



الجمهورية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي لعين تموشنت - بلحاج بوشعيب

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

فعالية المقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة مصنع الاسمنت بني صاف

تحت إشراف الأستاذ

اوجامع إبراهيم

من إعداد الطالبة:

✓ سعيداني إيناس

أعضاء لجنة المناقشة

- | | | |
|---------|----------------------------|---------------------|
| رئيساً | المركز الجامعي لعين تموشنت | • ا. بن مسعود |
| مشرفاً | المركز الجامعي لعين تموشنت | • ا. اوجامع إبراهيم |
| ممتحناً | المركز الجامعي لعين تموشنت | • ا. جباري |

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

كلمة شكر

قال الله تعالى: (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) (لقمان:12)

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله عزوجل "

احمد الله الذي وفقني لهذا، حمدا يليق بجلاله و عظيم سلطانه أما بعد، أتقدم بشكري إلى كل من أعانني على القيام بهذا العمل المتواضع، و اخص بذكر الأستاذ المشرف اوجامع إبراهيم الذي اشرف على مساعدتي على انجاز هذه المذكرة و كان خير دليل و موجه و ناصح، و على تقديمه لتوجيهاته القيمة و الإرشادات التي لم يبخل بها عليا،

و الشكر الخالص إلى السيدة " بلحريزي زينب" التي ساهمت في مساعدتي لانجاز هذا العمل

و في الأخير أرف جزيل الشكر إلى كل من ساهمة في إعداد هذه المذكرة من بعيد أو من قريب لكم منا فائق الشكر و التقدير.

إهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك .. و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ..
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. و لا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة .. و نصح الأمة .. إلى نبي الرحمة و نور العالمين ..
سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

إلى ملاك في الحياة .. إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التقاني إلى بسمة الحياة و سر
الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب (أمي الحبيبة).
إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من احمل اسمه بكل
افتخار .. أرجو من الله أن يمد عمرك لترى ثمارا قد حان وقطفها بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك
نجوم اهتدي بها اليوم و في الغد و إلى الأبد .. (والدي العزيز).

أختي ريم

إلى من أرى التفاؤل بعينه .. و السعادة في ضحكته .. إلى شعلة الذكاء و النور .. إلى الوجه المفعم
بالبراءة و لمحبتك أزهرت ايامي و تفتحت براعم الغد.

أخي ياسر

إلى أخي و رفيق دربي و هذه الحياة بدونك لا شيء .. في نهاية مشواري أريد أن أشكرك على
مواقفك النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل.
إلى كل من يسعهم قلبي و ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

الفهرس العام

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
I	الفهرس العام
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
ا	المقدمة العامة
19-1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
1	تمهيد
2	I . ماهية المقارنة المرجعية
2	1-1 نشأة و مفهوم المقارنة المرجعية
4	2-1 أهمية المقارنة المرجعية
5	3-1 أنواع المقارنة المرجعية
7	4-1 مراحل إعداد المقارنة المرجعية
10	II . ماهية أداء المؤسسة
12	1-1 مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه
13	2-1 أنواع الأداء
15	3-1 بطاقة التوازن
18	4-1 أبعاد الأداء
50-20	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
21	تمهيد

22	I .التقديم العام للشركة
22	1-1 نشأة مصنع الاسمنت
24	2-1 طبيعة الشركة
24	3-1 مقومات الشركة
24	4-1 أهداف و مهام الشركة
25	5-1 سياسة الشركة
28	II دراسة تحليلية إحصائية
30	1-1 دراسة و تحليل الاستبيان
36	2-1 اختبار الفرضيات الإحصائية
39	3-1 نتائج الدراسة
42	الخاتمة العامة
43	قائمة المراجع
46	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	ثبات الاستبيان	.1
30	المعلومات الشخصية للمعينة الدراسية	.2
32	تحليل عبارات المحور الأول	.3
34	تحليل عبارات المحور الثاني	.4
37	نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر	.5
37	نتائج الانحدار الخطي البسيط للمقارنة المرجعية على أداء المؤسسة	.6

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	رقم الشكل
09	خطوات المقارنة المرجعية	.1
11	مثلث الكفاءة	.2

المقدمة العامة

• توطئة:

يتصف عالم الأعمال اليوم بتمايز مؤسساته بين ضعيف و قوي، كبير، متوسط أو صغير، و لكن لا يبقى القوي قويا أو الضعيف ضعيفا، و لهذا تجتهد المؤسسات القوية على الحفاظ على مكانتها و ذلك بالبحث عن المزيد من عوامل القوة، بينما تتجه المؤسسات الضعيفة نحو تحسين أدائها و عملياتها للحصول على بعض المزايا من اجل الاستمرارية في صناعتها عبر التعلم أو جبر الفجوات لديها، حيث أن المتغيرات المستمرة التي تميز بيئة العمل كفيلة بإخراج أي مؤسسة في حال عدم مواكبتها سواء كانت كبيرة أو صغيرة. و لأجل تفادي ذلك سعت كثير من هذه المؤسسات لإتباع أدوات و أساليب إدارية حديثة، و لعل من احدث هذه الأساليب ما يسمى بالمقارنة المرجعية و التي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المؤسسات و قيادتها نحو الأهداف المرجوة و سد الفجوات الحاصلة.

ولقد وجدت المنظمات أن قدرتها على الاستمرار و البقاء مرهون بقدرتها على التعلم و التحول في استراتيجياتها و سياساتها، بما ينعكس إيجابا على أداءها. الأمر الذي دفعها للبحث عن وسائل و طرق جديدة في تحسين أداءها و توسيع معارفها و هو ما وجدته في المقارنة المرجعية، كفلسفة و أسلوب حديث في التعلم من الآخرين باتجاه التحسين المستمر للأداء. فالمقارنة المرجعية هي الأداة القوية في مساندة المنظمات العامة و المحلية على تنظيم قدراتها لتطوير العمليات الداخلية، لكي تكون في القمة و حائزة على رضا الموظف و ذات كفاءة عالية .

• الإشكالية:

و على ضوء ما سبق يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسة:

• ما مدى فعالية المقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة؟

و من هذه الإشكالية يمكن صياغة أسئلة فرعية:

- ما المقصود بالمقارنة المرجعية و أداء المؤسسة؟

- فيما تتمثل أهمية المقارنة المرجعية في إدارة المؤسسة؟

- ما هي المراحل الأساسية التي تمر عليها المقارنة المرجعية؟

• فرضية الدراسة:

بناء على الأسئلة المطروحة أعلاه تقوم الدراسة على اختبار صحة الفرضية.

- تعتبر أداة المقارنة المرجعية فعالة في تحسين أداء المؤسسة.

• أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك عدة أسباب و مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع و التي يمكن إيجازها

كالآتي:

- الرغبة الشخصية إلى التطرق لموضوع حديث و معاصر.

- نقص البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع المقارنة المرجعية في

المؤسسة الاقتصادية.

- الدور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في رفع المؤسسة.

- المساهمة في الإضافة شيء جديد للمعرفة و إثراء المكتبات بمراجع

جديدة.

• أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على أسلوب المقارنة المرجعية باعتباره مفهوم جديد نسبيا.

-التأكيد على أهمية استخدام تقنية المقارنة المرجعية في المؤسسة الاقتصادية .

-مساعدة المؤسسات الاقتصادية على التعرف على الأساليب الحديثة و الاستفادة منها.

-محاولة اطلاع على كيفية تطبيق أداة المقارنة المرجعية لتقييم أداء المؤسسة.

• **المنهج المستخدم:**

إن المنهج الذي يلاءم الإشكالية المطروحة هو المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة و المتمثلة في المقارنة المرجعية و أداء المؤسسات الاقتصادية وصفا دقيقا، و تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين، بالإضافة إلى تحليل أهم مؤشرات أداء المؤسسة و يدخل ذلك في إطار تشخيص الواقع و إبراز استخدام المقارنة المرجعية في هذا المجال.

• **صعوبات الدراسة:**

من بين الصعوبات التي اعترضت الدراسة عدم الحصول على المعلومات الكافية من مصنع الاسمنت نظرا لتزامن الدراسة مع الوباء كورونا و تواجد نسبة قليلة من العمال بالإضافة إلى عدم الإتقان الجيد لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

• الدراسات السابقة:

1. دراسة أسماء غربي 2012، "المقارنة المرجعية كأداة لتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة **cabam** بعين مليلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، اهتمت الباحثة في هذه الدراسة بكيفية تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في بيئة أعمالها التي تتميز بالمنافسة الشديدة، و ذلك عبر قيامها بإجراء دراسة تطبيقية على مؤسسة الغرف الصحراوية **cabam** بمدينة عين مليلة، و حاولت من خلالها أن تبين كيف يمكن لهذه المؤسسة أن تحقق القدرة على التنافس محليا و دوليا، و توصلت إلى استنتاج انه حتى تتمكن المؤسسة من التنافس مع أفضل المؤسسات عالميا في مجال الصناعة عليها إضافة منتج جديد إلى منتجاتها.
2. صالح بلاسكة و نور الدين مزياي 2013 بعنوان : "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات"، و الموضوع عبارة من بحث منشور تطرق من خلاله الباحثان إلى الإطار النظري المقارنة المرجعية مع دراسة مقارنة بين شركة جزائرية و أخرى سعودية رائدة في مجال نشاطها، و رغم ما ميز هذه الدراسة إلا أنها أهملت إشكالية عدم تشابه خصائص كل شركة و كذا مناخ الأعمال في كل بلد مما اضعف النتائج المتوصل إليها، الأمر الذي انعكس سلبا على قوة الاقتراحات المقدمة للشركة الجزائرية.
3. دراسة 2012 , **Putkiranta** بعنوان : "المقارنة المرجعية : دراسة ممتدة"، هدفت هذه الدراسة في التصنيع في فنلندا، و قد كانت فرضيات الدراسة حول تغير أداة القياس عبر الزمن إضافة إلى تأثير أداة القياس على الأداء التشغيلي و التنافسي، و نفذت الدراسة من خلال إجراء مقابلات ممتدة عبر عدة سنوات مع مجموعة 23 شركة في عام 1993 و 2004 و 2010 ، و قد تم استخدام استبيان القياس لهذا

الغرض و تم التركيز على أفضل الممارسات المستخدمة في الشركات و مستوى أدائها التشغيلي، و تبين خلال النتائج أن استخدام أداة القياس قد تغير مع مرور الوقت على مدى السنوات ال 15 الماضية فقد نمت استخدام القياس بشكل ملحوظ بين عام 1993 و 2004 و عام 2010 حيث كان القياس التنافسي اقل اهتمام بحيث كان الاتجاه نحو قياس مستويات القسم أو المجموعة أو التخلي عن هذه الأداة تقريبا كأداة للتنمية و أسباب ذلك لم تكن واضحة ولكن البيانات أظهرت انه لا يوجد علاقة واضحة بين استخدام القياس و النتائج التشغيلية.

و نظرا لصغر حجم العينة فقد أوصت الدراسة بان هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث في هذا المجال ، و علاوة ذلك ، قد يكون هناك أيضا العديد من الأسباب الأخرى التي تؤثر على أداء الشركات، كذلك فانه من الخطر الادعاء بان استخدام أفضل الممارسات هو السبب الوحيد لتحسين الأداء و إن بعض الممارسات المفضلة قد لا تكون مناسبة لجميع مستويات العملية و التالي فإنها تحتاج إلى عناية عند تطبيقها و استخدامها.

4. دراسة قدور نبيلة 2015، "المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجمع صيدال و مؤسسة حكمة للأدوية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم التجارية، حيث قامت الباحثة بمقارنة أداء المؤسستين محل الدراسة، و ذلك لمدة ثلاث سنوات متتالية ابتداء من 2011 إلى 2013 ، و قد توصلت إلى إثبات أهمية أسلوب المقارنة المرجعية في الكشف عن نقاط الضعف في أداء المؤسسة صيدال و محاولة تصحيحها.

5. دراسة للباحثة سامي أميرة بعنوان "دورها في تدعيم تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اسمنت بتيسة"، و هي دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص إدارة و تسيير المؤسسات، جامعة العربي التبسي 2011. التي تناولت موضوع أهمية المقارنة المرجعية و دورها في تدعيم تنافسية المؤسسة و بالتالي يمكن اعتبارها قريبة لموضوع دراستنا، و قد بينت هذه الدراسة أن أسلوب المقارنة المرجعية بالرغم من تطبيقه في المؤسسة و تحقيقه لبعض الأهداف و الانجازات على مستوى قطاع صناعة الاسمنت في الجزائر، إلا لأنه لم يلقى اهتمام كبير.

• هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين رئيسيين محاولة منا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية و الوصول إلى أهداف هذا البحث، حيث تطرقنا إلى جانبين جانب نظري و جانب تطبيقي .

الفصل الأول (الجانب النظري) : يشمل مبحثين المبحث الأول عن المقارنة المرجعية تطرقنا إلى نشأة و المفهوم في المطلب الأول وأهمية في المطلب الثاني أنواع المقارنة في المبحث الثالث أما المطلب الرابع ركزنا على مراحل المقارنة و بالنسبة للمبحث الثاني كان تحت عنوان أداء المؤسسة شمل أربع مطالب : المفهوم و العوامل المؤثرة في الأداء، أنواع الأداء، بطاقة التوازن ثم أبعاد الأداء.

الفصل الثاني (الجانب التطبيقي): الذي تمثل في الدراسة التطبيقية على مستوى شركة الاسمنت ببني صاف حيث تطرقنا في الأول للنظرة العامة للشركة ثم خصصنا للإجراءات المنهجية للدراسة و اختبار للفرضيات و تحليل النتائج و عرضها.

الأول الفصل

تمهيد

تعد الإدارة المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات، حيث تساعدها في تحقيق رغباتها في الاستمرار و تحقيق اعلي العوائد الممكنة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية المتلاحقة من خلال البحث عن أساليب إدارية حديثة و معاصرة تقوم على أسس رشيدة تساعد على الارتقاء بأدائها ، و من أساليب الحديثة و المعاصرة في الإدارة أسلوب المقارنة المرجعية و التي يطلق عليها أيضا القياس المقارن أو القياس المرجعي.

و يشمل الأداء الإداري قياس أداء كل وحدة إدارية بمجموعة من المقاييس التي تبرهن على كفاءتها في إطار القرب أو البعد عن المؤسسات الأخرى المنافسة وهو ما يعد أساس الذي تقوم عليه المقارنة المرجعية ،حيث تعتمد على مقارنة الأداء ،و البحث عن ثغرات الأداء و التغيير في طريقة العمل باعتبارها مقوماتها الأساسية .

1. ماهية المقارنة المرجعية

1 1 نشأة و مفهوم المقارنة المرجعية :

تاريخيا: تعود أول إشارة للمقارنة المرجعية إلى القرن الرابع قبل الميلاد من خلال كلمات (SUN TZU) مؤلف كتاب فن الحرب عندما قال حين تعرف عدوك لا تعرف نفسك فان انتصارك سيكون محسوما .¹

و يعود أصل كلمة المقارنة المرجعية *Bnechmarking* إلى علم المساحة ، إذ اشتقت من عبارة علامة الصفة (*Bench mark*) والتي تمثل نقطة مرجعية (*Référence point*).

المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود إلى عام 1810 عندما قام صناعي الانجليزي

¹ اليانا حمصي ،تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية واثر ذلك على جودة خدمات المصرفية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة، 2016، ص27

(Francis Lowell) بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحينة البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال .

ولقد جاء بعد (Lowell) الصناعي (Henry Ford) في عام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو .

ففي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان أول من طبق هذا المفهوم عندما بدأت الشركة اليابانية في زيارة العديد من الشركات الغربية بداية الخمسينات ، و استطاعوا استيعاب ما نقلوه عن الغرب من خلال الحصول على حق المعرفة مع مراعاة الاختيار الأنسب لظروفهم².

انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية ،حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة للمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية و كأسلوب علمي ،يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم وتحسين أداء المنظمات وذلك في العام 1979.

و قد ظهر مصطلح المقارنة المرجعية *Benchmark* بوصفه استجابة لمتغيرات عديدة في بيئات الأعمال المعاصرة لعل من أبرزها ارتفاع حدة المنافسة و تزايد رغبة المنظمات الى إظهار قدرتها في التكيف مع البيئة و الاستجابة لمتغيراتها كشرط أساسي لاستمرار النمو و التطور ،بالإضافة إلى تحقيق مستويات عديدة من الأداء.³

1-2 مفهوم المقارنة المرجعية :

² المرجع نفسه ، ص 28

³ عبد الحكيم زكريا البطة ، "مدى إدراك الإدارة العليا للأسلوب المقارنة المرجعية واثر ذلك التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة" ،ماجستير في إدارة الأعمال ، 2015 ص 18.

يوجد اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فيسميه بعضهم أداة ويدعوه آخرون أسلوب و فريق ثالث اعتبره طريقة ،وفريق رابع يرى المقارنة المرجعية أنها عملية وعلى الرغم من هذه الفروقات اللفظية إلا إن هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود و الفائدة المتحققة من التطبيق .

فقد عرفها كل من (kreither&Kinicki) بان المقارنة المرجعية هي العملية التي يتم بواسطتها مقارنة أداء المنظمة مع تلك المنظمة المنافسة الأخرى ذات الأداء المتميز . أما (krajewski) فيعرف المقارنة المرجعية بأنها عملية قياس مستمر لأداء المنتج أو الخدمة و تطبيقها مثلما في الوحدات الاقتصادية المنافسة أو الوحدات الاقتصادية الرائدة في القطاع .

ويصف (noori) المقارنة المرجعية بأنها المعيار أو النقطة التي يتم الرجوع إليها عند قياس أي شيء أو إجراء الحكم عليه .⁴

_ كما عرفت بأنها عملية دراسة و تكييف أفضل تطبيقات في المنظمات الأخرى من اجل تحسين أداء الوحدة وتكوين معيار يتم الرجوع إليه عند الحكم على الأداء (Kapla& Others) . وتعرف بأنها عملية المقارنة المستمرة بين أداء المنظمة و ما تحققة على مستوى إنتاج و تقديم الخدمات و تنفيذ الأنشطة بالنظر إلى مستوى أداء المنظمة الرائدة (Horngren& Others).⁵

⁴وليد عباس جبر الدعمي ، 'دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي الكلفة' ،مجلة العدد سادس عشر ،كلية الإدارة و الاقتصاد، ص147.

⁵ يوسف دولاب، حميد علي صالح"دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء و تحسين مستمر " مجلة المثلى للعلوم الرادارية و الاقتصادية،العدد 2 مجلد 6، 2016. الموقع : www.muthgaes.net .

ونستخلص على ضوء ما يرى الباحثين لن المقارنة المرجعية بأنها الأداة الإدارية المعاصرة يستعان بها في تحليل الممارسات كبرامج تحفيز و برامج تدريب الخ لتحديد فعالية المعايير من خلال مقارنة ذلك الأداء بين أقسام المنظمة أو مع المنظمات المماثلة .

2- أهمية المقارنة المرجعية :⁶

عند التحدث عن مفهوم جديد من مفاهيم الإدارة الحديثة مثل المقارنة المرجعية الذي تزامن الكتاب و الباحثين في دراسته و فهمه، وزيادة تطبيق المؤسسات العالمية و المحلية له، فإنه لا بد من وجود أهمية بالغة لهذا المفهوم و التي تستدعي و تبرر هذا الإقبال عليه و هنا نذكر أهمية المقارنة المرجعية على شكل بنود استنادا إلى الدراسة الدقن 2015 هي كالتالي :

- ❖ ترشيد النفقات المتزايدة، حيث يتم من خلال تطبيق المقارنة المرجعية تخفيض تكاليف الخدمات التي تكون مرتفعة، فتلجا وحدات الإدارة المحلية إلى البحث عن وحدات أخرى تقوم بتقديم نفس الخدمات بتكلفة اقل .
- ❖ إتاحة فرص التعلم المستمر لجميع الوحدات ونقل الخبرات و المعارف من الوحدات الأخرى؛ بهدف تغيير نظم و أساليب العمل التقليدية و أحداث تغيير في الثقافة التنظيمية .

- ❖ إتاحة الفرصة لوحدات الإدارة للتوجه نحو النماذج الأفضل للأداء و الجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضاء نتلقى الخدمات ، وينعكس ذلك التوجه على العاملين في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات و الإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي

⁶ عماد الدين عادل ابو هاني، "اثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعية بغزة" ماجستير إدارة الأعمال 2018 ص9 .

يواجهها في العمل. وبصفة عامة يتيح هذا المدخل التزام العاملين بتطبيق برامج و استراتيجيات الجودة .

❖ توفير فرص التعاون بين وحدات الإدارة المحلية داخل الدولة الواحدة أو بين الدول و تشجيع المنافسة فيما بينها على تحسين الأداء و إدخال آليات السوق ضمن استراتيجيات العمل .

❖ تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل : أين نحن الآن؟ و أين نريد أن نكون؟ و كيف نصل إلي حيث نريد؟ و كيف نبقي حيث نريد؟ وعند اكتشاف وجود فجوة في الأداء ، فإن المستويات المرغوب فيها تتم مراجعتها. و بالتالي،فإن جهودا تبذل لمحاولة سد هذه الفجوة، و ذلك بتطبيق ممارسات جديدة أو وسائل و طرق جديدة .

❖ تغيير ثقافة الإدارة ؛ بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل و تحسين الأداء ، و العمل على تحقيق أهداف الممارسة الأفضل في تقديم الخدمات.

3- أنواع المقارنة المرجعية:

تتكون المقارنة المرجعية من الأنواع الأساسية الآتية:

3-1 المقارنة المرجعية الداخلية : هي المقارنة المرجعية الداخلية التي تمت بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعميم ، أو الاسوا للتحسين ،وتتمتاز بسرعة و يسر الحصول على معلومات وافية ،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 مرجعية خارجية ،في حين تقارن عمليات أو وظائف منظمة معينة مع عمليات أو وظائف منظمات أخرى تمارس النشاط أو نشاطا آخر في المقارنة المرجعية الخارجية.⁷

3-2 المقارنة المرجعية الخارجية: هو الذي يتم داخل المنظمات و بعضها

البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة معها في النشاط .
و قد تقتصر المقارنة المرجعية على احد أنشطة أو خدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى ، و قد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة عندما لا تتوفر المنظمات المتميزة في مجال من مجالات العمل داخل الدولة.⁸

3-3 المقارنة المرجعية التنافسية : و تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع

الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات ، الخدمات ، التكنولوجيا ، الأفراد ، الجودة ، التسعير و بقية المجالات التي تنعكس على الأداء.⁹

3-4 المقارنة المرجعية الإستراتيجية: وتهدف إلى تحسين أداء المنظمة عموما من

خلال دراسة الاستراتيجيات و المداخل على المدى الطويل لتحقيق النجاح و يشمل هذا النوع فحص القدرات الجوهرية لتطوير المنتجات / الخدمات و اختيار الاستراتيجيات التي تقود إلى الميزة التنافسية أي النظر إلى الأفضل للتنافس.¹⁰

⁷ مبارك مطلق المطيري،"مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية و أثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية،ماجستير في إدارة أعمال، 2011 .

⁸ أحمد السنوسي بشير ، محاضرة بعنوان "القياس المقارن المجموعة الثانية" ، تخصص علوم إدارية و مالية قسم محاسبة 2010 ص 6.

⁹ وليد عباس جبر الدعي ،" دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي" ، مرجع سبق ذكره ص 147.

¹⁰ يوسف دولا ب يوسف، حميد علي صالح،"دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء و تحسين المستمر" ، مرجع سبق ذكره ص 27.

4 - مراحل إعداد المقارنة المرجعية :

تعرض موضوع خطوات أو مراحل المقارنة المرجعية إلى العديد من الاجتهادات التي تتباين من حيث المفردات المستخدمة فيها و لكنها لا تختلف من حيث الجوهر ، إذ يشير (Heizer) إلى أن مراحل الأولى للمقارنة المرجعية تتمثل فيما يلي:

✓ حدد ما يجب المقارنة به

✓ تشكيل فرق المقارنة

✓ تحديد الشركة سيتم المقارنة معها

✓ جمع و تحليل بيانات المتعلقة بالمقارنة

✓ اتخاذ الإجراءات للحاق بالمقارن المرجعي و التفوق عليه

وبدى كل من (Krajewsk&Ritzman) أن هناك أربع خطوات أساسية في برنامج المقارن و هي :

✓ التخطيط : وتضم تحديد العمليات الخاصة بالمقارنة ، وتحديد الشركات مع تحديد المقاييس لأداء العمليات الأغراض التحليل ، و أخيرا جمع البيانات اللازمة للمقارنة.

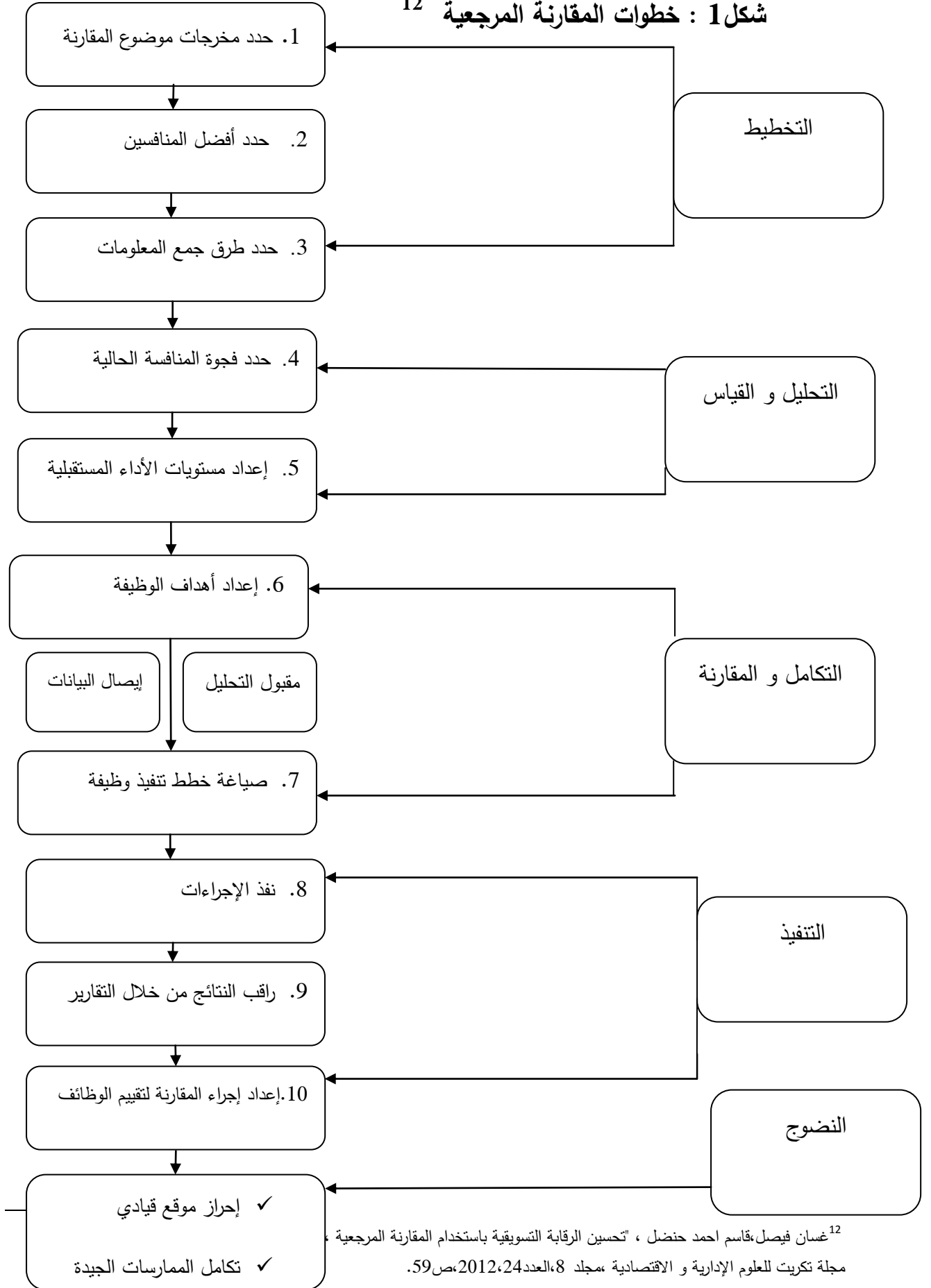
✓ التحليل : وتضم تحديد الفجوة بين الأداء الحالي للشركة الراغبة في التحسين و الشريك المقارن مع تحديد الأساليب المهمة للفجوة بين كلا الأدائيين.

✓ التكامل: في هذه الخطوة توضع الأهداف في إطار دعم المدراء المسؤولين من توفير الموارد المختلفة .

✓ الفعل (الإجراء): يتم تطوير فرق العمل المتعددة الاختصاصات ،مع تطوير خطوات إجرائية و يتعين الفرق بغية تنفيذ تلك الخطط مع مراقبة تقدم و فحص تمهيدا لإعادة إجراء برنامج المقارنة المرجعية مرة أخرى.¹¹

¹¹دكتور خالد محمد بني حمدان،"دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد الخامس و العشرون .2010

شكل 1 : خطوات المقارنة المرجعية¹²



¹² غسان فيصل، قاسم احمد حنضل ، "تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية" ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، مجلد 8، العدد 24، 2012، ص 59.

II. ماهية أداء المؤسسة

يعد الأداء من الموضوعات التي تحتل أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات، حيث حظي عبر الزمن باهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة ، و ذلك لان الأداء يقيس ما هو محقق فعلا مع المخطط له سابقا لكي يكون للإدارة معرفة الانحرافات عن الخطة الموضوعة.

1 ± مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا و استعمالا في حقل الاقتصاد و إدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين خاصة في علم الاقتصاد، و إذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريفه، و يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و المهتمين في هذا المجال، و اختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف لهذا المصطلح . ويرجع الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء من الكلمة الانجليزية (Performer) و التي تعني تأدية العمل، و من اجل إيراد هذا المفهوم بشكل واضح لابد من التعرف على الأسس النظرية لمفهوم الأداء .

1-تعريف الأداء:

هناك عدة تعاريف نذكر منها :

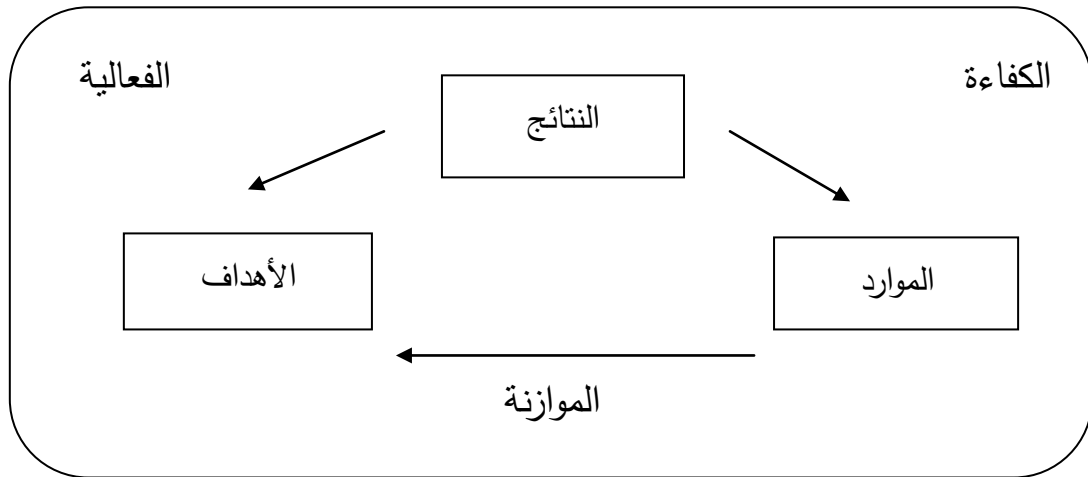
لقد عرفه كل من (Miller) et (Bromily) بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعله قادرا على تحقيق أهدافه".¹³

¹³الحسين عداي الفلاح حسين، "الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص231.

فحسب (Khenkhen) "من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على تأدية عمل و انجاز نشاط أو تنفيذ بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".¹⁴ وحسب بترسون و آخرون (Peterson) الأداء المؤسسي "بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة و إنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميها".¹⁵ "يمكن تعريف الأداء في العموم على انه ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز و الذي يتصف بالشمولية و الاستمرار ".¹⁶

بينما يرى (Bartoli) بأنه يمكن تصريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين عناصر.. نتائج، موارد أهداف و الإبعاد، الكفاءة ، الفعالية و الموازنة الملائمة . ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2) : مثلث الكفاءة



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير والأداء في

المؤسسة الاقتصادية" دار المحم ادية العامة، الجزائر، ص 13 .

¹⁴ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، "مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص، 12.
¹⁵ عيادي حمزة، "بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير"، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر 2011/2012 ص 20.

¹⁶ د. الشيخ الداوي " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء " ،مجلة الباحث، العدد 07 /2009/2010، جامعة الجزائر، ص 207.

2-العوامل المؤثرة في الأداء:¹⁷

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، جعل الاتفاق عليها و في تصنيفها أمرا صعبا للغاية، نتيجة للترابط فيما بينها من جهة، ودرجة التأثير في الأداء من جهة أخرى، فهناك من الباحثين من صنفها إلى مجموعة العوامل النفسية والتكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعليم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات و رغبات الأفراد، وهناك من صنف العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء في : التحفيز، المهارات، مستوى العمل، الممارسات.

عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين:

- **عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:** يكون هنا دور المديرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية و التقليل من تأثيراتها السلبية، ويمكن ذكر أهمها في: التحفيز، المهارات، التدريب و التكوين، وهي بمثابة عناصر رئيسة في تمكين العاملين و زيادة دافعيتهم و أداءهم.
- **عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة:** و المتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و عوامل سياسية و قانونية. ويمكن القول إن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية و النوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسبيا، ومنها نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق و الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء و قياسه.

¹⁷ عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة 2015/2014.

1-2 أنواع الأداء:¹⁸

تختلف أنواع الأداء حسب المعيار المعتمد في تقسيمه و تصنيفه من أهمها معيار الشمولية، معيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، والتي تصنف كالتالي:

أ - **حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي و جزئي:

- **الأداء الكلي:** ويتجسد بالانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الأرباح، النمو...الخ.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفردية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد تقييم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التسويق، وظيفة المالية...الخ.

ب - **حسب معيار الطبيعة:** ينقسم الأداء في هذا المعيار من خلال تقييم المؤسسة لأهدافها إلى:

- **الأداء الاقتصادي:** ويتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها الدولة.

- **الأداء الاجتماعي:** يعتبر الأداء في هذا المعيار بلورة لمجموعة من الأهداف بما فيها الأداء الاجتماعي، فالأهداف الاجتماعية التي

¹⁸فاروق محمد، "دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة" مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، 2016/2017، ص65.

ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيود أو أفراد المؤسسة أو أفراد المجتمع الخارجي، و تحقق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى و خاصة الاقتصادية، كما يتولى احد الباحثين الاجتماع مشروط بالاقتصاد وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهداف تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي تواجهها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ت - **حسب المعيار الوظيفي:** تبعا لهذا المعيار يقدم الأداء تبعا للوظائف و الأنشطة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة لتصبح أنواع الأداء يتفرع إلى:

- ✓ أداء الوظيفة المالية أو الأداء المالي.
- ✓ أداء وظيفة التسويق أو الأداء التسويقي.
- ✓ أداء وظيفة الإنتاج.
- ✓ أداء وظيفة الأفراد.

¹⁹ نفس مرجع السابق ص 66.

1-3 بطاقة التوازن:

1- تعريف بطاقة التوازن:

باعتبارها من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء فقد مثلت منذ نشأتها موضوع بحث و اهتمام العديد من المفكرين، وشهدت مجموعة من التطورات و التغييرات إضافة إلى تعدد تعريفاتها .

نشأة بطاقة الأداء المتوازن: لقد أدى التطور الحاصل في عمل منظمات الأعمال وازدياد حدة المنافسة أدى بها إلى تزايد الاهتمام بالأداء الشامل و عدم الاكتفاء باعتماد المقاييس و المؤشرات المالية فقط، حيث تعدى تفكيرها إلى التركيز على جوانب محددة من الأداء تمكنها من الاستمرار و المنافسة و إرضاء العملاء و مختلف أصحاب المصالح يمكنها من تطور مؤشرات واقعية وواضحة في جوانب كان يصعب قياسها فجاءت بطاقة الأداء المتوازن جزء التقاء عدة تيارات في الفكر إداري و المالي حيث نتجت عن تراكم معرفي و خبرات استشارية قادها العديد من الباحثين و المنظرين.²⁰

ففي 1983 كتب (Pabert kaplo) حيث تحدث عن كيفية قياس المؤسسات لأدائها و ركز على عدم وجود المقاييس غير المالية.

وفي 1987 قامت شركة (Anolag devicn) باستخدام أول بطاقة أداء متوازنة لفحص و قياس الأداء و شملت جوانب منها و السرعة في التسليم الجودة، فاعلية تطور المنتجات الجديدة إضافة إلى المقاييس المالية، فشملت بذلك بداية لظهور أنظمة القياس المتوازنة و خاصة بطاقة الأداء المتوازن المبتكر من طرف

²⁰ وهيبية مقدم، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم إستراتيجية المؤسسة" بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج قطاع المحروقات بالدول العربية " يومي 08 و 09 نوفمبر 2010 جامعة حسينية بن بوعلي ، الشلف، الجزائر ص07.

المستشارين (Rabert kaplau) و (Daviduoitau) في 1992 حيث نشر مقالا في مجلة (Harverd busner ruvice) حيث تطرق إلى الحاجة إلى المعرفة اللازمة لمعالجة عجز الأدوات المالية في التقييم و توفير المعلومات اللازمة للمؤسسات و من ثم عملا على تطوير البطاقة مع 12 مؤسسة أمريكية و كندية حيث لاحظا خلال دراستهما رغبة من طرف مديري المؤسسات بالبحث عن أسلوب يوازن بين الاعتماد على المؤشرات المالية و غير المالية لقياس و تقييم الأداء.²¹

مكونات بطاقة الأداء:

تظم بطاقة الأداء ثمانية عناصر تتحقق من خلالها آلية عملها و تتمثل هذه المكونات فيما يلي:²²

1. الرؤية المستقبلية: هي التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة و توضع صورتها المستقبلية.

2. الإستراتيجية: و هي التي تتكون من مجموعة الإجراءات و الأفعال لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.

3. الأبعاد: هي مكون باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفقا لمؤشرات تحليل مهمة و من ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد و هناك أربعة أساسية في بطاقة الأداء المتوازن هي البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم والبعد هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية.

²¹نعيمة يحيوي، خديجة لدرج، "بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات"، دراسة ميدانية، مجمع مدخلات الملتقى الدولي الثاني حول الداء المتميز للمنظمات و الحكومات، المنعقد بجامعة ورقلة اليومي، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص72.

²²وائل محمد صبيح، إدريس طاهر، محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن" دار وائل للنشر، الأردن 2009، ص154، 155.

4.الأهداف: هو غرض الإستراتيجية يبين كيفية تنفيذها و يعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5.المقاييس: تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف و تكون ذات طابع كمي و توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف و يصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فهي عبارة عن تنبؤات عن الأداء المستقبلي .

6.المستهلك: تمثل البيانات و التصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7.ارتباطات السبب و النتيجة: تعبر عن علاقات الأهداف و ارتباط كل منها بالآخر و تكون متشابهة لعبارات (إذا-إذن) حيث تكون واضحة .

8.المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي و تسهل عملية التنفيذ و الانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

أبعاد الأداء: 23

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربع جوانب تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة بداية، كما إن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالأخر بعلاقة سببية. وتتمثل هذه الأبعاد في:

- **البعد المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لان تحقق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي و العوائد المحققة لان بقاء المنظمة و استمراريتها مرهون بمدى العوائد و الأرباح المحققة.

- **بعد العميل أو الزبون:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة و يقيس نجاح المنظمة في هذه القطاعات، لتتحكم في أهداف نموها و تستخدم المنظمات مقاييس مثل: الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضى الزبون وهذا الأخير، ا يرضى الزبون يعتبر مهم جدا، لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم و تحقق معهم أرباحا و عوائد.

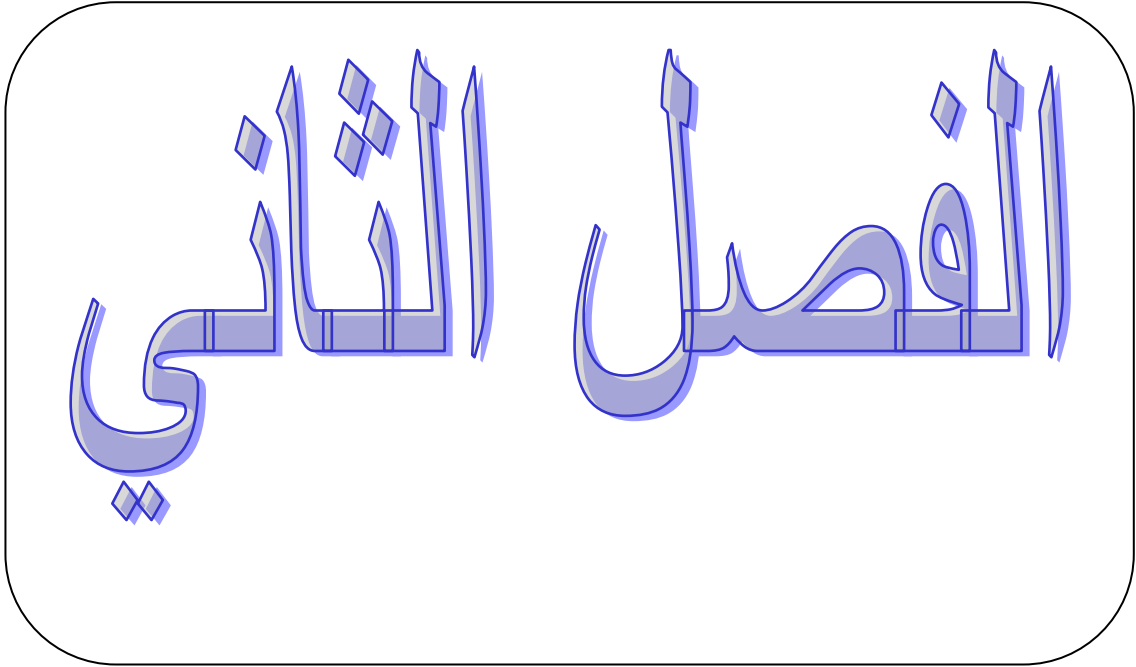
- **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، و الجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، و يركز هذا الجانب على عمليات: الابتكار، التشغيل و التحويل و كذا على الخدمات المقدمة للعميل.

²³فاطمة رشدي سويلم عوض، "تأثير الربط و التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص89.

-بعد النمو و التعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، و التي تخلق قيمة للعملاء و المساهمين، و يركز هذا الجانب على قياس قدرات كل من: العاملين أو الأفراد.

خلاصة الفصل

نستخلص من هذا العرض، أن المقارنة المرجعية كأسلوب تسييري قد اثبت نجاحه في العديد من المؤسسات الاقتصادية التي استخدمته لغرض تحسين الأداء الذي يعد معيار النجاح في ظل الظروف الراهنة، فإذا استطاعت المؤسسة التسيير الجيد للمقارنة المرجعية و هذا بالاستفادة من نتائجها، فهذا يمكنها من تحقيق الأهداف و الوصول بالمؤسسة إلى مستويات عالية من الأداء على مختلف المستويات.



تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية و أداء المؤسسة، وتبيان فعالية المقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة ، نحاول في هذا الفصل المخصص للدراسة التطبيقية الوقوف على مستوى المقارنة المرجعية و كذلك أداء المؤسسة و إظهار مدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين على مستوى شركة الاسمنت ببني صاف، باعتبارها مؤسسة اقتصادية إنتاجية ناشطة ولها سمعة جيدة على مستوى التراب الوطني ولهذا كانت سببا لاختيارنا والتي سيتم من خلالها دراسة مدى تجسيدها للمقارنة المرجعية و فعاليتها في تحسين أداء المؤسسة.

I - تقديم عام للشركة:

1- نشأة مصنع الاسمنت

تعتبر شركة الاسمنت ببني صاف حديثة النشأة , حيث اتخذ قرار إنشائها في شهر ديسمبر 1974 و تم انجاز هذا المشروع من طرف شركة فرنسية (Creusot Loire) (entereprise).

التي كانت معروفة بنشأتها الكبرى. بدأت إنتاجها الفعلي في 14 نوفمبر 1978 بطاقة إنتاجية . تقدر ب 1.000.000 طن تحت لواء الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC مقرها الجزائر العاصمة.

و بعد إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 و التي مست الشركة الوطنية لمواد البناء حيث تفرعت إلى 3 مؤسسات جهوية و تضم 13 وحدة لصناعة الاسمنت و هي موزعة على النحو التالي:

مؤسسة الاسمنت و مشتقاتها للشرق ERCE

مؤسسة الاسمنت و مشتقاتها للوسط ERCC

مؤسسة الاسمنت و مشتقاتها للغرب ERCO

شركة الاسمنت ببني صاف ولاية عين تموشنت (SCIBS) شركة و شركة الاسمنت ببني صاف (SCIBS) هي شركة مساهمة SPA يقدر رأس مالها ب 1.800.000.000 دج ولها قدرة كهربائية تبلغ 60 كيلو فولط و يقدر إنتاجها السنوي ب 1.0000.000 طن من مادة الاسمنت رقم التجاري ب. B098842033 البريد

الالكتروني scibs@scibs-dz.com

في عام 1997 بمقتضى قرار المجلس العام للشركة O.C.R.E تم إجراء تعديل بحيث تحولت إلى شركة ذات أسهم بنسبة 10 % من اسم الشركة تحصلت بموجبها على رأس المال اجتماعي إلى حوالي 1.8 مليون مقسم إلى 18000 سهم مرقمة من 1 إلى 1800 بقيمة 100.000 دينار للسهم ولها قدرة كهربائية تبلغ 60 كيلو فولط ويقدر إنتاجها السنوي بـ 1.000.00 طن من مادة الاسمنت.²⁴

الاسم: شركة الاسمنت بني صاف (s.b.i.c.s)

النشاط: إنتاج و بيع الاسمنت

العنوان BP22 :بني صاف , والية عين تموشنت

الهاتف: 149546340

الفاكس: 143549344

Spa, Société des Ciment de Béni Saf

²⁴زمعاش ايمن، "التحالفات الإستراتيجية و أثرها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" دراسة شركة الاسمنت ببني صاف.

2- طبيعة الشركة

تعتبر شركة بني صاف SCIBS ذات طابع عمودي اقتصادي ، و هي فرع من فروع مجمع الجهوي الننتاج الاسمنت الغرب ERCO المتواجد على مستوى والية وهران و التابع لشركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت SGP . GICA الواقعة في الجزائر العاصمة .توجهت الشركة نحو الشراكة الأجنبية مع الشرك السعودي مجمع الفرعون الاستثمار حيث تقدر نسبة مساهمته بموجب الاتفاقية المبرمة بين الشركاء ب 35 بالمئة مقابل 65 بالمئة للمجمع الجهوي ERCO .

3- مقومات الشركة:

رأس مالها: 1.800.000.000 دج.

إنتاج السنوي يقدر ب: 1138.178 طن من مادة الاسمنت.

بلغ عدد عمالها: 416 عامل.

القوة الكهربائية: 60 كيلو فولط

4- أهداف الشركة و مهامها:

✓ استغلال كل الطاقة الإنتاجية 100.000 طن سنويا.

✓ تطوير و ترقية إنتاج الاسمنت.

✓ تحقيق عوائد إنتاج الاسمنت.

✓ إدخال تكنولوجيا جديدة و تقنيات صناعية و إدارية.

✓ تحسين الإنتاج و تطويره كما و نوعا.

- ✓ ضمان جودة الإنتاج و تطويره كما و نوعا.
- ✓ التسيير الأمثل للموارد البشرية و تحقيق الرقابة على جميع القطاعات.
- ✓ محافظة على صحة و امن الموظفين.

مهامها:

- ✓ ضمان الإنتاج وفقا للأهداف الموجودة.
- ✓ التسيير الأمثل للموارد البشرية و تحقيق الرقابة على جميع القطاعات.
- ✓ المحافظة على صحة و امن الموظفين.
- ✓ توفير الجو المناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة.
- ✓ القيام بالمحاسبة العامة للميزانية و العمليات القانونية الإدارية.
- ✓ تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية.

5-السياسة العامة للشركة

1-سياسة التوظيف لشركة

عموما سياسة التوظيف لا تختلف عن نظيرتها من المؤسسات الوطنية، فهناك نوعين من المناصب التي تقوم الشركة بتوفيرها و هذا حسب احتياجها و هنا يتعلق الأمر ب:

عقود غير محددة المدة الخاصة بالوظائف الدائمة و عقود محدودة المدة أي الوظائف الغير الدائمة و التي هي في الغالب الوظائف الموسمية.

تقوم المديرية العامة للشركة بتقديم عروض العمل للوكالة الوطنية للتشغيل ANEM.

-تتمثل مهمة الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM في تنظيم و تطوير سوق العمل في الجزائر و ضمان لجميع طالبي العمل و كل مؤسسات خدمة توظيف فعالة و ذات طابع شخصي.

هذه الأخيرة تقدم للمؤسسة قائمة المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المنصوص عليها في العرض من جهة من جهة أخرى يستفيد طالب العمل من الحصول على كشف الحضور الذي يخول له المشاركة في مسابقة التوظيف التي تقوم بها المؤسسة التي تمر ب 3 مراحل.

1. مرحلة الانتقال الأولى غالبا ما تكون شفوية لتعرف على المترشح و تقييمه مبدئيا.

2. مرحلة المسابقة الكتابية تكون بإجراء اختبار كتابي لتقييم مستوى المترشح.

3. مرحلة الانتقاء النهائي و هو الاختبار النهائي لشخص المناسب.

- عند انتقاء العمال الغير الدائمين خصوصا الموسمين منهم كأعوان التحكم و التنفيذ، لا تقوم المؤسسة بالمسابقة بل تقوم بالتوظيف المباشر و هذا باعتمادها على السيرة الذاتية للعامل فقط و كشف الحضور المقدم من الوكالة الوطنية للتشغيل.

-إن مؤشر العمر عند التوظيف غير مهم في للشركة بل الحضور المقدم من الوكالة الوطنية.

- في السنوات الثلاثة الأخيرة جمد التوظيف في المؤسسة.

2-سياسة التقاعد

كغيرها من المؤسسات الوطنية كل سنة يخرج عدد معين من العمال لتقاعد و سواء بمحور إرادتهم أو ببلوغهم السن القانوني لتقاعد و هنا نستكشف نوعين من التقاعد.

1- التقاعد النسبي

كل عامل له سن 50 سنة فما فوق بالنسبة لذكور ووصل ل 20 سنة من الاشتراك كل عاملة لها سن 45 سنة فما فوق ووصلت ل 15 سنة من الاشتراك تستطيع الخروج لتقاعد.

2- التقاعد القانوني

كل عامل وصل لسن القانوني لتقاعد الذي ينص عليه القانون للعمل 60 سنة بالنسبة لذكور و 55 سنة بالنسبة للإناث، حتى و إن كان عدد سنوات اشتراكهم لا تتجاوز 15 سنة.

3- كتلة الأجور

قدرت نسبة تكاليف المستخدمين ب 13 بالمئة من الرقم الأعمال تدفع على شكل أجور و هذا في سنة 2019

تقدر نسبة الأجور لسنوات الثلاثة أخيرة ب:

في 2018 ب 58170027 دينار جزائري .

في 2019 ب 44276889,77 دينار جزائري.

في مارس 2020 ب 169414842,79 دينار جزائري.

4- مصاريف التكوين

بما إن الشركة توجد في محيط شديد المنافسة، الأمر الذي يستوجب عليها تكوين اطارتها باستمرار تماشيا مع التطور و التحول التقني و التكنولوجي.

فيما يخص مصاريف التكوين فقد خصصت للشركة ما يلي:

20 مليون دينار جزائري لسنة 2018.

13 مليون جزائري لسنة 2019.

14 مليون جزائري لسنة 2020 .

II الدراسة التحليلية الإحصائية:

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث على مجموعة عناصر أهمها: تحديد أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وسوف نتطرق إليها فيما يلي:

1-1 أدوات جمع البيانات

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة و التي استفدنا بها بدرجة كبيرة، باعتباره وسيلة للكشف من آراء العمال و جمع المعلومات بغرض تحليلها، بالإضافة إلي ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء القسم و اعتمدنا على أداة الملاحظة من اجل التأكد من سلوكيات الأفراد أثناء القيام بعملهم و علاقتهم ببعضهم البعض... الخ.

2- مجتمع و عينة الدراسة

- يشمل مجتمع دراستنا على جميع إطارات شركة الاسمنت لبني صاف لسنة 2020.
- تم اختيار العينة القصدية حيث وزعت الاستمارات على كافة إطارات شركة الاسمنت لبني صاف و كان عدد استمارات المسترجعة و الصالحة التي تم إخضاعها للدراسة 48 استمارة أي نسبة 96% من إجمالي إطارات شركة الاسمنت لبني صاف و هذا يعني أن عينة الدراسة مثالية.

3- دراسة تباث الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج SPSS تم إجراء اختبار التباث للعينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 1 : تباث الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة المعامل alpha
المحور الأول: المقارنة المرجعية	13	0.95
المحور الثاني: أداء المؤسسة	08	0.89
جميع محاور الاستبيان	21	0.92

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معامل التباث Alpha de Cronbach لجميع عبارات الاستبيان يساوي 92% و هي نسبة أعلى من 60% و بالتالي فان قيمة المعامل تقترب من الواحد إذن يوجد تباث في قيمة المعامل، كما يمكن حساب معامل الصدق المدروس عن طريق جذر معامل التباث و الذي يساوي 95% أي يقترب من الواحد، مما يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة تباث عالية و مناسبة تقيس ما وضعت لقياسه و بالتالي فإنها تفي بأغراض الدراسة.

• نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين، متغير مستقل يتمثل في المقارنة المرجعية و متغير تابع يتمثل في أداء المؤسسة، و يمكن تمثيل النموذج بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

أداء المؤسسة (y): متغير تابع

المقارنة المرجعية (x) : متغير مستقل

4- تحليل و عرض النتائج الدراسة

يتم تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS و اختبار الفرضية بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات تستفيد منها شركة الاسمنت بني صاف.

✓ دراسة و تحليل الاستبيان

▪ المعلومات الشخصية: و التي مبينة في الجدول التالية:

الجدول رقم(2): المعلومات الشخصية للعينة الدراسية

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية		
60.4	29	ذكر	الجنس	.1
		أنثى		
39.6	19			
100	48	المجموع		
60.4	29	من 25 إلى 35 سنة	السن	.2
		من 36 إلى 45 سنة		
		أكثر من 45 سنة		
31.3	15			
8.3	4			
100	48	المجموع		
77.1	37	اقل من 15 سنة	الخبرة	.3
		من 16 إلى 20 سنة		
		من 21 إلى 25 سنة		
		أكثر من 25 سنة		
12.5	6			
2.1	1			
8.3	4			
100	48	المجموع		

53.3	28	ليسانس	المؤهل العلمي	4,
39.6	19	مهندس دولة		
2.1	1	دراسات عليا		
100	48	المجموع		
81.3	39	إطار	المستوى الوظيفي	.5
18.8	9	إطار سامي		
100	48	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس: نلاحظ من إن الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 60.4% في حين إن نسبة الإناث تمثل 39.6%، و بالتالي فإن الذكور أعلى من الإناث .

بالنسبة للسن: تبين من خلال الجدول أعلى نسبة الأعمار الإطارات هي 60.4% و التي تنحصر من 25 إلى 35 سنة الذي يعني أن معظم الإطارات من فئة الشباب و بالتالي فإن الشركة تعتمد بشكل كبير في تسيير مهامها و شؤونها على فئة الشباب، كل ذلك يرجع إلى سياسة التوظيف و استثمارها في رأس المال.

بالنسبة لسنوات الخبرة: فبلغت أعلى نسبة للإطارات الذين نقل خدمتهم عن 15 سنة بنسبة 77.1% و ذلك راجع لوجود نسبة شباب بنسبة عالية كما ذكرنا سابقا و الذين يحاولون اكتساب خبرة، أما بالنسبة لسنوات الخبرة التي تنحصر ما بين 15 و 20 سنة فنسبتها تتمثل في 8.3% باعتبارهم أنهم يملكون الخبرة الكافية من أجل استفادة باقي العمال منها.

بالنسبة للمؤهل العلمي: أكبر نسبة ترجع لمن يملكون شهادات الليسانس 58.3% أما بالنسبة لمهندس دولة فهي تمثل 39.6% و الدراسات العليا بنسبة 2.1% و ذلك يدل على أن الشركة توظف خريجي الجامعات ذوي المؤهلات العلمية و الكفاءات.

بالنسبة للمستوى الوظيفي: فأعلى نسبة لدى الإطارات العادية و التي تمثل 81.3% أما باقي النسبة فتمثل 18.8% من الإطارات السامية و اغلبها من رؤساء القسم.

عرض و تحليل النتائج محاور الاستبيان:

تظهر الجداول أسفل التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، و درجة الاستجابة للمحاور الثلاث كل على حدى التي تم الوصول إليها من خلال حساب المدى و هو عبارة عن الفرق بين اكبر و اصغر قيمة معطاة لخيارات مقياس الاستمارة، و باعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يحوي خمس درجات تتراوح من 1 إلى 5 فقيمة المدى هي $(4=1-5)$ و التي يتم قسمتها على عدد خلايا المقياس $(4/5 - 0.8)$ ، بحث هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال $(1 - 1.80)$ فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جدا، أما إذا كان محصور في مجال $(1.80 - 2.60)$ فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، بالنسبة للمجال $(2.60 - 3.40)$ درجة الاستجابة تكون متوسطة، بالنسبة للمجال $(3.40 - 4.20)$ درجة الاستجابة تكون مرتفعة و بالنسبة للمجال $(4.20 - 5)$ تكون درجة الاستجابة مرتفعة جدا، و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

المحور الأول:المقارنة المرجعية:

الجدول(3):تحليل عبارات المحور الأول(المقارنة المرجعية)

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة					
									تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار
									%	%	%	%	%
01	6	13	4	23	2	3.04	1.0202	متوسطة					
	12.5	27.1	8.3	47.9	4.2								
02	9	18	5	15	1	2.60	1.180	متوسطة					
	18.5	37.5	10.4	31.3	2.1								
03	4	16	11	14	3	2.92	1.108	متوسطة					
	8.3	33.3	22.9	29.2	6.3								
04	7	14	11	12	4	2.83	1.209	متوسطة					
	14.6	29.9	22.9	25.0	8.3								
05	2	22	7	15	2	2.85	1.052	متوسطة					
	4.2	45.8	14.6	31.3	4.2								
06	1	6	2	32	7	3.79	0.922	مرتفعة					
	2.1	12.5	4.2	66.7	14.6								
07	0	5	4	35	4	3.79	0.743	مرتفعة					
	0	10.4	8.3	72.9	8.3								
08	9	12	12	13	2	2.73	1.180	متوسطة					
	18.8	25.0	25.0	27.1	4.2								
09	2	7	8	27	4	3.50	0.989	مرتفعة					
	4.2	14.6	16.7	56.3	8.3								
10	5	8	17	30	0	3.20	0.971	متوسطة					
	8.3	13.3	28.3	50	0								

مرتفعة	1.020	2.90	0	22	16	16	6	13
			0	36.7	26.7	26.7	10	
متوسطة	1.057	2.63	1	16	10	26	7	14
			1.7	26.7	16.7	43.3	11.7	
مرتفعة	1.061	3.60	8	35	5	9	3	15
			13.3	58.3	8	15	5	
متوسطة	0.639	3.12	مجموع عبارات المحور الأول					

المصدر: من إعداد الطالبة مخرجات SPSS

المتوسط الحسابي العام لمحور المقارنة المرجعية 3.12 و هو يساوي تقريبا المتوسط المعياري الذي يبلغ 3 و بانحراف معياري عام 0.639 و هو اقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات عينة الدراسة و عدم تشتتها، بشكل كبير و الذي يعني أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية عينة الدراسة، وبالتالي درجة استجابة متوسطة حول عبارات المحور الأول المقارنة المرجعية.

المحور الثاني: أداء المؤسسة

الجدول رقم(4): تحليل عبارات المحور الثاني أداء المؤسسة

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة					
									التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
									%	%	%	%	%
محور النمو و التعلم													

مرتفعة	1.194	3.65	11	23	3	8	3	14
			22.9	47.9	6.3	16.7	6.3	
متوسطة	1.280	3.25	7	19	7	9	6	15
			14.6	39.6	14.6	18.8	12.5	
مرتفعة	1.078	3.45	مجموع محور النمو و التعلم					
محور العمليات الداخلية								
متوسطة	1.269	3.08	7	14	8	14	5	16
			14.6	29.2	16.7	29.2	10.5	
متوسطة	1.114	3.31	3	26	6	9	4	17
			6.3	54.2	12.5	18.8	8.3	
متوسطة	1.035	3.195	مجموع عبارات محور العمليات الداخلية					
المحور العملاء								
متوسطة	1.096	2.77	2	13	10	18	5	18
			4.2	27.1	20.8	37.5	10.4	
مرتفعة	1.201	3.56	7	29	1	6	5	19
			14.6	60.4	2.1	12.5	10.4	
متوسطة	0.941	3.165	مجموع عمليات محور العملاء					
المحور المالي								
متوسطة	1.162	3.27	5	22	5	13	3	20
			10.4	45.8	10.4	27.1	6.3	
متوسطة	0.70	3.345	مجموع عبارات المحور الثاني					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمحور الثاني ككل بلغ المتوسط الحسابي عاما قدره 3.345 و بانحراف معياري عام قدره 0.70 مما يعكس تقارب معتبر في إجابات عينة الدراسة حيث كانت درجة الاستجابة متوسطة .

• اختبار الفرضيات الإحصائية

من خلال حجم العينة: 48 يمكن اعتبار أن توزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

الفرضية : لمعرفة فعالية المقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة ببني صاف، تم اختبار الفرضية الأولى من خلال رفض و قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H_0 : لا توجد فعالية ذات دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة ببني صاف عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

H_1 : توجد فعالية ذات دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة ببني صاف عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

Y : المتغير التابع (الأداء)

X_1 : المتغير المستقل (المقارنة المرجعية)

a_0 : الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي 0.

a_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ: الخطأ العشوائي.

الجدول (5): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر

قيمة الارتباط	معامل التحديد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
0.612	0.374	بين المجموعات	9.649	9.649	1	27.49	0.000
		داخل المجموعات	16.146	0.351	46		
		المجموع	25.794		47		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع (أداء المؤسسة) و المتغير المستقل (المقارنة المرجعية) ، تشير إلى قوة R بين المتغيرين و تساوي 61.2%، و هي درجة ارتباط معتبرة ، كما أن قيمة معامل R^2 تشير إلى أن المتغير المستقل (المقارنة المرجعية) يفسر 37.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع.

تشير نتائج تحليل الأحادي إلى أن مستوى الدلالة معنوي عند درجة الحرية المنية في الجدول، بحيث أن مستوى الدلالة Sig 0.000 اقل من مستوى المعنوية 0.05، و عليه نقول انه هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول(6):نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمقارنة المرجعية على أداء المؤسسة

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل beta	قيمة t محسوبة	دلالة sig
أداء المؤسسة	الجزء الثابت	0.438		1.018	0.314
	المقارنة المرجعية	0.709	0.612	5.243	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن النتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين متغير المقارنة المرجعية و متغير أداء المؤسسة، حيث بلغ معامل الانحدار المقارنة المرجعية 0.709 و الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.709 في المتغير التابع، و كانت قيمة t المحسوبة تساوي 5.243 و هي اكبر من قيمة t الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن المقارنة المرجعية متغير مفسر لأداء المؤسسة ، و بالتالي نقول انه توجد فعالية دلالة إحصائية ايجابية للمقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة في شركة الاسمنت بني صاف مما يعني رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة فيما يلي:

توجد فعالية ذات دلالة إحصائية ايجابية للمقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة

على مستوى شركة الاسمنت بني صاف عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

• نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سوف نوردتها فيما يلي:

- يوجد فعالية ذات دلالة إحصائية ايجابية للمقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة بشركة الاسمنت ببني صاف، حيث بلغت درجة فعالية المقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة نسبة 70.9% و هي نسبة مرتفعة، و بالتالي تحسين أداء المؤسسة و تقادي الأخطاء، كما تعمل الشركة على تخزين معارفها على مستوى الأرشيف و المستندات الورقية ، الحواسيب و أنظمة المعلومات بغية الاستفادة منها لأغراض محددة مستقبلا ، كل ذلك يؤدي إلى تعزيز أداء المؤسسة و بالتالي المساهمة في اتخاذ القرارات من خلال تطبيق المقارنة المرجعية و منه تحقيق أهداف الشركة بشكل فعال.

- أهم التوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة الاقتصادية على إيجاد حلول لمشاكلها و السد النقص الحاصل في بعض جوانب الأداء، نبرزها في نقاط:

❖ ضرورة الاستخدام المنتظم للمقارنة المرجعية لمعرفة حالة المؤسسة مما يساهم في سد النقائص الحاصلة.

❖ الاستغلال الجيد و العقلاني للفوائض المالية و المكاسب التي تحققها الشركة.

❖ إدخال التكنولوجيات الحديثة سواء في مجال النتاج أو مجال التسيير لتسهيل

الأعمال اليدوية و الإدارية.

❖ استعمال أنظمة تحفيز فعالة من دون تجاهل الحوافز المعنوية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة أسلوب المقارنة المرجعية على مستوى شركة الاسمنت ببني صاف باعتبارها محل لدراستنا و مدى تجسيدها لعمليات المقارنة المرجعية و دراسة تقييم أداء المؤسسة بالإضافة إلى فعالية المقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة ،حيث تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الأدوات المتمثلة في كل من الملاحظة، المقابلة و الاستبيان الذي استهدف الإطارات فقط، حيث تمثلت عينة الدراسة في 48 إطار و توصلنا إلى انه توجد فعالية ايجابية لكل من المقارنة المرجعية على تحسين أداء المؤسسة إلا انه يجب تعزيز هذا الأسلوب للوصول إلى نتائج أكثر فعالية.



أصبح المؤسسات المعاصرة التي تتطلع للبقاء و الريادة في ظل الاقتصاد تعمل على الحفاظ على مكانتها بالبحث عن أساليب إدارية حديثة من بينها أسلوب المقارنة المرجعية التي اثبت نجاعتها في العديد من المؤسسات الاقتصادية والتي استخدمته لغرض تحسين الأداء و تحديد عناصر القوة و تعزيزها الذي يعد معيار النجاح في ظل الظروف الراهنة.

و من خلال بحثنا تطرقنا لمفهوم المقارنة المرجعية فضلا عن أهميتها، حيث وجدنا أن تطبيق المقارنة المرجعية يساعد على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها التحسن المستمر للعمليات الداخلية للمؤسسة، و إيجاد أفكار و تحسينات جديدة أفضل من تلك التي يمارسها المنافسون، كما و تناولنا أنواع المقارنة و أهم المراحل التي تمر عليها للوصول إلى أفضل نتائج محققة.

وأخيرا و في نهاية الدراسة نرجو أن نكون وفقنا في تغطية الموضوع ولو بجزء يسير يزيل اللبس من موضوع فعالية المقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة ،علما أن الموضوع مازال بحاجة إلى المزيد من الدراسات الخاصة في مجال علوم الاقتصادية.



1. احمد السنوسي بشير، محاضرة بعنوان " القياس المقارن المجموعة الثانية"، تخصص علوم اقتصادية و إدارية و مالية قسم محاسبة 2010.
2. الشيخ الداوي " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء "، مجلة البحث العدد 07، 2010/2009، جامعة الجزائر.
3. اليانا حمصي، "تطبيق المقارنة المرجعية Benchmarking في المصارف السورية على جودة خدمات المصرفية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الجودة 2016.
4. حسين عداي الفلاح حسين، "الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
5. دكتور خالد محمد بني حمدان، " دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخامس و العشرون، 2010.
6. عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014.
7. عبد الحكيم زكريا البطة، "مدى إدراك الإدارة العليا لأسلوب المقارنة المرجعية و اثر ذلك على التفوق التنافسي لدى بنوك العاملة بقطاع غزة"، ماجستير في إدارة الأعمال، 2015.
8. عماد الدين عادل أبو هاني، "اثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين"، في كلية الرباط الجامعة بغزة، ماجستير إدارة الأعمال، 2011.
9. عيادي حمزة، "بطاقة الأداء المتوازن كنظام فعال لمراقبة التسيير"، مذكرة ماستر، كلية دار المحاسبة العامة، الجزائر.

10. فاطمة رشدي سويلم، "تأثير الربط و التكامل بين مقاييس الأداء المتوازن و نظام التكاليف في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية غزة 2007.
11. فاروق محمد، " دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة"، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال، 2016/2017.
12. مبارك مطلق المطيري، "مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية"، في إدارة الأعمال 2010.
13. ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر، "مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحاسبة العامة، الجزائر.
14. نعيمة يحيى، خديجة لدرع " بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم الشامل لأداء المنظمات"، دراسة ميدانية مجمع مدخلات الملتقى الدولي الثاني حول " أداء المتميز للمنظمات و الحكومات المنعقد بجامعة ورقلة اليومي 22"، 23 نوفمبر 2011.
15. وائل محمد صبحي ادرسي طاهر، " أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر، الأردن 2009.
16. وليد عباس جبر جبر الدعيمي، " دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي التكلفة"، مجلة العدد السادس عشر، كلية الإدارة و الاقتصاد.
17. يوسف دولا، حميد على صالح" دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء و تحسين المستمر"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد 2، مجلد 6، 2016. www.muthgus.net





جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان

سلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته،

نتوجه إليكم بالتقدير و الاحترام راجين منكم التعاون معنا لإنجاح هذه الدراسة الاستبائية التي ترمي على التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بالموضوع " فعالية المقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة" و ذلك من اجل إعداد مذكرة الماستر في علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات .

إن وصل هذا العمل إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه يعتمد على مشاركتكم ، و عليه نطلب منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة مع التوخي الصراحة و الأمانة ، و الرجاء عدم ترك أي سؤال بدون إجابة لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

ولعلمكم أن الإجابة على هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا في غرض البحث العلمي فقط.

شاكرين و مقدرين لكم حسن تعاونكم و دعمكم للبحث العلمي وفضلوا بقبول فائق الاحترام.

من إعداد الطالبة : سعيداني إيناس

تحت إشراف أستاذ: اوجامع إبراهيم

الملاحق

البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم لدراسة الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للإطارات ومسيري المؤسسة ، لذا نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب.

1.الجنس: ذكر أنثى

2.السن: اقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

3.سنوات الخبرة: اقل من 15 سنة من 15 إلى 20 سنة من 21 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

4.المؤهل العلمي: ليسانس مهندس دولة دراسات عليا

5. المستوى الوظيفي: إطار إطار سامي

المحور الأول: المقارنة المرجعية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					01 يخطط المدراء بشكل سليم لإجراء عمليات المقارنة المرجعية.
					02 يوجد عند المدراء القدرة واضحة في تخطيط العمليات المؤسسات بشكل يضمن لها التنافس مع المؤسسات الأخرى.
					03 يمتلك المدراء مهارات واضحة في إقرار خطوات المقارنة المرجعية.
					04 يراجع المدراء مخططاتهم و طرق عملهم باستمرار و ذلك لإنجاح عمليات المقارنة.

الملاحق

					05	يتابع المدراء بكل اهتمام العمليات التي تجري في المؤسسات الأخرى لإجراء عمليات التحسين.
					06	يقوم المدراء بطلب الاستشارة من الخبراء لإجراء التحليل المطلوب في عمليات المؤسسة.
					07	يتم متابعة تحسين عمليات المقارنة المرجعية من قبل المدراء باستمرار و بما يحقق الجودة في العمل.
					08	يقوم المدراء بتبني خطة واضحة لإجراء التغيير المطلوب في المؤسسة.
					09	يقوم المدراء عند وجود عقبات تعترض الخطة بإجراء تغيير واضح في خطوات هذه الخطة.
					10	يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسات الأخرى لمعرفة العمليات الأفضل لإجراء عملية المقارنة.
					11	يتم اخذ الخطوات و الإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير بعين الاعتبار عند التنفيذ.
					12	يختار المدراء أفضل الطرق التي تتلاءم مع بيئة عمل المؤسسة .
					13	يترجم المدراء بشكل ممنهج خطوات إجراء عمليات المقارنة السليمة .

المحور الثاني: أداء المؤسسة						
محور النمو و التعلم						
					14	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي .
					15	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات لتبادل المعلومات.
محور العمليات الداخلية						
					16	تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية العاملين و زيادة كفاءتها الإنتاجية.
					17	تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها.
محور العملاء						
					18	لدى المؤسسة صورة و سمعة مقبولة .
					19	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها و دراستها لتحقيق لرضاهم.
المحور المالي						
					20	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا.