



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 26
- الفصل الأول - لسنة 2014

تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

تقويم الأداء الإستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية
(بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين)

**Strategic Performance Evaluation Using Benchmarking Technique:
Applied Research In The Sample Of Offices Of Inspectors General**

م. ق. م. د. يوسف دولا بيوسف
كلية الإسراء الجامعة - بغداد

م. ق. أ. م. د. علي محمد ثجيل المعموري
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

المستخلص:

في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال ودخول القيادات الإدارية في تحديات القرن الحادي والعشرين وازدياد المنافسة بين القطاعات والرغبة في اكتساب المهارات ، فإن الأساليب التقليدية لم تعد مجدية ، مما يتطلب القيام بتقويم الأداء وفق نظرة أكثر شمولية بدلاً من اقتصر تقويم الأداء على المحور المالي الذي لم يعد كافياً لوحده ، فضلاً عن أسلوب المقارنة المرجعية الذي أثبت نجاحه في الدول المتقدمة كأسلوب لتطوير وتحسين المنتجات والخدمات.

لقد تطرق البحث الى أن إعداد مؤشرات تقويم أداء وإعداد آلية لإجراء المقارنات المرجعية بين المنظمات تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة منها، هذا في جانبه النظري، أما في الجانب العملي فقد تطرق البحث الى نشأة ومهام وواجبات مكاتب المفتشين العموميين، فضلاً عن إجراء دراسة تحليلية للتقارير السنوية الصادرة عن مكاتب المفتشين العموميين (عينة البحث)، وتطبيق مؤشرات تقويم الأداء عليها ، ومن ثم استعمال مخرجات تلك المؤشرات كمداخلات لإجراء المقارنة المرجعية لتحديد الشريك الأفضل، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت أهمها بالآتي:

يساعد التكامل والترابط بين المقاييس المركبة للتحليل الإستراتيجي المتمثلة ب بطاقة الأداء المتوازن من جهة والمقارنة المرجعية من جهة أخرى على تعزيز دور تقويم الأداء الإستراتيجي في المنظمات من خلال الاستفادة من مزاي بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب المقارنة المرجعية لغرض الحكم على نتائج الأداء بصورة أكثر موضوعية ووضوح.

وفي ضوء ما سبق توصل البحث الى مجموعة من التوصيات تمثلت أهمها بالآتي:
إنشاء قسم في ديوان الرقابة المالية متخصص للمقارنة المرجعية يتولى عملية تقويم أداء مكاتب المفتشين العموميين والبدء بتحديد نقاط الضعف أولاً، ومن ثم تشخيص وتحديد الفجوات، وإجراء المقارنة المرجعية مع



مكاتب عربية وعالمية بهدف اقتراح الممارسات والأساليب الجديدة للتحسينات ، فضلا عن تقديم المساعدة الفنية والمشورة والمعلومات الضرورية للمكاتب لغرض تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح .

Abstract:

In light of the rapid changes in the business environment and the entry of administrative leaders in the challenges of the atheist and twenty- increasing competition between sectors and the desire to acquire the skills, the traditional methods are no longer viable, which requires doing evaluates performance according to a more holistic, rather than limiting the performance evaluation on the financial hub that has not longer enough alone, as well as benchmarking method that has proven successful in developed countries as a way to develop and improve products and services.

I've touched your search to the development of indicators evaluating the performance and preparation of a mechanism for making comparisons of reference between organizations contribute to achieving the desired objectives, this in his theory, but the practical side has touched search origination functions and duties of the offices of inspectors general , as well as an analytical study of the annual reports issued by the offices of inspectors general (sample), and application of indicators of performance evaluation on them, and then use those indicators as inputs to outputs for benchmarking to identify the best partner, Google has come to a set of conclusions was the most important of the following :

helps integration and interdependence between the Vehicle Gauges strategic analysis of card balanced performance on the one hand and benchmarking on the other hand to strengthen the role of performance evaluation of strategic organizations by taking advantage of the advantages of Balanced Scorecard and method of benchmarking for the purpose of ruling on performance results in a more objective and clarity.

In light of the foregoing, the search reached a set of recommendations was the most important are the following :

Create a section in the Office of Financial Supervision specialist to compare the reference shall be the process of evaluating the performance of offices of inspectors general and to begin identifying weaknesses first, and then diagnose and identify gaps, and conduct benchmarking with the offices of Arab and international view to proposing practices and new methods for the improvements , as well as providing technical assistance and advice and information necessary for offices for the purpose of applying benchmarking method successfully.



المحور الاول: منهجية البحث:

في ظل التطورات الاقتصادية والمالية التي يشهدها العالم وتوالي الفضائح المالية لشركات عالمية عملاقة وماترتب عليها من أضرار مادية واقتصادية واجتماعية، ولكن الأهم من ذلك كله، الضرر الذي لحق بمهنة التدقيق والتي أشيرت لها أصابع الاتهام من قبل الكثير، لذا فإن بيئة التدقيق أصبحت أكثر تعقيدا، مما يتطلب استعمال التقنيات والأساليب الحديثة في مجال التدقيق خصوصا بعد أن أثبتت التجارب العملية عدم ملائمة الأساليب التقليدية المستعملة في هذا المجال.

1- مشكلة البحث :

إنّ تقويم الأداء المستند الى الإجراءات التقليدية لا يعد فعالا لوحده ما لم يقترن بأدوات أخرى ولعل من أهمها اعتماد أدوات التحليل الإستراتيجي التي تتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، فضلا عن اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية مع شركاء من ذوي الأداء الأفضل في مجال العمل للوقوف على مستوى الأداء للجهة الخاضعة للتدقيق . وعليه فإنّ مشكلة البحث تتركز في ((افتقار البيئة العراقية للأساليب الحديثة المعتمدة في تقويم الأداء مثل (أدوات التحليل الإستراتيجي وأسلوب المقارنة المرجعية)، مما يؤدي الى عدم إعطاء صورة واضحة وشاملة عن مستوى أداء مكاتب المفتشين العموميين)).

2- أهمية البحث:-

يستمد البحث أهميته من أهمية قيام الجهة أو السلطة المخولة المتمثلة بديوان الرقابة المالية أو (القسم المتخصص بالمقارنة المرجعية المقترح من قبل الباحثان في الديوان المذكور)بتقويم أداء مكاتب المفتشين العموميين باعتماد أدوات التحليل الإستراتيجي، فضلا عن إجراء المقارنات المرجعية مع شركاء من ذوي الأداء العالي داخل وخارج العراق للوقوف على مستوى الأداء قياسا بمستوى أداء الشريك الأفضل لغرض الاستفادة من الأساليب والطرائق والبرامج المعتمدة من قبله، بهدف تحسين وتطوير أداء تلك المكاتب.

3- أهداف البحث:-

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:-

١ - استعراض طبيعة ومفهوم وأهمية مقاييس الأداء الإستراتيجي، وبعض أدوات التحليل الإستراتيجي المالية وغير المالية والمركبة.

٢ - بيان طبيعة ومفهوم وأهمية المقارنة المرجعية وأنواعها وعلاقتها بتحسين بالأداء.

٣ - تقويم أداء عينة من مكاتب المفتشين العموميين باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (ذات المحاور الستة) التي تبنتها لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية.

٤ - وضع آلية تهدف الى تقويم الأداء الإستراتيجي ، من خلال استعمال المخرجات بطاقة الأداء المتوازن ذات المحاور الستة كمدخلات لأسلوب المقارنة المرجعية، وتطبيقها على عينة البحث، ومن ثم تحليل نتائج المقارنة المرجعية.

4- فرضية البحث:-



يقوم البحث على فرضية مفادها: - (إن استعمال أدوات التحليل الإستراتيجي في تقويم الأداء واعتماد أسلوب المقارنة المرجعية يؤدي الى اكتساب الخبرات والتعلم من الآخرين، ومن ثم تحسين وتطوير أداء مكاتب المفتشين العموميين).

المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي والمقارنة المرجعية:

المقدمة:

لقد أولت العديد من الأجهزة الرقابية وشركات التدقيق في العالم في الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا بتطوير مواردها البشرية وتحسين قدراتهم من خلال تأهيلهم من الناحية العلمية والعملية بهدف اكتساب المهارات والخبرات المطلوبة، فضلا عن تطوير وتحسين برامج التدقيق، وخصصت مبالغ ضخمة من موازنتها لتحقيق هذا الغرض، ومع وجود العديد من الأدوات المتاحة لدى المدقق فإن الهدف من هذا البحث هو تسليط الضوء على أثنتين من التقنيات المهمة التي ينبغي أن يستعملها المدققون في تقويم وقياس الأداء الإستراتيجي هما التحليل الإستراتيجي وأسلوب المقارنة المرجعية، إذ أن التجارب في العالم أثبتت فاعلية الاستفادة من استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، فضلا عن المقارنة المرجعية التي تسلط الضوء على مقاييس الأداء المشتركة بين المنظمات المتماثلة في النشاط والتميز في مجال العمل، والتي تعد من الأساليب المعاصرة التي أثبتت نجاحا في التطبيق في العديد من الدول المتقدمة، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بهذا الأسلوب المعاصر للنهوض بواقع المنظمات العراقية لاسيما الأجهزة الرقابية في ظل بيئة تتسم بالفساد المالي والإداري وانتشار ظاهرة الرشوة، ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين أسلوب المقارنة المرجعية وتقييم الأداء فإن من المناسب دراسة تأثير استعمال هذا الأسلوب في التحسين المستمر للأداء، وتشجيع المدققين على القيام بالتحليل الإستراتيجي المتعمق والذي يسمى بالتدقيق بعمق (Audit In Depth) وبما يتفق مع أدلة التدقيق المحلية والمعايير الدولية بهدف تطوير وتحسين الأداء الرقابي، لذا فإن استعمال كل من أدوات التحليل الإستراتيجي وأسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء يمثلان سبلا حديثة للوصول الى جودة الأداء الرقابي وسيتناول البحث في جانبه النظري مقاييس الأداء الإستراتيجي المتمثلة بطاقة الأداء المتوازن، وأسلوب المقارنة المرجعية، أما الجانب العملي فيتضمن وضع آلية لتقويم أداء مكاتب المفتشين العموميين (عينه البحث) المتمثلة بمكتب المفتش العام في وزارة التعليم العالي والبحث العملي ومكتب المفتش العام في وزارة التربية باعتماد المقارنة المرجعية.

١ مقاييس الأداء الإستراتيجي:

تسعى المنظمات الى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرائق والأساليب من خلال إدارة الأداء بنفس منهج المنظمات الريادية سعيا الى تحقيق التطوير وتقديم أفضل الخدمات لمواجهة الكثير من التحديات التي يتمثل أهمها في تعدد الأهداف وتزايد حاجات المجتمع وتنوعها، وندرة الموارد والتحولت الاقتصادية، والتي أدت الى تسابق المنظمات لخلق بيئة مناسبة لجذب رؤوس الأموال والاستثمارات،



تستعمل المنظمات مقاييس أداء مركبة تجمع المقاييس المالية وغير المالية معاً، ومن أهم هذه المقاييس بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

1-1- بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

تضمن المفهوم الأساس لبطاقة الأداء المتوازن المقدم من قبل (Kaplan & Norton)، دمج وتوحيد المؤشرات المالية التقليدية مع المؤشرات غير المالية، لتوافر معلومات أكثر غنواً لخدمة أغراض استخدامها. وذلك كرد فعل عن تنامي الشعور بعدم كفاية المؤشرات التقليدية لأغراض تقويم الأداء، إذ عرّفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تزود الإدارة العليا برؤية واضحة وشاملة وسريعة عن أداء المنظمة. (1)

وعرّفت بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها : نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، إذ لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقويم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. (2)

وتعرّف بأنها أداة لقياس أداء المنظمة للجوانب المالية وغير المالية، وهذا الأسلوب يزود المدراء بمصادر معلومات مفيدة حول النشاطات التي يشرفون عليها، مما يترتب على ذلك زيادة في تحقيق أهداف المنظمة، وهي أيضاً عبارة عن طريقة لإدارة الإستراتيجية في المنظمة بهدف تخطي مشكلتين أساسيتين في المنظمة هما: القياس الفعال لأداء المنظمة ككل، وتنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح، من خلال وضع برامج استثمار على المدى البعيد (الزبائن، العاملين، نظم تصنيع وتطوير منتجات جديدة) وتأخذ بالاعتبار الاهتمام بالمنظمة من أسفل إلى أعلى، بدلاً من الاعتماد على الخطوط السفلى في الهرم التنظيمي في الإنتاج الذي غالباً ما يكون الهدف منه تحسين دخل المنظمة على المدى القصير. (3)

وتعرّف كذلك بأنها : أداة قياس تشمل قياس جميع أعمال المنظمة، وتخدم كإطار جيد للاتصال في المنظمة، ويشترك جميع العاملين في المستويات كافة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال ترجمة الإستراتيجية لأهداف تشغيلية مستهدفة، وربط ذلك بأربعة أبعاد (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعليم والنمو)، وهي تسمح بقياس كيفية إضافة قيمة للزبائن الحاليين والمستقبليين من خلال عدم الاعتماد على الجانب المالي فقط، كما تزود المنظمة بإشارة حول مؤشرات (الزبائن، الجودة، مشاكل العاملين) ومعالجتها بشكل سريع. (4)

وتعرّف بأنها وسيلة لتحديد أهداف يمكن قياسها ضمن مدة زمنية محددة بشكل دوري والتركيز في القياس على الأهداف المالية وغير المالية على حد سواء، فالتركيز على الأهداف المادية لوحدها قد يؤدي إلى نتيجة سيئة على المدى البعيد، وهذا لا يعني أنّ التركيز على الأهداف المالية في المنظمة أقل أهمية من الأهداف والعمليات الأخرى، ولكن لوجود أشياء أخرى ينبغي العناية بها، وإلا واجهت المنظمة مشاكل كثيرة



على المستوى البعيد، أي أنه نظام إدارة يستعمل القياس للتزويد بالتغذية العكسية حول العمليات الداخلية والنتائج الخارجية من أجل تحسين الأداء الاستراتيجي والنتائج العملية. (5) ويشار لها أيضا بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقويم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة. (6)

1-2- مؤشرات تقويم أداء مكاتب المفتشين العموميين:

تختلف مؤشرات تقويم أداء مكاتب المفتشين العموميين عن بعض المؤشرات العامة، إذ أن لها خصوصية بسبب طبيعة النشاط والأهداف التي تسعى مكاتب المفتشين العموميين إلى تحقيقها، وفيما يأتي بعض المؤشرات الرئيسية التي تصلح لتقويم أداء تلك المكاتب: (7)، (8)

أولا- المحور المالي:

١ - نسبة تنفيذ الموازنة = المصروفات الفعلية / التخصيصات السنوية.

٢ - إجمالي المبالغ المكتشفة المصروفة بدون وجه حق.

٣ - نسبة المبالغ المستردة = إجمالي المبالغ المستردة / إجمالي المبالغ المكتشفة.

ثانيا- محور الزبون:

١ - نسبة الشكاوى المنجزة = عدد الشكاوى المنجزة / عدد الشكاوى الواردة.

٢ - نسبة الشكاوى المحالة للنزاهة = عدد الشكاوى المنجزة والمحالة للنزاهة / العدد الكلي للشكاوى.

٣ - نسبة الشكاوى قيد متابعة التوصيات = عدد الشكاوى المنجزة وقيد المتابعة / العدد الكلي للشكاوى.

ثالثا- محور العمليات الداخلية:

١ - نسبة تنفيذ الخطة = المنفذ / المخطط.

٢ - نسبة اللجان التحقيقية المنجزة والمحالة = مجموع اللجان التحقيقية المنجزة والمحالة / العدد الكلي للجان التحقيقية.

٣ - نسبة الزيارات التفتيشية المنفذة إلى الزيارات التفتيشية بموجب الخطة = عدد الزيارات التفتيشية المنفذة فعلا / عدد الزيارات التفتيشية بموجب الخطة.

٤ - نسبة الزيارات التفتيشية المنفذة إلى عدد تشكيلات الوزارة = عدد الزيارات التفتيشية المنفذة فعلا / عدد تشكيلات الوزارة.

٥ - نسبة عدد زيارات تقويم الأداء المنفذة إلى عدد زيارات تقويم الأداء بموجب الخطة = عدد زيارات تقويم الأداء المنفذة فعلا / عدد زيارات تقويم الأداء بموجب الخطة.

٦ - نسبة عدد زيارات تقويم الأداء بموجب الخطة إلى عدد تشكيلات الوزارة = عدد زيارات تقويم الأداء المنفذة فعلا / عدد تشكيلات الوزارة.



- ٧ - نسبة التطور في زيارات تقويم الأداء عن العام السابق = عدد زيارات تقويم الأداء المنفذة فعلا للعام الحالي / عدد زيارات تقويم الأداء للعام السابق.
- ٨ - نسبة التطور في عدد التقارير الصادرة = عدد التقارير الصادرة للعام الحالي / عدد التقارير الصادرة للعام السابق.
- ٩ - نسبة اكتشاف التزوير = عدد الشهادات والوثائق والمستمسكات المزورة المكتشفة / عدد الشهادات والوثائق والمستمسكات المدققة.
- ١٠ - نسبة الإنجاز لعقود المقاولات = عدد العقود المدققة كليا / العدد الكلي للعقود.
- رابعا- محور التعلم والنمو:

- ١ - نسبة تطور البرامج المعتمدة = عدد البرامج المعتمدة للعام الحالي / عدد البرامج المعتمدة للعام السابق.
- ٢ - نسبة عدد المشاركين بالدورات الى عدد الموظفين الإجمالي = عدد المشاركين الدورات التدريبية / العدد الكلي للمنتسبين.
- ٣ - نسبة عدد المشاركين بورش العمل الى العدد الكلي للمنتسبين = عدد المشاركين بورش العمل / العدد الكلي للمنتسبين.
- ٤ - نسبة التطور في عدد الدراسات والبحوث = عدد الدراسات والبحوث للعام الحالي / عدد الدراسات والبحوث للعام السابق.

خامسا- محور الموارد البشرية:

- ١ - نسبة الملاك المشغول الفعلي الى الملاك المصادق عليه = الملاك المشغول الفعلي / الملاك المصادق عليه.
- ٢ - نسبة التطور بالملاك المشغول الفعلي = الملاك المشغول الفعلي للعام الحالي / الملاك المشغول الفعلي للعام السابق.
- ٣ - نسبة الدرجات المتقدمة (الرابعة فما فوق) الى العدد الكلي للمنتسبين = عدد الدرجات المتقدمة (الرابعة فما فوق) / العدد الكلي للمنتسبين.
- ٤ - نسبة عدد المتفرغين للحصول على شهادة أعلى الى الملاك الفعلي = عدد المتفرغين للحصول على شهادة أعلى / الملاك الفعلي.
- ٥ - نسبة المكافئات الى إجمالي الموازنة = المبلغ الأجمالي للمكافئات / إجمالي المبالغ المصروفات الفعلية بالموازنة .
- ٦ - نسبة عدد المنتسبين المعاقبين الى الملاك الفعلي = عدد المنتسبين المعاقبين / الملاك الفعلي.

سادسا- محور المجتمع:

- ١ - نسبة عدد العاملين الجدد للعام الحالي = عدد العاملين الجدد / العدد الكلي للعاملين.



٢ - عدد الندوات والمؤتمرات المقامة من قبل المكتب.

٣ - إجمالي المبالغ المصروفة لغير العاملين.

٤ - مؤشر التنسيق مع الأجهزة الرقابية:

- مدى التنسيق مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء (عدد).
- مدى التنسيق مع مجلس القضاء الأعلى (عدد).
- مدى التنسيق مع ديوان الرقابة المالية (عدد).
- مدى التنسيق مع هيئة النزاهة (عدد).

2- المقارنة المرجعية:

وقد وصف (Hilton) المقارنة المرجعية بأنها "عملية البحث المستمر عن أفضل تطبيق لأسلوب العمل الفعّال الذي ينجز بها العمل من خلال مقارنة الأساليب الموجودة ومستويات أداء المنظمة مع ما يُنظر لها في المنظمات الأخرى ومع الوحدات الفرعية الأخرى ضمن المنظمة نفسها". (9)

وتعني المقارنة المرجعية كلمنا لآتي: (10)

أ- إنها عملية مستمرة لاختلاف مستويات الأداء المقبولة من وجهة نظر الزبون باختلاف الوقت .

ب- إنها عملية قياس .

ج- يتحدد موضع المنظمة في مجال معين نسبة إلى الآخرين .

د- قد تكون المقارنة المرجعية داخل المنظمة ، أو داخل صناعة أو خارجها بين منظمات

تمارس أعمالاً تختلف عن المنظمة المعنية ولكنها تتفق عليها بمعايير أداء محددة أو مناطق وظيفية معينة .

2-1- تعريف المقارنة المرجعية:

تُعرف

المقارنة المرجعية بأنها عملية بحث المنظمة عن نقاط القوة والضعف فيها مقارنة بنقاط القوة والضعف بالمنظمات الرائدة في القطاع

الذي يعمل فيه. (11)

وعرفها

(Spenly) بأنها: عملية قياس مقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع ممارسات المنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس الأداء التي تيسر

اعد علو ضعاً هدا فجديد تو اكتشاف أفكار جديد تلتحسين، أما (WILD) فيربأتها:

الأسلوب الذي يمكن المنظمة من مقارنة أدائها بمعايير مناسبة أعلتساعد على ضمان التحسين المستمر، كما يعرفها

(KROJEWSKI) بأنها: عملية

تسعى لفهما لأفضل الكيفية إنجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة، وكذلك عرفها



(GOETSCH) علماً أنها : عملية مقارنة توقياس نشاطات المنظمة أو عملياتها الداخلية مع المنظمات ذات الأداء

العالي من داخل وخارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المنظمة . (12)

وعُرفت بأنها :

أداة إدارية تتطلب قبول الإدارة العليا للمنظمة بتبني عمليات التغيير الناجمة عن محاكاة المنتجات والعمليات والممارسات الإدارية في تلك المنظمة مع نظيراتها في أكثر المنظمات تجاراً ، بغية صياغة أفكار واعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء . (13)

وعُرفت أيضاً بأنها : عملية البحث المستمر عن طريقة فعالة جداً لانجاز المهمة من خلال مقارنة الطرائق الحالية ومستويات الأداء مع تلك الخاصة بالمنظمات الأخرى أو مع الوحدات الفرعية ضمن المنظمة

نفسها . (14)

وعُرفت أنها العملية التي يتم بوساطتها مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات ذات الأداء العالي . (15)

وعُرفها (Neil) بأنها : عملية متواصلة ومستمرّة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات مقارنة مع المنافسين لأقرب أو معتكلاً المنظمات المعروفة بأنها منظمات ترادية . (16)

وتُعرف المقارنة المرجعية بأنها مقياس أداء نوعية وكمية لتلبية والتفوق لعمليات وقاعات المنفعة ، (McNair & Liebfried) 1992:

(25)، عن طريق تعلم المعرفة من الآخرين كونها عملية تتعلم ممارساتهم لاتمحدد فيمنظمة منافسة وغير منافسة . (17)

ويرى الباحثان أنّ المقارنة المرجعية تُعرف بأنها : (عملية متواصلة ومستمرّة لقياس ومقارنة الأداء الحالي

للمنظمة مع المنظمات ذات الأداء العالي لتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة ، ومن

ثم مقارنة بنقاط القوة والضعف لدى تلك المنظمات بهدف اعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء).

2-2- أنواع المقارنة المرجعية :

يمكن تصنيف المقارنة المرجعية كما يأتي : (18)

أ- القياس المقارن الداخلي : ويتم ذلك

عن طريق مقارنة مجموعات وقاعات معينة داخل المنظمة مع مجموعات وقاعات أخرى داخل نفس المنظمة .

ب- القياس المقارن الخارجي : وفيه تتم المقارنة بين منظماتين وأكثر بالنسبة لمنتج معين أو

عملية محددة داخل صناعة معينة ، وتُعد هذه الطريقة وسيلة مفيدة لتحديد نقاط القياس والمقارنة داخل الصناعة

، ومن ثم الاستفادة من المعلومات المتولدة من عملية المقارنة لأغراض التخطيط ورسم إستراتيجية المنظمة .

ج- القياس المقارن الشامل : ويتم علناً أساساً إجراء المقارنات المتعلقة بالعمليات والإجراءات المختلفة بين الصناعات ،

وهذا القياس يُعد مفيداً في التعرف على المنظمات المتميزة علمياً بصناعات غير مرتبطة أو غير مماثلة

، كما أنها تؤدي لتوليد أفكار ابتكارية جديدة تتساوياً مع إيجاد التحسين الكلي في الصناعة .

2-3- مقياس المقارنة المرجعية :

ذكر (Krajewski) عدة مقياس للمقارنة المرجعية منها : (19)



- أ - الكلفة لكل وحدة.
- ب - الخدمة الرديئة المقدمة للزبون .
- ج - وقت المعالجة لكل وحدة.
- د - معدلات الاحتفاظ بالزبون .
- هـ - إيراد كل وحدة.
- و - العائد على الاستثمار .
- ز - مستويات رضا الزبون .
- إن الحاجة إلى اختيار وإتباع نموذجاً لقياس المرجعية لتحليل المقارنة شهد بها بوضوح مؤلفون معاصرون لأجل تقديم أسلوب للقياس بشكل منظم متكامل لأنها مشروع والقياس المرجعي نجاح، والخطوات الآتية تمثل نموذج للقياس المرجعي الذي يمكناً تتبعها للمنظمة عند قيامها بدراسة القياس المرجعي، لقد برمج النموذج آلياً على الحاسوب وقسم إلى ثمان خطوات لكي تتبعها المنظمة عند قيامها بتقويم الأداء من خلال أداة القياس المرجعي وهي:
- أ - تحديد المؤشرات والعوامل الرئيسة للأنشطة المهمة.
- ب - قياس الأداء الداخلي.
- ج - تحديد عوامل النجاح وترتيب الأولويات .
- د - بدء مشروع القياس المرجعي وتحديد فريق العمل وعوامل النجاح الرئيسة المراد دراستها .
- هـ - تحديد المنافس المتميز وتجميع بيانات عن أدائه وأداء القطاع ككل .
- و - قياس الأداء الداخلي مرة أخرى.
- ز - تحديد فجوة الأداء والبحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى وجود الاختلاف في الأداء.
- ح - تنفيذ ومتابعة التغييرات المطلوبة.
- ويرى الباحثان أن تنفيذ أسلوب المقارنة المرجعية ينبغي أن يتخذ الخطوات الآتية:
- 1 - اختيار مجال التطبيق المقارنة المرجعي: ينبغي التركيز على المجالات الأكثر أهمية، والتي يتوقع لها أن تكون مؤثرة في تحقيق النجاح.
- 2 - اختيار أسلوب المقارنة المرجعية: اختيار المنظمة المعنية، والمشاركة معها في تبادل المعلومات إجراء المقارنة المرجعية بشكل مباشر .
- 3 - تحليل العمليات: يتم تحليل العمليات التي تم اختيارها للتطبيق من خلال تحديد مكوناتها وعناصر كل عملية .
- 4 - تقويم المعلومات التي يجمعها وفقاً للاقتصادية التطبيق (الكلفة / منفعة) .
- 5 - اختيار مقاييس الأداء الملائمة: يتم تحديد المقاييس الملائمة لطبيعة نشاط المنظمة (صناعية، تجارية، خدمية)، ومن ثم إجراء المقارنة المرجعية مع المنظمة الأخرى.



- 6- تحديد الفجوة
يتم تحديد الفجوة بعد إجراء المقارنة بين طرائق تنفيذ العمليات لتلدا بالمنظمة (محل البحث)، والمنظمة الأخرى صاحبة الأداء المتميز.
7- التغذية العكسية: وتهدف هذه الخطوة لتحسين وتطوير الأداء من خلال تعزيز (نقاط القوة) والحد من (نقاط الضعف) ومحاولات لافئها.

سيتناول الباحثان في المحور القادم الجانب التطبيقي للبحث بشكل مركز ويمكن الحصول على مزيد من التفاصيل حول الجوانب التفصيلية لعمليات الاحتساب وجوانب المقارنة الأخرى من خلال الرجوع إلى الأطروحة التي تم استلال البحث منها المعدة من الباحث الثاني.

المحور الثالث: الأداء الاستراتيجي باستخدام المقارنة المرجعية في مكاتب المفتشين العموميين :
يتضمن الجانب العملي إجراء المقارنة المرجعية على عينة البحث المتمثلة بمكتب المفتش العام في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومكتب المفتش العام في وزارة التربية، ليتسنى معرفة الأداء الأدنى بمقارنته مع الأداء الأفضل بهدف تحسينه من خلال تحديد نقاط القوة لتعزيزها والحد من نقاط الضعف أو تلافيها:

1- تقويم أداء مكتب المفتش العام في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي :

ت	المحاور الرئيسية والمؤشرات الفرعية	أساس القياس	عدد النقاط المتحققة فعلا
أولا	المحور المالي:		
	1- إجمالي المبالغ المصروفة بدون وجه حق المكتشفة من قبل المكتب (بالدينار) للعام الحالي = المبلغ لعينة البحث/ المبلغ للشريك المقارن.	1.291 مليون ÷ 1.907 = 68% X 20 = 14	14 نسبتها للنقاط المستهدفة: % 70 = 20 / 14
	2- نسبة المبالغ المصروفة بدون وجه حق المستردة والمكتشفة من قبل المكتب (بالدينار) للعام الحالي = إجمالي المبالغ المصروفة بدون وجه حق المستردة (بالدينار) / إجمالي المبالغ المصروفة بدون وجه حق المكتشفة (بالدينار).	لا يوجد	- نسبتها للنقاط المستهدفة: % 0
	3- إجمالي مبالغ الهدر للمال العام المكتشفة من قبل المكتب (بالدينار) للعام الحالي = المبلغ لعينة البحث (بالدينار).	4.600 مليون	20 نسبتها للنقاط المستهدفة: % 100 = 20/20



8 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/8 = 40\%$	$8 = 20 \times 38\%$	4- نسبة مبالغ الهدر للمال العام المستردة والمكتشفة من قبل المكتب (بالدينار) للعام الحالي = إجمالي مبالغ الهدر للمال العام المستردة / إجمالي مبالغ الهدر للمال العام المكتشفة.	
13 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/13 = 65\%$	$13 = 20 \times 65\%$	5- نسبة تنفيذ الموازنة للعام الحالي = المصروفات الفعلية (بالدينار) / التخصيصات السنوية (بالدينار).	
55		مجموع نقاط المحور المالي	
محور الزبون :			ثانيا
12 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/12 = 60\%$	$12 = 20 \times 60\%$	1- نسبة الشكاوى المنجزة = عدد الشكاوى المنجزة / العدد الكلي للشكاوى.	
11 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/11 = 55\%$	$11 = 20 \times 56\%$	2- نسبة الشكاوى المنجزة والمغلقة = عدد الشكاوى المنجزة والمغلقة / العدد الكلي للشكاوى	
1 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/1 = 5\%$	$1 = 20 \times 1\%$	3- نسبة الشكاوى المحالة للنزاهة = عدد الشكاوى المنجزة والمحالة للنزاهة / العدد الكلي للشكاوى	
1 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/1 = 5\%$	$1 = 20 \times 3\%$	4- نسبة الشكاوى قيد متابعة التوصيات = عدد الشكاوى المنجزة وقيد المتابعة / العدد الكلي للشكاوى.	
- نسبتها للنقاط المستهدفة: 0%	تدني بواقع (5%)	5- نسبة التطور (النمو) للشكاوى المنجزة = نسبة الشكاوى المنجزة للسنة الحالية - نسبة الشكاوى المنجزة للسنة السابقة.	
مجموع نقاط محور الزبون 25			
محور العمليات الداخلية:			ثالثا
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/15 = 100\%$	117%	1- نسبة تنفيذ الخطة لقسم التفتيش = عدد الزيارات التفتيشية المنفذة للعام الحالي / عدد الزيارات التفتيشية المحددة وفق الخطة السنوية.	
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/15 = 100\%$	100%	2- نسبة تنفيذ الخطة لقسم التحقيق = عدد المحاور التحقيقية المنفذة للعام الحالي / عدد المحاور التحقيقية المحددة وفق الخطة السنوية.	



15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $100 = 15/15$	260%	3-نسبة تنفيذ الخطة لقسم التدقيق = عدد الدوائر التي تم تدقيقها للعام الحالي/ عدد الدوائر المحدد تدقيقها وفق الخطة السنوية.
12 نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/12 = 80$ % 80	$12 = 15 \times 80\%$	4- نسبة تنفيذ الخطة لقسم تقويم الأداء= عدد الدوائر التي تم تقويم أدائها للعام الحالي/ عدد الدوائر المحدد تقويم أدائها وفق الخطة السنوية.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $100 = 15/15$	140%	5- نسبة تنفيذ الخطة لقسم العقود = عدد العقود المدققة للعام الحالي / عدد العقود المحدد تدقيقها وفق الخطة السنوية.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $100 = 15/15$	$160 = 1713/2739$	6- العدد الكلي الشهادات والوثائق المزورة المكتشفة للعام الحالي = العدد لعينة البحث/ العدد للشريك المقارن.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/15 = 100$ % 100	118%	7- نسبة تطور (نمو) اكتشاف التزوير = نسبة اكتشاف التزوير للسنة الحالية - نسبة اكتشاف التزوير للسنة السابقة.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $100 = 15/15$	$160 = 298 / 477$	8- عدد اللجان التحقيقية المنجزة والمحالة الى الجهات المختصة للعام الحالي=العدد لعينة البحث/ العدد للشريك المقارن.
3 نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/3 = 20$ % 20	$3 = 15 \times 17\%$	9- نسبة الزيارات التفتيشية المنفذة الى عدد تشكيلات الوزارة للعام الحالي = عدد الزيارات التفتيشية المنفذة / عدد تشكيلات الوزارة.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $100 = 15/15$	$15 = 15 \times 1 = 7 / 7$	10- عدد الزيارات التفتيشية للمخازن والمستودعات للعام الحالي = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/15 = 100$ % 100	$300 = 12 / 40$	11- عدد تقارير تقويم الأداء للدوائر الخاضعة للرقابة للعام الحالي = العدد لعينة البحث/العدد للشريك المقارن.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/15 = 100$ % 100	360%	12- نسبة نمو تقارير تقويم الأداء للدوائر الخاضعة للرقابة = نسبة تقارير تقويم الأداء للسنة الحالية - نسبة تقارير تقويم الأداء للسنة السابقة.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة:	$130 = 3 / 4$	13- عدد المعايير والمؤشرات المعدة من قبل المكتب في تقويم أداء الدوائر



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 26
- الفصل الأول - لسنة 2014

تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

الخاضعة للرقابة = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.		$15/15 = 100\%$
14- العدد الكلي للتقارير الصادرة المالية والفصلية والسنوية للعام الحالي = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.	$23 / 33 = 143\%$	نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/15 = 100\%$
15- نسبة التطور (نمو) التقارير المالية والفصلية والسنوية = عدد التقارير الصادرة للسنة الحالية - عدد التقارير الصادرة للسنة السابقة.	236%	نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/15 = 100\%$
16- إنتاجية المدققين والمحاسبين للتقارير المالية والفصلية والسنوية الصادرة = عدد التقارير المنجزة / العدد الكلي للمدققين والمحاسبين.	$18 / 33 = 183\%$	نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/15 = 100\%$
17- العدد الكلي للاستثمارات المدققة للعام الحالي = العدد لعينة البحث / العدد لشريك المقارن.	$71 / 905 = 1275\%$	نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/15 = 100\%$
18- العدد الكلي للعقود المدققة للعام الحالي = العدد لعينة البحث / العدد لشريك المقارن.	$112 / 207 = 54\% \times 15 = 8$	نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/8 = 53\%$
19- نسبة عدد الشهادات المزورة (الصادرة من خارج الوزارة) المكتشفة من قبل المكتب = عدد الشهادات المزورة (الصادرة من خارج الوزارة) المكتشفة / العدد الكلي للشهادات (الصادرة من خارج الوزارة).	$97\% / 004\% = 2425\%$	نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/15 = 100\%$
20- عدد الإستانات المعدة والمتابعة من قبل المكتب لمتابعة جريمة الرشوة = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.	$18 / 9 = 50\% \times 15 = 8$	نسبتها للنقاط المستهدفة: $15/8 = 53\%$
مجموع نقاط محور العمليات الداخلية 271		
رابعاً محور التعلم والنمو:		
1- عدد البرامج المعتمدة والمعدة من قبل المكتب = العدد لعينة البحث	11	نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/20 = 100\%$



20 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/20 = 100\%$	220 %	2- نسبة التطور (نمو) البرامج المعتمدة والمعدة من قبل المكتب عدد البرامج المعتمدة والمعدة من قبل المكتب للسنة الحالية - عدد البرامج المعتمدة والمعدة من قبل المكتب للسنة السابقة.
5 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/5 = 25\%$	$50 / 12 = 24\% \times 20 = 5$	3- عدد الدورات التطويرية المقامة (داخل العراق) للسنة الحالية = العدد لعينة البحث/العدد للشريك المقارن
7 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/7 = 35\%$	$7 = 20 \times 35\%$	4- نسبة المشاركين بالدورات التطويرية المقامة (داخل العراق) للسنة الحالية = عدد المشاركين / العدد الكلي للعاملين
4 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/4 = 20\%$	$58 / 11 = 19\% \times 20 = 4$	5- عدد المشاركين بالدورات التطويرية المقامة (خارج العراق) للسنة الحالية = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن
6 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/6 = 30\%$	$6 = 20 \times 28\%$	6- نسبة المشاركين بالدورات التطويرية المقامة (خارج العراق) للسنة الحالية = عدد المشاركين / العدد الكلي للعاملين
13 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/13 = 65\%$	$20 / 13 = 65\% \times 20 = 13$	7- عدد ورش العمل المقامة من قبل المكتب = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
5 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/5 = 75\%$	$3219 / 784 = 24\% \times 20 = 5$	8- عدد المشاركين في ورش العمل = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
- نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/0 = 0\%$	لا توجد بحوث	9- عدد البحوث والدراسات والمقالات المعدة أو المترجمة من قبل منتسبي المكتب = العدد لعينة البحث.
20 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20/20 = 100\%$	$20 = 20 \times 1 = 10 / 10$	10- عدد الحواسيب المربوطة بشبكة المعلومات (الإنترنت) = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
مجموع نقاط محور التعلم والنمو 100		
محور البيئة الداخلية (الموارد البشرية):		خامسا



14 نسبتها للنقاط المستهدفة: $70\% = 20/14$	$14 = 20 \times 71\%$	1- نسبة الملاك المشغول فعلا الى الملاك المصادق عليه = المشغول فعلا / الملاك المصادق عليه	
2 نسبتها للنقاط المستهدفة: $10\% = 20/2$	$2 = 20 \times 11\%$	2-نسبة القانونيين الى الملاك الفعلي= عدد القانونيين /العدد الكلي للعاملين.	
2 نسبتها للنقاط المستهدفة: $10\% = 20/2$	$2 = 20 \times 12\%$	3- نسبة المدققين الى الملاك الفعلي = عدد المدققين /العدد الكلي للعاملين.	
2 نسبتها للنقاط المستهدفة: $10\% = 20/2$	$2 = 20 \times 11\%$	4-نسبة المحاسبين الى الملاك الفعلي = عدد المحاسبين/ العدد الكلي للعاملين.	
3 نسبتها للنقاط المستهدفة: $15\% = 20/3$	$3 = 20 \times 13\%$	5- نسبة حملة الشهادات الدراسية العليا = عدد حملة الشهادات الدراسية العليا /العدد الكلي للعاملين.	
2 نسبتها للنقاط المستهدفة: $10\% = 20/2$	$2 = 20 \times 12\%$	6-نسبة المتفرغين للحصول على شهادة دراسية أعلى = عدد المتفرغين للحصول على شهادة دراسية أعلى للعام الحالي /العدد الكلي للعاملين.	
20 نسبتها للنقاط المستهدفة: $100\% = 20/20$	66مليون دينار	7- إجمالي المبالغ المصروفة على شكل مكافآت تشجيعية للعاملين للعام الحالي = المبلغ لعينة البحث.	
20 نسبتها للنقاط المستهدفة: $100\% = 20/20$	لم يعاقب أي منتسب	8- نسبة منتسبي المكتب الذين تمت معاقبتهم خلال العام الحالي = عدد المعاقبين /العدد الكلي للمنتسبين.	
4 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20\% = 20/4$	$4 = 20 \times 19\%$	9- نسبة المنتسبين من أصحاب الدرجات الوظيفية المتقدمة (الدرجة الرابعة فما فوق) الى العدد الكلي للعاملين = عدد أصحاب الدرجات الوظيفية المتقدمة (الدرجة الرابعة فما فوق) / العدد الكلي للعاملين.	
20 نسبتها للنقاط المستهدفة: $100\% = 20/20$	لا يوجد	10- معدل دوران العاملين=عدد تاركي العمل / العدد الكلي للعاملين.	



مجموع نقاط محور البيئة الداخلية (الموارد البشرية) 89		سادسا
محور البيئة الخارجية (المجتمع):		
1 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/1 %10	$1 = 10 \times 3\% = 150 / 5$	1- نسبة عدد العاملين الجدد الذين تم تعيينهم خلال العام الحالي = عدد العاملين الجدد الذين تم تعيينهم خلال العام الحالي للعدد الكلي للعاملين.
2 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/2 %20	2.8 مليون / $12 \text{ مليون} = 23\% \times 10 = 2$	2- إجمالي المبالغ المصروفة لغير العاملين = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
- نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/0 %0	لا يوجد	3- عدد كتب الشكر الممنوحة لغير العاملين = العدد لعينة البحث
10 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/10 %100	$3 / 7 = 23\%$	4- عدد الأجهزة الرقابية والقضائية والتنفيذية التي تم التنسيق معها = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن
- نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/0 %0	لا يوجد	5- عدد الندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية المقامة من قبل المكتب = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
10 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/10 %100	يوجد موقع إلكتروني واحد، وتمت المباشرة بنشر التقارير على الموقع في العام (2010)	6- مدى إنشاء وتشغيل موقع إلكتروني لنشر المعلومات للجمهور على شبكة.
10 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/10 %100	40 كلية أهلية	7- عدد المتابعات لطلبات التأسيس للمؤسسات التعليمية الأهلية = العدد لعينة البحث.
5 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/5 %50	9 جامعات / (18) مديرية عامة $5 = 10 \times 50\%$	8- عدد التشكيلات التي أجريت لها الإستبانة الخاصة بمكافحة الرشوة = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
3 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/3 %30	$3179 / 784 = 25\% \times 10 = 3$	9- عدد المشاركين في ورش العمل (من غير منتسبي المكتب) = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.



مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد التاسع- العدد 26
- الفصل الأول - لسنة 2014

تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

10 نسبتها للنقاط المستهدفة: 10/10=100%	3 مبادرات	10- عدد المبادرات للارتقاء بمستوى التعليم = العدد لعينة البحث.	
مجموع نقاط محور البيئة الخارجية (المجتمع) 51			
المجموع الكلي للنقاط 591			

2- تقويم أداء مكتب المفتش العام في وزارة التربية:

ت	المحاور الرئيسية والمؤشرات الفرعية	أساس القياس	عدد النقاط
أولا	المحور المالي:		
	1- إجمالي المبالغ المصروفة بدون وجه حق المكتشفة من قبل المكتب (بالدينار) للعام الحالي = المبلغ لعينة البحث / المبلغ للشريك المقارن.	1,907 مليون / 1.291 = 148%	20 نسبتها للنقاط المستهدفة: 20/20 = 100%
	2- نسبة المبالغ المصروفة بدون وجه حق المستردة والمكتشفة من قبل المكتب (بالدينار) للعام الحالي = إجمالي المبالغ المصروفة بدون وجه حق المستردة / إجمالي المبالغ المصروفة بدون وجه حق المكتشفة.	29% X 20 = 6	6 نسبتها للنقاط المستهدفة: 20/6 = 30%
	3- إجمالي مبالغ الهدر للمال العام المكتشفة من قبل المكتب (بالدينار) للعام الحالي = المبلغ لعينة البحث.	لا يوجد	- نسبتها للنقاط المستهدفة: 0%
	4- نسبة مبالغ الهدر للمال العام المستردة والمكتشفة من قبل المكتب (بالدينار) للعام الحالي = إجمالي مبالغ الهدر للمال العام المستردة / إجمالي مبالغ الهدر للمال العام المكتشفة.	لا يوجد	- نسبتها للنقاط المستهدفة: 0%
	5- نسبة تنفيذ الموازنة للعام الحالي = المصروفات الفعلية (بالدينار) / التخصيصات السنوية (بالدينار).	79% X 20 = 16	16 نسبتها للنقاط المستهدفة: 20/16 = 80%
مجموع نقاط المحور المالي 42			
ثانيا	محور الزبون :		



16 نسبتها للنقاط المستهدفة: $80\% = 20/16$	$81\% = 20 \times 16$	1- نسبة الشكاوى المنجزة = عدد الشكاوى المنجزة / العدد الكلي للشكاوى.
- نسبتها للنقاط المستهدفة: 0%	لا يوجد	2- نسبة الشكاوى المنجزة والمغلقة = عدد الشكاوى المنجزة والمغلقة / العدد الكلي للشكاوى.
1 نسبتها للنقاط المستهدفة: $5\% = 20/1$	$3\% = 20 \times 1$	3- نسبة الشكاوى المحالة للنزاهة = عدد الشكاوى المنجزة والمحالة للنزاهة / العدد الكلي للشكاوى.
4 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20\% = 20/4$	$21\% = 20 \times 4$	4- نسبة الشكاوى قيد متابعة التوصيات = عدد الشكاوى المنجزة وقيد المتابعة / العدد الكلي للشكاوى.
2 نسبتها للنقاط المستهدفة: $10\% = 20/2$	$8\% = 20 \times 2$	5- نسبة التطور (النمو) للشكاوى المنجزة = نسبة الشكاوى المنجزة للسنة الحالية نسبة الشكاوى المنجزة للسنة السابقة.
محور العمليات الداخلية:		
3 نسبتها للنقاط المستهدفة: $20\% = 15/3$	$20\% = 15 \times 3$	1 - نسبة تنفيذ الخطة لقسم التفتيش = عدد الزيارات التفتيشية المنفذة للعام الحالي / عدد الزيارات التفتيشية المحددة وفق الخطة السنوية.
11 نسبتها للنقاط المستهدفة: $73\% = 15/11$	$74\% = 15 \times 11$	2- نسبة تنفيذ الخطة لقسم التحقيق = عدد المحاور التحقيقية المنفذة للعام الحالي / عدد المحاور التحقيقية المحددة وفق الخطة السنوية.
10 نسبتها للنقاط المستهدفة: $67\% = 15/10$	$63\% = 15 \times 10$	3- نسبة تنفيذ الخطة لقسم التدقيق = عدد الدوائر التي تم تدقيقها للعام الحالي / عدد الدوائر المحدد تدقيقها وفق الخطة السنوية.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $100\% = 15/15$	120%	4- نسبة تنفيذ الخطة لقسم تقويم الأداء = عدد الدوائر التي تم تقويم أدائها للعام الحالي / عدد الدوائر المحدد وفق الخطة.



13 نسبتها للنقاط المستهدفة: $87 = 15/13\%$	$13 = 15 \times 84\%$	5- نسبة تنفيذ الخطة لقسم العقود = عدد العقود المدققة للعام الحالي / عدد العقود المحدد تدقيقها وفق الخطة السوية.
10 نسبتها للنقاط المستهدفة: $67 = 15/10\%$	$= 2739 / 1713$ $10 = 15 \times 63\%$	6- العدد الكلي الشهادات والوثائق المزورة المكتشفة للعام الحالي = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
13 نسبتها للنقاط المستهدفة: $87 = 15/13\%$	$13 = 15 \times 89\%$	7- نسبة تطور (نمو) اكتشاف التزوير = نسبة اكتشاف التزوير للسنة الحالية - نسبة اكتشاف التزوير للسنة السابقة.
9 نسبتها للنقاط المستهدفة: $60 = 15/9\%$	$= 477 / 298$ $9 = 15 \times 62\%$	8- عدد اللجان التحقيقية المنجزة والمحالة الى الجهات المختصة للعام الحالي = العدد لعينة البحث / العدد لشريك المقارن.
2 نسبتها للنقاط المستهدفة: $13 = 15/2\%$	$2 = 15 \times 10\%$	9- نسبة الزيارات التفتيشية المنفذة الى عدد تشكيلات الوزارة للعام الحالي = عدد الزيارات التفتيشية المنفذة / عدد تشكيلات الوزارة.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $100 = 15/15\%$	$15 = 15 \times 1 = 7 / 7$	10- عدد الزيارات التفتيشية للمخازن والمستودعات للعام الحالي = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
5 نسبتها للنقاط المستهدفة: $33 = 15/5\%$	$= 40 / 12$ $5 = 15 \times 3\%$	11- عدد تقارير تقويم الأداء للدوائر الخاضعة للرقابة للعام الحالي = العدد لعينة البحث / العدد لشريك المقارن.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: $100 = 15/15\%$	300%	12- نسبة نمو تقارير تقويم الأداء للدوائر الخاضعة للرقابة = نسبة تقارير تقويم الأداء للسنة الحالية- نسبة تقارير تقويم الأداء للسنة السابقة.
11 نسبتها للنقاط المستهدفة: $73 = 15/11\%$	$= 15 \times 75\% = 4 / 3$ 11	13- عدد المعايير والمؤشرات المعدة من قبل المكتب في تقويم أداء الدوائر الخاضعة للرقابة = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
11 نسبتها للنقاط المستهدفة: $73 = 15/11\%$	$15 \times 70\% = 33 / 23$ 11 =	14- العدد الكلي للتقارير الصادرة المالية والفصلية والسوية للعام الحالي = العدد لعينة البحث / العدد لشريك المقارن.



- نسبتها للنقاط المستهدفة: %0	تدني بنسبة (21%)	15- نسبة التطور (النمو) التقارير المالية والفصلية والسنوية الصادرة = عدد التقارير الصادرة للسنة الحالية - عدد التقارير الصادرة للسنة السابقة.
8 نسبتها للنقاط المستهدفة: %53 = 15/8	$15 \times 55\% = 33 / 18$ 8 =	16- إنتاجية المدققين والمحاسبين للتقارير المالية والفصلية والسنوية الصادرة = عدد التقارير المنجزة / العدد الكلي للمدققين والمحاسبين.
1 نسبتها للنقاط المستهدفة: %6 = 15/1	$15 \times 8\% = 905 / 71$ 1 =	17- العدد الكلي للاستثمارات المدققة للعام الحالي = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: %100 = 15/15	$185 = 112 / 207$	18- العدد الكلي للعقود المدققة للعام الحالي = العدد لعينة البحث / العدد لشريك المقارن.
1 نسبتها للنقاط المستهدفة: %6 = 15/1	$1 = 97\% / 004\%$	19- نسبة عدد الشهادات المزورة (الصادرة من خارج الوزارة) المكتشفة من قبل المكتب = عدد الشهادات المزورة (الصادرة من خارج الوزارة) المكتشفة / العدد الكلي للشهادات (الصادرة من خارج الوزارة).
15 نسبتها للنقاط المستهدفة: %100 = 15/15	$200 = 9 / 18$	20- عدد الإستانانات المعدة والمتابعة من قبل المكتب لمتابعة جريمة الرشوة = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
مجموع نقاط محور العمليات الداخلية 183		
رابعاً محور التعلم والنمو:		
- نسبتها للنقاط المستهدفة: %0=20/0	لا توجد برامج معدة من قبل المكتب حسب تقرير (2010)	1- عدد البرامج المعتمدة والمعدة من قبل المكتب = العدد لعينة البحث.
- نسبتها للنقاط المستهدفة: %0	لا توجد برامج معدة من قبل المكتب حسب تقارير عامي (2009 - 2010)	2- نسبة التطور (نمو) البرامج المعتمدة والمعدة من قبل المكتب عدد البرامج المعتمدة والمعدة من قبل المكتب للسنة الحالية - عدد البرامج المعتمدة والمعدة من قبل المكتب للسنة السابقة.



20 نسبتها للنقاط المستهدفة: % 100 = 20/20	% 417 = 12 / 50	3- عدد الدورات التطويرية المقامة (داخل العراق) للسنة الحالية = العدد لعينة البحث/العدد للشريك المقارن.
17 نسبتها للنقاط المستهدفة: % 85 = 20/17	17 = 20X % 82	4-نسبة المشاركين بالدورات التطويرية المقامة (داخل العراق) للسنة الحالية = عدد المشاركين /العدد الكلي للعاملين.
20 نسبتها للنقاط المستهدفة: % 100 = 20/20	% 527 = 11 / 58	5- عدد المشاركين بالدورات التطويرية المقامة (خارج العراق) للسنة الحالية = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
5 نسبتها للنقاط المستهدفة: % 25 = 20/5	5 = 20X % 24	6- نسبة المشاركين بالدورات التطويرية المقامة (خارج العراق) للسنة الحالية = عدد المشاركين /العدد الكلي للعاملين.
20 نسبتها للنقاط المستهدفة: % 100 = 20/20	% 154 = 13 / 20	7- عدد ورش العمل المقامة من قبل المكتب = العدد لعينة البحث / العدد لشريك المقارن.
20 نسبتها للنقاط المستهدفة: % 100 = 20/20	% 411 = 784 / 3219	8- عدد المشاركين في ورش العمل = العدد لعينة البحث/العدد للشريك المقارن.
20 نسبتها للنقاط المستهدفة: % 100 = 20/20	9	9- عدد البحوث والدراسات والمقالات المعدة أو المترجمة من قبل منتسبي المكتب = العدد لعينة البحث.
20 نسبتها للنقاط المستهدفة: % 100 = 20/20	20 = 20 X 1 = 10/10	10- عدد الحواسيب المربوطة بشبكة المعلومات (الإنترنت) = العدد لعينة البحث /العدد للشريك المقارن.

مجموع نقاط محور التعلم والنمو 142

خامسا		محور البيئة الداخلية (الموارد البشرية):
20 نسبتها للنقاط المستهدفة: % 100 = 20/20	% 100	1- نسبة الملاك المشغول فعلا الى الملاك المصادق عليه = الملاك المشغول فعلا / الملاك المصادق عليه



6 نسبتها للنقاط المستهدفة: =20/6 %30	6 =20X %28	2-نسبة القانونيين الى الملاك الفعلي= عدد القانونيين /العدد الكلي للعاملين	
1 نسبتها للنقاط المستهدفة: =20/1 %5	1 =20X %013	3- نسبة المدققين الى الملاك الفعلي= عدد المدققين /العدد الكلي للعاملين	
3 نسبتها للنقاط المستهدفة: =20/3 %15	3 =20X %17	4-نسبة المحاسبين الى الملاك الفعلي= عدد المحاسبين/ العدد الكلي للعاملين.	
1 نسبتها للنقاط المستهدفة: =20/1 %5	1 =20X %020	5- نسبة حملة الشهادات الدراسية العليا = عدد حملة الشهادات الدراسية العليا / العدد الكلي للعاملين.	
1 نسبتها للنقاط المستهدفة: =20/1 %5	1 =20X %013	6-نسبة المتفرغين للحصول على شهادة دراسية أعلى= عدد المتفرغين للحصول على شهادة دراسية أعلى للعام الحالي / العدد الكلي للعاملين.	
- نسبتها للنقاط المستهدفة: %0	لا توجد	7- إجمالي المبالغ المصروفة على شكل مكافآت تشجيعية للعاملين للعام الحالي.	
18 نسبتها للنقاط المستهدفة: =20/18 %90	10% معاقبين %100-%10= %90 18=20X %90	8- نسبة منتسبي المكتب الذين تمت معاقبتهم خلال العام الحالي= عدد المعاقبين /العدد الكلي للمنتسبين.	
1 نسبتها للنقاط المستهدفة: =20/1 %5	1 =20 X%3	9- نسبة المنتسبين من أصحاب الدرجات الوظيفية المتقدمة (الدرجة الرابعة فما فوق) الى العدد الكلي للعاملين = عدد أصحاب الدرجات الوظيفية المتقدمة (الدرجة الرابعة فما فوق) / العدد الكلي للعاملين.	
20 نسبتها للنقاط المستهدفة: =20/20 %100	لا يوجد تاركي عمل	10- معدل دوران العاملين = عدد تاركي العمل / العدد الكلي للعاملين.	
71			مجموع نقاط محور البيئة الداخلية(الموارد البشرية)
			سادسا
			محور البيئة الخارجية(المجتمع):



10 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/10 % 100	$150 / 5 = 3000\%$	1- نسبة عدد العاملين الجدد الذين تم تعيينهم خلال العام الحالي = عدد العاملين الجدد الذين تم تعيينهم خلال العام الحالي للعام الحالي / العدد الكلي للعاملين.
10 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/10 % 100	12 مليون / 2.8 مليون = 429%	2- إجمالي المبالغ المصروفة على شكل مكافآت لغير العاملين = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
10 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/10 % 100	52 كتاب شكر	3- عدد كتب الشكر الممنوحة لغير العاملين = العدد لعينة البحث.
4 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/4 % 40	$43\% = 7 / 3 \times 10 = 4$	4- عدد الأجهزة الرقابية والقضائية والتنفيذية التي تم التنسيق معها = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
10 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/10 % 100	مؤتمر واحد بعنوان تفعيل دور الإعلام التربوي في نشر ثقافة النزاهة والشفافية.	5- عدد الندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية المقامة من قبل المكتب = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن
- نسبتها للنقاط المستهدفة: % 0	لا يوجد موقع إلكتروني ويتم الاستعانة بهيئة النزاهة في نشر التقارير	6- مدى إنشاء وتشغيل موقع إلكتروني لنشر المعلومات للجمهور على شبكة الإنترنت = يقارن مع الشريك.
- نسبتها للنقاط المستهدفة: % 0	توجد دراسة عن المدارس الأهلية ولكنها مؤجلة الى العام (2011)	7- عدد المتابعات لطلبات التأسيس للمؤسسات التعليمية الأهلية = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
10 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/10 % 100	18 مديرية عامة / 9 جامعات = 200%	8- عدد التشكيلات التي أجريت لها الاستبانة الخاصة بمكافحة الرشوة = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
10 نسبتها للنقاط المستهدفة: =10/10 % 100	3179 / 784 = 400%	9- عدد المشاركين في ورش العمل (من غير منتسبي المكتب) = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.
- نسبتها للنقاط المستهدفة: % 0	لا توجد مبادرات مقدمة من قبل المكتب حسب تقرير (2010)	10- عدد المبادرات للارتقاء بمستوى التعليم = العدد لعينة البحث / العدد للشريك المقارن.



مجموع نقاط محور البيئة الخارجية (المجتمع) 64			
525		المجموع الكلي للنقاط	

من تفاصيل الجدولين السابقين يتضح افضلية واضحة لمكتب المفتش العام في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على مكتب المفتش العام في وزارة التربية وان جوانب التفضيل في اداء مكتب المفتش العام في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استناداً الى المقارنة المرجعية مؤشرة بشكل واضح في الجدول الاول من الجانب العملي، كما ان جوانب الضعف في اداء مكتب المفتش العام في وزارة التربية مؤشرة في الجدول الثاني من الجانب العملي يدعمها عدد النقاط التي حصل عليها في كل محور من محاور المقارنة المرجعية لتقويم الاداء الستراتيجي لكل من المكتبين.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

1- الاستنتاجات:

توصل إليها الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات، بالاستناد الى أفرزته نتائج تحليل الجانب

الميداني للبحث وهي:

1 - يساعدا التكامل والترابط بين المقاييس المركبة للتحليل الإستراتيجي المتمثلة ب بطاقة الأداء المتوازن من جهة والمقارنة المرجعية من جهة أخرى على تعزيز دور تقويم الأداء الإستراتيجي في المنظمات الخدمية وعلى وجه الخصوص (الأجهزة الرقابية) من خلال الاستفادة من نماذج بطاقة الأداء المتوازن وأسلوب المقارنة المرجعية والخروج من نطاق الضيق للمقارنات الداخلية وإكمالها بالمقارنات الخارجية لغرض الحكم على نتائجها لأداء بصورة أكثر موضوعية ووضوح.

2 - أظهرت نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ذات المحاور الستة في ميدان التطبيق تفوق مكتب المفتش العام في

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال تحقيقه نقاط تقويمية تبلغ مجموعها (591) نقطة من مجموع

على (1000) نقطة على مكتب المفتش العام في وزارة التربية الذي حقق نقاط تقويمية تبلغ مجموعها

(525) نقطة من مجموع (1000) نقطة على الرغم من أن نسبة المجموع الكلي لمنتسبي مكتب

المفتش العام في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تشكل 35% من المجموع الكلي لمنتسبي

مكتب المفتش العام في وزارة التربية، فضلا عن أن عدد التشكيلات الخاضعة لرقابة مكتب

المفتش العام في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يفوق عدد التشكيلات الخاضعة لرقابة مكتب

المفتش العام في وزارة التربية إلا أن أداء هكان أفضل من أداء مكتب المفتش العام في وزارة

التربية، مما يدل على وجود ضعف في أداء مكتب المفتش العام في

وزارة التربية يحتاج الى تقويمه بأسرع وقت ممكن، كما أن مكتب المفتش العام في وزارة التعليم العالي والبحث



العلمي عانياً أيضاً من ضعف أداءها بالرغم من تفوقه على مكتب المفتش العام في وزارة التربية بسبب تواضع عقاظه في محور الزبون ، فضلاً عن تدنيها عن مكتب المفتش العام في وزارة التربية في محوري التعلم والنمو ، والبيئة الخارجية (المجتمع) .
٣ - من خلال تقويم أداء مكاتب المفتشين العموميين (عينّة البحث) نجد أنّها أسهمت في تحقيق الأتي :-

أ - مكافحة الفساد المالي والإداري وظاهرة الرشوة وبتقدير (مقبول) وفقاً لمقياس درجات النجاح المعتمد من قبل الجامعات على الرغم من ضعف الإمكانيات المادية وقلة الموارد البشرية وعدم امتلاك معظم العاملين في تلك المكاتب (عينّة البحث) للمهارات والخبرات الكافية بسبب حداثة تعيينهم، مما يتطلب تقديم الدعم لتلك المكاتب من قبل الأجهزة الحكومية كافة، لاسيما وأنّ محاربة مثل هذه الجرائم يحتاج الى تضافر جهود أجهزة رقابية عدة، ولا يقتصر على جهة رقابية واحدة.

ب - توعية وتثقيف منتسبي الوزارة والتشكيلات التابعة لها من خلال البرامج المعدة للتوعية والتثقيف في شتى المجالات المالية والإدارية والقانونية.

٤ - أما النواحي السلبية فهي :-

أ - عدم وجود ما يشير الى قيام مكاتب المفتشين العموميين (عينّة البحث) بتقويم ودراسة أنظمة الرقابة الداخلية للدوائر الخاضعة للرقابة ضمن التقارير السنوية ، لاسيما وأنّ وصول المدقق الى تقدير سليم للمخاطر الرقابية يعتمد على فهم ودراسة عناصر الرقابة الداخلية وعلى درجة الالتزام بها واستمرارية تطبيقها ونتائج اختباراتها ، فضلاً عن التأثير الواضح للمخاطر على جودة الأداء المهني ، إذ أكدت الهيئات والجمعيات المهنية ضرورة أخذها بعين الاعتبار عند أداء مهام العملية التدقيقية .

ب - وجود ضعف في الجوانب الفنية والمالية لدى مكاتب المفتشين العموميين (عينّة البحث) مما يتطلب توافر موارد مالية وبشرية يتم من خلالها تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم.

٥ - عدم وجود مرجعية علمية ومهنية لمكاتب المفتشين العموميين تأخذ على عاتقها إصدار التعليمات والإرشادات التي تساعد على توحيد الإجراءات وتنظيم وتطوير العمل الرقابي، واللجوء إليها عند ظهور مشكلة فنية أو مالية تتطلب أبداع رأي معين أو تقديم النصح والإرشاد والمشورة لهذه المكاتب في المجالات الفنية والمالية، باستثناء مكتب منسق مجلس دولة رئيس الوزراء الذي يقوم بتنسيق أعمال المكاتب مع الجهات العليا لحل بعض المشاكل والمعوقات التي تتعلق بعمل المكاتب ، فضلاً عن التنسيق مع هيئة النزاهة في مجال التحقيقات.

2- التوصيات:



في إطار ما ورد من استنتاجات، خُصّ البحث الى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في رفع أداء مكاتب المفتشين العموميين:

- ١ - ضرورة عقد دورات توعوية شاملة تعكس للعاملين في مكاتب المفتشين العموميين ماهية المقارنة المرجعية وأهميتها، فضلاً عن الخطوات والمراحل التي تتضمنها سعيًا للوصول إلى ألقنا عالين بدورها في تحسين أداء تلك المكاتب.
- ٢ - الدعوة إلى البناء السليم لأسس تقويم الأداء الإستراتيجي في مكاتب المفتشين العموميين بالاعتماد على تطبيق التقنيات الحديثة ومنها (بطاقة الأداء المتوازن ذات ال محاور الستة والمقارنة المرجعية) بالشكل الذي يظهر مدى توافق وانسجام الأهداف الرئيسية والفرعية المرسومة مع إستراتيجية المكتب التيتبناها في ظل التطورات والتغيرات السريعة في البيئة العراقية من النواحي المالية والاقتصادية بهدف تفعيل الدور المهم والحيوي لتلك المكاتب باعتبارها أحد المصدات المهمة في المنظومة الرقابية .
- ٣ - تشجيع مكاتب المفتشين العموميين والأجهزة الرقابية الأخرى على المشاركة في تبادل بيانات ونتائج المقارنة المرجعية داخل العراق ومقارنتها مع الأجهزة الرقابية العربية المتطورة في المجال الرقابي (كالجهاز المركزي للتفتيش اللبناني) وتيسير الزيارات المتبادلة في هذا الجانب .
- ٤ - ينبغي العمل على تحديد الحلقات الضعيفة في أداء المكاتب والعمليات التي تحتاج إلى التحسين قبل إجراء المقارنة المرجعية .
- ٥ - إنشاء قسم في ديوان الرقابة المالية متخصص للمقارنة المرجعية يتولى عملية تقويم أداء مكاتب المفتشين العموميين والبدء بتحديد نقاط الضعف أولاً، ومن ثم يمكن تمييز وتحديد أخدم كاتب المفتشين العموميين المتميزين كخطوة أولى من أجل مقارنة ممارسات وأساليبها لأداء لنفس العمليات في المكاتب الأخرى وتشخيص وتحديد الفجوات والممارسات والأساليب الجديدة للتحسينات ، ومن ثم إجراء المقارنة مع مكاتب عالمية، فضلاً عن تقديم المساعدة الفنية والمشورة والمعلومات الضرورية للمكاتب بهدف تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح .
- ٦ - ضرورة التنسيق مع ديوان الرقابة المالية في المجال الرقابي نظراً لما يمتلكه الديوان من خبرة وبرامج في هذا المجال لاسيما برنامجاً للتدقيق المتقاطع الذي أثبت فاعليته في كشف العديد من المخالفات المتمثلة بتقاضي أكثر من راتب في آن واحد واعتماد البرنامج كأنموذج ، فضلاً عن المشاركة في تبادل المعلومات مع الأجهزة الرقابية العربية والأجنبية والمنظمات المهنية الدولية.
- ٧ - ضرورة التنسيق مع أقسام ووحدات الرقابة والتدقيق الداخلي والمتابعة الجدية للتقارير الشهرية التي تزودهم بها تلك الأقسام والوحدات شهرياً بموجب التعليمات النافذة للاستفادة من الخبرة والمعرفة التي يمتلكونها حول طبيعة عمل ونشاط الدوائر الخاضعة لرقابة مكاتب المفتشين العموميين كون المدققين الداخليين يقضون كل وقت العمل داخل تلك الدوائر محل التدقيق، بغية رفع كفاءة وفاعلية مكاتب المفتشين العموميين وتحقيق الهدف الذي من أجله تم استحداث تلك المكاتب.



- ٨ - رفد مكاتب المفتشين العموميين بالملاكات العلمية من حملة الشهادات العليا ، فضلا عن الملاكات الكفوءة من أصحاب الخبرة والتدريب العالي في المجالات المحاسبية والقانونية للنهوض بأداء المكاتب.
- ٩ - ضرورة زيادة عدد الفروع التابعة لمكاتب المفتشين العموميين ودعمها بالملاكات المؤهلة من أجل تفعيل الدور الرقابي في المحافظات وعدم الاكتفاء بالتركيز على مراكز الوزارات وتشكيلاتها المتواجدة في بغداد فقط.
- ١٠ - ضرورة الإسراع في إصدار قانون خاص بالمفتشين العموميين كبدل عن الأمر (57) لسنة (2004)، لاسيما بعد صدور قانون هيئة النزاهة رقم (30) لسنة (2011)، من أجل توضيح مهام واجبات وصلاحيات مكاتب المفتشين العموميين لممارسة الرقابة والتفتيش في مؤسسات الدولة وتقوية الأداء المؤسسي من أجل الحفاظ على المال العام.

المصادر:

- 1- الغبان، نائير صبري وحسين،
نادية شاكر، التكامليين تقنيي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم أداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، ادية، بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، بغداد -2009- (ص:9) .
- 2- Kaplan , R.S. & Norton , D.P. , "Putting The Balanced Scorecard To Work . Harvard Business" Review , Sept-Oct, (1993),P:134.
- 3- غانم ، فتح الله ، بطاقة التصويب المتوازنة واستراتيجية أسفلا لياً على : كأداء لتحسنا لأداء، جامعة القدس المفتوحة- فلسطين، بحث منشور على شبكة المعلومات الدولية -2009، (ص:5).
- 4- العناتي، رضوان محمد، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا - 2004 ، (ص:7).
- 5- عبداللطيف، حنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازنة، بحث منشور في مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (28) ، العدد (1) -2004، (ص:28).
- 6- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، الأداء الإستراتيجي المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثامن عشر (التعليم العالي الخاص في مصر والعالم العربي - الواقع والمستقبل)، المنعقد في كلية التجارة - جامعة المنصورة، الفترة من 10-11 نوفمبر 2008، (ص:5).



- 7- التقرير السنوي عن أعمال المفتش العام لمنظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة لسنة (2008)، المقدم الى اللجنة المالية لغرض مناقشته في اجتماع روما عام (2009).
- 8- مؤشرات تقويم أداء المفتشين العموميين، ديوان الرقابة المالية، جمهورية العراق (2008) .
- 9- الغبان، ثائر صبري وحسين،
نادية شاكر، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الإستراتيجي في الوحدة الاقتصادية، بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، بغداد -2009
(ص:14) .
- 10- Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. (1995). "Production & Operations Management: Focusing On Quality & Competitiveness". Prentice-Hall, USA,P:215.
- 11- Evans, James R.(1997). Production/Operations Management: Quality, Performance & Value (5thed.). West Publishing, USA,P:488.
- 12- Brillman Jean, "Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance", 2eme tirage, d'organisation, Paris,(1998),P:234.
- 13- الخطيب، سمير كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي، دراسة حالة مع أنموذج مقترح، الشركة العامة للأصباغ الحديثة، الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه ، بغداد - 2002،(ص:32).
- 14- Hilton, Ronald W., "Managerial Accounting;Creating Value In A dynamic Business Environment ",McGraw – Hill Companies, Inc,1221- 2008),P:249.
- 15- Kreither, Robert, and Angelo, kinicki, organizational Behavior, 6th Ed, Mc Grow Hill,(2004),P:678.
- 16- Neil Jones, "Benchmarking For Competitive Advantage"
Benchmarki Training Article,(2004) P:1.
- 17- آل فيحان ، إيثار عبد الهادي المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، بحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العدد (54) -2005،(ص:8).
- 18- بنيحمدان، فارس محمد وآخرون، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية ، بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخامس والعشرون - 2010،(ص:13).
- 19- الجبوري، عالية عصام، قياس الإبداع باعتماد المقارنة المرجعية، رسالة ماجستير، هيئة التعليم التقني - الكلية التقنية الإدارية، بغداد - 2009،(ص:32).