

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

م. أحمد محمد جاسم الجميلي

كلية الإدارة 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 اهتماما واسعا في مجال تطوير الأداء على مستوى المنظمات والحكومات، وذلك بسبب اشتداد المنافسة وظهور العولمة والاتفاقيات التجارية، يقدم البحث في الجانب النظري منه اطارا مفاهيميا عن أسلوب المقارنة المرجعية، وانواعها وخطواتها، وفوائدها، فضلا عن المبادئ الاخلاقية التي تركز عليها، وفي الجانب العملي تم اختيار شركتين لصناعة التأمين ضمن قطاع التأمين في العراق، هما الشركة الوطنية للتأمين وشركة التأمين العراقية، وقدم تم تطبيق المقارنة المرجعية بنوعيهما (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، خصوصا في نقل الفرص التي تعزز نقاط القوة للشركة، ومعالجة حالات القصور وتقليص 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 أداء 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 والسعي من اجل البقاء واستثمار الفرص المتاحة الجديدة لتحسين الأداء. وفي هذا المعترك حاولت كل منظمة أن تحسن ادائها لكي تحافظ على هيبتها 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 الاتي:

١. تسليط 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 ريادياً 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 مدخرات واحتياطات مالية كبيرة، قبل ان يتراجع في فترة الثمانينات والتسعينات بسبب الحرب والحصار الاقتصادي وهجرة الكفاءات التأمينية الى الخارج وتراجع الخطط التنموية التي تأخذ على عاتقها تنشيط مؤشرات النمو الاقتصادي للبلد، لذا فان تسليط الضوء على هذا القطاع واختيار ابرز شركتين عاملتين في هذا المجال وتحليل مستوى الأداء فيهما وتشخيص عوامل نقاط القوة والضعف، وتشخيص الفجوات في الأداء، وتحديد عوامل تحسين الأداء، فأن هذا انعكس 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، ولغرض تغطية الجانبين النظري والعملي في هذا البحث والحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة فقد اعتمد على المقابلة الشخصية والمصادر المتنوعة (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 المعموري ويوسف (٢٠١٤): **تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين:** هدفت الدراسة الى بيان طبيعة ومدى اهمية المقارنة المرجعية وأنواعها وعلاقتها بتحسين الأداء، وتقويم أداء عينة من مكاتب المفتشين العموميين باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (ذات المحاور الستة) التي تبنتها لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية. فضلاً عن وضع آلية لتقوية الأداء الاستراتيجي باستعمال 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 لغرض 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 الدعيمي 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 الهادفة للربح: هدفت الدراسة الى التعريف بفاعلية المقارنة المرجعية في تقويم اداء الوحدات الاقتصادية ومدى إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح. اجري البحث لعينة من الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح في المعهد التقني العمارة والمعهد التقني في النجف. بني البحث على فرضية مفادها (فاعلية أسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتقويم وتطوير اداء الوحدة الاقتصادية غير الهادفة للربح). اعتمدت الدراسة الأسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل في الجانب العملي. ومن اهم التوصيات التي خلصت اليها الدراسة، ضرورة اهتمام الوحدات الاقتصادية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الذي يعد من اساليب التحسين والتطوير المستمر واتخاذ الاجراءات الضرورية في اعادة الهيكلة والتنظيم وقياس مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة لتسهيل تطبيق المقارنة المرجعية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً. نشأة المقارنة المرجعية: بدأت افكار تطبيق أسلوب 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 وملائمته مع ظروفهم (التكريتي، ٢٠٠٠: ٢٠٨)، وتعد شركة Xerox اول شركة عالمية قامت بتطبيق هذه التقنية في الولايات المتحدة اذ أرست القواعد العالمية في تطبيق المقارنة المرجعية. فأصبحت أسلوباً (منهجاً) وادارة علمية وحيوية من أدوات التحسين المستمر، ما في أوروبا 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 إلى تناوله بالدراسات والتحليل، فعرفها Hilton بانها التقنية التي تحدد الميزة التنافسية للمنظمة بواسطة التحسين لمنتجاتها وخدماتها ومقارنتها مع افضل أداء 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 بالآخرين 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 الافضل المتحقق من أفضل المنافسين (قائدة السوق) ومن ثم خلق طرائق جديدة يمكن استخدامها لأجراء التحسينات (سلمان، ٢٠١٠: ٤٧١) ولقد عبر عنها النجار وجواد على انها يمكن توصيفها بالآتي: (النجار وجواد، 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 المتنافسين بهدف تبادل المعلومات للارتقاء بالأداء.

ثالثاً. انواع المقارنة المرجعية: تنقسم المقارنة المرجعية الى قسمين رئيسيين:

(العابدي العبودي، ٢٠٠٧: ٢٣١).

١. **المقارنة المرجعية 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 المرجعية 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 تتوافر المنظمات المتميزة في الأداء في مجال من مجالات 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 هيكلية

الخدمات والسلع ولكن من ناحية فهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها

للمحافظة على أوضاع المنافسة، وغالباً ما تتم المقارنة بواسطة طرف ثالث كمكاتب الجودة

الاستشارية للمحافظة على سرية المعلومات. (Evans, 1997: 448)

ب. **المقارنة المرجعية التشغيلية:** هذا النمط يركز على الأنشطة 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

مثال (وقت الاستجابة لخدمة الزبون في صالة طوارئ وسوق مركزي او بين مستشفى وفندق).

(النجار وجواد، 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. وتتسم هذه النوعية من المقارنة بصعوبة التنفيذ وطول

الوقت الذي تستغرقه حتى تحقق الاهداف المنشودة. ويترتب 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 وتؤدي إلى التعرف على الطرق المبتكرة لعمل الأشياء

بعبارة أخرى تتناول الأداء الوظيفي للمنظمات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة وتغطي 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 منهجاً 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 مرجعية 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 تنفيذها في هذه المرحلة لذلك يجب ان تضمن المنظمة ان مفاهيم المقارنة المرجعية هي منفذة في عملية التخطيط وان المقارنة المرجعية هي مقبولة ومقتنعة 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 أنشطة وعمليات المنظمة.

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

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

١. معرفة الأنشطة والعمليات التي تحدث في المنشأة بدقة قبل القيام بمقارنة مرجعية مع المنظمات الأخرى.

٢. القيام بتجميع البيانات والمعلومات عن المنظمات الاخرى 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 والتكامل بين العاملين في القسم الواحد وبين مختلف اقسام المنظمة.
 ٨. تسهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التحسين المتسارع والمستمر.
 ٩. تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملون فيها على تبني التغيير.
 ١٠. تزود المنظمة بالوسائل التي تمكنها من تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.
- سادساً. المقارنة المرجعية والتحسين المستمر:** تعد المقارنة المرجعية عملية مستمرة لتحسين أنشطة 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 أو 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 أفضل 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 ستراتييجيتها بشكل منظم 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 الافضل او الخروج الى السوق.
٤. ان المقارنة المرجعية توفر نموذج أفضل للتطبيق والتكيف والتحسين.
٥. ان المقارنة المرجعية تدعم وتساند الجودة للمنتجات والخدمات من خلال توفير أفضل الوسائل لتحسين العمل والتطبيق السريع الاكثر أهمية.
- سابعاً. المبادئ الاخلاقية للمقارنة المرجعية: ان تنفيذ عملية المقارنة تستوجب الحفاظ على المبادئ العامة التي حددها بيت الخبرة الامريكي لأخلاقيات المقارنة المرجعية والتي على اساسها تتحقق الفائدة المشتركة للطرفين (المقارن والشريك) وهي كالآتي: (النجار وجواد، ٢٠١٧: ٣١٧)
١. مبدأ الشرعية: ويقصد به تجنب اي عمل يؤدي الى سرقة جهود الآخرين 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 للمعلومات قبل الشروع بالمقارنة المرجعية.
٣. مبدأ الاتصال: بموجب هذا المبدأ يتم اتباع قنوات الاتصال الرسمية مع المنظمات الأخرى التي ترغب بأجراء 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 أطراف 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 المشتركين في المقارنة المرجعية يجب ان تكون سرية ولا يتم الافصاح عنها الى جهة ثالثة الا بموافقة المشتركين 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 تحليل توزيعات الاقساط السنوية الاجمالية المستحقة والتعويضات الاجمالية المدفوعة بهدف تحليلهما والوقوف على اهم المؤشرات التي تبينها عملية المقارنة المرجعية.

اولاً. نبذة تاريخية عن الشركتين:

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 ومواقعها في بغداد، ولها فروع في المحافظات.

٢. شركة التأمين العراقية: تأسست عام ١٩٥٩ كشركة أهلية مساهمة وبتاريخ ١٤/٧/١٩٦٤ كانت إحدى الشركات الخاضعة لقرار تأمين الشركات التجارية. وفي ١/١/١٩٦٥ 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 ٢٧/٤/١٩٨٨ زاولت أعمال التأمين العام بمختلف أنواعه بالإضافة إلى التأمين على الحياة. وبتاريخ ١/١/١٩٨٩ مارست الشركة أعمال تأمين الحريق والحوادث والهندسي والبحري والسيارات وباقي أنواع التأمينات. يرتبط بالشركة فروع متخصصة ومواقعها في بغداد، ولها فروع في المحافظات.

ثانياً. تحليل الأداء لتوزيعات أنشطة 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 اعلى 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 اعلى 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).

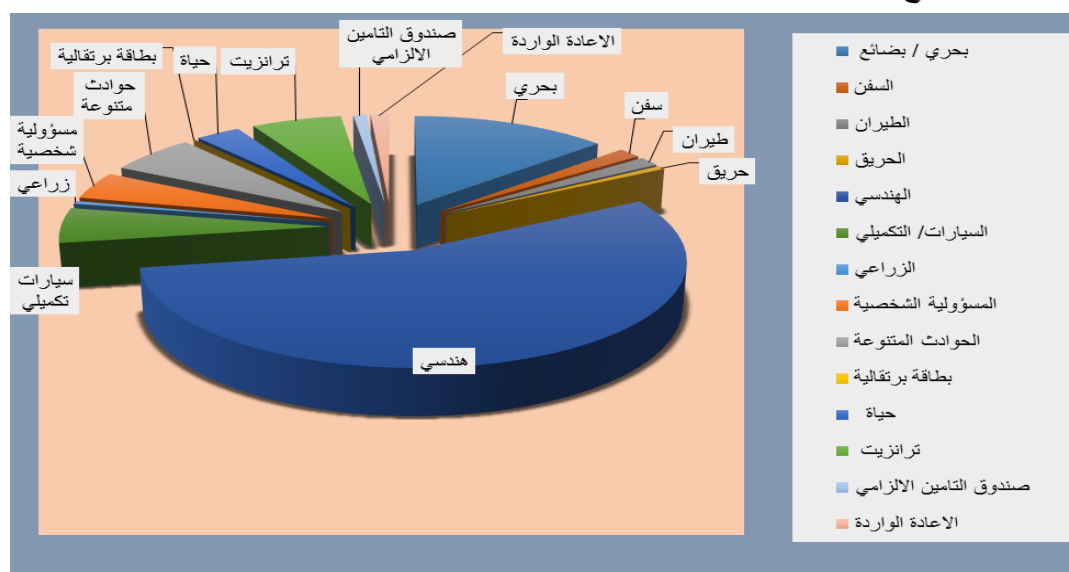
الجدول (١): توزيعات الاقساط السنوية للعامين (٢٠١٦-٢٠١٧)

نوع وثيق التأمين	الأقساط المتحققة لعام ٢٠١٦	الأقساط المتحققة لعام ٢٠١٧	الأقساط المخططة لعام ٢٠١٧	نسبة تنفيذ الخطة %	نسبة النمو %
البحري بضائع	٢٩.٥٢٩	٦٣٥٣٩٢	٧٥.٠٠٠	٨٤	١١٨
سفن	٣٥.٢٥٨٢	٣٩٩٤١٧٤	٢٧.٠٠٠	١٤٧	١٤
طيران	١٤٧٥٩٩١٢	١٢٩٢٥٢.٦	١٢.٠٠٠	١.٧	١* (١٣)
حريق	٨٨٢٣٩٣٣	٨٤٦٢١٩٧	٦.٠٠٠	١٤١	٢* (٥)
هندسي	٢٩٣٣.٠٢	١٧٣٤٣٥٨.٠	١٥.٠٠٠	١١٥٦	٣* ٤٩١
سيارات / تكميلي	٧.٣١٠.٧	٣٦٢٧١١٢	٦.٠٠٠	٦٠	٤* (٤٩)
زراعي	١٧٥٨٢٤	١٧.٢٧٥	٢.٠٠٠	٨٥	(٤)
مسؤولية شخصية	٤٤٨.٣٦٠	٢٨١٢٤٧٣	٣.٠٠٠	١.٦	٥* (٣٨)
حوادث متنوعة	٩٨١٢٧٥٨	٤٦١٣.٣١	٥١٤٤.٠٠	٨٩	٦* (٥٣)
بطاقة برتقالية	----	—	٦.٠٠	—	—
الحياة	٣٤٦٩٤١١٩	٢٥٦.٧٧.٥	٣.٠٠٠	٨٥	٧* (٢٧)
تراثزيت	٢٨٤٧١٤.٠	٤٣٩٥٤١١	٣.٠٠٠	١٤٦	٥٤
صندوق التأمين الأرامي	٨١٩.٢٧٤	٧٥٦٥٥٨٧	١٢.٠٠٠	٦٣	٨* (٨)
الأعادة الواردة	٢٣٦٩٤٦	٢٦٤.٦٤	٢.٠٠٠	١٣٢	١١
المجموع العام	٩٧٧٧٨٣٨٦	٩٢٣١٢٢.٧	٨٢٥.٠٠٠	١١٢	(٦)

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 بتخفيض الاقساط.
٢. نتيجة الغاء بعض الوثائق مما يترتب على الشركة أقساط مرجعة.
٣. الزيادة تعود الى التراخيص النفطية.
٤. انتهاء 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 (٣,٠٠٠) ثلاثة بالآلاف 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.

ب. تحليل توزيعات التعويضات 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 متنوعة) اعلى نسبة انخفاض في التعويضات المدفوعة، بينما شهدت الاقسام الاخرى نسب متفاوتة بالزيادة والانخفاض في حجم التعويضات المدفوعة.

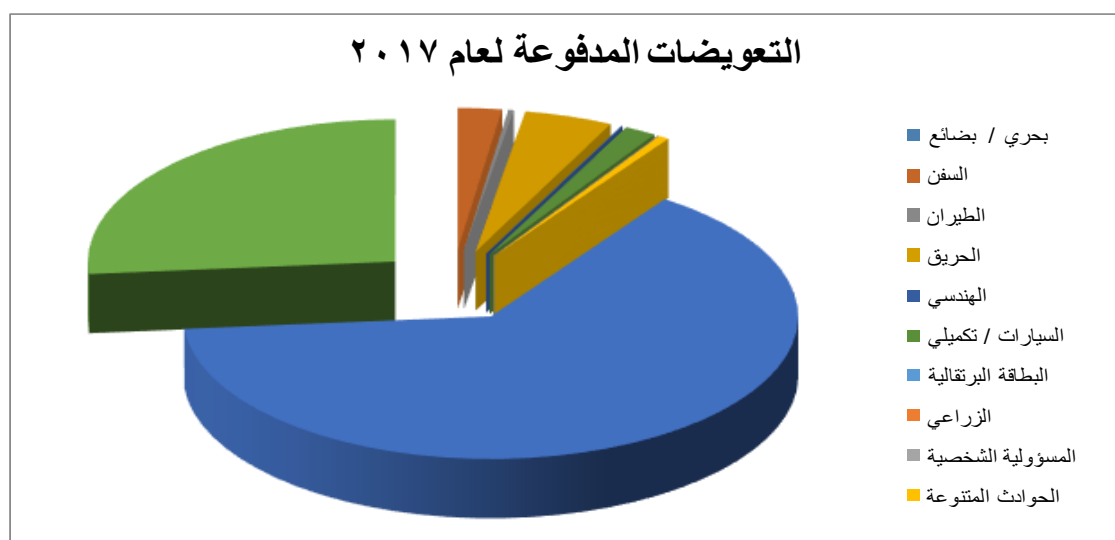
الجدول (٢): التعويضات المدفوعة في شركة التأمين الوطنية (٢٠١٦-٢٠١٧)

المحفظة	عام ٢٠١٦	عام ٢٠١٧	نسبة التغير %
بحري/بضائع	---	٩٢٢	—
السفن	٤٦٣٨٥	٨٤١٥٨٧	١٧١٤ *
الطيران	١٤١٣٣٥٩	١٠٣٦٧٥	(٩٣)
الحريق	٣٧٦٨٨٥٣	١٦٩٤٧٣٦	(٥٢)
الهندسي	٣٢٠٩	٢٧٢٣٤	٧٤٨ *
السيارات / تكميلي	٥٣٢٧٤٩	٦٠٨٩٤٦	١٤
البطاقة البرتقالية	---	—	—
الزراعي	٢١١٨٨	١٥١٥	(٩٣)
الترانزيت	---	—	—
المسؤولية الشخصية	---	—	—
الحوادث المتنوعة	٨٥١١٨٤	٢٠٧٤٩٩	(٧٦)
مجموع الحياة	٢٣٩٧٩٦٨٩	٢٣٢٧٩٥٦٥	(٣)
صندوق التأمين الإلزامي	٧٩٥٥٦٠٦	٩٥٩٨٥٦٣	٢٠
الإعادة الواردة	٥٥٦٣٦	١٤٢٥٠٦	١٥٦
مجموع التعويضات المدفوعة	٣٨٦٢٧٨٥٨	٣٦٥٠٦٧٤٨	٦
استردادات التعويضات	١٧٨٧٠١	٣٣٨٨٥٦	٩٠
حصة معيدي التأمين من التعويضات المدفوعة	٤٣٩٨١٩٩	١٠٦١٩٠٦٧	١٤١
حصة معيدي التأمين في الخارج من رسم الطابع	٤٣٥٧٢٨	٧٣٧٠٦٦	٦٩

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية.

* ١ تم دفع تعويضات عن ثلاثة حوادث.

* ٢ 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 أنشطة الشركتين (المقارنة الخارجية):

١. تحليل توزيع إجمالي الأقساط السنوية ونسبة النمو للشركتين: يوضح الجدول (٣) توزيعات الأقساط الإجمالية للمدة (٢٠١٧-٢٠٠٩) ونسب النمو المؤشرة ازاء كل سنة وعند المقارنة بين أداء 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 ٧٢% 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) فكلتا الشركتين حققتا نسبة نمو متراجعة حيث بلغت (-٥) و (-٧) في الشركتين على التوالي، اما مؤشر الأداء بشكل عام فنجد ان الشركة الوطنية للتأمين اتسم نشاطها العام بالنمو 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 الأقساط الإجمالية للمدة من (٢٠٠٩ ولغاية ٢٠١٥)، بعدها تراجعت نسب النمو للعامين (٢٠١٦ و ٢٠١٧)، وتبين لنا في عملية البحث عن اسباب التراجع في نسب النمو الإجمالي للأقساط التأمينية في الشركة الوطنية للتأمين تعود الى تراجع في نسب النمو في بعض المحافظ التأمينية (الفروع) للشركة عن المخطط للشركة من الأقساط 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): الأقساط الإجمالية السنوية ونسب النمو (المبالغ بالآلاف الدنانير)

الشركة الوطنية للتأمين		شركة التأمين العراقية	
السنة	الأقساط الإجمالية	نسبة النمو	الأقساط الإجمالية
نسبة النمو			
٢٠٠٩	٤٨٢٨١٧٧٠	٤٦%	١١٠٩٢٣٨١
٢٠١٠	٦٠٥٦١٥٣٨	٢٥%	١٩٠٦٨٥٩٢
٢٠١١	٨٣٣٠٦١٦٩	٣٨%	٢٤٥٢٩٢٧٧
٢٠١٢	٩٢٥٨٣٨١٩	١١%	٤٣٧٠٨٣٢٣
٢٠١٣	١٢٦٠٨٧٧٧٣	٣٦%	٥١٢٧٥٢٨٨
٢٠١٤	١٢٠٧١٤٣٨٦	(٤)%	٦٠٣٧٠٦٣٠
٢٠١٥	٩٢٩٢٣٠٠٥	(٢٣)%	٦٣٤٦٨٠٤٨
٢٠١٦	٩٧٧٧٨٣٨٦	٤%	٥٣١٧٨٣٢٢
٢٠١٧	٩٢٣١٦٢٠٧	(٥)%	٤٩٤٥٩٣٢٩

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية.

٢. تحليل توزيع إجمالي 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 واطار التأمين البحري/بضائع والهندسي

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

الجدول (٤): التعويضات الاجمالية السنوية ونسب النمو (المبالغ بالآلاف الدنانير)

شركة التأمين العراقية		الشركة الوطنية للتأمين		
نسبة التغير	التعويضات الاجمالية	نسبة التغير	التعويضات الاجمالية	السنة
٤٣%	٤٥١٢٩٥٢	٢٠%	٧٩٠٣٥٤٢	٢٠٠٩
١٠٥%	٩٢٧٢٧٣٣	٢٣%	٩٧٤٠٥٥٢	٢٠١٠
(١١)%	٨٢٧٠٦٠٥	٥٥%	١٥١٧٦٨٧٠	٢٠١١
١٠٣%	١٦٧٩٥٢٩٥	٥٧%	٢٣٧٧٣٠٨٦	٢٠١٢
٤٨%	٢٤٨٩٠١٠١	٣٣%	٣٠٢٧٢٠٧٦	٢٠١٣
٢٧%	٣١٦٨٩٩٤١	٣٢%	٤٠١٠١٥٤٦	٢٠١٤
١٠%	٣٤٨٢٤٧٦١	٣%	٤١٦٠٤٧٠٣	٢٠١٥
(١٢)%	٣٠٦٨٤٢٢٤	(٢٠)%	٣٣٦١٥٢٣٠	٢٠١٦
(١٤)%	٢٦٥٢٦٥٢٥	(٢٧)%	٢٤٨١١٧٥٩	٢٠١٧

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 فكانت 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 (٢٠٠٩-٢٠١٥) مقارنة مع الانخفاض الذي تم تأشيريه للمدة (٢٠١٦-٢٠١٧) حيث كانت نسب التغير بواقع (٢٠% و ٢٧%) على التوالي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. ان استخدام المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية في مراقبة اداء المنظمة يعد أسلوبا فعالا في تحديد نواحي القوة والضعف على مستوى المنظمة، وبالتالي فان مقارنة الأداء مع المنظمات الاخرى، يعتبر اداة للتقييم الذاتي ومعرفة نواحي القوة والضعف فضلا عن تشخيص امكانية استغلال الفرص المتاحة وتقليل نسبة المخاطر والتهديدات للمنظمة.
٢. ان استخدام أسلوب 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 وتقليص 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 الشركتين، وهذا يعكس حالة عدم الاستقرار في مستوى الأداء بشكل عام، وهذا سببه نشاط الأداء في فروع معينة يقابله انخفاض في النشاط في فروع اخرى.
٦. يمكن اعتبار المقارنة المرجعية منهج وصورة للإفصاح وتطبيق معايير الحوكمة 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 إليه 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 بعقد الدورات وندوات التوعية الشاملة، للتعريف 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 دواي، (٢٠٠٨)، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة 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 مقترح، الشركة العامة للأصباغ الحديثة، الجامعة المستنصرية، اطروحة دكتوراه.

٤. الدعيمي، 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، الصادر للطباعة.
٧. العبادي، علي رزاق، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠٠٧)، استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم 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 ويوسف، دولاب يوسف، (٢٠١٤)، تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد التاسع، العدد ٢٦.
٩. النجار، صباح مجيد، وجواد، مها كامل، (٢٠١٧)، ادارة الجودة مبادئ وتطبيقات، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، الصرافية.
١٠. التقارير السنوية لنشاط الشركة الوطنية للتأمين وشركة التأمين العراقية للمدة (٢٠٠٩-٢٠١٧).

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.