء المنظمة وتلك المنظمات، كما يتم في هذه الخطوة تحديد اسباب هذه الفجوة.

٣. التكامل: بناء على ما تم التوصل إليه في الخطوتين السابقتين يتم تحديد الأنشطة والعمليات المستهدفة التي تريد المنظمة تفيذها في هذه المرحلة لذلك يجب ان تضمن المنظمة ان مفاهيم المقارنة المرجعية هي منفذة في عملية التخطيط وان المقارنة المرجعية هي مقبولة ومقنعة بها من قبل جميع المستويات الإدارية.

٤. التنفيذ: ان نتائج المقارنة المرجعية واكتشافها هي اهداف محددة من قبل المنظمة يجب ان يتم ترجمتها الى افعال واجراءات تنفذ في المنظمة وان الافراد العاملين في المنظمة يجب ان يحددوا كيف يتم تحقيق هذه الاهداف من خلال تطبيقها بأفضل صورة في انشطة وعمليات المنظمة.

٥. النضج: ان المنظمة تصل الى مرحلة النضج عندما تكون انشطتها وعملياتها متميزة في السوق عن المنظمة الاخرى ولها موقع متميز او متفرد في السوق وتقدم الاداء الاعلى والافضل في السوق.

لذلك فان مفاتيح النجاح في عملية المقارنة المرجعية تحدد بالآتي: (سلمان، ٢٠١٠: ٤٧٧).

١. معرفة الانشطة والعمليات التي تحدث في المنشأة بدقة قبل القيام بمقارنة مرئية مع المنظمات الأخرى.

٢. القيام بتجميع البيانات والمعلومات عن المنظمات الأخرى وتحليلها بشكل مفصل وبالتالي اختيار الافضل لزيادتها والقيام بالمقارنة المرجعية معاً.

٣. يفضل اشراك الافراد العاملين في المنظمة في كل نشاط في عملية المقارنة المرجعية واخذ آرائهم في مرحلة الدراسة وتنفيذ عملية المقارنة المرجعية.

٤. يجب عدم التركيز على النتائج فقط للمنظمات الافضل بل يجب التركيز على الأساليب والأنشطة والعمليات التي تقود الى تلك النتائج.

٥. يجب ان تكون المقارنة المرجعية عملية مستمرة مادام هناك تغيير مستمر يحدث لدى المنافسين.

خامساً. فوائد المقارنة المرجعية: للمقارنة المرجعية مجموعة فوائد يمكن تلخيصها بالنقاط الآتية:

(Kozak, 2004: 4)

١. تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين ادائها واداء المنظمات الرائدة.
٢. تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.

٣. تساهم بشكل فعال في تطوير الابداع الفردي والجماعي.
٤. تطور امكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي.
٥. تساعد المنظمة على ان تكون أفضل مما هي عليه الان.
٦. تساعد المنظمة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي الى تحقيق اهداف جديدة.
٧. تؤدي الى توفير المناخ الملائم لتحقيق التعاون والتكميل بين العاملين في القسم الواحد وبين مختلف اقسام المنظمة.
٨. تسهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التحسين المتشارع والمستمر.
٩. تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملون فيها على تبني التغيير.
١٠. تزود المنظمة بالوسائل التي تمكّنها من تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.
- سادساً. المقارنة المرجعية والتحسين المستمر:** تعد المقارنة المرجعية عملية مستمرة لتحسين انشطة المنتجات والخدمات في ضوء افضل مستويات الأداء الموجودة في المنظمات المنافسة او العمليات المماثلة داخل المنظمة ولذلك نلاحظ الترابط الكبير بين المقارنة المرجعية والتحسين المستمر حيث تعتبر اداة المنظمة في السعي نحو اجراء تحسينات تدريجية في العمليات والإنتاج والمنتج لتحقيق رضا الزبون حيث ان المقارنة المرجعية بحد ذاتها لا تحدد التحسين المستمر بل تحدد العيوب او حالات عدم الكفاءة سواء في المنتجات او العمليات الإنتاجية ومن ثم التحديات المنافسة والفرصة المتاحة لتمكن المنظمة من تفعيل المعرفة المحصلة من المقارنة المرجعية وتحويلها الى ميزة تنافسية (سلمان، ٢٠١٠: ٤٧٧) ان تطبيق المقارنة المرجعية يسعى الى تحقيق ثلاثة اغراض رئيسية وهي:
١. التحسين المستمر للعمليات الداخلية في المنظمة من خلال دراسة الكيفية التي ينفذ بها الغير ادائه وتحديد نواحي القصور للأنشطة الداخلية والعمل على تلافيها.
٢. سعي المنظمة ان تكون المنافس الاكبر في السوق من خلال خلق افكار وتحسينات جديدة افضل من تلك التي يمارسها المنافسون.
٣. لغرض البقاء في سوق المنافسة لبيئة العمل المعاصر الحالية.
- ان هدف التحسين المستمر للمنظمة قد يضمن بقائها بمستوى مقارب للمنظمات الاخرى، بينما المقارنة المرجعية تتطلب الهدف للتوجه نحو المقدمة في المجالات التنافسية وليس ان تكون الافضل في مستوى معين أكثر من السنوات السابقة ولذلك تساعد المقارنة المرجعية المنظمة المنشأة على قيادة ستراتيجيتها بشكل منتظم وتحقيق اهدافها الستراتيجية في السوق. وقد قامت لكثير من المنظمات اتباع المقارنة المرجعية لتحقيق التحسين المستمر حيث ان هناك التقاء بين كل من المقارنة المرجعية والتحسين المستمر يمكن تحديدها في الاتي: (Bank, 2000: 24).
١. ان عالم المنافسة المعاصر اليوم لا يعطي مجال التحسين التدريجي في المجالات التي تعمل في المنشآت.
٢. ان المقارنة المرجعية تمكن المنظمة من معرفة وضعها التنافسي مقارنةً بباقي المنظمات، كما تمكن تلك المنظمة من معرفة الاعمال التي يجب تغييرها.

٣. ان الزبائن لديهم معرفة أفضل ويطلبون منتجات بجودة عالية وبأسعار قياسية وان للمنظمة الخيار في الأداء مع النموذج الأفضل او الخروج الى السوق.
٤. ان المقارنة المرجعية توفر نموذج أفضل للتطبيق والتكييف والتحسين.
٥. ان المقارنة المرجعية تدعم وتساند الجودة للمنتجات والخدمات من خلال توفير أفضل الوسائل لتحسين العمل والتطبيق السريع الاكثر أهمية.
- سابعاً. **المبادئ الأخلاقية للمقارنة المرجعية:** ان تنفيذ عملية المقارنة تستوجب الحفاظ على المبادئ العامة التي حددتها بيت الخبرة الامريكي لأخلاقيات المقارنة المرجعية والتي على اساسها تتحقق الفائدة المشتركة للطرفين (المقارن والشريك) وهي كالتالي: (النجار وجoad، ٢٠١٧: ٣١٧)
١. مبدأ الشرعية: ويقصد به تجنب اي عمل يؤدي الى سرقة جهود الاخرين او الاضرار بهم.
٢. مبدأ التبادل: ويعني ان يحصل كل طرف في عملية المقارنة على نفس القدر من المعلومات ومن نوع معين، ويفضل الاستعداد للتبادل المعلومات قبل الشروع بالمقارنة المرجعية.
٣. مبدأ الاتصال: بموجب هذا المبدأ يتم اتباع قنوات الاتصال الرسمية مع المنظمات الأخرى التي ترغب بإجراء عملية المقارنة معها، وعدم اللجوء الى اساليب الاحتيال في الحصول الى المعلومات المطلوبة.
٤. مبدأ الثقة: بموجب هذا المبدأ يجب التقيد بعدم نقل اية معلومات عن الشركاء الى اطراف اخرى الا بموافقة جميع الشركاء.
٥. مبدأ الاستخدام: يجب ان لا تستخدم المعلومات التي يتم الحصول عليها لأغراض الدعاية والاعلان والتسويق.
٦. مبدأ الاتصال من طرف ثالث: يقصد بذلك ان اسماء المشتركيين في المقارنة المرجعية يجب ان تكون سرية ولا يتم الافصاح عنها الى جهة ثالثة الا بموافقة المشتركيين بعملية المقارنة المرجعية.

المبحث الثالث: الجانب العملي

يتناول هذا المبحث عملية اجراء المقارنة المرجعية التحليلية لأنشطة شركة التأمين الوطنية ومقارنتها مع شركة التأمين العراقية، وتشمل المقارنة تحليلاً توزيعات الاقساط السنوية الاجمالية المستحصلة والتعويضات الاجمالية المدفوعة بهدف تحليلهما والوقوف على اهم المؤشرات التي تبينها عملية المقارنة المرجعية.

اولاً. نبذة تاريخية عن الشركات:

١. **شركة التأمين الوطنية:** تأسست الشركة بموجب القانون رقم (٥٦) لسنة ١٩٥٠، وعند صدور قانون الشركات العامة رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧ ووفقاً لمتطلبات القانون المذكور أصبحت شركة عامة بموجب شهادة التأسيس المرقمة (٥٤) في ٢٤ / ١٢ / ١٩٩٧ الصادرة عن وزارة التجارة/مسجل الشركات. تمارس الشركة أنواع التأمين العام والتأمين على الحياة وإعادة التأمين والاستشارات، فضلاً عن استثمارها للأموال في مختلف أوجه الاستثمار (الاستثمار العقاري، الودائع والحوالات، الاكتتاب باسهم الشركات، الإقراض العقاري). يرتبط بالشركة فروع متخصصة ومواردها في بغداد، ولها فروع في المحافظات.

٢. شركة التأمين العراقية: تأسست عام ١٩٥٩ كشركة أهلية مساهمة وبتاريخ ١٩٦٤/٧/١٤ كانت إحدى الشركات الخاضعة لقرار تأمين الشركات التجارية. وفي ١٩٦٥/١/١ تخصصت بإعمال التأمين على الحياة وانتقلت إليها محافظ التأمين على الحياة للشركات الوطنية والأجنبية العاملة في حينها، حيث تعتبر شركة التأمين العراقية أول وأكبر شركة عربية متخصصة بأعمال التأمين على الحياة. وفي ١٩٨٨/٤/٢٧ زاولت أعمال التأمين العام بمختلف أنواعه بالإضافة إلى التأمين على الحياة. وبتاريخ ١٩٨٩/١/١ مارست الشركة أعمال تأمين الحريق والحوادث والهندسي والبحري والسيارات وبقي انواع التأمينات. يرتبط بالشركة فروع متخصصة ومواقعها في بغداد، ولها فروع في المحافظات.

ثانياً. تحليل الأداء لتوزيعات انشطة شركة التأمين الوطنية (المقارنة الداخلية):

أ. تحليل توزيعات الاقساط التأمينية للمدة (٢٠١٦-٢٠١٧): يتضح من الجدول (١) ان حجم المبالغ المتحققة كأقساط في محافظ التأمين (الفروع) المختلفة في شركة التأمين الوطنية قد شهدت تباينات واضحة سواء كانت على مستوى تنفيذ الخطط المتوقعة لعام ٢٠١٧ او بالمقارنة مع ما تم تحقيقه من نسبة نمو بالأقساط المتحققة، فعلى صعيد مؤشر تنفيذ الخطة المتوقعة ، نجد ان أعلى نسبة لتنفيذ الخطة المتوقعة كانت في فرع التأمين الهندسي اما ادنى نسبة لتنفيذ الخطة فكانت في فرع التكميلي/سيارات، اما بالنسبة لمؤشر نسبة النمو فنجد ان أعلى نسبة كانت ايضا في فرع التأمين الهندسي، اما ادنى نسبة نمو فكانت في فرع التأمين الزراعي، ويعود التفاوت في نسب النمو او تنفيذ الخطة المتوقعة الى جملة من الاسباب والتي نلاحظها في اسفل الجدول (١).

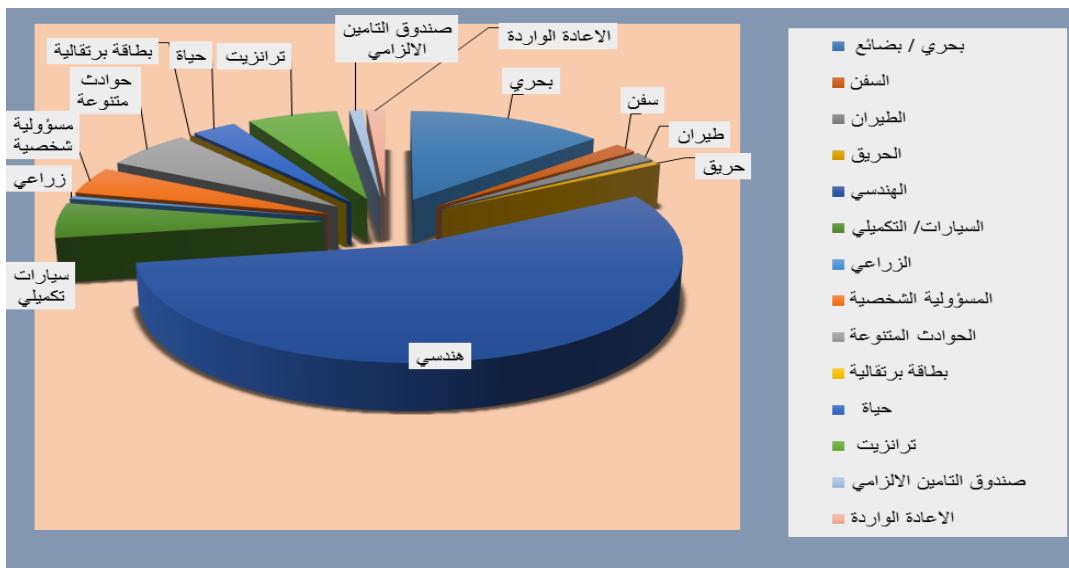
الجدول (١): توزيعات الاقساط السنوية للعامين (٢٠١٦-٢٠١٧)

نوع وثيق التأمين	الاقساط المحققة لعام ٢٠١٦	الاقساط المحققة لعام ٢٠١٧	نسبة تنفيذ الخطة %	نسبة المخططة لعام ٢٠١٧	نسبة النمو %
البعري بضائع	٢٩٠٥٢٩	٦٣٥٣٩٢	٧٥٠٠٠	٨٤	١١٨
سفن	٣٥٠٢٥٨٢	٣٩٩٤١٧٤	٢٧٠٠٠	١٤٧	١٤
طيران	١٤٧٥٩٩١٢	١٢٩٢٥٢٦	١٢٠٠٠	١٠٧	١* (١٣)
حريق	٨٨٢٣٩٣٣	٨٤٦٢١٩٧	٦٠٠٠	١٤١	٢* (٥)
هندسي	٢٩٣٣٠٢	١٧٣٤٣٥٨٠	١٥٠٠٠	١١٥٦	٣* ٤٩١
سيارات / تكميلي	٧٠٣١٠٧	٣٦٢٧١١٢	٦٠٠٠	٦٠	٤* (٤٩)
زراعي	١٧٥٨٢٤	١٧٠٢٧٥	٢٠٠٠	٨٥	(٤)
مسؤولية شخصية	٤٤٨٠٣٦٠	٢٨١٢٤٧٣	٣٠٠٠	١٠٦	٥* (٣٨)
حوادث متعددة	٩٨١٢٧٥٨	٤٦١٣٠٣١	٥١٤٤٠٠	٨٩	٦* (٥٣)
بطاقة برتفالية	----	—	٦٠٠	-	-
الحياة	٣٤٦٩٤١١٩	٢٥٦٧٧٥٠	٣٠٠٠	٨٥	٧* (٢٧)
ترانزيت	٢٨٤٧١٤٠	٤٣٩٥٤١١	٣٠٠٠	١٤٦	٥٤
صندوق التأمين الأزامي	٨١٩٠٢٧٤	٧٥٢٥٥٨٧	١٢٠٠	٦٣	٨* (٨)
الأعالة الواردة	٢٣٦٩٤٦	٢٦٤٠٦٤	٢٠٠٠	١٣٢	١١
المجموع العام	٩٧٧٧٨٣٨٦	٩٢٣١٦٢٠٧	٨٢٥٠	١١٢	(٧)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية.

ويمكن ادراج بعض الاسباب التي ادت الى التفاوت في نمو بعض المحافظ التأمينية الى الاتي:

١. طلب شركة الخطوط الجوية العراقية بتحفيض الاقساط.
 ٢. نتيجة الغاء بعض الوثائق مما يترب على الشركة أقساط مرجة.
 ٣. الزيادة تعود الى التراخيص النفطية.
 ٤. انهاء بعض الوثائق لدوائر الدولة وذلك لعدم وجود تخصيص مثل دائرة نقل الطاقة الكهربائية.
 ٥. اغلب دوائر الدولة خفضت التأمين بسبب قلة التخصيص.
 ٦. نفس السبب اعلاه.
 ٧. اغلب دوائر وزارة النفط قللت منافع الوثيقة المتعددة.
 ٨. يستوفى قسط التأمين الالزامي على المركبات بنسبة (٣٠٠٠٠) ثلاثة بالألف من مجموع مبلغ المبيعات الفعلية لشركة توزيع المنتجات النفطية استنادا الى قانون التأمين الالزامي من حوادث السيارات المرقم (٥٢) لسنة ١٩٨٠ واستنادا الى قانون رقم (٩) لسنة ٢٠١٦ المعدل تم بموجبه توزيع المبالغ المتحققة لدى شركة توزيع المنتجات النفطية بعد استقطاع حصتها البالغة نصف بالمئة من هذه الزيادة بواقع (٥٠%) الى شركة التأمين الوطنية و(٥٠%) الى الخزينة المركزية وتسدد بأقساط ربع سنوية.



المخطط (١): توزيعات الاقساط الاجمالية لسنة ٢٠١٧ في شركة التأمين الوطنية

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية

بـ. تحليل توزيعات التمويلات لشركة التأمين الوطنية للمدة (٢٠١٦-٢٠١٧):

يتضح من الجدول (٢) ان حجم المبالغ المدفوعة كتعويضات في محافظ التأمين (الفروع) المختلفة في شركة التأمين الوطنية قد شهدت تباين ملحوظ (بالزيادة والانخفاض) في اقسام الشركة فنلاحظ ان كل من اقسام (السفن، الهندسي) قد سجلت اعلى نسبة زيادة في التعويضات المدفوعة، بينما سجلت اقسام (الطيران، الزراعي، حوادث متعددة) اعلى نسبة انخفاض في التعويضات المدفوعة، بينما شهدت الاقسام الاخرى نسب متفاوتة بالزيادة والانخفاض في حجم التعويضات المدفوعة.

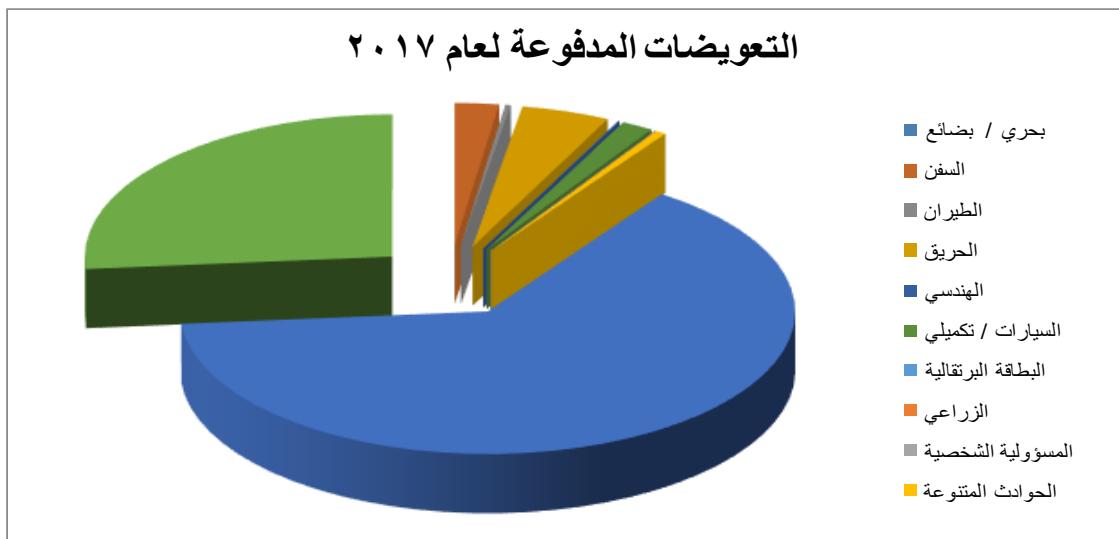
الجدول (٢): التعويضات المدفوعة في شركة التأمين الوطنية (٢٠١٦-٢٠١٧)

نسبة التغير %	٢٠١٧	عام	٢٠١٦	المحفظة
—	٩٢٢	---	—	بحري/بضائع
١* ١٧١٤	٨٤١٥٨٧	٤٦٣٨٥	—	السفن
(٩٣)	١٠٣٦٧٥	١٤١٢٣٥٩	—	الطيران
(٥٢)	١٦٩٤٧٣٦	٣٧٦٨٨٥٣	—	الحرق
٢* ٧٤٨	٢٧٢٣٤	٣٢٠٩	—	الهندسي
١٤	٦٠٨٩٤٦	٥٣٢٧٤٩	—	السيارات / تكميلي
—	—	---	—	البطاقة البرتقالية
(٩٣)	١٥١٥	٢١١٨٨	—	الزراعي
—	—	----	—	الترانزيت
—	—	----	—	المسؤلية الشخصية
(٧٦)	٢٠٧٤٩٩	٨٥١١٨٤	—	الحوادث المتعددة
(٣)	٢٣٢٧٩٥٦٥	٢٣٩٧٩٦٨٩	—	مجموع الحياة
٢٠	٩٥٩٨٥٦٣	٧٩٥٥٦٠٦	—	صندوق التأمين الإلزامي
١٥٦	١٤٢٥٠٦	٥٥٦٣٦	—	الإعادة الواردة
٦	٣٦٥٠٦٧٤٨	٣٨٦٢٧٨٥٨	—	مجموع التعويضات المدفوعة
٩٠	٣٣٨٨٥٦	١٧٨٧٠١	—	استردادات التعويضات
١٤١	١٠٦١٩٠٦٧	٤٣٩٨١٩٩	—	حصة معيدي التأمين من التعويضات المدفوعة
٦٩	٧٣٧٠٦٦	٤٣٥٧٢٨	—	حصة معيدي التأمين في الخارج من رسوم الطابع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية.

* تم دفع تعويضات عن ثلاثة حوادث.

* لا يعتبر انحرافا وإنما هي نسبة طبيعية مقارنة بالأقساط. ويوضح المخطط (٢) توزيعات التعويضات المدفوعة لعام ٢٠١٧ بحسب فروع التأمين المختلفة.



المخطط (٢): توزيعات التعويضات المدفوعة لعام (٢٠١٧) في شركة التأمين الوطنية

ثالثاً. تحليل الأداء لتوزيعات انشطة الشركتين (المقارنة الخارجية):

١. تحليل توزيع اجمالي الاقساط السنوية ونسبة النمو للشركتين: يوضح الجدول (٣) توزيعات الاقساط الاجمالية للمدة (٢٠١٧-٢٠٠٩) ونسب النمو المؤشرة ازاء كل سنة وعند المقارنة بين اداء الشركتين وفق نسب النمو المؤشرة نجد ان هناك تفاوت وتذبذب ملحوظ في مؤشرات النمو في الشركتين على مستوى الشركة الواحدة او عند المقارنة بين الشركتين فأعلى نسبة نمو حققتها شركة التأمين الوطنية كانت في سنة (٢٠١١) اذ بلغت %٣٨ بينما حققت شركة التأمين العراقية اعلى نسبة نمو في سنة (٢٠١٠) اذ بلغت %٦٧٢ اما ادنى نسبة نمو فكانت -%٢٣ في سنة (٢٠١٥) في شركة التأمين الوطنية مقابل ادنى نسبة نمو في شركة التأمين العراقية اذ بلغت -%١٦ في عام ٢٠١٦.

اما نسبة النمو لسنة (٢٠١٧) فكلا الشركتين حققنا نسبة نمو متراجعة حيث بلغت -(٥) و -(٧) في الشركتين على التوالي، اما مؤشر الأداء بشكل عام فوجد ان الشركة الوطنية للتأمين اتسم نشاطها العام بالنموا للمدة من (٢٠٠٩ ولغاية ٢٠١٣) حيث بدء مؤشر نسب النمو بالهبوط في عام (٢٠١٤) مقارنة مع شركة التأمين العراقية التي حافظت على مؤشر النمو في حجم الاقساط الاجمالية للمدة من (٢٠٠٩ ولغاية ٢٠١٥)، بعدها تراجعت نسب النمو للعامين (٢٠١٦ و ٢٠١٧)، وتبين لنا في عملية البحث عن اسباب التراجع في نسب النمو الاجمالي للأقساط التأمينية في الشركة الوطنية للتأمين تعود الى تراجع في نسب النمو في بعض المحافظ التأمينية (الفروع) للشركة عن المخطط للشركة من الاقساط المتوقعة، مقابل نمو في المحافظ الاخرى ولكن بالمحصلة النهائية نجد ان مؤشر نسبة النمو قد انخفض بشكل واضح وذلك بسبب اخفاق بعض المحافظ في تحقيق نسب النمو المخططة.

الجدول (٣): الاقساط الاجمالية السنوية ونسب النمو (المبالغ بآلاف الدنانير)

شركة التأمين العراقية		الشركة الوطنية للتأمين			السنة
نسبة النمو	الاقساط الاجمالية	نسبة النمو	الاقساط الاجمالية	السنة	
%١٣	١١٠٩٢٣٨١	%٤٦	٤٨٢٨١٧٧٠	٢٠٠٩	
%٧٢	١٩٠٦٨٥٩٢	%٢٥	٦٠٥٦١٥٣٨	٢٠١٠	
%٢٩	٢٤٥٢٩٢٧٧	%٣٨	٨٣٣٠٦١٦٩	٢٠١١	
%٧٨	٤٣٧٠٨٣٢٣	%١١	٩٢٥٨٣٨١٩	٢٠١٢	
%١٧	٥١٢٧٥٢٨٨	%٣٦	١٢٦٠٨٧٧٧٣	٢٠١٣	
%١٨	٦٠٣٧٠٦٣٠	% (٤)	١٢٠٧١٤٣٨٦	٢٠١٤	
%٥	٦٣٤٦٨٠٤٨	% (٢٣)	٩٢٩٢٣٠٠٥	٢٠١٥	
% (٦)	٥٣١٧٨٣٢٢	% ٤	٩٧٧٧٨٣٨٦	٢٠١٦	
% (٧)	٤٩٤٥٩٣٢٩	% (٥)	٩٢٣١٦٢٠٧	٢٠١٧	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية.

٢. تحليل توزيع اجمالي التعويضات السنوية ونسب التغير للشركتين: إن مبالغ التعويضات المدفوعة في التأمين تشمل استحقاقات حملة الوثائق بانتهاء مدة التأمين بالنسبة لتأمينات الحياة، وتعويضات الحوادث والحريق والسرقة والاصطدام والانقلاب واخطار التأمين البحري/بضائع والهندسي

والتعويضات الأخرى المختلفة بحسب وثائق التأمين، ويوضح الجدول (٤) توزيعات التعويضات الإجمالية للمدة (٢٠١٧-٢٠٠٩) ونسبة النمو المؤشرة إزاء كل سنة.

الجدول (٤): التعويضات الإجمالية السنوية ونسبة النمو (المبالغ بآلاف الدنانير)

شركة التأمين العراقية	الشركة الوطنية للتأمين	السنة	
نسبة التغير	التعويضات الإجمالية	نسبة التغير	التعويضات الإجمالية
%٤٣	٤٥١٢٩٥٢	%٢٠	٧٩٠٣٥٤٢
%١٠٥	٩٢٧٢٧٣٣	%٢٣	٩٧٤٠٥٥٢
%١١(١)	٨٢٧٠٦٠٥	%٥٥	١٥١٧٦٨٧٠
%١٠٣	١٦٧٩٥٢٩٥	%٥٧	٢٣٧٧٣٠٨٦
%٤٨	٢٤٨٩٠١٠١	%٣٣	٣٠٢٧٢٠٧٦
%٢٧	٣١٦٨٩٩٤١	%٣٢	٤٠١٠١٥٤٦
%١٠	٣٤٨٢٤٧٦١	%٣	٤١٦٠٤٧٠٣
%١٢(١)	٣٠٦٨٤٢٢٤	%٢٠	٣٣٦١٥٢٣٠
%١٤(١)	٢٦٥٢٦٥٢٥	%٢٧	٢٤٨١١٧٥٩

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية.

يتضح من الجدول (٤) ان اعلى مبلغ تعويضات تم دفعه الى المستفيدين في شركة التأمين الوطنية كان في سنة (٢٠١٥)، وبنسبة زيادة بلغت %٣ عن السنة السابقة، وان اعلى نسبة زيادة في التعويضات فكانت في سنة (٢٠١٢) حيث بلغت %٥٥ عن السنة التي سبقتها، بينما كان اعلى مبلغ تعويضات تم دفعه الى المستفيدين في شركة التأمين العراقية فكان في سنة (٢٠١٥)، وبنسبة زيادة بلغت %١٠ عن السنة السابقة، وان اعلى نسبة زيادة في التعويضات كانت في سنة (٢٠١٢) حيث بلغت %١٠٣ عن السنة التي سبقتها، وعلى العموم فان محصلة مؤشر الأداء للتعويضات في الشركة الوطنية للتأمين قد شهد نموا واضحا في اجمالي التعويضات المدفوعة للمدة من (٢٠١٥-٢٠٠٩) مقارنة مع الانخفاض الذي تم تأشيره للمدة (٢٠١٧-٢٠١٦) حيث كانت نسب التغير بواقع (%٢٧ و%٢٠) على التوالي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. ان استخدام المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية في مراقبة اداء المنظمة يعد اسلوبا فعالا في تحديد نواحي القوة والضعف على مستوى المنظمة، وبالتالي فان مقارنة الأداء مع المنظمات الأخرى، يعتبر اداة للتقييم الذاتي ومعرفة نواحي القوة والضعف فضلا عن تشخيص امكانية استغلال الفرص المتاحة وتقليل نسبة المخاطر والتهديدات للمنظمة.
٢. ان استخدام اسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء للمنظمة يسهم في تحسين الأداء وذلك من خلال النتائج والبيانات التي يتم الحصول عليها والتي تساعد الادارة العليا في وضع الخطط الاستراتيجية بما يكفل تحقيق اهداف الشركة.

٣. ان تطبيق المقارنة المرجعية يوفر فرصة للشركة في للاستفادة من تجارب الشركات المماثلة والتي تتم عملية المقارنة المرجعية معها خصوصا في نقل الفرص التي تعزز نقاط القوة للشركة، ومعالجة حالات القصور وتقليل فجوات الأداء.
٤. تساعد المقارنة المرجعية في بناء الخطط السنوية المتوقعة لحجم الاقساط السنوية، وتقديرات حجم المبالغ المتوقعة كتعويضات، وفق نسب النمو التي اظهرتها نتائج عملية المقارنة مما يتيح للشركات وضع التقديرات الدقيقة لمستوى نشاط فروعها المختلفة.
٥. اظهرت نتائج المقارنة نسب نمو متفاوتة في حجم نشاط الشركاتتين، وهذا يعكس حالة عدم الاستقرار في مستوى الأداء بشكل عام، وهذا سببه نشاط الأداء في فروع معينة يقابلها انخفاض في النشاط في فروع اخرى.
٦. يمكن اعتبار المقارنة المرجعية منهج وصورة للإفصاح وتطبيق معايير الحكومة وترسيخ لمبدأ الشفافية في مراقبة الأداء وبالتالي الاسهام في تعزيز فرص التحسين.

ثانياً. التوصيات:

١. ضرورة معرفة شركات التأمين بالأساليب والتقنيات الحديثة في تقييم الأداء ومنها أسلوب المقارنة المرجعية من اجل الرقي في مستوى الأداء وتعزيز الميزة التنافسية من اجل البقاء في السوق وتقديم أفضل الخدمات.
٢. التأكيد على اختيار الشركات المنافسة والتي لها ميزة تنافسية في ادائها، من اجل اجراء المقارنة المرجعية معها، للوصول الى ما وصلت اليه تلك المنظمات من أداء وتحسين فرص النجاح.
٣. ضرورة وجود كوادر متخصصة تعمل على دراسة وتحليل البيئة الداخلية للشركة وتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة بواسطة عملية المقارنة المرجعية، والاستفادة من الفرص التي توفرها عملية المقارنة.
٤. ضرورة قيام شركات التأمين بعملية المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية بشكل دوري، لمعالجة حالات التفاوت في مستوى النمو للأداء والاستفادة من فرص النجاح التي توفرها عملية المقارنة المرجعية.
٥. الاهتمام بعد الدورات وندوات التوعية الشاملة، للتعریف بأهمية المقارنة المرجعية وأساليبها، فضلا عن البرامج والخطوات التي تتضمنها سعيا للوصول إلى إقناع الهاملين بدورها في تحسين أداء الشركة.

المصادر

المصادر العربية:

١. اسماعيل، مجبل دوای، (٢٠٠٨)، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهدافة للربح مجلة المعهد التقني، ميسان، المجلد ٢١، الإصدار ٦.
٢. التكريتي، إسماعيل يحيى، (٢٠٠٠)، المقارنة المرجعية اداة لتقييم الأداء وأسلوب للتطوير المستمر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع والعشرون، بغداد.
٣. الخطيب، سمير كامل، (٢٠٠٢)، دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة حالة مع نموذج مقترن، الشركة العامة للأصباغ الحديثة، الجامعة المستنصرية، اطروحة دكتوراه.

٤. الدعمي، وليد عباس جبر والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠١٠)، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، مجلة دراسات الكوفة، المجلد ١، العدد السادس عشر.
٥. زعلان، عبد الفتاح جاسم، (٢٠٠٤)، دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
٦. سلمان، علاء جاسم، (٢٠١٠)، محاسبة التكاليف المتقدمة مدخل اداري في بيئة الاعمال المعاصرة، الطبعة الثانية، الصادق للطباعة.
٧. العابدي، علي رزاق، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠٠٧)، استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي دراسة مقارنة بين كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة وكلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، عدد خاص، المجلد التاسع، العدد ٣.
٨. المعموري، علي ثجيل ويونس، دولاب يوسف، (٢٠١٤)، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد التاسع، العدد ٢٦.
٩. النجار، صباح مجيد، وجود، مها كامل، (٢٠١٧)، ادارة الجودة مبادئ وتطبيقات، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، الصرافية.
١٠. التقارير السنوية لنشاط الشركة الوطنية للتأمين وشركة التأمين العراقية للمدة (٢٠١٧-٢٠٠٩).

المصادر الانكليزية:

1. Kozak, Metin Destination Benchmarking: concepts, practices and operations first published, printed and Bound, UK, 2004.
2. Evans, James R., (1997), Production/Operations Management: Quality, Performance & Value (5th ed), West Publishing, USA, P:488
3. Proctor, Rog. Managerial Accounting for Business decisions 2ed, Prentice Published by st. luice press, 1995.
4. Ross, Joel E.Total quality Management, Text, cases, 1995 and Readings, second addition.
5. Slack N. , Chambers' S. & Harland, Christine & Harrison, Alam & Johnston, Robert, Operation Management, 2nd Ed. , Pitman-Publishing, Co., London, 1998
6. Hilton, R& Maher, M&Selto, F Cost Management Strategies for Business Decision, The MC Graw-Hill com, 2000.