

المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم-

## Benchmarking as an input to improve organizational performance of the economic institution- Case Study of Metegy and Milk Factory in Mostaganem-

د. عدالة عجال

جامعة مستغانم، الجزائر

د. بظاهر بختة

جامعة مستغانم، الجزائر

### ملخص

يهدف بحثنا إلى إظهار مكانة المقارنة المرجعية في المؤسسة، من خلال تسليط الضوء على دورها في تحسين أدائها التنظيمي باعتبارها مدخل من المدخل الرائدة في ذلك والتي زادت أهميتها في محطات الأخيرة للمنظمات. لذا فقد قمنا بتوزيع 150 استمارة على موظفي مؤسسة متيجي ومصنع الحليب الموجودان بولاية مستغانم، وقد استرجعنا 83 استمارة صالحة للمعالجة أي ما يعادل 55.33% من الاستمارات الموزعة. وبعد قراءة وتحليل المعطيات باستخدام برنامج SPSS22 توصلنا إلى عدة نتائج تمثلت أهمها في أن للمقارنة المرجعية علاقة ارتباط ضعيف وموجب مع الأداء التنظيمي، وهذا ما يدل أن لها دور في تحسين أداء التنظيمي لمؤسستي محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** المقارنة المرجعية، الأداء التنظيمي، مؤسسة متيجي، مصنع الحليب.

### Abstract

Our research aims to show the status of reference comparison in the institution, by highlighting its role in improving its organizational performance as an introduction of the leading entrances in it, which increased its importance in the last stations of the organizations. So we distributed 150 forms to the employees of Metegy and the Milk Factory in Mostaganem State, and we recovered 83 valid forms for processing, equivalent to 55.33% of the distributed forms. After reading and analyzing the data using the spss22 program, we found several results, the most important of which is that the reference comparison has a weak and positive correlation with the organizational performance, which indicates that it has a role in improving the organizational performance of the institutions in question.

**Keywords:** Benchmark, Organizational Performance, Metegy Foundation, Milk Factory.

### مقدمة

في العقود القليلة الماضية، ظهرت العديد من المعطيات على الساحة العالمية التي أثرت على المصطلحات ذات الصلة بالمؤسسة ومن بينها مصطلح الأداء وذلك لاختلاف المفاهيم وتقارب بعض وجهات النظر في التسيير حيث نجد الكثير من الكتاب ركزوا على أهمية أداء التنظيمي بالنسبة للمنظمات الأعمال. وهذا في الاتجاه ظهرت العديد من المداخل والمناهج التي استمدت أساليبها من علم إدارة الأعمال الذي يسمح بالتحديث والابتكار وتقديم خدمات ذات كفاءة عالية للمواطنين. وفي هذا الصدد ظهر العديد من المداخل التي اهتمت بتحسين أداء المنظمة خاصة الأداء التنظيمي ونذكر منها مدخل المقارنة المرجعية الذي قدم مساهمة كبيرة في هذا الإطار، فالمقارنة المرجعية هي الأداة القوية في مساندة المنظمات العامة و المحلية علي

تنظيم قدراتها لتطوير العمليات الداخلية، لكي تكون في القمة وحائزة علي رضا الموظف وذات كفاءة عالية. ومنه يمكن طرح الإشكال التالي: كيف يمكن للمدخل المقارنة المرجعية أن يساهم في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟

### الأسئلة الفرعية

- ماهي مختلف آليات المقارنة المرجعية؟
- فيما تتمثل أبعاد الأداء التنظيمي وعلاقته بالمقارنة المرجعية ؟
- ماهو دور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة؟

### الفرضيات

- مستوى المقارنة المرجعية في مؤسستي محل الدراسة جيد وفي تحسن.
- مستوى الأداء التنظيمي في مؤسستي محل الدراسة ضعيف.
- تسهم المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي في كلا المؤسسات محل الدراسة.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية بحثنا في التركيز على مدخل المقارنة المرجعية الذي يعتبر أسلوب هام داخل المؤسسة، لما يقدمه من مساعدة لها في تحسين أداؤها التنظيمي الذي أصبح لا بد من الاهتمام به في الآونة الأخيرة، وذلك نظرا لما له من فائدة في إدارة المؤسسة وتصحيح مسارها الذي يعتبر محور نجاحها.

### منهج الدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لملائمته لمعطيات دراستنا التي ارتكزت على المقارنة المرجعية والأداء التنظيمي، كما استخدمنا منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

### هيكل الدراسة

قسمنا دراستنا إلى ثلاث محاور، حيث ركزنا في المحور الأول على آليات المقارنة المرجعية، أما في المحور الثاني ركزنا على أبعاد لأداء التنظيمي، وأما في المحور الثالث ركزنا على دور المقارنة المرجعية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي في مؤسستي متيجي ومصنع الحليب بمستغانم.

### المحور الأول: آليات المقارنة المرجعية

تعتبر المقارنة المرجعية من المداخل الشائعة في علم الإدارة، فهي تسهم في تحسين مستوى الأداء للمؤسسة من خلال تحديد نواحي الضعف التي تعاني منها والعمل على التخلص منها بإدخال أساليب جديدة.

### أولا: مفهوم وأهمية وفوائد المقارنة المرجعية

سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم المقارنة المرجعية وأهم فوائدها.

### 1. مفهوم المقارنة المرجعية

تعريف المقارنة المرجعية: "هي عبارة عن مجموعة من مقاييس أداء نوعية وكمية لتلبية والتفوق على توقعات المنتفع عن طريق تعلم المعرفة من الآخرين."<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. إيثار عبد الهادي الفيحان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والخمسين، جامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص88.

حسب Ibrahim Ali Abushaiba and Yuserrie Zainuddin: " هي البحث عن أفضل الممارسات في المؤسسة، وتطبيق أفضل الممارسات التشغيلية للمؤسسة، من أجل تحقيق أداء جيد، يمكن للمنظمة استخدامه لقياس المعلومات لمسح البيئة، وتحديد أي تغيير في الصناعة وفي استراتيجيات المنافسة"<sup>2</sup>.

كما يعرفها: " هي عملية مقارنة منظمة ما بالنسبة للمنظمات الأخرى ذات الأداء المتميز، بهدف إيجاد مداخل حديثة وأفكار جديدة."<sup>3</sup>

وتعرف أيضا: " هي أسلوب يحدد الفجوة بين الظروف الحالية للأداء والمطلوبة التي تعتبر لـمؤشر يقيس عليه، ويركز الاهتمام على سد هذه الفجوة."<sup>4</sup>

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن المقارنة المرجعية عبارة عن وسيلة منهجية تعمل على تحديد نواحي القصور في أداء المنظمة مقارنة بالأداء المنظمات الأخرى وتعمل على استكمال هذا القصور.

## 2. أهمية وفوائد المقارنة المرجعية

فعندما تقوم المنظمة بإجراء المقارنات مع المنظمات أخرى، فإنها تعمل بذلك وبشكل كبير على تحسين احتمالية وضع اليد على حلول الغد لمشكل اليوم. من بين الفوائد الكبيرة والمتميزة لعملية المقارنة المرجعية هي أنها تساعد على النظر إلى ما وراء نماذج أداء العمليات القائمة. فيمالي عدد من الأسباب التي تحدد بالمنظمات إلى القيام بعملية المقارنة المرجعية.

- إن عملية إجراء المقارنة هنا تمثل النظام الذي من شأنه إدارة التغيير الذي يجب على المؤسسة أن تقوم بها كي تكون بمستوى ما يصل إليه منافسوها؛

- أنها تؤكد على الشعور والتحسس باحتياجات العملاء المتغيرة؛

- أنها تشجع على السعي وراء تحقيق حالة التميز، والتفكير الواسع، الإبداع؛

- تشجيع المقارنات على تحقيق طفرات في الأداء؛

- إنها تساعد على وضع غايات فاعلة ومقاييس ذات كفاءة للإنتاجية؛

- أنها تضمن إدخال أفضل الممارسات الصناعية في إجراءات الأعمال<sup>5</sup>؛

- تظهر منظمة كيفية مواجهة أفضل احتياجات المستهلك؛

- تحديد نقاط القوة للمنظمة و نقاط الضعف؛

- تحفيز مستمر وتحسين لمستوى التشغيلي، ووسيلة فعالة من حيث تخفيض التكلفة لجمع الأفكار المبتكرة<sup>6</sup>

<sup>2</sup>.Ibrahim Ali Abushaiba and Yuserrie Zainuddin, **Effect of Benchmarking of Performance Measurement System on low-cost advantage, and Performance – A Conceptual Paper**, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 ,No. 11, June 2012, p5.

<sup>3</sup> . Bruder K.A.J.R and Gray, E. M and others. **Public Sector Benchmarking- A practical Approach Management**, vol.76, No. 1994, p9.

<sup>4</sup>.David N. Ammons, **Benchmarking As A Performance Management Tool: Expériences Among Municipalities In North Carolina**, Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management,Vol. 1 ,No.12, 2000, p108.

<sup>5</sup> . خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص427.

<sup>6</sup> .Metin Kozak, Mike Rimmington, **Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance**, International Journal of Contemporary Hospitality Management 10/5, 1998, p185.

وبالتالي فالمقارنة المرجعية تهدف إلى تحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص، وهي وسيلة للتحقق من أن الأهداف المراد تحقيقها تناسب حاجات السوق في نظام الجودة المطابق للمواصفات القياسية الدولية الايزو، الإدارة العليا وعلى التأكد من أن السياسات المتعلقة بالجودة مفهومه من لدن الجميع وأنها تطبق وتضان، وفي هذا النظام أيضا هناك تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات والعلاقات لدى جميع من يؤثر في الجودة.<sup>7</sup>

## ثانيا: متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية واهم أنواعها

سنتطرق في هذا العنصر إلى متطلبات المقارنة المرجعية واهم أنواعها.

### 1. متطلبات عملية المقارنة المرجعية

تتمثل متطلبات عملية المقارنة المرجعية فيمايلي:<sup>8</sup>

- الرغبة في الالتزام: إذ لا بد من توافر الالتزام من العاملين والإدارة العليا لدعم المشروع بالمواد الفكرية والمادية اللازمة لإنجاحه؛
- ربط العملية بالأهداف الإستراتيجية: إذ لا بد من ربط أهداف المشروع مع أهداف الشركة الإستراتيجية؛
- السعي نحو الريادة: يتطلب برنامج المقارنة أن نجعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين وأن نرقى بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة؛
- إيجاد الأفكار الجديدة: يحتاج برنامج المقارنة إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي الذي يمكنه من معالجة المعضلات الإدارية والفنية؛
- فهم طرائق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج والخدمة؛
- توثيق العمليات: التي تعد ركنا أساسيا لإجراء برنامج المقارنة؛
- توفير أنظمة الاتصال: إذ تساعد أنظمة الاتصال ذات الكفاءة على نشر البيانات أعضاء الفريق.

### 2. أنواع المقارنة المرجعية

تشير المقارنة المرجعية إلى بحث المنظمة عن نقاط القوة والضعف فيها مقارنة بنقاط القوة والضعف لدى المنظمات الرائدة في نفس ميدان العمل الذي يمارس فيه المنظمة نشاطاتها وبذلك فهي أداة لمقارنة موارد المنظمة وقابليتها وعماليتها مع أعلى المعايير حيثما وجدت، وتتخذ المقارنة المرجعية من الأدوار، أو المنتجات، أو نظم التصنيع، أو عمليات الحزن، أو إدارة البيئة، أو نظام الإمداد، أو الاستجابة للزبائن، أو خدمات ما بعد الصنع... الخ مجالات خاصة لها.

تتضمن المقارنة المرجعية نوعين رئيسيين من المقارنات هما:

**1- المقارنة المرجعية الخارجية:** وتتضمن المقارنة أداء المؤسسة مع أفضل الموجود من المنافسين وغير المنافسين بغض النظر عن تشابه ميدان العمل. وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية أنواع عديدة أبرزها:

- المقارنة المرجعية الإستراتيجية: وهي عملية منظمة لتقييم البدائل، وتنفيذ الاستراتيجيات، وتطوير الأداء من خلال تبني الاستراتيجيات التي أثبتت نجاحها عند الشركاء الذين تتحالف المنظمة معهم استراتيجيا (التقليد في المستوى الاستراتيجي).

<sup>7</sup>. مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكنايني، نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص70.

<sup>8</sup>. مبارك مطلق المطيري، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010/2011، ص21.

- المقارنة المرجعية لأفضل الأصناف: وتتضمن البحث بين الصناعات المتعددة بهدف البحث عن التطبيقات الجديدة والمبدعة بغض النظر عن مصدرها و الاستفادة منها في تشخيص أفضل فرص التحسين في مستوى الأداء.<sup>9</sup>
- المقارنة المرجعية التنافسية: وتقوم على أساس المقارنة المباشرة لأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء. لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء.

- المقارنة المرجعية الوظيفية: وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية... ) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثلاتها في المنظمات الأخرى.<sup>10</sup>

**2- المقارنة المرجعية الداخلية:** وهي تكمن في مقارنة أنشطة المؤسسة مع مثيلاتها في نفس المؤسسة الأم، ومنه اختيارا للوحدات أو الوظائف ذات الأداء المتميز داخل المنظمة واتخاذا أساسا للمقارنة مع أداء الوحدات الأخرى، وتعتبر سهلة لسهولة جمع المعلومات.<sup>11</sup>

### ثالثا: خطوات تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية

وهناك خمس مراحل شملت في أسلوب المقارنة المرجعية التي يتم مناقشتها أدناه:<sup>12</sup>

- 1- التخطيط:** هذه الخطوة تنطوي على تحديد الهدف الاستراتيجي من الأعمال أو عملية ل يتم مقارنتها. وفي كثير من الأحيان يمكن الحصول على معلومات من خلال النظر في مهمة المؤسسة و بيان الذي يلخص أهدافها الرئيسية. ثم يجب اختيار العمليات الفعلية ل يتم قياسها وهذا يتكون من تحديد مختلف المنتجات التي تنتجها المؤسسة، ثم يجب أن تكون حسب توقعات العملاء التي تم تحديدها. وأخيرا لا بد من تحديد عوامل النجاح الحاسمة للمؤسسة.
- 2- تشكيل فريق القياس:** أي اختيار الأعضاء، ينبغي اختيار هؤلاء الأعضاء من مختلف مناطق المؤسسة. وينبغي لجميع أعضاء التعاون والتواصل مع بعضهم البعض من أجل الحصول على أفضل النتائج من عملية المقارنة . هناك ثلاثة فرق رئيسية تضم المجموعة الشاملة. فريق الرائد غير المسؤول عن الحفاظ على الالتزام بعملية في جميع أنحاء المؤسسة، فريق إعداد هو المسؤول عن تنفيذ تحليل المفصل، وفريق الزيارة يجب تنفيذ عملية المقارنة.
- 3- جمع البيانات:** هذه الخطوة تنطوي على جمع المعلومات عن أفضل الممارسات المؤسسة وأدائها، وقبل تحديد أفضل الممارسة للمؤسسة، فعليهم أولا أن تحدد العمليات الخاصة (منتجات وخدمات). وهذه الخطوة تسمح لمؤسسة بتحقيق الكامل على مدى التحسينات المتاحة، الزيارات الميدانية هي أيضا عامل مهم في جمع البيانات لأنها تسمح لفهم أكثر عمقا في العمليات.
- 4- تحليل البيانات عن الفجوة:** تتضمن هذه الخطوة تحديد كيفية والأسباب الخاصة بهذه الفجوة التي تتعلق بالأداء المؤسسة، لأنها تتيح تحديد طرق ووسائل معالجة هذه الفجوة والحد من أسبابها المحتملة.

<sup>9</sup>. احمده مالكية، مرجع سبق ذكره، ص117.

<sup>10</sup>. هامش فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، مجلة مركز الدراسات بكوفة، العدد السادس عشر، جامعة كوفة، العراق، 2001، ص148.

<sup>11</sup>Jacky Holloway, Matthew Hinton, David Mayle, **Why Benchmark? Understanding The Processes Of Best Practice benchmarking**, Centre for Information and Innovation, Graham Francis, Centre for the Development and Financial Management of Organizations. Open University Business School, Walton Hall, Milton Keynes, 2016, p7.

<sup>12</sup>.Dean Elmuti and Yunus Kathawala, **An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage**, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 4 No. 4, University Press, 1997, p234.

5- اتخاذ إجراءات: تتضمن هذه الخطوة تحديد ما يجب القيام به في لكي تتوافق مع أفضل الممارسات للعملية، لا ينبغي فقط تحديد الفجوات، ولكنها أيضا يجب أن تنفذ المسائل الخاصة بها.

### المحور الثاني: أبعاد الأداء التنظيمي والمقارنة المرجعية

يعتبر الأداء التنظيمي كمرآة عاكسة لمستوى عمل الموظفين الإداريين لدى المؤسسة، فهو يظهر مدى قدرة المؤسسة على تحكمها في أساليبها الإدارية، كما يسهم في تحسين مستوى التنظيمي للمؤسسة من خلال تحقيقها لأهدافها التنظيمية.

#### أولاً: مفهوم وأبعاد الأداء التنظيمي

وينظر إليه: "هو تحقيق الهدف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفاً على مستوى جميع أجزاء منظمة وترتبط مع رؤية توضيحية لها."<sup>13</sup>

كما يعرف على انه: "محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة فأن أي خلل في أي منها لا بد وأن ينعكس على النشاط والذي يعد مرآة المنظمة."<sup>14</sup>

ويقصد به: "هو الدرجة التي تدل المؤسسات على تحقيق و إنجاز لأهدافهم، وهو أيضا مؤشر لقياس نظم التصنيع."<sup>15</sup> ويعرف أيضا: "هو تقييم و قياس عدة نتائج تنظيمية، خارجية أو داخلية."<sup>16</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء التنظيمي يعبر عن مختلف الأهداف التنظيمية التي تم تحقيقها من طرف المنظمة باستخدامها توليفة مناسبة من مواردها التنظيمية.

#### 2. أبعاد الأداء التنظيمي

للأداء التنظيمي العديد من الأبعاد نذكرها في الجدول الموالي:

---

<sup>13</sup>. Ridwan Ibrahim, Ina Primiana , **Influence Business Environment On The Organization Performance**, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 4, Issue 04, Indonesia, APRIL 2015, p285.

<sup>14</sup>. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، جامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص160.

<sup>15</sup>. Arturo Realyvásqueza et al., **Effects of organizational macroergonomic compatibility elements over manufacturing systems' performance**, Science Direct Review, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliates Conférences, Mexico, AHFE 2015, p5717.

<sup>16</sup>. Anne Trépé , Patrick Aube, **L'évaluation de la performance de la fonction RH :De la théorie à la pratique des DG**, Mémoire d'expertise, université de DAUPHINE ,Paris, Octobre 2010,p10.

الجدول رقم (1): أبعاد الأربعة للأداء التنظيمي

الأبعاد	المنظمة مثل أمام	مفهوم عام	المعايير
الاقتصادي	فعل بعض الأشياء الجيدة	فعالية الاقتصادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اقتصاديات الموارد: الدرجة التي خفضت المنظمة كمية الموارد المستخدمة، في حين ضمان حسن سير النظام.</li> <li>• إنتاجية: كمية أو نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة مقارنة بكمية الموارد المستخدمة لأجل الإنتاج خلال فترة معينة.</li> </ul>
الاجتماعي	مواءمة أهداف الموظفين و أهداف الاقتصادية	قيمة موارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعبئة الموظفين: درجة الفائدة الموظفين لإظهار عملهم، ومن اجل المنظمة والجهود المبذولة لتحقيق أهداف.</li> <li>• الروح المعنوية للموظفين: الدرجة الخبرة في العمل هو تقييم إيجابي من قبل الموظف.</li> <li>• عائد الموظفين: نوعية أو كمية الإنتاج للموظف أو مجموعة.</li> <li>• تطوير الموظفين: إلى أي مدى يمكن أن تزايد المهارات بين أعضاء المنظمة.</li> </ul>
النظامي	موائمة مع بيئتها	الاستدامة المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جودة المنتج: مستوى المنتج الذي يلي احتياجات زبون.</li> <li>• الربحية المالية: إلى أي مدى المؤشرات المالية (على سبيل المثال الربحية) للمنظمة في زيادة أو نقصان مقارنة سنوات سابقة أو مقارنة بالهدف ثابت.</li> <li>• القدرة التنافسية: إلى أي مدى المؤشرات الاقتصادية تؤدي إلى مقارنة متوافقة مع تلك الصناعة أو المنافسين.</li> </ul>
السياسي	رضا مصالح العناصر المختلفة	شرعية المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا المانحين: الدرجة التي تقدر الجهات المانحة التي تستخدم أموالها على النحو الأمثل.</li> <li>• رضا العملاء: الحكم الزبون بطريقة ما إن كانت المنظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير الاحتياجات.</li> <li>• رضا الهيئات التنظيمية: إلى أي مدى المنظمة تحترم القوانين والأنظمة التي تحكم أنشطتها.</li> <li>• رضا المجتمع: تقييم ما إذا كان المجتمع الأوسع تأثير على أنشطة المنظمة.</li> </ul>

Source : Nancy Heppell, **Le roulement du personnel et la performance**

**organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources**

**humaines**, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures ,Faculté des arts et sciences ,Université de Montréal, Canada, septembre 2011,p28.

ثانيا: مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لقيادة وتحسين الأداء

إن استخدام المقارنة في المؤسسة، والاعتماد عليها لتحسين الأداء أصبحت طريق كبريات المؤسسات العالمية، لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن أداء المؤسسة أصبح الهدف الذي تسعى كل

المؤسسات إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك. وعليه فان استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الاداء يعطي للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ونذكر منها:<sup>17</sup>

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

### ثالثاً: المقارنة المرجعية وتأثيرها على الأداء التنظيمي

نظراً لمشكلة الربحية وقياس المنافسة في هذه المؤسسة وتحديد تقنيات لتمكين تحسين الجودة من أجل كسب أو الحفاظ على ميزة التنافسية وتجنب القضاء على منافسة في السوق أصبحت المقارنة واحدة من هذه التقنيات التي لديها شعبية كبيرة في الآونة الأخيرة.

وحسب دراسة (Vossli, 2007) وجدت صلة مباشرة وقوية بين المقارنة المرجعية وتحسين الأداء التنظيمي، واقترحوا أن المقارنة يمكن أن تعزز أداء التنظيمي من خلال تحديد أفضل الممارسات ووضع تحديداً لأهداف الأداء. هذا س يساعد المؤسسات كذلك على فهم نقاط القوة و الضعف النسبي للمنافسين. وبالمثل وجدت أن المؤسسات التي نفذتها كانت أفضل الممارسات التجارية والتشغيلية في الأداء. وعلى الرغم من شعبيتها، كانت قد أجريت بحث لتحديد العلاقة بين المقارنة وأداء المؤسسات لذلك، سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى استخدام المقارنة وأثر استخدامها في أداء التنظيمي.<sup>18</sup>

فالمقارنة المرجعية هي عملية تقوم على تقييم المنتجات والخدمات بين أفضل الممارسات في المؤسسة، وتنفيذ أفضل التشغيل للممارسات وأفضل أداء للمؤسسات. فتقرير المقارنة بين أداء المؤسسات في السنوات الحالية والسنوات السابقة و حصتها في السوق، وحجم المبيعات مع تلك الشركات المماثلة في الصناعة، هي مثال على مثل هذه الآراء. فقياس المعلومات يمكن تقديم

<sup>17</sup>. صالح بلاسكة، نور الدين مزباني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات - دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الجزائر، 2013، ص64.

<sup>18</sup>. Daniel Onger Kerandi, Richard Bitange Nyaoga, **A survey of performance improvement through benchmarking in commercial banks in Kenya: The managers' perception and experience**, International Journal of Business and Economics Research, Volume3, Issue1,2014,p7.

التغذية الرجعية حول مختلف جوانب الأداء، مثل حصة السوق، وحجم المبيعات والربحية والإنتاجية والتي قد تكون أدت إلى تحسين الأداء التنظيمي.

كما أشار (Kaplan، 1983) إلى أن يمكن قياس المعلومات وتوفير المقارنة المرجعية على تحليل مختلف جوانب الأداء، مثل التكاليف وهياكل و مستويات المخزون، فيمكن للمؤسسة استخدام المقارنة لجمع المعلومات لمسح البيئة، وتحديد أي تغيير في الصناعة وفي استراتيجيات المنافسين، من أجل مقارنة بين المنتجات والخدمات، و الأداء لمنافسيها في الحاضر أو في السنوات السابقة. فبواسطة استخدام معلومات المقارنة يمكن لرجال الأعمال بطريقة أكثر سهولة تحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم أخذ القرار المناسب. وفي الأخير يمكن اعتبار المقارنة المرجعية وسيلة منهجية لتحديد وفهم وخلق تتطور متفوق في الخدمات والتصاميم والمعدات والعمليات، وتلك الممارسات من شأنها تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة.<sup>19</sup>

### المحور الثالث: دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات - دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم-

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

#### أولاً: منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

1. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة متيجي ومصنع الحليب في ولاية مستغانم، وقد تم توزيع 150 استمارة على عمال كلا المؤسساتين، وتم استرجاع 83 منها وهي صالحة للتحليل أي ما يعادل 55.33% من الاستمارات الموزعة، وهو عدد مقبول إحصائياً نظراً لأن حجم العينة يتجاوز 30 فرداً.

2. أداة الدراسة: تم بناء الإستبانة لمعالجة متغيرات الدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المؤسسة، الفئة الوظيفية).

في حين احتوت الإستبانة على 12 فقرة مقسمة على محورين يمثلان متغيري الدراسة، محور مستوى فعالية المقارنة المرجعية داخل المؤسساتين (متغير مستقل) يحتوي 6 فقرات، ومحور مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة (متغير تابع) يشمل 6 فقرات.

3. الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS<sub>22</sub>)، وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقاً لاختبار استيوذنت للعينة الواحدة (One Sample T-test)، إضافة إلى استخدامه لاختبار الفرضيات مدعماً بمعامل بيرسون لقياس مدى الارتباط بين المحاور، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحليل تباين أجوبة أفراد العينة وفقاً لبعض الخصائص الوظيفية.

#### ثانياً: تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

<sup>19</sup>.Dr. Ibrahim Eldanfour, Dr. Ibrahim Abushaiba, **Benchmarking of Performance Measurement System to Support Cost Competitive Advantage and Financial Performance – A Conceptual Paper**, International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS) Volume 2, Issue 3, 2014, p116.

1. تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
مستوى فعالية المقارنة المرجعية لكلا المؤسستين	6	65.14%	80.70%
مستوى الأداء التنظيمي للمؤسستي محل الدراسة	6	75.12%	86.67%
المحاور السابقة معا	12	70.12%	83.73%

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره حيث يتجاوز نسبة 70.12% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهو ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره، كما أنه يتميز بمعامل صدق يتجاوز 83.73% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

2. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: تم تحليل إجابات 83 عامل للمؤسستين، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 71.4% من المستجوبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 22.6%، ما يؤكد على عدم تواجد العنصر النسوي في المؤسسة؛

- بالنسبة لمتغير السن: 42.75% تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، 27.17% تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، 24.86% تتراوح أعمارهم بين 21 و 30 سنة، في حين أن 5.22% يتجاوز سنهم 50 سنة، وهي نسب تؤكد أن معظم عمال المؤسسات الجزائرية من الشباب دون 40 سنة؛

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: 72.13% من عمال المؤسستين محل الدراسة ذوو مستوى جامعي، في حين أن 21.75% منهم ذو مستوى ثانوي، وفي حين أن 6.12% منهم ذو مستوى دراسات عليا ما يؤكد أن توجه المؤسسات نحو توظيف خريجي الجامعات وأصحاب الشهادات العليا؛

- بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل في المؤسسة: 31.66% من المستجوبين خبرتهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات، 19.11% منهم خبرتهم بين 11 و 15 سنة، 16.41% منهم خبرتهم أقل من 5 سنوات، في حين أن 12.52% خبرتهم بين 16 و 20 سنة، 10.9% منهم خبرتهم بين 26 و 30 سنة، في حين أن 9.4% منهم تفوق خبرتهم 30 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب عمالي المؤسسات محل الدراسة من الخريجين حديثا من الجامعات ومعاهد التكوين.

- بالنسبة لمتغير الفئة المهنية: 41.02% من المستجوبين إطارات، 37.77% منهم أعوان التحكم، 21.21% منهم أعوان التنفيذ، وهو ما يؤكد أن العينة مكونة من الفئات المهنية الثلاث مع أفضلية للإطارات لأنهم الأكثر إلماما بالجانب الإستراتيجي.

3. تحليل فقرات محاور الدراسة: سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان:

1.3 تحليل فقرات المحور الأول: يمثل المحور الأول المتغير الأول تحليل مستوى إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): استعراض فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
01	تقوم المقارنة المرجعية في كلا المؤسساتين على مجموعة من مقاييس الأداء النوعية والكمية لتلبية التفوق على المنافسين.
02	تبحث المقارنة المرجعية عن أفضل الممارسات التشغيلية في المؤسساتين وتطبيقها من أجل تحقيق لهما أداء جيد.
03	إن المقارنة تحدث التغيير الذي يجب على المؤسساتين أن تقوم بهم لكي تكون بمستوى ما يصل إلي منافسوهما.
04	تشجع المقارنة المرجعية في كلا المؤسساتين على السعي وراء تحقيق حالة التميز، والتفكير الواسع، والإبداع.
05	تساعد المقارنة على وضع غايات فاعلة ومقاييس ذات كفاءة للإنتاجية في المؤسساتين.
06	تعمل هذه الإدارة على وضع الحلول المناسبة وتمكينها من إجراء التغييرات التي تقترحها.

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

### الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	3.22	1.07	موافق	3.455	0.004	العبارة محققة	06
02	3.47	1.12	غير موافق	4.085	0.090	العبارة غير محققة	04
03	3.37	1.23	محايد	1.962	0.046	العبارة محققة	05
04	3.96	0.98	محايد	6.747	0.078	العبارة غير محققة	01
05	3.72	0.78	موافق	4.291	0.067	العبارة غير محققة	02
06	3.64	1.87	موافق	2.586	0.119	العبارة غير محققة	03
المحور الأول	3.67	0.85	غير موافق	4.977	0.071	مستوى المقارنة المرجعية غير فعال وبحاجة إلى تحسين في كلا المؤسساتين.	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المقارنة المرجعية في المؤسساتين محل الدراسة غير فعال وبحاجة إلى تحسين، وهذا ناتج عن عدم اعتماد المؤسساتين على مجموعة من مقاييس النوعية والكمية للأداء لتلبية التفوق على المنافسين. بالإضافة إلى عدم بحثهما عن أفضل الممارسات التشغيلية وتطبيقها من أجل تحقيق لهما أداء جيد يساهم في إحداث تغيير يفوق أداء منافسيهما. كما أن كلا المؤسساتين لا تضعان غايات فاعلة ومقاييس ذات كفاءة للإنتاجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف المقارنة المرجعية في كلاهما.

**2.3 تحليل فقرات المحور الثاني:** يمثل المحور الثاني المتغير الثاني وهو دراسة مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	عبارة الفقرة
07	يقوم الأداء التنظيمي على تحقيق الأهداف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفا على مستوى جميع أجزاء المؤسسات.
08	يعتبر الأداء التنظيمي لمحصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسات فإن أي خلل في أي منها لابد وأن ينعكس على نشاطهما ككل.
09	يقوم الأداء التنظيمي في كلا المؤسسات على تحديد نوعية أو كمية الإنتاج للموظفين على مستوى الإداري.
10	يعمل هذا الأداء في كلا المؤسسات على تحقيق التوافق بين قدرات الموظفين ونوعية النظام أو بيئة التي يعملون في ظلها.
11	يحقق الأداء التنظيمي المساواة بين الموظفين في كلا المؤسسات من خلال معدلات الأجور السائدة بصفة عامة أو على مستوى درجة الاقدمية، المرتبة الوظيفية.
12	يعمّن هذا الأداء في المستوى الاتصالات الداخلية في كلا المؤسسات، ويقدم أفضل حل للمشاكل وبأخطاء أقل.

**المصدر:** الاستبيان المعد من طرف الباحثين

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

#### الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الثاني

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
07	3.47	1.02	موافق	3.017	0.001	العبارة محققة	05
08	3.78	1.44	موافق	4.024	0.000	العبارة محققة	04
09	3.14	0.78	محايد	6.326	0.085	العبارة غير محققة	06
10	4.00	0.95	موافق	9.192	0.478	العبارة غير محققة	01
11	3.94	0.75	مغلّب	8.646	0.057	العبارة غير محققة	02
12	3.89	1.19	موافق	4.802	0.002	العبارة محققة	03
المحور الثاني	3.80	0.91	موافق	8.011	0.024	مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار.	

**المصدر:** نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة تين محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار، وهو يدل على حرص هذه المؤسسات على تفعيل مختلف قدراتها التي تفضي إلى التحسين المستمر لمستوى أدائها ككل. فهما يعملان على تحديد نوعية أو كمية الإنتاج للموظفين على مستوى الإداري. فالأداء التنظيمي يعتبر لمحصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسات فإن أي خلل في أي منها لابد وأن ينعكس على نشاطهما ككل. فتحقق الأهداف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفاً على مستوى جميع أجزاء المؤسسات يعتبر غاية التي تسمو إليها كلا المؤسسات.

4. تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: نحلل تباين أجوبة العينة حسب متغيرات هامة، المؤسسة، الخبرة والفئة الوظيفية باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي.

#### 1.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب مؤسسة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (06): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب مؤسسة

المؤسسة	عدد أفراد	المتوسط	الانحراف
---------	-----------	---------	----------

			المعياري	الحسابي	العينة	
			0.71	3.78	56	مؤسسة متيجي
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.64	3.94	27	مصنع الحليب
لا يوجد تباين	0.052	1.213	0.71	3.76	83	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسسة تين، رغم أن مؤسسة متيجي تحتل الصدارة في مدى فاعلية المقارنة المرجعية مقارنة بمصنع الحليب.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب مؤسسة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	المؤسسة
			0.73	3.91	56	مؤسسة متيجي
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.85	3.74	27	مصنع الحليب
لا يوجد تباين	0.478	1.432	0.94	3.84	83	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات عمال المؤسسة تين، رغم أن مؤسسة متيجي تحتل الصدارة في مدى تحسين مستوى الأداء التنظيمي مقارنة بمصنع الحليب.

2.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الخبرة

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الخبرة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الخبرة
			0.47	3.74	25	أقل من أو يساوي 5 سنوات
			0.78	3.54	17	من 6 إلى 10 سنوات
			0.51	3.67	15	من 11 إلى 15 سنة
			0.65	3.98	11	من 16 إلى 20 سنة
			1.28	3.15	8	من 21 إلى 25 سنة
			1.08	3.47	5	من 26 إلى 30 سنة
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.97	3.02	2	أكثر من 30 سنة
لا يوجد تباين	0.418	0.084	0.81	3.32	83	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال في كلا المؤسساتين حسب عدد سنوات خبرتهم في كلا المؤسساتين، رغم أن فئة أصحاب خبرة من 16 سنوات إلى 20 سنوات كانت لها الصدارة في تحليل مستوى فاعلية المقارنة المرجعية لكلا المؤسساتين.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الخبرة

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الخبرة
			0.54	3.95	25	أقل من أو يساوي 5 سنوات
			0.78	3.78	17	من 6 إلى 10 سنوات
			0.51	3.69	15	من 11 إلى 15 سنة
			0.78	4.03	11	من 16 إلى 20 سنة
			0.14	3.54	8	من 21 إلى 25 سنة
			0.17	3.22	5	من 26 إلى 30 سنة
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.31	3.15	2	أكثر من 30 سنة
لا يوجد تباين	<b>0.084</b>	<b>1.321</b>	<b>0.56</b>	<b>3.80</b>	<b>83</b>	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد تباين واختلاف في إجابات العمال في كلا المؤسسات حسب خبرتهم، رغم أن فئة أصحاب خبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات كانت لها الصدارة في تحسين الأداء التنظيمي لكل المؤسسات.

3.4 تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب الفئة الوظيفية

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الفئة الوظيفية
			0.85	3.81	32	الإطارات
			0.91	3.54	28	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.64	3.94	23	أعوان التنفيذ
لا يوجد تباين	<b>0.748</b>	<b>0.147</b>	<b>0.72</b>	<b>3.69</b>	<b>83</b>	المجموع

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في أجوبة العمال المؤسسات حسب فئتهم الوظيفية، حيث أن الإطارات يؤكدون على فعالية المقارنة المرجعية لكلا المؤسسات في حين التزمت الفئات الأخرى الحياد.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب الفئة الوظيفية

			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الفئة الوظيفية
			0.37	3.84	32	الإطارات

			0.41	3.62	28	أعوان التحكم
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	0.53	3.79	23	أعوان التنفيذ
يوجد تباين	0.045	0.071	0.61	3.71	83	المجموع

#### المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في أجوبة العمال حسب فئتهم الوظيفية، وهو ما يؤكد تحسن مستوى الأداء التنظيمي في كلا المؤسسات محل الدراسة.

#### ثالثاً: اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

1. اختبار وتحليل الفرضية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح عدم تحقق الفرضية الأولى في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن مستوى المقارنة المرجعية في كلا المؤسسات محل الدراسة غير فعال وبجاجة إلى التحسين.
2. اختبار وتحليل الفرضية الثانية: من الجدول رقم (05) يتضح تحقق الفرضية الثانية في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن مستوى الأداء التنظيمي لكلا المؤسسات محل الدراسة جيد ويتحسن باستمرار.
3. اختبار وتحليل الفرضية الثالثة: لتحليل الفرضية الثالثة لا بد من قياس مدى ارتباط مساهمة المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي لكلا المؤسسات محل الدراسة، والتي يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم (12): تحليل ارتباط المتغيرين الأول والثاني

القرار	مستوى الدلالة	الأول (متغير مستقل)	المتغير
توجد دلالة ارتباط ضعيف موجب	0.021	45.12%	الثاني (متغير تابع)

#### المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أن الفرضية الثالثة محققة، وهو ما يؤكد وجود ارتباط بين المتغيرين، وهو ما تظهره نتائج الدراسة العينة حيث أن المقارنة المرجعية لها دور فعال في تحسين مستوى أداء التنظيمي في كلا المؤسسات محل الدراسة.

#### خلاصة

- تعد المقارنة المرجعية إحدى أهم الأساليب الإدارية في عالم اليوم، إذا تم استخدامها بشكل صحيح. فأسلوب المقارنة المرجعية يعتبر طريقة فعالة لإدخال التحسينات على مستوى التشغيلي للمؤسسة وبالتالي هذا يساهم في رفع مستوى أدائها. حيث أن استخدام المقارنة المرجعية يساهم في تحسين مستوى التنافسي للمؤسسة من خلال تحديد عناصر القوة وتعزيزها. كما أن اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم وتطوير أداء التنظيمي للمؤسسة، يمكنها من الاطلاع على مستوياتها في المؤسسات المتميزة الأخرى ويساعدها على تحديد نواحي القصور التي تعني منها مقارنة بالمؤسسات الأخرى. وعليه فقد توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:
- تقوم المقارنة المرجعية على البحث عن أفضل التطبيقات والأساليب لإحداث تغييرات في مجال إنتاج؛
  - إن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية يساهم في تحديد نواحي القصور في أداء المؤسسات بصفة عامة ويعمل على تقديم الحلول لمعالجتها؛
  - مستوى المقارنة المرجعية في كلا المؤسسات ضعيف وبجاجة إلى تحسين لعدم توفرهما على أساليب الجديدة؛
  - مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسات جيد وفي تحسن مستمر؛
- أهم التوصيات:

- يجب على المؤسسات أن تبحث عن أساليب تساعدها على إحداث التغيير في إدارتهما؛
- ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين مستوى الأداء بصفة عامة والأداء التنظيمي بصفة خاصة؛

- العمل على تشكيل فريق يتكون من عدد من المتخصصين للقيام بإجراء المقارنة المرجعية لفترة لاحقة.

## قائمة المراجع

### 1- المراجع العربية

#### 1 4 الكتب

1. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2009.
2. مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناي، نظام إدارة الجودة الايزو ISO مدخل لتحسين أداء الجامعات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

#### 1-2 رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والمجلات

3. مبارك مطلق المطيري، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010/2011.
4. احميدة مالكية، محاولة تقييم أدوات التحليل الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008/2009.
5. هامش فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، مجلة مركز الدراسات بكوفة، العدد السادس عشر، جامعة كوفة، العراق، 2001.
6. صالح بلاسكة، نور الدين مزياي، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات - دراسة مقارنة شركتي الحوضنة / المرعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، الجزائر، 2013.
7. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، جامعة المستنصرية، العراق، 2007.
8. إيثار عبد الهادي الفيحان، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والخمسين، جامعة المستنصرية، العراق، 2005.

#### 2- المراجع الأجنبية

9. Ibrahim Ali Abushaiba and Yuserrie Zainuddin, **Effect of Benchmarking of Performance Measurement System on low-cost advantage, and Performance - A Conceptual Paper**, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 ,No. 11, June 2012.
10. Bruder K.A.J.R and Gray, E. M and others. **Public Sector Benchmarking A practical Approach Management**, vol.76, No. 1994.
11. David N. Ammons, «**Benchmarking As A Performance Management Tool: Expériences Among Municipalities In North Carolina**, Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management, Vol. 1 ,No.12, 2000.

12. .Metin Kozak, Mike Rimmington, **Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance**, International Journal of Contemporary Hospitality Management 10/5, 1998.
13. Jacky Holloway, Matthew Hinton, David Mayle, **Why Benchmark? Understanding The Processes Of Best Practice benchmarking**, Centre for Information and Innovation, Graham Francis, Centre for the Development and Financial Management of Organizations. Open University Business School, Walton Hall, Milton Keynes, 2016.
14. Dean Elmuti and Yunus Kathawala, **An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage**, Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 4 No. 4, University Press, 1997.
15. Ridwan Ibrahim, Ina Primiana , **Influence Business Environment On The Organization Performance**, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 4, Issue 04, Indonesia, APRIL 2015.
16. Arturo Realyvásqueza et auter, **Effects of organizational macroergonomic compatibility elements over manufacturing systems' performance**, Science Direct Review, 6th International Conférence on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliâtes Conférences, Mexico, AHFE 2015.
17. Anne Trépé , Patrick Aube, **L'évaluation de la performance de la fonction RH :De la théorie à la pratique des DG**, Mémoire d'expertise, université de DAUPHINE ,Paris, Octobre 2010.
18. Daniel Onger Kerandi, Richard Bitange Nyaoga, **A survey of performance improvement through benchmarking in commercial banks in Kenya: The managers' perception and experience**, International Journal of Business and Economics Research, Volume3, Issue1,2014.
19. Dr. Ibrahim Eldanfour, Dr. Ibrahim Abushaiba, **Benchmarking of Performance Measurement System to Support Cost Competitive Advantage and Financial Performance – A Conceptual Paper**, International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS) Volume 2, Issue 3, 2014.