

تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية

شفيق جيلالي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة البليدة 2

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المقارنة المرجعية وتقنياتها في عينة من المؤسسات الجزائرية. حيث تم تصميم قائمة استقصاء لهذا الغرض ثم وزعت على عينة تتكون من (41) مؤسسة ممثلة في المدراء التسويقيين فيها أو من يقوم مقامهم ، ولاحظت فرضيات الدراسة فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في تطبيق المقارنة المرجعية باختلاف طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة أي سواء كانت المؤسسات صناعية أو خدمية، وباختلاف أقدميه نشاطها كذلك. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في تطبيق المقارنة المرجعية باختلاف حجم المؤسسات محل الدراسة

الكلمات الدالة: المقارنة المرجعية ، المقارنة المرجعية الخارجية، إعادة الهندسة ، الزبون المتخفي، المؤسسات الجزائرية.

Abstract :

This study aims to identify the application of benchmarking and its techniques in a sample of Algerian companies. There fore a questionnaire was designed and then distributed to a sample of 41 firms represented by marketing directors, and in order to testing the hypotheses of the study we used the One-way ANOVA test. Among the most important results that have been reached are there were no statistically significant differences at the level $\alpha \leq 0.05$ in benchmarking application depending on the nature of the enterprises activity whatever any industrial or service, also depending on seniority of its activity. while there were statistically significant differences at the level $\alpha \leq 0.05$ in benchmarking application depending on the size of studied enterprises.

Key words: benchmarking, external benchmarking, reengineering, hidden customer, Algerian companies.

مقدمة:

إن نجاح أي مؤسسة يحكمه معيارين أساسيين، أولهما هو قدرتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التي أصبحت في غاية الكثافة وفي غاية التشابك، وقدرتها على استغلال وابتهاز الفرص الاقتصادية السانحة، والتي يمكن توفيرها وصنعها من عدم في المستقبل والتعامل بها ومعها وفيها. وهو ما أكد ضرورة اعتمادها وتبنيها أساليب تسيير جديدة من أجل ترقية أدائها والاستجابة لتلك التحولات. إضافة إلى ضرورة التفكير في كيفية إدارة أنشطتها بصفة عامة بأسلوب وفلسفة

علمية مبتكرة وبالاكتفاء على معلومات دقيقة ومحدثة باستمرار. فضلا عن السعي إلى تقليص الفجوة بينها وبين المؤسسات الرائدة. وهو الأمر الذي فرض الاهتمام بأحد أهم الأساليب الإدارية المعاصرة التي أثبتت نجاحها في التطبيق في الدول المتقدمة ألا وهو أسلوب المقارنة المرجعية، حيث أصبحت هذه الأخيرة أحد مفاتيح النجاح للمؤسسات الساعية إلى القمة، فهي أداة متعددة الاستعمالات يمكن تطبيقها في مدى متنوع من الصناعات وصولا إلى التحسين المستمر.

وتكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولنا لموضوع يتسم بالحدثة والتطور المستمر، مع السعي إلى العريف بمفهوم من أهم مفاهيم التطوير الإداري والمتمثل في المقارنة المرجعية ومحاولة تحديد دوره في تطوير أداء المؤسسة. كما تلقي الدراسة الضوء على جزئية حيوية تتعلق بنماذج التطبيق العملي للمقارنة المرجعية في عينة من المؤسسات الجزائرية.

تأسيسا لما سبق، فإن هذه الدراسة تنطلق من مضمون مشكلة أساسية تتمثل بالبحث عن مدى استغلال المؤسسات الجزائرية لتقنيات المقارنة المرجعية، وبصورة أكثر تحديدا فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل التالي: **ما مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لتقنيات المقارنة المرجعية؟ وهل يوجد تبين بين المؤسسات غي تطبيقها من حيث حجمها ومجال نشاطها، وأقدميتها؟.**

1- مفهوم المقارنة المرجعية وأنواعها: رغم أن دلالات المقارنة المرجعية تعود إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الإنجليزي Franice Lowell بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاح، إلا أن بداية التطبيق الفعلي لهذا الأسلوب وبشكل واسع لم يكن إلا خلال الخمسينيات من القرن الماضي عندما ركز اليابانيون مجهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة المؤسسات الأمريكية والاستناد على ذلك في إبداع منتجاته¹. لينتقل تطبيق المقارنة المرجعية إلى الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات أين تبنت مؤسسة "Xerox" تقنيات المقارنة المرجعية لتحسين الأداء بعد ملاحظة طرق العمل المعتمدة في مؤسسات مختلفة حتى وإن لم تكن تعمل في نفس المجال².

1-1 مفهوم المقارنة المرجعية: مع اختلاف الكتاب والباحثين في المصطلح المستخدم³ إلا أنهم يتفقون عندما يتعلق الأمر بمفهوم المقارنة المرجعية، ويعتبر التعريف المقدم من طرف مؤسسة Xerox باعتبارها من أولى المؤسسات التي قامت بتطبيق هذا الأسلوب في العمل من الأكثر شمولية والذي يعرف المقارنة المرجعية بأنها: العملية المستمرة والمنظمة لتقييم المؤسسات المعترف لها بالريادة في مجال معين والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافا رشيدة للأداء⁴. فهي إذا عملية البحث المنهجي لأفضل الممارسات والإبداعات وعلى الأساليب الأكثر فعالية من أجل اعتمادها وتكييفها وتطبيقها للحصول على أفضل أداء في المؤسسة لضمان التفوق على المنافسة⁴. ببساطة يمكن القول أن المقارنة المرجعية هي الممارسات التي تسعى المؤسسة عبرها نحو التطور من خلال التعلم من

* مؤسسة أمريكية مختصة في صناعة الآلات الناسخة.

** يعود الاختلاف نظرا لتعدد الترجمات لمصطلح Benchmarking نحو العربية، فخلال بحثنا في المراجع ذات الصلة وجدنا العديد من المصطلحات والتي تعبر عن نفس المفهوم مثل: المعايرة (étalonnage)، المقارنة بالأفضل، القياس إلى النمط، القياس المقارن بأفضل أداء، إلا أن المصطلح الأكثر تداولاً هو المقارنة المرجعية.

الآخرين، و هي تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميز التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة والتي يمكن إجراء مقارنة معها.

وفي الواقع العملي يمكن اعتبار أن المقارنة المرجعية تضم العناصر التالية⁵:
-مقارنة مستمرة للمؤشرات الخاصة بالهيكل التنظيمي، الأنشطة، المسارات والنتائج مع أفضل المؤسسات والتعرف على الفجوة بين أدائها وأداء تلك المؤسسات.

- البحث عن مقاربات جديدة لإحداث التحسينات ذات أكبر أثر على النتائج المحددة.

-التعرف على الفروقات في النتائج المحققة قبل وبعد القيام بالمقارنة المرجعية.

من جهة أخرى فإن المنافع التي يمكن أن تحققها المؤسسات من خلال تطبيق تقنية المقارنة المرجعية اجمية عن المزايا التي تتصف بها والتي يمكن إجمالها في⁶:

- تساعد المؤسسة على تحديد مواطن القوة و العمل على تعزيزها، ومحاولة معرف مواطن الضعف والسعي نحو معالجتها.

- تؤدي إلى توفير مناخ ملائم لتحقيق التعاون والتكامل بين العاملين في القسم الواحد وبين مختلف أقسام المؤسسة، وتعزيز رغبتهم في تبني التغيير.

تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدامها بشكل أفضل.

المساعدة في توجيه الأنظار نحو العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.

-تخلق المقارنة المرجعية مقاييس أداء تنافسية تؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية. تقود إلى الانفتاح على التطبيقات المبتكرة من خلال البحث عن أساليب الإبداع لتحسين مستوى الأداء الحالي.

2-1- أنواع المقارنة المرجعية: هناك اتفاق بشأن الأشكال الخاصة بهذه التقنية وبصفة عامة تصنف المقارنة المرجعية

إلى صنفين رئيسيين، المقارنة المرجعية الداخلية و الخارجية حيث يندرج ضمن هذه الأخيرة عدة أشكال للمقارنة.

2-1-1- المقارنة المرجعية الداخلية: هي نقطة البداية للعديد من الوحدات الاقتصادية، فالمقارنات الداخلية تتم بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل الواقعة ضمن نفس المؤسسة فيتم مقارنة أداء أحد الفروع أو وحدات تنظيمية مع السعي نحو إيجاد أفضل الممارسات ولعمل على نشرها في باقي فروع المؤسسة وأقسامها⁷، فهدفها الرئيسي هو الإستفادة من تجارب ناجحة لوحدات أو أنشطة أو أقسام تابعة للمؤسسة أو فروع متواجدة في مناطق لأن الطريق للمقارنة وما تتعلمه يمكن أن يتلخص حول التكلفة المنخفضة، السرعة في الإنجاز و سرعة تبادل البيانات.

2-1-2- المقارنة المرجعية الخارجية: يمكن هذا النوع في إجراء مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة والتي تعمل أو تمارس نفس نشاطها أو في مجال نشاط آخر⁸. توفر المقارنة المرجعية الخارجية. فرصا للتعلم من الذين هم في الطليعة أو الرواد والانفتاح على تجارب الآخرين، لكن يجب ألا يغيب عن الأذهان أنه ليس كل أفضل الممارسات حلول يمكن أن تنقل إلى الآخر. وتشمل المقارنة المرجعية الخارجية على عدة أنواع من أهمها تذكر:

أ- المقارنة المرجعية التنافسية: هذا النمط يقوم على أساس إجراء المقارنة مع منافسين ينشطون في نفس المجال أو ينتمون لنفس المجموعة الإستراتيجية مع التركيز على أفضل المؤسسات، بهدف قياس نجوة الأداء بين المؤسسة وبينهم ومحاولة تسليط الضوء على العوامل الرئيسية التي تفسر تلك الفجوة⁹.

هذا النوع من المقارنة يعتبر صعبا نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومعارف كبيرة، والإشكال المطروح في هذه الحالة هو عن الدوافع التي تجعل المؤسسات الرائدة تقبل ببادل المعلومات مع منافسيها، إذ لا بد وأن يؤخذ بالحسبان احتمال تطبيق المقارنة المرجعية على أحد المنافسين الذين قد يستعملون معلومات مغلوطة بغرض التضليل¹⁰، والواقع يبرز أنه حتى المؤسسات الرائدة تستعمل المقارنة التنافسية للتعرف على موقعها الفعلي وعلى فجوة الأداء التي تفصلها عن أقرب منافسيها وهو الأمر الذي يدفعها لقبول قواعد المقارنة المرجعية ولتبادل المعلومات معهم¹¹.

ب- **المقارنة المرجعية الوظيفية والعملية:** يتم هذا النوع بالشراكة مع المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط أو في مجالات أخرى بهدف تحسين الوظائف المماثلة وخطوات العمل التي تتأثر بالنسبة لبعض الأعمال¹²، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية ...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين، ...) بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى.

ج- **المقارنة المرجعية الإستراتيجية:** تستخدم عندما تسعى المؤسسة إلى تحسين أدائها العام وعن سبل تحسين مجموع أعمالها من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى في هذه المجالات. أي تقوم أساسا على مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات والبحث عن الإستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى النجاح وتحقيق الميزة التنافسية¹³. ويمكن أن تشمل على الجوانب المهمة مثل المنتجات المنافسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم منتجات جديدة وتحسين قدرات التعامل مع التغيرات في البيئة المؤسسة.

2- الممارسات المرتبطة بالمقارنة المرجعية: لأجل تفسير تطبيق المقارنة المرجعية ولتعظيم الاستفادة من نتائجها يمكن الاستعانة ببعض الممارسات التي تساعد على ذلك مثل إعادة الهندسة وكذا تقنية الزبون المتخفي، هذا فضلا عن بعض الأدوات التي لا يسعنا المقام للتفصيل فيها مثل أدوات التحليل الإحصائي أو أدوات عرض النتائج.

2-1- تقنية الزبون المتخفي: الزبون المتخفي هو رجل إستخبارات متمص لدور زبون هدفه الأساسي تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات المنافسة¹⁴، لذلك نجد أن هذا الأسلوب يعتمد بشكل كبير من طرف المؤسسات الخدمية، ووفق هذه التقنية فإن رجل الاستخبارات يقدم نفسه على أنه زبون عادي وانطلاقا من سيناريو معد مسبق يقوم بطلب بعض المعلومات التي تساعد على معرفة كيفية الاستقبال التي يحظى بها الزبائن لدى المؤسسات المنافسة وكيف تتم خدمتهم¹⁵.

إضافة إلى الأسلوب المذكور يمكن أن تتخذ تقنية الزبون المتخفي أحد الأشكال التالية¹⁶:

- **الكاميرا الخفية:** في هذه الحالة يكون رجل الإستخبار الذي يؤدي دور الزبون مجهز بكاميرا خفية لتسجيل طريقة الاستقبال أو مراحل الحصول على خدمة معينة أو الخطاب المعتمد من طرف رجال البيع للمؤسسة المنافسة.

- **المكالمة المجهولة:** يقوم هنا رجل الإستخبار بإجراء عدة مكالمات هاتفية للاتصال بالمؤسسة المنافسة لأجل تقييم سرعة الرد على المكالمات ونسبة المكالمات التي يتم استقبالها وطريقة تكلم المستقبل ومدى جديته في الرد على المتصل، والزمن المستغرق للرد على انشغال الزبون أو تلبية طلبه.

2-2- إعادة الهندسة: تمثل إعادة الهندسة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق مزايا تنافسية، تمكها من خفض تكاليف إنتاجها وتحسين جودة منتجاتها والسرعة في العمل ومواكبة التطورات الحاصلة. وبما أن هدف المقاربة المرجعية هو إجراء التحسينات من خلال مقارنة أداء المؤسسة بمؤسسات أخرى ذات أداء متميز كذلك فإن إعادة الهندسة تمثل أحد أهم الأدوات التي يمكن استغلالها لتحقيق ذلك. كونها تهتم بتحليل وإعادة تصميم تتابع العمل وعمليات التشغيل داخل المؤسسة لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء المهمة مثل التكلفة والجودة وسرعة الانجاز¹⁷.

وتعنى إعادة هندسة إعادة النظر الشاملة والجذرية في سير العمليات الإنتاجية وبقية الأنشطة الأخرى بما فيها التسويقية والإدارية، وبالشكل الذي يقود إلى خفض التكلفة والمحافظة على الجودة وما يعمل على رضا الزبون وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة¹⁸، والملاحظ أن مفهوم إعادة الهندسة يركز على العمليات، إذ يجب فهم واستيعاب العمليات قبل تصميمها، ويتطلب ذلك تحليل كيفية أدائها واتصالها مع بقية العمليات، وما تقوم بإنجازه وما هي تكلفته. فالعمليات أشمل وأكبر وتغطي سلسلة من الإجراءات المتعلقة بالعمل بدءا من الزبون و انتهاء بتقديم الخدمة المطلوبة مروراً بكافة الأقسام والإدارات، بما يحقق الصورة الكبيرة والشاملة لأعمال المؤسسات¹⁹.

وقد صنفت المؤسسات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عملياتها على ثلاث فئات هي²⁰:

- المؤسسات الطموحة التي تريد الحفاظ على التفوق والامتياز

- المؤسسات غير الناجحة التي تريد الإنقاذ العاجل للتخلص من المشاكل المتوقعة

- المؤسسات المتعثرة التي تريد العلاج الحاسم لمشكلاتها الحالية والمتوقعة.

إلى أن الأسباب التي تدعو إلى إعادة هندسة العمليات هي ميل المؤسسات إلى تطوير عملياتها، وتقليل وقت إتمام العملية، والحد من ارتفاع تكاليف الإنتاج عن الحدود المخطط لها إضافة إلى تقليص معدل دورة العمل²¹، فإذا كان العمل في المؤسسة غير منظم عندها يتطلب كثير من الوقت والجهد للوصول إلى الهدف الأفضل.

فعمليات إعادة الهندسة هي بمثابة منهجية مخططة تدار من خلال منظومة متكاملة من النواحي والأبعاد التنظيمية والإدارية والتقنية والفنية وغيرها والتي تعمل في تناغم وانسجام هادفة إعادة البناء من الجذور بهدف تحقيق تطوير جوهري وتحديث حقيقي لكافة النظم والعمليات والإجراءات لتحسين الأداء وخفض التكلفة وزيادة الربحية في ضوء مواصفات الجودة الشاملة، يتم ذلك من خلال وجود نظام متكامل من المعلومات وتقنيات الاتصالات وفقا مناهج وأساليب مقننة قائمة على وجود نظم لإدارة المعرفة الكلية في المنظمة²².

3- منهجية الدراسة: بناء على ما سبق فإن الهدف من هذا الجزء هو مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي قمنا بجمعها باستعمال قائمة الاستقصاء الموزعة على عينة الدراسة.

لقد وردت عدة مسميات لإعادة الهندسة منها الهندرة وإعادة التصميم الجذري وإعادة الهندسة التنظيمية وإعادة Reengineering * هيكلية العملية:

3-1-1 عينة الدراسة: لإجراء هذه الدراسة قمنا باختيار عينة مكونة من 41 مؤسسة منتقاة إلى مختلف القطاعات الاقتصادية، وقد اعتمد في ذلك أسلوب العينات غير العشوائية، وبالأخص أسلوب العينة السهلة المثال وهي عبارة عن المؤسسات التي رأينا أنه من السهل علينا الحصول على موافقة المسؤولين فيها للإجابة على قائمة الاستقصاء.

3-1-1-1 توزيع عينة الدراسة حسب حجم المؤسسات: اعتمدنا في تصنيف المؤسسات من حيث الحجم على عدد العمال، وبصفة عامة توزع المؤسسات وفق هذا المدخل إلى مؤسسات مصغرة ومؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة وأخرى كبيرة و أخيرا المؤسسات العملاقة.

وبذلك تتوزع المؤسسات عينة الدراسة وفق هذا المدخل كما هو موضح عبر الجدول الموالي.

الجدول رقم (02): تصنيف عينة الدراسة وفق عدد العمال

نوع المؤسسة	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
المؤسسات الصغيرة	6	14,6%
المؤسسات المتوسطة	7	17,1%
المؤسسات الكبيرة	16	39,0%
المؤسسات العملاقة	12	29,3%
المجموع	41	100,0%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على تحليل نتائج الإستقصاء

3-1-2 توزيع عينة الدراسة حسب أقدمية النشاط: تعتبر الأقدمية معيار أساسي في تصنيف عينة الدراسة، ذلك لأنها تلعب دورا مهما في التعرف على مدى تأثير أقدمية النشاط على تبني نظام الإستخبارات التسويقية ومتطلباته، حيث يفترض أنه كلما زادت أقدمية المؤسسة في تعاملها مع السوق الذي تنشط فيه زاد اهتمامها بالسعي نحو فهم متغيراته والتحكم فيها مع استغلال كافة الوسائل المساعدة على ذلك. والجدول الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب أقدمية النشاط.

الجدول رقم (03) : توزيع عينة الدراسة حسب أقدمية النشاط

أقدمية النشاط	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
من 5 إلى 10 سنوات	9	22%
أكثر من 10 سنوات	32	78%
المجموع	41	100,0%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على تحليل نتائج الإستقصاء.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن أكثرية مؤسسات العينة يفوق تاريخ إنشائها العشر سنوات وهو مؤشر على خبرة المؤسسات في التعامل مع السوق الذي تنشط فيه نتيجة التجارب التي مرت بها خلال سنوات النشاط ما يسمح لها باكتساب حجم من المعرفة حول طبيعة السوق والعوامل المحددة له.

3-2-1 أداة جمع البيانات: إن هذه الدراسة قائمة على إتباع المسح الميداني، ولهذا الغرض ولأجل القيام بجمع البيانات من عينة الدراسة تم الاعتماد بشكل أساسي على قائمة استقصاء، والتي قمنا بتصميمها لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات

الدراسة. وقد تضمنت القائمة المقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة. حيث قمنا بصياغة قائمة الاستقصاء باللغة الفرنسية وقد روعي في تصميمها ما يلي:

-المعلومات التي كشفت عنها الدراسة النظرية والتي أوضحت لنا خطوط مبدئية تتحرك فيها لمع البيانات في الاتجاه الصحيح.

-تضمن قائمة الاستقصاء أسئلة مغلقة ، وأسئلة لقياس الاتجاهات .

-تضمن أسئلة عبارات مباشرة لتوفير بعض البيانات عن الاتجاهات .

-وضع البيانات المطلوبة عن المؤسسات المعنية في بداية القائمة، حتى يسهل تفرغ البيانات .

-ألا تستغرق الإجابة على القائمة بواسطة المستقصى منه مدة أطول من 20 دقيقة أثناء المقابلة الشخصية.

3-3-أساليب الإحصاء الوصفي.

استعملت الأساليب الوصفية لكشف واقع الإبعاد التي تناولتها الدراسة من حيث وجودها أو ضعف وجودها في العينة و

هي تكشف أيضا عن واقعها في المؤسسات موضوع الدراسة. وتمثل تلك الأساليب في:

1- التكرارات والنسب المئوية لتوصيف خصائص عينة الدراسة ، وللتحليل الوصفي لأجوبة المستقصى منهم.

2- المتوسط الحسابي المرحح: يعتبر المتوسط الحسابي المرحح أحد مقاييس الوصف الإحصائي الذي يلجأ الباحث إلى استخدامه عندما يكون راغبا في إيجاد قيم مركزية معينة تستقطب حولها التوزيعات التكرارية لمشاهدات العينة. كما يستعمل لمعرفة اتجاهات المستقصى منهم نحو كل فقرة أو بعد. كما يتم ترتيب الأبعاد والفقرات من الأعلى إلى الأقل حسب قيمة المتوسط المرحح الناتجة.

3- الانحراف المعياري: يساعد في تحديد مدى انحراف إجابات المستقصى منهم نحو كل عبارة أو فقرة، ويوضح كذلك التشتت في الإجابات، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فذلك يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد أو تفوقه فذلك يعني عدم تركيز الإجابات وتشتتها. وكما يساعد على المقاضلة بين الأجوبة عند ترتيبها في حال تساوي متوسطها المرحح، أين تكون الأفضلية للعبارة ذات أقل انحراف معياري.

4 عرض النتائج.

إن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية يؤدي إلى معرفة السلبيات التي تحدث في عمليات المؤسسة وكيفية معالجتها، كما يخصص في تشخيص عوامل النجاح الحاسمة بما يؤدي إلى تميز المؤسسة من خلال التفوق التنافسي عن باقي المؤسسات الأخرى. وعليه حاولنا إبراز أبعاد المقارنة المرجعية ضمن مؤسسات عينة الدراسة مثلما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (04): الإحصاءات الوصفية للمقارنة المرجعية .

العبارة	أبدا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		المتوسط الحسابي للمرح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد			
01-تستعملون تقنيات المقارنة المرجعية	6	%	4	%	1	%	8	%	8	%	3,20	1,289	أحيانا
	14,6		9,8		5		36,6		19,5				
02- تستعملون تقنيات الزبون الخفي	8	%	5	%	1	%	8	%	2	%	2,78	1,129	أحيانا
	19,5		12,2		8		43,9		19,5				
03-تستعملون مسار المعايير في مؤسستكم	4	9,8%	3	%	9	%	1	%	1	%	3,59	1,224	غالبا
			7,3		22,0		36,6		0				
04-تستعملون لوحة قيادة نظم مؤشرات المعايير	5	%	5	%	9	%	1	%	1	%	3,41	1,322	غالبا
	12,2		12,2				22,0		29,3				
05-تقومون بتحديد وضعية منافسيكم	4	9,8%	3	%	1	%	1	%	6	%	3,41	1,140	غالبا
			7,3		29,3		6		39,0				
06- تعرفون مشاريع منافسيكم ومحاور تطور نشاطهم	6	%	5	%	1	%	1	%	3	%	3,00	1,140	أحيانا
	14,6		12,2		6		39,0		26,8				
07- تقارنون أسعار منتجاتكم بأسعار منتجات منافسيكم	3	7,3%	3	%	8	%	1	%	1	%	3,73	1,184	غالبا
			7,3				19,5		36,6				

08- تقارون رضا زبائنكم رضا زبائن منافسيكم	2	4,9%	6	% 14,6	1	% 26,8	1	% 4	8	% 34,1	3,4	9	1,121	غالباً
المعدل العام	-	11,58%	-	10,36%	-	29,88%	-	30,17%	-	17,98%	3,3	2	0,940	أحياناً

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة بخصوص المقارنة المرجعية في المؤسسات، كتغير رئيسي يتكون من ثمانية متغيرات فرعية حققت بمجموعها وسطاً حسابياً 3,32 وانحرافاً معيارياً 0,940، وهذا يعكس بشكل عام أن اعتماد المقارنة المرجعية في مؤسسات العينة عند مستوى "أحياناً".

وبمقارنة المتوسطات الحسابية للعبارة المشكلة لهذا الجزء، يتضح أن استخدام تقنيات المقارنة المرجعية داخل المؤسسات عند مستوى أحياناً حيث أن المتوسط الحسابي المسجل للإجابات عن هذه العبارة قيمته 3,20، كما أن اتجاه المؤسسات نحو استعمال مسار المعايرة أي مقارنة الفروقات المتواجدة بين الإجراءات المطبقة مع تلك الموضوعية حيث جاءت هذه الممارسة عند مستوى "غالباً" وبمتوسط حسابي مقدّر بـ 3,59، وفي هذا الصدد نجد أن استعمال المؤسسات للوحة قيادة تظم مؤشرات المعايرة هو عند مستوى "غالباً" كذلك وبمتوسط حسابي قيمته 3,41. كما نلاحظ أن اتجاه المؤسسات نحو تحديد وضعية منافسيها أي المقارنة المرجعية التنافسية جاء عند مستوى "غالباً" كذلك وبمتوسط حسابي قيمته 3,41. كما أن سعي المؤسسات للتعرف على مشاريع منافسهم ومحاور تطور نشاطهم جاء بمتوسط حسابي قيمته 3,00.

نلاحظ كذلك أن أهم تقنيات المقارنة المرجعية الممارسة من قبل المؤسسات يخص مقارنة أسعار منتجاتها مع أسعار منتجات منافسيها والذي حقق أعلى متوسط حسابي بـ 3,73، يليه في المرتبة الثانية من حيث الاستعمال مقارنة رضا زبائنهم رضا زبائن منافسهم وذلك بمتوسط حسابي قيمته 3,49. أما البعد الخاص باستعمال تقنيات الزبون الخفي فقد حقق أقل متوسط حسابي 2,78 ولكن يبقى استعمال هذه التقنية عند مستوى "أحياناً".

5- اختبار فرضيات الدراسة: يهدف هذا الجزء إلى عرض ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية بتفرعاتها، وذلك في إطار الأهداف التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها على النحو التالي:

1-5- اختبار الفرضية الأولى. "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات محل الدراسة"

ومن أجل اختبار الفرضيات اعتمد الباحث على اختبار (F) وذلك من أجل الوقوف على معنوية العلاقة، وسيتم اعتماد القيمة المعنوية sig (α) بـ 5%، كما سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضيات.

وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية ستقوم باختبار كل منها على حدى.

1-1-5- الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في تطبيق المقارنة المرجعية باختلاف حجم المؤسسات محل الدراسة".

حيث يظهر الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية.

الجدول رقم (05): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تطبيق المقارنة المرجعية حسب حجم المؤسسة.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
حجم النشاط	بين المجموعات	8,780	8,780	12,877	*0,001
	داخل المجموعات	26,591	,682		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (12,877) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,05) وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرض البديل ، وهو وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في تطبيق المقارنة المرجعية باختلاف حجم المؤسسات محل الدراسة .

1-2- الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في تطبيق المقارنة المرجعية باختلاف طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة".

حيث يظهر الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية.

الجدول رقم (06): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تطبيق المقارنة المرجعية حسب طبيعة النشاط.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
طبيعة النشاط	بين المجموعات	4,688	4,688	5,958	*0,019
	داخل المجموعات	30,683	,787		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (5,958) غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,05) وعليه تقبل فرضية العدم ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في تطبيق المقارنة المرجعية باختلاف طبيعة نشاط المؤسسات محل الدراسة أي سواء كانت المؤسسات صناعية أو خدمية.

ثالثاً. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في تطبيق المقارنة المرجعية باختلاف أقدمية نشاط المؤسسات محل الدراسة".

حيث يظهر الجدول الموالي نتائج اختبار الفرضية.

الجدول رقم (7): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في تطبيق المقارنة المرجعية حسب أقدمية النشاط.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
طبيعة النشاط	بين المجموعات	2,068	2,068	2,421	**0,128
	داخل المجموعات	33,304	,854		

** ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة (2,421) غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,05) وعليه تقبل الفرض البديل وترفض فرضية العدم ، وهو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ في تطبيق المقارنة المرجعية باختلاف أقدمية نشاط المؤسسات محل الدراسة .

6 الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الورقة البحثية يكن ذكر :

- 1- يساعد استخدام أسلوب المقارنة المرجعية إلى معرفة السلبيات التي تحدث في أداء المؤسسة والسعي لمعالجتها.
- 2- تعد المقارنة المرجعية أسلوب معتمد من قبل المؤسسات المعاصرة للبحث بصفة دائمة عن أحسن الطرق الممارسة أو الممارسات حتى يمكن تبني، أو تكيف أبعادها الإيجابية ووضعها للتنفيذ من أجل أن تصبح الأحسن.
- 3- تساعد المقارنة المرجعية على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني التغيير.
- 4- تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة كما تساهم بشكل فعال في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.

ثانياً -التوصيات:

يرى الباحث ضرورة تنمية العناصر التالية لنجاح تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية:

- 1- يجب على كل مؤسسة إجراء مقارنة مرجعية داخلية بين مختلف الأقسام والوحدات ومقارنة مرجعية مع المؤسسات الأخرى ، لتحسين أداؤها والخروج إلى حيز التنافس مع المؤسسات المتفوقة.
- 2- ضرورة اطلاع المؤسسات الجزائرية على مستويات الأداء في المؤسسات المتميزة سواء المحلية منها أو الأجنبية، و التعرف على أساليب التسيير المتبع من قبلهم والعمل على تطبيقها .
- 3- ضرورة استخدام المقارنة المرجعية لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص.

7-الهوامش:

- ¹ الخليلب سيمر كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة حالة مع نموذج مقترح- الشركة العامة للأصباغ الحديثة- أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ،كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية،بغداد، 2002، ص 30.
- ² Costa. N, veille et benchmarking , Ed :ellipses ,Paris,2008,p75.
- ³ باكيناز عزت بركة، المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر،رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2002،ص28.
- ⁴ Harmel.L et Achard .P, 100 questions pour comprendre et agir :le benchmarking , Ed :afnor, France, 2007,p03.
- ⁵ Ettorchi-Tardy .A et al., Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé, Pratiques et Organisation des Soins, 2011/1 Vol, 42, p40.(بتصرف)
- ⁶ سلمي منصور سعد، دور المقارنة المرجعية في تطوير النماذج الدراسية لأقسام المحاسبة بالجامعات العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، المجلد السابع، العدد 20، الفصل الثالث ، جامعة بغداد،العراق، 2012، ص 07-08.
- ⁷ Harmel.L, 100 questions pour comprendre et agir :l'accueil client , Ed :afnor, France, 2010,p9.13
- ⁸ هاشم فوزي دباس العبادي و وليد عباس جابر الدعوي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي(الكلفة)، مجلة دراسات نخبية ،جامعة الكوفة، العراق ، العدد 16 ،نيسان 2010 ،ص 148.
- ⁹ Mesnard .X et Tarondeau J-C, Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances, Revue française de gestion, 2003/6, n° 147, p 249.
- ¹⁰ Costa.C,op-cit,p89.
- ¹¹ T. et ROCHE. L, Management et technologie : pour un développement de l'imaginaire en entreprise, Ed : Maxima, Paris, 1998, p178.
- ¹² باكيناز عزت بركة، مرجع سابق،ص75.
- ¹³ علاء فرحان طالب و عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن،2009،ص38.
- ¹⁴ Fadele .P, Le client mystère ou l'œil du progrès, Néorestauratation, France, n 414, novembre 2004,p47.
- ¹⁵ Harmel.L, op-cit,p36.
- ¹⁶ Pelletier .A et Cuenot .P, intelligence économique mode d'emploi,Ed : pearson, France, 2013, p196.
- ¹⁷ قاسم محسن الحبيطي و وحيد محمود رمو، استخدام الحاسوب في إعادة هندسة المزاولة الشاملة، مجلة تنمية الرافين، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل،العراق، العدد 99 مجلد 32 لسنة 2010 ، ص 96.

¹⁸ صالح إبراهيم يونس الشعباني و آلاء وضاح محمود ثابت، أثر اعتماد منهج إعادة هندسة العمليات الإنتاجية في خفض التكاليف بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الآثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرفاهين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العراق، العدد 108، مجلد 34 لسنة 2012، ص 243.

¹⁹ خليل عطا الله ورا، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2008، ص 12.

²⁰ الطيب ياسين و حوتية عمر، أسلوب إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق فعالية التسيير بالمؤسسات الاقتصادية العمومية: الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر، 3-4 ماي 2004، ص 08.

²¹ محمد نبينة لقمان وسلم و آخرون، اتجاهات الأفراد العاملين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد 16 لسنة 2006، الموصل، العراق، ص 43.

²² أحمد مصطفى نايف، إعادة هندسة نظم العمل لملائمة هيكلية نظم المعلومات والاتصالات، ندوة مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدار

8-المراجع المعتمدة:

1- الخليل سمير كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي: دراسة حالة مع نموذج مقترح- الشركة العامة للأصباغ الحديثة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2002.

2- ellipses, Ed : veille et benchmarking, Paris, 2008, p75.

3- باكيناز عزت بركة، المقارنة المرجعية كأداة لتحقيق الجودة الشاملة مع التطبيق على قطاع الصحة في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2002.

4- Harmel.L et Achard .P, 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking, Ed :afnor, France, 2007.

5- Ettorchi-Tardy .A et al., Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé, Pratiques et Organisation des Soins, 2011/1 Vol.

6- سلمى منصور سعد، دور المقارنة المرجعية في تطوير المناهج الدراسية لأقسام المحاسبة بالجامعات العراقية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد السابع، العدد 20، الفصل الثالث، جامعة بغداد، العراق، 2012.

7- Harmel.L, 100 questions pour comprendre et agir :l'accueil client, Ed :afnor, France, 2010.

8- هاشم فوزي دباس العبادي و وليد عباس جابر الدعي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، مجلة دراسات نجفية، جامعة الكوفة، العراق، العدد 16، نيسان 2010.

9- Mesnard .X et Tarondeau J-C, Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances, Revue française de gestion, 2003/6, n° 147.

10- GRANGE -T et ROCHE. L, Management et technologie : pour un développement de l'imaginaire en entreprise, Ed : Maxima, Paris, 1998.

11- علاء فرحان طالب و عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

12- سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

13- M-13 Uriona .M, technology firms: a case study in the Brazilian digital communications manufacturing sector, De Boeck Supérieur : Projectics / Projéctica / Projectique, 2010/2, n° 5, p71.

- 14-Fadele .P, Le client mystère ou l'œil du progrès, Néorestauraton, France, n 414, novembre 2004.
- Pelletier .A et Cuenot .P, intelligence économique mode d'emploi, Ed : pearson, France, 2013.-15
- 16-قاسم محسن الحبيطي و وحيد محمود رمو، استخدام الحاسوب في إعادة هندسة الموازنة الشاملة، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العراق، العدد 99 مجلد 32 لسنة 2010 ، ص 96.
- 17-صالح إبراهيم يونس الشعباني و آلاء وضاح محمود ثابت، أثر اعتماد منهج إعادة هندسة العمليات الإنتاجية في خفض التكاليف بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العراق، العدد 108 مجلد 34 لسنة.
- 18-خليل عطا الله وراود، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2008.
- 19-الطيب ياسين وحوتية عمر، أسلوب إعادة الهندسة كدخل لتحقيق فعالية التسيير بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة – الجزائر، 3-4 ماي 2004.
- 20-أحمد بئينة لقمان وسلم و آخرون ، اتجاهات الأفراد العاملين وعلاقتها بالتغيير التنظيمي – دراسة ميدانية في شركة توزيع كهرباء نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة ، العدد 16 لسنة 2006 ، الموصل، العراق.
- 21-أحمد مصطفى ناصف، إعادة هندسة نظم العمل للملائمة هيكلية نظم المعلومات والاتصالات، ندوة مراجعة وتدقيق نظم المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية ، القاهرة، 18-20 أبريل 2004.