

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ. فطم عبد القادر
جامعة الجلفة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأسلوب المناسب لتقييم أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، من بين الأساليب الحديثة في تقييم الأداء، من خلال تقديم عام لهذه النماذج والتعريف بها، وتقديم الجانب النظري للأداء في المؤسسة، وإظهار أثر كل أسلوب على مؤشرات الأداء في المؤسسة، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، كما خلصت في الأخير إلى أهمية كل نموذج على أداء المؤسسة من خلال ممارسات فعالة للإدارة داخل المؤسسة. الكلمات المفتاحية: أداء المؤسسة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بطاقة الأداء المتوازن، لوحة القيادة، المقارنة المرجعية، الجودة الشاملة، إعادة الهندسة.

Cette étude vise à mettre en évidence la méthode appropriée pour évaluer la performance des petites et moyennes de l'entreprise, Parmi les méthodes modernes d'évaluation de la performance, Grâce à la définition de ces modèles, et de Définir l'aspect théorique de la performance dans l'organisation, et de démontrer l'impact de chaque méthode sur les indicateurs de performance de l'organisation.

L'étude a utilisé des méthodes analytiques et descriptives pour aborder le sujet de la recherche. Grâce à cette étude, on a conclu que chaque modèle est d'une grande importance pour la performance de l'entreprise grâce à des pratiques de gestion efficaces au sein de l'entreprise. Mots-clés: Performance d'entreprise, PME, tableau de bord, analyse comparative, qualité totale, réingénierie.

تمهيد:

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفكر بصيغة جديدة من خلال ممارسة فعالة للإدارة في المؤسسة، ذلك لأنها تتعرض إلى ضغوط مستمرة من أجل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وتحدي للمؤسسات المنافسة بجودة ذات تقنية عالية، ولأن هذه الأهداف لا تتحقق إلا بأداء جيد للمؤسسة، أصبح التفكير جدياً في هذا الجانب الغامض للمؤسسة. إذا ماهي الأساليب التي يمكن من خلالها للمؤسسة من تقييم أدائها؟ وهل يوجد أسلوب مفضل على باقي الأساليب الحديثة المستخدمة لتقييم أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟

من خلال ما سبق سنحاول من خلال هذا البحث المتواضع أن نسلط الضوء على الأساليب الحديثة المستعملة في تقييم الأداء، والمفاضلة فيما بينها، لاختيار الأسلوب الأنسب لتقييم أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، من خلال التعرض للمحاور التالية:

- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- قياس الأداء في المؤسسة ؛
- الأساليب الحديثة لتقييم أداء المؤسسة ؛
- الأسلوب الأنسب لتقييم الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1) مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

- التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

جاء تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المادة الخامسة من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم: 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المعدل للقانون السابق رقم: 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 على أنها مؤسسة انتاج سلع أو خدمات:

أ- تشغل من 01 إلى 250 شخص؛

ب- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 مليار دينار، أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية مليار دينار؛

ت- تستوفي معايير الاستقلالية ويتحقق هذا المعيار بنسبة إمتلاك رأس المال من طرف مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى بـ 25 % فأكثر، ثم قسم القانون - حسب المواد 8، 9 و 10 من القانون السابق - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة مؤسسات متوسطة صغيرة ومصغرة واستخدم في ذلك تحديد عدد العمال ورقم الأعمال أو مجموع الحصيلة السنوية لكل مؤسسة على الشكل التالي:

أ- المؤسسة المتوسطة:

هي تلك المؤسسة التي تشغل ما بين 50 و 250 شخص ورقم أعمالها ما بين 400 مليون و 4 مليار دينار، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون و مليار دينار؛

ب- المؤسسة الصغيرة:

هي تلك المؤسسة التي تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 400 مليون دينار أو لا تتجاوز حصيلتها السنوية 200 مليون دينار.

ج- المؤسسة الصغيرة جدا:

تشغل من 1 إلى 9 أشخاص، وتحقق رقم أعمال أقل من 40 مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 20 مليون دينار.

والجدول التالي يوضح التقسيم الذي تضعه الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جدول رقم (01): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المعايير المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال السنوي (دينار جزائري)	الحصيلة السنوية (دينار جزائري)
المؤسسة الصغيرة جدا	1 إلى 9	أقل من 40 مليون	أقل من 20 مليون
المؤسسة الصغيرة	10 إلى 49	أقل من 400 مليون	أقل من 200 مليون
المؤسسة المتوسطة	50 إلى 250	من 400 مليون 4 مليار	من 200 إلى مليار

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على القانون التوجيهي السابق .

- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

✓ التجديد: إن المشروعات الصغيرة هي المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والاختراعات، فكثير من براءات الاختراعات تعود إلى الأفراد وأغلبهم يعملون في مشروعات صغيرة؛

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما أن المشروعات الصغيرة التي يديرها أصحابها تتعرض إلى التجديد والتحديث أكثر من المؤسسات العامة لأن العاملين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم ويجدون بذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل؛¹

✓ أشكال الملكية: إن غالبية ملكية المنظمات الصغيرة هي الملكية الفردية وتتصف غالبا بضعف التمويل، حيث أن تمويل الأعمال يعتمد على شخص واحد، أو عدة أشخاص وفي الحالات النادرة يكون المالكون 15 شخص فأكثر. إن سيران الملكية الفردية أو العائلية على المنظمات الصغيرة يجعل بإمكان الشخص الواحد امتلاك مشروع صغير يتناسب وقدراته التنظيمية والإدارية²؛

✓ القدرة على التقليل من البطالة: عادة ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على التقنيات ذات الكثافة العمالية، وهو ما يسمح برفع قدراتها على توفير مناصب الشغل والتقليل من مشكل البطالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وقد أثبتت التجارب تفوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل؛

✓ منظمات تعتمد على التخصص الناجح³: تعتمد المنظمات الصغيرة على التخصص في العمل، كما تعتمد على التركيز على المستهلك حيث عادة ما يبحث لها عن سوق مستهدف، وبذلك تستطيع أن تتميز في خدمته (المستهلك) مثل المنظمات التي تخصصت في إنتاج أدوات التجميل للسود في أمريكا مما يعطيها ميزة تنافسية؛

✓ القدرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة على الاستفادة من مميزات الوضع العالمي الجديد، وذلك نظرا للطبيعة المرنة هذه المؤسسات لتكيف مع هذه المتغيرات، وأصبحت فرصة بقائها ونموها أكبر بكثير من المؤسسات الكبيرة (إمكانية التحول إلى إنتاج سلع أو خدمات تناسب مع متغيرات السوق ومتطلباتها)⁴؛

✓ الضالة النسبية لرأس المال: مما يسهل عملية تمويلها من طرف البنوك والمؤسسات المختصة أو من طرف أصحابها (ملاكها)⁵؛

✓ لا تواجه الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكل التمويل فيما يخص المواد الأولية، ذلك أن جل ما تحتاجه متوفر أو متاح في السوق المحلي⁶؛

✓ توفر المعلومات وسرعة انسيابها: الأمر الذي يمكنها من التكيف وبسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية⁷؛

✓ غالبا ما تنتهج هذه المؤسسات استراتيجية التركيز حيث تقوم بتوفير منتج أو خدمة واحدة لشريحة معينة من الزبائن؛

✓ مرونة الإدارة مع العمال: إذ غالبا ما توجد علاقات شخصية بين العمال والطاقم الإداري مما يؤدي إلى سهولة في تمرير القرار من المسؤول إلى العامل البسيط في المؤسسة (صغر السلم الوظيفي بسبب محدودية العمال)؛

✓ سهولة الدخول إلى الأسواق والخروج منها؛

✓ صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات وعدم قدرة المؤسسة على تحمل مثل هذه التكاليف؛

✓ لا تتطلب هذه المؤسسات أيدي عاملة ذات خبرة كبيرة، كما تتسم بصفة التعاون والتنسيق بين العمال وحتى المسؤول الأول في المؤسسة؛

✓ ارتفاع تكلفة الإنتاج إذا ما قورنت بالمؤسسات الأخرى، إذ أن هذه الأخيرة تعتمد على غلة الحجم للتقليل من التكلفة إجمالا وهذا ما لا تستطيعه المؤسسات الصغيرة لعدم توفرها على الآلات اللازمة لتحقيق هذه الميزة.

(2) قياس الأداء في المؤسسة:

- تعريف الأداء: للأداء عدة تعاريف من بينها:

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فلقد عرفه بيتر دراكر Peter Ducker على أنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء ،مع تحقيق التوازن بين رضا المساهمين و العمال"⁸.

عرف الأداء أيضا على أنه "كل ما يساهم في تحسين و زيادة الثنائية (القيمة، التكلفة) . أي تعظيم القيمة الصافية التي تنشأ خلال فترة محددة ولا يعني بالضرورة زيادة القيمة في مقابل تدنية التكاليف فقط"⁹

فبالمعنى البسيط يتمثل الأداء في "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"¹⁰

كما تم تعريفه حسب معايير الأساسية وهي الجودة، الوقت، والتكلفة، وهناك من يضيف المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع،..الخ.¹¹

– المفاهيم المرتبطة بالأداء

يرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم قريبة منه أهمها الكفاءة، الفعالية، إلا أن هناك اختلاف فيما بينها:

✓ تعريف الكفاءة Efficacité : القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة¹² ، فهي تعني إنجاز النتائج (المخرجات) بأقل إستخدام للموارد (المدخلات).

الكفاءة = النتائج المحققة \ الموارد المستخدمة

✓ تعريف الفعالية Efficience : القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة¹³ ، فهي تعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

الفعالية = النتائج المحققة \ النتائج المتوقعة

– قياس الأداء ببعدي الكفاءة والفعالية

يقاس الأداء ببعدي الكفاءة والفعالية، من خلال المؤشرات الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (02): قياس الأداء ببعدي الكفاءة والفعالية

مؤشرات الأداء	الفعالية والكفاءة	المؤشرات
مؤشرات الأداء المالي	الفعالية	الأرصدة الوسيطة للتسيير، القدرة على التمويل الذاتي، رأس المال العامل، الخزينة، الهيكلية المالية
	الكفاءة	المردودية المالية، المردودية الاقتصادية
مؤشرات قياس الأداء مع الزبائن	الفعالية	إرضاء الزبائن من حيث النوعية، السعر، قيمة الاستعمال، إرضاء الزبائن من حيث العلاقات معهم، احترام الآجال، جذب الزبائن، المحافظة عليهم،....
	الكفاءة	مردودية أجزاء الزبائن
مؤشرات أداء عمليات الإبداع في مجال الأسواق	الفعالية	التنافسية : تحديد الأسواق الجديدة، الاحتياجات الجديدة، الزبائن الجدد
	الكفاءة	تكاليف دراسات السوق
الإبداع في مجال المنتجات	الفعالية	التنافسية: -عدد المنتجات الجديدة المقدمة الى السوق -عدد المنتجات الجديدة المقدمة من قبل المنافسين -نسبة المنتجات الجديدة الى التوقعات -نسبة رقم الأعمال الناتج عن منتجات يقل عمرها عن سنتين دورة تطوير المنتجات الجديدة
	الكفاءة	التكاليف

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

		-مصاريف البحث والتطوير -مصاريف البحث في المنتجات النهائية -مصاريف البحث الموجهة إلى منتجات جديدة
مؤشرات الأداء في مجال الطرق الجديدة (Procédé)	الفعالية	التنافسية: تحديد تقنيات جديدة
	الكفاءة	التكاليف: -الموارد المستخدمة -مصاريف العمال المسخرين لضبط التقنيات الجديدة
مؤشرات أداء عمليات الإنتاج	الفعالية	الفعالية الإنتاجية: احترام آجال تنفيذ الطلبات، دورة الإنتاج، كميات المواد المستخدمة. الليونة : زمن تغيير خطوط الإنتاج، رد الفعل تجاه طلبية ما، ثمن البيع مقارنة مع المنافسين، نوعية المنتج.
	الكفاءة	الكفاءة الإنتاجية: مردود التقنيات، نسب استغلال الآلات، مردود المواد- التكاليف-، هيكلية التكاليف -الإنتاجية : إنتاجية اليد العاملة، المردودية -الهامش الصافي.
التنظيم	الفعالية	إرضاء الأجراء -الوفاء والتحفيز (معدل الغيابات) -استقرار العدد ووزن الأفراد المؤقتين
	الكفاءة	الكفاءة الإنتاجية : الإنتاجية الظاهرة لليد العاملة ، المردودية ، ميزانية التكوين، زمن التكوين/زمن العمل

المصدر: عبد المليك مزهوده، مداخله مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 493

3) الأساليب الحديثة لتقييم أداء المؤسسة:

الأسلوب الأول: لوحة القيادة

- مفهوم لوحة القيادة:

تعرف بأنها "مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة"¹⁴

- خصائص لوحة القيادة: لها عدة خصائص منها¹⁵:

- ✓ أداة كمية: بحيث تضم معلومات كمية، مقدمة في شكل مؤشرات مهمة جدا، فروقات، نسب، جداول، منحنيات...الخ؛
 - ✓ الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات التي تحت مسؤوليته؛
 - ✓ أداة للاستعمال المتداول: نظرا للاستخدام المتكرر لها، كما يشترط فيها سهولة الفهم والوضوح؛
 - ✓ أداة لتجميع الخبرات والتعلم: حيث تمكن عملية إعداد ووضع لوحة قيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات، و تسمح بصياغة معايير تحكم أداء الأعمال؛
 - ✓ أداة للتسيير: باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين العمليين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها؛
 - ✓ تعتبر الخاصية الآنية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة، حيث تسمح اتخاذ القرارات الضرورية في اقرب وقت لتحقيق الأهداف المحددة؛
 - ✓ يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة خاصة تقسيم المؤسسات ، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة، غير أنه لهذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات من المسؤولين و هو ما يعرف بمبدأ التداخل.
- الأسلوب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن:

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

– بطاقة الاداء المتوازن عبارة عن مجموعة من التدابير التي تعطي المديرين عرض عن حالة العمل بشكل سريع وشامل، كما تتضمن التدابير المالية (كيف ننظر للمساهمين، وماذا ينتظرون منا؟) التي تعبر عن النتائج المتوصل إليها من الإجراءات التي اتخذت بالفعل. ويكمل التدابير المالية التدابير التشغيلية المتمثلة في العمليات الداخلية (ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟) ورضا العملاء (ما الذي ينتظره الزبائن منا؟) وابتكار المنظمة أو التعلم والنمو (هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة) التي هي محركات الأداء المالي في المستقبل¹⁶.

– أبعاد قياس الاداء المتوازن: من أهم أبعاد قياس الأداء المتوازن ما يلي¹⁷:

✓ منظور الأداء المالي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الأعمال، حيث أنه يركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى انجاز الأهداف . ويتفق الباحثون على أن الأداء المالي يعبر عن أداء الأعمال من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية، وأنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المنظمات. ويسهم الأداء المالي في إتاحة الموارد المالية، كما يزود المنظمة بفرص للاستثمار في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم . ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية مختلفة وكذلك هيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والحجم، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين.

✓ منظور العمليات الداخلية: حيث يتم التركيز هنا على أنشطة المنظمة الداخلية التي تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة التي تمارس النشاط نفسه، وتمتلك موارد تنظيمية مناسبة . كذلك يركز على امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفوءة ومرنة مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عالٍ من الإنتاجية . وهو يركز على العمليات الفنية، وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين، وفي هذه الحالة تكون المنظمة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها. إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المنشأة الداخلية، ويتضمن الموضوعات الإستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها المنشأة للارتقاء بذاتها.

✓ منظور رضا العملاء: إن منظمات الأعمال اليوم تحاول أن تكون قريبة من العملاء وتطور أساليبها وآليات عملها إدراكاً منها بأن هذا الرضا إذا ماتعزز بصورة ذكية وإيجابية من خلال منهجية معينة قد ينتقل إلى ولاء دائم وتفضيل مستمر. حيث يركز هذا الجانب على أن العملاء مشاركون حقيقيون في النجاح ولهم الدور المهم في قرارات المنظمة. وهذا المنظور يتطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم حول خدمة العملاء إلى مقاييس تعكس العوامل التي تهم العملاء وتتضمن مؤشرات عن منتجات وخدمات تحقق رضا الزبون والحصة السوقية وإعادة الأعمال. وبالتالي فهي تركز على رضا الزبائن وتقييم اتجاهاتهم نحو منتجات وخدمات المنظمة . كما أن دراسة منظور العملاء تتطلب تحليل مقياس ربحية الزبون الذي يمثل محدداً لمدى تحقق النجاح في استراتيجيات المنظمة المختلفة وذلك لأن هدف إدارة المنظمة في النهاية لا يتوقف عند القيام بأعمال ونشاطات مختلفة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن واكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم بحيث تقدم المنظمة منتجات وخدمات تشبع رغبات الزبائن، والذين بدورهم يقومون بدفع أثمان هذه السلع والخدمات.

✓ منظور التعلم والنمو: إن منظمات الأعمال تتعلم وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار العاملين والإدارة فيها موضع التنفيذ، حيث يرتبط التعلم بالتغيير في السلوك التنظيمي، فالمنظمات المحافظة تجد في ثقافتها التي لاتقبل التغيير أنها قد تأخرت في المنافسة قياساً بالمنظمات الرائدة والمنفتحة على عمليات التغيير . أي أن جوهر عملية التعلم والنمو يكمن في تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالتدريب المناسب، وأن قضية التعلم والنمو مرتبطة بشكل عضوي بفرق العمل والتحسين المستمر للمشاركة بالمعارف والقدرات التقنية ومبادرات التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، حيث يمكن منظور التعلم

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والنمو المنظمة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، وفي هذا المنظور تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

إذا تلتخص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- حتى ننجح ماليًا، كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟ (منظور مالي)
- لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن نظهر أمام العملاء؟ (منظور العملاء)؛
- حتى نرضي ذوي المصالح، ما هي العمليات الداخلية التي يجب تحسينها؟ (منظور العمليات الداخلية)؛
- لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف تكسب القدرة على الابتكار والتعلم؟ (منظور التعلم والنمو).

الأسلوب الثالث: المقارنة المرجعية

- تعريف المقارنة المرجعية: يجمع أغلب الباحثين في هذا المجال على أن المقارنة المرجعية، ماهي إلا طريقة للإجابة على السؤالين: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟ وكيف نكون أفضل؟

فهو قياس لأداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في مجال العمل نفسه بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق.¹⁸

كما أنها أداة إدارية تتطلب ميول الإدارة العليا للمنظمة بتبني عمليات التغيير الناجحة مع محاكاة المنتجين والممارسات الإدارية في تلك المنظمات مع أكثر المنظمات نجاحًا بغية صياغة أفكار أو اعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء.¹⁹

- المراحل الواجب اتباعها لتطبيق المقارنة المرجعية

يحدد Robert Camp (مدير التوزيع في شركة Xerox) خمس خطوات لتطبيق المقارنة المرجعية وهي²⁰:

✓ التخطيط: يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها. وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه. ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة؛

✓ التحليل: وذلك بعد في الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في المنظمة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيرًا يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية؛

✓ التكامل: ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل؛

✓ التنفيذ: ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات، أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرائق المكتسبة من الشريك، وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المنظمة، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق؛

- متطلبات نجاح المقارنة المرجعية: نذكر أهمها فيما يلي²¹:

✓ التزام الإدارة بتطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسة؛

✓ تحديد معنى المقارنة المرجعية بشكل دقيق مع توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة لتنفيذها في الواقع العملي؛

✓ تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير على أداء المؤسسة وتدعيم قدرتها التنافسية؛

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ✓ استمرارية الجهود المبذولة تجاه المقارنة المرجعية لتصبح جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية في المؤسسة؛
 - ✓ أن يلم المديرون ومتخذو القرار بالمراحل المختلفة لعملية المقارنة المرجعية وأن ينعكس ذلك على المستويات الدنيا في المؤسسة؛
 - ✓ إجراء التغيير اللازم في الهيكل التنظيمي منذ المراحل الأولى لوضع خطة المقارنة المرجعية؛
 - ✓ يجب على الإدارة تحري الدقة في اختيار الفريق الذي يطبق المقارنة المرجعية وتقييمه حيث تكون لديه القدرة على تطبيق نتائج المقارنة في الواقع العملي؛
 - ✓ ينبغي أن يدرك القائمون على إدارة المؤسسات أن البيئة العالمية سريعة التغير لذلك يجب أن توجه التحسينات نحو الأفضل مستقبلاً؛
 - ✓ تحديد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة بغرض العمل على تشجيع جميع الأفراد على الابتكار والتجديد ومكافأة كافة الجهود المبذولة للتحسين؛
 - ✓ التأكيد على تدفق المعلومات بين كافة الأفراد داخل المؤسسة وخارجها؛
 - ✓ التأكد من أن النموذج الأفضل قد تم اختياره بدقة وأنه يمثل أفضل أداء في بيئة الأعمال؛
 - ✓ وضع نظام للحوافز لضمان التطبيق الفعال لعملية المقارنة المرجعية؛
 - ✓ استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين أداء المؤسسات وليس كوسيلة لحل المشاكل.
- الأسلوب الرابع: إدارة الجودة الشاملة
- مفهوم الجودة الشاملة:
- تعرف على أنها الطريقة التي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل²².
- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: من أهم مبادئ وعناصر إقامة نظام إدارة الجودة الشاملة ما يلي²³:
- o التركيز على العميل؛
 - o التركيز على إدارة الموارد البشرية؛
 - o التحسين المستمر في الإبداع؛
 - o القرارات المبنية على الحقائق؛
 - o تحديد الأهداف؛
 - o التركيز على الأنشطة و العمليات؛
 - o التقنيات منها: الإدارة الإستراتيجية، إعادة الهندسة، المقارنة بأفضل أداء... الخ
 - o التزام الإدارة العليا و العاملين بتطبيق التوقيت؛
 - o التوقيت (الجدولة)؛
 - o القيادة الموجهة.

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأسلوب الخامس: إعادة الهندسة:

– مفهوم إعادة الهندسة: وتسمى أيضا BPR (إعادة هندسة العمليات التجارية) ، وتعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها إعادة النظر في الأسلوب المتبع في تجزئة العمل إلى مهام بسيطة إلى إعادة دمج المهام الرئيسية في عمليات متماسكة بحيث تبدأ المنظمة العمل من الصفر في إعادة تصميم العمليات²⁴.

كما عرفت بأنها ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة، فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة²⁵.

– خصائص إعادة الهندسة: هناك خصائص عامة في إعادة الهندسية هي²⁶:

- ✓ يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
- ✓ يقوم الموظفون باتخاذ القرارات؛
- ✓ يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي؛
- ✓ يمكن أن يكون للعمليات عدة نماذج؛
- ✓ يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين أو الزبائن؛
- ✓ يتم الإقلال من أعمال الضبط والاختيار وغيرها من الأعمال التي لا تقدم قيمة مضافة؛
- ✓ يتم الإقلال ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف؛
- ✓ تستخدم عملية صحيحة من المركزية واللامركزية.

– مبادئ إعادة الهندسة: من بين مبادئ إعادة الهندسة ما يلي²⁷:

- o التنظيم على أساس النتائج وليس المهام؛
- o التركيز على الزبون و إعادة التنظيم حوله؛
- o تغيير وحدات العمل من وظيفية إلى عملية؛
- o الاهتمام بالعمليات المنتجة للقيمة المضافة؛
- o إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى الزبون؛
- o الرفع من لامركزية القرار و هامش الاستقلالية؛
- o الحصول على المعلومات من المصدر المناسب؛
- o معرفة نقاط الضعف من الجذور؛
- o تمكين المستفيد من الخدمة والحصول عليها بنفسه؛
- o الاحتفاظ بالموظفين الأقل تكلفة والأعلى كفاءة بالعدد المناسب؛
- o إقامة فرق تنمية وتطوير ذات تخصصات شاملة؛
- o الاستغناء قدر الإمكان عن العمل الورقي؛
- o الاستغناء قدر الإمكان عن المكاتب؛
- o الاستغناء عن القيود الرقابية؛
- o الاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات بدلا من السفر والتنقل؛

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

0 وضع آلية لكشف الأخطاء ومراقبة الحالات الاستثنائية في نظام المعلومات؛

0 تفويض السلطة إلى الفرد المسؤول عن انجاز العمل؛

0 الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن وآرائهم.

(4) الأسلوب الأنسب لتقييم الأداء في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

لمعرفة الأسلوب الأنسب لتقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قمنا بالمفاضلة بين هذه الأساليب المختارة، بمقارنة خصائص كل أسلوب ونموذج مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للنظر في أي من هذه الأساليب من قد يتوافق مع مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم: (03): مفاضلة بين أساليب تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أسلوب الأداء	خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
لوحة القيادة: أهم مميزاتنا: - أداة كمية؛ - تشخيص سريع لتقدم العمليات؛ - أداة للاستعمال المتداول؛ - أداة لتجميع الخبرات والتعلم؛ - أداة للتسيير؛ - خاصية الآنية واللحظية؛ - يجب أن يكون لكل مسؤول في المؤسسة لوحة قيادة خاصة به.	التجديد والإبتكار، توفر المعلومات وسرعة انسيابها، الملكية الفردية، الكثافة العمالية، التخصص في العمل، التركيز على المستهلك، القدرة على التأقلم، الضالة النسبية لرأس المال، مشكل التمويل، توفير منتج أو خدمة واحدة، مرونة الإدارة مع العمال، صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات، لا تتطلب هذه المؤسسات أيدي عاملة ذات خبرة كبيرة، ارتفاع تكلفة الانتاج إذا ما قورنت بالمؤسسات الأخرى.
تصلح لأن تكون لوحة القيادة أداة لتقييم وقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فلو كانت أداة للتسيير، فهذا يمكن المالك من استخدامها لمتابعة أداء مؤسسته، لأنها تقدم تشخيص سريع لتقدم المعلومات، وباستخدام أدوات كمية في معالجة المعلومات، غير أنه مما يعرقل تطبيق هذه الأداة بفعالية هو كونها تتطلب مسؤولين ذوي خبرة، الأمر الذي لا تتوفر عليه أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	
المقارنة المرجعية: من أهم مميزاتنا ومتطلباتنا: - التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ؛ - توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة؛ - تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير؛ - استمرارية الجهود المبذولة؛ - أن يلم المديرون ومتخذو القرار بالمراحل المختلفة للمقارنة المرجعية؛ - إجراء التغيير اللازم في الهيكل التنظيمي؛ - اختيار الفريق بدقة؛ - تشجيع جميع الأفراد على الابتكار؛ - التأكيد على تدفق المعلومات؛ - وضع نظام للحوافز.	التجديد والإبتكار، توفر المعلومات وسرعة انسيابها، الملكية الفردية، الكثافة العمالية، التخصص في العمل، التركيز على المستهلك، القدرة على التأقلم، الضالة النسبية لرأس المال، مشكل التمويل، توفير منتج أو خدمة واحدة، مرونة الإدارة مع العمال، صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات، لا تتطلب هذه المؤسسات أيدي عاملة ذات خبرة كبيرة، ارتفاع تكلفة الانتاج إذا ما قورنت بالمؤسسات الأخرى.
تعتبر المقارنة المرجعية طريقة فعالة لتقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكونها تتوفر على مميزات تتوافق وخصائص المؤسسات	

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصغيرة والمتوسطة، كميزة المقارنة المرجعية فيما يتعلق بالتغيير اللازم في الهيكل التنظيمي وتشجيع الأفراد على الابتكار، والتي تتوافق مع خاصية المرونة في الهيكل وخاصية التجديد والابتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. غير أنه مما يعرقل تطبيق هذه الأداة بفعالية هو كونها تتطلب توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة، ووضع نظام للحوافز، الأمر الذي لا تتوفر عليه أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لقلة مواردها المالية.	
الجودة الشاملة: من متركزاتها: - محور يركز على الجودة، باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج؛ - محور يركز على العامل الإنساني، من حيث التدريب و الإبداع و بناء فرق العمل؛ - اعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط.	التجديد والإبتكار، توفر المعلومات وسرعة انسيابها، الملكية الفردية، الكثافة العمالية، التخصص في العمل، التركيز على المستهلك، القدرة على التأقلم، الضالة النسبية لرأس المال، مشكل التمويل، توفير منتج أو خدمة واحدة، مرونة الإدارة مع العمال، صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات، لا تتطلب هذه المؤسسات أيدي عاملة ذات خبرة كبيرة، ارتفاع تكلفة الانتاج إذا ما قورنت بالمؤسسات الأخرى.
تعتبر الجودة الشاملة أداة لتقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكونها تتوفر على متركزات تتوافق وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن متركزاتها فيما يتعلق بالجودة، والتدريب و الإبداع، واعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط. والتي تتوافق مع أغلب خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. غير أنه مما يعرقل تطبيق هذه الأداة بفعالية هو كونها تتطلب توفير الموارد البشرية والمادية اللازمة باعتبارها نظام شامل لكل وظائف المؤسسة، الأمر الذي لا تتوفر عليه أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لقلة مواردها المالية.	
إعادة الهندسة: من أهم خصائصها: - يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة؛ - يقوم الموظفون باتخاذ القرارات؛ - يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي؛ - يمكن أن يكون للعمليات عدة نماذج؛ - يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين أو الزبائن.	التجديد والإبتكار، توفر المعلومات وسرعة انسيابها، الملكية الفردية، الكثافة العمالية، التخصص في العمل، التركيز على المستهلك، القدرة على التأقلم، الضالة النسبية لرأس المال، مشكل التمويل، توفير منتج أو خدمة واحدة، مرونة الإدارة مع العمال، صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات، لا تتطلب هذه المؤسسات أيدي عاملة ذات خبرة كبيرة، ارتفاع تكلفة الانتاج إذا ما قورنت بالمؤسسات الأخرى.
تعتبر إعادة الهندسة أسلوب فعال لتقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكونها تتوفر على خصائص تتوافق وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن خصائصها فيما يتعلق بتنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، وجمع عدة وظائف في وظيفة واحدة، والاستخدام الفعال لشبكة الاتصالات. والتي تتوافق مع خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الترتيب: مرونة الإدارة، ووظيفة المالك التي تجمع بين أكثر من وظيفة واحدة، واستخدام التكنولوجيا الاتصال، خصوصا في المؤسسات الصغيرة. غير أنه مما يعرقل تطبيق هذه الأداة بفعالية هو كونها تتطلب الاهتمام الدائم بطلبات الزبائن وآرائهم، الأمر الذي لا تتوفر عليه أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لصعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات.	
بطاقة الأداء المتوازن: ترتبط عوامل نجاح هذا الأسلوب في الإجابة على الأسئلة التالي: - حتى ننجح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟ (منظور	التجديد والإبتكار، توفر المعلومات وسرعة انسيابها، الملكية الفردية، الكثافة العمالية، التخصص في العمل، التركيز على المستهلك، القدرة على التأقلم، الضالة النسبية لرأس المال،

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مشكل التمويل، توفير منتج أو خدمة واحدة، مرونة الإدارة مع العمال، صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات، لا تتطلب هذه المؤسسات أيدي عاملة ذات خبرة كبيرة، ارتفاع تكلفة الانتاج إذا ما قورنت بالمؤسسات الأخرى.	(مالي) - لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن نظهر أمام العملاء؟(منظور العملاء)؛ - حتى نرضي ذوي المصالح، ما هي العمليات الداخلية التي يجب تحسينها؟ (منظور العمليات الداخلية)؛ - لتحقيق رؤية المؤسسة، كيف تكسب القدرة على الابتكار والتعلم؟ (منظور التعلم والنمو).
تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكونها تتوفر على مرتكزات تتوافق وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن مرتكزاتها السؤالين التاليين: حتى نرضي ذوي المصالح، ما هي العمليات الداخلية التي يجب تحسينها؟ (منظور العمليات الداخلية)؛ ولتحقيق رؤية المؤسسة، كيف تكسب القدرة على الابتكار والتعلم؟ (منظور التعلم والنمو). والتدريب و الإبداع، واعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط. والتي تستطيع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الإجابة عليها: لما تتوفر عليه من خصائص أهمها: التخصص في العمل، التركيز على المستهلك، توفير منتج أو خدمة واحدة، التجديد والابتكار. غير أنه مما يعرف تطبيق هذه الأداة بفعالية هو كونها تتطلب إجابة على السؤالين: حتى ننجح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام حملة الأسهم؟ (منظور مالي)، ولتحقيق رؤية المؤسسة، كيف يجب أن نظهر أمام العملاء؟(منظور العملاء)؛ الأمر الذي لا تستطيع الإجابة عليه أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لقلة مواردها المالية من جهة، و لصعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات من جهة أخرى.	

المصدر: من إعداد الباحث.

الخلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا البحث، يتضح لنا مدى أهمية أساليب (طرق، نماذج، أدوات) تقييم أداء المؤسسة على الأداء، من خلال المؤشرات التي توفرها هذه الطرق لتقييم الأداء داخل المؤسسة، رغم اختلاف خصائصها ومميزاتها فيما بينها، إلا أنها تشترك في كونها تتوافق مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فكل طريقة من هذه الطرق تصلح لان تكون أداة وأسلوب لتقييم الأداء في هذا النوع من المؤسسات.

إلا أننا نلاحظ من خلال المفاضلة البسيطة بين هذه الأساليب: أن أسلوب المقارنة المرجعية يلائم إلى حد ما، خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصا إذا كانت المؤسسة المقارن بها لها نفس الخصائص المالية والبشرية مع المؤسسة المعنية. كما يكمن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، كلما قل عدد المساهمين، وكلما ركزت المؤسسة على شريحة معينة من الزبائن.

تعتبر لوحة القيادة هي الأخرى أسلوب سهل الاستعمال لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شرط توافر الخبرة لدى المسؤولين بها. وتبقى إدارة الجودة الشاملة ومنهج إعادة الهندسة، الأسلوبين الذين يصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبنيهما، نظرا لتكلفتها الباهظة، والتي ترجع لكثرة الاجراءات والتغييرات التي تتطلبها.

المراجع:

(¹): توفيق عبد الرحيم يوسف، ادارة الاعمال التجارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2009، ص 39.

(²): فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلي، الريادة وادارة الاعمال الصغيرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008،

إشكالية قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- (³): فايز جمعة صالح النجار وعبد الستار محمد العلمي، المرجع نفسه، ص 67.
- (⁴): محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003، ص 16.
- (⁵): محمد زيدان، اساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات التقليدية والحرفية، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، 2002، ص 25.
- (⁶): محمد محروس اسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 1997، ص 170.
- (⁷): فطم عبد القادر، استراتيجية التصدير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأوروبية المتوسطية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 14.
- (⁸): P. Drucker. L'avenir du management selon Drucker. Edition Village mondial. Paris. 1999. P 73.
- (⁹): Philippe LORINO. Méthodes et pratiques de la performance. Le Pilotage par les processus et les compétences. Editions d'organisation. 2eme édition. Paris. 2001. P 23
- (¹⁰): أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 1979، ص 50.
- (¹¹): بجاوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة (باتنة)، مجلة الباحث، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 05، 2007، ص 46.
- (¹²): Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006, p7
- (¹³): Vincent plauchet, op cit, p 6.
- (¹⁴): الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2010، ص 224.
- (¹⁵): حجاج زينب، بصري ريم، بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2017/ 04/25، ص 7.
- (¹⁶): robert s. Kaplan and david p. Norton, the balanced scorecard -measures that drive performance, harvard business review january-february 1992, p71
- (¹⁷): داوود سليمان الحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال -حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية-، دكتورا في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، حلب، سوريا، 2013، ص 92، ص 93، ص 94.
- (¹⁸): البكري سونيا محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، 282.
- (¹⁹): الخطيب، سمير كامل، " قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي " ، دراسة حالة مع نموذج مقترح، الشركة العامة للأصبغ الحديثة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، أطروحة دكتوراه، 2002، ص 32.
- (²⁰): صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شرطي الحظنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 04، 2013، ص 62.
- (²¹): مراد رابع كواشي، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل -دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغزوات-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2017، ص 243.
- (²²): محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان الأردن، 2009، ص 55.
- (²³): يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، 2007، ص 32.
- (²⁴): حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 291.
- (²⁵): اللوزي، موسي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 266.
- (²⁶): بلعور سليمان، مصيطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 475.
- (²⁷): بوحنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة ورقلة، 2007، ماي 2007، ص 138.