



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور بشير - البيض -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom
-البيض-

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية

تخصص: نقدي وبنكي

إشراف الأستاذة:

بلحاج أمينة

إعداد:

➤ جعبوب حليلة

➤ قندوزي هنية

➤ أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة الجامعية	السيد (ة)
رئيسا	المركز الجامعي نور بشير -البيض-	د. حشروف فاطيمة الزهرة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي نور بشير -البيض-	د. بلحاج أمينة
ممتحنا	المركز الجامعي نور بشير -البيض-	د. أمير صفية

الموسم الجامعي:

2022 - 2023م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور بشير - البيض -
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom
-البيض-

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم الاقتصادية

تخصص: نقدي وبنكي

إشراف الأستاذة:

بلحاج أمينة

إعداد:

➤ جعبوب حليلة

➤ قندوزي هنية

➤ أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة الجامعية	السيد (ة)
رئيسا	المركز الجامعي نور بشير -البيض-	د. حشروف فاطيمة الزهرة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي نور بشير -البيض-	د. بلحاج أمينة
ممتحنا	المركز الجامعي نور بشير -البيض-	د. أمير صفية

الموسم الجامعي:

2022 - 2023م

شكر وتقدير:

نشكر الله عز وجل الذي أمدنا بالقوة والصبر لإتمام هذا العمل

كما نتوجه بالشكر وعظيم الامتنان وخالص الوفاء

والعرفان والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة... بلحاج أمينة ...

لإشرافها على هذا البحث من خلال نصحتها وإرشادها

وإثراء محتواه والتي دامت توجهاتها الدقيقة والموضوعية

مشعلا لنا في جميع مراحل إعداد هذه الدراسة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أستاذتنا أعضاء لجنة المناقشة

الموقرين على ما تكبدوه من عناء في قراءة مذكرتنا وإغناءها

بمقترحاتهم القيمة.

كما نشكر جميع من ساهم سواء من بعيد أو قريب في الإعانة

لإعداد هذا العمل المتواضع.

الإهداء

إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا بهم
وتعجز الكلمات عن إنصافهم
...أبي الغالي... وروح أمي الطاهرة رحمها الله...
إلى من أقاسمهم ذكريات الطفولة... أخواتي العزيزات...
إلى الشموع التي تضيء حياتي فلذات كبري:
...كوثر ، إسماعيل ، أنفال...
إلى زوجي العزيز رفيق الدرب الذي قدم لي الدعم
وكان الأول في مساندتي وتشجيعي

حليمة

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أمي وأبي حفظهما الله

وبارك الله فيهما

إلى كل عائلتي

إلى اخوتي وأخواتي

إلى أبناء وبنات أخواتي أنيس - تسنيم - إيناس - رؤيا

إلى كل الأصدقاء والزلاء

إلى كل محب للعلم

الملخص:

من أجل تحسين الأداء وزيادة الفعالية تسعى المؤسسات الجزائرية إلى مواكبة آخر التطورات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في العالم لا سيما تعلق منها بانتهاج الأساليب الحديثة في التسيير.

ومن أجل ذلك جاءت هاته الدراسة تبرز إحدى أهم الأساليب والمتمثل في أسلوب المقارنة المرجعية لإبراز دورها في قياس وتحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا من خلال دراسة تطبيقية تم إجراؤها على مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن أجل الوصول للنتائج الدقيقة اعتمدنا على المنهج الإحصائي باستخدام spss لتحليل المعطيات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الاستبيان ، بحيث تم التوصل أن المقارنة المرجعية تمكن المؤسسات من تحسين أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية - قياس الأداء - مؤشرات قياس الأداء - تحسين الأداء - التنافسية - المؤسسات الاقتصادية.

Summary:

In order to improve performance and increase the effectiveness of nine Algerian institutions to keep abreast of the latest developments imposed by the world's economic and technological variables, particularly with regard to the adoption of modern methods of management.

For this purpose, this study highlights one of the most important methods of benchmarking its role in measuring and improving the performance of economic institutions in general and Algerian institutions in particular through an applied study conducted at the Algiers Telecommunications Corporation, and in order to reach accurate results we relied on the statistical method using spss to analyze The data obtained through the questionnaire tool, so that it was concluded that the benchmarking enables the institutions to improve their performance and enhance their competitiveness .

Keywords: Benchmarking - performance measurement – performance measurement indicators - performance improvement - competitiveness - economic institutions.

مقدمة عامة.....أ-و

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

المبحث الأول: نشأة وتعريف المقارنة المرجعية وأنواعها.....9

المبحث الثاني: أهمية وأهداف، خطوات ومراحل المقارنة المرجعية.....18

المبحث الثالث: عوامل نجاح وفشل المقارنة المرجعية، والأخطاء الناجمة أثناء تطبيقها.....29

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفهوم الأداء، مؤشرات ونماذج قياسه.....38

المبحث الثاني: مفهوم تحسين الأداء ودوافعه، نمودجه وخطواته.....54

المبحث الثالث: علاقة المقارنة المرجعية بتحسين الأداء وبالميزة التنافسية، ومزايا استخدامها.....59

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom-البيض-

المبحث الأول: الاطار العام حول شركة اتصالات الجزائر.....70

المبحث الثاني: المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة.....75

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية، أدواتها وصدقها وقياس ثباتها.....78

خاتمة.....89

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
16	المقارنة المرجعية الاستراتيجية	1-1
17	المقارنة المرجعية العملية	2-1
25	خطوات المقارنة المرجعية	3-1
40	المفاهيم المرتبطة بالأداء	1-2
44	نموذج هرم الأداء (lunch & cross ; 1991)	2-2
57	نموذج تحسين الأداء	3-2
61	فجوة الأداء	4-2
62	تحليل فجوة الأداء	5-2
63	تحليل فجوة الأداء بناء على هدف التماثل	6-2
64	تحليل الفجوة النهائي	7-2
65	العلاقة بين أسلوب القياس المرجعي والميزة التنافسية	8-2
71	الهيكل التنظيمي للوحدة العملية البيض	1-3
75	توزيع الاستبيانات	2-3
79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-3
80	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4-3
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	5-3
81	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	6-3

قائمة الأشكال

82	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	7-3
----	-------------------------------	-----

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	الفرق بين المقارنة المرجعية وبحوث التسويق والتحليل التنافسي	1-1
20	التغيرات الجوهرية قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية	2-1
27	عملية المقارنة المرجعية	3-1
48	مصفوفة الأداء	1-2
50	نموذج أصحاب المصالح ل: atkinson et al	2-2
51	نموذج الكفاءة التنظيمية 1994	3-2
77	مقياس ليكارت الخماسي.	1-3
78	معامل الثبات ألفا كرونباخ	2-3
78	التكرارات والنسب المنوية للبيانات	3-3
83	مقياس التحليل	4-3
83	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني	5-3
84	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني.	6-3
85	التوزيع الطبيعي لبيانات العينة	7-3

المقدمة العامة

أبرزت التحولات الاقتصادية العالمية توجهات عديدة مست كافة المؤسسات، أدت إلى واقع جديد بمفاهيم وتقنيات حديثة، تتسم ملامحه بالديناميكية والانفتاح والتحرر الاقتصادي الذي فتح المجال للمنافسة العالمية.

وفي ظل تلك المستجدات التي تفرض نفسها على المؤسسات الاقتصادية سواء وطنية أو عالمية مع منافسيها، وهو ما يجعل المؤسسات الوطنية مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها وما يترتب عنها من تحديات وفرص ومعرفة المكونات الرئيسية لها وأبعادها المستقبلية.

وتكون المؤسسة بحاجة إلى وضع نظام فعال وإتباع استراتيجيات تسمح لها بمقارنة وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم وأهدافهم وتطلعاتهم، توجهاتهم وسياساتهم، استراتيجياتهم وجمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار، وبوجود المنافسة الشديدة بين المؤسسات توجب عليها وخصوصا في الدول النامية أن تعتمد على تطبيق أساليب ومفاهيم إدارية معاصرة تستطيع من خلالها إلغاء أو تقليص الفجوة في الأداء بينها وبين المؤسسات الرائدة.

ومن الأساليب الإدارية المعاصرة التي أثبتت نجاحا هائلا في التطبيق في الدول المتقدمة ما يتعلق بالتحليل التنافسي بصفة عامة وأسلوب المقارنة المرجعية خصوصا، وإذا كان استخدام هذا الأسلوب يساهم في تحسين مؤشرات الأداء في المؤسسة وتحديد عناصر القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها بحيث يجعل المؤسسة التي تتبنى هذا الأسلوب تتميز عن المنافسين الآخرين.

الإشكالية:

ما مدى فعالية أسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتحسين الأداء داخل المؤسسة؟

الفرضيات:

في ضوء العرض السابق ومن أجل تفسير الإشكالية ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة، واختبار صحتها، والتي يمكن تلخيصها كالآتي:

✓ يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية كأسلوب للتحليل التنافسي الأمثل لتحسين الأداء في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

- ✓ يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الراهن والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لتحسين أدائها وتحقيق الأداء الأفضل والتفوق على المنافسين.
- ✓ أهمية المقارنة المرجعية في قيادة المؤسسة إلى الأداء الأفضل وتفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية.
- ✓ لهذا البحث أهمية أيضا على المستوى التطبيقي للمؤسسات الجزائرية إذ من خلاله يمكن إبراز ضرورة تكيف وتأقلم المؤسسة مع الظروف والأساليب الجديدة والحديثة.
- ✓ ضرورة تعميق مفهوم المقارنة المرجعية لدى المؤسسات.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف الدراسة في أهم العناصر التالية:

- ✓ - تسليط الضوء على المقارنة المرجعية التي ظهرت كأسلوب إداري حديث في التسيير.
- ✓ - التطرق لدور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء.
- ✓ - دراسة مدى تطبيق المقارنة المرجعية وأثرها في تحسين الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- ✓ المنهج المتبع:

نظرا لطبيعة الدراسة المتعلقة بالمقارنة المرجعية وتحسين الأداء سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل التأصيل النظري للمقارنة المرجعية، وتحسين الأداء والعلاقة الناتجة عن منهجية استخدام المقارنة المرجعية لتقييم الأداء واستمارة الاستبيان التي تم الاعتماد عليها في دراسة الحالة كأدوات الدراسة.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك عدة أسباب ومبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع والتي يمكن إيجازها كالآتي:

- ✓ الرغبة الشخصية إلى التطرق إلى موضوع حديث ومعاصر.
- ✓ نقص البحوث والدراسات التي تناولت موضوع المقارنة المرجعية.
- ✓ التطرق إلى هذا الموضوع بغية فتح مجال البحث للمهتمين به مستقبلا.
- ✓ الدور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في تحسين الأداء ورفع تنافسية المؤسسة.
- ✓ المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة وإثراء المكتبات بمراجع جديدة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اتصالات الجزائر بالبيض.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية من خلال عدة زيارات ميدانية للمؤسسة وإجراء مقابلات مختلفة وتم من خلال ذلك جمع المعلومات الضرورية لمدة شهر والنظرية لمدة 06 أشهر من جانفي 2023.

الحدود الموضوعية:

بهدف معالجة الإشكالية المقترحة وتحقيق أهداف الدراسة.

الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع المقارنة المرجعية بحيث عالجت من مختلف الزوايا، وسوف نستعرض بعض الدراسات مع تقديم نتائجها.

الدراسة الأولى: دراسة نبيلة قدور، مقال بمجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية بعنوان المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية 2018.

- من ناحية الدراسة النظرية: تؤكد الباحثة على أن المقارنة المرجعية إحدى أهم الآليات الحديثة في تقييم وتحسين الأداء المالي، ويتجسد ذلك عن طريق مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسة الرائدة في نفس المجال عن طريق جمع المعلومات لتحديد الطريقة الأفضل للأداء بهدف زيادة ربحيتها وتعزيز قدرتها على المنافسة.

- أما من خلال الدراسة التطبيقية التي تمثلت في المقارنة بين مجمع صيدال (الجزائر) ومؤسسة حكمة للأدوية (الأردن)، فيلاحظ وجود اختلاف بين الأداء المالي للمؤسستين فالوضعية المالية لمؤسسة صيدال منخفضة مقارنة بمؤسسة حكمة وذلك لأن هذه الأخيرة تطبق منهج المقارنة المرجعية على غرار مؤسسة صيدال التي تقتصر على المقارنة الداخلية التي تجعلها تؤمن بأنها الأفضل مما يبعتها عن الحافة التنافسية.

الدراسة الثانية: دراسة نريمان بوزيدي، رسالة ماجستير بعنوان المقارنة المرجعية Benchmarking بداية جديدة للإبداع في المؤسسة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2014.

- من ناحية الدراسة النظرية أكدت الباحثة على أن المقارنة المرجعية وسيلة للتعلم وخلق معارف جديدة لتطوير إستراتيجية الإبداع لتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة والرقى بمستواها.

-أما من خلال الدراسة التطبيقية التي قامت بها الباحثة بمؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية ، فقد توصلت إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتماما لأسلوب المقارنة المرجعية كمشروع للإبداع بل تنتهج التحليل التنافسي العادي.

الدراسة الثالثة: دراسة أسماء غريبي، رسالة ماستر بعنوان المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2012.

-من ناحية الدراسة النظرية: تؤكد الباحثة على أن المقارنة المرجعية أسلوب ناجح يساعد المؤسسة على فهم أوضاع واستراتيجيات المنافسين وبالتالي استدراك المنافسة أو تجاوزها عن طريق اكتساب الميزة التنافسية، بحيث يتوقف نجاح هذه العملية على مدى استعداد المؤسسة للتغيير والانفتاح وتظافر الجهود الداخلية في المؤسسة والدقة في التشخيص.

-أما من خلال الدراسة التطبيقية التي قامت بها الباحثة بمؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة CABAM فقد أسفرت على أنها لم تطبق أسلوب المقارنة المرجعية وإنما اتبعت أسلوب آخر يتمثل في مقارنة المنتجات من خلال شراء منتج من مؤسسة تنشط في نفس القطاع ومتميزة في منتجاتها ثم تقوم بتفكيك هذا المنتج وتحليل طريقة عمله للتعرف على نقاط القوة و الضعف بغية الاستفادة من ذلك لإنتاج منتجها دون النسخ.

الدراسة الرابعة: دراسة حدو آسية، رسالة ماستر بعنوان المقارنة المرجعية في إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي عين تموشنت 2017/2016.

- من ناحية الدراسة النظرية: ركزت الباحثة على أثر ودور المقارنة المرجعية في رفع مستوى أداء الموارد البشرية للمنظمة وذلك من خلال التعلم من ممارسات المنظمات ذات الأداء الأفضل.

- أما من خلال الدراسة التطبيقية بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت عن طريق الاستبيان الذي شمل 60 موظف فقد تبين أنه لا يوجد اهتمام بأسلوب المقارنة المرجعية و تطبيقه حيث بلغ تأثير عوامل المقارنة المرجعية على إدارة الموارد البشرية 28.5%.

الدراسة الخامسة: دراسة وليد عباس جبر الدعي، بعنوان دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة 2010.

- من ناحية الدراسة النظرية : أكد الباحث على التركيز على إجراء مقارنة مرجعية داخلية مع سنوات الإنتاج ومقارنة مرجعية مع الشركات الأخرى لأن لها بعد استراتيجي وهو معرفة مؤشرات الأبعاد التنافسية من ضمنها الكلفة بهدف تحسين الانتاج وجودته والقدرة على منافسة الآخرين.

- أما من خلال الدراسة التطبيقية للباحث الذي قام بإجراء مقارنة بين معلمي سمنت النجف الأشرف وسمنت الكوفة الجديد خلال نفس السنة ومقارنة داخلية لكل من المعلمين خلال عدة سنوات متتالية فقد اتضح أن هناك اختلاف بين نسب الكلفة فعند اتباع سياسة المقارنة المرجعية تنخفض الكلفة ويتحقق البعد التنافسي.

الدراسة السادسة: دراسة بوريش أحمد، تربش أحمد، بعنوان دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية، المركز الجامعي مغنية (الجزائر) 2021.

- من ناحية الدراسة النظرية: توضح هذه الدراسة دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية واستخدامها بشكل فعال للوصول لأداء أفضل

-أما من خلال الدراسة التطبيقية التي قام بها الباحثان بفندق تافنة مغنية عن طريق توزيع استبيان على 50 عامل في الفندق فقد تبين من خلال تحليل النتائج أنه لا يوجد تكامل بين المقارنة المرجعية و الميزة التنافسية.

الدراسة السابعة: دراسة مبارك مطلق المطيري، رسالة ماجستير بعنوان مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، جامعة الشرق الأوسط 2011.

- من ناحية الدراسة النظرية: يؤكد الباحث من خلال هذه الدراسة على ضرورة عمليتي التخطيط والتحليل لكونهما من مراحل المقارنة المرجعية وضرورة حتمية لتحقيق التفوق التنافسي.

- أما من خلال الدراسة التطبيقية: قد قام الباحث بتحليل نتائج الاستبانات والتي عددها 196 استبانة تم توزيعها على موظفي البنوك الكويتية والذين يشغلون مناصب عليا بحيث تبين وجود مستوى مرتفع من إدراك عينة الدراسة لأسلوب المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي للأعمال الإلكترونية بالبنوك الإلكترونية.

الدراسة الثامنة: دراسة إيثار عبد الهادي آل فيحان ،مقال بمجلة الإدارة و الاقتصاد بعنوان المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات ،الجامعة المستنصرية العراق بغداد 2005 .

- من ناحية الدراسة النظرية: توصلت الباحثة إلى أن المقارنة المرجعية تستند للتعلم من المنافسين الآخرين إضافة إلى أن الاعتماد على المقارنة التقليدية يجعل من الشركة تعتقد بأنها الأفضل فتبتعد عن التنافسية .

أما من خلال الدراسة التطبيقية التي قامت بها الباحثة بإجراء مقارنة بين شركة الصناعات الالكترونية العراقية وشركة ERICSSON السويدية ، فقد تبين من خلالها أن أسلوب المقارنة المرجعية يساهم في تشخيص الإستراتيجية الفاعلة التي تقود لمرتبة عالمية، بحيث أن الشركة العراقية تسعى لتحسين أدائها من أجل تمكنها من التنافس خارجيا عن طريق البحث والتطوير.

الدراسة التاسعة: دراسة بشر محمد موفق لطفي/ وهيبة مقدم ،مقال بمجلة الاستراتيجية و التنمية بعنوان استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية ، جامعة العلوم التطبيقية مملكة البحرين 2021.

-من ناحية الدراسة النظرية:

ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية لتشخيص وتحديد نقاط الضعف في مجال إدارة الجودة في الجامعات لإجراء التحسينات للوصول للأداء الأفضل، وتطوير المقررات الجامعية، مما ينعكس إيجاباً على المؤهلات .

- أما من خلال الدراسة التطبيقية التي تمثلت في إجراء مقارنة بين جامعة العلوم التطبيقية بالبحرين وأخريان بمستوى دولي جامعة يرموك وجامعة عمان الأهلية في مجال المقررات الأكاديمية، وحسب نتائج الاستبيانات الموزعة على الطلبة وهيئة التدريس فإن المقارنة المرجعية تلعب دور كبير في تطوير هذه المقررات بما يتناسب مع مقتضيات الحالية لتحسين جودة مخرجاتها.

صعوبات الدراسة:

- 1- شح المراجع العربية في هذا الموضوع.
- 2- صعوبة ترجمة لبعض المراجع الأجنبية.
- 3- ضيق الوقت مما سبب عدم التطرق إلى بعض الجوانب.
- 4- صعوبة الحصول على الموافقة من المؤسسة.
- 5- صعوبة الحصول على المعلومات.

الفصل الأول

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

مقدمة الفصل:

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأساليب الإدارية الحديثة التي تشهد انتشارا وبالخصوص في الدول المتطورة، كأحد الوسائل المساعدة للمؤسسة اليوم في تحقيق الأفضل من خلال تحديد فجوات الأداء وتقييمه والفكرة الرئيسية لهذا الأسلوب هي التعلم ممن هو أفضل وللبحث عن كل ما يؤدي إلى الأفضل عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة لأداء المؤسسة داخليا أو خارجيا.

وفي هذا الصدد سنتطرق في الفصل الأول لأهم المفاهيم والنقاط الأساسية للمقارنة المرجعية والذي يضم ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: نشأة وتعريف المقارنة المرجعية وأنواعها.
- المبحث الثاني: أهمية، أهداف، خطوات ومراحل المقارنة المرجعية.
- المبحث الثالث: عوامل نجاح وفشل المقارنة المرجعية والأخطاء الناجمة أثناء تطبيقها.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

المبحث الأول: عموميات حول المقارنة المرجعية benchmarking

تعتبر المقارنة المرجعية أسلوباً إدارياً حديثاً وهاماً، فهي أداة متعددة الاستعمالات يمكن لأي مؤسسة أياً كان نوع النشاط الذي تمارسه تطبيقها وصولاً إلى التحسين المستمر، وعليه سنسلط الضوء عن نشأة هذا الأسلوب الإداري وأهم مفاهيمه وأهميته وأنواعه.

المطلب الأول: نشأة المقارنة المرجعية

إن مصطلح المقارنة المرجعية (benchmarking) اشتق من علم المساحة، إذ يستخدم منذ مئات السنين علامات الضفة (benchmarks)، بحيث تعد نقاط مرجعية (références points) لمواضع محددة مسبقاً تقوم استناداً إليها النقاط الأخرى، ويقصد بعلامة الضفة مقياس أو نقطة مرجع يقاس ويقام الشيء استناداً إليها.¹

تعود الدلالة التاريخية للمقارنة المرجعية إلى عام 1810م عندما سافر الأمريكي Francis Lowell إلى بريطانيا ودرس الأساليب الصناعية في معامل الطحين التي كانت الأفضل في العالم ولاحظ أن المصانع البريطانية تستعمل معدات ذات تقنية عالية، فقام ببناء مصنع وظف فيه أغلبية الأساليب المتبعة في المصانع البريطانية ليحدث تغييراً مبتكراً وعرف هذا المصنع لاحقاً بمصنع Massachusetts.

كما أن تطوير خط التجميع من قبل (Henry Ford) عام 1913م يعد مثلاً تطبيقياً آخر يقوم بتطوير خط التجميع assembly line ويسمى أيضاً بـ: سلاسل الإنتاج، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو.²

وتعتبر اليابان من أولى الدول التي طبقت المقارنة المرجعية على نطاق واسع 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 المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال، وهي تنطوي على مقارنة تشغيل وأداء العملية مع عملية مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف الاستفادة من المقارنة وإدخال التحسينات إلى عمليات المؤسسة في طريقة أداء الأعمال، وتنطلق في الأصل من المصطلح الياباني دانتوتسو dantaotsu والذي يعني "الأفضل من الأفضل the best of the best وانتقلت تطبيقات هذا إلى الولايات الأمريكية المتحدة، حيث تعتبر شركة اكزوريكس رانك xerox rank وهي الشركة

¹ إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في الصناعة الإلكترونية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 54، 2005، العراق، ص 87.

² مجبل داوي اسماعيل، "فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح"، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 6، المعهد التقني، العراق، 2008، ص 03.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

العالمية الرائدة في إنتاج آلات تصوير الوثائق المؤسسة الأولى التي قامت بتطبيق المقارنة المرجعية موحدة من أدوات تحسين الجودة وذلك سنة 1975م وقد تبلورت كتسمية وكأسلوب علمي في أواخر عقد السبعينات، فقد كانت فروع الشركات اليابانية في أمريكا تنتج ماكينات تصوير الوثائق ذات جودة عالمية وتبيعها بسعر أدنى من تكاليف إنتاج مثيلاتها في الولايات المتحدة، منذ ذلك الحين بدأت تلك الشركات تنظر بشكل مباشر في طرق وممارسات وعمليات منافسيهم لاقتباس أفكار التحسين وان تتفوق عليها، فقامت شركة أكزير وكسب عملا لمقارنة المرجعية مع هذه الشركات لمعرفة مواطن الضعف عندها، ومن ثم إجراء التحسينات اللازمة عليها.

إن النظر إلى الآخرين لاقتباس أفكار وطرق لتحسين العمليات والمنتجات هو مفهوم غير جديد في حد ذاته، ولكن أسلوب النظر بشكل رسمي ومباشر في منتجات وطرق ممارسات المنافسين كألية لتحسين جودة وأداء عمليات المؤسسة أصبح مسموحا به فقط في بداية التسعينيات، حيث كان ينظر له في السابق على أنه: "تجسس صناعي"، وأصبح فيما بعد جزءا متأسلا من عمليات المؤسسة لاكتساب معارف جديدة وتعلم ممارسات جيدة من المؤسسات التي يكون أداءها الأفضل لنفس النشاط ولاستفادة أكثر كفاءة من الموارد الإنتاجية، وهكذا انتشرت عملية المقارنة المرجعية كأداء وأسلوب إداري انتشارا واسعا في أوائل عقد التسعينيات، وطبقتها معظم الشركات العالمية، كأداة وأسلوب وطريقة للتحسين المستمر.

أما الشركات الأوروبية، فقد أدركت في وقت متأخر فائدة المقارنة المرجعية، حيث طبقتها مؤسسة واعتمدها كأساس للتحسينات المستمرة منذ مطلع التسعينيات.

فالمقارنة المرجعية تمنح الشركة الفرصة لاكتشاف الفجوة أو الفجوات في الأداء عند إجراء المقارنة مع شركات أخرى رائدة في نفس المجال، وتستطيع الشركة معرفة كيفية تحقيق الشركات الرائدة الأداء الجيد في مجال معين من أجل تحسين الأداء في عملياتها¹.

المطلب الثاني: تعريف المقارنة المرجعية benchmarking

لقد حظي مفهوم المقارنة المرجعية باهتمامات الباحثين والمفكرين في مجال إدارة الأعمال كل حسب وجهة نظره لكنها تصب في نفس المعنى كما أنها تعرف أيضا بالقياس المقارن أو المقارنة المعيارية أو المقارنة بالأفضل ومن هذه التعاريف ما يلي:

التعريف الأول: هي تقنية وأسلوب منظمة للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي².

¹ Alstete ; Jeffrey ; benchmarking in higher education : adapting best practices to improve equality ; Ashe- Erichigher education report, vol95-5, 1995 ; p25.

² سمير عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الدولي للتمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4-نوفمبر 2010، ص03.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

التعريف الثاني: هي عملية مستمرة لتقييم المؤسسات المعترف لها بالريادة في مجال معين، والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافا رشيدة للأداء¹.

التعريف الثالث: المقارنة المرجعية بحث وتطبيق مستمرين للجديد من الأفكار والممارسات وللقادة في صناعات أخرى غير منافسة أيضا إذ قد تكون الممارسات الأفضل لوظيفة التوزيع أو الموارد البشرية في صناعات غير منافسة وهكذا يتوسع مفهوم المقارنة المرجعية خارج حدود الصناعة الواحدة، وتغدو معبرة عن "مقارنة مستمرة للمؤسسة وأجزائها مع أفضل المؤسسات بصرف النظر عن الصناعة أو البلد" أي "مقارنة أداء المؤسسة مع الأداء الأفضل في الصناعة أو خارجها، باختصار أنها وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن سؤالين أساسيين، الأول: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟".

والثاني: كيف نكون أفضل؟ وأبعد من ذلك فهي "مضاهاة أفضل الأفضل وإنها" النضال لأن تكون emulating the best of the best فهي مضاهاة الأفضل في المنتجات، الأنشطة، المعالجات، striving to be best of the best أفضل الأفضل الممارسات، أو غير ذلك داخل الصناعة الواحدة².

هي نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريقة أفضل في مؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة.

يعرفها senly بأنها: عمليات قياس ومقارنة الممارسات الرئيسية للمنظمة مع الممارسات الرئيسية للمنظمات الأخرى لترسيخ مقاييس الأداء التي تساعد على وضع أهداف جديدة واكتشاف أفكار جديدة للتحسين.

التعريف الرابع: عملية بحث المنظمة عن نقاط القوة والضعف فيها مقارنة بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات الرائدة في القطاع الذي تعمل فيه³.

التعريف الخامس: تعريف منظمة التعاون والتنمية: " المقارنة المرجعية هي محرك هام وأداة مركزية لتحسين ادعاء القطاع العام، وأن الفكرة الأساسية للمقارنة المرجعية واضحة وهي:

- بحث المنظمة من ما هو أفضل ومعرفة ما يجب أن تقوم به حتى تكون كذلك.
- دراسة الطريقة التي أصبحت من خلالها المنظمات المرجعية أفضل.
- تضع المنظمة خطط لتحسين الأداء خاصة بها.
- تنفيذ الخطط ورصد وتقييم النتائج.

¹ Zairi Mohamed ; Measuring performance for business results, uk. Chapman & hall ; 1994 ; p61.

² إيثار عبد الهادي آل فيحان، مرجع سابق، ص87.

³ علي محمد ثجيل المعموري ويوسف دولاب يوسف، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة، بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد9، العدد26، 2014، ص 116-117.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

التعريف السادس: ويعرفها gilbert gemot إن القياس المقارن يسمح للمؤسسة التي تطمح إلى الامتياز، بمقارنة نفسها بأحسن منافسيها أو المؤسسات الرائدة في مجال صناعتها، وذلك بغرض تحديد الانحرافات المحتملة في الأداء والهدف من ذلك هو تكييف الحلول المستعملة في المؤسسات المقارنة لتصحيح الانحرافات¹.

التعريف السابع: كما عرفها hilton بأنها التقنية التي تحدد الميزة التنافسية للشركة بواسطة التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها مقارنة مع أفضل أداء المنافسين².

التعريف الثامن: تعرف أيضا على أنها عبارة عن عملية منظمة لتقييم أداء المؤسسة أو احد جوانب هذا الأداء (المعرفة) من خلال المقارنة بنموذج سواءا في داخل أو خارج هذه المؤسسة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها للوصول إلى الأداء الأفضل³.

المقارنة المرجعية: "عبارة عن عملية تجديد واستيعاب وتبني التطبيقات الرائدة والعمليات المميزة لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والموارد وتحقيق التفوق التنافسي⁴.

التعريف التاسع: كما تعرف بأنها: "هي عملية تحالف ما بين أطراف معينة لغرض المشاركة في المعلومات حول العمليات والمقاييس التي تحفز على الإبداع في الممارسات وتحسين الأداء⁵.

التعريف العاشر: تعريف الوحدة النقدية الأوروبية (ecu): "المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة ومنظمة لمقارنة المنتجات والخدمات والعمليات والنتائج مع المنظمات أو النماذج الأخرى لغرض تحسين النتائج من خلال تحديد وتكييف وتطبيق أفضل نهج للممارسة.

ومن التعاريف السابقة تم استنتاج التعريف الشامل الآتي للمقارنة المرجعية ومنظمة قائمة على أساس مقارنة وتقييم أداء المؤسسة بأداء مؤسسة رائدة في مجال معين عن طريق جمع المعلومات الضرورية التي تحدد الأسلوب الأفضل للأداء من أجل التفوق وتحسين الأداء⁶.

وأن المقارنة المرجعية هي تقنية إدارية حديثة تمكن الوحدات الإدارية والاقتصادية وتحسين أدائها باستمرار من خلال استيعاب وتبني التطبيقات الرائدة والعمليات المميزة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التفوق التنافسي⁷.

¹ يحي عيسى، لعلوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2010، ص117-118.

² عبد الحكيم زكريا البطة، مدى ادراك الإدارة العليا الوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على التفوق التنافسي لدى البنوك العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2015، ص18-19.

³ صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013، ص61.

⁴ يحي شحدة محمد غشيم، أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014، ص19.

⁵ خالد محمد بني محمد، وائل صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص426.

⁶ علاء فرحان طالب، محمد عبد الفاتح جاسم، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2008، ص29.

⁷ وليد عباس، جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي الكلفة، دراسة مقارنة بين معمل نجف شرف ومعمل سمند الكوفة الجديدة، مجلة جامعة الكوفة، العدد16، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص147.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

وغالبا ما يتم الخلط بين المقارنة المرجعية وعمليات أخرى تقوم بها المنظمة مبنية على أساس المقارنة مثل بحوث التسويق والتحليل التنافسي، للفهم أكثر نوضح الفرق بين هذه العمليات من خلال الجدول التالي: يقدم الجدول رقم (1-1) الفرق بين المقارنة المرجعية وأساليب أخرى كبحوث التسويق والتحليل التنافسي. الجدول رقم (1-1): الفرق بين المقارنة المرجعية وبحوث التسويق والتحليل التنافسي

المقارنة المرجعية	التحليل التنافسي	بحوث التسويق	
الهدف العام	تحليل النتائج وأفضل الممارسات	تحليل الأسواق وأجزائها وتأثير منتجات وخدمات	
الغرض من الدراسة	أساليب العمل الأكثر فعالية	السوق والمتطلبات الزبائن	
حقل التطبيق	الممارسات والمنتجات	المنتجات والخدمات	
القيود (الحدود)	لا توجد حدود	كيفية معرفة حاجات العملاء ومدى رضاهم	
مصادر المعلومات	المنظمات الرائدة	المحللون	الزبائن

SOURCE : Taibi Asmaa née Hamdoun, L'impact du Benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication, Mémoire du Magister, 2011-2012, p :06.

المطلب الثالث: أنواع المقارنة المرجعية

يوجد أنواع كثيرة من المقارنة المرجعية صنفها العديد من الكتاب إلى أربع أنواع عموما في حين قام البعض الآخر بتسليط الضوء على كل حالة وتصنيفها كأصناف أخرى للعملية منها ما هو كمي وآخر نوعي. بالرغم من التصنيفات العديدة تم التعرض للأهم منها وهي كالاتي:¹

1- المقارنة المرجعية الداخلية internal benchmarking: هي المقارنة التي تتم بين أداء عمليات أو وظائف داخل المنظمة ذاتها بينما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعليم أو الأسوء للتحسين وتمتاز بسرعة ويسر الحصول على المعلومات الذاتية على الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات العامة المرجعية الخارجية لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عمليات المقارنة المرجعية الخارجية.

¹ مبارك مطلق المطيري، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011، ص16.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

أسلوب القياس المرجعي الداخلي في الغالب يناسب الشركات التي لديها أقسام أو وحدات إدارية تقوم بأداء أنشطة مماثلة.¹

2- المقارنة المرجعية الخارجية² extenrnal benchmarking: تتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين وغير المنافسين أي مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس المجال أو مجال آخر ومن مميزاتهما، أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين الذي يمكن أن يكون على شكل المقارنة مع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط وتشمل:

2-1- المقارنة المرجعية التنافسية³ competitive benchmarking: تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق أفضل مستويات الأداء، لذلك سمي أيضا المقارنة المرجعية في الأداء حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير، وبقية المجالات التي تتعكس على الأداء.

2-2- المقارنة المرجعية الوظيفية functional benchmarking: تسمى أيضا المقارنة المرجعية العملية وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...)، بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى مثال ذلك: مقارنة استقبال مرضى بإحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن بإحدى الفنادق المتميزة.⁴

2-3- مقارنة المرجعية العامة general benchmarking: يبحث هذا النوع من المقارنة عن كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيها الشركة وتمتاز بالتالي:

✓ يسهم في إحداث تحسينات كبيرة في أداء المنظمة.

✓ يسهم في توفير بيانات واقعية تفصيلية للمنظمة.

✓ يسهم في توفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المنظمة المنافسة.⁵

هذا النوع هو الأكثر وضوحا من أشكال المقارنة في أنه مقارنة مع عمليات مماثلة الملامح ولكن يمكن أن تبدو مختلفة جدا من الظاهر.⁶

¹ وليد بسام سعود، "نموذج مقترح لتطبيق أسلوب القياس المرجعي في المنشآت السياحية"، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2015-2016، ص25.

² علاء فرحان طالب، عبد الفتاح محمد جاسم، مرجع سابق، ص36.

³ وليد عباس، جبر الدعيمي، مرجع سابق، ص148.

⁴ عباس نوار كحيط الموسوي، "دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد69، جامعة واسط، العراق، 2008، ص25.

⁵ عبد الفتاح جاسم زعلان محمد، دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين معمل غداد والكوفة لصناعات الجلدية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2004، ص14.

⁶ اسماعيل ابراهيم القرزاز وأخرون، sixsigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص153.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

يرى الباحث أن الميزة الرئيسية للمقارنة المرجعية تكمن في تشابه استخدام المنافسين للمعالجات والتقنيات التي تمتلكها المنظمة الأمر الذي يساعد ويسهل عملية التعلم والنقل المتبادل بين المنظمة والمنافس الشريك مع تحسين الوضع التنافسي¹.

2-4- مقارنة الأداء **performe benchmarking**: تتم على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين عن طرق تحليل الأداء وتستخدم للمنتجات والخدمات والنشاطات وتطبق في عملية التسعير والتقنيات النوعية والخواص².

2-5- المقارنة المرجعية للممارسات الأفضل: هي مشابهة للمقارنة المرجعية الوظيفية باستثناء تركيزها على الممارسات الإدارية بدلا من تركيزها على عمليات خاصة معينة ويركز هذا النوع من المقارنة على معايير مثل بيئة العمل الحوافز (المكافآت) التي تعطى للعاملين دافعا قويا لأداء أعمالهم بشكل مميز³، يمكن أن تختار المؤسسة أحسن المؤسسات بأحسن الممارسات لاتخاذها كشريك بغض النظر عن القطاع الاقتصادي الذي تشتغل فيه⁴.

2-6- المقارنة المرجعية الاستراتيجية: هل نحن ضمن أفضل الشروط التنظيمية والعملية لتبني عوامل تقودنا للنجاح في المستقبل؟، تسعى المقارنة المرجعية الاستراتيجية لتقييم الأهداف الجديدة التي تشمل استراتيجيات جديدة، تقود نحو تغيير سياسات المنتج، السعر، ومختلف التوجهات الأخرى، يقصد بالمقارنة المرجعية الاستراتيجية عملية تحليل وتكييف مع الاستراتيجيات المؤدية للنجاح، إن الهدف الحقيقي من هذا النوع هو جمع المعلومات الاستراتيجية المساعدة على تحسين الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال السعي إلى تحليل النتائج، وتحديد مختلف الحلول المستقبلية الممكنة، فالتحسين المرتقب الوصول إليه يشمل كل من التنافسية والنتائج على المدى الطويل، القدرة على التكيف والتغيير والإبداع⁵.

¹ عبد الحكيم زكريا البطة، مرجع سابق، ص24.

² أسيل يسرى، حسني الجعبري، "دور المقارنة المرجعية في تعزيز الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص25.

³ عبد الفتاح جاسم زعلان، مرجع سابق، ص14.

⁴ يحي عيسى، لعلاوي عمر، مرجع سابق، ص121.

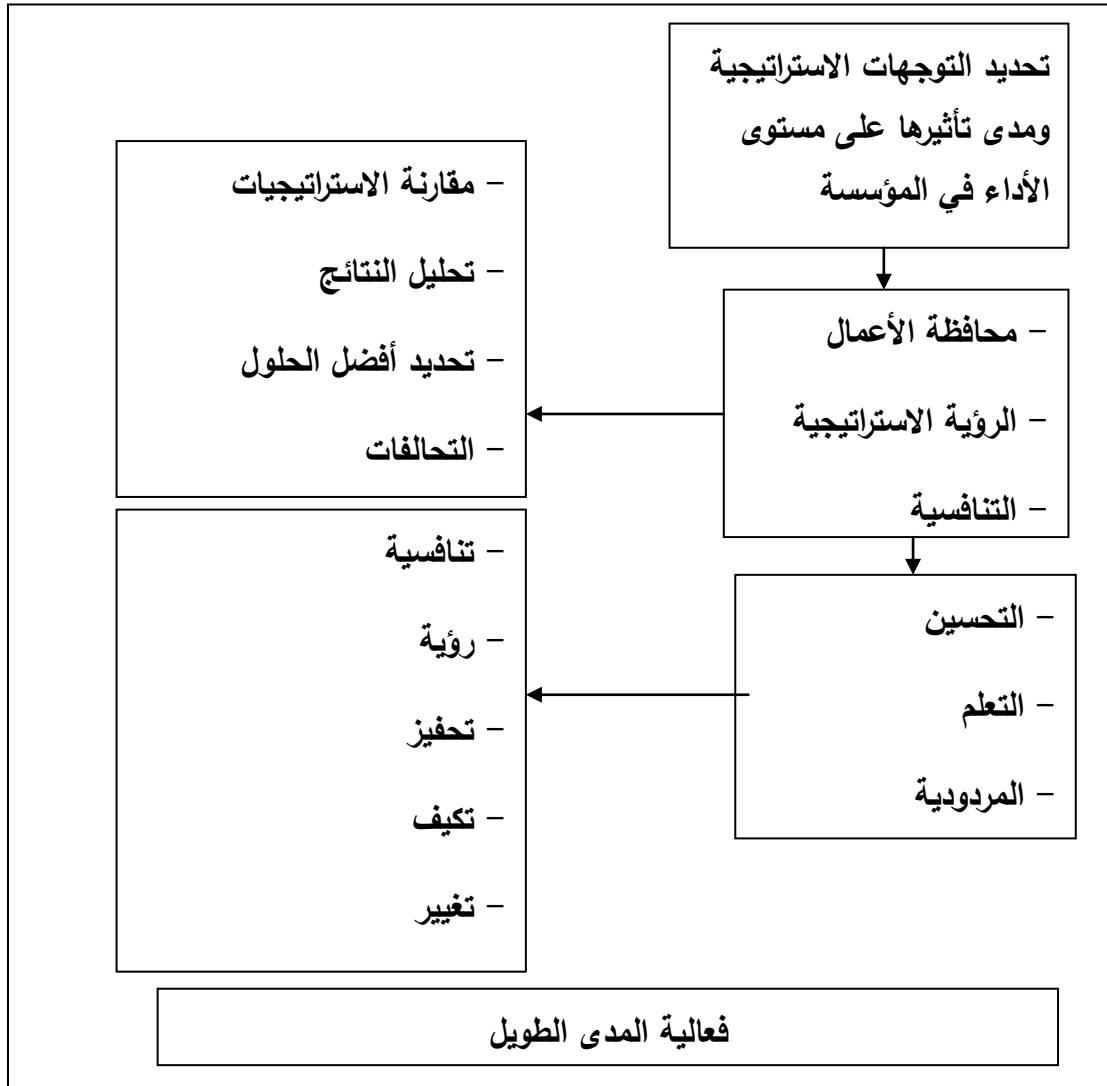
⁵ بوزيدي ناريمان، المقارنة المرجعية Benchmarking بداية جديدة للإبداع في المؤسسة دراسة حالة ATS-SPA، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد علوم التسيير جامعة تلمسان، 2013-2014، ص56.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

كما قام كل من laurent hermel et pierre achard بالتعرض للمقارنة المرجعية الاستراتيجية بالشكل

التالي:

الشكل رقم (1-1): المقارنة المرجعية الاستراتيجية

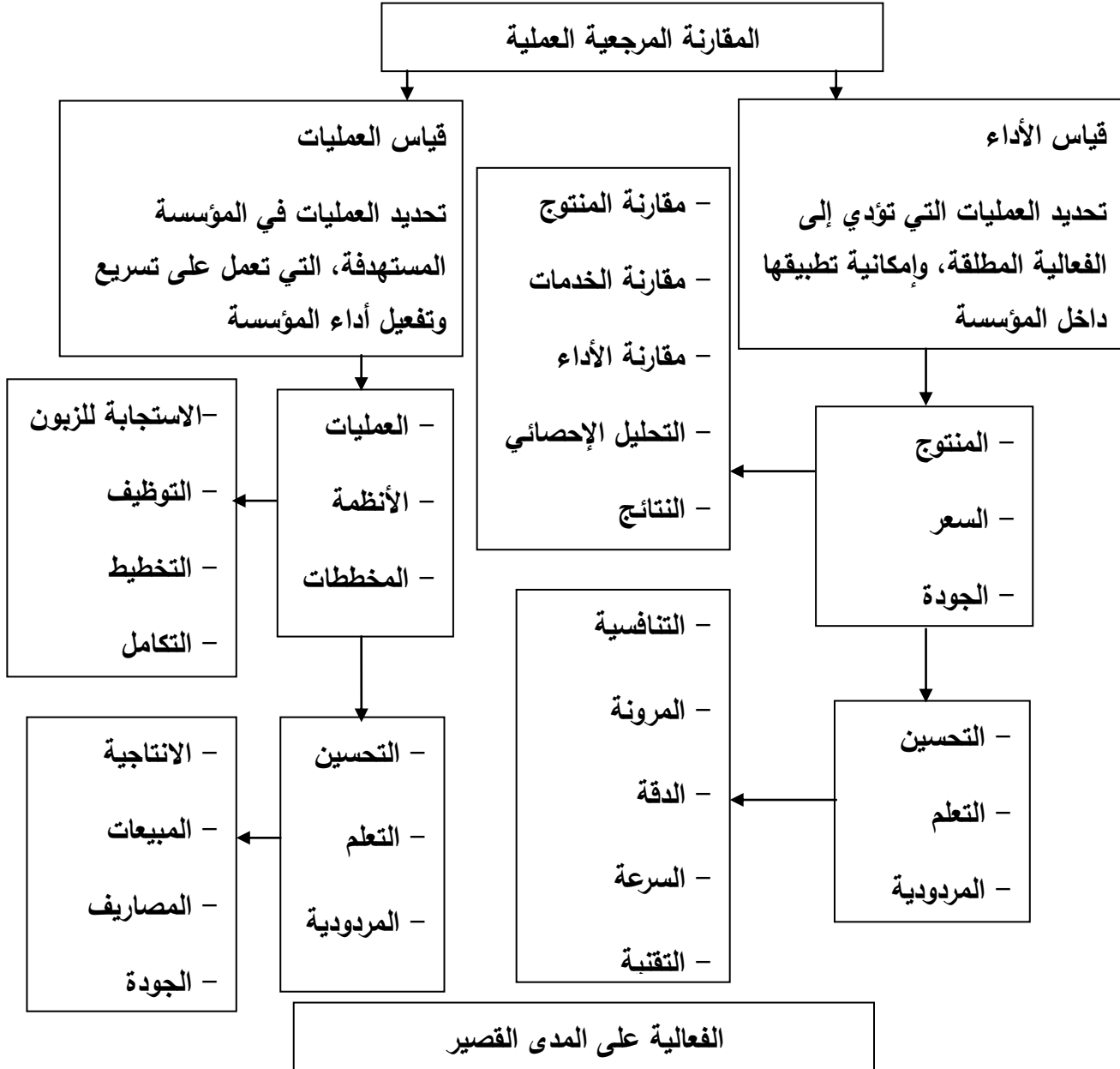


المصدر: بوزيدي ناريمان، مرجع سابق، ص 57.

كما أضاف هذان الأخيران نوعاً آخر من المقارنة المرجعية التي تكون ذات فعالية في المدى القصير، عكس المقارنة الاستراتيجية وهي "المقارنة المرجعية العملية"، تشمل المقارنة المرجعية العملية كل من مقارنة الأداء ومقارنة العمليات، والتي تشمل كل من متطلبات الإنتاج، زيادة في رقم الأعمال، تخفيض المصاريف، تحسين مستوى جودة المنتوجات النهائية وبهذا تكون متجهة نحو الاهتمام بزيادة القدرة التنافسية، المرونة، دقة النتائج، السرعة في إنجاز الأعمال، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

الشكل رقم (1-2): المقارنة المرجعية العملية



المصدر: بوزيدي ناريمان، مرجع سابق، ص 58.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف وخطوات المقارنة المرجعية

إن تطبيق المقارنة المرجعية يساعد في تحقيق العديد من الأهداف بحيث تتجسد أهميتها فيما تقدمه للمؤسسة من فوائد ومزايا وقد لقي موضوع تطبيقها العديد من الاجتهادات التي تتباين في المفردات المستخدمة فيها ولكنها لا تختلف في الجوهر، فظهرت العديد من النماذج للعديد من الباحثين لكن جميعها تتفق على خطوات معينة وهذا ما تم تداوله في هذا العنصر.

المطلب الأول: أهمية وفوائد المقارنة المرجعية

إن المؤسسات الرائدة والتي تبحث عن الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب آخر تحقيق التمييز والإبداع والذي يعد سر النجاح، عليها أن تعمل دائما على تحسين أدائها، قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وإن كانت هي الأحسن في القطاع ولكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأوحى الذي يساعد المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياسا بأداء المنافسين ولكونها أسلوبا للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس، وإن أهميتها تبرز من خلال ما تحققه من منافع والتي تحمل بالآتي¹:

أولا: أهمية المقارنة المرجعية

تكمن أهمية المقارنة المرجعية في الأعمال الإدارية التالية²:

1- تخطيط الأعمال: business planning

- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
- تحديد أهداف استراتيجية.
- التعرف على العناصر المهمة لتطبيق الخطة لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- وضع وحدة إدارية للإشراف على الخطة التشغيلية.

2- نشر السياسات: policy deployment

- تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات ليس كافيا، يجب على المؤسسة المشاركة العامة في تحديد هذه السياسات وتؤكد من فهمها من قبل جميع العاملين للمشاركة الفعالة من قبلهم لتنفيذ هذه الأهداف بشكل فعال.
- تبدأ الاتصالات لتنفيذ هذه الأهداف بالتدرج من الإدارة العليا حتى الإدارة التشغيلية.

3- حل مشاكل الأعمال: solving business problems

القدرة على حل مشاكل الأعمال بالسرعة الممكنة، أحد العناصر المهمة في إدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية يمكن أن تستخدم هدفا من أجل اتخاذ الحلول السريعة.

4- التحسين المستمر: continuous improvement

المقارنة المرجعية مفيدة في سرعة تقييم العمليات وفهم إدراك عملية التحسين الممكنة.

¹ عبد الحكيم زكرياء البطة، مرجع سابق، ص20.

² توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001، ص33.

5- رضا العملاء: customary satisfaction

المقارنة المرجعية يمكن أن تقيس رضا العملاء عن طريق:

- النسبة المئوية لصفقات العملاء.
- توصيات العملاء للآخرين لاقتناء سلعة معينة أو في خدمة.
- تكرار الشراء للعميل.
- التعرف على مستوى عدم الرضا للعملاء عن طريق التعرف على أي الخطوات في العمل لم تسهم في انجاز المنتج حسب ما هو مخطط له¹.

6- تغيير ثقافة المؤسسة: cultural change

استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة على المدى الطويل سيؤثر على ثقافة المؤسسة السائدة لأن التركيز على تحسين المنتج أو الخدمة سيعتمد على معلومات خارج المؤسسة، فيبدأ العاملون بطرح الأسئلة عن مدى صحة التطبيق في أمر معين، وهل هناك طريقة أفضل لأداء العمل؟ هل يستطيع تغيير أشياء معينة؟ لو اتبعنا طريقة ما ما الذي سيحدث؟ لماذا الآخرون يعملونها بشكل مختلف؟.

7- التعليم المستمر: continuous learning

عندما تتاح فرصة الحرية للعاملين للسؤال عن ماذا يعمل؟ ولماذا يعمل بهذه الطريقة؟ ولماذا لا يختار طريقة مختلفة للعمل؟ فعن طريق تعدد الأسئلة المطروحة من قبل العاملين يخلق مناخ جديد في المؤسسة يبحث بشكل مستمر عن آلية لتطوير العمل، وعن أفكار جديدة إبداعية لتحسين خطوات العمل، وهذا بدوره يجعل عملية التعليم في المنطقة تستمر بشكل متواصل².

8- الإدارة عن طريق الحقائق: managing by fact

عن طريق استخدام المقارنة المرجعية يمكن لصانع القرار أن يبنى قراراته على حقائق ثابتة، لما توفره المقارنة المرجعية من معلومات مهمة ومحددة لتطوير الأداء فيتخذ قراراته لحل المشاكل بشكل فعال بعيدا عن العواطف والارتجالية في اتخاذ القرارات.

9- تحسين خطوات العمل: business process improvement

لدراسة خطوات العمل بشكل تفصيلي لإنتاج المنتج أو تقديم خدمة لأحد العوامل المهمة التي يجب أن تتخذ من قبل الشروع في عملية المقارنة المرجعية، يستطيع المقيم هنا أن يدرس الخطوات التفصيلية لأداء عملية معينة وعن طريق المقارنة المرجعية لأداء عملية مماثلة في مؤسسة أخرى أن يختصر هذه الخطوات أو يقوم بعملية تبسيط هذه الإجراءات أو أن يقوم بإعادة هيكلة هذه الخطوات إذا تطلب الأمر ذلك.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 34.

² توفيق محمد عبد المحسن، مرجع نفسه، ص 34.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

الجدول رقم (1-2) يبين التغيرات الجوهرية التي تسفر بعد تطبيق المقارنة المرجعية.

الجدول رقم (1-2): التغيرات الجوهرية قبل وبعد تطبيق المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
تطبيق أفكار جديدة	لا يوجد إبداع
خيارات عدة	حل واحد للمشكلة
أهداف تستهدف الأداء الأفضل	أهداف تستند على التاريخ
مستوى فهم عالي للسوق	مستوى فهم منخفض للسوق
أولويات الزبون	أولويات داخلية
تحسينات سباقية	تحسينات مستحجية
التركيز على الفرص	التركيز على المشاكل
سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة	السيطرة الفردية
الاتجاه صوب القيمة الأفضل	الاتجاه صوب المقاومة الأقل
نحتاج لأن نكون الأفضل	نحن جيّدون
إدارة بواسطة الحقائق	إدارة بواسطة الخبرة
قادة الصناعة	تابعون صناعيا

المصدر: ماجد جبار غزالي وأحمد ميري أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي حالة في المصرف المتحد للاستثمار ومصرف بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد الأول، العدد السابع والثلاثون، العراق، 2016، ص 193.

ثانياً: فوائد المقارنة المرجعية

- إن دور هذه الأخيرة يكمن فيما يمكن أن تقدمه للمؤسسة من فوائد والتي تتوقف على النقاط التالية¹:
- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسة الرائدة.
 - تتضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.
 - تطور امكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي.
 - تساعد المؤسسة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن.

¹ محمد بوزهرة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2005/05/04، ص 05.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

- اكتشاف المؤسسة لممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة.
- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التميز المستمر والمتسارع.
- تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.
- تعزز إمكانية زيادة الانتاجية وتحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة.
- تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من تبني في ذات الوقت نقاط الخلل التي تقع فيها.

إضافة إلى أنها¹:

- تتيح الفرصة لمقارنة ما تفعله مقابل ما يفعله الآخرون سواء داخليا مع الصناعات المتشابهة أو غير المرتبطة بها.
- إنها نقطة بداية التطوير، فالمقارنات المكتسبة تعتبر مدخلات لخطة تطوير وليست نهاية في حد ذاتها.
- تساعد المقارنة المرجعية البقاء على قمة المنافسة بملاحقة الخبرات الجارية والتطورات والتغيرات الحادثة خارج المؤسسة.

المطلب الثاني: أهداف المقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية تعتبر أداة الحصول على الجودة التي تكون بهدف الوصول إلى أفضل التطبيقات العملية وتكون ردة فعل قوية اتجاه المنافسين خاصة في ظل العولمة وتغيرات التكنولوجيا الجديدة وتطور نظم المعلومات في عصر أصبحت فيه المعلومة عنصرا استراتيجيا مهما:

الأولى: أنها تسمح بتحليل أداء المنظمة الخاص بها مع تحديد الطرق والأساليب، العمليات والوسائل.

الثانية: كونها عملية تسعى لإنشاء مبدأ التعلم المستمر².

يتضح مما سبق أن استخدام المقارنة يسفر عن تحقيق جملة أهداف أهمها:³

- ✓ تحسين وتطوير عمليات المؤسسة الحالية باكتساب أفضل الطرائق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الأفضل.
- ✓ وضع معايير أداء أفضل للنجاح في الصناعة المرتبطة.
- ✓ تحسين الموضع التنافسي أو إمكانية التنافس كمؤسسة بمرتبة عالمية، أو حتى الاحتفاظ بموقع الصدارة.
- ✓ وضع المعايير التنافسية.
- ✓ التعلم من الآخرين.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² نريمان بوزيدي، مرجع سابق، ص 11.

³ Jean Brilman ; les meilleurs pratiques , édition organization ; 2em édition ; Paris, France, 2001, p 249.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

- ✓ التعلم عن الكمية وبصورة أهم معرفة كيفية وصول شركة ما إلى نتائج ممتازة أكثر أهمية وقيمة من قياس هذه النتائج.
 - ✓ فهم أفضل للعوامل الحرجة لنجاحنا.
 - ✓ معرفة كيفية إجراء التحسينات على العمليات في المؤسسة لزيادة قدراتها التنافسية.
 - ✓ الزيادة من رضا العملاء وزيادة الميزة التنافسية.
 - ✓ مساعدة المؤسسات للنضال من أجل الوصول إلى التفوق.
 - ✓ شعور المؤسسة بأنها غير فعالة أو غير قادرة بما فيه الكفاية لإرضاء زبائننا كما تفعل المؤسسات المنافسة.
 - ✓ المعرفة الجيدة لقدرات المؤسسة والضعف من خلال أحسن وأفضل تقييم ذاتي.
 - ✓ تحقيق النمو في العوائد والأرباح من خلال فهم المؤسسة ومعرفة المواقع التي يتميز بها المنافسين عنها، والتي يثمنها الزبائن (مثلاً، قد تكون السلعة جيدة لكن خدمات ما بعد البيع غير جيدة).
 - ✓ معرفة كيفية وصول شركة ما إلى نتائج ممتازة أكثر أهمية وقيمة من قياس هذه النتائج.
- تستهدف المقارنة المرجعية تحسين الوضع التنافسي للشركة، عبر البحث عن وتطبيق أفضل ممارسات القادة في الصناعة وإن تواجدوا في أسواق وصناعات مختلفة، وهي تستهدف تحليل الممارسات الفاعلة للقادة داخل الصناعة أو خارجها من أجل تحسين الوضع التنافسي، والمقارنة المرجعية تهتم بكيفية تصميم، تصنيع، وتوزيع، ودعم المنتج وما هي المعالجات المستخدمة في كل مرحلة من تلك المراحل¹.
- وتنبعث أهمية المقارنة المرجعية في التوجه صوب التركيز الخارجي على المنافسة وقبول الأفكار الجديدة، كذلك استناد معرفة متطلبات الزبون إلى حقائق السوق بدلاً من التأريخ، إلى جانب ارتكاز الأهداف على معايير تستهدف التفوق بما فيها قيادة الصناعة عوضاً عن المعايير التاريخية التي لن تحقق ما هو أبعد من إبقاء الشركة في ذات الصناعة فضلاً عن الاتجاه نحو التحسين المستمر، ورفض القبول بالوضع الراهن، أو الرجوع إلى نجاح سابق، وبذلك يتمثل جوهر عملية المقارنة المرجعية البحث عن المعرفة خارجاً، والتعلم ممن هم في المرتبة الأفضل من أجل تزويد الشركة برؤية مستمرة التجدد بشأن كيف أصبح الآخرون الأفضل؟ وكيف نكون أفضل؟ وذلك عن طريق مقارنة منتج، نشاط معالجة أو ممارسة بنظير متفوق، مع تحليل وتطبيق أسباب التفوق، ومن ثم تكييفها أو تحسينها تلبية لمتطلبات الزبون المتقدمة.

¹ عبد الرحمن فخري، يونس القصاروي، دور المقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف الصناعية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2015، ص 11.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

المطلب الثالث: خطوات ومراحل المقارنة المرجعية

إن القياس المرجعي عملية منظمة لها خطواتها المحددة ومراحلها متعاقبة، وهي تقوم على المقارنة وليس على قياس الأداء فقط من خلال عملية مهيكلة تقوم على خطوات منظمة وتتم من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين بالإضافة إلى التعلم من الآخرين وتهدف إلى إحداث التحسين وليس مجرد التقويم¹.

الفرع الأول: خطوات المقارنة المرجعية

على العموم تتلخص خطوات المقارنة المرجعية كالآتي²:

1- التخطيط: مرحلة التخطيط تحتوي أربعة أنشطة بشكل رئيس:

✓ اختيار العملية لمقارنتها مرجعياً.

✓ تأسيس فريق المقارنة المرجعية.

✓ فهم وتوثيق العملية لمقارنتها مرجعياً.

✓ تأسيس مقاييس أداء العملية.

وهناك ثلاثة معايير يمكن أن تستخدم لاختيار العملية لمقارنتها مرجعياً تتمثل في ما يلي:

أولاً: تأثير العملية على عوامل النجاح الحرجة للمؤسسة.

ثانياً: أهمية العملية للوظائف الرئيسة للمؤسسة.

ثالثاً: العمليات التي تمثل أو تؤثر على مجالات (مناطق) المشكلة الواضحة بالمؤسسة.

2- البحث: محتويات مرحلة البحث كالآتي:

✓ جمع قائمة بمعايير شركاء المقارنة المرجعية المثالية.

✓ البحث عن شركاء المقارنة المرجعية المحتملين.

✓ مقارنة المرشحين واختيار واحد أو أكثر من الشركاء.

✓ تأسيس اتصال مع الشريك المختار وكسب القبول لاشتراكهم في الدراسة.

وهناك عدد من المصادر يمكن أن تستعمل للبحث عن الشركاء منها، شبكة المؤسسة الخاصة إذ يمكن أن

تزود بمعلومات مفيدة عادة، فضلاً على ذلك يمكن الاستعانة بمختلف الخبراء ضمن القطاع أو حقل العمل،

وتمتلك الجمعيات الصناعية المختلفة معرفة كبيرة حول الممثلين في القطاع أو حقل العمل، كما أن التغطية

¹ أحمد جميل، ميلود زيد الخير ، مدخل المقارنة المرجعية من خلال الأدلة الإرشادية للجوائز الجودة، مجلة العلوم الانسانية، العدد34-35، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 83.

² إيناس هاني قضاة وزينب حسان النابلسي، أثر المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية الأردنية ، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، المنعقد بجامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، أيام28أفريل-01ماي2014، ص09.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

الإعلامية يمكن أن تعطي بعض التلميحات مثل المعلومات العامة، إضافة إلى ذلك "الانترنت" الذي يشكل مصدرا ثريا يغني البحث بالمعلومات اللازمة.

3- جمع البيانات: هذه المرحلة هي حول توثيق عمليات المقارنة المرجعية لتوثيق عمليات المؤسسة الراغبة بالمقارنة مرجعيا في مرحلة التخطيط، وتغطي مرحلة الملاحظة ثلاث خطوات:

✓ قيم حاجات البيانات ومصادر المعلومات.

✓ اختيار الطريقة والأدوات لجمع البيانات والمعلومات.

أداة جمع البيانات والمعلومات¹.

4- التحليل: بعد جمع المعلومات والبيانات عن عمليات شركاء المقارنة المرجعية تكون الخطوة التالية

تحليل البيانات الخام لغرض تحديد التحسينات المقترحة، وتشمل مرحلة التحليل خمس خطوات وهي كالآتي:

✓ تصنيف البيانات والمعلومات المجمعة.

✓ السيطرة النوعية للبيانات والمعلومات المجمعة.

✓ طبعة البيانات.

✓ تحديد الفجوات في مستويات الأداء.

✓ تحديد أسباب تلك الفجوات.

5- التكيف: مرحلة التكيف وتشمل أربع خطوات:

✓ وصف العملية المثالية.

✓ وضع أهداف للتحسينات.

✓ تطوير خطة للتطبيق، وتنفيذها ومراقبة التقدم.

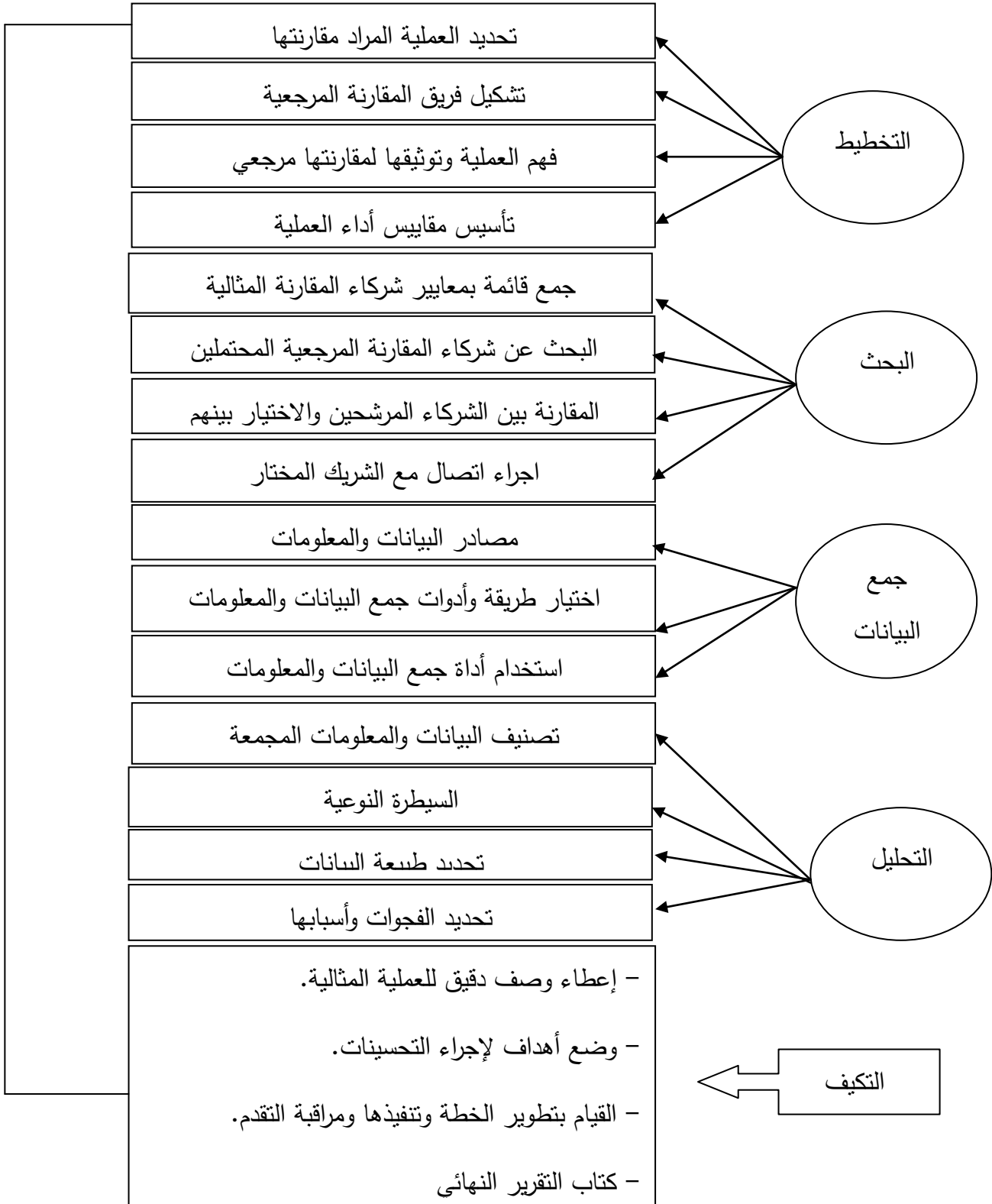
✓ كتابة التقرير النهائي من دراسة المقارنة المرجعية².

¹ ايناس هاني قضاة وزينب حسان النابلسي، مرجع سابق، ص10

² ايناس هاني قضاة وزينب حسان النابلسي، مرجع سابق، ص11.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

الشكل رقم (1-3): خطوات المقارنة المرجعية



المصدر: نبيلة قدور، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية ، رسالة دكتوراه علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2018-2019، ص77.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

الفرع الثاني: مراحل المقارنة المرجعية:

تمر عملية المقارنة بثلاثة مراحل متميزة، وهي مرحلة الإعداد، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة ما بعد التنفيذ، وهذه المراحل الثلاثة تشمل أربعة عشر خطوة متعاقبة¹.

وتشمل مرحلة الإعداد خمس خطوات مبدئية بالحصول على التزام الإدارة ومنتهية باختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية، لتبدأ مرحلة التنفيذ بعقد الاتفاقيات مع الشركاء حتى تنفيذ التغيير المطلوب، يعقب ذلك مرحلة ما بعد التنفيذ مقتصرة على رقابة الأداء وتحديث العلامات المرجعية وتعاد الدورة ثانية مبدئية من الخطوة الثانية عاكسة استمرارية هذه العملية سيما في الشركات الراغبة في تحقيق والمحافظة على الموضوع القيادي.

أما مرحلة التنفيذ في عملية المقارنة المرجعية فهي تشمل²:

- ✓ أهمية التزام الإدارة العليا مع توافر مستوى عالي من المشاركة والتعاون.
- ✓ المعرفة التامة بالمعالجات قبل مقارنتها.
- ✓ مقارنة تلك المعالجات الأكثر حاجة للتحسين.
- ✓ تشكيل فرق المقارنة المرجعية من العاملين في المعالجات الخاضعة للمقارنة.
- ✓ تمثل العلامة المرجعية المرتبة الأفضل وليست الأفضل في الصناعة ، أي بصرف النظر عن الصناعة.
- ✓ لا تندفع داخل معالجات جديدة أو تغييرات أساسية دون تخطيط شامل وعميق.
- ✓ لا تكن قنوعا بفجوة صفرية - zero gap - بل استهدف التفوق.
- ✓ رقابة حذرة على المعالجات الجديدة أو عند اجراء تغييرات أساسية في المعالجات المستخدمة.
- ✓ المقارنة المرجعية ليست لمرة واحدة، وإنما هي عملية مستمرة.

¹ عبد الرحمان فخري يونس القصاروي، مرجع سابق، ص 15.

² عبد الرحمان فخري يونس القصاروي، مرجع نفسه، ص 16.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

الجدول رقم (1-3) يوضح لنا عملية المقارنة المرجعية.

الجدول رقم (1-3): عملية المقارنة المرجعية

المرحلة	المسؤولون عن الخطوة	الخطوات
الإعداد	الإدارة	1- الحصول على التزام الإدارة.
	مهندسو المعالجة، المالكون، الإدارة	2- تقييم المعالجات. 3- تحديد وتوثيق كل من المعالجات القوية والضعيفة
	الإدارة	4- اختيار المعالجات التي سوف تقارن. 5- تشكيل فرق المقارنة المرجعية.
	الفرق	6- البحث عن المرتبة الأفضل. 7- اختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية.
	الفرق مع الشركاء	8- عقد اتفاقيات مع الشركاء 9- جمع بيانات المقارنة المرجعية.
	زيادة الفرق عند الحاجة	10- تحديد البيانات - تحديد الفجوة. 11- وضع خطة تنفيذية لغلق الفجوة والتفوق. 12- تنفيذ التغيير.
ما بعد التنفيذ	الإدارة	13- رقابة الأداء. 14- تحديث العلامات بالمرجعية، استمرارية الدور.

المصدر: عبد الرحمان فخري يونس القصراوي، مرجع سابق، ص 17.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

والجدير بالذكر أن المسؤولية الكبيرة في تنفيذ مراحل المقارنة المرجعية الثلاثة وبخطواتها الأربع عشر، بالدرجة الأساس على عاتق الإدارة و فرق المقارنة المرجعية التي ينبغي ان تضم العاملين في أجزاء الشركة الخاضعة للمقارنة لضمان نجاح هذه العملية.

كما يعتمد نجاح عملية المقارنة على توافر المعلومات اللازمة التي يمكن الحصول عليها من اللقاءات التجارية، المقابلات مع خبراء الصناعة، ممثلي التسويق، ومع الزبائن، أو من قواعد البيانات المتخصصة، كما يضمن الاتفاق مع الشركاء توافر المعلومات اللازمة سواء عن طريق الاستبانة ، المقابلات ، البريد، أو الهاتف¹.

ولضمان تعاون وحماية مسألة تبادل المعلومات بين شركاء المقارنة المرجعية، وضعت قواعد خاصة تستهدف تحديد وتعلم أفضل الممارسات المستخدمة، بطريقة منظمة تأخذ صيغة معاهدات مشتركة، كما أوصى المركز الأمريكي للإنتاجية والنوعية، وبعض القواعد المساعدة في تيسير وحماية عملية التبادل المشترك للمعلومات، أهمها:

1- الالتزام بالقواعد المتعارف عليها في المقارنة المرجعية.

2- امتلاك معرفة أساسية في اجراء المقارنة المرجعية.

3- تحديد ما الذي يجب مقارنته، ومتغيرات الأداء الرئيسة الواجب دراستها، مع اجراء تقويم ذاتي دقيق فضلا عن تشخيص الشركات ذات الأداء الأفضل.

4- الاتصال بشركاء المقارنة المرجعية المحتملين.

¹ عبد الرحمان فخري يونس القصاروي، مرجع سابق، ص18.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

المبحث الثالث: عوامل نجاح وفشل المقارنة المرجعية، والأخطاء الناجمة أثناء تطبيقها

إن الحصول على نتائج جيدة من خلال تطبيق المقارنة المرجعية بكل كفاءة يتطلب توافر مجموعة من العوامل كما أنه من الضروري تركيز الانتباه من الوقوع في بعض الأخطاء وتجنبها لأن الوقوع فيها يعتبر من معوقات سير عملية المقارنة المرجعية وفشلها، وهو ما تم التطرق إليه في هذا العنصر من عوامل نجاح المقارنة المرجعية، وفشلها والأخطاء الناجمة أثناء تطبيقها.

المطلب الأول: عوامل نجاح المقارنة المرجعية

إن النجاح في معرفة المنظمات التي لديها ما يستحق المقارنة يعتبر من أهم عوامل النجاح لعملية المقارنة المرجعية وفي الاتجاه ذاته يشير أحد خبراء شركة xerox الرائدة في مجال مقارنة هو أن مفاتيح وعوامل نجاح تشمل¹:

- ✓ التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بتطبيق المقارنة المرجعية².
- ✓ تحديد معنى المقارنة المرجعية بدقة مع توفير الموارد البشرية والمالية لتنفيذه في الواقع العملي.
- ✓ تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير الهام على أداء المؤسسة وتدعيم قدراتها التنافسية.
- ✓ يجب أن يكون لدى المؤسسة فهم كامل عن واقع أداء الأنشطة المختلفة قبل اتخاذ قرار بتحديد النموذج الأفضل.
- ✓ يجب أن يكون هناك استمرارية في الجهود المبذولة تجاه المقارنة المرجعية حتى تصبح جزء أساسي من العمليات الإدارية في المؤسسة.
- ✓ يجب أن يلم جميع المديرين ومتخذي القرار على الأقل بالمراحل المختلفة لعملية المقارنة المرجعية كما يجب أن ينعكس هذا الفهم على زيادة وعي العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم بأهمية المقارنة المرجعية.
- ✓ إحداث التغيير اللازم في الهيكل التنظيمي منذ المراحل الأولى لوضع خطة المقارنة المرجعية واستمرار التغيير بعد التطبيق وإحداث التحسينات المستقبلية.
- ✓ يجب أن يلتزم كل الأفراد المشاركين في فريق المقارنة المرجعية بعمل خطة عمل واضحة ومحدد.
- ✓ يجب على الإدارة تحري الدقة في اختيار فريق المقارنة المرجعية بحيث يكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق نتائج المقارنة المرجعية في الواقع العملي.

✓

¹ محمد حسن قدوري، إدارة المتميز قياس الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2014، ص508-510.

² حمزة العرابي، نبيلة قدور، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مجلد 5، العدد2، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية - جامعة البويرة، الجزائر، ديسمبر 2018، ص186.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

- ✓ يجب أن يتم تقييم المديرين وفريق المقارنة المرجعية بشكل مستمر للوقوف على مدى قدرتهم في استخدام عمليات المقارنة المرجعية بنجاح في الواقع العملي.
- ✓ ينبغي أن يدرك القائمين على إدارة المؤسسات الخدمية أن البيئة العالمية سريعة التغيير لذا يجب أن توجه التحسينات لتكون أفضل في المستقبل قياسا باليوم.
- ✓ يجب تحديد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة وتحسينها بشكل مستمر من خلال تشجيع جميع الأفراد على الابتكار والتجديد ومكافأة كافة الجهود المبذولة للتحسين حتى غير الناجحة منها.
- ✓ التأكيد على تدفق المعلومات بين كافة الأفراد بالمؤسسة، وبين المؤسسة والأطراف الخارجية المشاركة في عملية المقارنة المرجعية.
- ✓ يجب التأكد من أن النموذج الأفضل قد تم اختياره بدقة وأنه يمثل أفضل أداء في بيئة الأعمال بالفعل.
- ✓ ينبغي استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمات ووصولها للأفضل وليس كوسيلة لحل المشكلات أو مساعدة التنظيم حال مواجهتها¹.
- ✓ يجب أن ينعكس الاستثمار في استخدام أسلوب المقارنة المرجعية على أداء المؤسسة في شكل عائد ملموس كجذب عملاء جدد، زيادة نصيب المؤسسة من السوق، زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف غير الضرورية وزيادة أكثر في الأرباح بالنسبة للخدمات التي يكون ضمن أهدافها تحقيق الربح.
- ✓ يجب على المؤسسة الخدمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة في المراحل الأولى لعملية المقارنة المرجعية.
- ✓ وضع نظام فعال للحوافز يضمن التطبيق الفعال لعملية المقارنة المرجعية.
- ✓ عملية المقارنة المرجعية يجب أن تركز بالدرجة الأولى على اختيار النموذج الأمثل، يلي ذلك تطوير مقاييس الأداء.
- ✓ ينبغي استخدام كافة أنواع المقارنة المرجعية بقدر الإمكان بهدف تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة، بمعنى آخر يجب تطبيق عمليات المقارنة المرجعية داخل المؤسسة وخارجها قياسا بالمنافسين.

المطلب الثاني: عوامل فشل المقارنة المرجعية

إن قسم كبير من الممارسات والأساليب الإدارية التي اعتمدت عليها أغلب المنظمات أثبت فشلها في ظل ظروف معينة منها²:

¹ بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة قسنطينة الجزائر، 2013-2014، ص86.

² علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم، مرجع سابق، ص54.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

- ✓ محدودية إسناد وتشجيع الإدارة العليا، وهو موضوع حاسم لنجاح برنامج المقارنة وفي مراحل كافة، فالحاجة ماسة لتوفير دعم غير محدود من الإدارة العليا لجعل نشاطات المقارنة تبدأ وتستمر خلال مرحلة الإعداد وصولاً إلى مرحلة قطف الثمار.
- ✓ التضارب بين برنامج المقارنة والمسح عن الشركاء، فعملية مسح المؤسسات بذات القطاع لا يمثل مقارنة حقيقية، فمن المحتمل أن يؤثر ذلك بعض الأرقام المثيرة للاهتمام، ولكن برنامج المقارنة لا يكتفي بهذا الحد فهو عملية إيجاب ما وراء تلك الأرقام، بعبارة أخرى عملية مسح المؤسسات قد يعطيك صورة عن موقعك بين المؤسسات، ولكنه لن يساعدك في تحسين أدائك.
- ✓ إغفال معايير مهمة أمثال (خدمات ما بعد البيع ورضا الزبون) خاصة عندما يتم التركيز على الكلفة كمعيار أساس واهمال الخدمات المقدمة للزبائن.
- ✓ المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها، من الضروري تجنب مقارنة النظام الكلي، إذ أن هذا قد يكون مكلفاً، لذلك يجب التركيز على معيار معين كجزء من النظام الكلي للمؤسسة، وبعد انجاز ذلك المعيار يمكن التحرك نحو الجزء الآخر من النظام.
- ✓ سوء التوافق، ويحدث عند اختيار معيار لا يتوافق مع الاستراتيجية الشاملة أو مع أهداف المؤسسة، لذلك يستوجب على فريق العمل أن يهتم بعمق ببرنامج المقارنة ويتأكد من تطابقه مع ما يحدث في المؤسسة بأكملها.
- ✓ اختيار معيار غير ملموس وصعب القياس، فمثلاً معيار الاتصال بالعاملين هي من المعايير التي يصعب قياسها والتعامل معها لأنه غير ملموس في المؤسسات عموماً، ولكنه يشكل أحد أصعب أو أسوأ المشكلات لذلك نجد أن العديد من المؤسسات لا تعتمد كمعيار¹.
- ✓ عدم امتلاك لقواعد أخلاقية وسلوكية وتجاوز الاتفاقات مع الشريك المقارن.

المطلب الثالث: أخطاء ناجمة أثناء تطبيق المقارنة

إن أسلوب القياس المرجعي كغيره من أساليب المحاسبة الإدارية لم يخل من الانتقادات من قبل الآخرين حيث أنه ساعد على نقل أفكار خاطئة تؤدي إلى نتائج عكسية لا تحقق الغاية منه إذ أن معظم الصناعيين يعتقدون أن عملياتهم الوظيفية محددة جداً ومختلفة عما هو مطبق لدى الآخرين لذا فهم يعتقدون أن هذا الأسلوب لا جدوى منه وهناك بعض الشركات التي شرعت في تطبيق الأسلوب لكنها واجهت بعض الصعوبات والمشكلات التي جعلتها تتسحب قبل إتمام العملية.²

¹ حمزة العرابي، نبيلة قدور، المقارنة المرجعية كألية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية-، مرجع سبق ذكره، ص 187.

² محمد نور الدين أسكيف، تحليل فجوة الأداء باستخدام القياس المرجعي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية للشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة حلب، سوريا، 2018، ص 29.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

✓ التركيز على الأرقام.

✓ فقد التركيز على العميل.

✓ فقد التركيز على الموظفين.

✓ صعوبة الحصول على معلومات مفيدة من المنافسين.

✓ الاعتماد المتزايد على البيانات الكمية.

1 - الخلط ما بين المقارنة المرجعية والمشاركة بعملية المسح على الوحدات الاقتصادية: إن عملية المسح على الوحدات الاقتصادية ضمن نفس مجال الأعمال لا تمثل عملية المقارنة المرجعية بذاتها، فعملية المسح ستوفر بعض الأرقام المهمة بينما عملية المقارنة المرجعية ستحاول إيجاد تفسير لتلك الأرقام ومعرفة ما يستتر وراءها من حقائق بمعنى آخر فإن المسح الخاص بالمقارنة المرجعية سيفيد في تحديد ترتيب تلك الوحدة بين باقي الوحدات المنافسة لغرض تحسينه في المستقبل¹.

2 - التفكير بوجود مقاييس للأداء الأفضل في المقارنة المرجعية قبل إيجادها: لأن بعض المسوحات والدراسات قد تحدد كلفة مقاييس المقارنة المرجعية (المراجع التي يتم الرجوع إليها عند المقارنة) ولكن ذلك لا يعني انه يجب أنجاز ذلك بتلك الكلفة وذلك بسبب أن ما يسمى بمقياس المقارنة المرجعية قد يكون غير ملائم (غير قابل للتطبيق) للوحدة الاقتصادية المعنية بعملية المقارنة. فيجب تحديد الشركاء (الجهة التي تتم المقارنة معها) وإيجاد ما يمكن تحقيقه من خلال تلك المقارنة (تحديد مقاييس المقارنة) وبالتالي معرفة هل بالإمكان تحقيق مستوى مماثل من الأداء أم لا.

3 - تناسي الأمور المتعلقة بتسليم الخدمة ورضا الزبون: تقوم الوحدات الاقتصادية عند تطبيقها لتقنية المقارنة المرجعية بتركيز اهتمامها على تخفيض كلفة تقديم منتجاتها أو خدماتها مما يجعلها تخفق في مراعاتها لاحتياجات الزبون لأن تخفيض التكاليف يتسبب عادة بتقليل الاهتمام بالزبائن مما يدفعهم للجوء إلى منفذ آخر يلبي احتياجاتهم وفي النهاية سيؤدي ذلك بالتدرج إلى فقدان الوحدات لعملها وهذا يؤكد على ضرورة تطوير عملية المقارنة المرجعية بأسلوب ينسجم مع تقنية العلامات المتوازنة لأغراض التقييم الشامل للأداء.

4 - صعوبة إدارة عملية المقارنة المرجعية الشاملة لعموم الوحدة الاقتصادية: وذلك لصعوبة العملية من حيث سعتها وتعقيدها، فمن الضروري تجنب محاولة مقارنة جميع الأنظمة الموجودة في الوحدات الاقتصادية لأن ذلك سيكون مكلف وصعب التطبيق ويستغرق زمنا طويلا بالإضافة إلى صعوبة التركيز عليه، فمن الأفضل اختيار عملية واحدة أو مجموعة عمليات كجزء من النظام الكلي والعمل بها بشكل أولي ثم الانتقال إلى الجزء التالي من النظام وهكذا تستمر العملية بشكل أكثر تنظيم.

¹ د. ثائر صبري الغبان، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية (دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة، جامعة السليمانية، 2009، 14.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

5 - الخلل بين عملية المقارنة المرجعية وعملية البحث عن المعلومات: يتم الحصول على افتراضات المقارنة المرجعية المعمول بها من خلال عمليات استغرقت زمتا كافيا للحصول على بعض البيانات المتعلقة بفعاليتها وتكاليف مصادرها وذلك لغرض البدء بعملية جديدة وهذا يختلف عن عملية البحث الناتجة عن تجميع وتوحيد مجموعة افكار من مصادر مختلفة إلى مكان واحد.

6 - عدم الربط بين المقارنة المرجعية واستراتيجية الوحدة الاقتصادية على وجه العموم: ويقصد به اختيار موضوع للمقارنة المرجعية غير مترابط مع استراتيجية وأهداف الوحدة الاقتصادية ككل مما يتسبب بإرباك العمل وإيقاف المبادرات وعرقلة الإبداعات بين مختلف المستويات الاستراتيجية في تلك الوحدة حيث تتطلب حاجة الإدارة العليا الإشراف على عملية المقارنة المرجعية والتأكد من كونها مترابطة مع ما يحدث في عموم الوحدة الاقتصادية.

7 - انتقاء موضوع للمقارنة لا يحسن الأداء بشكل ملموس فضلا عن صعوبة قياسه: يجب حث فريق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية على اختيار ما هو مهم وقابل للقياس في عملية المقارنة حيث لا يمكن مقارنة كل ما يمكن ملاحظته من جراء تلك العملية ولا كل ما تحاول الوحدات ان تقارنه مرجعيا ظنا منها بضرورة ذلك¹.

8 - عدم إجراء الخطوات التمهيديّة اللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية: تتطلب عملية المقارنة المرجعية المعرفة المسبقة بتفاصيل العمل ومستوى الأداء الموجود حيث يجب أن لا يتم القيام بإجراء الزيارات للجهات الخارجية لأغراض البحث عن التطبيقات الأفضل قبل الانتهاء من دراسة وتحليل العمل المعني بتحسين الأداء ومعرفة ما يمكن تقديمه للمشاركين في عملية المقارنة لغرض تبادل المعلومات بين الطرفين والتأكد من إن فريق المقارنة المرجعية لديه تصور واضح عن ما يحتاج إلى معرفته من أولئك المشاركين .

9 - عدم القيام بالبحث بصورة وافية عن الشركاء المعنيين بالمقارنة المرجعية: وهذا يعتبر أساسيا في عملية الاختيار الصحيح للشركاء وبالتالي عدم مضیعة وقت كلا الطرفين، فهناك قاعدة في آداب تعامل المقارنة المرجعية تقول بأنه يجب عدم سؤال المشارك في المقارنة المرجعية عن ما يمكن الإجابة عنه من خلال عملية البحث الوافي .

10 - عدم وجود قواعد للأخلاقيات في العقود المتفق عليها مع الشركاء: يجب إن يكون الشركاء بعملية المقارنة على علم بالمعلومات التي تؤخذ منهم وكيف يتم التعامل مع تلك المعلومات والى من ستصل وكيف ولأي غرض سوف تستخدم ويجب أن يتم ذلك بشكل رسمي وبتوافق ورضا الطرفين.

¹ د. ثائر صبري الغبان، مرجع سابق، ص 15.

الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

من خلال كل ما تقدم يمكن القول بأن التعرف على الوحدات الاقتصادية التي تعد مرجعا أو أساسا للمقارنة المرجعية الداخلية أو الخارجية يعتبر من أهم عوامل نجاح تطبيق تقنية المقارنة المرجعية عن طريق الاستفادة من منافعها التي لا تؤدي فقط إلى التعلم من التطبيقات الأفضل في الوحدات الاقتصادية الرائدة بل تؤدي أيضا إلى الخاصية الأكثر أهمية في المقارنة المرجعية والمتمثلة بالتحسين المستمر لأدائها وبالتالي حصولها على التفوق التنافسي بين أقرانها، فضلا عن ان تطبيق المقارنة المرجعية يساعد الوحدات الاقتصادية على تعديل أهدافها الاستراتيجية على ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال المقارنة في سبيل إدخال التحسينات اللازمة على أدائها.

الفصل الأول: التأصيل النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking

خاتمة الفصل:

المقارنة المرجعية لأداء العمليات أسلوب حديث أثبت نجاحه وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال، فهو يساعد المؤسسة على فهم أوضاع واستراتيجيات المنافسين وهذا بمعرفة الأعمال والاجراءات المستخدمة من قبل المنافسين ذوي الأولوية أو المعروفة كرائدة في السوق أو مجال معين، محاولة بذلك استدراكها أو تجاوزها، كما تساعد المؤسسة في التركيز على بيئتها الخارجية وتحسين فعالية العمليات التي تقوم بها، خاصة في حالة المنافسة المتزايدة كما يتوقف مدى نجاح هذه العملية على مدى استعداد المؤسسة للتغيير والانفتاح، والقياس المقارن يزود المؤسسة بالمعطيات وتشخيص الاستراتيجيات الفاعلة، مما يمنحها القدرة على التنافس والتقدم ويكسبها القدرة على البقاء، ما يمنحها الميزة التنافسية التي تواجه بها منافسيها الرئيسيين.

ونجاح هذه العملية يتوقف أساسا على تضافر الجهود الداخلية في المؤسسة والدقة في التشخيص والتنفيذ بعد استدراج الفروقات، وعليه تم إثبات نجاعة هذا الأسلوب في المساهمة في تحقيق التقدم المستمر لمنظمات الأعمال الذي يعد هدفا لا غنى عنه في ظل المعطيات الراهنة التي تتجسد فيها عبارة من لم يتقدم يتقدم.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

مقدمة الفصل:

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة حالتها كما أن تحسين الأداء أصبح أمراً ضروريا خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية وامتداد المنافسة. إن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية يعد كعامل محدد لنجاح هذه المؤسسات على المدى الطويل لتحسين أدائها من هذا المنطلق فإن المقارنة المرجعية تساهم في المعرفة والاهتمام بجميع جوانب وأبعاد تحسين الأداء بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والبيئية بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية. وسنحاول في هذا الفصل توضيح كيفية مساهمة المقارنة المرجعية في تحسين الأداء وهذا من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: مفهوم الأداء، مؤشرات ونماذج قياسه.

المبحث الثاني: مفهوم تحسين الأداء ودوافعه، نمودجه وخطواته.

المبحث الثالث: علاقة المقارنة المرجعية بتحسين الأداء وبالميزة التنافسية، ومزايا استخدامها.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية والاقتصادية فضلا كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل.

المطلب الأول: مفهوم الأداء والمصطلحات ذات العلاقة به.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

إن أصل كلمة أداء تتحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة *performe* التي تعني اعطاء ويعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ *performance* وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والانتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها وتحدد الفعالية في أي مستوى تتحقق الأهداف والانتاجية من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة¹.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية ومن ثم لا يجب الاقتصار عن استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة أو المنظمة وبقائها في أسواقها المستهدفة².

كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم

المطلوب كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية. إن مصطلح الأداء أصبح يستعمل عادة على مستوى المؤسسات خاصة في مجال تقييم الأداء مؤشرات الأداء ويعتبر من المصطلحات الجذابة التي تحمل بين طياتها نكهة العمل وديناميكية والسؤال المطروح هو كيف يمكن للمؤسسة الانتاجية أو منظمة ما تكون ذات مستوى عالي من الأداء هل يأتي عن طريق أكبر الأرباح أو بالقدرة على التغيير والوفاء بمتطلبات العميل بصفة دائمة وتحقيق الأهداف المخططة والقدرة على المنافسة أم بتشغيل أكبر عدد من العمالة³.

¹ إيباد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة أداء المؤسسي، رسالة مقدمة لتل درجة الدكتوراه في التربية، دمشق، 2010/2011، ص145.

² الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، العدد07، 2009، ص 217.

³ شهيد محمد، بوشوندة رفيق، القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد09، العدد09، ديسمبر 2014،

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

يمكن تعريف الأداء على مستوى الأفراد بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تتحقق معا.

التعريف الأول: يعرف الأداء بأنه جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات منتجات ذات مواصفات محددة بأقل التكلفة ممكنة أو أنه الجهد الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

التعريف الثاني: أما تعريف الأداء على مستوى المؤسسة فهو مخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات¹.

التعريف الثالث: ويرى بعض الباحثين الأداء على أنه: "مستوى تحقيق الأهداف وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات.

التعريف الرابع: تعريف أحمد سيد مصطفى على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".

التعريف الخامس: ويعرف jean yves: "أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة على البيئة الخارجية².

وينظر إليه هو تحقيق الأهداف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفا على مستوى جميع أجزاء منظمة وترتبط مع رؤية توضيحية لها³.

التعريف السادس: كما يعرف بأنه: " محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فإن أي خلل في أي منها لا بد أن ينعكس على النشاط والذي يعد مرآة المنظمة⁴.

وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد وكفى أمثل كما نجد هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية والكفاءة والواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيدا كان كلفها كثير من الموارد بالمقارنة مع مثيلاتها⁵.

¹ عماد الدين عادل أبو هاني، أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2018، ص 19.

² مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة لنيل ماجستير علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 19.

³ د. بطاهر بخته، د. عدالة عجال، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، مقال: ص 06.

⁴ عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، جامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 160.

⁵ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 05، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 88.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

فالأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة:

1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

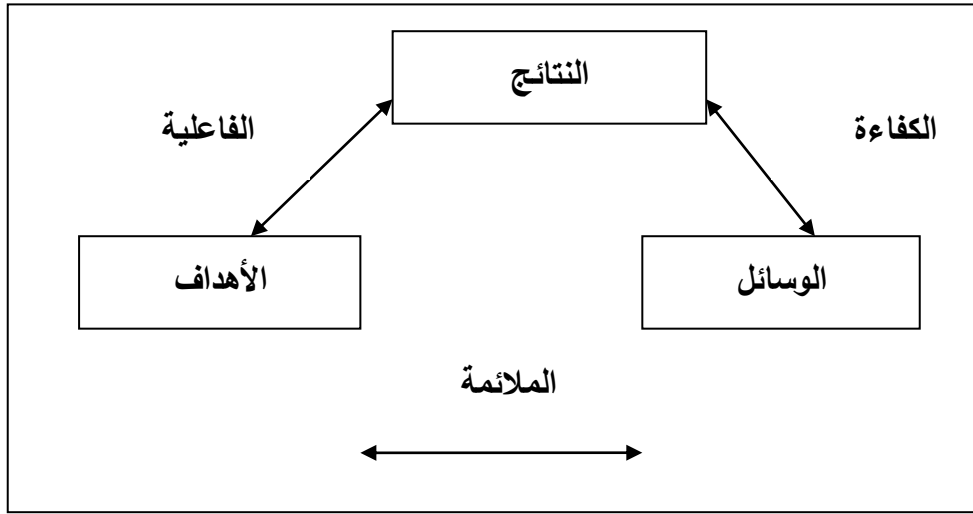
2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

بالرغم من اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على الأبعاد الثلاثة إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفردا فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية لأنه محصلة لكليهما بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها.

ونظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم الفعالية والكفاءة وكذا الملائمة والاستخدام هذه المصطلحات كثيرا في تعريف الأداء وحتى لا تختلط المفاهيم كان لا بد التمييز بين هذه المفاهيم والشكل يوضح المفاهيم المرتبطة بالأداء¹.

الشكل (1-2): المفاهيم المرتبطة بالأداء



المصدر: حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017، ص36.

¹ حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017، ص35-36.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

الفرع الثاني: مصطلحات ذات علاقة بالأداء

من خلال استعراضنا لمجموعة من التعاريف للأداء نلمس أن هناك العديد من المفاهيم لها علاقة وطيدة بالأداء وهذا لارتباطه أساسا بالنتائج والأهداف المرجوة لذا وجب الوقوف عليها والإمعان فيها لكي نحدد أهم الفروقات فيما بينها ومن أهمها الكفاءة، الفعالية، الملائمة، الإنتاجية، التنافسية.

1- الكفاءة efficiency: الكفاءة تعني القدرة على تلبية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخلاص الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة وهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشودة بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل أقل التكاليف¹.

2- الفعالية: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر، وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف².

3- الإنتاجية³: إن جميع الدراسات حاولت أن تبرر مفهوم الأداء بشكل واضح من غيره من المفاهيم القريبة منه كالمردودية والإنتاجية والكفاءة والفعالية ولم تجد منفذا سوى أن تقدم الأداء على أنه مفهوم متغير حسب النشاط قد يكتسب صورة الإنتاجية إذا ما ارتبط بالنشاط الإنتاجي أو التنافسية إذا ما ارتبط بالمجال التجاري أو المردودية في المجال المالي، لكن تعريف philiplorrino استطاع أن يتجاوز التعاريف التقليدية وذلك بالفصل جيدا في الموضوع، وحل معضلة الأداء عن طريق تحليل بسيط لمفهوم الكفاءة والفعالية ولقد ركز في تعريفه للأداء على رؤية مختلفة تماما تنص على أن الأداء هو الحكم (jugement) على العلاقة بين الموارد المستهلكة في نشاط معين وعبر عنها بالتكلفة والحد الذي يمكن لذلك النشاط أن يبلغه في إرضاء حاجات المستهلكين وعبر عنها بالقيمة، أن هذا التعريف حسب لورينو يمكن من فهم جميع العلاقات سواء كانت في المجال التسويقي ونقصد بها علاقة (جودة- سعر) أو العلاقة (كفاءة - فعالية) أو علاقة (قيمة- تكلفة) وهنا نستطيع من خلال هذا المفهوم أن نستنتج الفرق بين مفهوم الإنتاجية الواسع الاستخدام ومفهوم الأداء الدقيق المتعدد الأبعاد.

¹ مومن شرف الدين، دور إدارة العمليات في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011-2012.

² محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006-2007،

ص 116.

³ مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص 29.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

4- التنافسية: ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية (compétitivite) وتعكس ذلك أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء، حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي إلى جانب نمو الدول وتحديد العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة أو على المستوى الدولي فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها: "قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة أو قيمة متساوية بتكاليف أقل وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة على المدى الطويل¹.

فالتنافسية وتحقيق التفوق والتميز التنافسي ليست النهاية أو الغاية بحد ذاتها فهي وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال امتلاك الميزة التنافسية، التركيز على الجودة والسعر والوقت الملائم في إنتاج السلع والخدمات مقارنة مع المنافسين فعرفت على النحو التالي أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة ذات الجودة العالية وبالسعر والتوقيت الملائمين" أي القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى، أي أن المؤسسة التي لها تنافسية هي التي يمكنها تقديم المنتجات والخدمات ذات النوعية والجودة المميزة وبتكلفة منخفضة مقارنة مع المنافسين.

5- الملائمة: إلى جانب كون الأداء مفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف يتطلب الأمر تنسيق ومواءمة ثلاث جوانب أساسية وهي الأهداف المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة ومدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة ، فالربط بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة efficiency أما بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية وفعالية المؤسسة efficacité أما العلاقة بين الوسائل والأهداف يحدد إشكالية الملائمة affectivité².

المطلب الثاني: تصنيف الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في التعاريف لاختلاف الباحثين ويمكن تصنيف الأداء استناداً لعدة معايير معيار المصدر، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي.

أولاً- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

1- الأداء الداخلي: ينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري، أي أداء الموارد البشرية في المنظمة والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة³.

¹ عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص49.

² عادل بومجان، مرجع سابق، ص50-51.

³ محمد سليمان، مرجع سابق، ص117.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم المبيعات بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء ايجابيا أو سلبيا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي¹.

ثانيا- حسب معيار الشمول: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي²:

1) الأداء الكلي: يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

2) الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثا- حسب معيار الشمول: حسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالي، التسويق والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:

1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتبار أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة المساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

2- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة، ومدى تموقعها في ذهن المستهلك.

3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج المنتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

¹ محمد سليمان، مرجع نفسه، ص118.

² عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص89.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

4- أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة من خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة، مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختبار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب¹.

المطلب الثالث: مؤشرات ونماذج قياس الأداء

الفرع الأول: مؤشرات قياس الأداء

إن المؤشرات الخاصة بقياس الأداء تساعد المنظمة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها أي أن هذه المؤشرات هي المقياس الجوهرى للفهم الصحيح للعمليات والأنشطة المختلفة في المنظمة ومن هذه المؤشرات نذكر منها:
أولاً: المؤشرات المالية لقياس الأداء: تستخدم لقياس أداء² المنظمة خلال فترة مالية محددة وتتمثل في:

أ- مؤشرات الربحية: هي عبارة عن مؤشرات عن الأرباح التي حققتها المنظمة خلال فترة زمنية معينة وتبين هذه المؤشرات العلاقة بين الأموال المستثمرة بالمنظمة والأرباح التي حققتها أو هي تنمية صافي العمليات إلى الاستثمارات وهناك أربع مقاييس للربحية.

1- هامش الربح: يبين هذا المؤشر قيمة الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات وبحسب العلاقة التالية:

- هامش الربح: صافي العمليات (الربح بعد الضريبة/ قيمة المبيعات).

2- العائد على الاستثمار: يقيس مدى فاعلية استخدام موارد المنظمة ويعتمد على مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد ويعرف كذلك بالعائد على الأصول ويقاس كما يلي:
العائد على الاستثمار: صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي الاستثمارات.

3- العائد على حقوق الملكية: يقيس المؤشر فيه العائد الذي حققه مجموعة من استثمارات المساهمين (حملة الأسهم) ويقاس كما يلي:

العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية

ب- مؤشرات النمو: تمكن هاته المؤشرات من مقارنة نشاط المنظمة الحالي بمستوى سابق مثلاً السنة الماضية أو عدة سنوات سابقة وبالتالي معرفة مدى النمو أو التراجع في مستوى نشاطها أو مقارنة مستوى نموها بمستويات نمو المنظمات الرائدة في القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه ومن بين مؤشرات النمو:

1- معدل نمو الدخل: هذا المؤشر يبين التغير في المستوى الذي حققته المنظمة في السنة الحالية بالمقارنة مع السنة الماضية وهو ما توضحه العلاقة التالية:

¹ محمد سليمان، المرجع السابق، ص 119.

² حمود حمير، مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العالمي الدولي حول أداء المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر المسيلة الجزائر 2009، ص 292.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

معدل نمو الدخل = صافي الدخل للسنة الحالية / صافي الدخل للسنة الماضية

2- معدل نمو المبيعات: يقارن هذا المؤشر بين مبيعات السنة الحالية والسنة الماضية ليبين لنا نسبة التغير في مستوى المبيعات وهو ما تعبر عنه العلاقة التالية:

معدل نمو المبيعات = مبيعات السنة الحالية / مبيعات السنة الماضية.

نلاحظ أن هذا المؤشر يقيس مدى نمو المبيعات الذي يعتبر دليل على نجاح المنظمة أو فشلها في الغالب وعليه كلما ارتفع هذا المعدل كان ذلك أفضل للمنظمة¹.

ج- مؤشرات القيمة المضافة: إن القيمة الإجمالية للإنتاج تتضمن قيمة الموارد الأولية المستخدمة في الإنتاج (والتي تكون منتجة محليا أي أنها تمثل نشاط اقتصاديا وطنيا أو قد تكون مستوردة من الخارج وعليه فإن تضمينها مع قيمة الإنتاج لا يعكس الصورة الحقيقية للنشاط الصناعي ولذلك يفضل البعض قياس الإنتاج الصافي (أي القيمة المضافة) والتي يتم التوصل إليها بعد استبعاد مستلزمات الإنتاج من القيمة الإجمالية للإنتاج وتمثل القيمة المضافة الزيادة الصافية في الإنتاج أو الزيادة في الناتج القومي (الدخل) الذي تضيفه الوحدة الإنتاجية كما تمثل القيمة المضافة أيضا مجموعة عوائد عوامل الإنتاج كالأجور والأرباح والفوائد².

ثانيا: المؤشرات غير المالية لقياس الأداء: من أجل التحسين المستمر في أداء المنظمات برزت أهمية قياس وتقييم الأداء المنظمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس أو مؤشرات جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل:

ارتفاع مستوى الجودة، زيادة المرونة والابتكارات، تحسين أداء التسليم، تقصير زمن الإنتاج، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وهذا لتحل محل المؤشرات المالية للأداء.

1- الجودة: أصبحت الجودة الوظيفة الأولى وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة.

2- الإنتاج في الوقت المحدد: هو إنتاج إداري تتبناه المنظمة لإنتاج السلع أو الخدمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد أو التحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود العاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت ويتطلب ذلك فض المخزون وتحسين كل من الجدولة ووجود العمليات والمنتجات وتحسين العلاقة مع الموردين أي أن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى وفرات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة والوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه.

¹ حمود حيمر، مرجع سابق، ص 293.

² عيسى موزانة، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العالمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، 2009، ص 298.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

3- التسليم في الوقت المناسب: للمحافظة على مستوى رضا الزبون أو العميل يجب تسلمه بضاعة أو سلعة في الوقت المحدد بالسرعة المطلوبة فأصبحت سرعة الانجاز عامل جوهري يحكم بقاء المنظمة في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك أنه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق.

4- البحث والتطوير: تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى التحسين والإبداع في مخرجات المنظمة.¹

الفرع الثاني: نماذج قياس الأداء

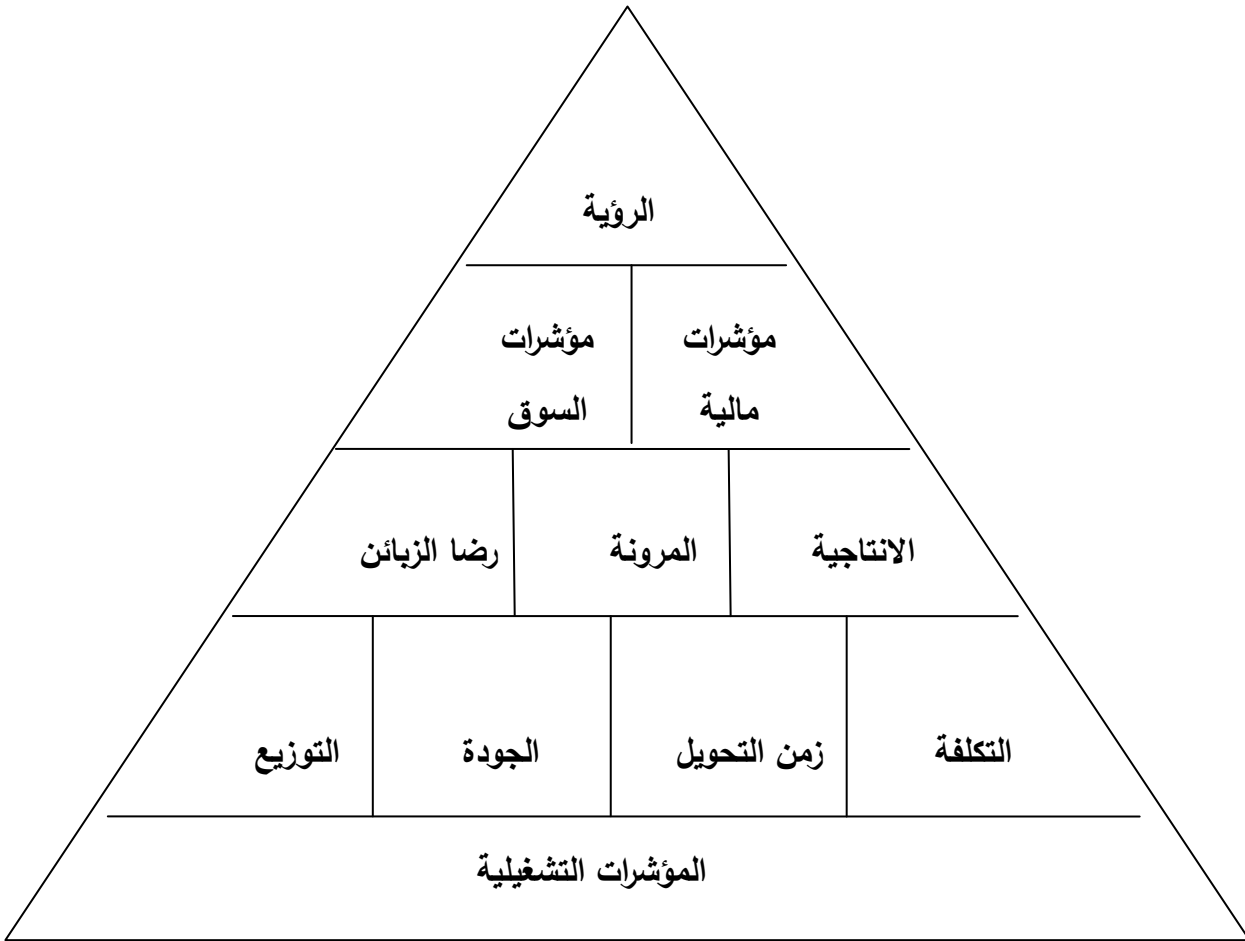
سنستعرض في هذا الفرع أهم نماذج قياس الأداء التي جمعت في دراسة دقيقة للباحث boulianne (2001)² حيث استطاع أن يلم بخمسة نماذج توضح مختلف الرؤى التي طرحها الباحثون في هذا الميدان وهي كالتالي: نموذج هرم الأداء، نموذج المحددات والنتائج، نموذج أصحاب المصالح، مصفوفة الكفاءة التنظيمية، نموذج قياس الأداء المتوازن.

1- نموذج هرم الأداء (Lynch & cross, 1991): يقوم هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الاستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية (operational) وذلك لصعوبة الفصل بينها باعتبار العلاقات السببية وتأثيرها على بعضها البعض، ويظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها - الرؤية - المتواجدة في القمة لتتبعها بعد ذلك مؤشرات السوق والمؤشرات المالية والمتواجدة أسفلها مباشرة ونجد في المستوى الثالث مؤشرات رضا الزبائن، المرونة والإنتاجية. أما في المستوى الرابع فنجد مؤشرات: الجودة، زمن التحويل ، التوزيع ، التكلفة. وتعتبر هذه المؤشرات على هذا المستوى مؤشرات تشغيلية إن ما يؤكد النموذج على حتمية وجوده هو الارتباط بين كل مستوى والذي يليه فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها وتأثر عليها، وتحسن هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى وهكذا. والشكل التالي يوضح الهرم وهيكل المؤشرات المتواجدة به:

¹ محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في المحاسبة ، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2009، ص 27-29.

² مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص30.

الشكل رقم (2-2): نموذج هرم الأداء (lunch & cross ; 1991)



المصدر: مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص31.

2- مصفوفة المحددات والنتائج ل (fitzgerald et al ; 1991): تقدم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات حتى يتسنى قياس الأداء بالشكل الصحيح ، إثنان منها تمثلان النتائج والأربعة الباقية تمثل المحددات وتتشترك هذه المصفوفة مع النموذج السابق لقياس الأداء في مشكلة عدم وجود مؤشرات واضحة ودقيقة، إذ أننا نجد نفس الطرح العام الغامض في مؤشرات كلا النموذجين لتبقى التفاصيل مرهونة بقدرة المؤسسة على ترجمة ما تقدمه المصفوفة من مؤشرات عامة إلى مؤشرات أكثر دقة بحسب الحاجة، والجدول التالي يقدم هيكل المؤشرات الموجودة في مصفوفة المحددات والنتائج:

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

الجدول رقم (2-1): مصفوفة الأداء

المؤشرات الفرعية	المؤشرات الأساسية		
حصة المؤسسة في السوق	التنافسية	النتائج	
نمو المبيعات			
مقاييس رضا الزبائن			
المردودية			
النسب المالية ونسب التسيير	الأداء المالي		
السيولة			
العائد على الاستثمارات			
الثقة			جودة الخدمة
الإصغاء وتحسين الحاجات	المحددات		
المظهر			
الأمن			
الاتصال			
المجاملة			
إمكانية الوصول والسهولة			
في حجم الانتاج		المرونة	
في وقت الانتاج			
في القدرة على تغيير الخصائص			
الانتاجية		الموارد المستخدمة	
الكفاءة			
أداء عمليات التطوير	التطوير		
أداء التطوير على مستوى الأفراد			

المصدر: إدريس وائل محمد صبحي الغالبي طاهر المحسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء ولطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 48.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

يظهر الجدول أعلاه مؤشرات النتائج الأساسية والتي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي تتدرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المؤسسة في السوق، السيولة، العائد على الاستثمار.

وتعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في الجدول فجودة الخدمة والمرونة والتطوير وكفاءة لموارد المستخدمة لا بد أن تنعكس على الأداء المالي وتنافسية المؤسسة وصورتها أمام منافسيها، فمؤشرات النتائج تعتمد على مؤشرات المحددات بشكل مباشر وتنعكس عليها بالتحسن أو بالتدهور.

3- نموذج أصحاب المصالح ل (atkinson et al., 1997): يختلف هذا النموذج عن غيره من حيث أنه يعتمد على نظرية أصحاب المصالح (stakeholders) في قياس الأداء وهو يركز على بعدين رئيسيين: البعد النظري والبعد العملي من أجل تحديد المؤشرات المتعلقة به، ومما يظهر من النموذج ذلك التأثير الواضح بدراسة (preston & donaldson (1995) التي استعرضت نظرية أصحاب المصالح بشكل مفصل¹، إن ما يقوم عليه نموذج أصحاب المصالح هو الافتراض الأساسي القائل بأن لكل مؤسسة أهداف أولية وأهداف ثانوية واضحة تربط بينها علاقة المؤثر والمتأثر إذ لا يمكن تحقيق الأهداف الأولية إلا بتحقيق الأهداف الثانوية والجدول التالي يقدم النموذج في صورة أدق.

¹ مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص33.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

الجدول رقم (2-2): نموذج أصحاب المصالح ل: atkinson et al

أصحاب المصالح	الأهداف الأساسية	الأهداف الثانوية
المساهمون	العائد على استثمارات المساهمين	نمو العائدات نمو النفقات الانتاجية نسب السيولة النسب المتعلقة بهيكل رأس المال
الزبائن	إشباع حاجات الزبائن وجودة الخدمات المقدمة	جميع الدراسات المتعلقة بالسوق والمنتجات
المستخدمين	إلتزام المستخدمين. انتاجية المستخدمين. كفاءة المستخدمين.	القيام بسبر الآراء للمستخدمين مؤشرات جودة الخدمة التي يقدمها المستخدمون. المؤشرات المالية المتعلقة بتكاليف المستخدمين حسب صنف الأجور
المجتمع	الصورة العامة	جميع الدراسات الخارجية

من خلال الجدول نلاحظ بأن النموذج يحصر أصحاب المصالح في أربعة أقسام: الزبائن، المستخدمين، المساهمين، المجتمع، يمثل إرضائهم هدف المؤسسة ويتوقف أداؤها على مدى تحقيق الأهداف الأولية والثانوية لكل واحد منهم.

4- نموذج الكفاءة التنظيمية ل (. beaudin , morin , Savoie,1994) : يوضح الجدول التالي نموذج الكفاءة التنظيمية الأصلي لسنة 1994 ولقد قام الباحثون الثلاثة بمراجعة وتعديل النموذج سنة 2000، وتعلق التعديل بإضافة بعد واحد يتعلق بسياسة المؤسسة.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

الجدول رقم (2-3): نموذج الكفاءة التنظيمية 1994

<p>الكفاءة الاقتصادية</p> <p><u>economie des ressources</u>: كفاءة استخدام الموارد:</p> <p>قدرة المنظمة على تخفيض مخصصاتها مع الحفاظ على جودة العمليات والمنتجات.</p> <p><u>productivité</u>: الإنتاجية</p> <p>كمية و جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة إلى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة.</p>	<p>قيمة الموارد البشرية</p> <p><u>mobilisation</u>: تحفيز وتعبئة الأفراد</p> <p>مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف.</p> <p><u>moral</u>: ولاء الأفراد</p> <p>مدى مساهمة طول الخبرة العملية ايجابا في المنظمة.</p> <p><u>rendement</u>: مردودية الأفراد</p> <p>نوعية وكمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة.</p> <p><u>développement</u>: تطوير الأفراد</p> <p>نسبة تطور المهارات عند المستخدمين.</p>
<p>إستمرارية المؤسسة:</p> <p><u>qualité</u>: جودة المنتجات/ الخدمات</p> <p>مدى استجابة المنتجات لرغبات وحاجات الزبائن.</p> <p><u>rentabilité financier</u>: المردودية المالية</p> <p>مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالتدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين.</p> <p><u>compétitivité</u>: التنافسية</p> <p>نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المنظمة.</p>	<p>شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية</p> <p><u>satisfication de bailleurs de fond</u>: رضا المساهمين</p> <p>مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموالهم ومساهماتهم بالشكل الأمثل.</p> <p><u>satisfication de la clientèle</u>: رضا الزبائن</p> <p>صورة المؤسسة عند زبائنها ومستوى رضاهم عن ما تقدمه.</p> <p><u>organisme régulateur</u>: رضا المؤسسات المنظمة وجماعات الضغط</p> <p>مستوى احترام القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة.</p> <p><u>communauté</u>: رضا المجتمع</p> <p>مدى تأثير المؤسسة بما تقدمه على المجتمع.</p>

المصدر: مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص34.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

لقد عرف الباحث morin الكفاءة التنظيمية في كتابه الذي أطلقه سنة 1989 على أنها: " حكم يطلقه فرد أو مجموعة على منظمة ما، وعلى وجه التحديد هو ذلك الحكم الذي يطلق على: نشاطاتها، المنتجات التي تقدمها والنتائج التي تصل إليها أو التأثيرات التي تسعى لتحقيقها"¹ ومن أجل وضع الصورة النهائية للجدول الذي قمنا باستعراضه سابقا قام الباحث وبالمشاركة مع مختصين، بدراسة دقيقة للأداء شملت الجانب النظري من خلال تحليل المفهوم من عدة جوانب (نفسية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية) ثم العمل على تطبيقه وتجسيده في أرض الواقع واستخراج أربعة محاور كبرى للأداء وهي: (محور النظم، المحور الاقتصادي، المحور البسيكوساجتماعي، المحور البيئي) والتي انعكست بشكل مباشر على نموذج قياس الأداء.

5- نموذج قياس الأداء المتوازن ل (kaplan, norton,1992): ويعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا واستخداما.

- تعريف القياس المتوازن للأداء: لقد تعددت التعريفات التي تعرضت لمقياس الأداء المتوازن نظرا لأن كل تعريف ركز على بعض الخصائص دون الأخرى إلا أن المبدأ الأساسي الذي انطلقت منه كل التعريفات ينص على أن "مقياس الأداء المتوازن يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة"².

ولقد عرف b.r. mckay مقياس الأداء المتوازن على أنه: " نظام قياس استراتيجي يقوم بترجمة رسالة المؤسسة Mission الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس للمخرجات ومسببات أداء performance drivers هذه المخرجات ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة"³.

إن هذه التعاريف في حقيقة الأمر حاولت أن تصف هذا المقياس الحديث للأداء لكنها لم توضح الأبعاد الأساسية لهذا المقياس أو هذا النظام المستخدم لقياس الأداء لذلك عرفه ellingson: " بأنه مجموعة شاملة من المقاييس التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي، العلاقات مع العملاء العمليات التشغيلية الداخلية، والجوانب المتعلقة بالتعلم والنمو" من خلال هذه التعاريف يمكن تحديد السمات الأساسية التي تميز هذا المقياس فيما يلي⁴:

¹ مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص34.

² مزغيش عبد الحليم، مرجع نفسه، ص35.

³ نفسه، ص35.

⁴ د. جودة عبد الرؤوف، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية"، المجلة العلمية - التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد الأول، 2003، ص318.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

أولاً: يعد مقياس الأداء المتوازن نموذجاً رباعي الأبعاد *quadripartite model* انطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الأداء المالي، منظور العلاقات مع العملاء، منظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور عمليات التعلم والنمو.

ثانياً: يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية وغير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كماً ومالياً.

ثالثاً: يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد المؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية انطلاقاً من خاصية الرشد المحدود (مشكلة ضخامة عدد المؤشرات *information overload*) إن هذا يتمشى مع قاعدة قياس أشياء أكثر لا يعني الحصول على درجة جودة أعلى.

لذا وبناءً على ما سبق فإن المقياس المتوازن للأداء يعتبر تكاملاً لمجموعة مركزة من مقاييس الأداء المالية غير المالية للمخرجات ومسببات هذه المخرجات بمؤشرات المستقبلية القائدة *leading indicators* ومؤشرات التاريخية التابعة *lagging indicators* في إطار الأبعاد الأربعة التي يقوم عليها المقياس وهي الأداء المالي والعلاقات مع العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والجوانب المتعلقة بالتعلم بالنمو والابتكار.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

المبحث الثاني: تحسين الأداء

يعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت المنظمات تعتمد عليها لمعرفة حالتها، كما أن تحسين هذا الأخير أصبح أمراً ضرورياً، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة. إن تطبيق المقارنة المرجعية يعد كعامل محدد لنجاح هذه المنظمات على المدى الطويل، لتحسين أدائها، من هذا المنطلق فإن المقارنة المرجعية تساهم في المعرفة والاهتمام بجميع جوانب وأبعاد تحسين الأداء، بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والبيئية بالإضافة إلى الجوانب الاقتصادية. ومن خلال المبحث سوف نتطرق لمفهوم تحسين الأداء، دوافع تحسين الأداء، نموذج وخطوات تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

لقد أصبح تحسين الأداء أمراً ضرورياً نتيجة إليه المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية فلقد أصبح يعد وظيفة أساسية واستراتيجية تهتم وتهدف لتحسين أداء مواردها البشرية ومن أدائها العام وهو في الواقع يشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة ونظراً لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص القيام بمراقبة والتقييم الأداء والبحث في سبيل تحسينه والتأكد من قيامه بالأهداف الموجودة منه على أكمل وجه وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنظمة التقييم والتحسين السليمة والفعالة.

تعريف تحسين الأداء:

التعريف الأول: إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى¹.
التعريف الثاني: يعرفه ندى اسماعيل "الأداء يعكس قابلية وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها البعيدة الأمد من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مقبولة تستطيع المنظمة من خلالها إنجاز مهمتها بنجاح وتفوق"².

التعريف الثالث: يعرفه الهيثي على أنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثالية"³.
ونستخلص من هذا التعريف تتطلب عملية تحسين الأداء توازن أربعة عناصر أساسية وهي: الجودة، الانتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤكد على توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة فقد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين المتكامل.

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، ج3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص11.

² ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد22، 2009، ص 143.

³ عادل زايد، التنظيمي المتميز إلى منظمة المستقبل منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص10.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

التعريف الرابع: ويمكن تعريفه أيضا بأنه "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي يعاني منها منظمة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمنظمي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء.¹

حيث تقوم عملية تحسين الأداء أساسا على تحليل الأداء لأن المستهدف بالتنمية والتطوير حيث يجب أن تكون نتيجة هذا التحليل التعرف على الفجوة في الأداء يتبعها بعد ذلك تحليل الأسباب التي أدت لوجود هذه الفجوة ثم يعد ذلك اختبار التدخلات والحلول المقترحة موضع التطبيق والتنفيذ وهكذا تستمر عملية التطبيق والتنفيذ وصولا للأداء المرغوب فيه.

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص مجموعة من مبادئ أساسية يركز عليها تحسين الأداء وهي:

- ✓ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون.
- ✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- ✓ التركيز على النظم والعمليات.
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.²

المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمنظمات إلى تحسين أدائها ونذكر من أبرزها:

أ- **معدلات التغيير السريعة:** التغيير الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات ويعود السبب الرئيسي لحدوثه هو تغيير ظروف البيئة الخارجية، والتي تمثل مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتؤثر بها البيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة فهي تمثل نقطة البداية لأنها هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام رؤوس الأموال العمالة

والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي المنتجات وخدمات المنظمة فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها كلما عملت المنظمات على تحسين أدائها الموجهة ظروف الغموض البيئي، وذلك من خلال الابتكار.

ب- **المنافسة:** تعمل العديد من الدول توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية وقد ساد هذا الفكر خلال الفترة تلت الحرب العالمية الثانية حين لجأت إلى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها وقد لقي هذا الفكر رواجاً شديداً خاصة بين الدول التي اعتنقت مبادئ الفكر الاشتراكي فقد كانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق إن تغير موازين القوى العالمية الكبرى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى إلى نمو الفكر الاقتصادي المفتوح وانتشار فكر المنافسة

¹ عادل زايد، مرجع سابق، ص 10.

² ياسر إبراهيم العبيد، مؤشرات الأداء الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع: WWW.yaseralobaida/presentation/arabic/13.PPS

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

التامة تلك الظروف الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة العمل على تحسين أدائها باستمرار لضمان تحقيق بقائها، نموها واستمراريتها.

ج- الاهتمام بالجودة: ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المنظمات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، تحتم على هذه المنظمات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق عال من الأداء وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

د- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجية التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرقبين تطبيقها فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.¹

المطلب الثالث: نموذج وخطوات تحسين الأداء

الفرع الأول: نموذج تحسين الأداء.

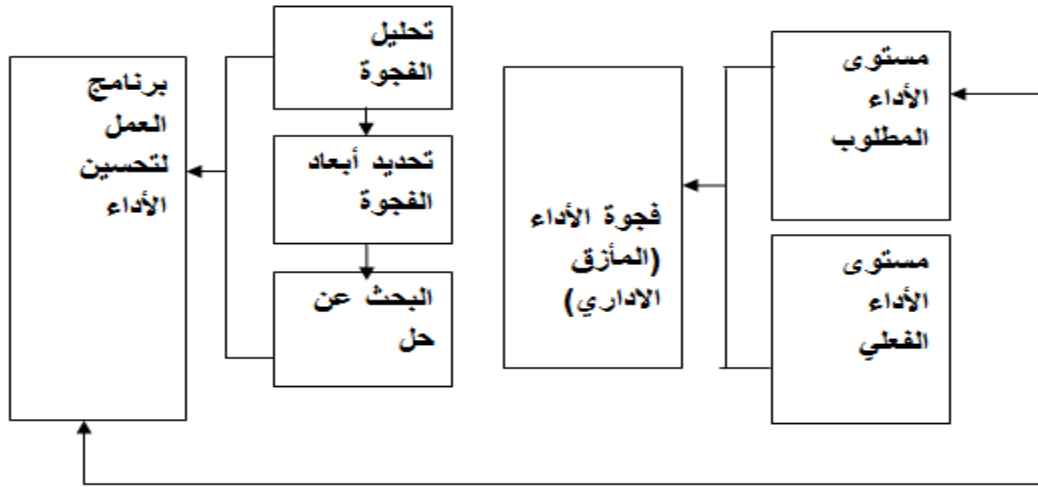
من أجل تحقيق التحسين تستخدم المنظمة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف² واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

¹ مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص55-56.

² شريفي مسعود ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 11-10 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص04.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

الشكل رقم (2-3): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص147.

الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي¹:

الخطوة الأولى: تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختيار المنظمة ضمن أولوياتها وقدرتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمنظمة.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المنظمة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء أخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المنظمة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

¹ شريف مسعود ودولي سعاد، مرجع سابق، ص05.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

الخطوة الرابعة: التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة بوضع حيز للتنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع تقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد¹.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن أساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث ليسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط².

¹ شريفي مسعود ودولي سعاد، مرجع سابق، ص05.

² - علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص287.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

المبحث الثالث: علاقة المقارنة المرجعية بتحسين الأداء

من خلال هذا المبحث تم التطرق إلى علاقة المقارنة المرجعية بالأداء وكيفية أو منهجية استخدامها كأداة لتقييم وتطوير، وتحسين الأداء في المؤسسة، تحليل فجوة الأداء باستخدام أسلوب القياس المرجعي وعلاقتها بالميزة التنافسية، وفي الأخير تم التعرض لأهم النتائج والمزايا لاستخدامها.

المطلب الأول: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء ومنهجية استخدامها كأداة لتقييم وتحسين الأداء

إن المقارنة مع المنافسين تمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسين والتطوير واكتساب المعارف والإبداع وإذا كان هذا المعدل أقل من المعدلات الخاصة بالمنافسين فإن هذا يعد نذير خطر ويذهب البعض الآخر إلى أن القياس المقارن يعتبر من أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحالية في قياس وتحسين مستوى أدائها وتشير الدراسات أن 82% من المعلومات التي يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من خلال المقارنة المرجعية فضلا عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة والنجاعة في تحقيق الأهداف¹.

حيث أثبتت دراسات أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة أن هذه المؤسسات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال ومن أهم النتائج المتحصل عليها، أن هذه المؤسسات قد حسنت مستوى الأداء في مختلف المجالات وهذا بنسبة 90% حيث لم يقتصر التحسين على الأداء فقط بل تعدى إلى أن شمل الأداء الاجتماعي والبيئي وهذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة.

منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم تحسين الأداء في المؤسسة: نتطرق في هذا العنصر من البحث إلى كيفية أو منهجية استخدام المقارنة المرجعية في تقييم الأداء وتحسينه وهذا بتتبع مراحلها والوقوف على عوامل نجاح كل مرحلة.

1- التخطيط: قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها، ولكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء والتي تحاول المنظمة سدها.

كما يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي تم إجراء المقابلة معه وكذلك مراعاة الاختيار الجيد للشريك بما يتوافق واعتبارات المؤسسة كنوع النشاط ومجال الصناعة والاستراتيجية المتبعة، كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج ايجابية كما يمكن المؤسسة من الحصول على نقاط قوتها وضعفها.

2- تقييم الأداء: تشمل هذه النقطة أو الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة ومن المعلومات دوماً أن هنالك درجة

¹ صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مرجع سابق، ص 63.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح) من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد فجوة الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة لها، ومن مزايا استخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة كذلك هو أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للاستراتيجية إن اقتضى الأمر ذلك.¹

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن قياس وتقييم الأداء انطلقاً من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة يؤدي إلى كشف اختلالات وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حلاً وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء.

إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الداخلي والخارجية، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه. ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت.

ومن هنا يتضح الدور الفعال للمقارنة المرجعية في تحسين وقيادة الأداء داخل المؤسسة انطلاقاً من أول خطوة وهي التخطيط حيث أن الهدف العام لهذا الأسلوب هو الاستفادة من الآخرين وتحقيق النجاح والبقاء في ظل بيئة سريعة التغيير والتعقيد.²

المطلب الثاني: علاقة المقارنة المرجعية بالميزة التنافسية

تتعدد الأدوات المتنوعة وتتنوع الأساليب التي تستخدمها المؤسسة في سبيل تعزيز ميزتها التنافسية، ويعد الأسلوب القياس المرجعي أحد أهم الأدوات المحاسبية الإدارية التي تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية الرائدة، كوسيلة لتحسين أبعادها التنافسية الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تحسين أدائها ومؤشراتها المالية وغير المالية وذلك من خلال التعلم من المؤسسات ذات الأداء المتميز والممارسات الأفضل بهدف التشابه وذلك للحصول على ربحية والحصة السوقية، أكبر لتعزيز وضعها ومركزها التنافسي في السوق.

1/ تحليل فجوة الأداء باستخدام أسلوب القياس المرجعي وعلاقتها بالميزة التنافسية: ترتبط الميزة التنافسية بتحقيق الأداء المتفوق للمنشأة وهنا يأتي دور القياس المرجعي في تحديد أعلى المقاييس وأفضل أداء من خلال المؤشرات المالية وغير المالية ومقارنتها مع الشركات الرائدة من أجل التحسينات الضرورية واللائمة.

إن الهدف من أسلوب القياس المرجعي هو الحصول على أفضل القدرات والمزايا التنافسية داخل المنظمة عن طريق القياس ليس على منظمة واحدة فقط، ولكن عن طريق جمع المزايا التنافسية³ لأفضل الشركات سواء

¹ نبيلة قدور، مرجع سابق، ص 59-60.

² نبيلة قدور، حمزة العرابي، مرجع سابق، ص 192.

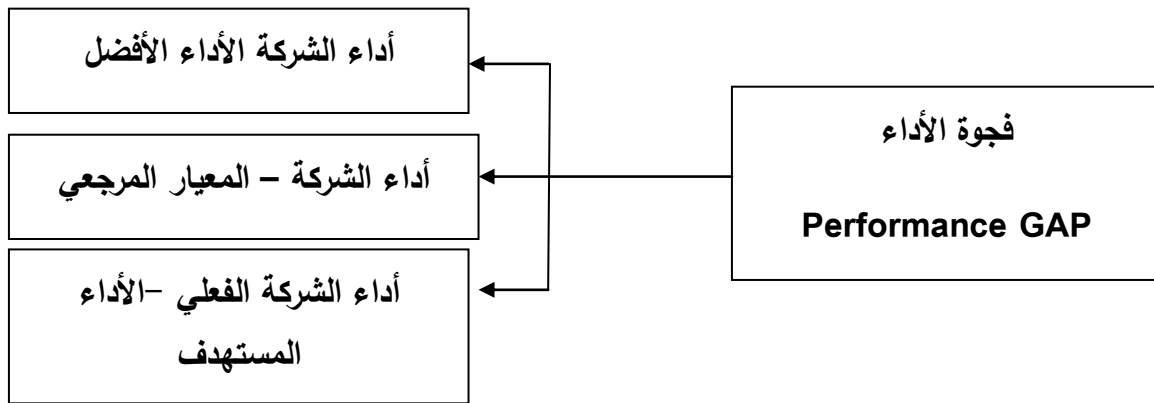
³ محمد نور الدين أسكيف، تحليل فجوة الأداء باستخدام القياس المرجعي وأثره على تعزيز الميزة التنافسية لشركات"، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة حلب سوريا، 2018، ص 66.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

داخل أو خارج المجال الذي تنتمي إليه الشركة ويلاحظ كذلك إن القياس المرجعي يختلف عن تقييم الأداء بمفهومه التقليدي حيث يركز تقييم الأداء على ما تم من عمل مقارنة نتائجه المحققة مع الشركات الأخرى بينما يركز القياس المرجعي على العمليات والممارسات وتوضيح الفجوة في الأداء الأفضل المنافسين، أي الفرق بين الأداء الموجود بين الأنشطة المنظمة والمنظمات ذات الأداء المشابه والأفضل في الصناعة، وبذلك فهو أداة استراتيجية للتطوير المستمر حيث يسعى القياس المرجعي ببحثه عن أفضل الممارسات لدى الآخرين ومقارنتها بما يتم داخل الشركة الرائدة لاستنباط فرص التعلم منهم¹.

وعند تحليل الفجوة باستخدام القياس المرجعي في الشركات يتم التعبير عنها بمستويات عديدة منها:

الشكل رقم (2-4): فجوة الأداء



المصدر: محمد نور الدين أسكيف، "تحليل فجوة الأداء باستخدام القياس المرجعي كأساس لتعزيز الميزة التنافسية للشركات"، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة حلب، سوريا، 2018، ص66.

حيث لا يقتصر تحليل فجوة الأداء على جهتين فقط وإنما يمتد إلى المقارنة بين المخطط أو المتوقع وما هو محقق فعلا، وبين المستويات الحالية للأداء والأداء في الماضي ويرى الباحث أن الاختلاف بين الباحثين في تحليل فجوة الأداء يرجع إلى الهدف أو الغرض من عملية تحليل هذه الفجوة. فالطريقة الأولى: تركز على مقارنة أداء الشركة بالشركات ذات الأداء الأفضل والتميز في الصناعة. أما الطريقة الثانية: تركز على مقارنة نشاط أو وحدة أو قسم... الخ، من الشركة مع الأداء الأفضل الذي يقابله في الشركات الرائدة الطريقة الثالثة: تركز على مقارنة أداء الشركة الحالي مع الأداء المتوقع أو المستهدف الذي ترغب الشركة في تحقيقه.

¹ محمد نور الدين أسكيف، مرجع سابق، ص66.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

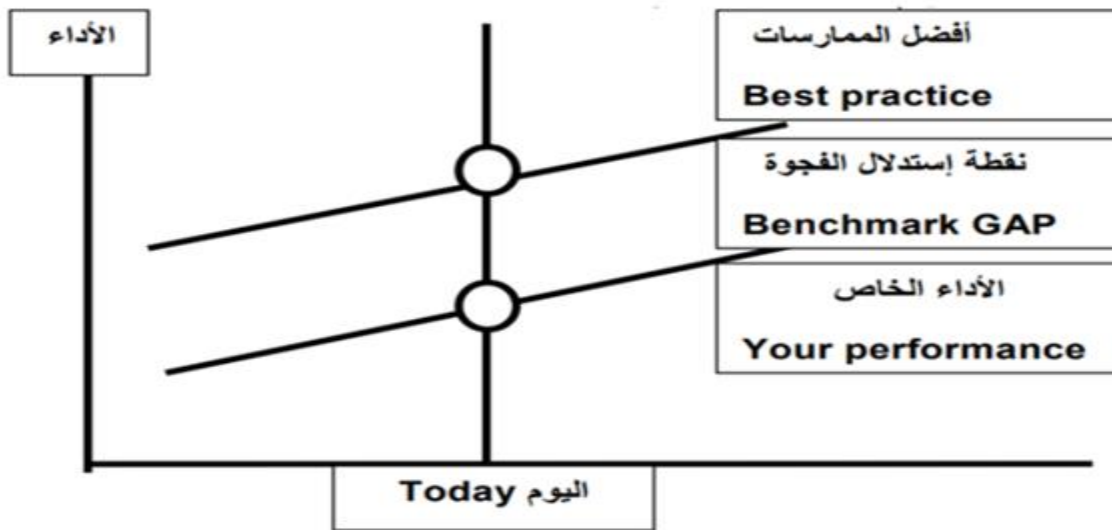
يتضمن تحليل الفجوة ثلاث مراحل¹:

- 1) المرحلة الأساسية لتقييم الأداء الحالي.
- 2) تحليل مرحلة الفجوة وتقييم الفرق بين الأداء الحالي والمستوى المطلوب.
- 3) المرحلة المرجعية لتحديد أفضل أداء ممكن للفئة.

تحليل الفجوة انطلاقاً من ثلاث مراحل:

- 1- التأسيس: (تحديد الخط الأساسي) موقع المؤسسة الحالي.
- 2- التأهيل: ما الأفضل الذي يمكن المؤسسة اكتسابه بفضل الاستخدام الفعال للموارد.
- 3- نقطة الاستدلال (benchmark) أفضل الممارسات التي تساهم بفعالية في تحسين العمليات وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-5): تحليل فجوة الأداء

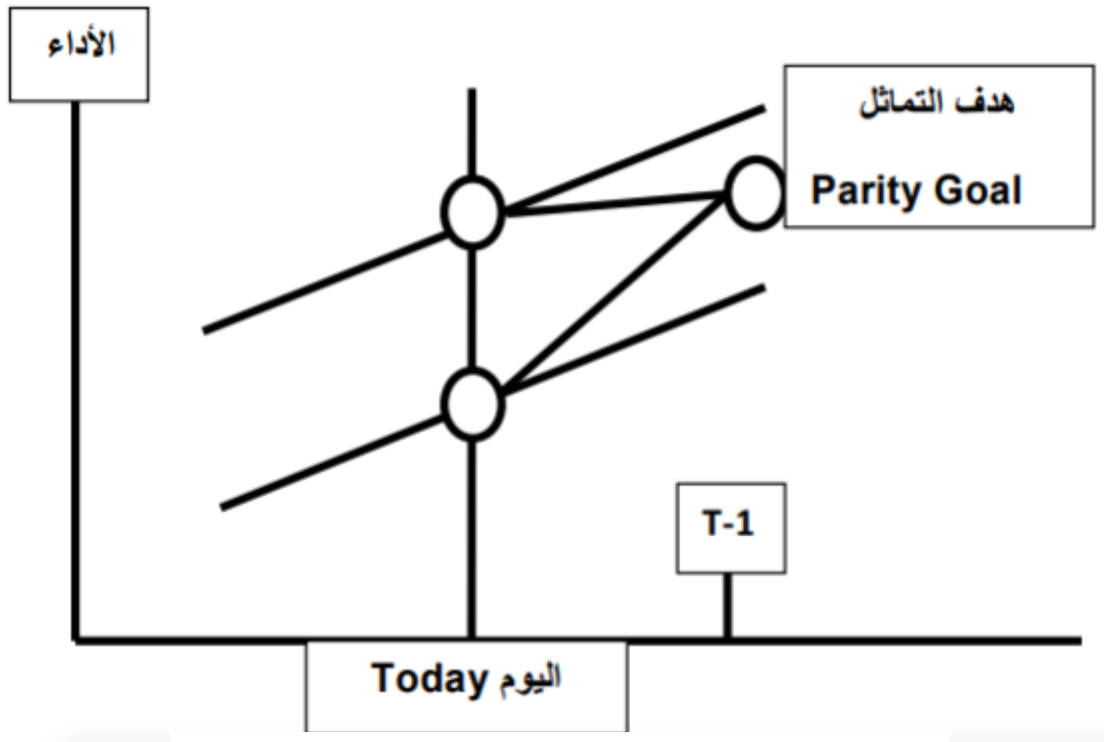


تهدف المؤسسة دائماً من خلال تحليل الفجوات إلى اكتساب مستوى من الأداء والفاعلية وهذا ما يسمى بهدف التماثل إلا أن تحقيقه يتطلب وقت لاكتساب مستوى أداء جيد (t+1) وهذا ما يمكنه من وضعه نصب الأعين أثناء القيام بوضع البرنامج، دون أن ننسى معايرة عمليات المؤسسة على أساس مقاييس قابلة للقياس الكمي بالنسبة للعمليات الأخرى الملاحظة... ومن هنا فإن الفجوة تكون بين أفضل الممارسات والأداء الحالي لمنظمة كما هو مبين في الشكل على المستوى العمودي.

¹ بوريش أحمد، تريش محمد، "دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية" دراسة حالة فندق تافنة، مغنية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 05، عدد 02، ديسمبر 2021، ص 110.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

الشكل رقم (2-6): تحليل فجوة الأداء بناء على هدف التماثل

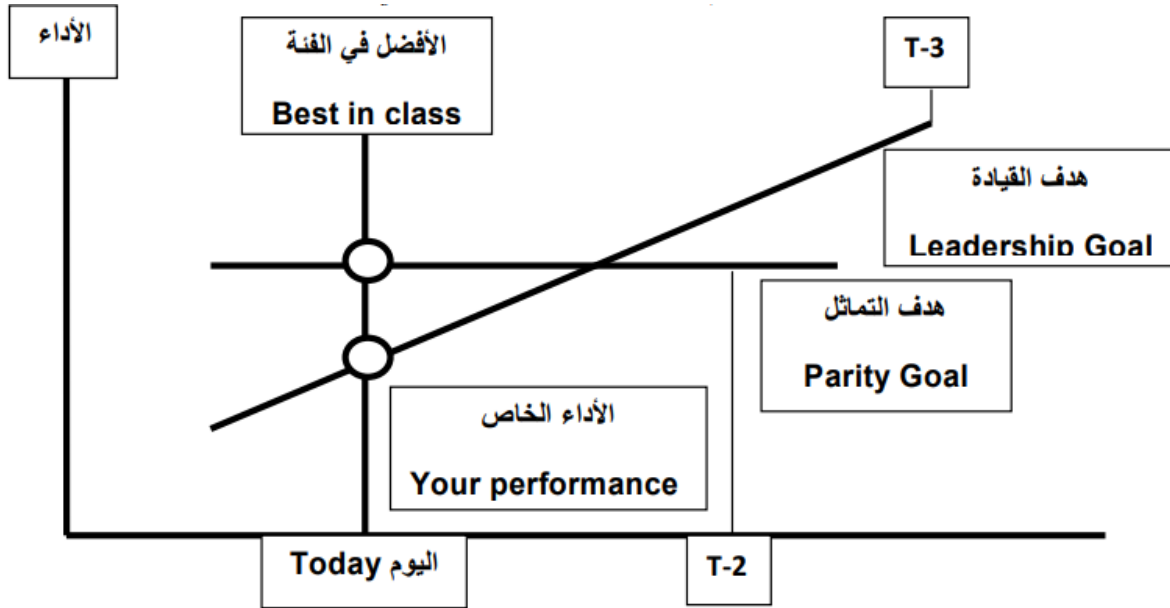


المصدر: بوزيدي ناريمان، مرجع سابق، ص 29.

إن الجزء الثاني من تحليل الفجوة هو تحديد $t+1$ للوصول إلى ما يسعى إليه هدف التماثل الحالي يركز هذا الهدف على تحقيق المستوى نفسه الذي وصلت إليه أفضل الممارسات حالياً كما يدرك هذا الهدف أيضاً أن أفضل الممارسات سيحقق تحسينات خلال فترة زمنية ثم بعد ذلك ومع الوقت الحقيقي لهدف التماثل تبلغ المؤسسة هذا المستوى عندما يتحقق التكافؤ أو التماثل في عملية قياسها مع أفضل ممارسات المؤسسة الأفضل كما هو موضح في الشكل الموالي:

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

الشكل رقم (2-7): تحليل الفجوة النهائي



المصدر: بوزيدي ناريمان، مرجع سابق، ص 30.

عند بلوغ المؤسسة $t+2$ يكون الهدف النهائي هنا هو بلوغ موقع القيادة الذي يحدث عندما يتجاوز أداء المؤسسة أداء الشريك ، هنا يتم إدراك المؤسسة باعتبارها الأفضل لقياس أدائها. إذ كانت المؤسسة تريد استفادة فعالة من تحليل الفجوة يجب على الإعدادات أن تكون قابلة للقياس ومؤطرة زمنياً، أما إذا المؤسسة موقع القيادة فلا يصبح لتحليل الفجوة أي معنى عند $t+3$ لأنها هنا قد تكون تجاوزت الشريك في الأداء¹، حيث أن الهدف العام من المقارنة المرجعية هو تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق أفضل الأداء².

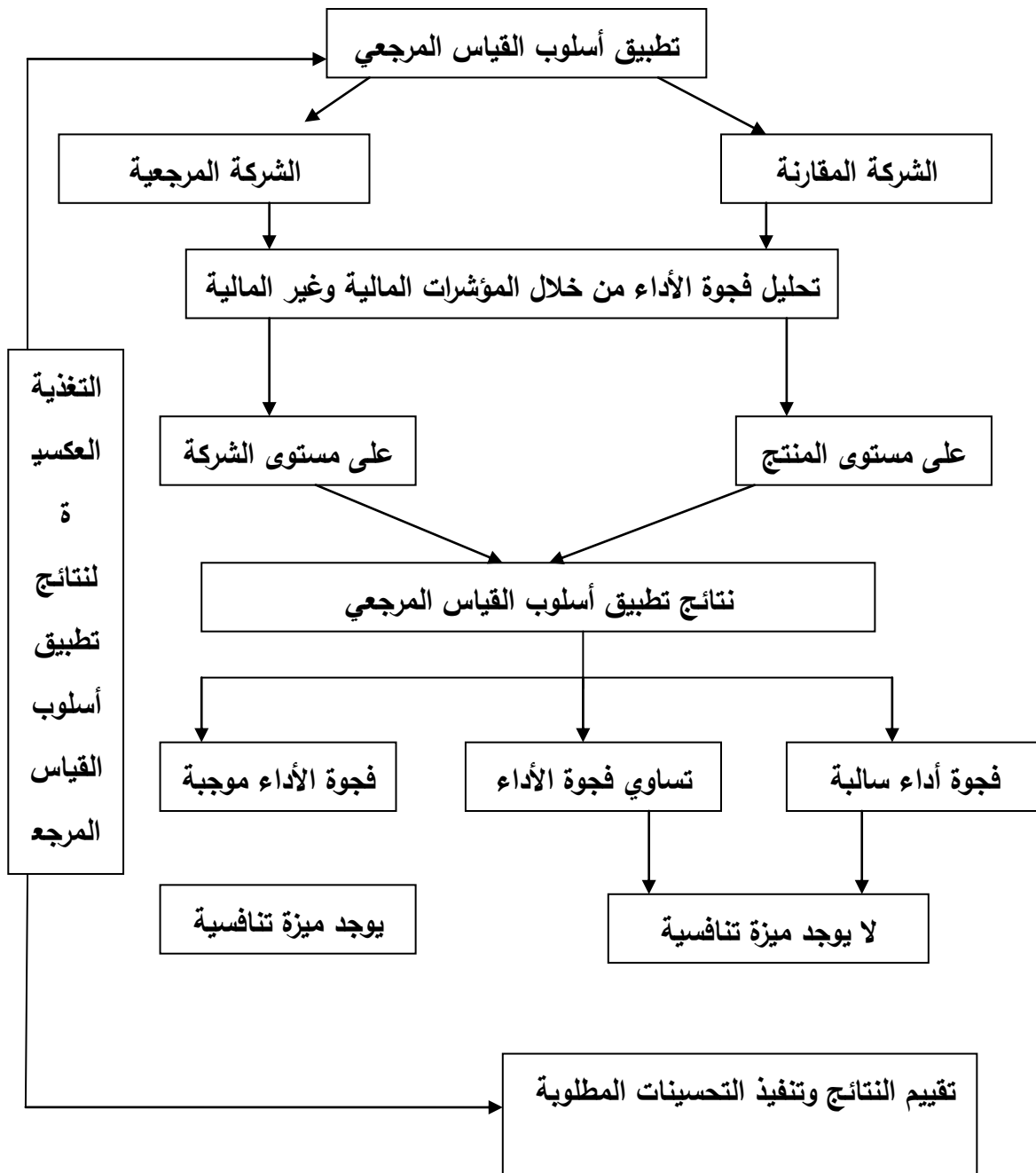
¹ بوزيدي ناريمان، مرجع سابق، ص 30.

² بوريش أحمد، تريش محمد، مرجع سابق، ص 114.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

والشكل التالي رقم (2-8): يوضح العلاقة بين أسلوب القياس المرجعي والميزة التنافسية ودوره في تعزيزها لدى الشركات عن طريق تحليل فجوات الأداء بين الشركة المقارنة والشركة الأساس.

الشكل رقم (2-8): العلاقة بين أسلوب القياس المرجعي والميزة التنافسية



المصدر: محمد نور الدين أسكيف، مرجع سابق، ص 69.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

المطلب الثالث: مزايا استخدام أسلوب المقارنة المرجعية

إن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في المؤسسة والاعتماد عليه لتحسين الأداء أصبحت طريق كبريات المؤسسات العالمية لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والنقد الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن أداء المؤسسة أصبح الهدف الذي تسعى كل المؤسسات إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك وعليه فإن استخدام الرقابة المرجعية في تحسين الأداء يعطي للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

- ✓ توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، حيث يقول Malhoter بأن هذه الفكرة يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقدمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على أن الأعمال سوف تتغير اجمالاً بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتياً، كما يمكن للتنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي.
- ✓ إن التركيز على المقارنة المرجعية الخارجية يوجه كل جهود التحسين في الشركة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون وهذه تمثل عوامل نجاح بالنسبة للشركة.
- ✓ إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوحد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.
- ✓ يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير، أو التنفيذ ومنه الرفع من الأرباح.
- ✓ يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية الراجعة.
- ✓ الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحها¹.

¹ بلاسكة صلاح، مزياني نور الدين، مرجع سابق، ص 64-65.

الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء

خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول بأن مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة، في دراسته فالمؤسسة التي تمتلك أداء متميز هي التي تستطيع بلوغ أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية كما أن عملية تقييم وقياس الأداء أهمية كبرى من خلال توضيحنا لأهم هذه المؤشرات من أجل الوقوف على كل الجهات، وبالتالي إمكانية معالجة كل الجوانب من أجل تأقلم المؤسسة وفق متطلبات وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وتفاعلها بالإيجاب معها.

وفي ظل التغيرات التي تتعرض لها المؤسسة سواء الخاصة بالعملاء أو المنافسين أو التغيرات البيئية، أصبح على المؤسسة تغيير الطرق والأساليب التي تعتمد عليها في تقييم الأداء وذلك باستخدام أسلوب القياس المرجعي في وضع مقاييس مرجعية بحيث تغطي كافة جوانب الأداء وتعتمد على الاستفادة من أداء المؤسسات المتميزة بالإضافة إلى توضيح الدور الذي يلعبه أسلوب القياس المقارن في تعزيز الميزة التنافسية ومدى قدرته على تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

الفصل الثالث

مقدمة الفصل:

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين للدراسة النظرية للمفاهيم العامة للمتغيرين المقارنة المرجعية والأداء، وسنحاول إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر لمعرفة مدى تطبيقها لأسلوب المقارنة المرجعية، حيث سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار العام حول شركة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: المنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة.

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية، أدواتها وقياس ثباتها.

المبحث الأول: الإطار العام حول شركة اتصالات الجزائر

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات الخدماتية التي تساهم في التنمية باعتباره قطاع حيوي يشهد نمو في كل أنحاء العالم من خلال استعمال التكنولوجيات الحديثة للاتصالات بشكل سريع، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى نبذة عن شركة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي وأهم منتجاتها وعروضها.

المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المطلب التعريف بشركة اتصالات الجزائر وميلادها.

الفرع الأول: التعريف بشركة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة عمومية اقتصادية رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تشهد تطورا مدهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين، وقد اكتسبت هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

الفرع الثاني: الإطار القانوني لشركة اتصالات الجزائر

تعتبر شركة اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم برأسمال عمومي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت، تأسست وفق القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية.

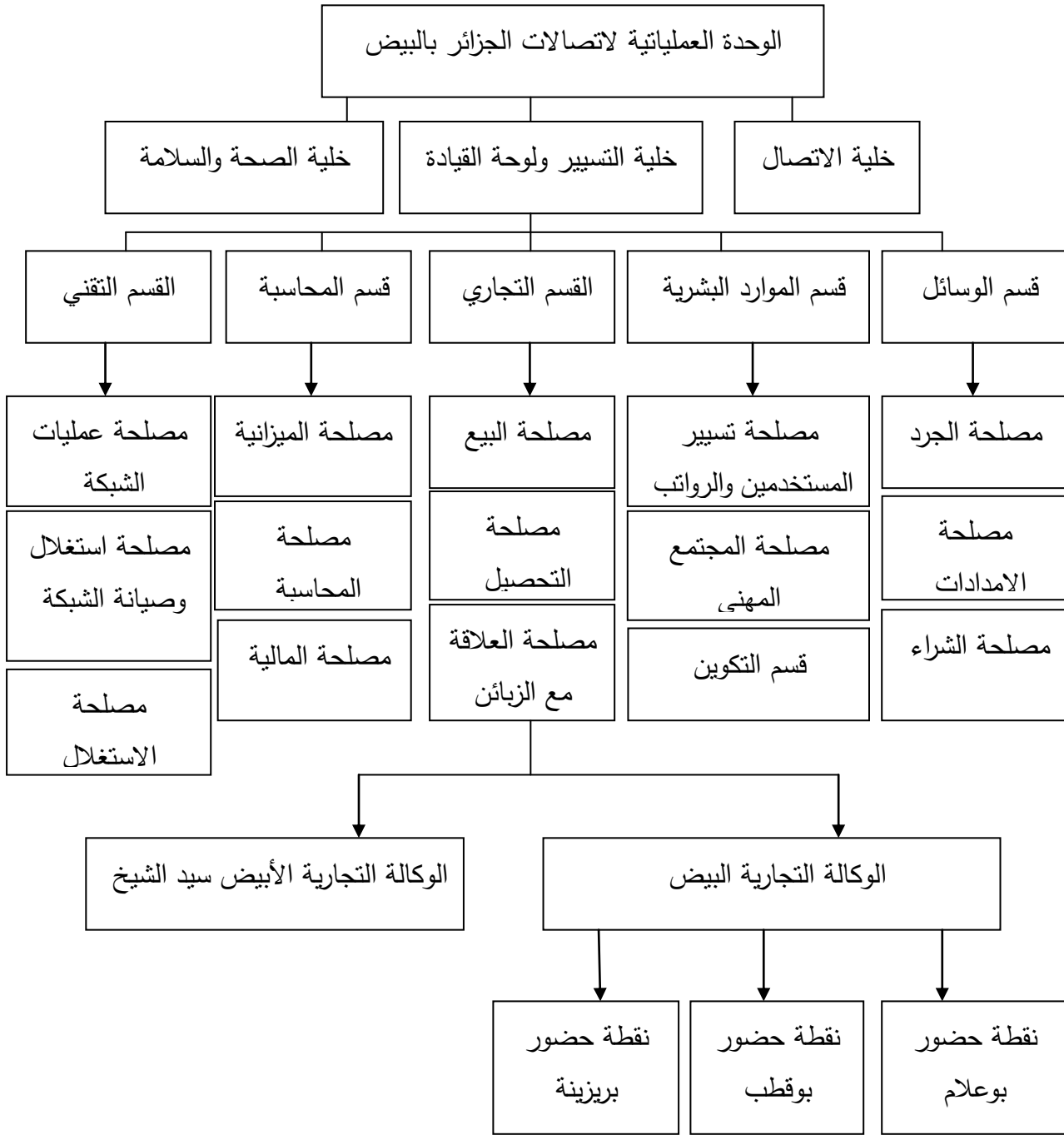
والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة cnpe بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء أطلق عليها اسم اتصالات الجزائر تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأس مال اجتماعي قدره 115.000.000.000 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083B 02، وتمت الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر في 2003/01/01.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ومهامه

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الهيكل التنظيمي هو رسم بياني لهيكل المؤسسة، يحصر ويلخص المهام بين المصالح ويربط بينها، كما أنه يضمن الترتيب السلمي بين هذه المصالح.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للوحدة العملية البيض



المصدر: وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر

الفرع الثاني: مهام الهيكل الإداري لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا الفرع مهام الهيكل الإداري لمؤسسة اتصالات الجزائر الموزعة عليها بالتنسيق فيما بينها وبكيفية تضمن تقديم خدمات عالية للزبائن.

1. **خلية التسيير ولوحة القيادة:** هي المسؤول الأول بالمديرية، لها كل الصلاحيات التي خولها لها القانون في اتخاذ القرارات الخاصة بسير المديرية ومصالحها، تتولى مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، والمحافظة على السير الجيد للمديرية.

2. **خلية الصحة والسلامة:** دورها توفير كل شروط الحماية والأمن لمختلف هياكل المؤسسة التقنية، التجارية والإدارية.

3. **خلية الاتصال:** دورها الاهتمام بكل شؤون الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة

4. **القسم التقني:** يتكون من (03) ثلاث مصالح وهي مصلحة عمليات الشبكة، مصلحة استغلال وصيانة الشبكة ومصلحة الاستغلال بحيث تتمثل مهمة هذا القسم في المشاركة في انجاز عمليات الاتصال لتحقيق الأهداف المسطرة، مراقبة وتحليل سير الخدمات المقدمة والبحث عن توسيع الشبكات، استغلال وصيانة الشبكة، تكوين قاعدة بيانات شبكة الاتصالات.

5. **قسم المحاسبة:** يتكون من (03) ثلاث مصالح وهي مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة ومصلحة المالية وأهم ما يقوم به هذا القسم مراقبة كل العمليات والتقارير المالية التي يتم تنفيذها بالإضافة لتسجيلها المحاسبي.

6. **القسم التجاري:** يتكون من (03) ثلاث مصالح وهي مصلحة البيع، مصلحة التحصيل ومصلحة العلاقة مع الزبائن، يسعى هذا القسم لرعاية الزبون قبل، عند وبعد البيع من خلال (02) وكالتين تجاريتين بالبيض والأبيض سيد الشيخ وثلاث (03) نقاط حضور ببوقطب، بوعلام وبريزينة، ويعمل هذا القسم على تنشيط المعاملات التجارية، حسن أداء الهيكل التجاري، متابعة عملية الفوترة والتحصيل، توفير المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات، معالجة الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن.

7. **قسم الموارد البشرية:** يتكون من (03) ثلاث مصالح وهي مصلحة تسيير المستخدمين والرواتب، مصلحة المجتمع المهني ومصلحة التكوين يقوم هذا القسم بالتنسيق بين أنشطة المستخدمين والأقسام التابعة لها، تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة، تسيير شؤون العمال (الأجور، التكوين، الترقية...).

8. **قسم الوسائل:** يتكون من (03) ثلاث مصالح وهي مصلحة الجرد، مصلحة الإمدادات ومصلحة الشراء بحيث يتولى هذا القسم اقتناء اللوازم المكتبية والعتاد، إعادة تأهيل المرافق وتسيير الممتلكات العقارية، الرقابة على المواد المخزنة، تطبيق إجراء الجرد مع احترام التنظيم المعمول به.

المطلب الثالث: الخدمات والعروض التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر

عرفت شركة اتصالات الجزائر خلال السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا خاصة مع الانتشار الواسع لاستعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات فقد أصبح الطلب عليها يتزايد باستمرار وبجودة عالية مما يعطي فرص لجذب العملاء وكسب رضاهم.

1- خدمة الهاتف: ويتم تصنيفها إلى ما يلي:

* خدمة الهاتف الثابت: عبارة عن طريقة الاتصال السمعي ويضم نوعان:

- خدمة الهاتف الثابت السلكي: تقدم خدمات اتصالية ذات جودة عالية بفضل شبكة الهاتف

السلكي الثابت والتي تغذي كامل التراب الوطني ويمكن للمستخدمين الاستفادة من الخدمات التالية:

إشارات النداء المنتظرة، نداء دون ترقيم، خدمة المنبه، خدمة الاجتماع الثلاثي، تحويل النداء، التعريف برقم طالب المكالمة، خدمة الحجز لمدخل الاتصال الدولي، الفاتورة المنفصلة، خدمة خمس أرقام منفصلة، خدمة الأرقام الخاصة (الرقم المختصر، الرقم الأخضر، الرقم السحري)، خدمة La Hotline وخدمة الترقيم المختصر "0800".

- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL):

هي تقنية لاسلكية تحقق الاتصال والربط بين المشترك ومركز الاتصالات لمقدمي الخدمات، وتتمثل خدمتها في الصوت، الفاكس، الهاتف العمومي.....
وخدمة الولوج في شبكة عبر الدائرة المحلية.

2- خدمة الهاتف النقال: تعتبر موبيليس أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر تحوز على خدمات ذات جودة عالية أهمها: خدمة *600، خدمة *610، خدمات التعبئة الالكترونية "أرسلني"، "كلمني"، "سلكني"، خدمة الرسائل القصيرة، خدمة إظهار أو إخفاء الرقم، الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، المحاضرات الثلاثية، الرسائل الصوتية والمصورة (MMS)، المكالمات الدولية، التجوال الدولي، مكالمات الفيديو.

3- خدمات الانترنت:

أنشئت خدمة "جواب" وفقا للمرسوم المؤرخ في أوت 2001 وهي تعتبر الممول لخدمات ومداخل الانترنت لاتصالات الجزائر تغطي كل التراب الوطني، تمكن هذه الخدمة الدخول بعدة أشكال: مدخل عريض النطاق وهو خط اشتراك رقمي غير متماثل (ADSL)، الدخول عن طريق الروابط المتخصصة، مدخل ذو تدفق منخفض من خلال الشبكة الهاتفية، مفتاح (MobiConnect)

4- خدمة نقل البيانات: تتمثل الخدمات المقدمة في هذا المجال فيما يلي: الروابط المتخصصة، الروابط الدولية، الشبكة العامة لنقل البيانات بالحزم، الشبكة المتعددة الخدمات.

- 5-خدمة روابط الأقمار الصناعية: تم إنشاء اتصالات الجزائر الفضائية (ATS) في 29 جويلية 2006 وتتمثل في رخصتين VSAT و GMPCS .
- 6-الخدمات والعروض الجديدة المبتكرة:
- *الخدمات الجديدة: PLAY.FTTX .EVDO.WIMAX.DOUBLEPLAY.TRIPLE ،WIFI
- مركز النداء، الاتصال المباشر الوافد
- *عروض اتصالات الجزائر: أبرزها ما يلي:
- انترنت جواب: تم إنشاؤها بناء على قرار إعادة هيكلة خدمات الانترنت.
- خدمة ويسى WICI: هي شبكة وفي تتيح للزبائن إمكانية الاتصال بالانترنت وذلك بعد تسجيل اسم المستخدم والرقم السري الخاص بكل زبون.
- خدمة أنيس بلوس ANIS PLUS : تم إطلاقها سنة 2009 وتعني إيصال الانترنت بالألياف البصرية للأحياء ثم توزيعها على المشتركين عن طريق كابل نحاسي لتحسين سرعة الاتصال.
- خدمة في مكتبتني: هي عبارة عن مكتبة متحركة رقمية موجهة للطلاب والمدرسين والباحثين .
- خدمة وان كليك: تسمح بإنشاء مواقع انترنت للحرفيين بكل سهولة دون الحاجة للمعرفة الدقيقة بفنون البرمجة المعلوماتية
- خدمة الجيل الرابع 4G: تسمح بالدخول للانترنت بتدفق عالي يصل إلى 50% ميغابايت في الثانية بطريقة لاسلكية حيث يوزع التدفق بين الزبائن المتصلين بالانترنت في آن واحد على نفس المحطة اللاسلكية.

المبحث الثاني: المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة

في هذا الجانب من مجال البحث سننظر للدراسة التطبيقية التحليلية وبهدف تقويم الدراسة تم وضع منهج مناسب وإجراءات لتحديد مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

لإنجاز الدراسة التطبيقية والإجابة على الإشكالية المطروحة، ولإثبات صحة الفرضية من عدمها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، من أجل تشخيص وفحص واقع المقارنة المرجعية ودورها في تحسين أداء اتصالات الجزائر-البيض-، ومن أجل الوصول للنتائج الدقيقة تم الاعتماد على المنهج الإحصائي باستخدام SPSS لتحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية.

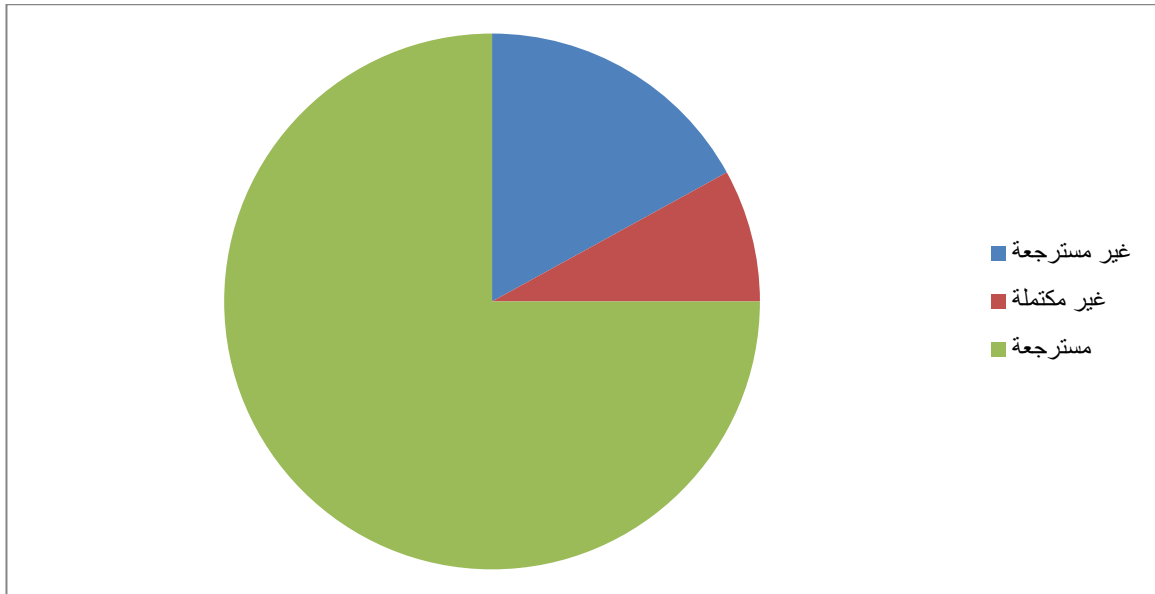
المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-البيض-، حيث قمنا بأسلوب المسح الميداني الشامل لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية تتألف من جميع الموظفين الإداريين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر-البيض- بحيث تشمل جميع المستويات، كلا الجنسين وكل الفئات العمرية، وبعد توزيع 40 استمارة استبيان تم استرجاع 30 استمارة صالحة و3 غير مكتملة و7 غير مسترجعة، وبالتالي تمثلت عينة الدراسة في 30 موظف.

الشكل رقم (3-2): توزيع الاستبيانات



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية، أدواتها وصدقها وقياس ثباتها

إن منهجية البحث شملت عدة عناصر تمثلت في: تحديد أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، استمارة استبيان، البرنامج الإحصائي SPSS وسنتطرق في هذا المبحث إليها.

المطلب الأول: أدوات الدراسة وجمع البيانات

يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات التي اعتمدنا عليها في الدراسة، باعتبارها أداة للكشف عن آراء العمال وجمع المعلومات، بالإضافة إلى ذلك قمنا ببعض المقابلات مع اطارات المؤسسة، واعتمدنا على أداة الملاحظة. -المقابلة: تم إجراء مقابلات مع السيد مدير مؤسسة اتصالات الجزائر البيضا، من أجل الحصول على معلومات حول المؤسسة وطبيعة خدماتها، من أجل جمع المعطيات كالهيكلة التنظيمية، عدد العمال، الحالة المالية للمؤسسة.....الخ.

-الملاحظة: اعتمدنا على أداة الملاحظة، من أجل مراقبة سلوكيات الأفراد أثناء القيام بعملهم، علاقتهم ببعض البعض، وعلاقتهم بالزبائن.

- الاستبيان: تم تصميم استمارة استبيان مكونة من جزئين:

1- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المنصب.

2- الجزء الثاني: يتكون من محورين:

-المحور الأول: يحمل عنوان "مدى استيعاب وإدراك موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر - البيضا - لمفهوم المقارنة المرجعية"، ويتضمن 06 عبارات.

-المحور الثاني: يحمل عنوان "أثر استخدام المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع البيضا - ويتضمن 13 عبارة.

بالنسبة للإجابات عن العبارات الخاصة بالجزء الثاني طلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقة على كل عبارة من العبارات المدرجة باستمارة الاستبيان وفق مقياس ليكارت كمايلي:

✓ غير موافق تماما: تعطى لها درجة واحدة.

✓ غير موافق: تعطى لها درجتان.

✓ محايد: تعطى لها ثلاث درجات.

✓ موافق: تعطى لها أربع درجات.

✓ موافق تماما: تعطى لها خمس درجات.

الجدول رقم (3-1): مقياس ليكارت الخماسي.

5	4	3	2	1	الدرجة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	الاستجابة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

تم تفرغ الاستمارات وتحويل البيانات إلى برنامج SPSS v27، كما تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ دراسة مدى إتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد العينة.
- ✓ المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئلة الاستبيان.
- ✓ الانحراف المعياري يستخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة عن وسطها الحسابي.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ، وهي الطريقة الأكثر استخداما لمعرفة الانسجام الداخلي للمقياس.
- ✓ معامل الارتباط R للتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة.
- ✓ الانحدار البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة منفردة في المتغير التابع.
- ✓ الانحدار المتعدد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

-صدق أداة الدراسة: للتحقق من وضوح العبارات ، وصدق محتواها، ومدى تناسقها مع الإطار النظري، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص، وعلى ضوء آرائهم قمنا بإعداد استمارة الإستبيان في شكلها النهائي، كما هو موضح بالملحق رقم 01.

-ثبات أداة الدراسة: بعد التحقق من صحة أداة الدراسة، قمنا بالتأكد من ثبات الإستبيان معتمدين على أهم وأشهر اختبارات قياس الثبات وهو معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (3-2): معامل الثبات ألفا كرونباخ.

المتغير	المحور الأول	المحور الثاني	الاستبيان الكلي
معامل ألفا كرونباخ	0.851	0.963	0.969

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي لأداة الدراسة بلغت: 0.969 وهي قيمة مرتفعة وأكبر من النسبة (0.6) المعتمدة إحصائياً وبالتالي يمكن القول إن أداة القياس تتمتع بالثبات وعليه يتم الاعتماد على نتائج الدراسة، وهذا ما تضمنته مخرجات برنامج Spss.

المطلب الثالث: الدراسة التحليلية للاستبيان واختبار الفرضية:

هذا المطلب يتضمن عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمقاييس وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية للعينة، بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية بالاعتماد على إجابات أفراد العينة، ويتضمن أيضا التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة واختبار الفرضية التالية: أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء في المؤسسة ايجابي.

التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة: سيتم عرض خصائص العينة ومميزاتها من خلال العديد من المتغيرات وعددها 05 متغيرات، وذلك باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي الملائمة لذلك، وسنقوم بعرضها جميعا في الجدول التالي ثم سنتناولها بالتفصيل كل متغير على حدا.

الجدول رقم (3-3): التكرارات والنسب المئوية للبيانات

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	53.3
	أنثى	14	46.7
العمر	أقل من 30	04	13.3
	من 30 إلى 40	10	33.3
	أكثر من 40	16	53.3

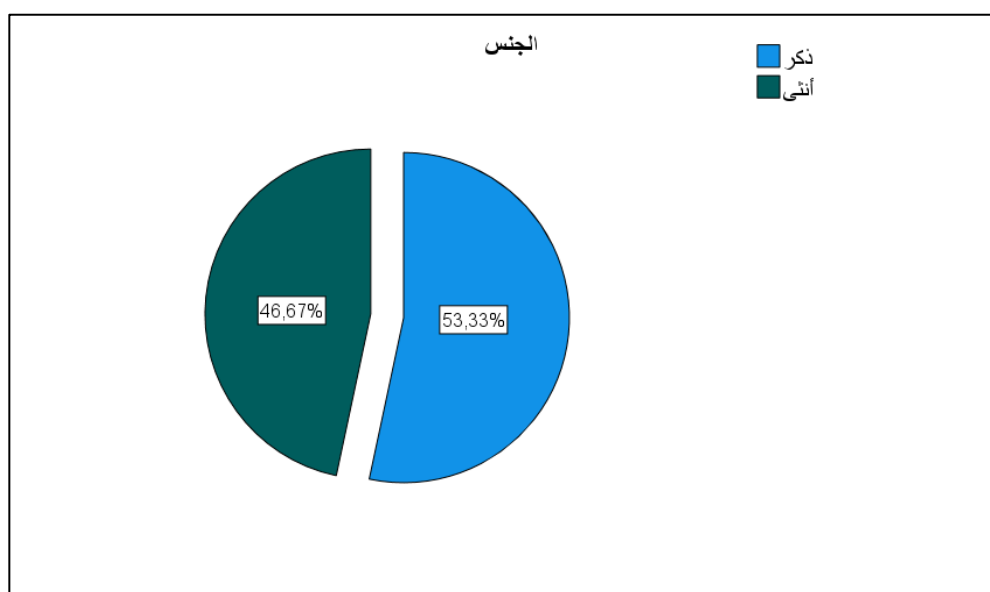
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom-البيض-

10	3	تكوين	المستوى
53.3	16	ليسانس	
26.7	8	ماستر	
10	03	دراسات عليا	
16.7	05	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
30.0	09	من 5 إلى سنوات15	
53.3	16	أكبر من 15	
3.3	1	مدير	المنصب
36.7	11	رئيس مكتب	
16.7	5	رئيس مصلحة	
43.3	13	موظف	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

أولاً: حسب الجنس.

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

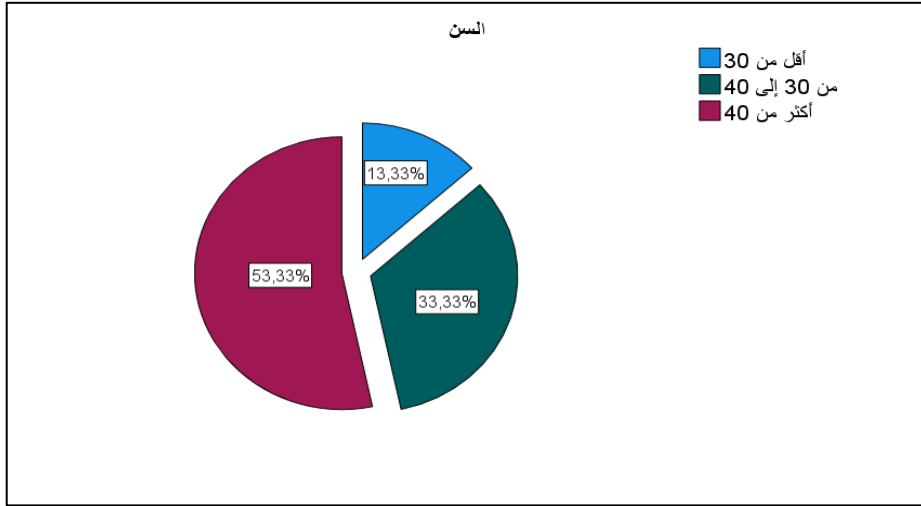


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الرسم البياني أعلاه أن معظم أفراد العينة ذكور بنسبة 53.33% في مقابل 46.67% من أفراد العينة إناث.

ثانيا: حسب العمر

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

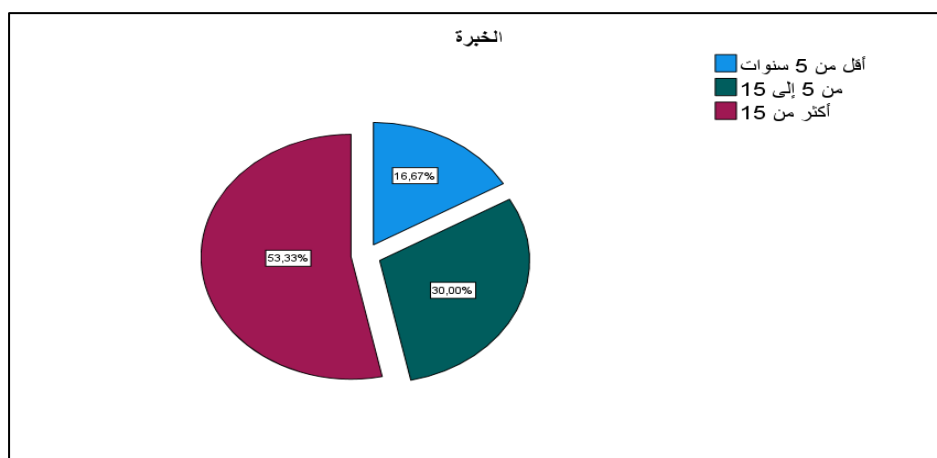


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتبين لنا من خلال الرسم البياني أن الفئات العمرية جاءت على النحو التالي: أقل من 30 سنة بنسبة 13.33% تليه فئة من 30 سنة إلى 40 بنسبة 33.33%، ثم فئة أكثر من 40 سنة بنسبة 53.33%، ويعود سبب النسبة الكبيرة للفئة الثالثة كونهم من الموظفين وخريجي الجامعات والذين ينتمون لهذه الفئة العمرية.

ثالثا: حسب المستوى العلمي.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي

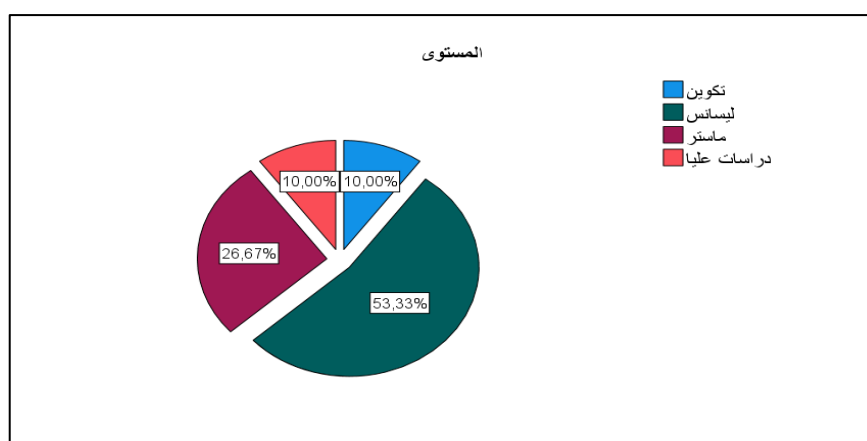


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الرسم البياني يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة لديهم مؤهل ليسانس بنسبة 53.33%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم مؤهل ماستر 26.67%، في حين نجد أن أصحاب التكوين بلغوا 10.00% بينما لم تقف نسبة الأفراد الذين يحوزون شهادة دراسات عليا 10%.

رابعا: حسب الخبرة المهنية.

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

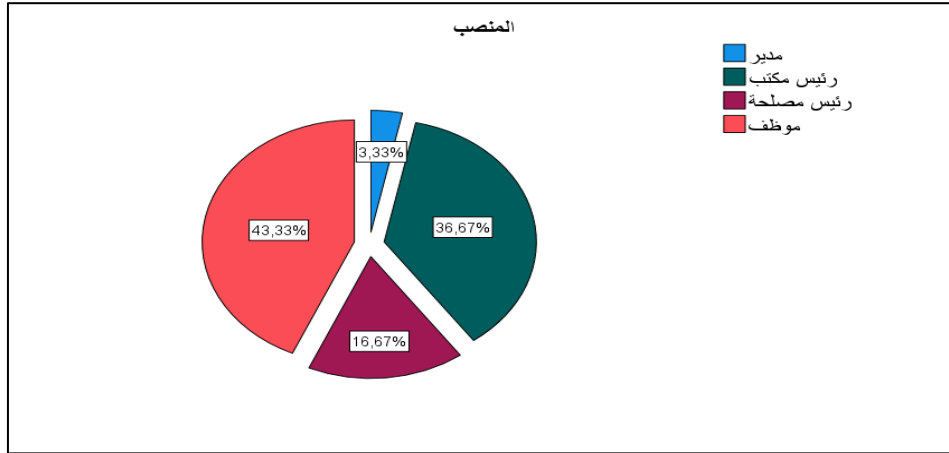


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الرسم البياني يتضح أن أغلبية أفراد العينة المدروسة لديهم خبرة أكبر من 15 سنة بنسبة بلغت 53.33%، يليه فئة الموظفين أصحاب خبرة بين 5 و 15 سنة بنسبة 30%، ثم فئة الأفراد الذين لديهم أقل من 05 سنوات خبرة عمل بنسبة 16.67%.

خامسا: حسب المنصب

الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الرسم البياني يتضح أن أغلبية أفراد العينة المدروسة موظفين عاديين بنسبة بلغت 43.33%، يليه فئة رؤساء المكاتب بنسبة 36.67%، ثم فئة رؤساء المصالح بنسبة 16.67% أما فئة المدراء للتعذر 4%.

2- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات.

سيتم اعتماد مقياس التحليل لل فقرات في الاستبيان بناء على متوسطات إجابة أفراد العينة، حيث تم تقسيم المتوسطات الحسابية لثلاث مستويات، باحتساب حاصل الفرق بين أعلى قيمة للمقياس وهي (5) وأدنى قيمة للمقياس وهي (1)، أي أن درجة القطع تكون كما يلي:

$$(5-1) / 3 = 1.33$$

وعليه تكون النتائج كالتالي:

الجدول رقم (3-4): مقياس التحليل

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفض	من 1 إلى أقل من أو يساوي 2.33
متوسط	من 2.34 إلى أقل من أو يساوي 3.67
مرتفع	من 3.68 إلى أقل من أو يساوي 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

تحليل البيانات المتعلقة بالمحاور:

أولاً: المحور الأول مدى استيعاب وإدراك موظفي مؤسسة الاتصالات لمفهوم المقارنة المرجعية. يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة الموافقة للعينة المدروسة في إدراكهم لمفهوم المقارنة المرجعية.

الجدول رقم (3-5): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	تساعد المقارنة المرجعية المؤسسة في التعرف على أفضل الممارسات التي مكنت المؤسسات الرائدة من التمييز	4,0333	0,49013	مرتفع
2	المقارنة المرجعية وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطط الاستراتيجية	3,7667	0,77385	مرتفع
3	يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسة على تحقيق أهدافها والحفاظ على وضعها التنافسي	4,1000	0,60743	مرتفع
4	تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتقييم وتحسين وتطوير أداء	3,7667	1,00630	مرتفع
5	تساعد المقارنة المرجعية الإدارة العليا في اختيار القرارات الأفضل	3,9667	0,66868	مرتفع
6	المقارنة المرجعية تخلق أفكار جديدة	3,9000	0,66176	متوسط
	المحور الأول	3.9222	0.5444	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الأول "مدى استيعاب وإدراك موظفي مؤسسة الاتصالات لمفهوم المقارنة المرجعية " كانت مناسبة بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي عام بلغ 3.922 وانحراف معياري قدره 0.5444 ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 3.68 إلى 5) مما يدل على أن الموظفين يدركون مفهوم المقارنة المرجعية، حيث حظيت العبارة رقم 03 "يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسة على تحقيق أهدافها والحفاظ على وضعها التنافسي." بالمرتبة الأولى من حيث درجة القبول وذلك بمتوسط حسابي بلغ 4.100، فيما جاءت العبارة 2 "المقارنة المرجعية وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطط الإستراتيجية " والعبارة 04 "تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتقييم وتحسين وتطوير أداء " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.7667، كما تراوحت قيمة الإنحراف المعياري ما بين (0.4901 و 1.006) ما يبين أن هناك تباينا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول.

ثانيا: المحور الثاني أثر استخدام المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في المؤسسة

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة الموافقة للعينة المدروسة في تقييمهم لأثر استخدام المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (3-6): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
7	التطبيق الصحيح والسليم لخطوات المقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات اللازمة لعملية التقييم	4,0667	0,58329	مرتفع
8	نتائج المقارنة المرجعية لا بد أن تكون ملائمة لمعايير قياس الأداء	3,7000	0,79438	مرتفع
9	التطبيق الصحيح والسليم لخطوات المقارنة المرجعية يؤدي إلى الحصول على نتائج حقيقية تحليلها بشكل جيد يؤدي إلى تطوير الأداء بشكل أفضل	3,9000	0,80301	مرتفع
10	الحصول على البيانات من عدة مصادر داخلية يسمح بقياس أداء المؤسسة	3,9667	0,88992	مرتفع
11	تطبيق المقارنة المرجعية يمكن الجهة المسؤولة على تقييم الأداء وتحسينه من اكتشاف فجوات الأداء الحاصلة أي إيجاد الاختلالات ومعالجتها	3,7333	0,98027	مرتفع
12	توجد مؤشرات محددة لقياس الأداء في مؤسستكم	3,8333	0,83391	مرتفع
13	تحرص مؤسستكم على تقديم أعلى جودة للخدمة لزيانها مقارنة	3,8333	0,98553	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom-البيض-

			بالمؤسسات الأخرى
مرتفع	0,81720	3,7667	14 إن مؤسستكم تحرص مقارنة أدائها على مستوى الأقسام الموجودة بداخلها
متوسط	1,10172	3,6000	15 تحرص مؤسستكم على تتبع مختلف أنواع الخدمات التي تخص المنافسين الآخرين
متوسط	0,96431	3,6333	16 تحاول مؤسستكم دائما تطبيق الفجوة بينها وبين منافسيها المحليين
مرتفع	0,91287	3,8333	17 تأخذ المؤسسة بالحسبان الشكاوي والمقترحات المقدمة من الزبائن لتحسين الأداء
مرتفع	1,07265	3,7667	18 تتابع الإدارة بشكل مستمر مستوى الأداء في كل قسم داخل المؤسسة
مرتفع	0,87428	3,8333	19 توفر مؤسستكم الإمكانيات اللازمة لتحسين الأداء
مرتفع	0.7506	3.8051	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني "أثر استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة " كانت إيجابية بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي عام بلغ 3.8051 وبانحراف معياري قدره 0.7506 ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 3.68 إلى 5) مما يدل على أثر استخدام المقارنة المرجعية لتحسين الأداء في المؤسسة إيجابي، كما حظيت العبارة رقم 07 " التطبيق الصحيح والسليم لخطوات المقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات اللازمة لعملية التقييم " بالمرتبة الأولى من حيث درجة القبول وذلك بمتوسط حسابي بلغ 4.0667، فيما جاءت العبارة 15 "تحرص مؤسستكم على تتبع مختلف أنواع الخدمات التي تخص المنافسين الآخرين " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.600، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0,58329 و 1,10172) ما يبين أن هناك تباينا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني.

3- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة.

سيتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي فيما يلي:

الجدول رقم (3-7): التوزيع الطبيعي لبيانات العينة

مستوى الدلالة	متغيرات الدراسة
0.390	المحور الأول: مدى استيعاب وإدراك موظفي مؤسسة الاتصالات لمفهوم المقارنة المرجعية.
0.369	المحور الثاني: أثر استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لكل متغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 فإن العبارات تتبع التوزيع الطبيعي.

4- مناقشة النتائج واختبار الفرضيات:

1. نتائج الدراسة الميدانية:

أهم ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا الميدانية هو الآتي:

- ✓ موظفي مؤسسة الاتصالات يقيمون عبارات المحور الأول تقييما إيجابيا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.9222 وانحراف معياري قدر ب 0.5444 مما يعكس درجة موافقة عالية على المحور الأول.
- ✓ موظفي مؤسسة الاتصالات يقيمون عبارات المحور الثاني تقييما إيجابيا بمتوسط حسابي يقدر ب 3.8051 وانحراف معياري قدر ب 0.7506 مما يعكس درجة موافقة عالية على المحور الثاني.

2. اختبار فرضيات الدراسة

بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا من خلال اختبار فرضية الدراسة إلى النتائج التالية:
فرضية تقييم أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء في المؤسسة ايجابي: فرضية مقبولة.
وذلك ما تعكسه درجة التقييم التي جاءت مرتفعة لجميع المحاور المقترحة في دراستنا.

خاتمة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل للإطار التطبيقي على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom-البيض-، لدراسة مدى تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بالمؤسسة محل الدراسة وتأثيرها على تحسين الأداء ، ولقد اعتمدنا في جمع المعطيات على الأدوات التالية: المقابلة، الملاحظة والاستبيان وهو أهمها، بحيث تمثلت عينة الدراسة في 30 موظف، كما تم استخدام أساليب إحصائية في تحليل البيانات، وعليه توصلت الدراسة إلى إثبات صحة فرضية أن للمقارنة المرجعية دور في تحسين أداء المؤسسة ويجب تعزيز هذا الأسلوب للوصول لأفضل مستوى أداء.

الخاتمة العامة

نستخلص مما سبق أن المقارنة المرجعية أسلوب لتطوير وتحسين الأداء، يتم من خلالها إحداث تغيير في المؤسسة، بعد تحديد الفجوة ونقاط الضعف مقارنة مع مستويات أداء المؤسسات الرائدة في نفس المجال ومعالجة السلبيات، وبذلك لا تعتبر تقليدا لأداء الآخرين وإنما تشخيص للسلبيات والإيجابيات في أداء المؤسسة.

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom - البيض-، وحسب ما أثبتته النتائج الإيجابية للتحليل الإحصائي للفرضية التي تنص على: "المقارنة المرجعية لها دور ايجابي في تحسين أداء المؤسسة"، فإنه لا بد للمؤسسة من الاعتماد على آلية المقارنة المرجعية للوصول لأداء أفضل وإرضاء طلبات الزبائن.

ولنجاح آلية المقارنة المرجعية لا بد من احترام مراحل تطبيقها بخطوات منظمة مع التركيز على المنافسين الداخليين والخارجيين.

نتائج الدراسة:

- الدراسة النظرية:

- ✓ تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي للمؤسسة ومقارنته بأداء المؤسسات المنافسة.
- ✓ تعد المقارنة المرجعية من أهم التقنيات التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وأن الحاجة إليها تكمن في الحاجة إلى تحسين كل العمليات وكل ما يتعلق بها من النواحي التقنية والتنظيمية وصولاً إلى معالجة الفجوة بينها وبين المؤسسات الرائدة.
- ✓ تلجأ مجموعة من المؤسسات لتطبيق المقارنة المرجعية لتحقيق العديد من المزايا.
- ✓ إن مصطلح الأداء من المفاهيم التي تكتسب أهمية بالغة كونها المؤشر الذي يعتمد عليه في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة.
- ✓ إن مؤشرات قياس الأداء تساعد المؤسسة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها.
- ✓ المقارنة المرجعية عملية مستمرة ومنظمة.
- ✓ المقارنة المرجعية ليست تقليدا لأداء الآخرين وإنما قياس وتحليل وتكييف لتجارب الآخرين.
- ✓ تعتبر المقارنة المرجعية من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لتحسين أدائها الشامل مما يجعلها قادرة على مواكبة التطورات ويكسبها ميزة تنافسية.
- ✓ تساعد المقارنة المرجعية في اكتشاف نقاط القوة والضعف وتحديد فجوة الأداء مقارنة بالمؤسسات الرائدة وكذا معالجتها.
- ✓ تساهم المقارنة المرجعية في إرضاء رغبات الزبائن من حيث النوعية والتكلفة أي التحسين المستمر.
- ✓ نجاح عملية المقارنة المرجعية مرهون باحترام تطبيق مراحلها.

✓ هناك علاقة طردية وإيجابية بين المقارنة المرجعية وتحسين الأداء.

- النتائج الميدانية:

حاولنا إسقاط دراستنا النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ تأكد أن مستوى المعرفة في الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية يتراوح بين (مرتفع في غالبه) مع مستوى (متوسط) قليل جدا .
- ✓ أن المؤسسة محل الدراسة تعي أهمية المقارنة المرجعية كوسيلة لتحليل نقاط القوة و تشخيص نقاط الضعف عند صياغة الخطط الاستراتيجية .
- ✓ أن تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسة محل الدراسة يمكن جهة اتخاذ القرار و المسؤولة عن تقييم الاداء فيها من اكتشاف فجوات الاداء الحاصلة وتصحيحها.
- ✓ ان المؤسسة محل الدراسة تطبق المقارنة المرجعية الداخلية على مستوى الاقسام الموجودة بداخلها والخارجية مع المؤسسات المنافسة وذلك لضمان جودة عالية من الخدمات للزبون .
- ✓ أن كل أفراد العينة يوافقون على ان عملية المقارنة المرجعية ضرورية للمحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة.
- ✓ هناك إجابات ارتجالية من طرف بعض أفراد العينة محل الدراسة لمسئرها من خلال إجراء مقابلات معهم بحيث تم استبعادها (الاستبيانات المرفوضة غير المكتملة).

التوصيات:

- ✓ ضرورة تقييم المؤسسة لأدائها داخليا وخارجيا حتى تتمكن من اتخاذ القرار المناسب.
- ✓ وجوب مقارنة الأداء مع المؤسسات الرائدة في القطاع للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها لتعزيز الأولى ومعالجة الثانية.
- ✓ تشجيع ثقافة تبادل المعلومات والخبرات بين المؤسسات للاستفادة من التعرف على نقاط القوة والضعف.
- ✓ ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية لتحسين أداء المؤسسة في تقديم خدماتها ومنتجاتها لإرضاء الزبون.
- ✓ ضرورة عقد ندوات لتوعية المؤسسات بأهمية المقارنة المرجعية .
- ✓ تشكيل فريق عمل متخصص لمراقبة تطبيق المقارنة المرجعية ووضع المؤسسة داخليا وخارجيا.
- ✓ ضرورة تشجيع العمل بهذا الأسلوب التسييري وتعميمها على مختلف المؤسسات الجزائرية.
- ✓ العمل على توفير المعلومات اللازمة التي تساعد على المقارنة بين أداء المؤسسات الاقتصادية مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية.
- ✓ تكثيف التعاون بين الإدارات والمؤسسات في مجال تبادل المعلومات والخبرات للاستفادة منها.

✓ تنظيم دورات وملتقيات علمية بصفة دورية تجمع بين الأساتذة وإطارات المؤسسات للتعريف بأهمية المقارنة المرجعية في تحقيق أهداف المؤسسات.

آفاق الدراسة:

من خلال دراسة الموضوع تم اكتشاف العديد من الجوانب التي يمكن أن تكون موضوعا لأبحاث ودراسات مستقبلية من شأنها أن تسهم بشكل كبير في إثراء الموضوع ومنها:

✓ المقارنة المرجعية كوسيلة لدعم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

✓ المقارنة المرجعية كآلية لتحسين الجودة.

✓ أهمية المقارنة المرجعية في تعزيز الميزة التنافسية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- الكتب:

1- باللغة العربية:

1. إدريس وائل محمد صبحي الغالبي، طاهر المحسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. اسماعيل ابراهيم القرزاز وآخرون، sixsigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص153.
3. توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، مصر، 2001.
4. خالد محمد بني محمد، وائل صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن، ط2، 2007.
5. عادل زايد، التنظيمي المتميز إلى منظمة المستقبل منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
6. عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، ج3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
7. علاء فرحان طالب، محمد عبد الفاتح جاسم، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2008.
8. علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
9. محمد حسن قدوري، إدارة المتميز قياس الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2014.
10. يحي عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2010.

2- الكتب باللغة الفرنسية:

1. Alstete ; Jeffrey ; benchmarking in higher education : adapting best practices to improvequality ;Ashe- Erichigher education report, vol95-5, 1995 .
2. Jean Brilman ; les meilleurs pratiques , édition organization ; 2em édition ; Paris, France, 2001, p 249.
3. Mohamed Zairi ; Measuring performance for business results, uk. Chapman & hall ; 1994 .

ثانياً - الأطروحات:

1- الأطروحات باللغة العربية:

1. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة أداء المؤسسي، رسالة مقدمة لتيل درجة الدكتوراه في التربية، دمشق، 2010/2011.
2. حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، رسالة مقدمة لتيل شهادة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى بغزة، 2017.
3. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لتيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014-2015.
4. عبد الحكيم زكريا البطة، مدى ادراك الإدارة العليا الوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على التفوق التنافسي لدى البنوك العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة ، 2015.
5. عبد الحلیم مزغيش ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة لتيل ماجستير علوم تجارية، جامعة الجزائر، 2011-2012.
6. عبد الرحمن فخري، يونس القصرأوي، دور المقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف الصناعية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2015.
7. عبد الفتاح جاسم زعلان محمد، دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين معمل غداد والكوفة لصناعات الجلدية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2004.
8. عماد الدين عادل أبو هاني، أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، 2018.
9. مبارك مطلق المطيري، "مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011.
10. مريم بودودة ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة، رسالة ماجستير علوم التسيير، جامعة قسنطينة الجزائر، 2013-2014
11. محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام أسلوب بطاقة قياس الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات تيل شهادة ماجستير في المحاسبة ، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2009.

12. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2006-2007.
13. محمد نور الدين أسكيف، "تحليل فجوة الأداء باستخدام القياس المرجعي وأثره على تعزيز الميزة التنافسية لشركات"، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة حلب سوريا، 2018.
14. مومن شرف الدين، دور إدارة العمليات في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة سطيف، 2011-2012.
15. ناريمان بوزيدي، المقارنة المرجعية Benchmarking بداية جديدة للإبداع في المؤسسة دراسة حالة ATS-SPA، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد علوم التسويق جامعة تلمسان، 2013-2014.
16. نبيلة قدور، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية، رسالة دكتوراه علوم التسويق، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2018-2019.
17. وليد بسام سعود، "نموذج مقترح لتطبيق أسلوب القياس المرجعي في المنشآت السياحية"، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2015-2016.
18. يحي شحدة محمد غشيم، أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014.
18. يسرى أسيل، حسني الجعبري، "دور المقارنة المرجعية في تعزيز الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

2- الأطروحات باللغة الفرنسية

1. Asmaa Taibi née Hamdoune, L'impact du Benchmarking sur l'élaboration d'une stratégie de communication, Mémoire du Magister, 2011-2012

ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات:

1. إيناس هاني قضاة وزينب حسان النابلسي، "أثر المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية الأردنية"، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، المنعقد بجامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، أيام 28 أبريل-01 ماي 2014.

2. حمود حمير، مؤشرات قياس الأداء والفعالية للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العالمي الدولي حول أداء المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر المسيلة الجزائر 2009.
 3. عبد الوهاب سمير ، "المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الدولي للتنمية الإدارية نحو الأداء المتميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، أيام 1-4-نوفمبر 2010.
 4. عيسى موزاتة، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العالمي الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، 2009.
 5. محمد بوزهرة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر 2005/05/04. مسعود شريف سعاد ودولي ، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10-11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر.
- رابعاً: المجلات:**
1. أحمد بوريش ، محمد تروش ، "دور المقارنة المرجعية في دعم الميزة التنافسية" دراسة حالة فندق تافنة، مغنية، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد05، عدد02، ديسمبر 2021.
 2. أحمد جميل، ميلود زيد الخير ، مدخل المقارنة المرجعية من خلال الأدلة الإرشادية للجوائز الجودة، مجلة العلوم الانسانية، العدد34-35، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
 3. اسماعيل مجبل دوي ، "فاعلية المقارنة المرجعية في تقييم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح ، مجلة التقني، المجلد21، العدد6، المعهد التقني، العراق، 2008.
 4. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، العدد07، 2009.
 5. إيثار عبد الهادي آل فيحان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في الصناعة الإلكترونية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد54، 2005، العراق.
 6. د. نائر صبري الغبان، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية (دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات

- الكهربائية في الوزيرية وديالى)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والعشرون، كلية الادارة والاقتصاد- قسم المحاسبة، جامعة السليمانية، 2009.
7. حمزة العرابي، نبيلة قدور، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، مجلد 5، العدد2، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية - جامعة البويرة، الجزائر، ديسمبر 2018.
8. شهيد محمد، بوشوندة رفيق، القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد09، العدد09، ديسمبر 2014.
9. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 04، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013.
10. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، جامعة المستنصرية، العراق، 2007.
11. عباس نوار كحيط الموسوي، "دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد69، جامعة واسط، العراق، 2008.
12. عبد الرؤوف جودة ، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية" ، المجلة العلمية - التجارة والتمويل ، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد الأول، 2003.
13. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 05، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر.
14. علي محمد ثجيل المعموري ويوسف دولا ب يوسف، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة ، بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد9، العدد26، 2014.
15. ماجد جبار غزاي وأحمد ميري أحمد، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المصرفي حالة في المصرف المتحد للاستثمار ومصرف بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد الأول، العدد السابع والثلاثون، العراق، 2016.

16. ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، عدد22، 2009.
17. وليد عباس، جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي الكلفة، دراسة مقارنة بين معمل نجف شرف ومعمل سمنت الكوفة الجديدة، مجلة جامعة الكوفة، العدد16، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

خامسا: المقالات:

1. د. بطاهر بختة، د. عدالة عجال، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، مقال.

سادسا: المواقع الإلكترونية

1. ياسر ابراهيم العبيد، مؤشرات الأداء الزمالة الأمريكية لجودة المنشآت الصحية، موقع: WWW.yaseralobaida/presentation/arabic/13.PPS

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة نور البشير البيض

معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

استبيان بحث علمي

عنوان البحث: أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء في المؤسسة

دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom - البيض -

أخي الموظف أختي الموظفة:

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر المقارنة المرجعية على تحسين الأداء في المؤسسة ولتحقيق أغراض البحث فقد تم إعداد هذه الاستمارة ، لذا نرجو منكم المساعدة عن طريق قراءة فقراتها بدقة والإجابة على كافة الأسئلة، علما أن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و ستحظى بالسرية التامة.

تعريف المقارنة المرجعية: هي عبارة عن عملية مستمرة ومنظمة أساسها مقارنة وتقييم أداء مؤسسة رائدة في مجال معين عن طريق جمع المعلومات الضرورية التي تحدد الأسلوب الأفضل للأداء من أجل تفوق المؤسسة وتحسين أدائها.

الطالبتين:

جعوب حليلة

قندوزي هنية

الجزء الأول: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

يرجى وضع إشارة × أمام الإجابة التي تنطبق على حالتك:

الجنس:

ذكر أنثى

المستوى العلمي:

تكوين ماجستير

ليسانس دراسات عليا

السن :

أقل من 30 بين 30-40

أكثر من 40 سنة

الوظيفة التي تشغلها حاليا :

مدير رئيس مكتب رئيس مصلحة

موظف

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات بين 5-15 سنوات

أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: المحور الأول + المحور الثاني
المحور الأول: مدى استيعاب وإدراك موظفوا مؤسسة الاتصالات لمفهوم المقارنة المرجعية.

العبارات	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-تساعد المقارنة المرجعية المؤسسة في التعرف على أفضل الممارسات التي مكنت المؤسسات الرائدة من التمييز					
2-المقارنة المرجعية وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة و الضعف عند صياغة الخطط الإستراتيجية					
3-يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسة على تحقيق أهدافها و الحفاظ على وضعها التنافسي					
4-تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتقييم وتحسين وتطوير أداء					
5-تساعد المقارنة المرجعية الإدارة العليا في اختيار القرارات الأفضل					
6-المقارنة المرجعية تخلق أفكار جديدة.					

المحور الثاني: أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء المؤسسة

العبارات	موافق	موافق تماما	محايد	غ موافق تماما
1-التطبيق الصحيح والسليم لخطوات المقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات اللازمة لعملية التقييم				
2-نتائج المقارنة المرجعية لابد أن تكون ملائمة لمعايير قياس الأداء				
3-التطبيق الصحيح والسليم لخطوات المقارنة المرجعية يؤدي إلى الحصول على نتائج تحليلها بشكل جيد يؤدي إلى تطوير الأداء بشكل أفضل				
4-الحصول على البيانات من عدة مصادر داخلية يسمح بقياس أداء المؤسسة				

					<p>5- تطبيق المقارنة المرجعية يمكن الجهة المسؤولة على تقييم الأداء وتحسينه من اكتشاف فجوات الأداء الحاصلة أي إيجاد الاختلالات ومعالجتها</p>
					<p>6- توجد مؤشرات محددة لقياس الأداء في مؤسستكم</p>
					<p>7- تحرص مؤسستكم على تقديم أعلى جودة للخدمة لزيائنها مقارنة بالمؤسسات الأخرى</p>
					<p>8- إن مؤسستكم تحرص مقارنة أدائها على مستوى الأقسام الموجودة بداخلها</p>
					<p>09- تحرص مؤسستكم على تتبع مختلف أنواع الخدمات التي تخص المنافسين الآخرين</p>
					<p>10- تحاول مؤسستكم دائما تطبيق الفجوة بينها وبين منافسيها المحليين</p>

					11- تأخذ المؤسسة بالحسبان الشكاوي والمقترحات المقدمة من الزبائن لتحسين الأداء
					12- تتابع الإدارة بشكل مستمر مستوى الأداء في كل قسم داخل المؤسسة
					13- توفر مؤسستكم الإمكانيات اللازمة لتحسين الأداء

المحور الثالث: أثر استخدام المقارنة المرجعية على استخدام الأداء

غ موافق تماما	غ موافق	محايد	موافق بشرط	موافق	العبارات
					1- التطبيق الصحيح والسليم لخطوات المقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات اللازمة لعملية التقييم
					2- نتائج المقارنة المرجعية لا بد أن تكون ملائمة لمعايير قياس الأداء

					<p>3-التطبيق الصحيح والسليم لخطوات المقارنة المرجعية يؤدي إلى الحصول على نتائج حقيقية تحليلها بشكل جيد يؤدي إلى تطوير الأداء بشكل أفضل</p>
					<p>4-الحصول على البيانات من عدة مصادر داخلية يسمح بقياس أداء المؤسسة</p>
					<p>5-تطبيق المقارنة المرجعية يمكن الجهة المسؤولة على تقييم الأداء وتحسينه من اكتشاف فجوات الأداء الحاصلة أي إيجاد الاختلالات ومعالجتها</p>
					<p>6-توجد مؤشرات محددة لقياس الأداء في مؤسستكم</p>
					<p>7-تحرص مؤسستكم على تقديم أعلى جودة للخدمة لزيائنها مقارنة بالمؤسسات الأخرى</p>

					8-إن مؤسستكم تحرص مقارنة أدائها على مستوى الأقسام الموجودة بداخلها
					09-تحرص مؤسستكم على تتبع مختلف أنواع الخدمات التي تخص المنافسين الآخرين
					10- تحاول مؤسستكم دائما تطبيق الفجوة بينها وبين منافسيها المحليين
					11-تأخذ المؤسسة بالحسبان الشكاوي والمقترحات المقدمة من الزبائن لتحسين الأداء
					12-تتابع الإدارة بشكل مستمر مستوى الأداء في كل قسم داخل المؤسسة
					13-توفر مؤسستكم الإمكانيات اللازمة لتحسين الأداء

ألفا كرونباخ المحور الأول

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	6

ألفا كرونباخ المحور الثاني

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	13

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,969	19

التكرارات الخاصة الجزء الأول

Statistiques

		الجنس	المستوى	السن	الخبرة	المنصب
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	53,3	53,3	53,3
	أنثى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تكوين	3	10,0	10,0	10,0
	ليسانس	16	53,3	53,3	63,3
	ماستر	8	26,7	26,7	90,0
	دراسات عليا	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	4	13,3	13,3	13,3
	من 30 إلى 40	10	33,3	33,3	46,7
	أكثر من 40	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	16,7	16,7	16,7
	من 5 إلى 15	9	30,0	30,0	46,7
	أكثر من 15	16	53,3	53,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	3,3	3,3	3,3
	رئيس مكتب	11	36,7	36,7	40,0
	رئيس مصلحة	5	16,7	16,7	56,7
	موظف	13	43,3	43,3	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحور الأول

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تساعد المقارنة المرجعية المؤسسة في التعرف على أفضل الممارسات التي مكنت المؤسسات الرائدة من التمييز	30	3,00	5,00	4,0333	,49013
المقارنة المرجعية وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة و الضعف عند صياغة الخطط الإستراتيجية	30	2,00	5,00	3,7667	,77385
يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسة على تحقيق أهدافها و الحفاظ على وضعها التنافسي	30	3,00	5,00	4,1000	,60743
تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتقييم وتحسين وتطوير أداء	30	1,00	5,00	3,7667	1,00630
تساعد المقارنة المرجعية الإدارة العليا في اختيار القرارات الأفضل	30	2,00	5,00	3,9667	,66868
المقارنة المرجعية تخلق أفكار جديدة	30	2,00	5,00	3,9000	,66176
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
إدراك موظفي مؤسسة الاتصالات لمفهوم المقارنة المرجعية	30	2,17	4,50	3,9222	,54445
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التطبيق الصحيح والسليم لخطوات المقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات اللازمة لعملية التقييم	30	3,00	5,00	4,0667	,58329
نتائج المقارنة المرجعية لابد أن تكون ملائمة لمعايير قياس الأداء	30	2,00	5,00	3,7000	,79438
التطبيق الصحيح والسليم لخطوات المقارنة المرجعية يؤدي إلى الحصول على نتائج حقيقية تحليلها بشكل جيد يؤدي إلى تطوير الأداء بشكل أفضل	30	2,00	5,00	3,9000	,80301
الحصول على البيانات من عدة مصادر داخلية يسمح بقياس أداء المؤسسة	30	1,00	5,00	3,9667	,88992
تطبيق المقارنة المرجعية يمكن الجهة المسؤولة على تقييم الأداء وتحسينه من اكتشاف فجوات الأداء الحاصلة أي إيجاد الاختلالات ومعالجتها	30	1,00	5,00	3,7333	,98027
توجد مؤشرات محددة لقياس الأداء في مؤسستكم	30	1,00	5,00	3,8333	,83391
تحرص مؤسستكم على تقديم أعلى جودة للخدمة لزيائنها مقارنة بالمؤسسات الأخرى	30	1,00	5,00	3,8333	,98553
إن مؤسستكم تحرص مقارنة أدائها على مستوى الأقسام الموجودة بداخلها	30	1,00	5,00	3,7667	,81720
تحرص مؤسستكم على تتبع مختلف أنواع الخدمات التي تخص المنافسين الآخرين	30	1,00	5,00	3,6000	1,10172
تحاول مؤسستكم دائما تطبيق الفجوة بينها وبين منافسيها المحليين	30	1,00	5,00	3,6333	,96431
تأخذ المؤسسة بالحسبان الشكاوي والمقترحات المقدمة من الزبائن لتحسين الأداء	30	1,00	5,00	3,8333	,91287

تتابع الإدارة بشكل مستمر مستوى الأداء في كل قسم داخل المؤسسة	30	1,00	5,00	3,7667	1,07265
توفر مؤسساتكم الإمكانيات اللازمة لتحسين الأداء	30	1,00	5,00	3,8333	,87428
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أثر استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة	30	1,31	4,46	3,8051	,75063
N valide (liste)	30				

التوزيع الطبيعي للبيانات

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		إدراك موظفي مؤسسة الاتصالات لمفهوم المقارنة المرجعية	أثر استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة
N		30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,9222	3,8051
	Ecart type	,54445	,75063
Différences les plus extrêmes	Absolu	,390	,369
	Positif	,193	,191
	Négatif	-,390	-,369
Statistiques de test		,390	,369
Sig. asymptotique (bilatérale) ^c		,000	,000
Sig. Monte Carlo (bilatérale) ^d	Sig.	,000	,000
	99% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,000

Borne supérieure	,000	,000
------------------	------	------

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 2000000.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ-و	مقدمة عامة
	الفصل الأول: التأسيس النظري لمفهوم المقارنة المرجعية benchmarking
8	مقدمة الفصل
9	المبحث الأول: عموميات حول المقارنة المرجعية benchmarking
9	المطلب الأول: نشأة المقارنة المرجعية
10	المطلب الثاني: تعريف المقارنة المرجعية benchamarking
13	المطلب الثالث: أنواع المقارنة المرجعية
18	المبحث الثاني: أهمية وأهداف وخطوات المقارنة المرجعية
18	المطلب الأول: أهمية وفوائد المقارنة المرجعية
21	المطلب الثاني: أهداف المقارنة المرجعية
23	المطلب الثالث: خطوات ومراحل المقارنة المرجعية
29	المبحث الثالث: عوامل نجاح وفشل المقارنة المرجعية، والأخطاء الناجمة أثناء تطبيقها
29	المطلب الأول: عوامل نجاح المقارنة المرجعية
30	المطلب الثاني: عوامل فشل المقارنة المرجعية
31	المطلب الثالث: أخطاء ناجمة أثناء تطبيق المقارنة
35	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء وتعزيز الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

37	مقدمة الفصل
38	المبحث الأول: ماهية الأداء
38	المطلب الأول: مفهوم الأداء والمصطلحات ذات العلاقة به.
42	المطلب الثاني: تصنيف الأداء
44	المطلب الثالث: مؤشرات ونماذج قياس الأداء
54	المبحث الثاني: تحسين الأداء
54	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
55	المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء
56	المطلب الثالث: نموذج وخطوات تحسين الأداء
59	المبحث الثالث: علاقة المقارنة المرجعية بتحسين الأداء
59	المطلب الأول: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء ومنهجية استخدامها كأداة لتقييم وتحسين الأداء
60	المطلب الثاني: علاقة المقارنة المرجعية بالميزة التنافسية
66	المطلب الثالث: مزايا استخدام أسلوب المقارنة المرجعية
67	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom - البيض -	
69	مقدمة الفصل
70	المبحث الأول: الاطار العام حول شركة اتصالات الجزائر

فهرس المحتويات

70	المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ومهامه
73	المطلب الثالث: الخدمات والعروض التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر
75	المبحث الثاني: المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة
75	المطلب الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
75	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
65	المطلب الثالث: عينة الدراسة
76	المبحث الثالث: الدراسة التحليلية، أدواتها وصدقها وقياس ثباتها
76	المطلب الأول: أدوات الدراسة وجمع البيانات
77	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
78	المطلب الثالث: الدراسة التحليلية للاستبيان واختبار الفرضية
87	خاتمة الفصل
89	خاتمة
93	قائمة المراجع
	الملاحق