



**دور استخدام المفاضلة المعيارية في تحسين الأداء  
دراسة ميدانية على شركات التأمين التكافلي  
بالقاهرة الكبرى**

**إعداد**

**محمد السيد كمال عثمان  
مدرس مساعد بأكاديمية أخبار اليوم**

**مجلة راية الدولية للعلوم التجارية  
دورية علمية محكمة  
المجلد (٣) . العدد (٨) . يناير ٢٠٢٤**

**<https://www.rijcs.org/>**

**الناشر**

**معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدهياط الجديدة  
المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر  
العربية**

# دور استخدام المفاضلة الهيكلية في تحسين الأداء دراسة ميدانية على شركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى

إعداد

محمد السيد كمال عثمان

مدرس مساعد بأكاديمية أخبار اليوم

هدف البحث إلى التعرف على دور المفاضلة المعيارية في تحسين الأداء بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى ومحاولة الوصول إلى حل مشكلة البحث.

المستخلص

وتكمن مشكلة البحث في تدني مستوى الأداء بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى. يمثل حجم المجتمع ٣ شركات بالقاهرة الكبرى وكان حجم عينة الدراسة ٨٠ مفردة، استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي. في تحسين الأداء بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى. الكلمات المفتاحية: نموذج المفاضلة المعيارية، الأداء، شركات التأمين التكافلي، القاهرة الكبرى..

## Role of Using the Benchmarking to improve performance

### Field study on Takaful insurance companies in Cairo

#### Abstract:

The research aimed to identify the role Benchmarking in improving the performance of Takaful insurance companies in Greater Cairo and try to reach a solution to the research problem. The problem of research lies in the low level of performance of Takaful insurance companies in Greater Cairo. The size of the community represents 3 companies in Greater Cairo, The sample size of the study was 80 items, the researcher used the descriptive analytical method. The most important results of the research was that the Pearson correlation coefficient explained the existence of a relationship between the Benchmarking and performance of Takaful insurance companies. The most important recommendations of the study were that Benchmarking should be applied because of its important role in improving the performance of Takaful insurance companies in Greater Cairo.

**Keywords:** Benchmarking, Performance, Takaful Insurance Companies, Greater Cairo.

## ١- المقدمة:

يعتبر أسلوب المفاضلة المعيارية من أهم الأساليب الحديثة المستخدمة في مجال المقارنات بالشركات الرائدة بهدف تطوير أداء الشركات و المنتجات بصورة عامة<sup>1</sup>.

ومن خلال اطلاع الباحث علي الدراسات السابقة المتعلقة بالمفاضلة المعيارية تبين أن المفاضلة المعيارية تتمثل عناصرها في التخطيط والاعداد وجمع البيانات والتحليل والتنفيذ

ويعرف الأداء الإنتاجي بأنة مستوى نشاط الوحدة الإنتاجية الذي يعبر عن درجة معينة من درجات أدائها ويرتبط بالطاقة الإنتاجية التي تشمل القدرة على الإنتاج وعلى الأداء والتي تعني أن الوحدة الإنتاجية تمتلك إمكانيات مادية وبشرية لها قدرة محدودة الأداء ، ويلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن البعدين الكمي ( كمية الأداء ) والكيفي ( جودة الأداء ) وبرامج تحسينهما وتطويرهما عن طريق التخطيط المحكم لعملية الإنتاجية وتتمثل عناصر الأداء في ( الكفاءة-الفاعلية).

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث تبين وجود مشكله لدى شركات التأمين التكافلي بالقاهرة تتمثل في تدني في الأداء وعلية فإن الباحث أهتم بأن يقوم بأستخدام المفاضلة المعيارية لمعرفة دورة في تحسين الأداء و ذلك من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والكتب والمراجع محل الدراسة.

<sup>1</sup> توفيق، عبدالرحمن (٢٠١٠) ، المفاضلة المعيارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، دار النشر ميك، القاهرة ص١.

## ٢- الدراسات السابقة والاطار النظري:

١/٢ - الدراسات السابقة المتعلقة بالمفاضلة المعيارية:

١- دراسة محمد عزب (٢٠٢٣) بعنوان:

"استخدام نموذج المفاضلة المعيارية لتحسين الأداء الانتاجي دراسة ميدانية على شركات صناعة الأسمنت بجمهورية مصر العربية"<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استخدام نموذج المفاضلة المعيارية في تحسين الأداء الانتاجي بشركات صناعة الاسمنت بجمهورية وكانت اهم التوصيات يجب على شركات صناعة الاسمنت استخدام نموذج المفاضلة المعيارية لمألة من دور هام في تحسين الأداء الانتاجي.

٢- دراسة فريد محرم القواسمة (٢٠٢٠) بعنوان:

"أثر تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة وزارة العدل القطرية"

هدفت إلى بيان استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في وزارة العدل وبيان مستوى الأداء التنظيمي في وزارة العدل وتوصلت إلى وجود أثر للمقارنة المرجعية في أبعاد الأداء التنظيمي وأن هناك مستوى مرتفع من تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

<sup>2</sup> محمد عزب (٢٠٢٣)، استخدام نموذج المفاضلة المعيارية لتحسين الأداء الانتاجي دراسة ميدانية على شركات صناعة الأسمنت بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ص: ١-

٣- دراسة محمد جلال الريان (٢٠١٩): بعنوان

"تأثير تطبيق المفاضلة المعيارية على تحقيق التميز التنافسي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر"<sup>3</sup>

هدفت إلى التعرف على مدى إلمام إدارة شركات الاتصالات بمفاهيم أساليب المفاضلة المعيارية والتعرف على مدى إدراك شركات الاتصالات بمفاهيم التميز والخروج بالنتائج والتوصيات التي تفيد شركات الاتصالات وتوصلت إلى وجود أثر للتخطيط والتكامل والتحليل والنضوج والتنفيذ على التميز التنافسي.

٤- دراسة<sup>4</sup>: Joklan I.C. Goni and others (2018)

هدفت إلى فحص العوامل التي تحقق التأثير الأكبر على القياس المعياري الناجح، مع النجاح في قياس الأداء فحص العوامل التي تؤثر بشدة على النجاح المفاضلة المعيارية كما حاول المصنعون الإندونيسيون وشركات الخدمات وتوصلت إلى النجاح في المفاضلة المعيارية له علاقة إيجابية بالنجاح في كايزن والنجاح في المفاضلة المعيارية له علاقة إيجابية بالنجاح في عقلية الناس والنجاح في المفاضلة المعيارية له علاقة إيجابية بإضفاء الطابع الرسمي.

<sup>3</sup> الريان، محمد جلال (٢٠١٩)، تأثير تطبيق المفاضلة المعيارية على تحقيق التميز التنافسي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر، جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ٣، ص: ٢٥-٧٦.

<sup>4</sup> Joklan I.C. Goni and others (2018), *An empirical study on relationships amongst success in benchmarking, success in Kaizen, people mindset and organizational dimensions*, Emerald Publishing Limited Vol. 25 No. 9, pp. 3505-3518.

٥- دراسة<sup>5</sup>: (2018) yostina sleim loukaK

هدفت إلى معرفة مكونات جودة الخدمة وتعريفها وفهم نوعية الخدمة وكيف يمكن قياسها وتحليل الفجوة بين توقعات العملاء ونظرتهم إلى جودة الخدمة المصرفية وتوصلت إلى أن الأبعاد المستخدمة لقياس نوعية الخدمات تختلف من بلد إلى أخرى والجودة العالية تؤثر بشكل كبير على العديد من النتائج.

٦- دراسة<sup>6</sup>: (2019) Ahmad Abdullah and Zeyad Mohammad

هدفت إلى التحقق من مشروع المفاضلة المعيارية الذي قامت به دبي هيئة الكهرباء والماء (ديوا) كجزء من مبادرة المقارنة المرجعية وتوصلت إلى أنه تُظهر النتائج التحديات والنجاحات الرئيسية التي تمت مواجهتها خلال كل مرحلة من مراحل القياس في مرحلة المقارنة المعيارية لهيئة كهرباء ومياه دبي ومرحلة التحضير قام فريق المفاضلة المعيارية في الهيئة بإعداد مكثف لدعم النشر السلس لمشروع المقارنة.

---

<sup>5</sup> loukaK ,yostina sleim. (2018) **A proposed Framework benchmarking Banks service quality:An Empirical study on banks in Egypt.**journal of science and commerce economics. vol 2.P.p:565-583.

<sup>6</sup> Ahmad Abdullah Al Nuseirat and Zeyad Mohammad, El Kahlout (2019), **An analysis of a structured benchmarking project the case of Dubai Electricity and Water Authority's benchmarking project**, Emerald Publishing Limited, Vol. 26 No. 5, pp. 1431-1450.

٢/٢ - الدراسات المتعلقة بالأداء :

١- دراسة بسمة إبراهيم عبد الناصر (٢٠٢٠) بعنوان:

"تصور مقترح لاستخدام منهجية جمبا كايزن لتعزيز الأداء الانتاجي و الاقتصادى في

مراكز التنمية الرياضية"<sup>7</sup>

هدفت الى الوصول إلى تصور مقترح لاستخدام منهجية جمبا كايزن لتعزيز الأداء

الانتاجى و الاقتصادى في مراكز التنمية الرياضية وتوصلت الى ضعف قدرة

مراكز التنمية الرياضية في إدارة إمكانياتها المادية المتاحة وضعف فعالية

وكفاءة الأنشطة التشغيلية.

٢- دراسة شيماء احمد محمد (٢٠٢٠) بعنوان:

"تصميم نظام بأستخدام نظم الجودة العالمية لتحسين الأداء الانتاجى في مصانع

التركيب"<sup>8</sup>

هدفت الى تزويد المتخصصين بالمؤسسات الصناعية المتخصصة في قطاع التركيب برؤية

تطبيقية جديدة لكيفية تطبيق نظام إنتاجى يعتمد على دورة حياه المنتج

داخل مصانع التركيب باستخدام نظم الجودة العالمية وتوصلت الى

<sup>7</sup> عبد الناصر ، بسمة إبراهيم (٢٠٢٠)، تصميم نظام بأستخدام نظم الجودة العالمية لتحسين الأداء الانتاجى في

مصانع التركيب، جامعة حلوان، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، عدد ٢٢، ص: ١-٢٢.

<sup>8</sup> محمد، شيماء احمد (٢٠٢٠)، تصميم نظام بأستخدام نظم الجودة العالمية لتحسين الأداء الانتاجى في مصانع

التركيب، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، مجلة العمارة والفنون والعلوم

الإنسانية، العدد ٢٠، ص: ٣٤٥-٣٦٤.



- ثبت ان النظام لة تأثير علي تحسين الأداء الانتاجي وأن أسهم النظام في رفع الكفاءة للمراحل الإنتاجية وتقليل الهالك.
- اسهم النظام في تحسين بيئة العمل.
- ٣- دراسة شريف مراد (٢٠١٨) بعنوان:

"تخطيط الإنتاج واثرة علي فعالية الأداء الانتاجي في المؤسسة

الاقتصادية:دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة"<sup>9</sup>

هدفت إلى إبراز أهمية تخطيط الإنتاج في الرفع من فعالية الأداء الانتاجي والتعرف على درجة استعمال تخطيط الإنتاج داخل المؤسسة الجزائرية وتوصلت الى أن الأداء الانتاجي لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة مرتفع واتضح أن نسبة الإنجاز للانتاج كانت مرتفعة وضرورة استخدام طرق بحوث العمليات لتخطيط الإنتاج.

---

<sup>9</sup> مراد، شريف (٢٠١٨)، تخطيط الإنتاج واثرة علي فعالية الأداء الانتاجي في المؤسسة الاقتصادية:دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، جامعة العربي بن مهدى أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد٢، المجلد٥، ص.ص:٤٠٠-٤٢٢.

٤- دراسة أبو عليم، ٢٠١٨<sup>(10)</sup> بعنوان أثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء

المستشفيات الخاصة في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المشتريات الخضراء على أداء المستشفيات الخاصة في

الأردن والتعرف على أثر إدارة أثر البيئة الداخلية على أداء المستشفيات الخاصة وكانت

اهم التوصيات ضرورة تطبيق سلسلة التوريد الخضراء.

٥- محمد دياب، ٢٠١٥<sup>(11)</sup> بعنوان أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الأداء

التنظيمي: دراسة بالصناعات الغذائية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى اختبار وقياس أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء من:

● إدارة البيئية الداخلية على الأداء التنظيمي.

● التعاون مع العملاء على الأداء التنظيمي.

● الشراء الأخضر على الأداء التنظيمي.

● التصميم الأخضر على الأداء التنظيمي.

● العبوات على الأداء التنظيمي.

<sup>10</sup> أبو عليم، ضرغام حسين (٢٠١٨)، أثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المستشفيات الخاصة في الأردن،

جامعة ال البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، ص.ص:١-٧٦.

<sup>110</sup> Mohamed salah Diab, et al. (2015), **The impact of Green supply chain management practices on organization performance: A study of Jordanian food industries** ", Journal of Management and sustainability; vol.5, NO.1, P.P:149-157.

● التخزين الأخضر علي الأداء التنظيمي.

وكانت اهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات أثر إيجابي بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء (البيئة الداخلية- التعاون مع العملاء -الشراء الأخضر- العبوات -التخزين الأخضر) والأداء التنظيمي.

٦- دراسة محمد مبارك الرشيدى،٢٠١٤<sup>(12)</sup> بعنوان أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أداء العاملين من وجهه نظر المبحوثين في مؤسسة البترول و التعرف على أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول وكانت اهم النتائج وجود أثر لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين.  
٣/٢- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- تلاحظ ربط موضوع المفاضلة المعيارية بعدة مواضيع مثل ( الأداء التنظيمي- التميز التنافسي- جودة الخدمات- الأداء الانتاجي) وتم التطبيق على عدة مجالات منها (وزارة العدل القطرية - شركات الاتصالات في مصر – البنوك المصرية- شركات صناعة الاسمنت بجمهورية مصر العربية) وذلك في حدود اطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة للمفاضلة المعيارية ومجالات تطبيقية.

<sup>12</sup>الرشيدى، محمد مبارك (٢٠١٤)، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رساله ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ،ص.ص:١-١١٦.

- ويمكن تحديد الفجوة البحثية فيما يلي:
- وجة الشبه بين الدراسة الحالية ودراسة محمدعزب من حيث الربط بين موضوع المفاضلة المعيارية والأداء وذلك في حدود اطلاع الباحث.
- حداثة التطبيق على شركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
- حداثة فترة التطبيق وهي عام ٢٠٢٣.

٤/٢- الاطار النظرى:

١/٤/٢- مفهوم المفاضلة المعيارية:

ذكرت مجموعة (AT&T، 2010) المفاضلة المعيارية على أنها عملية مستمرة لقياس عملياتك الحالية ومقارنتها بعمليات الشركات الأفضل في نفس الفئة ويوفر تطبيق المعرفة التي تم اكتسابها.<sup>(13)</sup>

يُشير (ZAIRI، 2005) أن المفاضلة المعيارية هي عملية مضاهة للأفضل من خلال القياس المستمر وإدخال التحسينات.<sup>(14)</sup>

<sup>13</sup>عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠١٠)، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، القاهرة، دار الفكر العربي واخرون، ص..ص:٢٥.

<sup>140</sup> Zairi, Mohamed, Al-Mashari (2005), **The Role Benchmarking in Best Practice Management and Knowledge Sharing**, Journal of Computer Information, systems, summer, journal Of Physical Distribution & Logistics, Management, Vol. 29 Issue 9/10, p 551-569.

وعرفها (، Bester Filed، 2011) على أنها عملية منظمة للبحث عن أفضل الممارسات والأفكار الإبداعية وطرق العمل والعمليات ذات التأثير الفعال والاستفادة من خبرات الآخرين فهي أداة للتعلم من الآخرين على كيفية القيام بالأعمال بطريقة صحيحة.<sup>(15)</sup>

وعرف ( Goetsh & Davis، 2010) المفاضلة المعيارية على أنها عملية مقارنة وقياس أنشطة المؤسسة وعملياتها الداخلية مع المؤسسات ذات الأداء العالي من داخل أو خارج القطاع الذي تعمل فيه تلك المؤسسة.<sup>(16)</sup>

كما عرفها ( Anne vans، 2010) على أنها أداة يمكن استخدامها لمساعدتك في تحسين أعمالك وأن أي عمل منها أي كان نوعه يمكن أن يخضع للمقارنة المرجعية.<sup>(17)</sup>

٢/٤/٢- نماذج المفاضلة المعيارية:

قام ( Robert Camp، 2008) بوضع نموذج لتطبيق المفاضلة المعيارية في شركة زيروكس xerox تمثل خمسة مراحل رئيسية تتضمن عشرة خطوات إجرائية كما يوضحها الشكل التالي:<sup>(18)</sup>

<sup>150</sup> Bester field, Dale H, Carol, Galen, Mary, (2011) **Total Quality Management**, Prentice- Hall, new Jercy. Dattakumar, R. and Jagadeesh, 2003 A review of literature on benchmarking, Benchmarking an International, Journal, Vol. 10, no. 3, pp. 176-209.

<sup>160</sup> David L. Goetsch and Stanley B. Davis. (2010). **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, 6th ed. New Jersey: Pearson Education, p.p:51.

<sup>17</sup> (عبد المحسن، توفيق محمد، مرجع سبق ذكره، ص: ٣٥).

<sup>180</sup>) G. Anand Rambabu Kodali, (2008),” **Benchmarking: the benchmarking models**”, Benchmarking: An International Journal, Vol.15, Iss.3, p.270.

## شكل رقم (١)

## نموذج المفاضلة المعيارية لدى شركة xerox

التخطيط	تحديد مخرجات المقارنة
	تحديد أفضل منافس
	تحديد طرائق جمع البيانات
التحليل	تحديد الفجوة الحالية مع المنافس
	صياغة مستويات الأداء المستقبلية
التكامل	صياغة أهداف عملياتية
	قبول التحليل
	تطوير خطط تنفيذ عملياتية
التطبيق	تنفيذ المواصفات والمعايير
	استكشاف النتائج وإعداد التقارير
	إعادة تنفيذ عمليات المقارنة المرجعية
النضج	<input type="checkbox"/> دعم القيادة المستمر <input type="checkbox"/> دمج عمليات المقارنة المرجعية في التطبيقات المنظمة كافة إعادة تنفيذ عمليات المقارنة المرجعية

Source: G. Anand Rambabu Kodali, Benchmarking: the benchmarking models, p:270

يوضح الشكل السابق الخطوات الإجرائية لتطبيق عملية المفاضلة المعيارية التي قام بوضعها Robert camp اثناء تجربته في شركة xerox وهي تتمثل في المراحل التالية:

١- التخطيط ويشمل:

- تحديد موضوع المفاضلة المعيارية.

- تحدي ركائز المفاضلة المعيارية.

٢- التحليل ويشمل:

- جمع البيانات.
- تحديد فجوة الأداء الحالية.
- مشروع تحسين الأداء في المستقبل.

٣- التكامل ويشمل:

- التواصل مع المستفيدين من نتائج المفاضلة المعيارية.
- إنشاء الأهداف.

٤- اتخاذ إجراء ويشمل:

- تطوير الخطط التنفيذية
- تنفيذ المهام المحددة.
- إعداد معايرة المفاضلة المعيارية

قام محمد عزب بتطوير نموذج المفاضلة المعيارية بشركات صناعة الاسمنت بجمهورية مصر العربية وكان ذلك على النحو التالي:<sup>19</sup>

<sup>19</sup> محمد عزب، مرجع سبق ذكره.

## جدول (٢)

## نموذج المفاضلة المعيارية لدى محمد عزب

نموذج المفاضلة المعيارية Benchmarking Model			
المسئول عن التنفيذ Res.	الإجراءات Steps	المرحلة Phase	م
الإدارة العليا	<p>١- دراسة جاهزية المنظمة للمفاضلة المعيارية:</p> <p>١/١- دراسة الجاهزية المادية للشركة. ٢/١- دراسة جاهزية الأصول للشركة. ٣/١- دراسة جاهزية الإدارة العليا للشركة. ٢- التقرير عن جاهزية الشركة. ٣- تحديد متطلبات المفاضلة. ٤- وضع خطة تقديرية للمفاضلة:</p> <p>١/٤- تحديد ميزانية المفاضلة المعيارية ٢/٤- تحديد وثيقة المفاضلة المعيارية ٣/٤- تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة عن المقارن معه. ٤/٤- تحديد عدد أعضاء فريق المفاضلة المطلوب وتحديد أسمائهم وتدريبهم. ٥/٤- تحديد نوع المفاضلة المطوب تطبيقها. ٦/٤- تحديد الأهداف المنشودة من المفاضلة المعيارية. ٧/٤- تحديد العمليات الواجب مقارنتها مع شريك المقارنة. ٥- تحديد قائمة بأسماء شركاء المقارنة. ٦- إصدار الخطة المبدئية للمفاضلة المعيارية</p>	المرحلة الأولى: التخطيط (Planning)	1



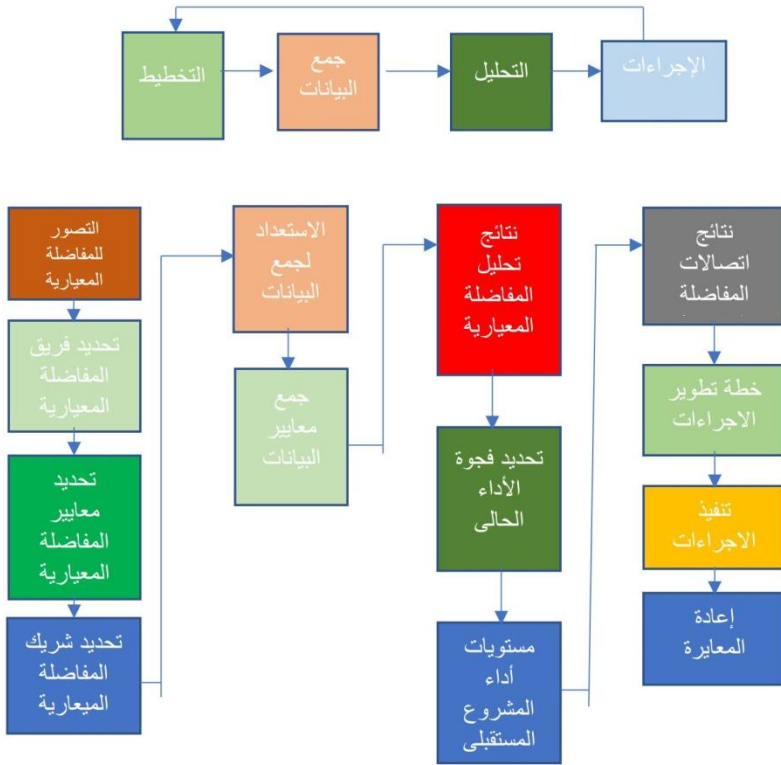
الإدارة العليا وخبراء المفاضلة	<p>٧- تجهيز متطلبات المفاضلة المعيارية:</p> <p>١/٧- التأكد من الحصول على دعم الإدارة العليا.</p> <p>٢/٧- تجهيز فريق المفاضلة المعيارية.</p> <p>٣/٧- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة.</p>	<p>المرحلة الثانية: الاعداد (preparing)</p>	2
فريق المفاضلة المعيارية	<p>٨- تحليل بيئة المنظمة الداخلية.</p> <p>١/٨- تحليل SWOT Analysis:</p> <p>١/١/٨- تحديد نقاط قوة شريك المقارنة</p> <p>٢/١/٨- تحديد نقاط ضعف شريك المقارنة</p> <p>٣/١/٨- تحديد الفرص المتاحة استغلالها مع شريك المقارنة</p> <p>٤/١/٨- تحديد التهديدات الممكنة</p> <p>٩- تحليل بيئة المنظمة الخارجي.</p> <p>١/٩- تحليل البيئة الكلية للمنافس.</p> <p>٢/٩- تحليل البيئة التنافسية.</p> <p>٣/٩- تحليل البيئة الصناعية للمنافس.</p> <p>٤/٩- تحليل البيئة السياسية للمنافس.</p> <p>١٠- التقرير بنتيجة التحليل.</p> <p>١١- تقييم الأداء الحالي.</p> <p>١٢- تحديد الفجوات وفجوات الأداء الحالية.</p> <p>١٣- معالجة فجوات الأداء.</p> <p>١٤- تطوير الخطة الموضوعية.</p> <p>١٥- تحليل قائمة الشركاء لاختيار الشريك الأفضل.</p>	<p>المرحلة الثالثة: التحليل (Analysis)</p>	4
فريق المفاضلة	<p>١٦- إصدار خطة المفاضلة المعيارية النهائية.</p> <p>١٧- تنفيذ خطة المفاضلة المعيارية.</p>	<p>المرحلة الرابعة: التنفيذ (Execution)</p>	4

5	المرحلة الخامسة: المراقبة (controlling)	١٨- إعادة المعايير.	فريق المفاضلة المعيارية
---	---	---------------------	----------------------------

المصدر: محمد عزب (٢٠٢٣)، استخدام نموذج المفاضلة المعيارية لتحسين الأداء الانتاجي دراسة ميدانية على شركات صناعة الاسمنت بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة ، ص: ٧٧-٧٨

شكل رقم (٢)

## نموذج المفاضلة المعيارية لدى شركة IBM



Source: Mohamed zairi, Effective benchmarking learning from the best, p:172

٣/٤/٢- الأداء:

١/٣/٤/٢- مفهوم الاداء

يعرف (Najmi et. al، 2005) الأداء هو مدى وفاء عملية معينة بأهدافها لتحقيق متطلبات السوق والعملاء.<sup>(20)</sup>

تُشير (يحياوي، ٢٠٠٩) إلى أن الأداء الإنتاجي هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاجية تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية.<sup>(21)</sup>

ويذكر (النجار، ٢٠٠٦) إلى أن الأداء الإنتاجي يتمثل في مقاييس مراقبة الجودة ومراقبة المخزون وتحليل البيئة التكنولوجية ومراقبة التشغيل.<sup>(22)</sup>

### ٣- مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع علي الدراسات السابقة وعلي الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث تبين وجود تدني في الأداء بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة وتبين أن هناك البعض ليس لديهم معرفة بموضوع المفاضلة المعيارية ويمكن حصر مشكلة الدراسة في الاتي:

- تدني مستوى الأداء .

- وجود منافسة شديدة بين شركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

<sup>200</sup> Najmi, M. Raigs, J and fan (2005) , **A framework to review performance measurement systems**, Business process management journal ,11(2), p.p:109-122.

<sup>021</sup> يحياوي، إلهام (٢٠٠٩)، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية:

دراسة ميدانية، الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد ٢، ص ٥٠.

<sup>022</sup> النجار، فريد (٢٠٠٦)، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، ص ١١٤.

وقد افترض الباحث أن المفاضلة المعيارية قد يكون لها دور في علاج هذه المشكلة من خلال اختبار فروض البحث محل الدراسة.  
وتكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:  
ما هو دور المفاضلة المعيارية في تحسين الأداء بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة؟

#### ٤-فروض الدراسة:

##### الفرض الأول الرئيسي للدراسة:

من المتوقع عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين المفاضلة المعيارية و الأداء ويتفرع منه:

##### الفرض الأول الفرعي:

من المتوقع عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التخطيط والكفاءة بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

##### الفرض الثاني الفرعي:

من المتوقع عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التخطيط و الفاعلية بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

##### الفرض الثالث الفرعي:

من المتوقع عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاعداد و الكفاءة بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

الفرض الرابع الفرعي:

من المتوقع عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الأعداد والفاعلية بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

الفرض الخامس الفرعي:

من المتوقع عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحليل و الكفاءة بشركات الدعاية والاعلان بالقاهرة.

الفرض السادس الفرعي:

من المتوقع عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحليل و الفاعلية بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

الفرض السابع الفرعي:

من المتوقع عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التنفيذ و الكفاءة بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

الفرض الثامن الفرعي:

من المتوقع عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التنفيذ و الفاعلية بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

٥- تساؤلات الدراسة:

١/٥- ما مدي إدراك شركات التأمين التكافلي بمفاهيم المفاضلة المعيارية؟

٢/٥- ما مدي فهم شركات التأمين التكافلي بمفهوم الأداء؟

٣/٥- ما هو دور استخدام نموذج المفاضلة المعيارية في تحسين الأداء بشركات التأمين

التكافلي؟

## ٦- أهمية الدراسة:

١/٦- الأهمية العلمية للباحث:

- هذا البحث يمد الباحث بالمعرفة والمعلومات التي ترقى بمستواة العلمي والوظيفي وإثراء فكر الباحث.
- التعرف علي دور المفاضلة المعيارية في تحسين الأداء بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

٢/٦- الأهمية العلمية للشركات:

- مساعدة الشركات في التعرف علي مفهوم المفاضلة المعيارية.
- يعتبر موضوع المفاضلة المعيارية من المواضيع الهامة التي تساهم في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً.

٣/٦- الأهمية التطبيقية للبحث:

- يتم تطبيق هذه الدراسة علي شركات التأمين التكافلي بالقاهرة من خلال الاستقصاء الميداني.
- تواجه الشركات الخدمية مشاكل كثيرة منها تدني مستوي الأداء.

## ٧- أهداف الدراسة:

- التعرف علي دور المفاضلة المعيارية في تحسين الأداء.
- الخروج بالنتائج والتوصيات التي تفيد الباحث والباحثين وشركات التأمين التكافلي.
- محاولة الوصول إلي حل لمشكلة البحث.

٨- متغيرات ونموذج الدراسة:

تتكون الدراسة من متغيرين :

المتغير المستقل: المفاضلة المعيارية.

المتغير التابع: الأداء.

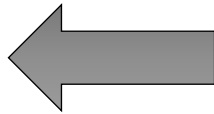
شكل ١

متغيرات ونموذج الدراسة:

المفاضلة المعيارية
التخطيط.
الاعداد وجمع البيانات.
التحليل.
التنفيذ.

الأداء
الكفاءة.
الفاعلية.



المصدر: إعداد الباحث

التعليق على الشكل السابق:

يوضح الشكل السابق المتغيرات الخاصة بالمفاضلة المعيارية والأداء التي سيتم بحث العلاقة بينهما من خلال اختبار فروض الدراسة.

#### ٩-منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة علي الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يصف مشكلة البحث ويقوم بتحليل البيانات والنتائج المتعلقة بموضوع "البحث وذلك من خلال أداة الدراسة "قائمة الاستقصاء

١/٩-أسلوب جمع البيانات:

يعتمد البحث علي نوعين من مصادر البيانات هما :

9/1/1-البيانات الثانوية: الاعتماد علي الكتب والدوريات والمجلات العلمية.

اختبار فروض البحث من خلال توزيع قوائم :البيانات الأولية-9/1/2

. الاستقصاء علي عينة البحث الذي تم تحديدها في حدود البحث

٢/٩-مجتمع وعينة الدراسة:

١/٢/٩-مجتمع الدراسة:

يتمثل حجم المجتمع للدراسة في الشركات التالية:<sup>23</sup>

<sup>23</sup> التقرير الربع سنوي لمصانع الاسمنت، ص.ص:١-١٥٠.



جدول ١  
حجم المجتمع

م	اسم الشركة	العينة
1	شركة وثاق للتأمين التكافلي	20
2	الشركة المصرية للتأمين التكافلي	30
3	بنك مصر للتأمين التكافلي	30
-	الاجمالي	80

المصدر: محافظة القاهرة<sup>24</sup>.

ستعتمد الدراسة على أسلوب العينة التحكمية غير العشوائية.<sup>25</sup>

٢/٢/٩ - حجم العينة:

سيقوم الباحث بتحديد حجم العينة عن طريق استخدام معادلة ستيفن ثامبسون،

كما يلي:<sup>26</sup>

إجمالي المجتمع المطبق عليه = ٣ شركة

<sup>24</sup> قاعدة بيانات المحافظة لدى مكتب نائب المحافظ للمنطقة الشمالية ورئيس لجنة الإعلانات، (٢٠١٦).

<sup>25</sup> رأفت وليم كامل، رانية عبد المنعم شمعه (٢٠١٠)، بحوث التسويق (المنهج والتطبيق)، دار النشر ومكان النشر غير مذكور، ص. ص: ٩٢-١٠٤.

<sup>26</sup> شكيب بشماني (٢٠١٤) دراسة تحليلية مقارنة للصبغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ٥، ص: ٩١

$$n = \left[ \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} \right]$$

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
D	0.05 نسبة الخطأ وتساوي
P	0.50 = نسبة توفر الخاصية والمحايدة

جدول ٢

حجم العينة

مخرجات المعادلة	حجم العينة
حجم العينة بناء عن مخرجات معادلة تامبسون، وهو 80 مفردة	مفردة تقريباً 80

المصدر: إعداد الباحث، من خلال مخرجات المعادلة السابقة.

٣/٢/٩-حدود الدراسة:

تشمل الحدود التالية:

9/2/3/1-الحدود الزمنية:

سوف تقتصر عملية جمع البيانات خلال عام ٢٠٢٣.

9/2/3/2- الحدود المكانية:

تم توزيع قائمة الاستقصاء على عدد ٨٠ مفردة من مديري شركات التأمين التكافلي بالقاهرة وذلك لقياس آرائهم في موضوع دور المفاضلة المعيارية في تحسين الأداء بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى.

9/2/3/3- الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية في الاستقصاء من المديرين العاملين بشركات التأمين التكافلي بمحافظة القاهرة.

٣/٩- الأساليب الإحصائية:

١/٣/٩- الصدق والثبات:

- صدق قائمة الاستقصاء.

- صدق المحكمين.

- صدق المقياس.

- معامل الارتباط بيرسون.

٢/٣/٩- الصدق البنائي.

٣/٣/٩- معامل ألفا كرونباخ.

١/٣/٩- الصدق والثبات:

٢/٣/٩- صدق قائمة الاستقصاء:

يقصد بصدق قائمة الاستقصاء أن تقيس أسئلة الاستقصاء ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق قائمة الاستقصاء بطريقتين:

١/٢/٣/٩ - صدق المحكمين:

عرض الباحث قائمة الاستقصاء على مجموعة من المحكمين تتألف من ستة محكمين متخصصين في إدارة الأعمال، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت قائمة الاستقصاء في صورتها النهائية.

٢/٢/٣/٩ - صدق المقياس:

١/٢/٢/٣/٩ - الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات قائمة الاستقصاء مع المحور الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور نفسه.

١ - الاتساق الداخلي للمحور الأول المفاضلة المعيارية:

جدول ٣

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول من قائمة الاستقصاء والدرجة الكلية للمحور

م	القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	وجود رؤية ورسالة واضحة للشركة	.693**	
2	تحديد خطة توضح مدى جاهزية الشركة لاستخدام نموذج المفاضلة المعيارية.	.720**	

م	القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
3	تحديد اهداف واضحة بالخطة ترتبط بتنفيذ المفاضلة المعيارية	.639**	
4	تحديد الاطار الزمني لتنفيذ المفاضلة المعيارية	.684**	
5	تحديد ميزانية لتنفيذ المفاضلة المعيارية	**0.845	
	المحور الثاني الاعداد وجمع البيانات		
6	تصميم نموذج لجمع البيانات والمعلومات اللازمة	.670**	
7	التأكد من جمع البيانات المطلوبة للبدء في تنفيذ المفاضلة المعيارية.	.657**	
8	التأكد من تحليل قائمة شركاء المفاضلة المتوقعين لاختيار الشريك الأفضل	.733**	
9	اختيار شريك المفاضلة المعيارية من نفس مجال الإعلانات	**680.	
10	التأكد من وجود موافقة حقيقية للتعاون والشفافية من قبل شريك المفاضلة الذي تم اختياره للمقارنة	.656**	
	المحور الثالث التحليل		
11	تحليل البيئة الداخلية لشريك المفاضلة المعيارية.	**798.	

م	القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
12		**648.	تحليل البيئة الخارجية للسوق من خلال قرارات السياسة العامة لدولة شريك المفاضلة وأثرها على خدمة الدعاية والاعلان.
13		**523.	قيام فريق المفاضلة المعيارية بتصميم نماذج لمقارنة كفاءة العمليات الادارية داخل شركة شريك المقارنة.
14		**786.	قيام فريق المفاضلة المعيارية بتصميم نماذج لمقارنة طرق دفع الأجور للعاملين لشريك المقارنة.
15		**569.	قيام فريق المفاضلة المعيارية بتصميم نماذج لمقارنة أنظمة التشغيل لشريك المقارنة
			المحور الرابع التنفيذ
16		698**.	الالتزام بأخلاقيات تنفيذ المفاضلة المعيارية
17		789**.	الاستعانة باصحاب الخبرات في تنفيذ المفاضلة المعيارية
18		796**.	تنفيذ الخطة النهائية للمفاضلة المعيارية.

المصدر: إعداد الباحث.

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

التعليق على الجدول:

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرات المحور الأول من قائمة الاستقصاء والدرجة الكلية للمحور، ويبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة معنوية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

٢- الاتساق الداخلي للمحور الثاني الاداء:

جدول ٤

معامل الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني من قائمة الاستقصاء والدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig.)
المحور الخامس الكفاءة		
1 متابعة حركة العمل باستمرار للتأكد من السير حسب الخطة الموضوعية ومعايير الأداء الخاصة بالخطة الانتاجية.	.683**	.000
2 وضع تقارير عن كفاءة الخدمة	.726**	.000
3 التقرير المستمر عن جودة الخدمات المقدمة	.696**	.000
4 التقرير المستمر عن كفاءة العاملين بالشركة	.765	.000
5 التقرير المستمر عن كفاءة أجهزة الحاسب الالى	.758	.000
المحور السادس الفاعلية		

القيمة الاحتمالية (sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة	
.000	.662**	التقرير عن العيوب بعض الخدمات المقدمة للعملاء	4
.000	**789.	التقرير عن جودة الخدمة النهائية للعميل	5
.000	**788.	الفحص والتحسين المستمر للخدمات التكافلية	6

المصدر: إعداد الباحث.

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

التعليق على الجدول:

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرات المحور الثاني من قائمة الاستقصاء والدرجة الكلية للمحور، ويبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادقًا لما وضع لقياسه.

٢/٣/٩- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات قائمة الاستقصاء.



جدول ٥

معامل الارتباط بين كل محاور قائمة الاستقصاء والدرجة الكلية للقائمة

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig.)
1	المحور الأول.	.825**	.000
2	المحور الثاني.	.863**	.000
3	المحور الثالث	855.**	.000
4	المحور الرابع	799.**	.000
5	المحور الخامس	813.**	.000

إعداد الباحث: المصدر

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$

التعليق على الجدول:

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات

الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك تعتبر جميع

مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

٣/٣/٩- ثبات قائمة الاستقصاء:

يقصد بثبات قائمة الاستقصاء أن تعطي قائمة الاستقصاء نفس

النتيجة لو تم إعادة توزيع القائمة أكثر من مرة تحت نفس الظروف

والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات قائمة الاستقصاء يعني الاستقرار في نتائج

قائمة الاستقصاء وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، وقد تحقق الباحث من ثبات قائمة الاستقصاء من خلال:

١/٣/٣/٩ - معامل ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات قائمة الاستقصاء،

وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي

جدول ٦

معامل ألفا كرونباخ لقياس قائمة الاستقصاء

م	الفقرة	معامل ألفا كرونباخ (الثبات)	الصدق*
1	المحور الأول.	.873	0.934
2	المحور الثاني.	.958	0.978
3	المحور الثاني	.885	0.994
4	المحور الثالث	.856	0.995
5	المحور الرابع	.822	0.935
6	المحور الخامس	.899	0.922
	جميع فقرات قائمة الاستقصاء	.952	0.975

إعداد الباحث: المصدر

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ \*

التعليق على الجدول:

واضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة لكل محور، وتتراوح بين (٠,٨٧٣-٠,٩٥٨) لكل محور من محاور قائمة الاستقصاء، وكذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات قائمة الاستقصاء كانت ٠,٩٥٢، وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل محور، وتتراوح بين ٠,٩٢٢-٠,٩٩٥ لكل محور من محاور (قائمة الاستقصاء)، كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات قائمة الاستقصاء ٠,٩٧٥ وهذا يعني أن معاملي الثبات والصدق مرتفعان.

١٠- نتائج وتوصيات البحث ومناقشتها :

١٠/١- نتائج البحث:

١. وجود علاقة قوية بين المفاضلة المعيارية والأداء الانتاجي بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة
٢. وجود علاقة قوية بين التخطيط والكفاءة بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
٣. وجود علاقة قوية بين التخطيط والفاعلية بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
٤. وجود علاقة قوية بين الاعداد وجمع البيانات والكفاءة بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
٥. وجود علاقة قوية بين الاعداد وجمع البيانات الفاعلية بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

٦. وجود علاقة قوية بين التحليل والكفاءة بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
٧. وجود علاقة قوية بين التحليل والفاعلية بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
٨. وجود علاقة قوية بين التنفيذ والكفاءة بشركات التأمين التكافلي التأمين التكافلي بالقاهرة.
٩. وجود علاقة قوية بين التنفيذ والفاعلية بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
- ٢/١ - مناقشة نتائج البحث:
١. أوضح معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة بين المفاضلة المعيارية والأداء مما يعنى أن المفاضلة المعيارية لها دور هام في تحسين الأداء لدى شركات التأمين التكافلي بالقاهرة .
٢. أوضح معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية بين التخطيط والكفاءة مما يعنى أن التخطيط له دور هام في تحسين الأداء لدى شركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
٣. أوضح معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية بين التخطيط والفاعلية مما يعنى أن التخطيط له دور هام في تحسين الأداء لدى شركات التأمين التكافلي .
٤. أوضح معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية بين الاعداد وجمع البيانات والكفاءة مما يعنى أن الاعداد وجمع البيانات له أثر هام في تحسين الأداء لدى شركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

٥. أوضح معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية بين الاعداد وجمع البيانات والفاعلية مما يعنى أن الاعداد وجمع البيانات له أثر هام في تحسين الأداء لدى شركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
٦. أوضح معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية بين التحليل والكفاءة مما يعنى أن التحليل له أثر هام في تحسين الأداء لدى شركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
٧. أوضح معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية بين التحليل والفاعلية مما يعنى أن التحليل له أثر هام في تحسين الأداء لدى شركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
٨. أوضح معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية بين التنفيذ والكفاءة مما يعنى أن التحليل له أثر هام في تحسين الأداء لدى شركات التأمين التكافلي بالقاهرة.
٩. أوضح معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة قوية بين التنفيذ والفاعلية مما يعنى أن التنفيذ له دور هام في تحسين الأداء لدى شركات التأمين التكافلي بالقاهرة.

٣/١٠-توصيات البحث:

النتيجة	التوصية المرتبط بها	جهة التنفيذ	الموارد اللازمة	المدى الزمني
توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين نموذج المفاضلة المعيارية والأداء	- ضروه استخدام نموذج المفاضلة المعيارية لما له من دور هام في تحسين الأداء بشركات التأمين التكافلي بالقاهرة الكبرى	-الإدارة العليا -فريق المفاضلة المعيارية - خبراء المفاضلة المعيارية	- موارد بشرية -موارد المالية - موارد المفاضلة المعيارية	بصفة مستمرة خلال فترة تطبيق المفاضلة المعيارية
توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التخطيط والكفاءة	-الاهتمام بالتخطيط ليتسنى لها تحسين الكفاءة من خلال التقرير	الإدارة العليا	-موارد بشرية -الموارد المالية - موارد المفاضلة المعيارية	بصفة مستمرة

المدى الزمنى	الموارد اللازمة	جهة التنفيذ	التوصية المرتبط بها	النتيجة
			المستمر عن كفاءة الخدمات المقدمة.	
بصفة مستمرة	موارد بشرية ومالية والمفاضلة المعيارية	- فريق المفاضلة المعيارية	- الاهتمام بالتخطي ط لبيتسنى لها تحسين الفاعلية من خلال التقرير عن عيوب بعض الخدمات المقدمة	توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التخطيط والفاعلية

المدى الزمني	الموارد اللازمة	جهة التنفيذ	التوصية المرتبطة بها	النتيجة
بصفة مستمرة	- موارد بشرية - موارد المفاضلة المعيارية	فريق المفاضلة المعيارية	الاهتمام بعملية الاعداد وجمع البيانات ليتسنى لها تحسين الكفاءة من خلال تصميم نموذج لجمع البيانات والمعلومات اللازمة.	توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاعداد وجمع البيانات الكفاءة
بصفة مستمرة	موارد بشرية موارد المفاضلة	فريق المفاضلة المعيارية	الاهتمام بعملية الاعداد وجمع البيانات ليتسنى لها	توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الاعداد



النتيجة	التوصية المرتبط بها	جهة التنفيذ	الموارد اللازمة	المدى الزمني
وجمع البيانات والفاعلية	تحسين الفاعلية من خلال اختيار شريك المفاضلة المعيارية في مجال التأمين التكافلي.			
توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحليل و الكفاءة	الاهتمام بعملية التحليل ليتسنى لها تحسين الكفاءة من خلال تحليل البيئة الداخلية لشريك المفاضلة المعيارية.	فريق المفاضلة المعيارية	موارد بشرية ومالية والمفاضلة المعيارية	بصفة مستمرة

المدى الزمني	الموارد اللازمة	جهة التنفيذ	التوصية المرتبطة بها	النتيجة
بصفة مستمرة	موارد بشرية ومالية والمفاضلة المعيارية	فريق المفاضلة المعيارية	الاهتمام التحليل لیتسنی لها تحسين الفاعلية من خلال استخدام مؤشرات الفاعلية بقياس نسبة المتحقق من الأهداف إلى المخطط في العملية الإنتاجية.	توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحليل و الفاعلية
بصفة مستمرة	موارد بشرية ومالية والمفاضلة المعيارية	فريق المفاضلة المعيارية	الاهتمام بعملية التنفيذ لیتسنی	توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذو

المدى الزمنى	الموارد اللازمة	جهة التنفيذ	التوصية المرتبط بها	النتيجة
			لها تحسين الكفاءة من الالتزام بأخلاقيا ت تنفيذ المفاضلة المعيارية	دلالة إحصائية بين التنفيذ و الكفاءة
بصفة مستمرة			الاهتمام بعملية التنفيذ ليتسنى لها تحسين الفاعلية من خلال تنفيذ الخطة النهائية للمفاضلة المعيارية.	توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التنفيذ و الفاعلية

## المراجع العربية :

أ-الكتب:

- توفيق، عبدالرحمن (٢٠١٠)، المفاضلة المعيارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، دار النشر ميك، القاهرة.
- رأفت وليم كامل، رانية عبد المنعم شمعه (٢٠١٠)، بحوث التسويق (المنهج والتطبيق)، دار النشر ومكان النشر غير مذكور.
- النجار، فريد (٢٠٠٦)،، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، ص ١١٤.

ب-الأبحاث المنشورة

- أبو عليم، ضرغام حسين (٢٠١٨)، أثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المستشفيات الخاصة في الأردن، جامعة ال البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
- الريان، محمد جلال (٢٠١٩)، تأثير تطبيق المفاضلة المعيارية على تحقيق التميز التنافسي:دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر،جامعة عين شمس،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،العدد٣.
- عبد الناصر، بسمة إبراهيم (٢٠٢٠)، تصميم نظام بأستخدام نظم الجودة العالمية لتحسين الأداء الانتاجي في مصانع التريكو،جامعة حلوان،المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة،عدد٢٢.
- محمد عزب(٢٠٢٣)، استخدام نموذج المفاضلة المعيارية لتحسين الأداء الانتاجي دراسة ميدانية على شركات صناعة الأسمنت بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.

- محمد، شيماء احمد (٢٠٢٠)، تصميم نظام بأستخدام نظم الجودة العالمية لتحسين الأداء الانتاجي في مصانع التريكو، الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، العدد ٢٠.
- مراد، شريف (٢٠١٨)، تخطيط الإنتاج واثرة علي فعالية الأداء الانتاجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد ٢، المجلد ٥.
- شكيب بشماني (٢٠١٤) دراسة تحليلية مقارنة للصبغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.
- الرشيد، محمد مبارك (٢٠١٤)، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت، رساله ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط .
- يحيوى، إلهام (٢٠٠٩)،، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية، الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد ٢

#### المراجع الأجنبية :

- loukaK ،yostina sleim، (2018) **A proposed Framework benchmarking Banks service quality:An Empirical study on banks in Egypt**.journal of science and commerce economics. vol 2.
- Joklan I.C. Goni and others (2018), **An empirical study on relationships amongst success in benchmarking, success in Kaizen, people mindset and organizational dimensions**, Emerald Publishing Limited Vol. 25 No. 9.

- Ahmad Abdullah Al Nuseirat and Zeyad Mohammad, El Kahlout (2019), **An analysis of a structured benchmarking project the case of Dubai Electricity and Water Authority's benchmarking project**, Emerald Publishing Limited, Vol. 26No. 5.
- Mohamed salah Diab, et al. (2015), **The impact of green supply chain management practices on organization performance: A study of Jordanian food industries** ", Journal of Management and sustainability; vol.5, NO.1.
- Najmi, M. Raigs, J and fan (2005) , **A framework to review performance measurement systems**, Business process management journal ,
- Zairi, Mohamed, Al-Mashari (2005), **The Role Benchmarking in Best Practice Management and Knowledge Sharing**, Journal of Computer Information, systems, summer, journal Of Physical Distribution & Logistics, Management, Vol. 29 Issue 9/10
- Bester field, Dale H, Carol, Galen, Mary, (2011) **Total Quality Management**, Prentice- Hall, new Jercoy.Dattakumar, R. and Jagadeesh, 2003 A review of literature on benchmarking, Benchmarking an International, Journal, Vol. 10, no. 3