

القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية

دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE ومؤسسة Condor

شهيد محمد

جامعة جيلالي ليابس-سيدي بلعباس

بشودة رفيق

مخبر تسيير المؤسسات

جامعة جيلالي ليابس-سيدي بلعباس

ملخص:

يُعدّ القياس المقارن Benchmarking أحد المواضيع الإدارية الحديثة التي بدأت منذ بداية التسعينات، وأصبح محط إهتمام وعناية من طرف الكتاب والباحثين والمهتمين في مجال إدارة الأعمال، وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور القياس المقارن في تحسين الأداء لإحدى أبرز المؤسسات الصناعية الجزائرية وقد وقع الاختيار على المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE التي تعتبر المؤسسة الوطنية الوحيدة التي تتعامل بمنتجات إلكترونية ذات دور حاسم في سد الحاجة المحلية، ومؤسسة Condor كشريك للمقارنة كونها من اكبر المؤسسات الرائدة في مجال الإلكترونيات والمعلومات وتقنية التواصل في الجزائر.

وقد اعتمد البحث على الأسلوب الكمي من خلال استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتطوير الأداء خلال الفترة الزمنية (2008-2012).

ومن أبرز ما توصل إليه البحث هو أن القياس المقارن يُمكن المؤسسات الصناعية من تحسين أدائها ويعزز قدراتها التنافسية من خلال إعادة النظر في أهدافها ومؤشراتها والمعايير التي تعتمد عليها، ويجعل المؤسسات تفكر في اكتشاف طرق وأساليب جديدة تتجاوز بهم الأفكار والأساليب التقليدية، من خلال السعي لاكتساب مزايا تنافسية عن طريق المقارنة والتعلم .

الكلمات المفتاحية: القياس المقارن، الأداء، مؤشرات الأداء، تحسين الأداء.

Résumé :

Le Benchmarking est l'un des thèmes du management moderne, qui a commencé depuis les années quatre-vingt-dix, (ce dernier) est devenu le centre de l'attention et des soins par les écrivains, les chercheurs et les personnes intéressées dans le domaine de la gestion des affaires, L'objectif de

cette étude était de mettre en évidence le rôle de la mesure comparative pour améliorer la performance de l'une des entreprises industrielles les plus importantes algériennes.

Une étude a été effectuée sur L'Entreprise nationale de l'industrie électronique ENIE qui est le seul opérateur national qui traite des produits électroniques avec un rôle crucial dans le besoin local, Et Condor qui a été prise comme partenaire comparable étant donné l'une des plus grandes institutions de premier plan dans le domaine électronique et information, et la technologie de la communication en Algérie. La recherche a adopté la méthode quantitative grâce à l'utilisation du modèle de tableau de bord prospectif pour mesurer et améliorer la performance au cours de la période (2008-2012).

Les principales conclusions de l'étude est que le Benchmarking permet aux entreprises industrielles d'améliorer leur performance et accroître leur compétitivité grâce à un réexamen des objectifs, des indicateurs ,et des critères qui en dépendent, en vue du compte tenu de l'importance du développement de la performance ,il conduit les institutions découvrir des façons et de nouvelles méthodes au-delà de leurs idées et leurs méthodes traditionnelles, en cherchant à obtenir des avantages concurrentiels par le biais d'une comparaison et d'un apprentissage.

Mots clés : Benchmarking, la performance, indicateurs de performance, améliorer la performance

مقدمة:

تسعى الوحدات العاملة في بيئة الأعمال المعاصرة إلى مواكبة التطورات بشتى الطرق وهذا لمواجهة متغيرات عالم اليوم بمنهج يسعى إلى التحديث، فمن العولمة إلى اتفاقية التجارة العالمية إلى عصر المعلوماتية وثورة الاتصالات التي حولت العلم إلى قرية صغيرة، ازدادت احتياجاتها وتنوعت في ظل الموارد الاقتصادية المتاحة، إضافة إلى ذلك فإن التطور الذي يشهده العالم في مجال التكنولوجيا، قد اثر على أداء مؤسساتنا الاقتصادية، والجزائر كبلد نام تسعى لإحداث تنمية صناعية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية، وهذا يأتي عن طريق توافر جملة من السياسات والاستراتيجيات والعمليات التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية، وتحقيق اكبر الأرباح بتكاليف اقل، وبالتالي قدرتها على

المنافسة ومواجهة العقبات المستقبلية، والجهود التي تبذلها الدولة لإقامة مؤسسات صناعية رائدة تكون فاشلة طالما بقيت إدارة هذه المؤسسات غير قادرة على مواكبة التطورات العلمية والتقنيات الحديثة في بيئة ملائمة للإنتاج، ومن الأساليب الحديثة التي استطاعت به المؤسسات إلغاء أو تقليص الفجوة بينها وبين المؤسسات الرائدة هو أسلوب القياس المقارن، حيث أن استخدامه بشكل صحيح من شأنه أن يساهم في تحسين أداء المؤسسات الصناعية.

وبناء على ما تقدّم تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي:
كيف يساهم القياس المقارن في تحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية؟

أهمية الدراسة وأهدافها:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع يتسم بالحدثاثة حيث يعد هذا الموضوع حتى وإن كان على مستوى دراسته والخوض فيه يعدوا بعيدا عن مجال التطبيق في المؤسسات الجزائرية سواء الصناعية منها أو الخدماتية فضلا عن وجود فجوة معرفية في تبني هذه الفلسفة وفي تهيئة شروط تطبيقها من قبل مدراء المؤسسات الجزائرية، فسوف نحاول تقديم محاولة جادة تساهم في زيادة مستوى إدراك عموم القيادات الإدارية لأهمية ضرورة تطبيق أسلوب القياس المقارن ليساهم في تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية .

الإطار المنهجي للدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني بغية تقديم ركائز هذا المدخل واستيعاب الإطار النظري للموضوع بوصف مكوناته وعناصره لمعرفتها وإزالة الغموض عنها ومن ثم تحليلها، وسنحاول تحقيق هذا الغرض من خلال التعرض بشيء من التفصيل للمحاور:

I. أساسيات القياس المقارن.

II. ماهية الأداء

III. دور القياس المقارن في تحسين الأداء.

IV. المقارنة بين مؤشرات الأداء للمؤسسات.

V. الخاتمة

أ. أساسيات القياس المقارن:

1. مفهوم القياس المقارن :

يحيط مفهوم القياس المقارن Benchmarking شيئا من الاهتمام لدى الكتاب والباحثين ورجال الأعمال رغم حداثته و قدم جذوره و نتناول من خلال ما يلي نشأة ومفهوم القياس المقارن، أهميته وأنواعه.

1.1.1 نشأة القياس المقارن:

مصطلح القياس المقارن Benchmarking مشتق من مسح الأرض من خلال إيجاد أو تشخيص علامة أو إشارة، تكون نقطة مرجعية أو دلالة¹، لقد ظهر مفهوم القياس المقارن Benchmarking بشكل مكثف في منتصف التسعينات والذي رافق وجود اهتمام متزايد به كأسلوب فعال في تحسين الأداء، وأصبح بذلك من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات و للقياس المقارن دلالات تاريخية تعود إلى عام 1810 عندما قام الانجليزي Francis Lowel بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في مصنع الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وفي عام 1913 قام Henry ford بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو²، وتعتبر اليابان من قادة العالم في القياس المقارن وقد استعملت كلمة Dantotsu التي تعني أفضل الأفضل³ The best of the best، وقد انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات الأمريكية المتحدة، حيث تعتبر شركة Xerox وهي المؤسسة العالمية الرائدة في إنتاج آلات تصوير الوثائق المؤسسة الأولى التي قامت بتطبيق القياس المقارن كأداة من أدوات تحسين الجودة، فقامت بتطبيق القياس المقارن مع فروع المؤسسات اليابانية في أمريكا تنتج آلات تصوير الوثائق وهذا لمعرفة مواطن الضعف عندها، ومن ثم إجراء التحسينات اللازمة عليها.

2.1. مفهوم وأهمية القياس المقارن:

1.2.1.1 مفهوم القياس المقارن:

على الرغم من الاختلاف في التسميات: القياس المقارن، القياس المرجعي، المقارنة المرجعية، المعايرة النموذجية، القياس بالغير، المقارنات القياسية، التقييم المقارن، التفوق المقارن، المقارنة بالأفضل، المقارنة بالتميز، المقارنة المعيارية، الاقتداء بالتجارب الناجحة، المقارنات التحسينية، المقارنة المرجعية بالمنافسين، إلا انه يوجد إجماع شبه تام للمعنى المقصود به وهو التحسين من خلال التعلم من الآخرين، واتخذ مصطلح القياس المقارن Benchmarking العديد من المفاهيم، فقد سمّاه البعض أداة وسمّاه آخرون أسلوب، وفريق ثالث أطلق عليه طريقة، وفريق آخر يراها عملية، كما توجد عدة تعاريف للقياس المقارن تتباين فيما بينها تبعا لمجال النشاط المستهدف وإن الدلائل التاريخية تشير إلى أن مصطلح القياس المقارن تم ابتكاره من قبل الكاتب Robert Camp في كتابه (The Benchmarking : Search Industry Best Practices that Lead to Superior Performance) (القياس المقارن: البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي إلى الأداء المتميز) عام 1989⁴.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، سناء عبد الرحيم سعيد، تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية، دراسة ميدانية في الشركات العامة للائحة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 54، 2009، ص 54

² د. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 26.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، سناء عبد الرحيم سعيد، نفس المرجع، ص 54

⁴ Gerald J. Balm, Evaluer et améliorer ses performances-le benchmarking, Afnor, paris, 1994, p15

تعريف القياس المقارن لغويا: هو طريقة للتصنيف أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة لنشاط أو وظيفة ما وإتخاذه كهدف يرقى إليه⁵، وقد اشتق مصطلح القياس المقارن من علم المساحة، إذ استخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة Benchmarks بعدها نقاط مرجعية points de repère لمواضيع محدّدة مسبقا تقوم استنادا إليها النقاط الأخرى⁶.

تعريف القياس المقارن اصطلاحا: عرّف Weiss القياس المقارن على أنه أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال أداء مؤسسة ما مقارنة بأداء وممارسات أكثر المؤسسات نجاحا والتي تعمل في نفس المجال⁷، ويعرّف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية القياس المقارن بأنه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها⁸.

القياس المقارن يتطلب فهم عمليات المؤسسات فتحديد هذه العمليات هو المفتاح للوصول إلى أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات الأداء المناسبة من أجل هذه العمليات ومن ثم إيجاد المؤسسات ذات العمليات الشبيهة التي تؤدي أفضل إلى أفضل النتائج من حيث هذه المؤشرات⁹.

2.2.1.I أهمية القياس المقارن:

تبرز أهمية القياس المقارن من خلال ترشيد النفقات، إتاحة فرصة التعلم المستمر عن طريق نقل المعارف واكتساب الخبرات من المنظمات بهدف تغيير نظم وأهداف وأساليب العمل التقليدية وإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة، وإتاحة الفرصة للمؤسسات للتوجه داخليا وخارجيا نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة التي توفر لها فرص تحقيق رضا العملاء وينعكس ذلك التوجه على العاملين باعتبارهم عملاء داخليين في توفير الإدارة العليا.

كما يساهم القياس المقارن في خلق فرص المشاركة لهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهونها في العمل، وبصفة عامة يتيح هذا المدخل العاملين بتطبيق برامج واستراتيجيات الجودة و تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار أمامهم، لتشمل جميع المؤسسات المشاركة معهم في عملية القياس المقارن، كما تتوفر لدى المؤسسة أمثلة عن أنماط السلوك والنظم والوسائل التي تمكن من تحقيق الأداء الأفضل¹⁰.

⁵ Jean claude TARMONDEAU et Christine HUTTIN, Dictionnaire de stratégie d'entreprise, paris, 2001

⁶ Laurent Hermel, Pierre Achard, le Benchmarking, AFNOR, Paris, 2007, p03

⁷ Karlöf, Bengt , Östblom, Svante , LE BENCHMARKING, un indicateur d'excellence en matière de qualité et de productivité, Masson, 1994, p 06

⁸ توفيق محسن عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، دار الفكر العربي، 2006/2005، القاهرة، ص 194

⁹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 283

¹⁰ Fines Todd, Snyder, Louise, « what is the Difference Between Performance Management and Benchmarking » Public Management (USA), jan99, vol 81 , issue, p01

1.1. 3 أنواع القياس المقارن:

يمكن تصنيف أنواع القياس المقارن وفقا لرؤية المؤسسة و ما تريد تحقيقه¹¹ :

أ. القياس المقارن الداخلي Benchmarking interne:

يعتبر نقطة البداية و يجب إعطاؤها أهمية في المنظمة قبل النظر إلى خارج المنظمة و يقصد بالقياس المقارن الداخلي هو الاستفادة بتجارب ناجحة لوحدات أو أنشطة أو أقسام داخل المنظمة لان الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المنظمة من أقسامها أو وحداتها التشغيلية وما تتعلمه يتلخص حول الكلفة المنخفضة، السرعة في الانجاز، سرعة تبادل البيانات ..

ب. القياس المقارن الخارجي Benchmarking externe :

يتضمن القياس المقارن الخارجي مع أفضل المنافسين مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر ومن مميزاتها، أنها تحقق الانفتاح على تجارب و نجاحات الآخرين.

ج. القياس المقارن الوظيفي Benchmarking fonctionnel:

يقوم على أساس مقارنة مجالات معينة مع المنظمات الريادية الأفضل في العالم العاملة في نفس القطاع أو التي تؤدي نشاطات مماثلة ويشمل توفير البيانات المطلوبة عن توجهات الصناعة لإجراء المقارنة الكلية والبحث عن الوظائف المشتركة بين المنظمات.

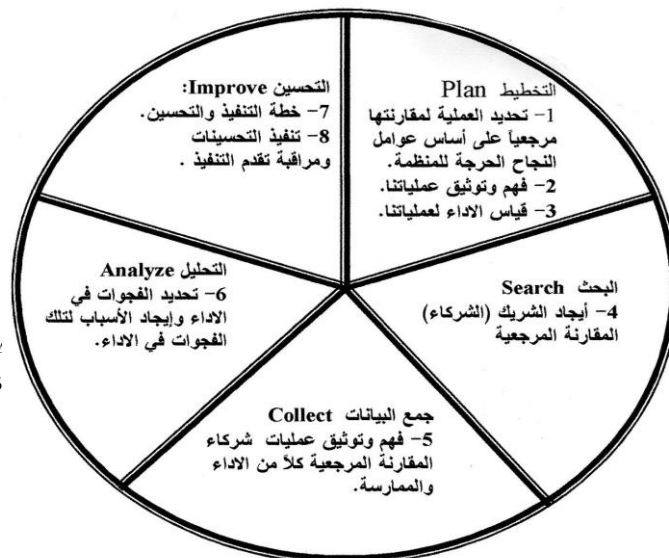
د. القياس المقارن الشامل Benchmarking générique :

يتم على أساس إجراء المقارنات ذات العلاقة بالعمليات المختلفة بين القطاعات، وهذا القياس يمكن من التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى القطاعات غير المتماثلة، كما تؤدي هذه المقارنة إلى توليد أفكار ابتكارية جديدة تساهم في إحداث التحسين الكلي في القطاع.

1.1. 4 مراحل القياس المقارن:

لخص Anseren مراحل القياس المقارن من خلال عجلة المقارنة المرجعية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1): عجلة القياس المقارن



¹¹ JACQUES GAUTRON, J.-J.C. COUSIN-J. DURAND-B

المصدر: بتول عطية الموسى، سعدون محسن سلمان، تكامل المقارنة المرجعية وقياس كلفة النوعية الرديئة لدعم عمل إدارة الجودة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 52، 2008، ص 12

المرحلة الأولى هي المرحلة التمهيدية و التحضيرية لتقديم الأساس للمراحل الموائية وفي هذه المرحلة يتم تحديد أسبقيات جهود التحسين من خلال اختيار العمليات التي سيخضع لها القياس المقارن وفي العادة تكون قائمة على تقييم الأداء الحالي ، بينما المرحلة الثانية تكون الأكثر تحديا في القياس المقارن فتهتم بإيجاد شركاء القياس المقارن، وتليها مرحلة الجمع التي يتم فيها ملاحظة وتوثيق عمليات التطبيق أو الممارسات الأفضل للعمل مع شركاء القياس المقارن والغرض الرئيسي من هذه المرحلة هو جمع البيانات والمعلومات الكافية للحصول على الفهم والإدراك الكامل لعمليات الشركاء. وبعد عملية الجمع تأتي مرحلة التحليل وهي المرحلة التي توضح المعرفة العملية المكتسبة بغرض تحديد الفجوات في الأداء ما بين المؤسسة الراغبة بتحسين أدائها وشركاء القياس المقارن والأسباب التي تؤدي إلى تلك الفجوات، كما أن آخر مرحلة تتعلق بمرحلة التحسين، حيث يتم التحسين بالاستناد على المدخلات من شركاء القياس المقارن لتنفيذها وغالبا ما تكون هذه المرحلة طويلة في أمدتها مقارنة بالمراحل السابقة.

II. ماهية الأداء

1. مفهوم الأداء :

إن أصل كلمة أداء تنحدر إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة Performare التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة Performance وأعطتها معناها الحالي الذي عبر عنه بعض الباحثين بقولهم أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، وتحدد الفعالية في أي مستوى تتحقق الأهداف والإنتاجية من خلال مقارنة النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك¹².

¹² اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية، دمشق، 2010/2011، ص 145

استخدم مفهوم الأداء لأول مرة في مجال الرياضة تم في المجال الميكانيكي، حيث كانت كلمة الأداء في بداية القرن التاسع عشر تشير إلى النتائج المتحصل عليها من طرف الحصان عند القيام بسباق رياضي، سواء كان في شكل فردي أو في مجموعة رياضية، وفي بداية القرن العشرين أصبح مفهوم الأداء يشير إلى مؤشرات رقمية تميز طاقات وإمكانيات الآلات¹³.

إن مصطلح الأداء أصبح يستعمل عادة على مستوى المؤسسات، خاصة في مجال تقييم الأداء، مؤشرات الأداء ويعتبر من المصطلحات الجذابة التي تحمل بين طياتها نكهة العمل وديناميكيته، والسؤال المطروح وهو كيف يمكن للمؤسسة الإنتاجية أو منظمة ما أن تكون ذات مستوى عالمي من الأداء، هل يأتي عن طريق: اكبر الأرباح، أو بالقدرة على التغيير والوفاء بمتطلبات العميل بصفة دائمة وتحقيق الأهداف المخططة والقدرة على المنافسة أم بتشغيل اكبر عدد من العمالة¹⁴.

كل هذه التساؤلات تدلنا على أن كلمة أداء أخذت أكثر من معنى ويعتبر أداء المؤسسة (الأداء الجيد) شرط أساسي وضرورة ملحة لاستمرارها، ونجد أن أداء المؤسسة هو رهان لجميع الأطراف داخل وخارج المؤسسة ويخص الأداء أداء الجماعة والمؤسسة ككل وأداء الأفراد والعاملين، والأداء يعني أن النتائج المحصلة تعتبر مرضية وتعطي ميزة تنافسية، وهذا يأتي عن طريق تسخير وتجميع كل الموارد والقوى المتاحة كما أن الأداء بصفة عامة يأخذ في طياته مصطلح الجودة، التكاليف وعنصر الزمن والتي تعتبر من عوامل نجاح المؤسسات.

يعرف Eccles أداء المؤسسة بأنه انعكاس قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها¹⁵، ويعرف Claire Gauzente الأداء بأنه درجة الوصول إلى الأهداف مع القدرة على التحكم في موارد المؤسسة وإرضاء كل من الموردين، العمال، والعملاء ويعرف أداء الفرد أو المؤسسة بقياس الكفاءة لبلوغ الأهداف¹⁶، ويرى Fericelli A.M أن الأداء لا يعبر عنه من خلاله، ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النمو كسيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين¹⁷، والأداء هو في نفس الوقت الزيادة في رقم الأعمال، اكتساب حصة سوقية اكبر، وتحقيق الأرباح، وتوزيع النتائج والأداء هو أيضا التجديد، الإبداع وتنوع المنتجات، ويعرف أداء الفرد أو المؤسسة بقياس الكفاءة لبلوغ الأهداف¹⁸، وقد أشار Simon إلى أن الأداء هو قدرة الشركة على استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية

¹³ رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13، 14 ديسمبر، جامعة شلف، 2011

¹⁴ Nobert Guedj, contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2004, p604

¹⁵ الخطيب، سمير كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي - دراسة حالة مع نموذج مقترح، الشركة العامة للأصبغ الحديثة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد - العراق، 2002، ص 07

¹⁶ Claire Gauzente, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité - 2000. 145-165. Voir le site leg.u-bourgogne.fr/rev/032165.PDF

¹⁷ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 87

¹⁸ Michel gervars, contrôle de gestion et planification des entreprises (tome01), éd economica, paris, 1988, p17

بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافه¹⁹، ويعرف Miller et Bromiley الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها²⁰، وقد عرفه البعض بأنه تأدية انجاز الأعمال بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة²¹، كما يعرف على أنه نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة، تضعها بناء على أهداف طويلة الأجل، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير، فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الاختلال بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية²².

2.2 مؤشرات الأداء

حين أشار بعض الباحثين أن مؤشرات الأداء في المؤسسة تتمثل فيما يلي²³:

أ. مؤشرات غير مالية: ركز عليها Whitt، واقترح Smith خمسة و ستين مؤشرا غير مالي تم تصنيفها طبق للمجالات التالية: المدخلات، أداء العمل، المنتجات والأسواق، العاميين والزبائن.

ب. لوحة القياس: Tableau de bord: هي لوحة تحتوي على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية والتي صممها مهندسو الإنتاج من خلال تقديم فهم معمق لعلاقة الأثر بالسبب واستخدامها لتكوين هذه المؤشرات والتي تضعها الإدارة العليا لتحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية لكل مستويات المؤسسة.

ج. نموذج بطاقات الأداء المتوازن: Balanced score Card: يعتبر هذا النموذج من النماذج الحديثة في تقييم الأداء، هي بطاقة قدمها كل من Norton & Kaplan²⁴ وتعود بداياتها إلى سنة 1983 عندما كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات لأدائها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان Relevant Loss لكل من Kaplan & Janshon حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي²⁵، في سنة 1990 قررت مؤسسة Nolan Norton أن ترعى دراسة أعدت بواسطة الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات، ولقد تم ذلك في ضوء البعد الاستراتيجي لتلك المؤسسة في مجالات مختلفة²⁶، وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى

¹⁹ عبد الحكيم عبد الله النور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص46

²⁰ الخطيب، سمير كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي، مرجع سابق، ص07.

²¹ فاطمة علي الرابعة، المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، مرجع سابق، ص128

²² إبراهيم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس، الأردن، 2008، ص160

²³ فاطمة علي الرابعة، المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة مرجع سابق، ص130

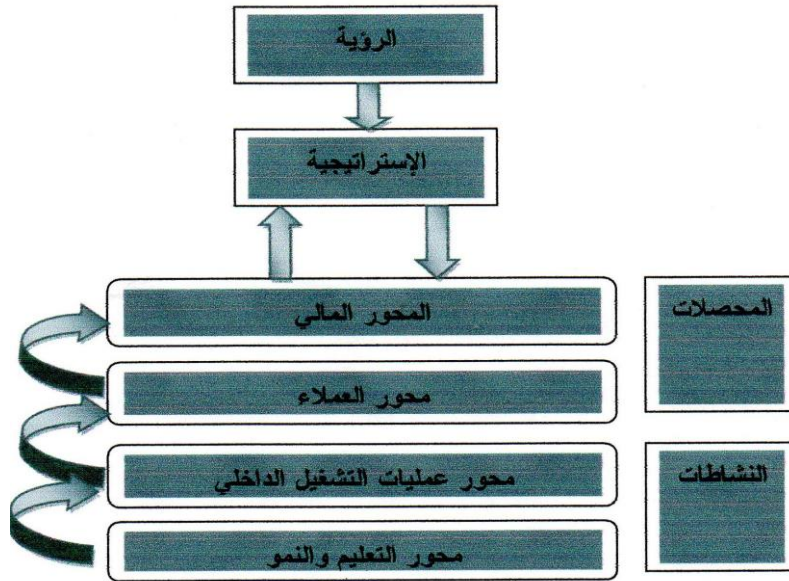
²⁴ نزار عبد المجيد رشيد البروراي، سمير الخطيب، اثر المقارنة المرجعية على الأداء المنظمي، مجلة التعاون الصناعي، العدد 98، جانفي 2005، ص26

²⁵ عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص521

²⁶ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص126

مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية²⁷، كما عرفت بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف وإستراتيجية الوحدة الاقتصادية وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج غير المالية في الأجل الطويل بدلا من الارتكاز على المقاييس المالية فقط²⁸، وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور أساسية يمكن شرحها من خلال الشكل التالي:

الشكل(2): هيكل بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص140

د. نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع معيار 4U والذي يتضمن نمودجا شاملا لتقييم الأداء أوصت به هذه اللجنة باختيار المؤسسة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الإستراتيجية، ويتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات

²⁷ Robert.Kaplan, D.Norton, the balancedscorerad, measures that drive performance, Harvard business review, jan-feb, canada, 1992, p71

²⁸ سحر طلال إبراهيم، تقوم أداء الوحدات الاقتصادية لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 35، 2013، ص355

الأداء وهي: المؤشرات البيئية، مؤشرات السوق أو المستهلك، المؤشرات التنافسية ومؤشرات التشغيل الداخلية و مؤشرات أداء الموارد البشرية والمؤشرات المالية.

يتضح مما سبق أن مقاييس أداء المؤسسات تتمثل في مؤشرات الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، حيث تعد مقاييس الأداء المالية من المقاييس التقليدية التي اعتمدت عليها المؤسسات في السابق، إلا أن المنافسة العالمية الشديدة التي أصبحت تشهدها بيئة المؤسسات، والرغبة في استخدام مقاييس أداء تدعم الأولويات الإستراتيجية، إضافة إلى الانتقادات الموجهة إلى مقاييس الأداء المالية مؤخراً، أدى إلى البحث عن مقاييس جديدة غير مالية تكمل المقاييس المالية، لذلك نجد العديد من الدراسات الحديثة تؤكد على ضرورة التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسات.

III. القياس المقارن أداة لتحسين الأداء :

القياس المقارن هو أداة قوية لتطوير الأداء ويستخدم لإحداث تغيير بسيط أو تغيير استراتيجي للمؤسسة كما يعتبر أداة لتطبيق مجموعة متكاملة من التقنيات والأدوات الفنية لمراجعة وتطوير فاعلية الأداء للمؤسسات في أغلب الأنشطة داخل المنشأة وهي لذلك يعتبر بمثابة حجر زاوية لأنشطة المؤسسة، بل وتتطلب بعض المعايير والمواصفات أن يشمل القياس المقارن كل أنشطة العمل بالمؤسسة وهو نوع من التحسين والتغيير يسعى في النهاية لتحقيق متطلبات العميل في أعلى قيمة ممكنة من خلال مقارنة أنشطة المؤسسة المختلفة بغيرها من المؤسسات الرائدة ومحاولة نقل أفكار مناسبة في حدود قدرات المؤسسة ، ويمكن تطبيق العمليات التي أثبتت كفاءتها وتم اختبارها بواسطة الآخرين مع التركيز على تحسين هذه العمليات وتكييفها بحيث تتلاءم مع ثقافة وفلسفة المنظمة كما يساعد القياس المقارن على تعزيز الأداء الجماعي للمنظمة، وتعتبر مقاييس الإنتاجية الكفاءة والفعالية من أهم المقاييس التي يتم من خلالها مقارنة أداء المشروع بالمشاريع المماثلة كما قد يتوقف استخدام الإنتاجية الكفاءة والفعالية من منظمة إلى أخرى بحسب طبيعة نشاطها من ناحية وبحسب الأولويات التي تضعها الإدارة العليا من ناحية أخرى²⁹.

وعلى صعيد آخر يرى العديد من الباحثين بأن هناك أهمية كبرى لتطبيق القياس المقارن في المؤسسات الصناعية، إذ تستطيع من خلال تطبيق هذا الأسلوب أن تخفض التكاليف في عمليات تقديم الخدمة وتزيد إنتاجية من الأفراد والوحدات في المنظمة الحكومية، إضافة إلى تحقيق درجة عالية من الرضا لطلبي الخدمة والمنتفعين بها.³⁰

وعليه فقد تم الاعتراف من قبل العديد من الباحثين أن القياس المقارن إحدى الوسائل التي توفر الحافز اللازم للتغيير في إيصال كل من الموارد الأساسية وغير الأساسية والأنشطة لرفع مستوى الخدمات العامة

²⁹ Laurent Hermel, Pierre Achard, le benchmarking, AFNOR , Saint-Denis Cedex,2007, p26

³⁰ فاطمة علي رابعة، المقارنة المرجعية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، مرجع سابق ص126.

عن طريق نشر الممارسات الجيدة، كما أن تشجيع استخدام المعايير بشكل منهجي يمكن أن يساعد على تحسين الأداء، ومن التطبيقات المبدعة ما قامت به استراليا إذ اهتمت بمقارنة المنظمات العامة بالخاصة في المجالات ذات المنافسة العالية كالخطوط الجوية، والسكك الحديدية، والكهرباء، فالقياس المقارن يقوم بتحديد فجوات الأداء مقارنة بالمؤسسات الريادية، ليجري بعدها إعادة تصميم السلع والخدمات من أجل تحقيق نتائج تلبي أو تتجاوز رضا الزبون، وكذا انجاز مستوى عالي من الإنتاجية، فالإنتاجية تعد حلا جذريا للمشاكل التي تواجهها المؤسسات، وعندما يهتم العاملون بفهم مخرجاتهم وكيف يمكن لهذه المخرجات أن تلبي احتياجات الزبون الداخلي والخارجي من خلال فهمهم للقياس المقارن، عند ذلك فإنهم سيتمكنون من تركيز نشاطاتهم على اشباع الاحتياجات والرغبات.

كما يستدعي القياس المقارن مجموعة من الدوافع، أوضحها البنك الدولي بالاتي³¹ :
الرغبة في تحسين الأداء الحكومي، وقلة الموارد للمنظمات العامة، إذ يمكن تحديد ما إذا كانت الأهداف التنظيمية تتناسب مع احتياجات السوق التي تتأثر بالمنافسين والتي تعد مؤشرا للتقدم والتحسين .
أما على صعيد القطاع الخاص فإن الهدف من القياس المقارن هو تحقيق ميزة تنافسية متواصلة، كما تعد وسيلة لابتكار الطرق واستمرارية النمو.

IV. المقارنة بين مؤشرات الأداء لمؤسسة ENIE ومؤسسة Condor

نتناول من خلال مايلي تحليل تطور مؤشرات الأداء بالنسبة لمؤسسة ENIE، ومؤسسة Condor وقد اعتمدنا على مقاييس Kaplan و Norton (بطاقة الأداء المتوازن) لأنها تعتمد على مقاييس مركبة مالية، ذاتية وتسويقية وهذا من خلال الأبعاد المذكورة آنفا، وهذا خلال الفترة الممتدة بين 2008 و 2012، وبعدها نقوم بإجراء مقارنة بين مؤشرات الأداء للمؤسستين وهذا من خلال الجدول رقم ومحاولة تطبيق أسلوب القياس المقارن لإجراء عملية التحسين.

الجدول (1):المقارنة بين مؤشرات الأداء لمؤسسة ENIE ومؤسسة Condor

البيانات					السنوات				
المؤسسة	الأبعاد	المؤشر	2008	2009	2010	2011	2012		
E	البعد المالي	مؤشر العائد على الاستثمار	0.35	0.20	-0.04	-0.05	0.004		
		معدل دوران	0,21	0,16	0,19	0,24	0,24		

³¹فاطمة علي رابعة، نفس المرجع، 197

N I E	الأصول					بعد الزبائن
	0,17	0,16	0,14	0,13	0,15	الحصة السوقية
	0,71	0,77	0,59	0,42	0,33	بعد العمليات الداخلية
	2115	2059	1615	868	1126	إنتاجية العمل
C o n d o r	0,02	0,05	0,04	0,18	0,02	معدل دوران العمل
	0.06	0.04	0.05	0.02	0.002	مؤشر العائد على الاستثمار
	1.87	1.73	1.61	1.16	0.62	معدل دوران الأصول
	0.34	0.31	0.29	0.26	0.2	الحصة السوقية
	3.69	3.57	3.45	2.90	1.57	بعد العمليات الداخلية
	6577	6247	7631	6231	3886	إنتاجية العمل
	0,01	0,02	0,17	0,07	0,09	معدل دوران العمل
						بعد التعليم والنمو

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الوثائق الرسمية للمؤسستين

يشير الجدول (01) إلى مؤشرات البعد المالي، مؤشرات بعد الزبائن ومؤشرات بعد العمليات الداخلية ومؤشرات بعد التعليم والنمو للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ومؤسسة Condor أولاً: البعد المالي
أ.مؤشر العائد على الاستثمار:

يتضح من الجدول(01) أن مؤشر العائد على الاستثمار في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية تراوح بين 35% كحد أقصى سنة 2008 و-4% كحد أدنى سنة 2010، أما في مؤسسة Condor

تراوح بين 6% كحد أقصى سنة 2012 و 0.2% كحد أدنى سنة 2008 ويتضح من خلال مقارنة النتائج بين المؤسستين أن مؤشر العائد على الاستثمار في مؤسسة Condor اخذ منحى متزايد وعرف الارتفاع خلال سنوات الدراسة على عكس المؤشر في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية الذي عرف تراجعاً وانخفاضاً خاصة وان المؤسسة حققت خسارة خلال السنوات 2010 و 2011.

ب. معدل دوران الأصول:

تراوح معدل دوران الأصول في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بين 24% كحد أقصى خلال السنوات 2011 و 2012 و 16% كحد أدنى خلال سنة 2009، بينما في مؤسسة Condor تراوح معدل دوران الأصول بين 187% كحد أقصى خلال سنة 2012 و 62% كحد أدنى خلال سنة 2008، ومن خلال مقارنة النتائج بين المؤسستين يظهر جليا الفارق في معدل دوران الأصول حيث المعدل في مؤسسة Condor عرف ارتفاعاً مقارنة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية واستمر هذا الارتفاع طيلة سنوات الدراسة ويعود سبب هذا الارتفاع إلى ارتفاع مبيعات المؤسسة.

ثانياً: بعد الزبائن

- الحصة السوقية:

تراوحت الحصة السوقية في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بين 14% كحد أدنى و 17% كحد أقصى خلال سنوات الدراسة، وتراوحت الحصة السوقية في مؤسسة Condor بين 20% كحد أدنى و 34% كحد أقصى وقد عرفت الحصة السوقية ارتفاعاً متزايداً خلال سنوات الدراسة ويمكن القول من خلال مقارنة النتائج بين المؤسستين أن مؤسسة Condor تحتل مكانة معتبرة في سوق الصناعات الالكترونية في الجزائر مقارنة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية

أ. الإنتاجية الكلية:

لم تعرف الإنتاجية الكلية في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية أي استقرار، حيث عرفت أعلى نسبة سنة 2011 لتبلغ 77% سنة 2011 لتتخفض ب 6% سنة 2012، وفي مؤسسة Condor أخذت الإنتاجية الكلية ارتفاعاً مستمراً خلال سنوات الدراسة وبنسب اكبر حيث تراوحت نسب الإنتاجية الكلية بين 157% سنة 2008 و 369% سنة 2012، ويعود سبب ارتفاع الإنتاجية الكلية في مؤسسة Condor مقارنة بالإنتاجية الكلية في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية إلى الارتفاع الكبير والمتزايد الذي في رقم أعمالها.

ب. إنتاجية العمل:

تشير نتائج الجدول (01) إلى الارتفاع الواضح في إنتاجية العمل في مؤسسة Condor حيث بلغت 3886 دج/عامل ثم استمرت بالارتفاع تدريجياً خلال سنوات الدراسة لتصل سنة 2012 إلى 6577 دج/عامل، أما في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية فقد بلغت إنتاجية العمل سنة 2008 1126

دج/عامل لتتخفص سنة 2009 لتبلغ 868 دج/عامل وهي اضعف قيمة خلال سنوات الدراسة، لتعود إنتاجية العمل في الارتفاع خلال سنة 2010، 2011، 2012 ، ويلاحظ من خلال مقارنة نتائج المؤسستين أن الارتفاع الذي سجلته وتسجله مؤسسة Condor في إنتاجية العمل يعود بالدرجة الأولى للخبرة التقنية التي يكتسبها العاملون من خلال عمليات التكوين المستمرة من جهة وإلى الارتفاع المسجل والمتزايد في مبيعات المؤسسة.

رابعاً: بعد التعليم والنمو:

- معدل دوران العمل:

لم يعرف معدل دوران العمل الثبات خلال سنوات الدراسة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية فقد حقق 2% سنة 2008 ليرتفع سنة 2009 ب 16% لينخفض خلال السنوات 2010، 2011، 2012 ويمكن القول أن المؤسسة عرفت اكبر توظيف سنة 2009 إذ بلغ عدد عمالها 1783 عامل مقارنة بباقي سنوات الدراسة ويمكن القول من خلال أرقام الجدول أن عدد العمال في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية لم يعرف الاستقرار، معدل دوران العمل في مؤسسة Condor هو الآخر لم يعرف الاستقرار وهذا راجع إلى عمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة سنوياً.

طبقاً للنتائج التي أظهرها الجدول (01) وبهدف التعرف على وجود فروقات من عدمها ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية تم الاعتماد على اختبار Mann-Whitney الذي يعد من أهم الاختبارات اللاپيومترية استخداماً في البحوث العلمية، وهذا لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات ويوضح الجدول (02) انه باستخدام اختبار Mann-Whitney تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) لكل من البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم والنمو، في ضوء توافر مؤشرات التي كانت كلها اقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ما عدا:

- مؤشر العائد على الاستثمار الذي لم يعرف فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن خلال مقارنة هذا المؤشر في المؤسستين حسب الجدول (01) نلاحظ أن هذا الأخير عرف فرقا في التطور والنمو، حيث عرف تطورا متزايدا في مؤسسة Condor عكس مؤسسة ENIE التي عرف فيها هذا المؤشر انخفاضا وتراجعا خلال سنوات الدراسة، إضافة إلى القيم السلبية التي حققها خلال السنوات 2010 و 2011 نتيجة الخسارة التي حققتها المؤسسة ويبين الجدول (03) هذا الفرق من خلال حساب متوسطات مؤشرات أبعاد الأداء للمؤسستين.

- معدل دوران العمل هو الآخر لم يعرف فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لأنه العمل لم يعرف الاستقرار في المؤسستين وهذا مردّه إلى عمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسستين سنوياً.

الجدول(02): الفرق بين متوسطات مؤشرات الأداء لمؤسسة ENIE و Condor عند مستوى

دلالة $\alpha = 0.05$

Test^b

معدل دوران العمل	انتاجية العمل	الانتاجية الكلية	الحصة السوقية	معدل دوران الاصول	العائد على الاستثمار	
,916	,009	,009	,009	,009	,754	Signification asymptotique (bilatérale)

b. Critère de regroupement : المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي spss v18.0

ويبين الجدول التالي متوسطات أبعاد الأداء في ضوء توافر مؤشرات بالنسبة للمؤسستين:

الجدول(03): الفرق بين متوسطات مؤشرات الأداء لمؤسسة ENIE و Condor

Rangs

المؤسسة	N	Rang moyen	Somme des rangs
ENIE	5	5,20	26,00
Condo	5	5,80	29,00
r			
Total	10		
ENIE	5	3,00	15,00
Condo	5	8,00	40,00
r			

Total	10		
الحصة السوقية ENIE	5	3,00	15,00
Condo	5	8,00	40,00
r			
Total	10		
الانتاجية الكلية ENIE	5	3,00	15,00
Condo	5	8,00	40,00
r			
Total	10		
انتاجية العمل ENIE	5	3,00	15,00
Condo	5	8,00	40,00
r			
Total	10		
معدل دوران ENIE	5	5,40	27,00
العمل Condo	5	5,60	28,00
r			
Total	10		

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي spss v18.0

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (03) يتبين أن كل متوسطات مؤشرات أبعاد الأداء في مؤسسة Condor هي اكبر من متوسطات مؤشرات أبعاد الأداء في مؤسسة ENIE، ونلاحظ ان نتيجة هذه الفرضية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مؤشرات الأداء للمؤسستين، ويرجع هنا تقدم مؤسسة Condor كونها مؤسسة خاصة مما يتيح لها مجالا أفضل في عملية التطوير وسهولة اتخاذ القرار.

V. الخاتمة:

قد تبين مما سبق أن القياس المقارن Benchmarking أسلوب فعال يساعد على تحسين الأداء من خلال المقارنة مع مستويات أداء المؤسسات الرائدة في نفس مجال النشاط، وتستطيع المؤسسات بفضل القياس المقارن أن تعرف كيف ستنافس المؤسسات الأخرى وكيف لها أن تكتشف العمليات الرئيسية التي تشكل نقاط ارتكاز يقوم عليها بقاء المؤسسة واستمرارها، كما يساعد هذا الأسلوب على معرفة السلبيات التي تحدث في عمليات وأنشطة المؤسسة وكيفية معالجتها.

ومن خلال الدراسة الميدانية ظهر جليا الفارق في قيم مؤشرات الاداء للمؤسستين وهذا ما تأكد بواسطة الاختبار الإحصائي Mann-Whitney عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، فعلى مؤسسة ENIE أن تحذو حذو مؤسسة Condor وهذا

من خلال محاولة العمل بأسلوب القياس المقارن للتشخيص والتحسين ومعرفة أسباب تفوق المؤسسة المقارن بها التي أصبحت في ظرف قياسي المؤسسة الرائدة في مجال الالكترونيات في الجزائر. ولنجاح القياس المقارن واستخلاص الفائدة القصوى لابد من احترام مراحل تطبيقه مع اقتناع القيادات الإدارية به لتتمكن من تجنيد العاملين لتطبيق التحسينات اللازمة ومعرفة السلبيات التي تحدث في المؤسسات وكيفية معالجتها وهذا لمواكبة التغير الحاصل في عالمنا المعاصر، وهذا من شأنه أن يساهم بالنهوض بواقع المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية لتصبح قادرة ومبدعة لكي تضمن البقاء والاستمرار في بيئة شديدة التنافس بات البقاء فيها للأفضل.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب العربية :

1. إبراهيم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس، الأردن، 2008.
2. محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
3. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
4. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2009 .
6. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

7.توفيق محسن عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، دار الفكر العربي، 2006/2005،
لقاهرة.

ثانيا: الكتب الأجنبية:

8. Claire Gauzente, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité - 2000. - 145-165. Voir le site leg.u-bourgogne.fr/rev/032165.PDF
9. Chadebec C.Cornec-J.C. Cousin-J .Durand-B. Havret , le guide du Benchmarking, édition d'organisation,Paris
10. Fines Todd, Snyder, Louise, « what is the Difference Between Performance Management and Benchmarking” Public Management (USA), jan99, vol 81 .
11. Jacques Gautron, J.Alexandre-M.Bazinet-I.Bonneau-Blaire-D..
Gerald J.Balm, Evaluer et améliorer ses performances-le benchmarking, Afnor,paris,1994.
12. Jean claude Tarmondeau et Christine Huttin,Dictionnaire de stratégie d'entreprise,paris,2001
13. Karlöf, Bengt , Östblom, Svante , Le Benchmarking, un indicateur d'excellence en matière de qualité et de productivité, Masson, 1994.
14. Laurent Hermel, Pierre Achard, le Benchmarking, AFNOR, Paris, 2007, p03
15. Michel gervars, contrôle de gestion et planification des entreprises (tome01), éd economica, paris, 1988.
- 16.Nobert Guedj, contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2004.
- 17.Robert.Kaplan, D.Norton, the balancedscorerad, measures that drive performance, Harvard business review, jan-feb, canada, 1992.

ثالثا:الرسائل والبحوث العلمية:

18. الخطيب، سمير كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي- دراسة حالة مع نموذج مقترح، الشركة العامة للأصبغ الحديثة)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد- العراق،2002
19. اياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية، دمشق،2010/2011.
20. نزار عبد المجيد رشيد البرواري،سمير الخطيب، اثر المقارنة المرجعية على الأداء المنظمي، مجلة التعاون الصناعي،العدد 98 ، جانفي 2005.
- 21.سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية لاستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 35، 2013.

22. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.

23. صلاح عبد القادر النعيمي، سناء عبد الرحيم سعيد، تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية، دراسة ميدانية في الشركات العامة للاسمنت، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 54، 2009.

24. ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13، 14 ديسمبر، جامعة شلف، 2011.