

دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران

د / ثناء معوض على ابوشحاته *

(* د. / ثناء معوض على ابوشحاته : استاذ مساعد ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد ونظم المعلومات - جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا ، ولها اهتمامات بحثية فى مجال العلوم الانسانية ، وادارة الاعمل ، وادارة الموارد البشرية ، وعلم النفس الادارى ، وادارة اللوجستيات وسلاسل الامداد

Email : nasserassi7@gmail.com

المستخلص

اختبرت الدراسة دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي، حيث تم تقسيم القياس المقارن إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: التخطيط، والتحليل، والتكامل، والتنفيذ؛ كما قامت الباحثة بتقسيم الأداء المؤسسي إلى أربعة أبعاد أساسية وهي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم؛ وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالتركيز على مجتمع الدراسة المتمثل في الشركة القابضة لمصر للطيران وذلك بإتباع أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية؛ وقد بلغ حجم العينة (٣٦١) مفردة، وإستخدام قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات الاولية، التي تم تحليلها بالإستعانة ببرنامج (SPSS-Version25).

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثير إيجابي جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن على تحسين الأداء المؤسسي، وقد توصلت الدراسة أيضاً لعدة توصيات وهي:

- تطوير الثقافة التنظيمية للعاملين بالشركة القابضة لمصر للطيران من أجل الحصول على دعمهم وتأييدهم للقياس المقارن.

- توفير نظام فعال للمكافآت والحوافز لتشجيع العاملين على التميز.

- وضع خطط واستراتيجيات بديلة تحسباً لوقوع خلل في الخطة الاستراتيجية الأساسية.

- إجراء إستطلاعات دورية متتالية للتعرف على رغبات وإحتياجات العملاء المستقبلية والعمل

على تلبيةها لضمان ولائهم.

الكلمات الدالة: القياس المقارن، التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ، الأداء المؤسسي، المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم، التميز المؤسسي، الشركة القابضة لمصر للطيران.

Abstract

The study examined the role of Benchmarking in improving Organizational performance. Benchmarking is consisting of four basic dimensions: planning, analysis, integration, and implementation. The researcher also divided organizational performance into four basic dimensions: the financial axis, the customers' axis, the internal operations axis, the growth and learning axis; The study followed the descriptive-analytical approach, focusing on population of the holding company for EgyptAir, by following the stratified random sampling method; The sample size was (361) employee, and the questionnaire was used as a tool to collect the primary data, which were analyzed using the (SPSS.25) program. The results, there is a positive, substantial, statistically significant impact of the Benchmarking on improving organizational performance. The study also reached several recommendations, which are:

- Developing the corporate culture of the employees of the holding company for EgyptAir in order to obtain their support and endorsement for Benchmarking.
- Providing an effective system of rewards and incentives to encourage employees.
- Develop alternative plans and strategies in anticipation of a defect in the basic strategic plan.
- Conducting successive periodic surveys to identify the desires and needs of future customers and meet them to ensure their loyalty.

Keywords: BenchMarketing, planning, analysis, integration, implementation, organizational performance, financial axis, customers axis, internal operations axis, growth and learning axis, Organizational excellence, EgyptAir Holding Company.

مقدمة

تبدلت الأفكار الإقتصادية خلال العقود الأخيرة حيث نجحت القطاعات الخدمية في إحتلال الصدارة بعد أن كانت تقبع في المرتبة الثالثة خلف القطاع الزراعي والصناعي في الاقتصاد العالمي، وقد تأتي ذلك نتيجة لثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات نظراً لكونها تتسم بالديناميكية والنمو المتسارع وترتبط بعلاقات متشابكة مع القطاعات الأخرى في المراحل الإنتاجية المختلفة مما يؤكد أهميتها.

كما شهدت جمهورية مصر العربية منذ عقد التسعينات من القرن العشرين والسنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين العديد من التحديات والتغيرات الإجتماعية؛ حيث شهدت إرتفاعاً في مستوى الوعي والمستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع وتنوع احتياجاتهم؛ وهو ما أدى إلى تنامي الطلب على الخدمات والمرافق العامة.

وأمام هذه التحديات إتجهت الحكومة المصرية إلى إعادة النظر في سياساتها الإدارية، وذلك بهدف تحسين الفعالية وتعزيز القدرات التنظيمية والإدارية وتحسين أداء الأجهزة الحكومية وتدعيمها، حيث تبنت الحكومة المصرية سياسات جديدة للتنمية تتركز على مواجهة تحديات مكافحة الفساد وكفاءة الجهاز الإداري للدولة من خلال تفعيل دور الجهات المسؤولة عن محاربة الفساد، والإفصاح الكامل عن المعلومات المتعلقة بالعمليات الحكومية. وذلك لتحقيق التميز المؤسسي لمؤسسات الدولة.

هذا، ويتميز عالم الأعمال اليوم بتفاوت المؤسسات بين ضعيفة وقوية، كبيرة وأخرى متوسطة وصغيرة، ولكن ما هو قوي اليوم لا يعني أنه ضعيف غداً والعكس كذلك، ولهذا تعمل المؤسسات القوية على الحفاظ على مكانتها، وذلك بالبحث عن المزيد من الفرص؛ في حين تتجه المؤسسات الضعيفة نحو تحسين أدائها ومستوى معارفها وعملياتها، للحصول على بعض المزايا من أجل الإستمرارية في صناعتها، وذلك لأن مختلف المتغيرات المستمرة التي تميز بيئة المؤسسات، كفيلة بإخراج أي مؤسسة لا تواكبها. ولأجل تقادي ذلك قد وُجدت الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تبنتها المؤسسات، ولعل أحدثها ما يسمى بـ (Benchmarking) القياس المقارن، المعايير النموذجية، المقارنة المرجعية، القياس المرجعي، المفاضلة المعيارية، القياس بالغير على الرغم من إختلاف التسميات، إلا انه يوجد إجماع شبه تام على المعنى المقصود منها، وهو التحسين من

خلال التعلّم من الآخرين *Improving by learning from others*. والتي أثبتت فعاليته في تحسين أداء المؤسسات وقيادتها نحو الأهداف المخططة وسد الفجوات.

تعد عملية القياس المقارن من التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المؤسسات كأحد الأدوات لتطوير وتحسين الأداء والوصول إلى الزيادة في مجال الأعمال، وتحقيق رضى العملاء والإستفادة من قدرات العاملين في تحقيق التميز والإبداع؛ ونظرا لما يتسم به منح العمل بالمؤسسات بالتغير المستمر والتطور السريع والمنافسة القوية، وهذا ما زاد من درجة الصعوبة على أي مؤسسة أن تعمل بمفردها دون أن تعرف كيف يعمل الآخرون، ولا يمكن لها أن تتحسن ولا أن تتطور الا من خلال التعاون والإستطلاع على ما يقوم به الآخرون لعرض الإستفادة منهم وتطوير أعمالها. (Lankford, W. M. 2022)

ومن هنا تزايد الاهتمام بالقياس المقارن لقياس وتقييم أداء المؤسسات كألية للتميز ودعم الميزة التنافسية وتحديد نواحي القصور فيها مقارنة مع الآخرين والعمل على معالجتها، اذا تكمن أهميته في مجال الأعمال في كل من مجالي التصنيع أو الخدمات، وكيف يمكن تطبيقها بطريقة ناجحة وهو الأمر الذي وقف عنده كلا من (Zairy, 1992) و (Watson, 1993) في كتاب (Camp, 1989) والذي يقف على خبرات القياس المقارن المكتسبة في العمل لدى شركة Xerox في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أن هذه الأخيرة قد تبنت أداة القياس المقارن من المملكة المتحدة البريطانية، وقليل ما صرح به عن أهميتها ودرجة نجاح تطبيقاتها في المملكة على غرار الولايات المتحدة الأمريكية التي طبقتها على نطاق واسع في مجال الأعمال، ولا يخفى بالعلم أن أول من طبق هذه الإستراتيجية في العمل هم اليابانيون. (Thakkar et al., 2018)

وذلك في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم لجمع المعلومات والأفكار وتقليد الشركات الأمريكية، واعتمدت عليها في إبداع منتجاتها ومبتكراتها في بداية السبعينات. وكان هذا قبل ظهور مصطلح المعايير النموذجية في قاموس الأعمال. وهي تتطوي على مقارنة تشغيل وأداء العملية مع عملية مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف الإستفادة من المقارنة وإدخال التحسينات إلى عمليات المنظمة في طريقة أداء الأعمال. وتتطلق في الأصل من المصطلح الياباني دانتوتسو Dantotsu والذي يعني "الأفضل من الأفضل *The best of the best*"

وقد أنتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة رانك اكزوريكس Rank Xerox، وهي شركة عالمية رائدة في إنتاج آلات تصوير الوثائق، المؤسسة

الأولى التي قامت بتطبيق القياس المقارن كواحدة من أدوات تحسين الجودة، وقد تبلور كتسمية وكأسلوب علمي في أواخر عقد السبعينات. فقد كانت فروع الشركات اليابانية في أمريكا تنتج ماكينات تصوير الوثائق ذات جودة عالية وتبيعتها بسعر أدنى من تكاليف إنتاج مثيلاتها في الولايات المتحدة؛ منذ ذلك الحين بدأت تلك الشركات تنتظر بشكل مباشر في طرق وممارسات وعمليات ومنتجات منافسيهم لاقتباس أفكاراً للتحسين وأن تتفوق عليها، فقامت شركة اكزيروكس بعمل القياس المقارن مع هذه الشركات لمعرفة مواطن الضعف عندها، ومن ثم إجراء التحسينات اللازمة عليها. (Hinton et al., 2000)

يعتبر عصر العولمة والتعامل مع مفرداته واستعياب تقنيته التي فرضت نفسها على مختلف القطاعات المعاصرة، التحدي الأصعب الذي يواجه المنظمات المختلفة، ولذلك تحاول المنظمات تحقيق النجاح في تحسين أدائها المؤسسي Institutional Performance، من خلال عملياتها وأنشطتها، لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز، مما يضمن لها البقاء والنمو في ظل الظروف المتغيرة، ذلك الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن تمتلك رؤية واضحة وبعيدة المدى، والاستعانة بأسلوب التفكير الاستراتيجي، الذي يتجاوز التفكير المستقر، ويتميز بالتفكير المبدع، والمتجدد والنظر المستقبلية، ويعمل على ربط الماضي والحاضر بالمستقبل.

كما أصبح للمعلومات الأثر الأكبر على أداء منظمات الأعمال مما يقتضي التعامل معها بما يلزم من المهارات والمعرفة، وحتى تستطيع المنظمات التقدم والاستمرار، فعلاها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل لها؛ إذ تقوم من وقت لآخر بعمل مسح لبيئتها الخارجية التحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، وتحديد التهديدات من أجل مواجهتها، كما تقوم أيضا بتحليل بيئتها الداخلية من أجل تحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، والكشف عن عناصر الضعف بهدف معالجها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها؛ ويعد الأداء المؤسسي بمثابة انعكاس لتحقيق أهداف طويلة الأجل وأهداف الاستمرار والتكيف والتطور، فأداة المعرفة تعمل على تشجيع عمليات الإبداع في المنظمة.

وفقا لما سبق؛ ونظراً لنتامي الإهتمام بالقياس المقارن، وما له من أثر على الأداء المؤسسي للمنظمات، تختبر الدراسة الحالية دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي، وأختارت الباحثة الشركة القابضة لمصر للطيران كمجال لتطبيق الدراسة.

أولاً: الاطار النظري للدراسة(أ) القياس المقارن (Benchmarking)١- نشأة وتطور القياس المقارن:

اشتق مصطلح القياس المقارن من علم المساحة؛ فالمعنى الأصلي لها Surveying Land where mark أو المركز المعروف، ويعتبر مرجعاً لأخذ المقاييس قياساً عليه، فهذا المصطلح كان يستخدمه المساحون في مسح الأرض، من خلال تحديد علامات أو إشارات Benchmarks، تكون نقاطاً مرجعية أو دلالة معينة Reference Points، لمواضع محددة مسبقاً تقوم استناداً إليها النقاط الأخرى. (Stapenhurst, T. 2009)

يعد القياس المقارن من الادوات التي يمكن استخدامها لتطوير الاعمال وخطوات الانتاج ومعالجة حالات الضعف في المنظمات الصناعية والخدمية، خاصة ان اغلب العوامل التي تحد من تطوير الاعمال بسيطة لكن عملية تشخيصها ليست بتلك السهولة اذا ما وصفت بانها جزء من سياقات العمل اليومي، وهناك دلالات تاريخيه قديمة للقياس المقارن تعود الى اكثر من ٢٥٠٠ عام، واشتهرت بهذا المجال مقولة الجنرال الصيني tzu انه "اذا عرفت نفسك فانك لن تخاف نتائج مائة معركة تدخلها" بمعنى ان حل المشكلات الاعتيادية في الاعمال وادارة معارك الادارة والقدرة على البقاء هي شكل من اشكال الحرب. (Lankford, W. M. 2000)

وتعود الجذور التاريخية للقياس المقارن إلى عام (١٨١٠)، عندما قام الصناعي الإنجليزي (Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية، للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال. كما كانت اليابان أولى البلدان التي طبقت مفهوم القياس المقارن Benchmarking، وذلك عندما بدأ اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية في بداية خمسينيات من القرن الماضي؛ إذ استطاعوا استيعاب ما نقلوه من الغرب، من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة، من مراعاة اختيار ما يناسبهم وموائمتهم مع ظروفهم. وبعد تلك العملية بدأت اليابان في أواخر الستينيات بتطوير مبتكراتها الخاصة، الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في تطبيق سياسة المقارنة حتى يقفوا على مدى التطور لدى البلدان الأخرى المنافسة، ليكونوا أكثر تطوراً ويحتفظوا بالصدارة في الإنتاج الصناعي على وجه الخصوص. (Damelio, R. 2017)

وترجع أولى الإصدارات الموثقة في مجال مقاييس الأداء إلى عام ١٩٣٨، عندما نشرت الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) دراسة ميدانية بشأن مقاييس أداء الخدمات المحلية. وانتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة في هذا المجال في عام ١٩٧٩، استجابة إلى الأزمة التنافسية. (Bogetoft, P. 2013).
وفي منتصف السبعينيات، أصدر المعهد الحضري بالتعاون مع الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) مجلدين حول هذا الموضوع: الأول في عام ١٩٧٤، والثاني في عام ١٩٧٧.
وفي الثمانينيات، اتسع مفهوم مقاييس الأداء، ليشمل أفكارًا ومبادئ: الجودة، ورضا العميل، والإدارة بالأهداف. ولكن في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، تجدد الاهتمام بقياس أداء الحكومة، من خلال الاستفادة من نتائج تطبيق القياس المقارن في مجال القطاع الخاص. (John, L. K., & Eeckhout, L. 2018)

وماسبق، يتضح أن هناك تباين في الآراء حول بدايه تطبيق منهجية القياس المقارن كأسلوب لتحسين الأداء والجودة داخل المنظمات، فالبعض يجد أن اليابان كانت من أوائل الدول التي قامت بتبني مدخل القياس المقارن كأسلوب للعمل داخل منظماتها الصناعية، من جهة أخرى يرى البعض أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت من أوائل الدول المتقدمة التي قامت بتطبيق هذا المدخل عندما قامت شركة General Electric بإجراء القياس المقارن بينها وبين المنظمات الرائدة الأخرى، من أجل تحسين الأداء في العمليات الرئيسية داخل المنظمات التابعة لها.

٢ - مفهوم القياس المقارن:

بما أن مصطلح القياس المقارن حديث نسبيًا في الدراسات الإدارية، فقد اختلف التعابير المطلقة على هذا المفهوم، فالبعض يسميه أداة Tool ولآخر يدعو أسلوب Méthode وفريق ثالث يعتبره طريقة Manner وفريق رابع يعتبره عملية Process ... إلخ. إلا أن هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود أو لفوائده المحققة من تطبيقه. وشهد مفهوم القياس المقارن تعريف عدة وقد قامت الباحثة بعرض وجهات نظر الباحثين المختلفة لمفهوم القياس المقارن في الجدول رقم (١) التالي، وذلك بحسب ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

جدول رقم (١) مفهوم القياس المقارن من وجهة نظر الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث
عملية مقارنة مستمرة للأداء في الشركة مع الشركات الرائدة، التي تمارس نفس نشاطها، بهدف معرفة كيفية تحقيق هذه الشركات لمستويات عالية من الأداء، واستخدام هذه المعلومات في تحسين العمليات وتطوير الأداء في الشركة المنفذة لعملية القياس المقارن، واكتشاف أفكار جديدة للتحسين، ومحاولة تطويره مستقبلاً. ومن الموضوعات التي تتضمنها عملية المقارنة: الاستراتيجيات، المنتجات، البرامج، الخدمات، العمليات التشغيلية، سير العمليات والإجراءات.	(Beyer et al., 2015)
الأسلوب الذي يمكن المنظمة من مقارنة أداؤها بمعايير مناسبة أعلى تساعد على ضمان التحسين المستمر.	(Tasopoulou, K., & Tsiotras, G. 2017)
عملية قياس العمليات الإنتاجية ومقارنتها مع نفس العمليات في نفس المنظمة او في منظمات أخرى، لغرض تحسين العمليات والمنتجات في المنظمة. والهدف من القياس المقارن هو تحسين العمليات والمنتجات لتلبية احتياجات ورغبات المستهلك بشكل أفضل. ان ربط العمليات في المنظمة باحتياجات ومتطلبات المستهلك حيوي جداً لفعالية القياس المقارن.	(Olawumi, T.O. and Chan, D.W.M. 2019)
السعي للفهم الأفضل لكيفية انجاز المنظمات الرائدة لأنشطتها والمقارنة معها بنية تحسين الأداء الحالي للمنظمة.	(Kiela et al., 2021)
عملية تحديد المقاييس الكمية والنوعية التي يمكن بها قياس نجاح المنظمة، بالمقارنة مع المنافسين.	(Sedlmeir et al., 2021)
عملية منظمة ومتواصلة للبحث، والتعلم، والتكيف، وتنفيذ أفضل الممارسات العملية من داخل نفس المنظمة، او من منظمات أخرى، بهدف إحراز التفوق في الأداء.	(Ziegler et al., 2021)
عمليات قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء المنظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم، بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه مناسباً لتحسين أداؤها.	(Lankford, W. M, 2022)
مقاييس أداء نوعية وكمية، لتلبية توقعات العملاء وأصحاب المصلحة والتفوق عليها.	(IONUT, C. 2022)
عملية منظمة ومستمرة لمقارنة أداء المنظمة بالمنظمات المتميزة على المستويات المختلفة المحلية والإقليمية والعالمية للحصول على المعلومات التي تمكن المنشأة من تطوير أداؤها.	(Hoang et al., 2022)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المراجع المذكورة.

إعتماداً على ما تم عرضه من تعريفات في الجدول رقم (١) السابق يمكن للباحثة إستخلاص ما يلي:

- ان عملية القياس المقارن تتطلب فهم عمليات المنظمة اولا، ثم تحديد هذه العمليات، ووضع مؤشرات الأداء المناسبة، من أجل هذه العمليات، ومن ثم إيجاد المنظمات ذات العمليات المشابهة ذات الأداء الأفضل، من حيث هذه المؤشرات لإجراء المقارنة معها.
 - يتمثل القياس المقارن في تقييم جانب أو جوانب متميزة تتوفر داخل المنظمة، ومن ثم التعرف على أسباب الفجوة في الأداء لدى المنظمة المنفذة للمقارنة، وتطبيق أساليب العمل الجديدة التي تم التوصل إليها، من اجل تحسين أداء المنظمة.
 - من الموضوعات التي تتضمنها عملية المقارنة: الاستراتيجيات، المنتجات، البرامج، الخدمات، العمليات التشغيلية، سير العمليات والإجراءات.
 - الهدف من القياس المقارن هو تحسين العمليات والمنتجات لتلبية احتياجات ورغبات المستهلك بشكل أفضل.
 - ان ربط العمليات في المنظمة باحتياجات ومتطلبات المستهلك حيوي جداً لفعالية القياس المقارن.
 - يعتبر القياس المقارن طريقة فعالة في إحداث التحسينات المطلوبة بسرعة أكبر. ويمكن تطبيق العمليات التي أثبتت كفاءتها وتم اختبارها بواسطة الآخرين، مع التركيز على تحسين هذه العمليات وتكييفها، بحيث تتلاءم مع ثقافة وفلسفة المنظمة. كما يساعد القياس المقارن على تعزيز الأداء الجماعي للمنظمة.
 - تعتبر مقاييس الإنتاجية والكفاءة والفعالية من اهم المقاييس التي يتم من خلالها مقارنة اداء المنظمة بالمنظمات المماثلة.
- إعتماداً على سياق التعريفات السابقة تعرف الباحثة القياس المقارن بأنه: عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في المؤسسة، من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع المؤسسات المتميزة والرائدة ونقلها إلى غيرها من المؤسسات، وهي ليست تقليدياً لأداء الآخرين والوصول إلى مستواهم، ولكن التعلم منهم.
- كما ترى الباحثة أن القياس المقارن يشتمل على جميع الأنشطة والعمليات والأفراد المشاركين في العمليات الإنتاجية، أي كان نوع هذه العمليات، ولا تقتصر هذه العمليات على هذا فقط، وإنما تمتد

إلى عمليات تطوير المنتج والتسويق والتوزيع، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وانتقال السلع والمنتجات من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك.

٣- أهمية القياس المقارن:

ترجع أهمية تطبيق القياس المقارن، لمجموعة من النقاط وهي:

- ترشيد النفقات:
- يتم من خلال تطبيق القياس المقارن تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات التي تكون مرتفعة؛ حيث تلجأ المنظمات الإدارية إلى البحث عن المنظمات التي تقوم بتأدية نفس النشاط أو الخدمة بتكلفة أقل. (بوريش، ٢٠٢١)
- إتاحة فرص التعلم المستمر:
- يتيح تطبيق القياس المقارن فرص التعلم المستمر، ونقل الخبرات والمعارف من المنظمات الأخرى، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية.
- إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه - داخلياً وخارجياً- نحو النماذج الأفضل:
- مما لا شك فيه أن القياس المقارن يتيح الفرصة للمنظمة للتوجه الداخلي والخارجي للتعرف على النماذج الأفضل في الأداء والجودة، بما يحقق في النهاية رضا المنتفعين من الخدمات، وينعكس ذلك التوجه على العاملين؛ حيث توفر لهم الإدارة العليا فرص المشاركة، وتمكنهم من اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وبصفة عامة يتيح هذا المدخل التزام العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة. (المزعوق، ٢٠٢٠)
- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل:
- يساعد القياس المقارن على تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسئول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم، لتشمل جميع المنظمات المشاركة معهم في عملية القياس المقارن. كما تتوفر لدى المنظمة أمثلة على أنماط السلوك، والنظم والوسائل التي تتمكن من تحقيق الأداء الأفضل. (Wang et al., 2019)
- توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية.
- يؤدي القياس المقارن إلى توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية وتشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء، وإدخال آليات السوق ضمن استراتيجيات العمل. (Anand, G. and Kodali, R. 2008)

- تمكين الإدارة العليا من تطبيق إستراتيجية المنظمة:
يمكن تطبيق القياس المقارن الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة، مثل: أين نحن الآن، وأين نريد أن نكون، وكيف نصل إلى حيث نريد، وكيف نبقي حيث نريد؟ وعند اكتشاف وجود فجوة في الأداء، فإن المستويات المرغوبة تتم مراجعتها، وبالتالي، فإن جهوداً تبذل لمحاولة سد هذه الفجوة، وذلك بتطبيق ممارسات جديدة أو وسائل وطرق جديدة. (Cihak et al., 2012)
- تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل:
يعمل القياس المقارن على تغيير ثقافة المنظمة، بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء، وللتركيز على تحقيق أهداف الممارسة الأفضل في تقديم الخدمات، وكذلك التركيز على الأولويات. وتتفق القياس المقارن مع إدارة الجودة الشاملة في أنهما يهدفان إلى التحسين المستمر، كما أن القياس المقارن من خلال تحديدها لنواحي القصور وسبل تحسينها تفيد إدارة الجودة الشاملة. (Stapenhurst, T. 2009)

Institutional Performance (ب) الأداء المؤسسي

١ - مفهوم الأداء:

يُعد مفهوم الاداء مفهوما شاملا ومهما بالنسبة لجميع المنظمات بمختلف تخصصاتها ومجالات عملها، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول الدراسات الاقتصادية، ويعود أصل مصطلح الأداء للكلمة اللاتينية: "Performance"، أما اللغة الانجليزية فنُعطي للأداء معنى أوضح ومحدداً، وهو: "to Perform"، وتعني به تأدية الأعمال، أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، أو القيام بأفعال تعمل على الوصول إلى تنفيذ الأهداف المخططة سلفاً. (عبد الله، ١٩٩٩)

كما تم طرح مفهومين للأداء، الأول: المفهوم الذي يركز على استعمال مخرجات بسيطة تعتمد على مؤشرات مالية فقط، وهو مفهوم ضيق للأداء، ويُسمى بالأداء المالي، والآخر: مفهوم يركز على العمليات التشغيلية، كالجودة، والتكلفة، وتطوير المنتج، ومرونة العمليات الإنتاجية، وهو يُعد أحد أركان المفهوم الواسع للأداء، ويُسمى بالأداء التشغيلي، وقد تم الجمع بينهما؛ ليصبح تعريفاً واحداً، وهو "جوهر الإدارة الإستراتيجية، والذي يمكن قياسه عن طريق استخدام المقاييس المالية ومقاييس العمليات معاً". (Venkatraman, N., & Ramanujam, V. 1986)

وقامت الباحثة بعرض وجهات نظر الباحثين المختلفة لمفهوم الأداء في الجدول التالي، وذلك بحسب ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

جدول رقم (٢) مفهوم الأداء من وجهة نظر الكتاب والباحثين

المفهوم	الكتاب
مجموعة من النتائج المحددة للسلوك، وبالتالي فإن الأداء السلبى يمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك، وفي المقابل فإن الأداء الإيجابي يحدد النتائج المرغوبة للسلوك.	(أل سريع، ٢٠٠٨)
مدى تنفيذ العمليات الإنتاجية التي يتم إنتاجها في فترة زمنية محددة، ومطابقتها مع الخطط المرسومة من قبل تنفيذ تلك العمليات، والتعرف على نقاط الضعف والقصور والانحرافات عن الخطة الموضوعية، ووضع حلول علمية وعملية تكفل تجاوز هذا القصور والانحرافات في الإنتاج في الفترة المستقبلية.	(الشوايكة، ٢٠٠٨)
النتائج التي تنتج عن النشاطات والفاعليات والإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.	(الجباسي، ٢٠١٠)
مجموعة من سلوكيات العاملين الإدارية، والتي تتضمن جودة العمل، وحسن عملية التنفيذ، والخبرة، والمهارة الفنية المطلوبة في الإنتاج، فضلا عن اتصال وتفاعل العاملين مع المنظمة وبعضهم البعض، ومدى التزام العاملين بالقوانين والقوانين الإدارية التي تعمل على تنظيم عملهم داخل المنظمة.	(الصريرة، ٢٠١١)
القيام بالأعباء الوظيفية من واجبات ومسئوليات وفقا للمعدل المطلوب في العمل.	(Dutton & Kleiner, 2015)
عبارة عن دالة لجميع عمليات المنظمة وعلاقتها بالبيئة الخارجية والداخلية لها، والمرآة التي تعكس وضعها من جميع الجوانب النوعية والكمية".	(إسماعيل، ٢٠١٦)

من إعداد الباحثة بالإعتماد على المراجع المذكورة

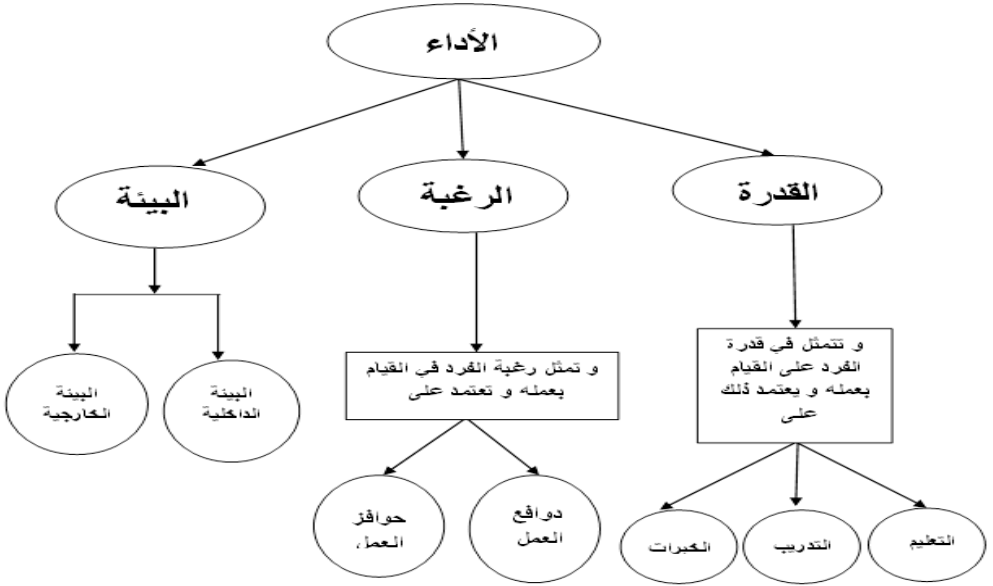
إعتماداً على ما تم عرضه من تعريفات في الجدول رقم (٢) السابق تربي الباحثة أن الأداء هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة -النوعية- ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط؛ وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صيغتها في المعادلات التالية:

- الإنتاجية = الأداء البشري X التكنولوجيا.
- الأداء = القدرة X الرغبة X البيئة (مناخ العمل).
- القدرة = المعرفة X المهارة.
- الرغبة = الاتجاهات X مناخ العمل.
- التكنولوجيا = المعدات X الأساليب.

كما تربي الباحثة بأن الأداء يتكون بشكل عام من عدة عناصر وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
 - كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الانجاز.
- ويمكن القول بوجه عام إن أداء الفرد هو محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة. ويمكن توضيح عناصر الأداء من خلال الشكل التالي رقم (١):



المصدر: ورقة عمل عن العلاقة بين التميز في الأداء الحكومي وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الجياز المركزي للتخطيط والإدارة المركزية للبحوث، مجلس الوزراء، القاهرة، مايو ٢٠١٣ م.

شكل رقم (١) عناصر الأداء

٢- قياس الأداء:

تتكون نظم قياس الأداء من: مؤشرات ومعايير، ومقاييس الأداء تعمل على التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد؛ لهدف تحقيق حاجات العميل وإنجاز أهداف المنظمة، ونظام قياس الأداء ضروريٌ لاكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها. والمدخل الرئيسي لتطوير فعالية المقاييس هو تحديد العناصر التي تساعد بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرغوبة وتوصيلها إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب، إن: ما الذي يجب

على المنظمة أن تقيسه؟، يجب على المنظمة أن تبدأ بإختيار المقاييس التي تصف وتعكس الأهداف الإستراتيجية، وتعبر عن النتائج، وتركز على المخرجات، ويجب أن تصف المقاييس التي يتم تصميمها بما يأتي: (Mefford, R. N. 1991)

- أن تستجيب للأولويات التنظيمية المتعددة.
- أن تشجع على التحسين في العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- أن تُعطي صورة واضحة وكاملة ودقيقة وصادقة عن أداء المنظمة.
- أن تتضمن مزيجاً من المؤشرات المالية وغير المالية.

إعتماداً على ما سبق ترى الباحثة أن عملية قياس الأداء من العمليات الصعبة والمهمة والمعقدة أيضاً، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط حيث تجبر الرؤساء على متابعة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر المنتجين أمام رؤسائهم؛ وهي معقدة لأن أداء بعض العاملين يصعب قياسه وذلك لطبيعة بعض الأعمال التي تنسم بالإنتاجية غير الملموسة كتلك التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وغيرها، حيث يكون الاعتماد الأساس في عملية قياس الأداء مبني على ملاحظة الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل.

وتُعتبر مؤشرات قياس الأداء الأساسية وسائلَ لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق الأهداف العلمية للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس بإستراتيجية وعوامل مفهومة: فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة أو أيَّ وَحْدَةٍ فيها أو حتى عملاءها الخارجيين: (وهم المستثمرون، والموردون، والمجتمع) على تفهُّم أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها بشكل جيد، كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية؛ لتوصيف ما يُعتبر أداءً مناسباً، وما هو ليس كذلك، وباستعمال هذا التعريف المحدد للنجاح: يستطيع المديرون مكافأة موظفيهم، والتعلّم من الممارسات الجيدة المُطبّقة في منظمة الأعمال. (مازن، ٢٠٠٤)

كما ترى الباحثة أن قياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة من الأمور المهمة في تحقيق استمراريته، لذا فإن قياس أدائها يجب أن يتضمن عدة مؤشرات أساسية، وهي مؤشرات تقيس نشاط المنظمة ككل، وتوفر تغذية عكسية لمساعدة الموظفين في المنظمة على تحديد المشاكل وفرص التحسين.

يتحقق الأداء من خلال الموارد البشرية، والأجهزة، والآلات، والموارد، والأموال (الموارد المادية والمالية)، والتكنولوجيات (المعلومات، والأساليب، الطرق)، كما أن هذا الأداء لهذه العناصر يتحقق في إطار تنظيمي يتحدد من خلال: هيكل تنظيمي، وسياسات، وقواعد، ونظم.

هذا، وترى الباحثة أن الأداء يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية، ومن أهمها: (Arinanye, R. T. 2015)

- العوامل التنظيمية: يمثل كل من الحجم والتكنولوجيا، المحددات التنظيمية المهمة في أداء منظمات الأعمال، ويمثل حجم المنظمة انعكاساً لحجم الموارد المتاحة لها وحجم نشاطها، وملائمة الهيكل التنظيمي وطريقة ترتيب العمل وتتابعه يؤثر في طريقة الأداء، وبالتالي معدلات الأداء.
- العوامل البيئية: تتمثل هذه العوامل في الأوضاع الاقتصادية؛ إذ كلما كان الاقتصاد في حالة نمو وانتعاش، فإن هذا سيزيد من القدرة على تحقيق أداء أفضل، كما أن قوة المنافسة لها تأثير كبير أيضاً على الأداء.
- المهارات الإدارية: تسهم الإدارة ذات المهارة المالية والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بالتأكيد في تحسين الأداء.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الأداء الوظيفي يمكن أن يتأثر بعدة عوامل من شأنها أن تجعل الأداء إيجابياً أو سلبياً، وذلك بناءً على مدى تأثر الأفراد العاملين بتلك العوامل، ومنها الاختلاف في حجم العمل، وتأخر الأعمال الذي يؤثر في معدل الإنتاج، والعوامل الفنية والتكنولوجية، والأساليب الحديثة في الأداء والتنظيم، والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية، والعوامل المتعلقة بمخرجات التنظيم.

٣- مفهوم الأداء المؤسسي:

اختلفت الباحثون فيما بينهم إذ أرادوا أن يحددوا مفهوم الأداء المؤسسي، فالمدرسة العلمية ركزت على "الكفاءة" كمقياس رئيسي للأداء المؤسسي بينما مدرسة العلاقات الإنسانية أدخلت الجانب البشري لإشباع حاجات العاملين الاجتماعية، ونتيجة لاستمرار الجهود الحديثة في تطوير مفهوم الأداء المؤسسي ظهرت مدرسة علم الإدارة "بحوث العمليات" والتي استطاعت تكوين مفهوم دقيق للأداء المؤسسي من خلال الربط بين الإنتاج والكفاءة من جهة، وبين استخدام النماذج الرياضية وعملية التخطيط من جهة أخرى، وبالتالي نجحت في تحقيق الفاعلية عن طريق تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة التغيرات البيئية التي تحدث (زايد، ٢٠٠٣).

وفيما يلي تستعرض الباحثة مجموعة من التعريفات التي تعكس وجهات نظر بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء المؤسسي، في الجدول رقم (٣) وذلك بحسب ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

جدول رقم (٣) مفهوم الأداء المؤسسي من وجهة نظر الكتاب والباحثين

المفهوم	الكاتب
الأداء يمثل منظورًا متعدد الأبعاد، والذي يضمن المؤشرات الحكيمة (Judgmental) مثل خدمة العملاء، وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية (Objective) مثل العائد على الاستثمار.	(Agarwal, P., & Farndale, E. 2017)
مدى فاعلية المنظمة وقدرتها في استثمار بيئتها الداخلية والخارجية، وسبل استخدامها في تحسين كفاءتها وفعاليتها التنظيمية لمواردها البشرية والمادية والمالية والتسويقية.	(Siregar, M. Y., & Sihombing, P. 2021)
الطريقة التي تحقق بها المؤسسة ما تظطلع به من مهام وما تتطوي عليه هذه المهام من ممارسات وأفعال وأنشطة للقيام بهذا الأداء بشرط توفير المتطلبات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة.	(Al-Khelaifi, A. A. Y. 2021)
الأداء يمثل منظورًا متعدد الأبعاد، والذي يضمن المؤشرات الحكيمة (Judgmental) مثل خدمة العملاء، وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية (Objective) مثل العائد على الاستثمار.	(Agarwal, P., & Farndale, E. 2017)
مدى فاعلية المنظمة وقدرتها في استثمار بيئتها الداخلية والخارجية، وسبل استخدامها في تحسين كفاءتها وفعاليتها التنظيمية لمواردها البشرية والمادية والمالية والتسويقية.	(Siregar, M. Y., & Sihombing, P. 2021)
الطريقة التي تحقق بها المؤسسة ما تظطلع به من مهام وما تتطوي عليه هذه المهام من ممارسات وأفعال وأنشطة للقيام بهذا الأداء بشرط توفير المتطلبات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة.	(Al-Khelaifi, A. A. Y. 2021)
محصلة أداء جميع فرق العمل في وحداتهم التنظيمية من خلال المهام الوظيفية المختلفة في المؤسسة.	(Perry et al., 2022)
المنظومة المتكاملة لنتاج وأعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية	(Chaudhry et al., 2022)
مجموعة من المخرجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والتي تكون نتاج مزيج من الأداء المالي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي.	(Kim et al., 2022)

المصدر: من إعداد الباحثة إعتماًداً علي المراجع المذكورة بالجدول.

إن العرض السابق لمفاهيم الأداء المؤسسي، يؤكد على أن أداء المنظمة من وجهة نظر متخذي القرار، ووفقاً لمفهوم الإدارة الإستراتيجية يشمل الأداء على: الأداء الإداري، والأداء التشغيلي،

والأداء المؤسسي، هذا الأخير يعنى تقييم وأختبار المنظمة للبيئة التي تعمل فيها وفعاليتها في التكيف معها، وذلك من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأجل القريب والبعيد، وفقا لدورة حياة المنظمة ومستوى الربحية، وبالتالي فإن الأداء المؤسسي هو أكثر من كونه أداء مالي موجه نحو المخرجات، بل له منظور أوسع يشمل على ما يلي:

- الأداء التشغيلي: الذي يقيس نتائج العمليات التشغيلية من خلال حصة السوق، تقديم منتج جديد، فضلاً عن مقاييس متعلقة بالقيمة للعملاء، والأبتكار، وتحسين العملية.
- الأداء الاجتماعي ورضا المساهمين: والذي يأخذ في الحسبان رضا جميع المتعاملين مع المنظمة داخلياً وخارجياً.

اعتماداً على ما تم عرضه من تعريفات يمكن للباحثة تعريف الأداء المؤسسي بأنه يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة، وكفاءة عملياتها الداخلية، وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع، والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد، هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار بيئتها.

أما (Kotler et al, 2004) فقد قدم مفهومه للأداء المؤسسي من خلال طرحه لخصائص منظمات الأعمال ذات الأداء المتفوق، إذ أشار إلى أربعة عوامل تؤدي إلى أداء مؤسسي مميز، وهي:

- الأداء المميز يتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (العملاء، العاملين، المجهزين والموزعين)، إذ أن المنظمات تدرك أن عليها تلبية احتياجات ورغبات أصحاب المصالح.
- إدارة عمليات الأعمال الأساسية التي تتمثل (بإصدار منتج جديد، جذب زبائن، اختزال النفقات وتلبية الاحتياجات) لتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح.
- التخصيص المناسب للموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلوماتية؛ فعند تنفيذ العمليات تحتاج المنظمة إلى تخصيص مواردها بكفاءة وفعالية.
- إدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجية واضحة ومعروفة للعاملين، وما تريد المنظمة تحقيقه، وكيفية تحقيقه. وتأسيساً على ما تقدم فإن الأداء المؤسسي يعكس قابلية وفعالية

المنظمة في تحقيق أهدافها البعيدة الأمد، من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع المنظمة من خلالها إنجاز مهمتها بنجاح وتفوق.

وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة، فقد لوحظ أن مؤشرات الأداء الحكيمة مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد؛ حيث إن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الأداء الحكيمة بالربحية، كما أن الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء ذو أبعاد شمولية، لذا فإن هذه التوجهات كما يرى كل من الباحثين تنطلق من مجموعة من المفاهيم التي تضيء الصورة الشمولية التكاملية لهذه المفهوم، وهي: (Heskett et al., 1994)

- مقدار النجاح الذي تحققه المنظمة في القدرة على تحقيق أهدافها، وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، ضمن الاستراتيجيات والسياسات التي تضمن بقاء المنظمة لأطول فترة ممكنة.
 - الاستغلال الأمثل للموارد بالاعتماد على النظرية المستندة على الموارد، حيث يشير الأداء إلى قدرة المنظمات على الاستغلال الأمثل للموارد، باعتبار أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية، والقدرة على استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
 - النتائج المتوقعة والمرغوبة، حيث يركز الأداء في هذا الاتجاه على الجانب الإيجابي للنتائج المفترضة منذ البداية، بقدرتها على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء.
 - المدخل البيئي، من خلال قدرتها على التكيف مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.
 - مدخل النظم، والذي يركز على المستوى التي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات التشغيلية على المدخلات، حيث يمثل الأداء مخرجات الفعاليات والأنشطة والأحداث التي تحدث داخل المنظمة.
 - المفهوم الشمولي، والذي يركز على أن الأداء يتمثل في نتائج أنشطة المنظمة وكافة عملياتها التشغيلية، والتي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.
- وترى الباحثة من خلال ما سبق أن الأداء هو انعكاس لتعلق المنظمات بأهدافها وقدرتها على إنجازها، وله أهمية بالغة لأنه ينقل العمل على إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن

العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير.

كما ترى الباحثة أن مفهوم الأداء مرتبط بمنظومة (7-Ss) المتعلقة بأركان الأداء السبعة، المتضمنة وجود قيم ومبادئ (shared value)، واستراتيجية (strategy)، وهيكل (structure)، وأسلوب إداري (style) يتناسب مع رؤية المنظمة، وأنظمة عمل (system)، وكوادر بشرية (staff)، وتنمية مستمرة للمهارات (skills) اللازمة لأداء عمل المنظمة. (W.Vincze, 1993 (James M.Higgins and Julian)، ويمكن النظر على أن المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلات مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (G.R.Jones).

كما أشار (Aguinis, H., & Pierce, C. A 2008) إلى أنه يمكن النظر إلى الأداء الاستراتيجي بأنه الأداء الذي يحقق بناءً معرفياً تراكمياً وشاملاً، يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة، وأهدافها الاستراتيجية، وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات، ولذلك تقوم المنظمات باستمرار باختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء، وتسعى لتقليص الفجوة الاستراتيجية (Strategic Gap) عند ظهورها من خلال زيادة كفاءات الأنشطة الإدارية المختلفة وفعاليتها.

ويعتبر الأداء بمثابة الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المنظمة، وأن كل ما يتم من استراتيجيات وخطط وأبحاث تهدف في النهاية إلى رفع مستوى الأداء، ومن ثم أصبح الأداء موضوع اهتمام الباحثين والممارسين على كافة المستويات التنظيمية.

وتهتم المنظمة بمستوى الأداء في جميع مراحل حياتها، وهي البقاء والنمو والاستقرار والقيادة؛ ففي مرحلة البقاء (survival) تهتم المنظمة بالأداء وتحقيق مستويات مرتفعة حتى تنعم بالبقاء في صناعتها، والذي لا يتحقق إلا من خلال تحسين مستوى الأداء المرتفع، أما في مرحلة قيادة الصناعة فإن المنظمة تحتاج إلى مستويات غير عادية من الأداء.

وباعتماد فلسفة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة قياس للأداء المؤسسي نجد أن الأداء المؤسسي هو: الدالة الكلية للأداء المالي والتشغيلي ومعدل الإبداع والتعلم ورضا العميل، من خلال السعي إلى ترجمة رؤية المنظمة ورسالتها إلى أهداف إستراتيجية، ثم ترجمة هذه الأهداف إلى

أهداف تشغيلية على مستوى الأعمال ثم المستوى الوظيفي لخلق التكامل في القيم المضافة، وفقا لما تقدم فإن الأداء المؤسسي يسعى إلى تحقيق ما يلي:

- تحسين وخلق القيمة.
- تحسين منفعة المساهمين من منظور مالي.
- التفوق بالعمليات من منظور تشغيلي (الكفاءة الإنتاجية).

٤- أبعاد قياس الأداء المؤسسي:

أعتمدت الباحثة عند قياس الأداء المؤسسي على مقاييس بطاقة الأداء المتوازن (BSC)؛ وقياس الأداء المتوازن هو نظام متكامل لقياس الأداء الحالي مع التركيز على محركات الأداء في المستقبل، كما يركز على قياس النواحي المالية وغير المالية، ويعمل على تزويد المديرين في المنظمات بالنظرة الواقعية لما يحدث داخل وخارج المنظمة.

والخصائص الرئيسية التي تميز مدخل قياس الأداء المتوازن هي كونه يتضمن مقاييس واضحة ترتبط برسالة وإستراتيجية المنظمة لدفع الجهود تجاه تحقيق الأهداف؛ أيضا يعتبر قياس الأداء المتوازن أداة قياس إستراتيجية وليس نظاما لمراقبة الأداء بعد حدوثه؛ وعلى ذلك فإن مدخل قياس الأداء المتوازن الفعال يحقق التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية والمقاييس الإستراتيجية. (ملو العين، ٢٠١٥)

ويشير (Kumar et al., 2017) إلى أن مقاييس الأداء التي يتضمنها مدخل قياس الأداء المتوازن تختلف عن مقاييس الأداء التي تتضمنها مداخل قياس الأداء الحالية ويمكن توضيح هذا الاختلاف في النقاط التالية:

- مقاييس الأداء في مدخل قياس الأداء المتوازن يتم تحديدها على أساس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات البيئة التنافسية التي تعمل بها، فالمقاييس تعكس الرؤية والإستراتيجية والتي يعبر عنها في المحاور الأربعة للنموذج.
- مقاييس الأداء في مدخل قياس الأداء المتوازن تعتبر عنصرا أساسيا لمتابعة مدى نجاح المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها، وهذا على عكس ما تقوم به نظم قياس الأداء المتعارف عليها حيث يقتصر دورها على نتائج الماضي دونما أن تحدد إمكانية التحسين والتطوير في المستقبل.

- المعلومات التي يوفرها مدخل قياس الأداء المتوازن من خلال محاوره الأربعة تعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة دون أن يؤثر ذلك على العوامل الجوهرية التي تتعلق بنجاح المنظمة.
 - يتصف مدخل قياس الأداء المتوازن بالمرونة حيث تنقل الأولويات الإستراتيجية في المنظمة إلى مختلف المستويات الإدارية، كما يمكن المنظمة من إحداث التعديل والتغيير في هذه المقاييس بما يتلائم مع ظروف المنظمة.
- والأساس في مدخل قياس الأداء المتوازن هو إستخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات الخاصة بالأداء، تضم مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية لتبين الجوانب المختلفة لقدرة المنظمة على الأداء، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور التالية:
- (Kumar et al., 2017) (إسماعيل، ٢٠١٦)

• المحور المالي:

يعتبر الجانب المالي أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن والذي يهتم بقياس الأداء المالي للأهداف قصيرة الأجل في المنظمة، مع الإشارة إلى مدة تأثيره على تحقيق الهدف الأساسي وتحقيق الإستراتيجية من الجانب المالي، حيث يتم عن طريق تحديد الجوانب المرتبطة بالوضع المالي للمنظمة اعتماداً على مجموعة من المقاييس وذلك من خلال إجراء مقارنة مع النتائج المالية لدى المنظمات المنافسة، ومن أهم الأهداف التي يحققها المحور المالي للمنظمة وذلك بدراسة النتائج المالية لغايات تحقيق هدف إستمرارية عمل المنظمة في السوق، تحديد مراكز القوة المالية أو القصور المالي الناتجين من استخدام قرارات وسياسات مالية معينة، تحديد إمكانية المنظمة من النمو والإبداع في المستقبل، التحقق من قيام المنظمة بالإستغلال الأمثل للموارد المالي بأكبر فاعلية ممكنة، ويحتوي المحور المالي أيضاً على أهداف مالية مثل؛ صافي التدفقات النقدية وربحية السهم العادي (EPS)، صافي الربح، الاستثمار، العائد على الاستثمار، حيث أن هذه المقاييس تستخدم في قياس النسب المالية والأرقام المالية للمنظمة، إلا أن هذه المقاييس تعرضت للكثير من النقد بسبب اعتمادها على قيم محاسبية تاريخية.

• محور العملاء:

يعتبر هذا المحور هو أساس المقاييس غير المالية في المنظمات، حيث أن تحقيق رضا العملاء ومن ثم الحصول على ولاءهم المستمر للمنظمة وما يترتب عليه من المحافظة على العملاء

الحاليين واكساب عملاء جدد بزيادة الحصة السوقية للمنظمة هو من أهم الأهداف للمنظمة، وتتمثل أهداف المنظمة الخاصة بالعملاء في : رفع جودة المنتجات، سرعة الإنتاج، تخفيض وقت تسليم المنتج للعميل، تخفيض تكلفة الإنتاج، والتخلص من الإنتاج التالف؛ تسعى المنظمة إلى وضع مؤشرات لتحديد وضع العملاء لديها لأن هؤلاء العملاء هم حجر الأساس لها وهم من يحققون الأرباح، ومن أهم المؤشرات الخاصة بمحور العملاء: رضا العملاء، ولاء العملاء، مدى الحفاظ على العملاء الحاليين، القدرة على استقطاب عملاء جدد، الحصة السوقية من العملاء، مدى ربحية العميل.

• محور العمليات الداخلية:

وهو يعنى الربط بين جانب العملاء والجانب المالى لغايات زيادة قيمة العميل وزيادة ثروة المساهمين ويتم هذا عن طريق ثلاث مراحل ذات أهمية توضح أهداف المحور وهي:

- إبتكار المنتجات والخدمات التى تلبى متطلبات العملاء وتفقو توقعاتهم ضمن سوق العمل المستهدف.
- تصنيع المنتجات والخدمات المبتكرة وطرحها في الأسواق بأفضل جودة وأقل وقت وتكلفة على العميل.
- الإستمرار فى صيانة ومتابعة المنتجات والخدمات بعد عملية البيع، ومراقبة ملائمتها مع متطلبات العملاء.

• محور النمر والتعلم:

يعتبر هذا المحور من أهم عوامل نجاح واستمرار المنظمة نظراً لإعتماده على مهارات وإمكانيات الموظفين وقدرتهم على الإبداع والتميز والتطور، بالإضافة إلى وجود الأدوات الحديثة واستخدام التكنولوجيا المتطورة للحصول على ابتكارات نوعية تساهم في تحسين وزيادة الإنتاج نو جودة عالية، وعلى المنظمة مساعدة العاملين لديها على تطوير قدراتهم لتحقيق الأداء المستهدف من خلال: تدريب العاملين، استخدام أنظمة تكنولوجية متطورة، إعادة تصميم الإجراءات التنظيمية في المنظمة، حيث أن هذا المحور يحدد الجانب الواجب على المنظمة النمو به من أجل تحقيق قيم عالية للعملاء والمساهمين بما يحقق إستراتيجيات المنظمة ويؤثر على إمكانياتها باستمرار للنمو والإبداع.

ثانياً: منهجية الدراسة

١. مشكلة الدراسة

تعاني شركات خطوط الطيران العامة في مصر من كثرة التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال، مما يؤثر على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاجها لقياس وتقييم أدائها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي لم تعد الأساليب الإدارية التقليدية تكفي لتقييم الأداء، لذلك بات ضرورياً تطوير هذه الأساليب للوصول إلى أسلوب مناسب قادر على قياس وتقييم أداء هذه الشركات وتحسينه.

وأدركت شركات خطوط الطيران العامة في مصر أنه في ضوء هذا الوضع وفي ظل بيئة تتسم بالتطور المستمر وإحتدام المنافسة، أن بقائها واستمرارها في السوق لا يرتكز فقط على ما تمتلكه من مقومات وموارد تقليدية (مادية، بشرية، فنية) ولكن يتخطى ذلك إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم، وخلق أسواق جديدة، تتجاوز مستويات الأداء العادية للوصول إلى مستوي التميز المؤسسي.

وتمثل أزمة الجودة في شركات خطوط الطيران العامة في مصر نقطة جوهرية تؤثر في مستوى جودة الخدمات المقدمة؛ والجودة اليوم موضع تساؤل في كلا المسارين؛ في عمل وزارة الطيران المصرية التي لم تتجح في إعداد خطط تطويرية قادرة على المنافسة الدولية أو على تطوير الخدمات التي تقدمها على المستوى المحلي، والمستوى الدولي

وهناك أزمة يمكن أن أطلق عليها -أزمة التطوير- التي تبدو ملامحها واضحة جداً؛ ومن أهمها: غياب الرؤية التي تنشدها شركات خطوط الطيران العامة في مصر؛ فرغم كل الدعوات التي أطلقتها الدولة في السنوات الأخيرة لتطوير هذا القطاع، إلا أن الدوران لا يزال بطيئاً، بل إن عملية التطوير تبدو أشبه بالمهمة المستحيلة، وأن ما يجري خلال السنوات الماضية من اجتماعات ولجان للمجالس والوزارات المسؤولة عن هذا القطاع هو جزء من العمل البيروقراطي اليومي؛ وبالتالي لا بد من إعادة التفكير في عملية التطوير نفسها، وتحديد مرجعيتها، وضوابطها، ومعالمها، تحديداً وطنياً.

إن العمل على تطبيق القياس المقارن، وتحسين الأداء المؤسسي، سيوفر شركات خطوط الطيران العامة في مصر تحليل كل من البيئة الداخلية من أجل اكتشاف نقاط القوة وتمييزها، والكشف عن نقاط الضعف من أجل معرفة أسبابها ومحاولة معالجتها، فضلاً عن تحليل البيئة

الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة، من أجل الإرتقاء بمستوى أداء الخدمة المقدمة مما يترك إنطباع جيد لدى كل من العملاء والمجتمع ككل.

ومن الناحية العملية، فقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، قوامها (٥٠ مفردة) في الفترة من ٢٠٢١/١٠/٨م حتى ٢٠٢١/١٠/٢٠م؛ بهدف التعرف على المشكلات الواقعة في مجال الدراسة، وتكوين فكرة مبدئية عن المشكلة محل الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية من العاملين بالمستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة التشغيلية)، بالشركة محل الدراسة؛ وكانت الأسئلة كالاتي:

جدول رقم (٦) محاور الدراسة الاستطلاعية لعينة حجمها (٥٠ مفردة)

م	العبارة	موافق		غير موافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
المتغير المستقل (القياس المقارن)					
١.	تعتمد الشركة علي أساليب متعددة لجمع المعلومات.	٢٩	%٥٨	٢١	%٤٢
٢.	يوجد لدي القيادة فهم واضح للعمليات التي تجري داخل الشركة.	١٨	%٣٦	٣٢	%٦٤
٣.	تحدد الشركة الموارد المختلفة "المادية، البشرية، الفنية" اللازمة لإنتاج عملية القياس المقارن.	٣٥	%٧٠	١٥	%٣٠
٤.	يتوافر لدي الإدارة المهارة اللازمة لاختيار أفضل الطرق لتطبيقها لإحداث التغيير المطلوب.	٣٢	%٦٤	١٨	%٣٦
المتغير التابع (الأداء المؤسسي)					
١.	يمثل الجانب المالي في الأداء أحد أهم أولويات الإدارة العليا.	١٧	%٣٤	٣٣	%٦٦
٢.	تقوم الإدارة بتوفير جميع الخدمات التي تعمل على إرضاء العملاء حتى لا يفروا الى شركات أخرى.	٢٢	%٤٤	٢٨	%٥٦
٣.	تقوم الإدارة بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد اجراءات الجودة في الأداء للعمليات الداخلية بالشركة.	٢٠	%٤٠	٣٠	%٦٠
٤.	تسعى الشركة إلى الاطلاع على كل جديد في عالم الأعمال وتطبيقه على أعمالها.	٢٥	%٥٠	٢٥	%٥٠

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى بعض الظواهر التي يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- ٩٠% من العاملين بالشركة المبحوثة ليس لديها المعرفة الكاملة بأبعاد القياس المقارن، وإن كان ٦٠% يطبقون معظم أبعاده.
- تختلف الأسس التي يتم على أساسها تنمية الأداء لدى العاملين بالشركة المبحوثة في ٦٠% من العينة بمرور الوقت؛ نتيجة التطور في البيئة الداخلية والخارجية للشركة، مما يستلزم التعديل بشكل مستمر لهذه الأسس؛ لمواكبة هذا التغيير.
- يري ٣٨% من العينة أن المناخ البيئي غير ملائم (غير مهيأ) للعمل نحو الأبداع والابتكار لتحسين الخدمة مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.
- انخفاض الدقة في أداء الأعمال وذلك نتيجة وجود إجراءات روتينية في العمل في ٥١% من العينة.

- الاحتدام الشديد في المنافسة بين الشركة محل الدراسة وشركات القطاع الخاص.
 - ندرة الكفاءات والمهارات البشرية وصعوبة أستقاطبهم والمحافظة عليهم.
 - التصور الخاطئ لمفاهيم التميز واعتبار معاييرها مجرد إصدارات جديدة للأيزو.
 - تعاضم الحاجة إلى أساليب متطورة لقياس وتقييم إداء الشركات وتحسينه.
- مما سبق، وبناء على الدراسة الاستطلاعية الميدانية التي قامت بها الباحثة، بالإضافة للاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل المحوري التالي:

- ما هو دور تطبيق القياس المقارن في تحسن الأداء المؤسسي في الشركة القابضة لمصر للطيران؟؛ ويتفرع من التساؤل المحوري مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:
- ما مدى تطبيق أبعاد القياس المقارن بالشركة القابضة لمصر للطيران؟
 - ما مدى تطبيق أبعاد الأداء المؤسسي بالشركة القابضة لمصر للطيران؟
 - ما هي طبيعة العلاقة بين القياس المقارن بالشركة القابضة لمصر للطيران؟
 - مامدى إدراك العاملين بالشركة القابضة لمصر للطيران لأهمية القياس المقارن ودوره في تحقيق الأداء المؤسسي؟
 - ما هي المعوقات التي من الممكن أن تحدث عند تطبيق القياس المقارن في الشركة القابضة لمصر للطيران؟

٢. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع تطبيق أبعاد القياس المقارن بالشركة القابضة لمصر للطيران.
- التعرف على واقع تطبيق أبعاد الأداء المؤسسي بالشركة القابضة لمصر للطيران.
- دراسة العلاقة بين تطبيق القياس المقارن والأداء المؤسسي بالشركة القابضة لمصر للطيران.
- تحديد المعوقات التي من الممكن أن تحدث عند تطبيق القياس المقارن والأداء المؤسسي بالشركة القابضة لمصر للطيران.
- التوصل إلى بعض النتائج، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات يمكن أن تسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تطبيق القياس المقارن لتحسين الأداء المؤسسي في الشركة القابضة لمصر للطيران.

٣. أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية:

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت موضوع القياس المقارن والأداء المؤسسي كلاً على حدة؛ فإن الدراسات السابقة العربية تقتصر إلى ما يجمع بين الموضوعين معاً على حد علم الباحث، وهذا ما يزيد من أهمية ذلك البحث الحالي من خلال الربط بين القياس المقارن والأداء المؤسسي.

كما أن موضوع القياس المقارن يُعد من أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، وكذلك موضوع الأداء المؤسسي، في حين أن كلاً منهما يُعتبر من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتنمية العاملين فيها.

ولذلك فأهمية البحث من المنظور العلمي تتمثل في أن البحث الحالي سوف يكون امتداداً للدراسات السابقة التي تمت من قبل في هذا المجال، ومن ثم فسوف تُثري المكتبة العربية في هذا المجال الخصب.

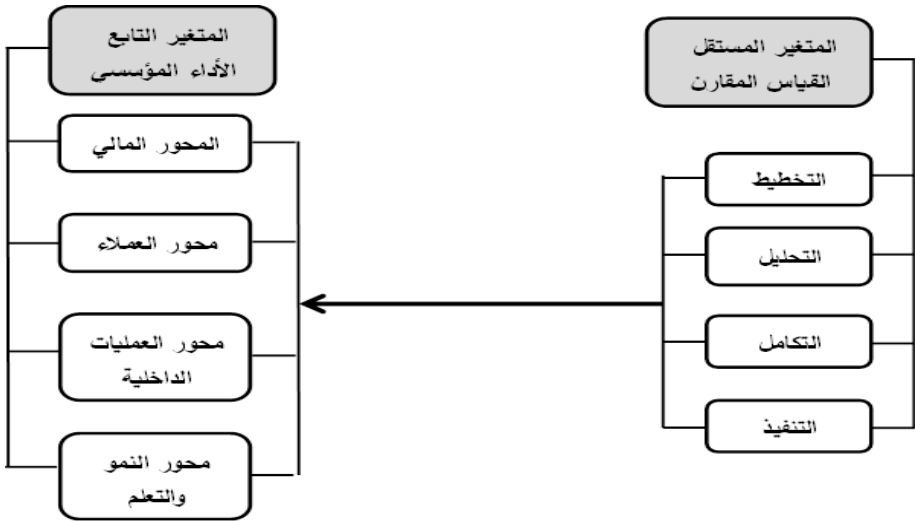
- الأهمية العملية:

نظراً للأثر البالغ الذي يلعبه القياس المقارن في نجاح وتقدم وتحقيق المنظمات بشكل عام وشركات خطوط الطيران العامة في مصر بشكل خاص لأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية لها وتطوير أداء العاملين من خلالها، لذا فقد رغب الباحث في تركيز الانتباه على أحدث النظم والأساليب والمتطلبات التي تكفل فعالية تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات اعتماداً على أحد الاتجاهات الهامة في الإدارة وهو مدخل القياس المقارن.

كما إن الاهتمام بتطوير وتحسين الكفاءة للمؤسسات الصناعية والخدمية بشكل عام، وشركات خطوط الطيران العامة في مصر، ودراسة السبل الكفيلة بتحقيق دورها التنموي للاقتصاد المصري: من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في العصر الحالي، ولاسيما في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه مجتمعنا المصري، وضرورة مواجهتها بحلول إبداعية غير تقليدية تراعي الظروف الحياتية، والمتغيرات المحلية، والإقليمية، والدولية، وتضع العميل في بؤرة الاهتمام؛ لذلك يجب الاهتمام بشركات خطوط الطيران العامة في مصر.

٤. نموذج متغيرات الدراسة:

من خلال المراجعة للأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، جرى وضع نموذج الدراسة الفرضي ليعكس ابعاد ومتغيرات المشكلة المبحوثة كما هو موضح في الشكل (٢). حيث قامت الباحثة في هذه الدراسة بقياس متغير القياس المقارن من خلال أربعة أبعاد تتناسب مع مشكلة الدراسة وهي (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) إعتماًداً على كل من (المطيري، ٢٠١١) (البطة، ٢٠١٥). تم قياس متغير الأداء المؤسسي من خلال أربعة أبعاد (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) إعتماًداً على (العزاز، ٢٠٢٢) (إسماعيل، ٢٠١٦).



شكل رقم (٢) نموذج الدراسة الفرضي
من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

٥. فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة والأهداف السابق طرحها، تختبر الدراسة الفروض التالية:
الفرض الرئيس: " لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في الشركة القابضة لمصر للطيران" وينبثق من الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: " لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على المحور المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في الشركة القابضة لمصر للطيران.

الفرض الفرعي الثاني: " لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في الشركة القابضة لمصر للطيران.

الفرض الفرعي الثالث: " لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في الشركة القابضة لمصر للطيران.

الفرض الفرعي الرابع: " لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في الشركة القابضة لمصر للطيران.

٦- مجتمع الدراسة**• مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة:**

- يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة المتوسطة، الإدارة الإشرافية) في الشركة القابضة لمصر للطيران، وعددهم (٦١٧٢) مفردة، كما هو مبين في الجدول التالي رقم (٤) وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤) مجتمع الدراسة- عدد العاملين في الشركة القابضة لمصر للطيران

عدد العاملين	المستوى الإداري
٦٣٨	الإدارة العليا
٢١٢٤	الإدارة المتوسطة
٣٤١٠	الإدارة الإشرافية
٦١٧٢	الإجمالي

المصدر: الإدارة العامة للشئون الإدارية، الشركة القابضة لمصر للطيران، ٢٠٢١.

• حجم ونوع العينة:

- تشير عينة البحث إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ للإجابة عليها، ومن ثم فإن وحدة المعاينة في هذا البحث هم العاملون في الشركة القابضة لمصر للطيران.
 - لكي تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً جيداً، فقد أعتمدت الدراسة على أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية *Stratified Random Sampling* والمتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الشركة؛ وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة الميدانية عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩)
- عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %).

$$n = \frac{c(c-1)}{c(c-1) + 2a}$$

حجم مجتمع الدراسة

حيث إن:

n = حجم العينة المطلوب.

c = (٥٠ %) للحصول علي أكبر للعينة .

$a = b \div 1.96$ ، حيث b = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوس ثقة (٠.٩٥)).

بتطبيق المعادلة :

$$2 \left[\frac{0.05}{1.96} \right] + \frac{(0.50 - 1) \cdot 0.50}{6172} = N$$

إذاً حجم العينة (ن) = ٣٦١ مفردة

٦. منهجية الدراسة:

- اعتمدت الباحثة لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف وتوضيح المفاهيم والتعرف على المتغيرات وعرض ما توصل إليه الآخرون من خلال مراجعة الدراسات النظرية السابقة، ثم قامت الباحثة بتوضيح وتحليل واستنتاج العلاقة بين المتغيرات من خلال إطار الدراسة الميدانية.
- قامت الباحثة بتصميم وإعداد قائمة استقصاء (مرفقة)، تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (٣٧٥) من إجمالي (٤٠٠)، وهو ما يمثل نسبة إستجابة (٩٤%)، قد تم أستبعاد (١٤) قائمة لعدم الأستيفاء، وبهذا يكون إجمالي عدد القوائم التي أجري عليها التحليل الإحصائي (٣٦١) قائمة بنسبة (٩١%). ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج (SPSS-Version25).

٧. محددات الدراسة

- الحدود الموضوعية: والتي تعني المتغيرات التي سوف يتم دراستها والأبعاد التي سوف يتم استخدامها وكيفية قياس تلك المتغيرات والأبعاد، وذلك حيث:
 - تم بحث علاقة القياس المقارن بالأداء المؤسسي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات معدلة.
 - تم بحث علاقة القياس المقارن بالأداء المؤسسي مباشرة بدون استخدام أي متغيرات وسيطة.
 - تم بحث علاقة القياس المقارن بالأداء المؤسسي فقط كمتغير تابع.
 - تم بحث علاقة القياس المقارن فقط كمتغير مستقل بالأداء المؤسسي.
- الحدود المكانية: والتي تعني مجال التطبيق سواء دول أو قطاعات أو منظمات بعينها، ومن ثم أقتصر مجال التطبيق في البحث الحالي على الشركة القابضة لمصر للطيران.

- الحدود الزمانية: وتعني الفترة الزمنية التي تم فيها جمع بيانات البحث، وقامت الباحثة بجمع بيانات هذا البحث في الفترة من ديسمبر ٢٠٢١م إلى مارس ٢٠٢٢م.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

تتناول الباحثة في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم تقترح الباحثة في النهاية مجموعة من التوصيات تخص الشركة القابضة لمصر للطيران ك مجال تطبيق الدراسة، وتوصيات تخص المنظمات المشابهة، وتوصيات تخص البحوث المستقبلية، في ضوء الشق النظري والتطبيقي للدراسة.

• اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تتناول الباحثة فيما يلي نتائج اختبار الثبات والصدق لمقاييس الدراسة؛ وقد تم استخدام طريقة "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbac، حيث يتراوح قيمة معامل ألفا بين (الصفر، والواحد)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل قيمة المعامل عن (٠.٧٠)، ويوضح الجدول التالي النتائج التالية:

جدول رقم (٥) قيم معامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المتغير المستقل (منهجية القياس المقارن)			
التخطيط	6	0.801	0.895
التحليل	5	0.762	0.873
التكامل	4	0.751	0.867
التنفيذ	4	0.812	0.901
الإجمالي	19	0.743	0.862
المتغير التابع (الأداء المؤسسي)			
المحور المالي	7	0.766	0.875
محور العملاء	9	0.741	0.861
محور العمليات الداخلية	7	0.688	0.829
محور النمو والتعلم	6	0.755	0.869
الإجمالي	29	.815	.902

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss.

يتبين من الجدول رقم (٥) السابق أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل (منهجية القياس المقارن)، كانت على التوالي: (٠.٨٠١، ٠.٧٦٢، ٠.٧٥١، ٠.٨١٢)؛ وكانت للمتغير التابع (الأداء المؤسسي) (٠.٧٦٦، ٠.٧٤١، ٠.٦٨٨، ٠.٧٥٥) على التوالي؛ وتعتبر هذه القيم مقبولة جداً، لأنها أكبر من (٧٠%) وبناءً على ذلك يمكن القول بأن عبارات الإستمارة الخاصة بمتغيرات الدراسة تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها؛ وبحساب معامل الصدق الذاتي لأداة الدراسة (وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات) تبين أن قيمته تساوى (٠.٨٩٥، ٠.٨٧٣، ٠.٨٦٧، ٠.٩٠١)؛ على التوالي لأبعاد المتغير المستقل (منهجية القياس المقارن)، وكانت (٠.٨٧٥، ٠.٨٦١، ٠.٨٢٩، ٠.٨٦٩) للمتغير التابع (الأداء المؤسسي)؛ وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة.

• مناقشة نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة

يقدم الجدول التالي عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد المتغيرات:

جدول رقم (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
0.761	4.41	منهجية القياس المقارن
0.742	4.36	التخطيط
.738	4.32	التحليل
.749	4.34	التكامل
.745	4.33	التنفيذ
0.748	4.33	الأداء المؤسسي
0.733	4.34	المحور المالي
.748	4.34	محور العملاء
0.758	4.35	محور العمليات الداخلية
0.740	4.32	محور النمو والتعلم

بتحليل بيانات الجدول السابق رقم (٦)، يتضح النتائج التالية:

- بالنسبة لمتغير "منهجية القياس المقارن" جاء في المركز الأول من حيث استجابة عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤١)؛ في حين جاء متغير "الأداء المؤسسي" في المركز الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٣).
- بالنسبة لترتيب أبعاد متغير "منهجية القياس المقارن" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء بُعد "التخطيط" في المركز الأول من حيث الاستجابة، تلاه بُعد "التكامل"، ثم بُعد "التنفيذ" وأخيرا بُعد "التحليل".
- بالنسبة لترتيب أبعاد "الأداء المؤسسي" وفقا للمتوسط الحسابي، فقد جاء "محور العمليات الداخلية" أولا من حيث الاستجابة، تلاه "محور العملاء" ثم "المحور المالي" وأخيرا "محور النمو والتعلم".

● اختبار الفروض:

اختبار الفرض الأول: "لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم)" في الشركة القابضة لمصر للطيران" ولاختباره تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية التالية:

- "لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على المحور المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- "لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- "لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في الشركة القابضة لمصر للطيران.
- "لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في الشركة القابضة لمصر للطيران.

استخدمت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (٧) نتائج الانحدار المتعدد بين القياس المقارن والأداء المؤسسي

R ²	R	F-Test		T-Test		B	المتغير	المتغير التابع
		معنوية	قيمة	معنوية	قيمة		المستقل	
.853	.924	.000	365.960	.000	8.059	.653	التخطيط	تقسيم الأعمال
				.000	11.018	.548	التحليل	
				.004	2.860	.148	التكامل	
				.000	4.595	.168	التنفيذ	
0.820	0.905	.000	429.16**	.000	6.235**	.280	التخطيط	تقسيم الأعمال
				.000	5.608**	.197	التحليل	
				.000	6.123**	.229	التكامل	
				.000	3.442**	.124	التنفيذ	
0.865	0.930	.000	695.23**	.000	8.352**	.308	التخطيط	تقسيم الأعمال
				.000	8.199**	.236	التحليل	
				.000	4.061**	.125	التكامل	
				.000	4.741**	.140	التنفيذ	
0.835	0.913	.000	549.8**	.000	7.668**	.326	التخطيط	تقسيم الأعمال
				.000	4.225**	.140	التحليل	
				.000	6.261**	.222	التكامل	
				.000	3.846**	.131	التنفيذ	
0.824	0.907	.000	507.23**	.000	6.505	.299	التخطيط	تقسيم الأعمال
				.000	4.908	.176	التحليل	
				.000	6.528	.250	التكامل	
				.000	3.344	.123	التنفيذ	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss.

- يظهر الجدول السابق رقم (٧) نتائج تحليل الانحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القياس المقارن) وأبعاد المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، والتي اظهرت ما يلي:
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج الكلي (٠.٨٥٣)، أي أن المتغير المستقل (القياس المقارن) بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة، تفسر (٨٥.٣%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي)؛ كما بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (٠.٩٢٤)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين المتغير المستقل (القياس المقارن بأبعاده)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).
 - كما يظهر الجدول السابق ما يلي:

١. بعد المحور المالي:

أ- القوة التفسيرية للنموذج :

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2): (0.820)، أي أن المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة يفسر (82.0%) من التباين في المتغير التابع (بعد المحور المالي)، أما النسبة الباقية (18.0%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

ب- معنوية معامل الإرتباط (R):

- بلغت قيمة معامل الإرتباط (R): (0.905)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ)، مجتمعة وبعد المحور المالي في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

ج- اختبار F:

- تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%).

د- معنوية نموذج الأنحدار:

- بلغت قيمة معامل الأنحدار للمتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) (0.280، 0.197، 0.229، 0.124) على التوالي،

وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير وبعد المحور المالي في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

هـ - اختبار T:

- تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (٠.٠٥٠ %).
بناءً على ما سبق يتضح أن هناك تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥٠ %) للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على المحور المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات خطوط الطيران العامة والخاصة في مصر".

٢. بعد محور العملاء:

أ - القوة التفسيرية للنموذج :

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2): (0.865)، أي أن المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة تفسر (86.5%) من التباين في المتغير التابع (بعد محور العملاء)، أما النسبة الباقية (13.5%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

ب - معنوية معامل الارتباط (R):

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R): (0.930)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة وبعد محور العملاء في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) .

ج - اختبار F:

- تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥٠ %).

د - معنوية نموذج الأنحدار:

- بلغت قيمة معامل الأنحدار للمتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) (0.308، 0.236، 0.125، 0.140)، على التوالي،

وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير وبعد محور العملاء في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

هـ - اختبار T:

- تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05%).
بناءً على ما سبق يتضح أن هناك تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05%) للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات خطوط الطيران العامة والخاصة في مصر.

3. بعد محور العمليات الداخلية:

أ- القوة التفسيرية للنموذج :

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2): (0.835)، أي أن المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة يفسر (83.5%) من التباين في المتغير التابع (بعد محور العمليات الداخلية)، أما النسبة الباقية (16.5%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

ب- معنوية معامل الارتباط (R):

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R): (0.913)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة وبعد محور العمليات الداخلية في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

ج- اختبار F:

- تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).

د - معنوية نموذج الانحدار:

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) (0.326، 0.140، 0.222، 0.123)، على التوالي وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير وبعد محور العمليات الداخلية في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

هـ - اختبار T:

- تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05%).

بناءً على ما سبق يتضح أن هناك تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05%) للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات خطوط الطيران العامة والخاصة في مصر".

٤. بعد محور النمو والتعلم:

أ - القوة التفسيرية للنموذج :

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2): (0.824)، أي أن المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة يفسر (82.4%) من التباين في المتغير التابع (بعد محور النمو والتعلم)، أما النسبة الباقية (17.6%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

ب - معنوية معامل الارتباط (R):

- بلغت قيمة معامل الارتباط (R): (0.907)، وهي تشير إلى وجود علاقة إرتباطية قوية بين المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة وبعد محور النمو والتعلم في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) .

ج - اختبار F:

- تشير نتيجة اختبار F إلى أن الانحدار يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).

د - معنوية نموذج الانحدار:

- بلغت قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) (0.299، 0.176، 0.250، 0.123)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير وبعد محور النمو والتعلم في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

هـ - اختبار T:

- تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05 %).

بناءً على ما سبق يتضح أن هناك تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.05 %) للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات خطوط الطيران العامة والخاصة في مصر.

رابعاً: نتائج وتوصيات الدراسة

← نتائج الدراسة:

← أ- نتائج الدراسة النظرية:

- يتبنى القياس المقارن، هيكلاً يؤكد على التحول والتركيز المستقبلي الذي يمكن أن يدعم المنظمات في تبني أساليب وإستراتيجيات تجعلها تمتاز بميزة تنافسية عن باقي المنظمات؛ فضلاً عن المساهمة في مستوى التميز، والتقدم في طريق التميز؛ حيث يمكن أن يساعد المنظمات في التأكيد بشكل أكبر على الاستدامة من خلال تبني أهداف التنمية المستدامة.
- إن القياس المقارن، يؤكد على أن المؤسسات تحتاج - من أجل تحقيق تنمية مستدامة - إلى قيادة قوية، وتوجه إستراتيجي واضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة للمتعاملين. مما يعمل في النهاية على تحسين الأداء المؤسسي.
- يمكن أن يساهم القياس المقارن في التوفيق بين الجانب الإداري والجانب البشري، وذلك من منظور تكنولوجي، فضلاً عن تعزيز اعتماد نماذج أعمال جديدة من أجل خلق قيمة لكل من المنظمة وأصحاب المصلحة (العملاء، الموزعين، الموردين)، هذه القيمة تؤكد على تقديم أداء

- متميز ودائم أثناء التحضير والتجهيز للتحويلات المستقبلية؛ فضلاً، عن أن القياس المقارن يجلب منظوراً إستراتيجياً وغير متحيز من الناحية التكنولوجية.
- أن القياس المقارن لا يقدم إجابات حول كيفية تحسين نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، ولكن استغلال هذه المسائل يضع المنظمات، ولا سيما شركات خطوط الطيران الوطنية والخاصة في مصر، على طريق التميز من خلال التحسين المستمر وتخصيص الموارد المناسبة لهذا التحسين؛ وإن ظهور القياس المقارن على الساحة بمثابة نهج معياري للتميز لما له من قدرة على إحداث تغيير جذري للأفضل في المنظمات، ويعتبر أحياناً إستمراراً طبيعياً لإدارة الجودة الشاملة؛ عندما تدرك المنظمات أن مزايا هذا المسار قد استنفدت.
 - من أجل بناء مستقبل مستدام تقوم المنظمات التي تتمتع بالأداء المتميز بعمل تأثير إيجابي على العالم من حولها من خلال تطوير وتحسين أدائها وفي الوقت نفسه العمل على تطوير جوانب التنمية المستدامة (الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية) في قطاعات الأعمال الخاصة بها.

← نتائج الدراسة الميدانية:

- رفض الفرض الرئيس الذي ينص على أن "لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية للقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في شركات خطوط الطيران بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة"؛ وذلك إعتماً على نتائج التحليل الإحصائي للفروض الفرعية لهذا الفرض.
- رفض الفرض الفرعي الأول الذي ينص على أن " لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية لقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على المحور المالي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات خطوط الطيران العامة والخاصة في مصر"؛ بلغت قيمة معامل التحديد (R^2): (0.820)، أي أن المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة يفسر (82.0%) من التباين في المتغير التابع (بعد المحور المالي)، أما النسبة الباقية (18.0%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

- رفض الفرض الفرعى الثانى الذى ينص على أن " لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية لقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور العملاء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات خطوط الطيران العامة والخاصة في مصر؛" حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2): (0.865)، أي أن المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة تفسر (86.5%) من التباين في المتغير التابع (بعد محور العملاء)، أما النسبة الباقية (13.5%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- رفض الفرض الفرعى الثالث الذى ينص على أن "لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية لقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور العمليات الداخلية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات خطوط الطيران العامة والخاصة في مصر؛" حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2): (0.835)، أي أن المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة يفسر (83.5%) من التباين في المتغير التابع (بعد محور العمليات الداخلية)، أما النسبة الباقية (16.5%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.
- رفض الفرض الفرعى الرابع الذى ينص على أن "لا يوجد تأثير جوهري ذا دلالة إحصائية لقياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) على محور النمو والتعلم كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات خطوط الطيران العامة والخاصة في مصر؛" حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2): (0.824)، أي أن المتغير المستقل القياس المقارن بأبعاده (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) مجتمعة يفسر (82.4%) من التباين في المتغير التابع (بعد محور النمو والتعلم)، أما النسبة الباقية (17.6%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع.

← توصيات الدراسة

في ضوء الشق النظري والعملي للدراسة، وما تم التوصل إليه من نتائج، تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي تخص مجال التطبيق بالشركة القابضة لمصر للطيران، وتوصيات أخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

توصيات تخص إدارة الشركة القابضة لمصر للطيران:

آليات التنفيذ	التوصيات
عقد دورات وندوات لإقناعهم بماهيتها، وأهميتها، وأنواعها، ومراحلها، ودورها في تحسين أداء الشركة وتقوية مركزها التنافسي.	تطوير الثقافة التنظيمية للشركة محل الدراسة من أجل الحصول على دعم وتأييد العاملين للقياس المقارن.
عمل مسابقات بين الموظفين بالشركة محل الدراسة.	توفير نظام فعال للمكافآت والحوافز لتشجيع العاملين على التميز.
الإستعانة بالمراجعين الخارجيين (مستشارين جودة)	تجهيز خطط واستراتيجيات بديلة تحسباً لوقوع خلل في الخطة والاستراتيجية الأساسية.
عمل نماذج استبيان يتم توزيعها بشكل دوري.	إجراء استطلاعات دورية متتالية للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء المستقبلية والعمل على تلبيتها لضمان ولائهم.

الصدر: من إعداد الباحثة

توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

- إجراء المزيد من الأبحاث حول دور منهجية القياس المقارن في تحسين المنظمات الحكومية الأخرى، بخلاف الشركة محل الدراسة.
- إعادة اختبار نتائج البحث الحالي على قطاعات صناعية.
- قياس تأثير منهجية القياس المقارن على اللوجستيات العكسية.
- دراسة العلاقة بين القياس المقارن وإدارة تكامل سلسلة التوريد.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إسماعيل، إيناس أحمد (٢٠١٦)، "أثر إدارة التنوع كمتغير وسيط في العلاقة بين الأداء الإستراتيجي للمنظمة والمزايا التنافسية للموارد البشرية: دراسة تطبيقية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- آل سريع، محمد مفرج (٢٠٠٨)، "اتجاهات العاملين نحو الخصخصة وأثرها على السعودية والأمن الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص ٨٨.
- البطة، عبد الحكيم زكريا (٢٠١٥)، "مدي إدراك الإدارة العليا والوسطي لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدي البنوك العاملة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة.
- بن زكريا، أبي الحسن (١٩٧٩)، "معجم المقاييس في اللغة"، المحقق عبد السلام محمد هارون، بيروت، دار الفكر، نقلاً عن العريان، رزان شوقي (٢٠١٨)، "أثر إدارة الأداء على التمييز التنظيمي في الشركة الحديثة للأسمنت والتعدين"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ص ١١٤.
- بوريش، أحمد وتريش محمد (٢٠٢١)، "دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية: دراسة حالة فندق تافنة-مغنية- بالجزائر"، مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، (٣)٥، ص ص ١٠٤-١٢٣.
- الجساسي، عبد الله محمد (٢٠١٠)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي"، رسالة ماجستير، عمان، ص ٧٦.
- زايد، عادل (٢٠٠٣)، "الإداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٥.
- الشوابكة، خالد محمد (٢٠٠٨)، "العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص ص ١١٢-١١٣.

- الصرايرة، خالد (٢٠١١) ،" الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين فيها"، مجلة دمشق ، المجلد ٢٧ ، العدد ١٢ ، ص ص ٦٠١ - ٦٥٢ .
- عبد الله، علي (١٩٩٩)،"أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الأقتصادية"، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص ص ١٧٦-١٧٧.
- العزاز، عبير محمد (٢٠٢٢)، "بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المنشآت: السياق السعودي"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية"، جامعة الملك فيصل، مج ٢٣، ع ١٤، ص ص ١٧ - ٢٤.
- مازن، شريف عبد الحميد (٢٠٠٤)،" إدارة الأداء"، بحث مقدم إلى مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٥-١٧ مارس ٢٠٠٤ ص ١.
- المزعوق، محمد رمضان جبران (٢٠٢٠)، "استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي في المنظمات الصحية الليبية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، (١١) ع ٤٤، ص ص ٩٩٤-١٠١٧.
- المطيري، مبارك مطلق (٢٠١١)، "مدي إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدي البنوك التجارية الكويتية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- ملو العين، علاء محمد (٢٠١٥)، "استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الإستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية"، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤٢، العدد الأول، ص ص ٣٠٧-٣٢٨.
- نعيم حافظ أبو جمعة (٢٠٠٩) "أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، ص ص ٢٥٦ - ٢٥٧ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. Human Resource Management Journal, 27(3), 440-458.

- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 139-145.
- Al-Khelaifi, A. A. Y. (2021). The Impact Of Information Technology On Improving Institutional Performance In Middle Schools In Al-Jahra Governorate In Kuwait From Teachers' Point Of View. *Perdana: International Journal of Academic Research*, 10(1), 120-147.
- Anand, G. and Kodali, R. (2008), "Benchmarking the benchmarking models", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 257-291.
- Arinanye, R. T. (2015). Organizational Factors Affecting Employee Performance at The College of Computing and Information Sciences (Cocis), Makerere University, Kampala-Uganda. Unpublished master dissertation. Uganda Technology and Management University.
- Beyer, D., Löwe, S., & Wendler, P. (2015, August). Benchmarking and resource measurement. In *International SPIN Workshop on Model Checking of Software* (pp. 160-178). Springer, Cham.
- Bogetoft, P. (2013). *Performance benchmarking: Measuring and managing performance*. Springer Science & Business Media.
- Chaudhry, I. S., Nazar, R., Ali, S., Meo, M. S., & Faheem, M. (2022). Impact of environmental quality, real exchange rate and institutional performance on tourism receipts in East-Asia and Pacific region. *Current Issues in Tourism*, 25(4), 611-631.
- Cihak, M., Demirgüç-Kunt, A., Feyen, E., & Levine, R. (2012). *Benchmarking financial systems around the world*. The World Bank.
- Damelio, R. (2017). *The basics of benchmarking*. Productivity Press (1st ed.). Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9781420081473>
- Dutton, K., & Kleiner, B. (2015) , "Strategies For Improving Individual Performance In The Workplace" , *Franklin Business & Law Journal*, 2015(2), pp 10-18.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Hinton, M., Francis, G. and Holloway, J. (2000), "Best practice benchmarking in the UK", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 52-61.

- Hoang, V., Nguyen, K.-D. and Nguyen, H.-L. (2022), "Framework and determinants of benchmarking: a theoretical analysis and case study in Vietnam", International Journal of Emerging Markets, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print
- IONUT, C. (2022). What Is Benchmarking?. Annals-Economy Series, 2, 54-57.
- John, L. K., & Eeckhout, L. (2018). Performance evaluation and benchmarking. CRC Press. 1st ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781315220505>
- Kiela, D., Bartolo, M., Nie, Y., Kaushik, D., Geiger, A., Wu, Z., & Williams, A. (2021). Dynabench: Rethinking benchmarking in NLP. arXiv preprint arXiv:2104.14337.
- Kim, H., Jeon, B., Frisina Doetter, L., Tamiya, N., & Hashimoto, H. (2022). Same same but different? Comparing institutional performance in the long-term care systems of Japan and South Korea. Social Policy & Administration, 56(1), 148-162.
- Kotler, P., Dubois, B., & Manceau, D. (2004), "Marketing management", 11 ème édition. P 78.
- Kumar, V., Chibuzo, E. N., Garza-Reyes, J. A., Kumari, A., Rocha-Lona, L., & Lopez-Torres, G. C. (2017). The impact of supply chain integration on performance: Evidence from the UK food sector. Procedia Manufacturing, 11, 814-821.
- Lankford, W. M. (2000). Benchmarking: Understanding the basics. The Coastal Business Journal, 1(1), 57-62.
- Lankford, W. M. (2022). Benchmarking: Understanding the basics. The Coastal Business Journal, 1(1), 8.
- Lankford, W. M. (2022). Benchmarking: Understanding the basics. The Coastal Business Journal, 1(1), 8.
- Mefford, R. N. (1991) , "Quality and productivity: the linkage", International Journal of Production Economics, 24(1-2), PP 137-145.
- Olawumi, T.O. and Chan, D.W.M. (2019), "Development of a benchmarking model for BIM implementation in developing countries", Benchmarking: An International Journal, Vol. 26 No. 4, pp. 1210-1232.
- Perry, E. L., Kulik, C. T., Mendelsohn, D. B., & Shon, D. (2022). Faculty Gender Diversity, Institutional Performance, and the Role of Diversity Climate. Research in Higher Education, 1-33.

- Robert S. Kaplan and David P. Norton,(1993) " Putting The Balanced Scorecard To Work", Harvard Business Review, September-October., PP.134-135.
- Sedlmeir, J., Ross, P., Luckow, A., Lockl, J., Miehle, D., & Fridgen, G. (2021). The DLPS: a new framework for benchmarking blockchains.
- Siregar, M. Y., & Sihombing, P. (2021). The Performance Improvement and the Competitiveness of Private Universities (PTS) in North Sumatera through the Strategy of Building Institutional Competence. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 4(1), 639-653.
- Stapenhurst, T. (2009). The benchmarking book. Routledge.
- Stapenhurst, T. (2009). The benchmarking book. Routledge.
- Tasopoulou, K., & Tsiotras, G. (2017). Benchmarking towards excellence in higher education. Benchmarking: An International Journal.
- Thakkar, P., Nathan, S., & Viswanathan, B. (2018, September). Performance benchmarking and optimizing hyperledger fabric blockchain platform. In 2018 IEEE 26th International Symposium on Modeling, Analysis, and Simulation of Computer and Telecommunication Systems (MASCOTS) (pp. 264-276). IEEE.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986) , " Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches ", Academy of management review, 11(4), PP 801-814.
- Wang, T., Bao, X., Clavera, I., Hoang, J., Wen, Y., Langlois, E., ... & Ba, J. (2019). Benchmarking model-based reinforcement learning. arXiv preprint arXiv:1907.02057.
- Ziegler, T., Shneor, R., Wenzlaff, K., Wang, B., Kim, J., Paes, F. F. D. C., ... & Adams, N. (2021). The global alternative finance market benchmarking report. Available at SSRN 3771509.

إستبيان

الأخت الكريمة والأخ الكريم تحية طيبة وبعد ،،،
أرجو التفضل بالاطلاع وملئ الاستمارة المرفقة، وأختيار الإجابة التي تناسب وجهة نظرکم، حيث تقوم الباحثة بعمل دراسة عن "دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران"، لذا ترحو الباحثة التكرم وتخصيص جزء من وقتکم للإجابة على فقرات الاستمارة بكل موضوعية ودقة وأمانة، نظراً لأهمية إجاباتکم وإنعكاسها على نتائج الدراسة، علماً بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذه الاستمارة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل مع هذه المعلومات بكل سرية واحترام للخصوصية المطلوبة. شاكرين لكم حسن استجابتکم وتعاونکم

د/ ثناء معوض على أبو شحاته

أستاذ مساعد ورئيس قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والإقتصاد

ونظم المعلومات جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا

أولاً: معلومات ديموغرافية :

١. النوع : ذكر أنثي

٢. العمر : أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ سنة الي أقل من ٤٠ سنة

من ٤٠ سنة الي أقل من ٥٠ سنة من ٥٠ فما فوق

٣. المستوي التعليمي : دون الجامعي جامعي دراسات عليا

٤. المستوي الوظيفي : عليا متوسطة إشرافية

٥. مستوي الخبرة : أقل من ٥ سنوات من ٥ سنوات الي أقل من ١٠ سنوات
من ١٠ سنوات فما فوق

ثانياً: الأسئلة التالية تتعلق بالقياس المقارن، من فضلك ضع علامة \sqrt أمام الخانة التي تتناسب مع رأيك الشخصي.

العبارة					م
أولا المتغير المستقل (القياس المقارن)					
١. التخطيط					
					١. تخطط الشركة بشكل سليم لإجراء عملية القياس المقارن.
					٢. تحدد الشركة الهدف بوضوح من إجراء عملية القياس المقارن.
					٣. تلتزم الشركة بتشكيل فريق يكون مسئول عن عملية القياس المقارن.
					٤. تبحث الشركة عن أفضل الممارسات لإجراء القياس المقارن.
					٥. تعتمد الشركة علي أساليب متعددة لجمع المعلومات.
					٦. تلتزم الشركة بمراجعة الخطط وطرق العمل باستمرار لإنجاح عملية القياس المقارن.
٢. التحليل					
					١. يوجد لدي القيادة فهم واضح للعمليات التي تجري داخل الشركة.
					٢. تمتلك القيادة مهارات تمكنها من فهم العمليات التي تحدث في الشركة. المنافسة.
					٣. تتمكن الشركة من التعرف علي مناطق القوة وتعزيزها.
					٤. تتمكن الشركة من التعرف علي مناطق الضعف ومعالجتها.
					٥. تضع الشركة يدها علي أسباب الفجوة لسدها ومنع تكرارها.
٣. التكامل					
					١. تلتزم الشركة ببنيني برنامج تنفيذي واضح لإجراء التغيير المطلوب.
					٢. تحرص الشركة علي ضمان قبول البرنامج من قبل العاملين.
					٣. تحدد الشركة الموارد المختلفة "المادية، البشرية، الفنية" اللازمة لإنجاح عملية القياس المقارن.
					٤. تلتزم الشركة بإجراء التعديلات اللازمة عند وجود معوقات تعترض الخطة.

م	العبارات	موافق تماما	ك	موافق إلى حدنا	محايد	غير موافق	تماما غير موافق
	تابع المتغير المستقل (القياس المقارن)						
	٤. التنفيذ						
٠١	تلتزم الشركة باتخاذ الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير.						
٠٢	يتوافر لدي الإدارة المهارة اللازمة لاختيار أفضل الطرق لتطبيقها لإحداث التغيير المطلوب.						
٠٣	تتبنى الشركة أفضل الطرق التي تتلاءم مع بيئتها وطبيعتها عملها.						
٠٤	تترجم الشركة خطوات إجراء عملية القياس المقارن بشكل ممنهج.						

ثانياً: الأسئلة التالية تتعلق بالأداء المؤسسي، من فضلك ضع علامة \sqrt أمام الخانة التي تتناسب مع رأيك الشخصي.

م	العبارات	موافق تماماً	موافق إلى حد ما	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	ثانياً المتغير التابع (الأداء المؤسسي)					
	١. المحور المالي					
١.	يمثل الجانب المالي في الأداء أحد أهم أولويات الإدارة العليا.					
٢.	تقوم الإدارة بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى المساهمة في تحقيق التحسينات المالية .					
٣.	تقوم الإدارة بجمع البيانات الزمنية التمويلية.					
٤.	يقوم المدراء بتوفير معلومات عن مخاطر المشروع.					
٥.	يقوم المدراء بتوفير المعلومات عن البيانات التي تتحكم بالتدفق النقدي الحالي قياساً لما خطط له.					
٦.	يقوم المدراء بدراسة فوائد القيمة النقدية للارتقاء بالشركة.					
٧.	تقييم الجانب المالي له دور في تمويلها المستقبلي وينعكس على أداء الشركة.					
	٢. محور العملاء					
١.	تقوم الإدارة بقياس المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للشركة لدى عملائها.					
٢.	تهتم شركتي برأي لأدائها وتعتبره أولوية لها.					
٣.	تركز شركتي على الوفاء بالجودة والسرعة التي يطلبها العملاء.					
٤.	تقوم الإدارة بتوفير جميع الخدمات التي تعمل على إرضاء العملاء حتى لا يفروا إلى شركات أخرى.					
٥.	تقوم الإدارة بمعرفة وتحديد نوع العملاء المستهدفين.					
٦.	تقوم الإدارة على توفير جميع العمليات التي تؤديها كمنتج أو خدمة للعميل.					
٧.	تقوم الإدارة بمقارنة مستوى رضا العملاء بالمقدم لهم من منتجات أو خدمات من شركات أخرى.					
٨.	لدى الشركة مكتب خدمة العملاء يعمل بشكل ايجابي.					
٩.	لدينا دليل للعميل يشرح خدمات الشركة.					
	٣. محور العمليات الداخلية					
١.	تقوم الإدارة بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد إجراءات					

دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي
دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران

د / ثناء معوض على أبو شحاته

					الجودة في الأداء للعمليات الداخلية بالشركة.	
					تقوم الإدارة بمتابعة أداء العاملين وتوجيههم نحو الأفضل.	.٢
					تقوم الإدارة بمتابعة سير العمليات بكفاءة وانتظام وسلاسة.	.٣
					تقوم الإدارة بمحاولة تطوير التقنية المستخدمة وفقا لتطورات البيئة الخارجية.	.٤
					تقوم الإدارة بمتابعة الخدمة المقدمة للعملاء في جميع مراحلها.	.٥
					تركز عمليات التشغيل الداخلي على الجوانب الإبداعية الحديثة في أداء أعمال الشركة.	.٦
					تتكامل عمليات التشغيل الداخلي مع باقى جوانب الأداء المؤسسي الأخرى	.٧
محور النمو والتعلم						
					تسعى الشركة إلى الاطلاع على كل جديد في عالم الأعمال وتطبيقه على أعمالها.	.١
					تحدث الشركة وسائل أساليب وتقديم خدماتها.	.٢
					يوجد دليل في الشركة يحدد الوصف الوظيفي لكل موظف والمستخدم في القياس المقارن.	.٣
					يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري وفقا لمخرجات القياس المقارن.	.٤
					يساعد تقييم أداء الموظف على تحسين أداء عمله وفقا لمخرجات القياس المقارن.	.٥
					تركز الشركة على المورد البشري وتنمية أدائه	.٦