



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلعاج بوشعيب لولاية عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الماستر LMD

بعنوان:

مقارنة مرجعية في تحسين أداء المؤسسة

إشراف الأستاذ:

أوجامع إبراهيم

من إعداد الطالبتين:

بوعلام بشرى

شقراني براهيم اسامة

رئيسا	جامعة بلعاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ تعليم العالي	
مشرفا	جامعة بلعاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر أ.	أ. أوجامع إبراهيم
ممتحنا	جامعة بلعاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ تعليم العالي	أ. بن حدو

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

إلى من رحلوا عن الدنيا ولكن أرواحهم لا تغيب:

إلى أمي الحنونة، يا من كنتِ نبع الحنان ومصدر الطمأنينة، يا من علمتني كيف أواجه الحياة بصبر وإيمان، رحمك الله رحمة واسعة وجعل مثواك الجنة، وأسأل الله أن يغفر ذنبك ويجعل قبرك روضة من رياض الجنة. لم أنس دعواتك التي كانت تُحيطني كالستار، وابتسامتك التي كانت تزرع في قلبي الأمل.

وإلى أبي الحبيب، رحمك الله وجزاك عني خير الجزاء. أسأل الله أن يُظلك برحمته الواسعة ويغفر لك ما تقدم وما تأخر.

إلى زوجي العزيز الكريم، شريك الحياة وسندي الذي تحمل الكثير من أجلي، فلك مني كل الحب والتقدير.

إلى ابني الغالي غيث، الذي أثار حياتي بابتسامته وكان نوري رغم التعب.

إلى أخواتي العزيزات: هدى، زهير، كوثر، هيفاء.

لكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد عرفاناً ومحبةً.

2025



شكر وتقدير

الحمد لله سبحانه وتعالى على توفيقه وعونه لي في إتمام هذه
المذكرة، وبعد:

أتوجه بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان والعرفان
لمشرفي الأستاذ أوجامع إبراهيم على تكريمه بقبول الإشراف
على هذه المذكرة، وعلى ما بذله من جهد عظيم ووقت ثمين في
التوجيه، وتقديم النصائح والاقتراحات القيمة من أجل إثراء هذا
العمل وإخراجه إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة
المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما
قدموه من نصائح وتوجيهات من أجل إثراء هذه المذكرة.
وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل،
وشجعتني ودعمني.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الإهداء.....	أ
شكر وتقدير.....	ب
قائمة المحتويات.....	ت
قائمة الأشكال.....	ج
قائمة الجداول.....	ح
المقدمة العامة.....	
الإطار العام للدراسة:.....	2
إشكالية البحث:.....	2
فرضيات الدراسة:.....	2
أسباب إختيار الموضوع:.....	3
أهداف وأهمية البحث:.....	
الفصل الأول: الايطار المفاهيمي للدراسة.....	
المبحث الأول: المقارنة المرجعية.....	4
المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم المقارنة المرجعية.....	4
المطلب الثاني: أهداف وأهمية المقارنة المرجعية في المنظمات الحديثة.....	7
المطلب الثالث: أنواع المقارنة المرجعية:.....	8
المطلب الرابع: مراحل وخطوات تطبيق عملية المقارنة المرجعية.....	14
المبحث الثاني: مدخل حول الأداء المؤسسي.....	14
المطلب الأول: تعريف الأداء المؤسسي وأبعاده.....	14
المطلب الثاني: محددات ومعايير قياس الأداء في المؤسسات العمومية.....	15
المطلب الثالث: دور المقارنة المرجعية في تحسين مستويات الأداء.....	17
خلاصة الفصل الأول.....	
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....	20

قائمة المحتويات

20.....	دراسة (Deros et al. (2000)	1.
20.....	دراسة (Zairi&Mashari (2005)	2.
20.....	دراسة (Adebanjo et al. (2010)	3.
21.....	دراسة (Magutu et al. (2011)	4.
21.....	دراسة المطيري (2011)	5.
21.....	دراسة عبد وحنظل (2012)	6.
21.....	التعقيب على الدراسات السابقة	
.....	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
	المبحث الأول : الطريق والأدوات (الإطار المنهجي)	
	المطلب الأول : عرض المؤسسة محل الدراسة	
	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينة البحث	
	المطلب الثالث: أداة الدراسة (الإستبيان) واختبارات الصدق والتبث (cronbach`s	
	Alpha).....26	
	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....	
	المطلب الأول : تحليل البيانات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، الخبرة ، المستوى	
	التعليمي).....	
	المطلب الثاني : تحليل إجابات العينة حول محاور الدراسة (المقارنة المرجعية والأداء):	
	26.....	
Error! Bookmark not	المطلب الثالث: تحليل إجابات العينة حول محاور الدراسة.....	
defined.		
Error! Bookmark not defined.	نتائج الدراسة:.....	
.....	الخاتمة عامة.....	
.....	المراجع.....	

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....27
- الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....29

قائمة الجداول

الجدول رقم (01): ملخص أهم الدراسات السابقة حول المقارنة المرجعية.....24	24
الجدول رقم (02): عدد الاستثمارات الموزعة.....26	26
الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....27	27
الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....28	28
الجدول رقم (05): تحليل نموذج الانحدار.....30	30
الجدول رقم (06): جدول ANOVA للانحدار.....31	31
الجدول رقم (07): معاملات الانحدار.....32	32
الجدول رقم (08): جدول التشخيص.....33	33
الجدول رقم (09): إحصاءات البواقي.(ResidualsStatistics).....35	35

المقدمة

العامّة

تعد عملية المقارنة المرجعية من التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المؤسسات كأحد الأدوات المستخدمة لتطوير وتحسين الأداء والوصول إلى الريادة في مجال العمل، وتحقيق رضا العملاء والاستفادة من قدرات العاملين في المؤسسة في تحقيق التميز والإبداع. ونظراً لما يتسم مناخ العمل بالمؤسسات بالتغير المستمر والتطور السريع، والمنافسة القوية والتي فرضت أمام العملاء متلقي الخدمة العديد من البدائل، مما جعل هناك صعوبة على أي مؤسسة أن تعمل بمفردها دون أن تعرف كيف يعمل الآخرون، ولا يمكن لها أن تستمر بمفردها وتحقق التحسين والتطوير إلا من خلال التعاون مع الآخرين والاطلاع على ما يقومون به والاستفادة منه في تطوير أعمالها.

من هنا تزايد الاهتمام بالمقارنة المرجعية Benchmarking، لقياس وتقييم أداء هذه المؤسسات، وتحديد نواحي القصور فيها، بالمقارنة بالآخرين، والعمل على معالجتها، وتحقيق الجودة في أداء الخدمات العامة. وقد انتشر تطبيق هذا المدخل في السنوات الماضية في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، واليابان.

فالمقارنة المرجعية هي الأداة القوية في مساندة المنظمات العامة على تنظيم قدراتها لتطوير عملياتها الداخلية، لكي تكون في القمة وحائزة على رضا الجمهور وذات كفاءة عالية. ويعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في الأداء حيث أنها تجيب عن العديد من التساؤلات التي يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على إمكانياتها ووضعها بين المؤسسات العاملة في نفس المجال وهذه التساؤلات على سبيل المثال أين نحن من الآخرين العاملين في نفس المجال؟، ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسين؟، ما هي أفضل المؤسسات التي يمكن أن نقارن عملياتنا بعملياتها؟، كيف يمكن استخدام أساليب هذه المؤسسات في مؤسستنا؟، كيف يمكن أن نتميز بين هذه المؤسسات؟

مشكلة الدراسة:

أصبح تطوير الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة (المنظمات الحكومية والقطاع العام) إجباراً وليس خياراً وخاصة في ظل التطوير الذي تشهده المنظمات العامة على مستوى العالم، وقد اتجهت الكثير من الحكومات على المستويين العالمي العربي بتطبيق أساليب حديثة لتطوير الخدمات، ولما كانت المقارنة المرجعية هي إحدى المدخل التي يمكن استخدامها في التطوير

وتحسين الأداء والارتقاء بنوعية الخدمات المقدمة، ومن مراجعة الكتابات في هذا المجال لم يتم التوصل إلى دراسات تشير إلى استفادة المنظمات الحكومية العربية من التجارب الناجحة في تطوير القطاع الحكومي. وبالتالي تتمثل المشكلة في عدم وجود توجه واضح بين المنظمات الحكومية العربية في استخدام المقارنة المرجعية وتطبيقها. بعبارة أخرى أنه الرغم من أن هناك جهوداً ناجحة لبعض الدول العربية في تطوير المنظمات العامة إلا أنه لا توجد دراسة واحدة في الدراسات التي تم التوصل إليها تشير إلى تطبيق المقارنة المرجعية بين المنظمات العامة كمدخل للتطوير والاستفادة من التجارب الناجحة، وتتلخص المشكلة في التساؤل التالي:

❖ إلى أي مدى تساهم المقارنة المرجعية في تطوير أداء المؤسسات؟

أسئلة الدراسة:

يجيب البحث عن الأسئلة الآتية:

1. ما هو مفهوم المقارنة المرجعية وأهميتها تطبيقها في المنظمات العامة؟.
2. ما هي الأسباب والدوافع لعدم تطبيق المقارنات المرجعية في المنظمات العامة؟ 3. لماذا لم تتجه المنظمات العامة العربية من التجارب الناجحة؟
4. ما هي النتائج المترتبة على تطبيق المقارنة المرجعية في المنظمات العامة؟
5. ما هي المشكلات التي تواجه تطبيق المقارنة المرجعية؟
6. ما هي الآلية المقترحة لتطبيق المقارنات المرجعية في المنظمات العامة؟

أهداف الدراسة:

1. توضيح دور المقارنة المرجعية في تحسين وتطوير الأداء في المنظمات العامة
2. دراسة تطبيق المقارنة المرجعية والآثار المترتبة عليها
3. بيان مدى حاجة المنظمات الحكومية لاستخدام منهجية المقارنة المرجعية.
4. توضيح دور المقارنة المرجعية في تطوير أداء المنظمات العامة.
5. تقديم إطار فكري ورؤية مقترحة حول كيفية تطبيق المقارنة المرجعية في المنظمات العامة.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تحديد أهم النتائج المترتبة على تطبيق المقارنة المرجعية في تحسين وتطوير الأداء في المنظمات العامة.
2. توضيح الخطوات التي يمكن أن تتبعها المنظمات العامة في تطبيق المقارنة المرجعية.
3. وجود نقص في عدد الكتابات العربية في مجال المقارنة المرجعية.
4. تمثال دراسة طر حاد جديد الموضوع المقارنة المرجعية من خلال تطبيقه على المنظمات العامة العربية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود الزمانية:** ركزت الدراسة على الفترة الحالية التي تتسم بالتغيرات العالمية، وخاصة مع تطور التكنولوجيا الذي أصبح يؤثر على أداء المنظمات.
- الحدود المكانية:** استهدفت الدراسة المؤسسات العامة، وهي المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع العام التي تقدم منتجات وخدمات للجمهور.

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركزت على دراسة وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت المقارنة المرجعية، والنتيجة صلاحيها الباحث لتقديم رؤية مقترحة حول تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع العام الحكومي.

مصادر البيانات:

اعتمد الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت المقارنة المرجعية وتطبيقاتها في المجالات المختلفة، ومن خلال دراسة المقارنة المرجعية وتحليل التطبيقات المختلفة لها، تم صياغة رؤية مقترحة يمكن تطبيقها في المنظمات الحكومية بهدف الاستفادة من تطوير نظمها والعمل على تحسين الأداء.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: المقارنة المرجعية

يتناول هذا المبحث نشأة المقارنة المرجعية وتطورها التاريخي، وتعريفها، وأهميتها، وتصنيفاتها، والمبادئ التي تعتمد عليها، والمتطلبات التي يجب توافرها لنجاح تطبيقها في المؤسسات.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم المقارنة المرجعية

اشتقَّ مصطلح المقارنة المرجعية من علم المساحة، فالمعنى الأصلي لها *Land Surveying* حيث *Mark* أو المركز المعروف الذي يُعتبر مرجعًا للأخذ بالمقاييس قياسًا عليه، فهذا المصطلح كان يستخدمه المساحون في مسح الأرض من خلال تحديد علامات أو إشارات *Benchmarks*، تكون نقاطًا مرجعية أو دلائل معيّنة *Reference Points* لمواقع محددة سلفًا تُقاس استنادًا إليها النقاط الأخرى. (Harrington and Harrington, 1996, p.29).

والعلامات التي استُخدمت في القياس والتي اعتُبرت مرجعًا يُقاس إليه الشيء يقصد بها أفضل مستوى أداء. (Wesner et al., 2005, p.179).

وتعود الجذور التاريخية للمقارنة المرجعية إلى عام 1810، عندما قام الصناعي الإنجليزي *Francis Lowell* بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية، للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحًا في هذا المجال. (Butterfield et al., 2011).

أيضًا ففي عام 1913، ومن منطلق اهتمام هنري فورد بتطوير خط التجميع في مصنع السيارات، قام بجولة في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو ليتعرف على طريقة ومنهجية العمل بها وتحديد نقاط التميز في عمل هذه المواقع. (Evans, 1997, p.440).

وكانت اليابان أول البلدان التي طبقت مفهوم المقارنة المرجعية *Benchmarking*، وذلك عندما بدأ اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية في بداية خمسينيات القرن الماضي، إذ استطاعوا استيعاب ما نقلوه من الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة، مع مراعاة اختيار ما يناسبهم ومواءمته مع ظروفهم. وبعد تلك العملية، بدأت اليابان في أواخر الستينيات بتطوير مبتكراتها الخاصة، الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في

تطبيق سياسة المقارنة حتى يقفوا على مدى التطور لدى البلدان الأخرى المنافسة، ليكونوا أكثر تطورًا ويحتفظوا بمكان الصدارة في الإنتاج الصناعي على وجه الخصوص (Horngren and Datr, 1997, p.50).

وترجع أول الإصدارات الموثقة في مجال مقاييس الأداء إلى عام 1938، عندما نشرت الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) دراسة ميدانية بشأن مقاييس أداء الخدمات المحلية.

وانتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تُعتبر شركة Xerox هي الرائدة في هذا المجال، ففي عام 1979 واستجابةً إلى الأزمة التنافسية مع شركة Fuji التي طرحت منتجاتها في الأسواق بأسعار تساوي تكلفة إنتاج منتجات شركة زيروكس، مما جعل الأخيرة تطبق المقارنة المرجعية لكي تستمر في المنافسة في السوق (Zairi and Mashari, 2005).

وساعدت هذه المنهجية شركة Xerox على التميز وتحسين الأداء من خلال تقليل الفاقد وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة. (Stapenhurst, 2009, p.10).

وقد وصلت العناصر التي يتم استخدامها في المقارنة المرجعية في الشركة حاليًا إلى (240) عنصرًا من عناصر الأداء، على الرغم من أنها عندما بدأت تطبيق المقارنة المرجعية منذ عدة سنوات مضت كان عدد العناصر التي تتم مقارنتها قليلًا جدًا. (Kelessidis, 2000, p.2).

وقد بدأ مفهوم المقارنة المرجعية منذ السبعينيات في الصناعة، حيث استُخدم كمنهجية لقياس الجودة وتحسين الخدمات. وكانت عملية تطبيق هذا المفهوم بهدف التنافسية، إذ كان الهدف تحقيق أفضل أداء أو تجاوزه. (Judith, 2014, p.5).

وفي منتصف السبعينيات، أصدر المعهد الحضري بالتعاون مع الجمعية الدولية لإدارة المدن (ICMA) مجلدين حول هذا الموضوع: الأول في عام 1974، والثاني في عام 1977. وفي الثمانينيات، اتسع مفهوم مقاييس الأداء ليشمل أفكار ومبادئ الجودة، ورضا العميل، والإدارة

بالأهداف. ولكن في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، تجدد الاهتمام بقياس أداء الحكومة من خلال الاستفادة من نتائج تطبيق المقارنة المرجعية في مجال القطاع الخاص.

وفي بداية عام 2003، قامت الولايات المتحدة الأمريكية بمشروع قومي يهدف إلى إشراك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في عملية قياس أداء الحكومات المحلية والإبلاغ عن أية مخالفات أو قصور في أداء هذه الحكومات بمقياس الأداء الموجّه بالمواطنين (Citizen-Driven Performance Measurement). ولقد قامت الحكومة الأمريكية بإطلاق مبادرة وطنية كبرى لإشراك المواطنين في قياس أداء الحكومات المحلية، وعُرفت هذه المبادرة باسم Com NET. حيث أتاحت الحكومة الأمريكية الفرصة لفئات المجتمع المحلي لجمع المعلومات عن جميع المشاكل في شوارع المدن مثل (صنابير المياه، والإطفاء، والقمامة، والسيارات المهجورة) وما إلى ذلك. (Vicki, 1998).

تعريفالمقارنةالمرجعية

يتضح من مراجعة الأدبيات التي تناولت المقارنة المرجعية أن هناك العديد من التعريفات يمكن أن نحدد أهمها فيما يلي:

- تُعرف المقارنة المرجعية بأنها "مقاييس أداء نوعية وكمية لتلبية توقعات المنتفعين والتفوق عليها".
- (McNair and Leibfried, 1992, p.25). "
- وتُعرف بأنها تعلّم المعرفة من الآخرين، كونها: عملية تعلّم ممارسات لمجالات محددة في منظمات منافسة وغير منافسة. (Wesner et al., 1995, p.69). "
- ويعرفها البعض بأنها آلية وأسلوب تنظيمي يهدف إلى التعلم من الآخرين من خلال ملاحظة نماذج وأساليب الأداء المتميزة داخل المؤسسات التي لديها خبرة في مجالات محددة والتي يمكن إجراء مقارنة معها بشكل قانوني (The European Benchmarking Code).
- كما يعرفها Bruder بأنها: "عملية مقارنة بين منظمة محددة ومنظمة أخرى لها أداء متميز بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تساهم في التطوير. (Bruder, 1994, p.9).

- ويعرفها Fisher بأنها": العملية المستمرة للمقارنة والقياس للشركات الرائدة عالميًا بهدف اكتساب المعرفة التي تمكنها من تطوير وتحسين أدائها.(Fisher, 1994).
- كما تُعرف المقارنة المرجعية بأنها": المعيار الذي يتم الرجوع إليه عند قياس أي شيء عند اتخاذ أي إجراء للحكم عليه.(Noori, 1995, p.86).
- ويعرف بعض الكُتّاب المقارنة المرجعية بأنها": مقارنة أداء منظمة بأداء منظمة أخرى متميزة، باعتبار ذلك جزءًا من الجهود المبذولة لتحسين كفاءة المتابعة والتقييم في دورة السياسات في المنظمة ".وتكون المقارنة المرجعية مفيدة في ثلاث مجالات:
 1. المساهمة في تحسين النتائج.
 2. المساعدة في تقييم معقولية الأهداف التي تم تحديدها.
 3. المساهمة في تحديد المجموعات الاستثنائية التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على عوامل الأداء.(Azevedo, 2010, p.1).

وعموماً، يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عبارة عن منهجية لتطوير وتحسين الأداء في المنظمة من خلال البحث عن المنظمات المتميزة في مجال عملها والتي تمتلك أفضل الممارسات، والمقارنة معها سواء كلياً أو جزئياً بهدف الاستفادة من نقاط التميز.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية المقارنة المرجعية في المنظمات الحديثة

من مراجعة الكتابات التي تناولت المقارنة المرجعية، يتفق معظم الكُتّاب على بعض النقاط التي تُعتبر ذات أهمية للمقارنة المرجعية، ونعرض فيما يلي وجهة نظر هؤلاء الكُتّاب (Bobergman and Bengt, 1994, p.235) و(بني حمدان وإدريس، 2009: 427)، حيث يتضح أن استخدام المقارنة المرجعية يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج أو الخدمات، لأن المنظمة التي تسعى إلى تطبيق المقارنة المرجعية تركز على النقاط التي تميز المنظمة التي تقارن نفسها بها وتجعلها تنتج بتكاليف أقل، وهذا يحقق ما يلي:

1. إتاحة فرص التعلم المستمر: يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في التعلم المستمر من خلال نقل الخبرات والمعارف التي تتميز بها المنظمات إلى المنظمة التي تبحث عن المقارنة.

2. تحقيق رضا العملاء والرضا الوظيفي: تساهم المقارنة المرجعية في قياس درجة رضا العملاء عن المؤسسة، فمن خلال مقارنة مؤسسة بأخرى يمكن التعرف على الخطوات التي تتبعها المؤسسة المتميزة في التعامل مع العملاء وتبني هذه الخطوات بما يساهم في تحسين الأداء، الذي ينعكس بشكل إيجابي على العملاء وبالتالي رضاهم عن المؤسسة والاحتفاظ بهم وجذب عملاء جدد.

3. تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل: تساعد المقارنة المرجعية على تحسين القدرات الإبداعية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم لتشمل جميع المنظمات المشاركة معهم في عملية المقارنة المرجعية. كما تتوفر لدى المنظمة أمثلة على أنماط السلوك والنظم، والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل.

4. تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة مثل: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقي حيث نريد؟ وعند اكتشاف وجود فجوة في الأداء، فإن المستويات المرغوبة تتم مراجعتها. وبالتالي، فإن جهودًا تُبذل لمحاولة سد هذه الفجوة، وذلك بتطبيق ممارسات جديدة أو وسائل وطرق جديدة.

5. تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل: تعمل المقارنة المرجعية على تغيير ثقافة المنظمة، بحيث تصبح موجهة لحل المشاكل والأداء، والتركيز على تحقيق أهداف الممارسة الأفضل في تقديم الخدمات، وكذلك التركيز على الأولويات.

المطلب الثالث: أنواع المقارنة المرجعية (الداخلية، الخارجية، التنافسية، الوظيفية)

تبوب المقارنة المرجعية إلى أنواع عدة وفق التصنيفات المختلفة، أهمها: (آل فيحان، 2005: 87-90)

I. المقارنة المرجعية التنافسية: Competitive Benchmarking

المقارنة المرجعية التنافسية هي مقارنة خارجية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة، وذلك في مستويات أداء متشابهة في التكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم، ويطلق على هذا النوع "المقارنة المرجعية

للأداء.

تكمن الميزة الرئيسية للمقارنة المرجعية التنافسية في أن المنافسين يستخدمون معالجات وتقنيات مشابهة لما تمتلكه المنظمة، مما ييسر النقل والتعلم المتبادل بين المنظمة ومنافسها الشريك، مع إدراك أفضل للوضع التنافسي، وإمكانية تحسينه. كما أنها أسلوب فاعل في الصناعات ذات التقنيات الجديدة أو من ناحية التاريخ والفلسفة الإدارية تلك التي يتباين المنافسون فيها كثيراً، على الرغم من صعوبة الحصول على البيانات.

II. المقارنة المرجعية غير التنافسية: Non-Competitive Benchmarking

أما المقارنة المرجعية غير التنافسية وأحياناً تسمى بالمقارنة المرجعية للممارسات، كبرامج التحفيز أو التدريب أو أساليب التخزين أو التوزيع أو الإعلان، أو بالمقارنة المرجعية للمعالجات، كالتجميع أو الفحص أو الشحن. أو "المقارنة المرجعية الوظيفية بين وظائف متشابهة"، أو "المقارنة المرجعية العامة" التي تركز على طرائق عمل الأشياء وكيفية الإنجاز مقارنة مع المنظمات ذات الأداء الأفضل في ممارسات أو معالجات أو وظائف مشابهة بصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي إليها.

وتستهدف المقارنة المرجعية غير التنافسية تعلم ونقل الطرائق المبتكرة وغير المستخدمة لتحقيق المرتبة العالمية في المناطق الحاسمة من وجهة نظر العميل، وذلك عبر تعاون فاعل بين الشركاء فيما يتصل بتبادل المعلومات. إنها باختصار المقارنة المرجعية ذات المرتبة الأفضل

Best-in-Class Benchmarking.

III. المقارنة المرجعية الداخلية: Internal Benchmarking

تتم المقارنة الداخلية بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها، لا سيما المنظمة ذات الأعمال المتعددة، مستهدفة الطرق الأفضل للتعميم، أو الأسوأ للتحسين. ويمتاز هذا النوع من المقارنة بسرعة وسهولة الحصول على معلومات وافية، وعلى 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 العلامة المرجعية الخارجية. لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية.

IV. المقارنة المرجعية الخارجية: External Benchmarking

أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي مقارنة عمليات أو وظائف مؤسسة معينة مع عمليات أو وظائف مؤسسات أخرى تنفذ نفس النشاط أو نشاطاً آخر.

V. المقارنة الدولية: International Benchmarking

تركز على تحديد وتحليل أفضل الممارسات في أي مكان في العالم، لأنه من المنطقي أن عدد المؤسسات المتشابهة والتي يمكن المقارنة معها داخل الدولة والتي تحقق نتائج متميزة محدود جداً. فالعولمة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات أديا إلى زيادة المشروعات الدولية. ويحتاج تطبيق المقارنة المرجعية الدولية إلى مزيد من الوقت، مع مراعاة أن عملية تحليل النتائج تحتاج إلى دقة لمراعاة الاختلافات الوطنية.

VI. المقارنة المرجعية الاستراتيجية: Strategic Benchmarking

تركز على دراسة وفحص الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل (على سبيل المثال: الموضوعات المتعلقة بالكفاءة، تطوير منتجات قائمة أو تقديم منتجات جديدة، تطوير قدرات التعامل مع التغيير) ، بحثاً عن الميزة التنافسية لتلك الاستراتيجيات بهدف التعرف على أفكار جديدة تساهم في بناء استراتيجيات ناجحة (Madjid and O'Connor, 2010).

VII. المقارنة المرجعية للعمليات: Process Benchmarking

يركز هذا النوع من المقارنة على تحسين العمليات المهمة في المؤسسة وذلك من خلال مقارنتها مع أحسن تطبيقات الأداء في المؤسسات المتشابهة، وهذا يتم في المدى القصير (Lemma and Price, 1995).

VIII. المقارنة المرجعية الوظيفية: Functional Benchmarking

وهي مقارنة الأعمال والوظائف التي تتصف بالمشابهة بالمؤسسة مع نفس الوظائف في مختلف القطاعات بهدف الوصول لطرق مبتكرة لتحسين العمليات، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسينات جذرية (Lemma and Price, 1995).

IX. أهم طرق المقارنة المرجعية:

هناك بعض الطرق المستخدمة في المقارنة المرجعية يمكن تحديد بعضها فيما يلي :
(Stapenhurst, 2009, pp.19–20)

1. المجال العام: Public Domain

تركز هذه الطريقة على الاستفادة من البيانات المنشورة في المجلات والجرائد.

2. طريقة واحد لواحد: One-to-One

هذه الطريقة الأكثر شيوعاً وتعتمد على قيام مؤسسة بزيارة مؤسسة مشابهة والتعرف على المعايير المرجعية.

3. المراجعة: Review

يتم تنفيذ المقارنة المرجعية من خلال زيارات يقوم بها فريق للمنظمة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وأفضل الممارسات وكتابة التوصيات والتسهيلات لتحسين الأنشطة.

4. قاعدة البيانات: Database

يتم مقارنة بيانات المنظمة بقاعدة بيانات مستويات الأداء.

5. التجربة: Trial

يتم تنفيذ المقارنة المرجعية من خلال التجريب أو اختبار منتجات وخدمات المنظمات الأخرى ومقارنتها بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة المطلوب مقارنتها.

6. المسح الميداني: Survey

عادة ما يتم ذلك من خلال منظمة مستقلة حيث تعمل على استطلاع رأي العملاء للتأكد من نقاط القوة ونقاط الضعف مقارنة بالمنافسين.

7. نماذج التميز: Business Excellence Model

وهذه تقوم بها جهة مستقلة لتقيس جوانب المنظمة طبقاً لنماذج جوائز التميز مثل جائزة مالكوم بالدريج وجائزة الجودة الأوروبية.

X. المبادئ الأخلاقية للمقارنة المرجعية:

حدد البعض عدداً من المبادئ الأخلاقية للمقارنة المرجعية التي يجب مراعاتها عند إجرائها:
(إبراهيم، 2011: 28-29)

أ. مبدأ الشرعية: ويقصد بها عدم القيام بأي عمل يعتبر سرقة لجهود الآخرين أو معرفة أسرار لا ينبغي معرفتها ولا ترغب المنظمة في كشفها.

ب. مبدأ الثقة: عدم استخدام المعلومات لدى طرف ثالث إلا بموافقة الشريك الذي تتم معه المقارنة المرجعية.

ت. مبدأ التبادل: التعاون مع الشريك الذي تتم معه المقارنة وتزويده بالمعلومات بنفس القدر في حالة رغبته في ذلك.

ث. مبدأ الاستخدام: لا يجب استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها لغرض المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق، ولكن تُستخدم فقط في تحسين العمليات.

ج. مبدأ الاتصال: المعلومات التي يتم الحصول عليها لأجل المقارنة تكون عن طريق المديرين والمسؤولين وعدم الاتصال بالوحدة أو القسم المطلوب المقارنة معهم مباشرة.

ح. مبدأ الاتصال من طرف ثالث: لا يجب الإفصاح عن أسماء المشتركين في المقارنة المرجعية من طرفي المقارنة لطرف ثالث.

خ. مبدأ التجسس: لا يجوز استخدام أي وسائل تجسس للحصول على معلومات من الطرف الآخر في المقارنة للاستفادة من أوجه نشاط معينة غير متفق عليها.

د. مبدأ الرشوة: لا يجوز رشوة الموظفين للحصول على معلومات خاصة بمؤسستهم، وخاصة المعلومات التي لا ترغب المؤسسة في الإفصاح عنها.

XI. متطلبات المقارنة المرجعية:

لنجاح المقارنة المرجعية هناك مجموعة من المتطلبات (Shafer and Meredith, 2008, P. 89):

- الرغبة في الالتزام: حيث يتطلب النجاح أن يكون هناك التزام من الإدارة العليا والموظفين بتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لنجاح المنظمة.

- ربط العمليات بالأهداف الاستراتيجية: يجب أن ترتبط الأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- التوجه نحو تحقيق رؤية المنظمة: يجب أن تؤمن المؤسسة أن تطبيق المقارنة المرجعية ليس قاصراً فقط على عملية التحسين ولكن على تحقيق طموحات المنظمة في المجال الذي تعمل به.
- البحث عن أفكار جديدة: يجب أن يتميز فريق المقارنة المرجعية بالتفكير الإبداعي والاستراتيجي.
- توثيق العمليات: نظراً لأن الإجراءات المستخدمة أحد الركائز الرئيسية في المقارنة المرجعية.
- وجود أنظمة اتصال فعّالة: لأن كفاءة نظم الاتصال تساهم بدرجة كبيرة في نقل المعلومات بين أعضاء فريق العمل في المقارنة المرجعية.

المطلب الرابع: مراحل وخطوات تطبيق المقارنة المرجعية Benchmarking Process

تختلف مراحل التطبيق من وجهة نظر العاملين في هذا المجال، ولكنها في النهاية تتفق على الهدف العام من المقارنة المرجعية وهو التحسين والتطوير.

ويحدد البعض مراحل المقارنة المرجعية في المراحل التالية—22 (KLEINER, 2015, pp. 23)

1. **مرحلة التخطيط: Planning** تتضمن هذه المرحلة تحديد عمليات المقارنة وتحديد المنافس أو القسم الداخلي الذي سيكون أفضل الممارسات، وتحديد طرق وأدوات جمع البيانات.
2. **مرحلة التحليل: Analysis** تتضمن هذه المرحلة تحديد فجوات الأداء بين المنظمة والمنظمة التي ستكون مرجعاً للمقارنة والتنبؤ بمستويات الأداء في المستقبل للمنظمتين.
3. **مرحلة التكامل: Integration** خلال هذه المرحلة يجب على فريق المقارنة المرجعية أن يجهز ويوصل النتائج للإدارة لكي تعمل على تحسين موارد المشروعات وتحديد الأهداف لهذه المشروعات.

4. **مرحلة التنفيذ: Action** يتم فيها تحديد خطوات التطوير للمشروعات والبدء في عملية تنفيذها ومراجعة النتائج وضبط عملية التحسين في حالة خروج الأهداف عن مسارها المخطط.

وطبقاً لما هو مستخدم في شركة **Xerox**، وهي شركة رائدة في مجال تطبيق المقارنة المرجعية، فإن العمليات المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات مقارنة بالمنافسين أو المنظمات التي تعتبر رائدة في مجال الصناعة، تستخدم هذه الخطوات:

1. تحديد المجال أو العمليات المطلوب فحصها، وتحديد الميزة التنافسية له في مجال الصناعة.
2. تحديد المقاييس والمعايير لهذه الأنشطة.
3. اختيار المنافسين الذين يمكن الوصول إليهم وأفضل الممارسات في المنظمات التي ستقارن معها، ويجب اختيار منظمات متشابهة في نفس المجال الذي تعمل فيه.
4. تحديد الاختلاف بين مقاييس أداء منظمتك والمنظمة التي تقارن بها وحدد لماذا هذا الاختلاف موجود.
5. حدد برنامجاً أو خطة تنفيذية لسد هذه الفجوات.
6. نفذ برامج التنفيذ وقارن النتائج الجديدة بالنتائج الموجودة في أفضل الممارسات.

المبحث الثاني: مدخل حول الأداء المؤسسي

نتيجة التطور الكبير الذي تشهده المنظمات الآن، توجهت المؤسسات إلى العمل بشكل مؤسسي، والتركيز على التعامل مع الأعمال داخل المنظمة من منظور مؤسسي شامل وليس من منظور الأداء الفردي. وبالتالي، جميع الأعمال التي تتم في المنظمة يُراعى فيها دور الفرد، ودور الإدارة، ودور بيئة المنظمة الداخلية، وتأثيرات البيئة الخارجية، وذلك بهدف التكامل نتيجة العمل في نظام مفتوح تؤثر فيه المؤسسة وتتأثر بما تفرضه البيئة التي تعمل بها.

المطلب الأول: تعريف الأداء المؤسسي وأبعاده (الكفاءة والفعالية)

الأداء في اللغة يقصد به القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل "أدى - يؤدي - تأدية" بمعنى أوصله وقضاه.

الأداء اصطلاحاً: يعرف الأداء بأنه السلوك والأفعال المتعلقة بأهداف المنظمة المطلوبة، فالسلوك

هنا ناتج التفاعل بين الخصائص الشخصية وبيئة العمل، وهذا السلوك قد يكون ظاهراً محسوساً أو قد يكون مستتراً يتميز بالطابع الذهني. ويعرف الأداء أيضاً بأنه قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعية. كما يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل.

مفهوم الأداء المؤسسي

يتطلب الأداء المؤسسي التركيز على مجموعة العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى والتي تكون محور التقييم. وتركز هذه العناصر على الجوانب الملموسة وغير الملموسة. ويعرف الأداء المؤسسي بأنه منظومة متكاملة لأعمال المنظمة تتفاعل مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. ويركز الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد وهي:

- أداء الأفراد في إطار وحدتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

والأداء المؤسسي (Institutional Performance) عبارة عن المحصلة النهائية لأداء الأفراد ضمن وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأداء المنظمة ضمن بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وبيئة العمل. ويجب أن يركز الأداء المؤسسي على الكفاءات والعوامل التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة.

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه القدرة التي تمتلكها المنظمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال العمليات والاستفادة من التغذية العكسية. ويمكن تعريف الأداء المؤسسي في المنظمات العامة بأنه النظرة الشاملة لما تقوم به المنظمة في تنفيذ خطتها الاستراتيجية من خلال تركيزها على تحقيق التكامل بين عناصر الأداء في المنظمة لتوجيه جميع الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

II. أبعاد الأداء المؤسسي

يمكن النظر إلى الأداء المؤسسي من خلال مستويين متكاملين: الأداء على مستوى الفرد، والأداء على المستوى الكلي للمنظمة، وهو ما يؤكدّه العديد من الباحثين مثل Kaplan & Norton (1996) في إطار بطاقة الأداء المتوازن، و Richard et al. (2009) في دراساتهم حول قياس الأداء التنظيمي.

أولاً: أبعاد الأداء على مستوى الفرد

يتجسد هذا المستوى في مؤشرات سلوكية وإنجازية تعكس إسهام الموظف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وأبرزها:

1. الإنجازات الفردية: ما يحققه العامل من نتائج مقارنة بالمعايير الموضوعية مسبقاً.
2. الالتزام بالمهام الوظيفية: إدراك الموظف لدوره والتوقعات المرتبطة به، ومدى التزامه بالإجراءات والسياسات المؤسسية.
3. السلوك الوظيفي: حرص الفرد على المحافظة على الموارد والمعدات، وتقليل الفاقد والهدر أثناء الأداء.
4. العلاقات المهنية: طبيعة تعامل العامل مع الزملاء والرؤساء، ومشاركته في العمل الجماعي، وقدرته على المبادرة بتقديم المقترحات الإبداعية.

المطلب الثاني : محددات ومعايير قياس الأداء في المؤسسات العمومية

على مستوى المنظمة، يمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد رئيسة للأداء المؤسسي، كما أوضح Venkatraman & Ramanujam (1986) و Kaplan & Norton (2001):

1. الأداء المالي: وهو البعد التقليدي للأداء الذي يركز على الربحية ومعدلات النمو كمؤشرات أساسية لنجاح المؤسسة.
2. الأداء المالي والتشغيلي: يجمع بين البعدين المالي والتشغيلي، ويركز على الكفاءة في استغلال الموارد لتحقيق أكبر عائد ممكن، مع قياس مؤشرات مثل الحصة السوقية وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

3. الفعالية التنظيمية: وهو البعد الأوسع والأشمل، حيث يُقاس بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتكيف مع البيئة الخارجية وضمان استدامة النجاح على المدى الطويل.

III. الهدف من تقييم الأداء المؤسسي

تُعد عملية تقييم الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية التي اختلف الباحثون حول أهدافها ووظائفها. ولتجنب هذا الاختلاف، ميّز Boswell & Boudreau بين نوعين رئيسيين من وظائف نظم التقييم:

1. الوظائف التقييمية: (Functions Evaluative)

تتمثل في استخدام تقييم الأداء كأداة لاتخاذ قرارات إدارية تتعلق بالرواتب، والترقيات، والاختيار والتعيين. كما يساعد على فهم مستويات أداء الأفراد وتحديد جوانب القصور لديهم. في هذا السياق، يقوم المقيم بدور الحكم (Judge)، إذ يركز التقييم هنا على إبراز الفروق في مستويات الأداء بين الأفراد.

2. الوظائف التطويرية: (Developmental Functions)

تعنى باستخدام تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقديم تغذية راجعة (Feedback) تساهم في تطوير الأداء، إضافةً إلى الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد. وفي هذه الوظائف، يتخذ المقيم دور المدرب أو المرشد (Coach or Mentor)، حيث ينصب التركيز على تحليل شخصية الفرد وتطوير إمكاناته بما يعزز من قدرته على الأداء المستقبلي.

المطلب الثالث: دور المقارنة المرجعية في تحسين مستويات الأداء

نظراً لما يتسم به الأداء المؤسسي من تكامل وتفاعل بين مختلف عناصره، يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات رئيسية للأداء:

1. مستوى المنظمة:

يمثل العلاقة الكلية بين المنظمة وبيئتها الخارجية والسوق الذي تنشط فيه. ويُعد الأداء في

هذا السياق نتاجاً لتكامل الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية مجتمعة، مع الأخذ في الحسبان تأثير المتغيرات البيئية على جميع أنشطة المنظمة. وتتمثل أبرز محددات الأداء في هذا المستوى في: الرؤية، والرسالة، والأهداف الاستراتيجية، باعتبارها الركائز التي تحدد اتجاه المنظمة وتوجه عملياتها.

2. مستوى العمليات:

يعكس الأداء الداخلي للوحدات التنظيمية المختلفة، حيث تُعد المخرجات نتيجة لتفاعل وتكامل هذه الوحدات بهدف تحقيق الأهداف في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة. ويتأثر الأداء في هذا المستوى بعوامل متعددة، أبرزها: تصميم العمليات، وإدارتها، ومدى اتساقها مع الأهداف الاستراتيجية، بما يضمن كفاءة التنفيذ وفعاليته.

3. مستوى الفرد:

يركز على أداء العاملين داخل المنظمة، من خلال ما ينجزونه من مهام وما يحققونه من نتائج مقارنة بالمعايير الموضوعية. ويتأثر هذا الأداء بعوامل متعددة مثل معارف الفرد، ومهاراته، وسلوكياته، ومدى التزامه بالقيم التنظيمية. ويُعد الأداء الفردي حجر الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الكلي للوحدات التنظيمية ثم المنظمة بشكل عام.

v. إدارة الأداء المؤسسي

تعرف إدارة الأداء المؤسسي على أنها أسلوب استراتيجي متكامل يهدف إلى تحسين الأداء بشكل منظم ومستمر، من خلال توجيه جهود المنظمة نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

كما تعرف إدارة الأداء بأنها عملية منهجية تسعى إلى التأكد من أن جميع عمليات المنظمة تسير وفق ما هو مخطط لها، بما يسهم في تعظيم إنتاجية الموظفين وخلق فرق العمل والاستفادة المثلى من الإمكانيات والموارد المتاحة. وتُعد هذه الإدارة الأداة الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية المؤسسية، حيث تعمل على قياس الأداء وتحسين القيمة المضافة الناتجة عن قوة العمل.

وتتضمن إدارة الأداء كذلك وضع أهداف واضحة للتحفيز، وتعزيز التواصل الفعال، وبناء فهم مشترك بين الموظفين، انطلاقاً من مبدأ أن هناك علاقة وثيقة بين الحوافز ومستويات الأداء، الأمر الذي يجعلها أحد المحركات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

VI. مراحل إدارة الأداء المؤسسي

تعد إدارة الأداء عملية ديناميكية تتكون من مجموعة مراحل مترابطة تهدف إلى ضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. ويمكن تحديد أبرز هذه المراحل فيما يلي:

1. تحديد الأهداف والتخطيط: (Goal Setting & Planning)

تحديد الرؤية والرسالة وترجمتها إلى أهداف استراتيجية واضحة، ثم وضع خطط تشغيلية تحدد ما يجب إنجازه، وكيفية تحقيقه، والموارد المطلوبة لذلك. والهدف منها بناء أساس واضح للأداء وربط الجهود الفردية والجماعية بالأهداف الاستراتيجية.

2. توضيح التوقعات والمعايير: (Clarifying Expectations & Standards)

تحديد معايير الأداء المطلوبة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، والتأكد من أن جميع الموظفين على دراية بتوقعات المنظمة من أدائهم، بهدف خلق فهم مشترك بين الإدارة والموظفين.

3. التنفيذ والدعم: (Execution & Support)

بدء الأفراد والفرق بتنفيذ المهام وفق الخطط الموضوعة، مع توفير الموارد والتدريب والتحفيز اللازم، بهدف تمكين العاملين من أداء أدوارهم بفعالية.

4. المتابعة والتقييم المستمر: (Monitoring & Ongoing Feedback)

مراقبة الأداء بشكل دوري، وتقديم تغذية عكسية (Feedback) فورية وبناءة للموظفين، بما يساهم في معالجة الانحرافات مبكراً. الهدف هنا ضمان التكيف السريع مع المتغيرات وتحسين الأداء في الوقت الفعلي.

5. التقييم الرسمي للأداء: (Formal Performance Appraisal)

قياس الأداء النهائي للأفراد والوحدات التنظيمية باستخدام أدوات مثل مؤشرات الأداء

الرئيسية (KPIs) أو بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ، عبر مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً.
6. اتخاذ القرارات والتحسين المستمر

(Decision Making & Continuous Improvement):

بناءً على نتائج التقييم يتم اتخاذ قرارات تتعلق بالترقيات، الحوافز، التدريب والتطوير، أو إعادة توزيع الموارد. كما تهدف هذه المرحلة إلى إدخال تحسينات مستمرة على العمليات والأنظمة، من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية وضمان الاستدامة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1. دراسة (Deros et al. (2000)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى وعي الإدارات العليا في الشركات الماليزية بمفهوم المقارنة المرجعية، من خلال تقديم دليل تطبيقي للمديرين حول منهجية المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التنافسية. اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان المكونة من (50) سؤالاً، وزعت على عدد من المؤسسات. توصلت النتائج إلى أن (17%) فقط من المستجيبين لديهم وعي مرتفع بمنهجية المقارنة المرجعية، بينما أظهر (55%) إدراكاً متوسطاً، و(22%) إدراكاً منخفضاً، مما يعكس تفاوت مستويات الوعي بين المديرين.

2. دراسة (Zairi & Mashari (2005)

تناولت هذه الدراسة تقييم مستوى النضج في تطبيق المقارنة المرجعية في عدد من القطاعات الصناعية بمختلف التخصصات. أشارت النتائج إلى أن المقارنة المرجعية تحقق العديد من الفوائد عند تطبيقها، إذ اعتبرت المنظمات المشمولة بالدراسة المقارنة المرجعية أسلوباً للنجاح المؤسسي. وأكدت الدراسة أن الهدف الأول من تطبيق المقارنة المرجعية يتمثل في تطوير أساليب العمل ومقارنتها بأداء المنظمات الأخرى.

3. دراسة (Adebanjo et al. (2010)

ركزت هذه الدراسة على مدى تطبيق المقارنة المرجعية كمنهجية للتحسين في (40) مدينة أوروبية. استجابت (21) مدينة فقط للاستبيان الذي شمل (453) فرداً. أظهرت النتائج أن المقارنة المرجعية تستخدم كمنهجية أساسية للتحسين وتبني أفضل الممارسات في تطوير الأداء الحضري والخدمات المقدمة.

4. دراسة (Magutu et al. 2011)

استهدفت هذه الدراسة المقارنة المرجعية في التعليم العالي من خلال دراسة حالة الجامعات الحكومية في كينيا، بهدف تحديد التحديات التي تواجه هذه المؤسسات. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي وطبقوه على (6) جامعات حكومية، شملت العينة (53) فردًا من القيادات وأعضاء هيئة التدريس، استجاب منهم (31) بنسبة (85%). توصلت النتائج إلى أن نظام التحسين المستمر في هذه الجامعات جيد لكنه غير كافٍ، كما تبين أن الطلاب يمثلون العامل الأكثر تأثيرًا في التحسين، وأن الوقت والموارد والقابلية للمقارنة هي العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح المقارنة المرجعية.

5. دراسة المطيري (2011)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في تعزيز التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (196) مديرًا بمختلف المستويات الإدارية. خلصت النتائج إلى أن المديرين يدركون أهمية المقارنة المرجعية، خاصة في مجال الأعمال الإلكترونية، ويعتبرونها أداة أساسية لتحقيق التفوق التنافسي.

6. دراسة عبد وحنظل (2012)

تناولت هذه الدراسة دور المقارنة المرجعية في تحسين الرقابة التسويقية في شركات إنتاج مواد الإنشاءات. جمعت البيانات من شركات (الفلوجة، الحديثة، الخازر) باستخدام الاستبانة. أظهرت النتائج أن المقارنة المرجعية تُعد وسيلة مهمة لمواجهة التحديات التنافسية، وأن نظم المعلومات التسويقية في المنظمة تلعب دورًا محوريًا في إنجاح تطبيق المقارنة المرجعية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن معظمها ركز على أهمية المقارنة المرجعية كأداة للتحسين المستمر والرقابة وتعزيز التنافسية، سواء في القطاع الصناعي (Zairi & Mashari, 2005)، أو الخدمات العامة (Adebanjo et al., 2010)؛ (Magutu et al., 2011)، أو المجال المصرفي (المطيري، 2011)، أو التسويق (عبد وحنظل، 2012). كما يلاحظ أن هذه الدراسات اهتمت غالبًا بمخرجات تطبيق المقارنة المرجعية (مثل: التحسين، التنافسية، الرقابة)، دون التطرق بشكل معمق إلى الآليات العملية لتطبيقها. إضافة إلى ذلك، ركزت بعض الدراسات على جوانب محددة داخل المنظمة مثل التسويق أو العمليات، بينما لم تتناولها بشكل شامل يغطي الفرد، والوحدة التنظيمية، والمؤسسة ككل في إطار بيئة متغيرة. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية، إذ تختلف عن الدراسات السابقة في سعيها إلى تقديم تصور متكامل لتطبيق المقارنة المرجعية كمنهجية لتطوير الأداء المؤسسي، مع التركيز على المنظمات العامة التي تحتاج إلى تطوير مستمر يتلاءم مع المتغيرات البيئية والتنافسية.

الجدول 01: ملخص أهم الدراسات السابقة حول المقارنة المرجعية

الباحث/السنة	هدف الدراسة	المنهجية	العينة	النتائج الأساسية
Deros et al., 2000	قياس وعي الإدارات العليا بالمقارنة المرجعية في الشركات الماليزية	استبانة (50 سؤال)	عدد من المؤسسات المالية	17% وعي مرتفع، 55% وعي متوسط، 22% وعي منخفض → تفاوت الوعي بأهمية المقارنة المرجعية
Zairi&Mashari, 2005	تقييم مستوى النضج في تطبيق المقارنة المرجعية بالقطاعات الصناعية	دراسة ميدانية	قطاعات صناعية متنوعة	المقارنة المرجعية أسلوب للنجاح → تطوير طرق وأساليب العمل
Adebanjo et al., 2010	دراسة تطبيق المقارنة المرجعية في المدن الأوروبية	استبانة	40مدينة (استجابات 21 مدينة، 453 مفردة)	المقارنة المرجعية تُستخدم للتحسين وتطبيق أفضل الممارسات
Magutu et al., 2011	دراسة المقارنة المرجعية في الجامعات الحكومية الكينية	وصفي تحليلي	6 جامعات (53 مفردة، 31 استجابة بنسبة 85%)	التحسين جيد لكن غير كافٍ، الطلاب أهم عوامل التحسين، نجاح المقارنة يتأثر بالوقت والموارد والقابلية للمقارنة
المطيري، 2011	إدراك المديرين لدور المقارنة المرجعية في التفوق التنافسي بالبنوك الكويتية	وصفي تحليلي	196مديرًا بمستويات إدارية مختلفة	المديرون يدركون أهمية المقارنة المرجعية خصوصًا في الأعمال الإلكترونية كأداة للتفوق التنافسي
عبد وحنظل، 2012	دور المقارنة المرجعية في تحسين الرقابة التسويقية بشركات مواد الإنشاءات	استبانة	شركات (الفلوجة، الحديثة، الخازر)	المقارنة المرجعية أداة لمواجهة التحديات التنافسية، نظم المعلومات التسويقية تدعم نجاحها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول : الطريق والأدوات (الإطار المنهجي)

المطلب الأول : عرض المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينة البحث

المطلب الثالث: أداة الدراسة (الإستبيان) واختبارات الصدق والتبث

(cronbach`s Alpha)

يقصد بثبات أداة الدراسة، ان تعطي أداة جمع البيانات (الاستبانة) النتائج نفسها إذا ما تم استخدامها مرة أخرى، وتحت ظروف مماثلة، ونفس الشروط، أو بعبارة أخرى ان ثبات (الاستبانة) يعني الاستقرار في نتائج (الاستبانة)، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة. وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس (الاستبانة) ولكل متغير من أبعاده، وقد كانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي ومعاملات الصدق الذاتي حيث وُجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ وقيم الصدق الذاتي للمتغيرات كلها جاءت بمعاملات مرتفعة تقريباً وتقرب من الواحد الصحيح، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق وتكون (الاستبانة) في صورتها النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول الآتي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	46

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الجدول رقم 02: عدد الاستثمارات الموزعة

عدد الإستثمارات الموزعة	عدد الإستثمارات المسترجعة	عدد الإستثمارات الضائعة
Récapitulatif de traitement des observations		

		N	%
Observations	Valide	37	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	37	100,0

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

المطلب الأول: تحليل البيانات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، والمستوى التعليمي)

سيتم التطرق لتحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي.

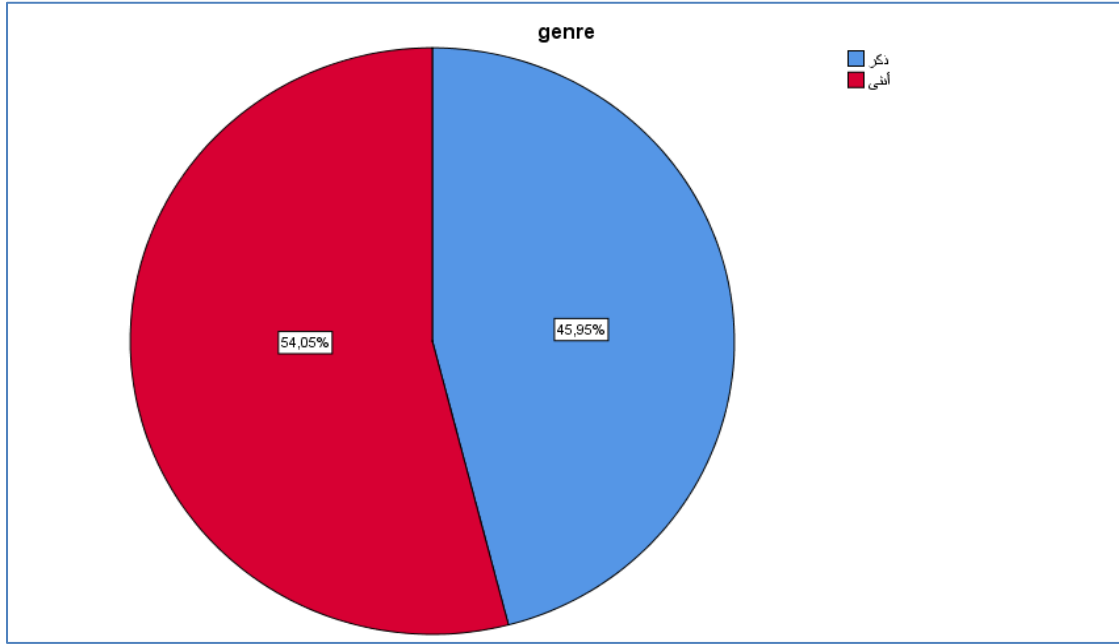
- أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يمثل الجدول توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كالتالي:

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

		Genre			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	ذكر	17	45,9	45,9	45,9
	أنثى	20	54,1	54,1	100,0
Total		37	100,0	100,0	

الشكل رقم 01: يوضح توزيع أفراد عينة دراسة حسب الجنس: ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة الجنس من خلال الشكل التالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS25.

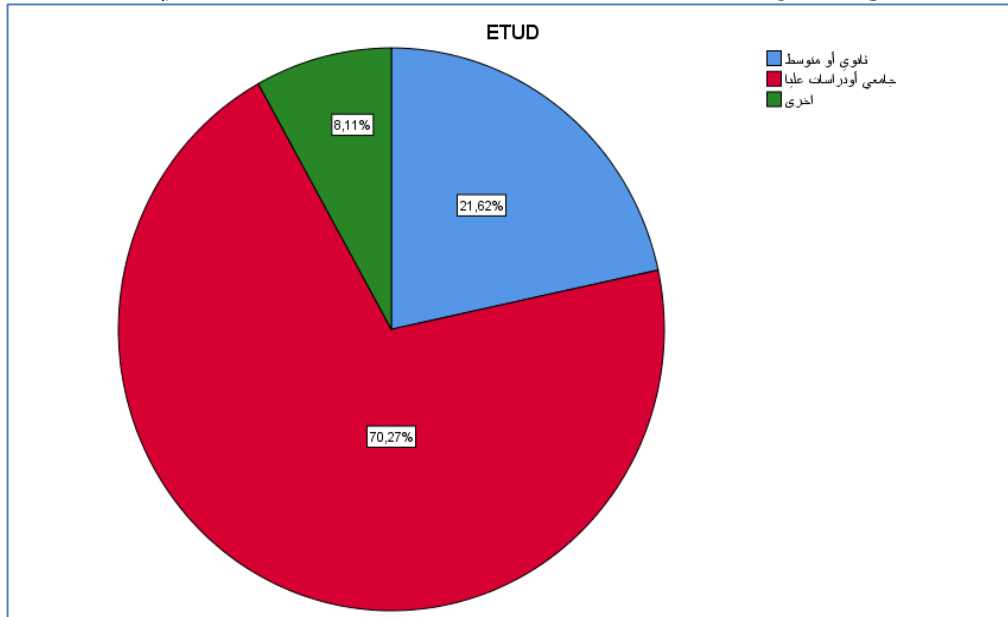
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكثر الأفراد ينتمون الى فئة الاناث حيث بلغ عددهم 20 أي بنسبة (54.1 %) بينما بلغت فئة الذكور بعدد يقدر 17 زبون أي بنسبة (45.1 %) وبالتالي فإن نسبة الاناث أعلى من نسبة الذكور بمعدل (58 %) بمعنى أنه يغلب على العينة المدروسة بالمؤسسة

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:
الجدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو متوسط	8	21,6	21,6	21,6
	جامعي أو دراسات عليا	26	70,3	70,3	91,9
	اخرى	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS25

الشكل رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS 25

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي جامعي وعددهم 26 فرد ونسبتهم المقدره ب (70.27%) وتليها فئة ذوي مستوى التعليم المتوسط وعددهم 8 المقدره نسبتهم ب (21.62%). أما أفراد العينة ذو المستوى المتوسط المقدر عددهم 3 بلغت نسبتهم (8.1%) ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة ذو المستوى الجامعي مؤهلين وذو كفاءة والقدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة عالية.

Corrélations			
		ax1	axe2
Corrélacion de Pearson	ax1	1,000	,696
	axe2	,696	1,000
Sig. (unilatéral)	ax1	.	,000
	axe2	,000	.

N	ax1	37	37
	axe2	37	37

ظهر نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين مختلف المحاور، حيث بلغت أقوى علاقة بين المحور الأول والمحور الثاني $(r = 0.696)$ ، $\text{Sig.} \leq 0.01$

الجدول رقم 05: تحليل نموذج الانحدار

النموذج	R	R ²	R ² المعدل	خطأ معياري للتقدير	F	ddl1	ddl2	Sig.	Durbin-Watson
1	0.696	0.485	0.470	0.76573	32.959	1	35	0.000	2.158

التفسير الأكاديمي

1. معامل الارتباط $R = 0.696$

يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين المحورين.

2. معامل التحديد $(R^2 = 0.485 \approx 48.5\%)$

يعني أن المحور المستقل (axe2) يفسر حوالي 48.5% من التباين في المتغير التابع (axe1).

3. R^2 المعدل = 0.470

بعد تصحيح الانحياز الناتج عن حجم العينة، يبقى التفسير قوياً. (47% ≈)

4. إحصاء $F = 32.959$ ، مع $\text{Sig.} = 0.000$

النموذج دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.01)$ ، أي أن العلاقة ليست عشوائية.

5. خطأ معياري للتقدير = 0.76573

يمثل متوسط الخطأ بين القيم المتوقعة والقيم الفعلية، وهو مقبول في هذه الحالة.

6. إحصاء $\text{Durbin-Watson} = 2.158$

قريب من القيمة المثالية (2)، ما يعني أن المتغيرات المستقلة لا تعاني من الارتباط

الذاتي (autocorrelation) ، والنموذج صالح.

تفسير النتائج:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن المحور الثاني يفسر حوالي 48.5% من التباين في المحور الأول $(R^2 = 0.485)$ ، R^2 المعدل = 0.470 ، مع علاقة ارتباط قوية. $(R = 0.696)$ كما بين اختبار F أن النموذج دال إحصائياً $(F = 32.959)$ ، $\text{Sig.} = 0.000$ ويشير معامل

Durbin-Watson (2.158) إلى غياب مشكلة الارتباط الذاتي، مما يعزز من صلاحية النموذج.

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,326	1	19,326	32,959	,000 ^b
	deStudent	20,522	35	,586		
	Total	39,848	36			
a. Variable dépendante : ax1						
b. Prédicteurs : (Constante), axe2						

هذا الجدول يخص تحليل التباين ANOVA ضمن مخرجات الانحدار البسيط، والغرض منه هو اختبار مدى دلالة النموذج ككل هل التباين المفسر من المتغير المستقل axe2 يختلف دالاً إحصائياً عن التباين غير المفسر في. (axe1)

الجدول رقم 06: جدول ANOVA للانحدار

المصدر	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (ddl)	متوسط المربعات (MS)	F	Sig.
الانحدار (Régression)	19.326	1	19.326	32.959	0.000
الباقى (Résidus/Student)	20.522	35	0.586	-	-
المجموع الكلي (Total)	39.848	36	-		

التفسير العلمي:

1. مجموع المربعات للانحدار = 19.326
يمثل مقدار التباين المفسر في المتغير التابع (axe1) بواسطة المتغير المستقل (axe2).
2. مجموع المربعات للباقي = 20.522
يمثل مقدار التباين غير المفسر (العشوائي).
3. المجموع الكلي = 39.848
مجموع التباين الكلي في المتغير التابع.
4. قيمة $F = 32.959$ ، مع $Sig. = 0.000$
بما أن الدلالة الإحصائية أقل من 0.01، فإن النموذج مُعْتَد به إحصائياً ويُظهر أن المتغير

المستقل (axe2) يفسر جزءًا كبيرًا من التباين في المتغير التابع (axe1)

يظهر تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية ($F = 32.959$) ، ($Sig. = 0.000$) ، حيث يفسر المتغير المستقل (axe2) جزءًا معتبرًا من التباين في المتغير التابع (المحور الأول). وهذا يدل على أن المحور الثاني يعد متنبأً فعالاً للمحور الأول

جدول معاملات الانحدار (Coefficients)
الجدول رقم 07: جدول معاملات الانحدار

المتغير	المعامل غير المعياري (B)	الخطأ المعياري	المعامل المعياري (Beta)	t	Sig.	95% CI الحد الأدنى - الحد الأعلى	الارتباط البسيط	الجزئي	شبه الجزئي	VIF
(الثابت - Constante)	1.185	0.455	-	2.603	0.013	[0.261 ; 2.108]	-	-	-	-
axe2	0.695	0.121	0.696	5.741	0.000	[0.449 ; 0.941]	0.696	0.696	0.696	1.000

التفسير العلمي للنتائج الجدول:

1. الثابت ($Constante = 1.185$, $Sig. = 0.013$)

○ يعني أنه عندما تكون قيمة المحور الثاني $(axe2) = 0$ ، فإن القيمة المتوقعة للمحور الأول $(axe1) \approx 1.185$

○ الدلالة الإحصائية $0.05 < (0.013)$ ، أي أن الثابت معنوي.

2. معامل ($axe2$ (B = 0.695, Beta = 0.696, Sig. = 0.000)

○ لكل زيادة بوحدة واحدة في المحور الثاني ($axe2$) ، تزيد قيمة المحور الأول ($axe1$) بمقدار 0.695 وحدة.

○ التأثير موجب ودال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

○ المعامل المعياري ($Beta = 0.696$) يبين أن الأثر متوسط إلى قوي مقارنة بباقي المتغيرات (لو كانت موجودة).

3. القيم الإضافية

○ فاصل الثقة 95%: بين [0.449 ; 0.941] ⇒ أي أن التأثير موجب لجميع الاحتمالات.

○ الارتباطات: بسيطة (0.696) ، جزئية (0.696) ، شبه جزئية (0.696)

⇒ كل هاتوك وجود علاقة قوية.

○ $VIF = 1.000$ لا توجد مشكلة تعدد ترابط (Multicollinearity)

أظهرت نتائج معاملات الانحدار أن للمحور الثاني الأداة تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً على المحور الأول (المقارنة المرجعية) ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.695$) ، ($Sig. = 0.000$) ، بينما بلغت قيمة المعامل المعياري ($Beta = 0.696$) وهذا يعني أنه كلما

ارتفع المحور الثاني بوحدة واحدة، ارتفع المحور الأول بمقدار 0.695 وحدة تقريبًا. كما يقع فاصل الثقة 95% بين (0.449 و 0.941)، مما يعزز من موثوقية النتيجة. ويشير مؤشر VIF (1.000) إلى غياب مشكلة تعدد الترابط الخطي.

تشخيص التعدد الخطي (Collinearity Diagnostics):

يستخدم عادةً في الانحدار المتعدد للكشف عن وجود مشكلة ترابط خطي قوي بين المتغيرات المستقلة. وبما أن نموذج يحتوي فقط على متغير مستقل واحد (axe2)، فالنتائج هنا للتأكيد أن النموذج لا يعاني من هذه المشكلة.

الجدول رقم 08: جدول التشخيص

البعد (Dimension)	القيمة الذاتية (Eigenvalue)	مؤشر الشرط (Condition Index)	نسبة التباين (Variance Proportions)
1	1.961	1.000	Constante = 0.02 ; axe2 = 0.02
2	0.039	7.088	Constante = 0.98 ; axe2 = 0.98

التفسير:

1. القيم الذاتية (Eigen values)

- البعد الأول = 1.961 (مرتفع نسبيًا)
 - البعد الثاني = 0.039 (ضعيف جدًا)
- هذا طبيعي لأن لدينا متغير مستقل واحد فقط.

2. مؤشر الشرط (Condition Index)

- القاعدة: إذا تجاوزت القيمة → 30 هناك مشكلة خطيرة في التعدد الخطي.
- إذا تراوحت بين 10 و 30 → قد توجد مشكلة متوسطة.
- هنا القيم 1.000 و 7.088 فقط → لا توجد أي مشكلة. Multicollinearity.

3. نسبة التباين (Variance Proportions)

- عندما تكون نسبة التباين لمعاملين أو أكثر مرتفعة جدًا (أكبر من 0.90) عند نفس البعد، فهذا يدل على تعدد ترابط.
- هنا (0.98 للثابت و 0.98 للمستقل) عند البعد الثاني → طبيعي جدًا لأن لدينا متغير واحد فقط، ولا يشير إلى مشكلة.

أظهر جدول تشخيص التعدد الخطي أن مؤشر الشرط لم يتجاوز (7.088)، وهو أقل بكثير من العتبة الحرجة (30)، مما يدل على غياب مشكلة التعدد الخطي. كما أن نسب التباين المرتفعة مرتبطة بالثابت والمتغير المستقل الوحيد (axe2)، وهو أمر متوقع في نموذج الانحدار البسيط. وبالتالي فإن النموذج خالٍ من مشاكل الترابط الخطي، ويمكن الاعتماد على نتائجه.

الجدول يخص إحصاءات البواقي (Residuals Statistics)، والغرض منه هو فحص مدى ملاءمة نموذج الانحدار وجوده تقديراته عبر تحليل القيم الدنيا والقصى والمتوسط والانحراف المعياري للبواقي والقيم المتوقعة.

الجدول رقم 09: إحصاءات البواقي (Residuals Statistics)

الإحصاء	القيمة الدنيا (Min)	القيمة القصوى (Max)	المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	N
القيمة المتوقعة (Predicted Value)	2.2969	6.1904	3.6950	0.7327	37
بقايا Student (Residual of Student)	-1.632	2.732	0.000	0.755	37
القيمة المتوقعة المعيارية (Standardized Predicted Value)	-1.908	3.406	0.000	1.000	37
البقايا المعيارية (Standardized Residual)	-2.132	3.567	0.000	0.986	37

المطلب الثاني : تحليل إجابات العينة حول محاور الدراسة (المقارنة المرجعية والأداء)

1. القيم المتوقعة (Predicted Values)

- تتراوح بين 2.297 و 6.190، بمتوسط ≈ 3.695 .
- هذا يعني أن النموذج يقدر قيم المتغير التابع (axe1) في هذا النطاق.

2. بقايا Student

- تتراوح بين -1.632 و +2.732.
- معظمها ضمن ± 2 ، لكن هناك قيمة قصوى (2.732) → إشارة لملاحظة متطرفة (سبق أن ظهرت في الملاحظة 19).

3. القيم المتوقعة المعيارية

- موزعة بين -1.908 و +3.406، بمتوسط 0.000 وانحراف معياري 1.000.
- هذا التوزيع طبيعي ومتوقع بعد التوحيد.

4. البقايا المعيارية (Standardized Residuals)

- تتراوح بين -2.132 و +3.567.
- القاعدة: إذا تجاوزت ± 3 → الملاحظة تعتبر متطرفة.
- هنا الحد الأقصى (3.567) يؤكد وجود ملاحظة متطرفة (نفس ما ظهر في الجدول

(السابق).

أظهرت إحصاءات البواقي أن القيم المتوقعة تراوحت بين (2.297 و 6.190) بمتوسط (3.695)، في حين أن بواقي Student تراوحت بين (-1.632 و +2.732)، والبواقي المعيارية بين (-2.132 و +3.567). ورغم أن معظم القيم تقع ضمن الحدود المقبولة، إلا أن وجود قيمة متطرفة تجاوزت (± 3) يشير إلى ملاحظة غير عادية قد تؤثر جزئياً على دقة النموذج. ومع ذلك، فإن المتوسطات القريبة من الصفر والانحرافات المعيارية المقبولة تدل على أن توزيع البواقي بشكل عام متوازن، مما يعزز صلاحية النموذج.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات (تحليل الارتباط، معامل بيرسون تحليل الانحدار الخطي البسيط)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المحور الثاني والمحور الأول، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.696$) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى Sig. ($0.000 = R^2$). كما أوضح ملخص نموذج الانحدار أن معامل التحديد ($R^2 = 0.485$) يشير إلى أن المحور الثاني يفسر حوالي 48.5% من التباين في المحور الأول، وهي نسبة معتبرة تؤكد قوة النموذج، بينما بلغت قيمة معامل Durbin-Watson (2.158) مما يدل على غياب مشكلة الارتباط الذاتي.

وأكد تحليل التباين (ANOVA) دلالة النموذج ككل، حيث بلغت قيمة ($F = 32.959$)، Sig. = (0.000)، مما يعني أن التباين المفسر أكبر بشكل دال إحصائياً من التباين غير المفسر. كما بين جدول معاملات الانحدار أن للمحور الثاني تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً على المحور الأول (B = 0.695، Beta = 0.696، $t = 5.741$)، Sig. = 0.000، وهو ما يعني أنه كلما ارتفع المحور الثاني بوحدة واحدة، ارتفع المحور الأول بمقدار 0.695 وحدة تقريباً. ويقع فاصل الثقة 95% لهذا المعامل بين (0.449 و 0.941)، مما يعزز من موثوقية النتائج.

أما نتائج تشخيص التعدد الخطي (Collinearity Diagnostics) فقد أوضحت أن قيم مؤشر الشرط (7.088) بعيدة عن العتبة الحرجة (30)، وهو ما يؤكد عدم وجود مشكلة ترابط خطي. وفيما يتعلق بتشخيص الملاحظات، فقد تبين أن معظم البواقي تقع ضمن الحدود المقبولة، باستثناء الملاحظة رقم (19) التي سجلت بقايا معيارية (3.567)، وهو ما يجعلها ملاحظة

متطرفة نسبياً، لكنها لا تؤثر بشكل جوهري على صلاحية النموذج. وأظهرت إحصاءات البواقي أن المتوسطات قريبة من الصفر والانحرافات المعيارية مقبولة، مما يشير إلى توازن توزيع البواقي.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نموذج الانحدار يثبت وجود تأثير دال الأداء على المقارنة المرجعية، مع غياب مشكلات المنهجية الإحصائية الكبرى (كالتعدد الخطي والارتباط الذاتي)، وهو ما يعزز من قوة الاستنتاجات.

الخاتمة عامة

انطلاقاً من إشكالية البحث التي تمحورت حول مدى مساهمة المقارنة المرجعية في تطوير أداء المؤسسات، خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تؤكد الأهمية البالغة لهذه الأداة في الممارسات الإدارية الحديثة. فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ارتباط قوية وتأثير إيجابي دال إحصائياً بين اعتماد المؤسسات للمقارنة المرجعية وبين تحسين أدائها العام، حيث فسر المحور الثاني نسبة معتبرة من التباين في المحور الأول ($R^2 = 0.485$)، وهو ما يعكس الدور العملي والفعال للمقارنة المرجعية في رفع الكفاءة التنظيمية وتطوير الأداء المؤسسي. كما بينت نتائج اختبار ANOVA دلالة النموذج، وأكدت معاملات الانحدار أن للمقارنة المرجعية أثراً واضحاً في تحقيق التحسين المستمر.

إضافة إلى ذلك، أظهرت الاختبارات التشخيصية خلو النموذج من مشكلات منهجية كالتعدد الخطي والارتباط الذاتي، مما يعزز من موثوقية النتائج، رغم وجود بعض الملاحظات المتطرفة المحدودة التي لم تؤثر جوهرياً على صلاحية النموذج. وبذلك فإن هذه النتائج مجتمعة تسمح بالتأكيد على أن المقارنة المرجعية لا تمثل مجرد أداة ثانوية، بل تعد خياراً استراتيجياً محورياً ينبغي على المؤسسات تبنيه بوعي لتحقيق التميز والتنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

توصيات عملية للمؤسسات:

1. ضرورة اعتماد المقارنة المرجعية كجزء أساسي من استراتيجيات التخطيط والتطوير المؤسسي.
2. إنشاء وحدات أو خلايا متخصصة داخل المؤسسات تُعنى برصد الممارسات الفضلى ومقارنتها مع أداء المؤسسة.
3. الاستثمار في تكوين الموارد البشرية وتدريبها على استخدام أدوات وأساليب المقارنة المرجعية بكفاءة.
4. الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة وتكييفها مع خصوصيات البيئة المحلية، بدل الاعتماد على النقل الحرفي للتجارب.
5. إدماج المقارنة المرجعية مع آليات أخرى كإدارة الجودة الشاملة، ونظم المعلومات الإدارية، لخلق تكامل استراتيجي فعال.

مقترحات للبحوث المستقبلية:

1. توسيع العينة لتشمل قطاعات اقتصادية مختلفة، ما يسمح بمقارنة أكثر شمولية بين المؤسسات.
 2. دراسة تأثير أبعاد إضافية كالثقافة التنظيمية، القيادة، والابتكار على العلاقة بين المقارنة المرجعية وتطوير الأداء.
 3. استخدام مناهج إحصائية أكثر تعقيدًا مثل الانحدار المتعدد أو النمذجة بالمعادلات الهيكلية لاختبار نماذج تفسيرية أوسع.
 4. القيام بدراسات طولية (Longitudinal) لمتابعة أثر المقارنة المرجعية على المدى الطويل داخل المؤسسات.
 5. التركيز على البعد التكنولوجي والرقمي في المقارنة المرجعية، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده العالم.
- وفي الأخير، يمكن القول إن هذه الدراسة تبرز بوضوح أن المقارنة المرجعية تمثل رافعة حقيقية لتطوير الأداء المؤسسي، وأن تعميم استخدامها على نطاق أوسع سيشكل إضافة نوعية لجهود المؤسسات في تحقيق الجودة والتميز، مما ينعكس إيجابًا على تنافسيتها واستدامتها في سوق يتسم بالتغير والتعقيد المتزايدين.

فرضية رئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المقارنة المرجعية وتحسين الأداء المؤسسي.

المراجع

مراجع باللغة العربية

1. عبد الرحمن، محمد. (2018). المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي . المجلة العربية للإدارة، 38(2)، ص. 115-134.
2. زواوي، سمير. (2019). إدارة الجودة الشاملة وأدواتها الحديثة: المقارنة المرجعية نموذجاً. دار الهدى، الجزائر.
3. بوزيد، فاطمة. (2020). أثر تطبيق المقارنة المرجعية على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية. أطروحة ماجستير، جامعة وهران، الجزائر.
4. أحمد، خليل. (2017). المقارنة المرجعية وأثرها على التنافسية في المؤسسات. مجلة البحوث الإدارية، 14(3)، ص. 45-67.
5. عيسى، نوال. (2021). التطوير التنظيمي باستخدام المقارنة المرجعية: دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية. مجلة دراسات اقتصادية، 9(1)، ص. 77-98.

مراجع باللغة الأجنبية

6. Camp, R. C. (1989). Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. ASQC Quality Press.
7. Watson, G. H. (1993). Strategic Benchmarking: How to Rate Your Company's Performance Against the World's Best. Wiley.
8. Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. Benchmarking: An International Journal, 15(3), 257–291. <https://doi.org/10.1108/14635770810876637>
9. Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999). Benchmarking—best practices: an integrated approach. Benchmarking: An International Journal, 6(3), 254–268. <https://doi.org/10.1108/14635779910289261>
10. Zairi, M. (1998). Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation. Butterworth-Heinemann.
11. Spendolini, M. J. (1992). The Benchmarking Book. Amacom,

New York.

Bogan, C. E., & English, M. J. (1994). Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation. McGraw-Hill .12

Title:

Benchmarking as a Lever for Improving Organizational Performance

Abstract:

This study aims to highlight the role of Benchmarking as a modern strategic tool for improving overall performance within public organizations. The research is divided into two parts: a theoretical part dealing with the concepts of Benchmarking and performance, and a practical part devoted to the analysis of data collected in the field.

The results of the statistical study conducted using SPSS demonstrated a strong positive correlation ($R = 0.696$) between the adoption of Benchmarking practices and the improvement of organizational performance. Regression analysis also revealed that Benchmarking explains about 48.5% of the variations in performance within the studied institution.

In conclusion, the study recommends the systematic integration of this tool in order to adapt to changes and benefit from the best global practices, ensuring optimal service quality.

Keywords:

Benchmarking, Organizational Performance, Continuous Improvement, Statistical Analysis, Public Institutions