



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

مدى إدراك أسلوب المقارنة المرجعية في المؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة بمركب تكرير البترول RA1K بسكيكدة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

برزوق فيلالي

إعداد الطالبتين:

- بوجرانة هاجر

- فريم ريمة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ محاضر "ب"	بلاسكة صالح
ممتحنا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ محاضر "أ"	يوب أمال
مقررا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ مساعد "أ"	برزوق فيلالي

السنة الجامعية: 2021 / 2022.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

## مدى إدراك أسلوب المقارنة المرجعية في المؤسسة الاقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

برزوق فيلالي

إعداد الطالبتين:

- بوجرانة هاجر

- فريم ريمة

**لجنة المناقشة:**

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ محاضر "ب"	بلاسكة صالح
ممتحنا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ محاضر "أ"	يوب أمال
مقررا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -	أستاذ مساعد "أ"	برزوق فيلالي

السنة الجامعية: 2021 / 2022.

## شكر وتقدير

الحمد لله وحده والشكر له على نعمه التي لا تعد ولا تحصى أن  
تفضل عليا بالتوفيق لإنجاز هذا العمل، وأصلي وأسلم على سيدنا  
محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لنا عظيم الشرف أن نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير  
والعرفان الجميل إلى أستاذنا الكريم "برزوق فيلاي" على تفضله  
الإشراف على هذه المذكرة، وعلى نصائحه القيمة وجميل صبره  
وحسن تواضعه، ونسأل الله أن يزيده رفعة.

كما نتوجه بجزيل الشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال  
شرف مناقشتهم بمذكرتنا، فاللهم منا كل الشكر والعرفان على  
مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم وانتقاداتهم التي سنتير مسارنا  
العلمي.



# إهداء

إلى منارة العلم الإمام المصطفى الأمي الذي علم المتعلمين.

إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها

إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق

النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر.

إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي.

إلى أخواتي وإخواني.

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد

ونحن نقطف زهرة وتعلمنا إلى صديقاتي وزميلاتي.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات

العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح.

إلى أساتذتنا الكرام.

- هاجر -



# إهداء

الحمد والشكر ولا وأخيرا لله على فضله وامتنانه ونسأله أن يباركنا ويحفظنا.

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعاننتي بالصلوات والدعوات.

إلى أغلى إنسان في الوجود "أمي الغالية الزهراء"

إلى رمز القوة والكفاح الذي غرس في نفسي حب العلم ووقف بجانبني في كل كبيرة

وصغيرة "أبي الغالي سعد"

إلى كل إخوتي وأبناءهم حفظهم الله

إلى صديقات الدرب وزملائي

إلى أستاذي المشرف "برزوق فيلاي" وإلى كل أساتذة مشواري الدراسي

أهدي لهم كلهم ثمرة نجاحي.

- ريمة -

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك أسلوب المقارنة المرجعية بمركب تكرير البترول (RA1K) بسكيكدة، وقد بلغ مجتمع الدراسة 1400 عامل.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بجمع البيانات من مصادر مختلفة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وكذلك الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وقد تم توزيع (45) استبانة على عينة الدراسة ومن ثم إخضاع (40) استبانة المسترجعة إلى التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

وقد توصلت الدراسة بأن هناك مستوى مرتفع لإدراك المقارنة المرجعية بنوعيتها الداخلية والخارجية لدى مسؤولي مركب تكرير البترول (RA1K) بسكيكدة، من أجل التحسين المستمر لأداء المركب.

**الكلمات المفتاحية:** المقارنة المرجعية، المؤسسة المرجعية، مركب تكرير البترول، المقارنة الداخلية، المقارنة الخارجية.

**Abstract**

The study aimed to identify the extent of awareness of the Benchmarking method of the petroleum refining company (RA1K) in Skikda.

This study targeted a population 1400 workers. To achieve the objectives of the study, we collected data from different sources based on the descriptive and analytical approach as well as refining on the questionnaire as a main tool in data collection (45) questionnaires were distributed to the study sample, and then (40) retrieved questionnaires were subjected to statistical analysis using SPSS.

The results of the research show that there is a level high of awareness of Benchmarking method among in the petroleum refining company. (RA1K) in Skikda, this is in order to continuously improve the performance of the company, in addition, there is a high perception of internal and external Benchmarking.

**Keywords :** Benchmarking, reference company, petroleum refining company, internal comparison, external comparison.

الصفحة	العناوين
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
	مقدمة
<b>الفصل الأول: عموميات حول المقارنة المرجعية</b>	
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: ماهية المقارنة المرجعية
03	المطلب الأول: نشأة المقارنة المرجعية ومفهومها
04	المطلب الثاني: أهمية المقارنة المرجعية وأهدافها
06	المطلب الثالث: أنواع المقارنة المرجعية ومقاوماتها
08	المبحث الثاني: مراحل، مجالات المقارنة المرجعية وعوامل نجاحها وفشلها
08	المطلب الأول: مراحل عملية المقارنة المرجعية
12	المطلب الثاني: مجالات تطبيق المقارنة المرجعية
13	المطلب الثالث: عوامل نجاح المقارنة المرجعية وفشلها
14	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
16	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
17	المطلب الثالث: القيمة المضافة

18	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
20	تمهيد الفصل الثاني
21	المبحث الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة
22	المطلب الأول: تقديم مركب تكرير البترول RA1K بسكيكدة
22	المطلب الثاني: مجالات الدراسة
23	المطلب الثالث: نشاط مركب تكرير البترول RA1K بسكيكدة أهدافه وتنظيمه
26	المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة
26	المطلب الأول: منهج الدراسة
28	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الاحصائية
29	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
34	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
34	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
38	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
44	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
46	خلاصة الفصل الثاني
48	الخاتمة
51	قائمة المراجع
-	الملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	Goetsch, Davis نموذج المقارنة المرجعية حسب	01
22	توزيع عمال المركب حسب الجنس	02
22	مصفاة تكرير البترول (RAIK) بسكيدة	03
23	العمليات الإنتاجية لمصفاة سكيدة (RAIK)	04
27	مقياس ليكارث الخماسي	05
27	المدى وفق لمقياس التبني أو الأهمية	06
29	قياس مدى صدق الاتساق الداخلي الإجمالي للمقارنة المرجعية	07
30	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المقارنة الداخلية	08
31	قياس صدق الاتساق لعبارات المقارنة الخارجية	09
32	معامل الفاكرونباخ لكل محور	10
33	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11
34	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	12
35	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	13
36	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	14
37	الوسط الحسابي لعبارات المقارنة الداخلية	15
38	الوسط الحسابي لإجمالي المقارنة الداخلية	16
40	الوسط الحسابي لإجمالي المقارنة المرجعية	17
43	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مدى إدراك المقارنة الداخلية بمؤسسة سوناطراك (RAIK)	18
44	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مدى إدراك المقارنة الخارجية بمؤسسة سوناطراك (RAIK)	19
44	اختبار T ومستوى المعنوية لقياس مدى إدراك المقارنة المرجعية بمؤسسة سوناطراك (RAIK)	20

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول (RAIK) بسكيدة	01
33	دائرة نسبية تبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02
34	دائرة نسبية تبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر	03
35	دائرة نسبية تبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04
36	دائرة نسبية تبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	05

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	نتائج الدراسة الميدانية مخرجات برنامج SPSS

# مقدمة

## 1. تمهيد

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية لاقتصاد أي دولة، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، ولعل أهم ما تصبو إليه المؤسسة الاقتصادية هو السعي وراء تعظيم قيمتها والتي هي مرهونة بقدرتها على تحقيق الثروة، مما يحتم عليها إتباع أساليب حديثة لتحسين أدائها، كإجراء عملية مقارنة للمؤسسة ككل أو لوحداتها أو لفروعها، وذلك بإتباع أسلوب المقارنة المرجعية الذي أثبتت الدراسات فاعليتها في تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية كونها من معايير الأداء الداخلية فضلا عن كونها أسلوب من أساليب التحسين المستمر.

تعتبر المقارنة المرجعية أداة هامة في مواكبة المؤسسات للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لها، حيث تعمل على تنظيم قدرتها وتطوير عملياتها الداخلية، كما تعد من أهم الطرق الفعالة لقياس وتقييم أداء المؤسسات مقارنة بالمنافسين المتميز في نفس المجال، كما تمكن المؤسسات من تحسين مؤشرات أدائها استناد إلى معرفة ما إذا كانت أهدافها متوافقة مع احتياجات السوق، وتحديد أوجه القصور وإيجاد الوسائل اللازمة للتغيير بهدف تحسين أدائها.

## 2. الإشكالية

بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

"ما مدى إدراك أسلوب المقارنة المرجعية بمؤسسة سوناطراك مركب تكرير البترول (RA1K) بسكيدة؟"

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تتوفر المقومات اللازمة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في مركب تكرير البترول (RA1K) بسكيدة؟
- ما نوع المقارنة المرجعية المطبقة في مركب تكرير البترول (RA1K) بسكيدة؟

## 3. الفرضيات

وللإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

لا يوجد إدراك لأسلوب المقارنة المرجعية في مركب تكرير البترول RA1K بسكيدة.

#### - الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد إدراك لأسلوب المقارنة الداخلية في مركب تكرير البترول (RAIK) بسكيدة.
- لا يوجد إدراك لأسلوب المقارنة الخارجية في مركب تكرير البترول (RAIK) بسكيدة.

#### 4. مبررات اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب ومبررات لاختيار هذا الموضوع والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

- للموضوع علاقة بالتخصص الذي ندرسه؛
- الرغبة الشخصية في التطرق إلى موضوع حديث بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- التطرق إلى هذا الموضوع بغية فتح مجال البحث للمهتمين به مستقبلا.

#### 5. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في التركيز على مدخل المقارنة المرجعية والذي يعتبر أسلوب عام داخل المؤسسات لما يقدمه من مساعدة في تحسين أداءها 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 من حيث تحسين إنتاجيتها وتطوير جودتها.

#### 6. أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث في العناصر التالية:

- التأكيد على أهمية المقارنة المرجعية في تطوير وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية وتقديمها؛
- استجلاء كيفية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في المؤسسات الاقتصادية؛
- تحديد بدقة أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسة.

#### 7. حدود البحث

تتمثل حدود هذا البحث في:

- الحدود الموضوعية: وتتمثل في دراسة حول مدى إدراك أسلوب المقارنة المرجعية مركب تكرير البترول RAIK بسكيدة.
- الحدود البشرية: تتمثل في أفراد المؤسسة محل الدراسة وعددهم (1400 عامل).
- الحدود المكانية: مركب تكرير البترول (RAIK) بسكيدة.
- الحدود الزمنية: قمنا بترقب قدرت مدته 11 يوم، امتدت من 2022/04/10 إلى 2022/04/21.

## 8. منهج البحث

للإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات وتحليل أبعادها ونتائجها تعتمد في دراسة هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث نتناول في الجانب النظري على مفهوم المقارنة المرجعية وفي الجانب التطبيقي تعتمد على وصف وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

## 9. صعوبات البحث

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء دراستنا لهذا الموضوع هي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة نتيجة النقص الكبير في المكتبات فيما يخص موضوع البحث؛
- الاعتماد على مواقع الإنترنت والتي تكون في بعض الأحيان خاطئة مما يؤدي إلى الخلل في الموضوع؛
- عدن الوصول إلى مواقع الإنترنت المتخصصة؛
- صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعلومات لإجراء الدراسة التطبيقية إضافة لضيق فترة التبرص.

## 10. هيكل البحث

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية قمنا بتقسيم هذا البحث بما يحقق أهدافه إلى فصلين، الفصل النظري والفصل التطبيقي.

حيث تم تقسيم الفصل النظري إلى ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول خصص إلى ماهية المقارنة المرجعية، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى مراحل ومجالات تطبيق المقارنة المرجعية وعوامل نجاحها وفشلها، وفي الأخير المبحث الثالث خصص للدراسات السابقة، أما الجانب التطبيقي فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول عالج الإجراءات الميدانية للدراسة، والمبحث الثاني للمنهجية والأدوات المستخدمة، أما المبحث الثالث فخصص إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة.

# الفصل الأول

عموميات حول المقاربة المرجعية

## تمهيد الفصل الأول

تشكل المقارنة المرجعية أسلوباً للبحث عن كل ما يؤدي إلى الأفضل تفرداً (أفضلية واختلافاً) عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة لأداء المؤسسة داخلياً أو خارجياً، وللاطلاع أكثر على هذا الأسلوب تم استعراضها في فصلنا الأول الذي يضم ثلاث مباحث وهي:

- ماهية المقارنة المرجعية؛
- مراحل، مجالات المقارنة المرجعية وعوامل نجاحها وفشلها؛
- دراسات سابقة حول المقارنة المرجعية.

## المبحث الأول: ماهية المقارنة المرجعية

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية من الأدوات التي يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير الأداء في المؤسسات فهي المنهجية التي تمكن من البحث بصفة دائمة من أحسن الطرق الممارسة حتى يمكن تكييف أبعادها الإيجابية ووضعها للتنفيذ من أجل أن تصبح الأحسن، وسيتم إيضاح هذه الآلية من خلال الإطار المفاهيمي لها في هذا المبحث.

## المطلب الأول: نشأة المقارنة المرجعية ومفهومها.

سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة المقارنة المرجعية من حيث نشأتها ومفهومها.

## أولاً- نشأة المقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود إلى عام 1810 عند دراسة الصناعي الإنجليزي (Lowell Francis) لمعامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وقد جاءت بعد Lowell دراسة الصناعي (Henry Ford) عام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع (Assembly line) كأسلوب صناعي متميز ويسمى أيضاً بسلاسل الإنتاج من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أول الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة، التي كان الهدف منها الحصول على معرفة وتكيف ما شاهدوه لخصوصياتهم اليابانية والاسناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية في قاموس الأعمال، ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (Rank Xerox) الرائدة في مجال الآلات الناسخة وهي المؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم وتحسين أداء المؤسسات وذلك في عام 1975 وهذا لمواجهة المناقشة الحادة التي كانت تعرفها من قبل الشركات اليابانية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل محبل داوي، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 6، 2008، ص 03.

ثانيا - مفهوم المقارنة المرجعية:

يعود أصل المقارنة المرجعية (Benchmarking) إلى علم المساحة، إذ اشتقت من عبارة (علامة الصفة) (Beach mark) التي تمثل نقطة مرجعية (reference point) وهناك تعريفات مختلفة تتعلق بمفهوم المقارنة المرجعية نذكر منها<sup>1</sup>.

- "تعرف المقارنة المرجعية بأنها العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالبا ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات متشابهة"<sup>2</sup>.
- أما David Treans فعرفها على أنها "عملية مستمرة ومنهجية لتقييم المنتجات والخدمات والطرق بالنسبة للمنافسين الأكثر جدية أو تلك المؤسسات الرائدة في الأسواق"<sup>3</sup>.
- المقارنة المرجعية هي "عملية البحث بشكل منهجي ما أفضل الممارسات والابتكارات لنشاط معين بهدف اعتمادها وتكييفها وتطبيقها من أجل أداء أعمال كبيرة والتفوق على الآخرين، إنها ليست مقارنة بسيطة للعمليات أو الأساليب لأن هذا النهج يتطلب رغبة حقيقية في التغيير"<sup>4</sup>.
- "عملية تقوم الشركات باستخدامها على أساس مقارنة منتجاتها وعملياتها مع تلك الخاصة بالمنافسين أو الشركات الرائدة في صناعات أخرى لنجد طرق بواسطتها تستطيع تحسين الجودة والأداء"<sup>5</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المقارنة المرجعية هي "عبارة عن وسيلة منهجية تعمل على تحديد نواحي القصور في المؤسسة وتحسين عملياتها عن طريق مقارنتها بالعمليات المماثلة لها في مؤسسة أخرى، وهي عملية مستمرة تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز".

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المقارنة المرجعية.

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى إبراز أهمية المقارنة المرجعية وأهم الأهداف الناتجة عنها.

<sup>1</sup> سامية بوناب، مجيد شعباني، دراسة تحليلية لمؤشرات الجاذبية الاقتصادية كأدوات المقارنة المرجعية تقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة بالمغرب، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص 321.

<sup>2</sup> يسر محمد موفق لطفي، وهيبة مقدم، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية حالة جامعة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين)، مجلة التنمية والاستراتيجية، العدد 01، المجلد 11، البحرين، 2021، ص 59.

<sup>3</sup> عمر فرحاتي، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 06-07 ديسمبر 2017.

<sup>4</sup> حميد الطائي، مفاهيم في إدارة المبيعات والتسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص 20.

<sup>5</sup> Mme Taibi Asma, l'impact du Benchmarking, préparation d'une stratégie de communication, mémoire pour patentions du magister, université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2011/2012, P04.

أولاً- أهمية المقارنة المرجعية:

إن المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأوضح الذي يساعد المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياساً بأداء المنافسين ولكونها أسلوباً للتحسين المستمر والتي تعد من مقاومات البقاء والتنافس وأن أهميتها تبرز من خلال ما تحققه من منافع والتي تجمل بالآتي<sup>1</sup>:

- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداءها وأداء الوحدات الرائدة؛
- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد؛
- تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي؛
- تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من البناء في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل؛
- تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للوحدة؛
- أن التركيز الخارجي يؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية معايير جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.

ثانياً- أهداف المقارنة المرجعية:

تهدف المقارنة المرجعية إلى جملة من الأهداف وهي<sup>2</sup>:

- تعتبر المقارنة المرجعية أحد المداخل لوضع معايير الأداء الواقعية لاهتمامها بالقدرة على الحكم على مدى جودة القيام بالعمليات؛
- تهتم بالبحث وإيجاد أفكار وتطبيقات جديدة والتي يمكن تقييمها من قبل المنظمة بالمقارنة المرجعية لا تعود إلى قدرة المنظمة من خلالها على وضع معايير الأداء للتكيف المنظمة معها وعلى سبيل المثال يمكن للمصرف أن يقارن نفسه مع سوبرماركت ليتعرف على كيفية معالجة مشكلة تذبذب الطلب مثلاً؛
- تحفيز الإبداع وتقديم الحوافز التي تمكن العمليات من فهم الأفضل لكيفية قيامها بخدمة زبائنهم؛
- تساعد على دعم فكرة المساهمة المباشرة للعمليات في القدرات التنافسية للمنظمة.

<sup>1</sup> عبد الحكيم زكريا البطة، مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015م، ص1436هـ، ص20.

<sup>2</sup> غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياني، إدارة الإنتاج والعمليات ومرتكزات كمية ومعرفية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص572.

## المطلب الثالث: أنواع المقارنة المرجعية ومقوماتها

إن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في مؤسسة ما يتطلب توافر عدة مقومات، تساعد على نجاح هذا الأسلوب في الواقع العملي كما يبوب هذا الأسلوب إلى أنواع عدة وفقاً لتقسيمات مختلفة.

## أولاً- أنواع المقارنة المرجعية:

يمكن تصنيف أنواع المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

## 1- المقارنة المرجعية الوظيفية (Functional Benchmarking):

وفيها يتم مقارنة المجالات مثل الإدارة، خدمة المستهلك، عمليات البيع، جودة الإنتاج أو الخدمة مع تلك المنظمات الممتازة في أية صناعة دون افتراض تشابه المنتجات أو الخدمات، فمثلاً تتم مقارنة تحسينات المنظمة لتصغير المنتج كأحد إجراءات تحسين الجودة مع منظمة ممتازة في تحسينات التصغير مثل منظمة سوفي اليابانية.

## 2- المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking):

فيها تتم المقارنة مع المنافس مباشرة في المجال الذي تعمل به المنظمة، كما في مقارنة جودة التغليف في شركة البسكويت مع شركة منافسة ممتازة تعمل في نفس المجال، مما يساعد على تحديد الفجوة مع المنافس الذي يمثل تحديد حصة الشركة السوقية.

## 3- المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking):

تستخدم في المنظمات التي لديها فروع متعددة (مصانع متعددة)، وحتى خطوط الإنتاجية تنتج منتجات متعددة، حيث يمكن تحديد الفرع أو المصنع أو خط الإنتاج المتفوق، ليكون بمثابة المرجع في إجراء المقارنة مع الفروع أو المصانع أو الخطوط الإنتاجية الأخرى، والواقع أن مثل هذه المقارنة يمكن أن تطبق بشكل جيد في الشركات التي لديها برامج طويلة الأمد للتحسين المستمر.

<sup>1</sup> هشام العبادي، يوسف الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص

#### 4- المقارنة المرجعية الخارجية (External Benchmarking):

تتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين وغير المنافسين أي مع منظمات أخرى تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر<sup>1</sup>.

##### ثانياً - مقومات المقارنة المرجعية:

إن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في مؤسسة ما توافر عدة مقومات، تساعد على نجاح هذا الأسلوب في الواقع العملي، ومن أهم هذه المقومات ما يلي<sup>2</sup>:

**1- القيادة الواعية:** مما لا شك فيه، أن تطبيق أسلوب مثل أسلوب المقارنة المرجعية يتطلب توافر قيادة واعية بالمؤسسة لا تنتظر في سنوات ماضية، بل يمتد نظرها إلى المؤسسات الرائدة في السوق، وتؤمن بالقفزات التطورية السريعة لملاحقة التطور السريع في البيئة المحيط.

**2- الرغبة في السبق التنافسي:** لا شك أن توفر الرغبة في السبق على المنافسين الحيوية لنجاح تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية ولا يكون كافياً الرغبة في التطوير العادي بل يمتد إلى الرغبة في السبق عن المنافسين.

**3- القدرة على السبق التنافسي:** إن توافر الرغبة ليس كافياً في تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بل إن امتلاك القدرة على ذلك من أهم مقومات النجاح، وتتمثل القدرة في رصد الإمكانيات ومهارات التطبيق.

**4- قبول التغيير والتحدي:** لا شك أن قبول المؤسسة وقدرتها للتغيير في أصولها وهياكلها وأساليب العمل وأنظمتها يعتبر من المعوقات الأساسية لنجاح أسلوب المقارنة المرجعية، كما أن قبول القادة للتحدي من قبل المنافسين والرغبة في التفوق عليهم أو محاكاتهم على الأقل.

**5- قبول تعيين مستشارين خارجيين:** لا شك أن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية قد يتطلب تعيين مستشارين خارجيين، وبمبالغ طائلة، للمساهمة بأفكارهم في تغيير الأنظمة الداخلية بالمؤسسة وتوضيح الطريقة إلى اقتباس نقاط التقدم وكيفية التفوق ولا شك أن قبول قادة المؤسسة لتعيين هؤلاء أمر حيوي وليس الإصرار على الاعتماد على الكفاءات المتاحة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> مبارك مطلق المطيري، مدر إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، سنة 2011/2010، ص 16.

<sup>2</sup> نبيلة قدور، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية - دراسة عينة البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة، 2020/2015، ص 62.

## المبحث الثاني: مراحل، مجالات المقارنة المرجعية وعوامل نجاحها وفشلها

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى دراسة كل من المجالات التي تشملها المقارنة المرجعية وأهم مراحلها، إضافة لعوامل نجاحها وفشلها.

## المطلب الأول: مراحل عملية المقارنة المرجعية

هناك عدة نماذج تطرقت إلى دراسة مراحل عملية المقارنة المرجعية وهي<sup>1</sup>:

## 1- نموذج Robert Camp: ويشمل خمس خطوات لتطبيق المقارنة المرجعية وهي:

- 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 ستجرى 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 بهدف الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسلوب الفجوة الموجودة في المنظمة وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيراً يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية.
- التكامل: ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي بغرض 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.
- التصوح: ويتحقق هذا حينما ينصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمنظمة ككل.

<sup>1</sup> عماد الدين عادل أبو هاني، أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعة بغزة "دراسة حالة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، 2018م - 1440هـ، ص 13.

2- نموذج Goetsch, & Davis:

حدد (Goetsch, & Davis, 1997) مراحل عملية المقارنة المرجعية من خلال أربع عشرة خطوة متتابعة، مبينا الجهة المسؤولة عن كل خطوة، وقام بتوزيع تلك الخطوات على ثلاث مراحل أساسية لتسهيل عملية القيام بها<sup>1</sup>:

- مرحلة الإعداد: وتبدأ بالحصول على التزام الإدارة وتنتهي باختيار المرشحين للمقارنة المرجعية.
- مرحلة التنفيذ: وتبدأ بعقد الاتفاقيات مع الشركاء حتى تنفيذ التغيير المطلوب.
- مرحلة ما بعد التنفيذ: وتقتصر على رقابة الأداء وتحديث العلامات المرجعية.

وتعاد الدورة الثانية مبدئة من الخطوة الثانية لتعكس الاستمرارية لهذه العملية سيما في المنظمات الراغبة في تحقيق والمحافظة على الموقع القيادي وذلك حسب الشكل رقم (1) الموضح ذلك

الشكل رقم (1): نموذج المقارنة المرجعية حسب: (Goetsch, & Davis).

المرحلة	المسؤول عن الخطوة	الخطوة
الإعداد	الإدارة	1. الحصول على التزام الإدارة.
	مهتمو المعالجة، المعالجة،	2. تقويم المعالجات.
	الإدارة	3. تحديد وتوثيق كل من المعالجة القوية والضعيفة.
	الإدارة	4. اختيار المعالجات التي سوف تقارن.
		5. تشكيل فرق المقارنة المرجعية.
		6. البحث عن المرتبة الأفضل.
التنفيذ	فرق المقارنة المرجعية	7. اختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية.
	الفرق مع الشركاء	8. عقد اتفاقيات مع الشركاء.
		9. جمع بيانات المقارنة المرجعية.
	زيادة الفرق عند الحاجة	10. تحليل البيانات- تحديد الفجوة.
		11. وضع خطة تنفيذية لغلق الفجوة، والتفوق.
		12. تنفيذ التغيير.
ما بعد التنفيذ	الإدارة	13. رقابة الأداء.
		14. تحديث العلامات المرجعية، استمرارية الدورة.

المصدر: عماد الدين عادل أبو هاني، أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط الجامعة بغزة "دراسة حالة"، مذكرة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 14 - 15.

## 1- نموذج Kharabanda:

تمر عملية تنفيذ المقارنة المرجعية بخمس مراحل أساسية وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- **التخطيط:** تهدف هذه المرحلة إلى تحديد المنافس أو الأداء الأفضل الذي سنقارن معه، وكيف سيتم تجميع البيانات عن هذه المرحلة من أهم وأصعب مراحل المقارنة المرجعية، وتنفذ هذه المرحلة من خلال القيام بالأنشطة التالية:
  - تحديد أهم عوامل نجاح، سواء أكانت في المنتجات أو الخدمات أو العمليات من ابتكارات ووقت وجودة وتكلفة، تم التركيز على أهم النواحي التي تتطلب المقارنة وهي النواحي التي تمثل عدم رضا الزبون أو تمثل نقطة ضغط تنافسي على الشركة مثل الإنتاجية، ومعدل دوران المخزون، والابتكارات والمرونة، وتحقيق الجودة من أول مرة، والتدفق النقدي، والالتزام بمواعيد التسليم، وعدد المجهزين.
  - يعد تحديد العوامل أو الخصائص أو الوظائف الهامة التي تستخدم كأوجه للمقارنة مع المنافس، يتم تحديد المقاييس التي ستستخدم في القياس، ويتوقف نجاح عملية المقارنة المرجعية على الدقة في اختيار هذه المقاييس.
  - تحديد الشركاء في المقارنة المرجعية بناء على معايير محددة، بمعنى ضرورة توافر معايير محددة لاختيار المنافسين أو الشركة التي سنقارن معهم، ويلاحظ هنا ضرورة اختيار المنافسون المتميزون في الخصائص التي ستستخدم كأوجه للمقارنة.
- هناك بعض العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء تحديد شركاء المقارنة المرجعية وهي:
- حجم الشركاء: يفضل عمل المقارنة المرجعية مع شركاء يتمتعون بحجم مماثل أو مقارب للشركة على أقل تقدير.
  - عدد الشركاء: تستفيد الشركات من زيادة عدد شركاء المقارنة المرجعية لكن الزيادة تظهر معها زيادة مشاكل التنسيق والتنظيم والوقت.
  - الموقع النسبي للشركاء داخل النشاط الصناعي: تسعى الشركات الحديثة العهد بالنشاط الصناعي إلى البحث عن تشكيلة واسعة من شركاء المقارنة المرجعية بشكل أكثر مما تسعى له الشركات التي تحتل مواقع ريادية داخل النشاط.
  - درجة الثقة بين الشركاء: يعد موضوع تعزيز الثقة بين الشركاء أمراً مهماً وبالغ الخطورة لغرض الحصول على معلومات حقيقية حدثت في أوقاتها الحقيقية المحددة بدقة.
  - الأخذ في الاعتبار عاملي الوقت والتكلفة اللازمين لتنفيذ المقارنة المرجعية فضلاً عن معرفة مدى استعداد الشركات (المنافسون) للتعاون والمشاركة بالبيانات والمعلومات ومعرفة كيفية تحفيزهم على ذلك.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 15-16.

- **تجميع المعلومات:** وهي المرحلة الخاصة ببداية التنفيذ الفعلي لخطة المقارنة المرجعية السابق تحديدها في المرحلة الأولى وتبدأ هذه المرحلة بتحديد المصادر الداخلية والخارجية التي يمكن الحصول منها على المعلومات المطلوبة للمقارن. وقد تكون هذه المصادر من داخل الشركة مثل الإدارات والأفراد داخل الشركة الذين يتعاملون مع أطراف خارج الشركة أو مصادر من خارج الشركة مثل الزبائن والمجهزين والصحف والمجلات التجارية والمالية والبحوث العلمية والنشرات والإحصاءات الدورية التي تصدرها الهيئات الرسمية الحكومية، فإذا لم تكن المعلومات المتجمعة من هذه المصادر كافية فقد يتطلب الأمر من الشركة القيام بدراسة خاصة ويتوقف القيام بهذه الدراسة على الوقت والتكلفة المتاحة ودرجة تعقيد المعلومات المطلوب تجميعها والمستوى المطلوب للدقة والمهارات والخبرات المطلوبة.
- **تحليل وتكامل:** يتم تحليل المعلومات التي تم تجميعها في المرحلة الثانية ودراستها بغرض تحديد حجم أو مقدار الأداء المتميز والممارسات المستخدمة في تحقيق هذا الأداء، وبذلك يمكن بمقارنة نتائج الأداء المتميز لأفضل منافس مع الأداء الحالي للشركة تحديد "الفجوة التنافسية" وهي التي تقيس مقدار الفرق بين الأداء المتميز لأفضل منافس وبين الأداء الحالي للشركة.
- **تنفيذ التحسينات المطلوبة:** بعد تحديد الفجوة التنافسية وأهم النواحي الحرجة التي تظهر فيها الشركة أداء سيء مقارنة بأفضل منافس يتم وضع الخطط المناسبة لمحاولة سد هذه الفجوة وخصوصاً في النواحي الحرجة من خلال تحسين الأداء، وقد تتطلب هذه الخطط الحصول على موارد جديدة أو تغيير السياسات والأهداف الاستراتيجية أو محاولة البحث عن تدعيم من خلال الآخرين (مثلاً بالاندماج معهم) بل قد يتطلب الأمر في بعض الأحيان اتخاذ قرار بتغيير الصناعة التي تعمل فيها الشركة إذا لم تتوصل إدارة الشركة إلى الحلول المناسبة للمشاكل التي تحول بينها وبين التحسينات المطلوبة لسد الفجوة التنافسية مع أفضل منافس.
- **تقييم النتائج:** ويتم في هذه المرحلة متابعة نتائج تنفيذ التحسينات التي بدأت في المرحلة الرابعة ومعرفة مدى التقدم الذي تم في هذه التحسينات مع استمرار القيام بالمقارنة المرجعية في الصناعة على فترات دورية حتى تتأكد الشركة من استمرارية جهود التحسين ومن أن هذه الجهود تتم الاتجاه الصحيح.
- وحدد الخزيemi عدة عوامل يجب مراعاتها في تطبيق المقارنة المرجعية أهمها في النقاط التالية:
- **التجنيد الجيد للإطارات:** حيث يتطلب تطبيق المقارنة المرجعية كفاءات إدارية وتشغيلية تكون على دراية بالخطوات والعوامل المساعدة على التطبيق.
- **معرفة عميقة لعمليات المؤسسات حول تأثير المقارنة:** حيث يجب الفهم الدقيق لعمليات وأنشطة المؤسسة، وكذلك المعرفة بوحدة النشاط داخل المؤسسة والذي من شأنه أن يساعد في وضع الخطة لإجراء المقارنة المرجعية.
- **قوة إرادة ومدى تكيفها مع نتائج وظيفة الاستقصاء من عملية المقارنة:** قد ينتج عن عملية المقارنة المرجعية إجراء تغييرات في المؤسسة والعاملين فيها وبالتالي يجب أن يتحلى أفراد التنظيم بالمرونة وقبول التغيير.

- إرادة مشاركة المعلومات مع الشركاء فيما يخص المقارنة: عند إجراء المقارنة المرجعية يجب أن يتصف طرفا المقارنة بالمصادقية في تبادل المعلومات لأن المعلومات أهم عامل لاتخاذ القرارات الصحيحة.
- تركيز البحوث على المؤسسة القائدة أو الأقسام المعروفة بأنها تمثل الأفضل في هذا المجال: أي أن إجراء المقارنة مع مؤسسة رائدة يعطي نتائج أكثر نجاعة.
- احترام المراحل لعملية المقارنة المرجعية، وتنظيم العملية وفق خطة موضوعية مسبقا.

### المطلب الثاني: مجالات تطبيق المقارنة المرجعية:

يمكن أن يشمل تطبيق القياس المرجعي للشركة ككل مثلما يمكن أن يجري لأي من أوجه عملها، والغاية من ذلك التحسين بغية بلوغ الأداء الأفضل، وتتمثل المجالات الرئيسية لتطبيق أسلوب القياس المرجعي في الآتي<sup>1</sup>:

1- **الشركة ككل**: من خلال معرفة موقع الشركة بالنسبة للمنظمات الأخرى واكتشاف درجة التقدم التي تحقّقها.

2- **المخرجات**: وهذه يمكن أن تكون على عدة أنواع عديدة منها:

- السلع والخدمات التي تقدم إلى العملاء الداخليين والخارجيين.
- نتائج الأعمال المالية: من ربح (أو خسارة) أو معدل العائد أو غيرها من المؤشرات والمعايير المالية والتكلفية.
- نتائج الأعمال غير المالية: الحصة السوقية، المركز التنافسي.
- أخرى مثل: نسبة دوران العمل، نسبة التلف... إلخ.

3- **العمليات**: تتكون من العمليات في مختلف الأقسام والوظائف، وتصنف إلى نوعين هما:

- عمليات الإنتاج والتسليم: هي العمليات التي يتم فيها تحويل متطلبات العملاء إلى سلع وخدمات تشبع تلك المتطلبات.
- عمليات الدعم والخدمات: هي العمليات التي تجري لدعم وتعزيز العمليات السابقة، مثل الإدارة الاستراتيجية، تطوير الموارد البشرية، وغير ذلك.

4- **الأفراد**: وتشمل التنظيم، والثقافة التنظيمية، وقدرات ومؤهلات الأفراد.

<sup>1</sup> محمد نور الدين اسكيف، تحليل فجوة الأداء باستخدام القياس المرجعي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للشركات "دراسة تحليلية مقارنة"، مذكرة ماجستير، محاسبة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2018، ص 16.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح المقارنة المرجعية ومعيقات تطبيقها.

من خلال هذا المطلب تم التطرق إلى عوامل نجاح المقارنة المرجعية، والصعوبات التي تواجهها أثناء عملية تطبيقها.

#### 1- عوامل نجاح المقارنة المرجعية:

هناك مجموعة من عوامل يجب مراعاتها لتحقيق نجاح المقارنة المرجعية، نذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

- التعهد: الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بتطبيق المقارنة المرجعية.
- انتشار ثقافة التعليم بين العاملين بالمنظمة: أن لدى آخرين ما يتعلمونه.
- الهام جميع المديرين بالمنظمة بكل ما يخص عملية المقارنة المرجعية من خطواتها ومراحل تطبيقها.
- تحري الدقة الكاملة عند اختيار فريق العمل الذي سيقوم بتطبيق المقارنة المرجعية بالمنظمة.
- نشر التجارب الناجحة والإشادة بها للعاملين داخل المنظمة.
- زيادة وعي العاملين بالمنظمة بأهمية تطبيق المقارنة المرجعية وتشجيعهم على المشاركة في تحديد مشكلات العمل وتقديم المقترحات لما لها فضلا على تشجيعهم على الابتكار والابداع والتجديد.

#### 2- معيقات تطبيق المقارنة المرجعية:

- رغم أنها لديها مجموعة من عوامل النجاح إلا أنها لديها معوقات أو فشل تواجهها، نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:
- محدودية اسناد وتشجيع الإدارة العليا: وهو موضوع حاسم لنجاح برنامج المقارنة وفي مرحله كافة فالحاجة الماسة لتوفير دعم غير محدود من الإدارة العليا لجعل نشاطات المقارنة تبدأ أو تستمر خلال مرحلة الإعداد وصولا إلى مرحلة قطف الثمار.
- إغفال معايير مهمة أمثال (خدمات ما بعد البيع، رضا الزبون) خاصة عندما يتم التركيز على الكلفة كمعيار أساس وإهمال الخدمات المقدمة للزبائن.
- المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها: من الضروري تجنب مقارنة النظام الكلي للمؤسسة، وبعد إنجاز ذلك المعيار يمكن التحرك نحو الجزء الآخر من النظام.
- عدم امتلاك القواعد الأخلاقية والسلوكية وتجاوز الاتفاقات مع الشريك المقارن.

<sup>1</sup> جدو آسية، المقارنة المرجعية في إدارة الموارد البشرية - دراسة حالة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2017/2016، ص25.

<sup>2</sup> نبيلة قدور، حمزة العرابي، المقارنة المرجعية كألية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارة، المجلد5، العدد2، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، جامعة البويرة 2، الجزائر، 2018/12/07، ص188.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

تعتبر الدراسات السابقة أحد أهم المحاور الرئيسية التي يقوم عليها موضوع البحث لأنها تستخدم في بلورة مشكلة الدراسة وتوفر تجار الباحثين السابقين، يتضمن هذا المبحث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها من تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها وأهم النتائج التي توصلت إليها إضافة للتعقيب على هذه الدراسات.

وفي ضوء ما سبق تقسم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية، ويمكن إيجاز هذه الدراسات كما يلي:

## المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة (إيثار عبد الهادي آل فيحان، "المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، جامعة المستنصرية، 2005):

هدفت هذه الدراسة لإجراء مقارنة مرجعية لأهم مؤشرات الأداء الاستراتيجي كالرؤية والرسالة وأيضاً التطور التقني والتوجه الخارجي ومؤشرات الأداء المالي لكل من شركة الصناعات الإلكترونية الوطنية بالعراق وشركة ERICSSON العالمية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الشركات الوطنية تقتصر جهودها على التطوير التقني وتحديث المنتجات القائمة، في حين أن الشركة العالمية تركز استراتيجيتها على البحث والتطوير للتنافس الخارجي استناداً على المرونة والتنوع في المنتجات اعتماداً على الابتكار، كما أن الشركة تقتصر على الرسالة والرؤية الواضحة في مجال نشاطها الحالي والمستقبلي على العكس من الشركة العالمية.

أوصت الدراسة ببناء ميزة تنافسية بزيادة البحث والتطوير للمنتجات والعمل على تحديد رسالتها، واعتماد المقارنة المرجعية كأداة مهمة وبناء استراتيجية فاعلة.

2- دراسة (بلاسكة، مزياني، "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة 20 أوت 1955، 2013):

هدفت هذه الدراسة والتي أجريت على شركتين تعملان في نفس النشاط وهما ملبنة الحضنة بمسيلة والمراعي السعودية إلى معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم الأداء، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على نوع واحد من أنواع المقارنة المرجعية لتطبيقها على المؤسسات محل الدراسة، وهي المقارنة المرجعية التنافسية، باعتبار هذه الأخيرة متعلقة بصورة مباشرة بأداء المؤسسة، حيث أنه تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لوصف البيانات المتعلقة بالدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن المقارنة المرجعية كأسلوب تسييري قد أثبت نجاعة كبيرة في العديد من المؤسسات الاقتصادية التي استخدمته لغرض تحسين الأداء، لكن رغم هذا أنه ينطوي على بعض العيوب والتي من أهمها أنه

يجعل من المؤسسة تابعا مقلدا لا مبتكر منفردا، دائمة الاعتماد على الغير، وأيضا فإن ما يصلح للغير لا يعني أنه يصلح للمؤسسة، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة فقد أوصت بالتالي:

- ضرورة الاستخدام المنتظم للمقاربة المرجعية لمرفعة حالة المؤسسة مما يسهم في سد النقائص الحاصلة؛
- إدخال التكنولوجيات الحديثة سواء في الإنتاج أو التسيير من أجل تسهيل الأعمال اليدوية أو الإدارية؛
- تحسين طرق الاتصال مع الزبائن والاعتماد على الاتصال المباشر؛
- استعمال أنظمة تحفيز فعالة من دون تجاهل الحوافز المعنوية.

3- دراسة (صالح فائر، "استخدام المقارنة المرجعية في تقويم أداء التعليم الجامعي"، مجلة كلية المعارف الجامعة، المجلد 28، العدد 1، جامعة الأنبار، 2019):

تهدف الدراسة إلى بيان كيفية استخدام تقنية المقارنة المرجعية (Benchmarking) في تقويم أداء الجامعات العراقية ومحاولة الوصول إلى مؤشرات أكثر دقة عن أداء تلك الجامعات استنادا للمبررات العلمية والعملية، إذ تكمن المشكلة في أغلب الجامعات العراقية لا تعتمد في تقويم أدائها على أسلوب علمي معاصر وإنما تعتمد على أساليب تقليدية مما يجعل مستوى أدائها ضعيفا ومركزها التنافسي غير محكم وقد تعترض إلى الفشل أو التعثر العلمي، ومن أجل الوقوف على ما بلغته الجامعات العراقية من نتائج وما حقته من أهداف لا بد من وجود أداة تعمل على تقويم أدائها، ومن التقنيات الإدارية المعاصرة في تقويم أداء جودة التعليم والتي أثبتت نجاحا في التطبيق لدى الدول المتقدمة هي تقنية المقارنة المرجعية التي تعد واحدة من الأدوات المهمة التي تستخدم في التحسين والتطوير المستمر من خلال المقارنات المستمرة للخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء، وعلى الرغم من أهمية تقنية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء، إلا أنها لم تأخذ هذه التقنية نصيبها من الدراسة والتطبيق في الجامعات العراقية سواء الحكومية أم الأهلية، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة البصرة تصدرت الترتيب بتفوقها في كثير من الأنشطة العلمية ويعود ذلك إلى عراقية هذه الجامعة وما تمتلكه من موارد بشرية وطبيعية واحتلت جامعة الأنبار المرتبة الثانية وتوقفت في بعض الأنشطة فيما جاءت جامعة دهوك بالمرتبة الأخيرة وأوصى الباحث على الجامعات أن تستفاد من نتيجة المقارنة حتى تشخص نقاط الخلل لديها وتعمل معالجتها الوقت تستثمر نقاط القوة عندها بما يضمن المحافظة على الموقع التنافسي أو تحسينه باتجاه تحقيق جودة الخدمات التعليمية والأداء الجامعي العام والخاص.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة « A. study of Benchmarking Influence on Customer " ،Al- Fawaeer, et al) satisfaction » ، المجلة الدولية للأعمال والإدارة، المجلد 7، العدد 8، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن، (2012):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المقارنة المرجعية على رضا العملاء وولائهم في البنوك الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية، وتم اختبار عينة عشوائية بلغ حجمها (188) فرد.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي للمقارنة المرجعية بأبعادها (القياس، المقارنة، التعلم والتكيف) على رضا العملاء، كما أن هناك تأثير لرضا العملاء على ولائهم في البنوك المبحوثة.

2-دراسة « Benchmarking business-to-business ،(Megaughey & Ronald) electronic commerce » ، المجلة الدولية، المجلد 9، العدد 5، (2012):

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية دراسة وتحليل نقاط المقارنة المرجعية لقطاع الأعمال في التجارة الإلكترونية في عصرنا الحالي، التي أصبحت تعتمد على العديد من المنظمات لقياس أداءها وتقويمه وتحسين مستوى الأداء وصولاً إلى أفضل الممارسات المتبعة من قبل المنظمات الرائدة والتميزة في كل قطاع الأعمال المقارنة.

تضمنت الدراسة تصميمًا لإطار تنفيذي مقترح لربط منتجات الأعمال (B2B) بأساسيات المقارنة المرجعية التي تمت تحديدها بخمسة مستويات للدراسة والتحليل وهي: المقارنة المرجعية المستقلة الأعمال، العلاقة بين البائع والمشتري، المقارنة المرجعية الاستراتيجية، المقارنة المرجعية للعملاء والمقارنة المرجعية التنافسية.

3-دراسة « Best proctice through Benchmarking in ،(Magd) Egyptien organization :An empirical Analysis » ، مجلة الدولية، المجلد 3، العدد 1، مصر، (2011):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حالته المقارنة المرجعية في مجموعة مؤسسات مصرية متنوعة وتحديد منافع المقارنة المرجعية لهذه المؤسسات والتعرف على العوامل المهمة والمثيرة في فعالية المقارنة المرجعية.

تكون مجتمع الدراسة من (500) مؤسسة مصرية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (225) مؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن السبب الرئيسي وراء زيادة الربحية وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الربحية وتحقيق التحسين المستمر، وأن أهم الفوائد المتأتية من تبني المقارنة المرجعية هو تحقيق رضا العملاء وتحسين وقت الاستجابة.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية.

**1. أوجه التشابه:**

- تتشارك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حول توضيح أهمية المقاربة المرجعية باعتبارها أسلوب استراتيجي فعال في تقييم الأداء.
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لأسلوب المقارنة المرجعية كأداة للمقارنة بين الشركات الرائدة والشركات المقارنة.

**2. أوجه الاختلاف:**

- أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة (نطاق التطبيق)، في حين أجريت الدراسة الحالية بمؤسسة سوناطراك -RAIK- سكيكدة.
- يتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تتسم في نشر أسلوب ودور نقاط المقارنة المرجعية كأداة تستخدم في تحقيق التفوق على المنافسين.

## خلاصة الفصل الأول

تهتم المؤسسة الاقتصادية بأسلوب المقارنة المرجعية والذي يعد اقتصادية فعالة تساعد في تقييم الأداء وإدخال التحسينات على المستوى التشغيلي للمؤسسة، مما يساهم في رفع مستوى أدائها من جهة وعلى المستوى التنافسي من خلال تحديد عناصر القوة وتعزيزها من جهة أخرى، كما أن اعتماد هذا الأسلوب يمكن المؤسسة من الاطلاع على مستوياتها مقارنة بمستويات المؤسسات المتميزة الأخرى، ويساعدها على تحديد نواحي القصور التي تعاني منها مقارنة بالمؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال.

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

## تمهيد الفصل الثاني

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع البحث، وتكملة لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بمدى إدراك أسلوب المقارنة المرجعية في المؤسسة الاقتصادية، سيتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية للبحث، إذ تم اختيار مركب تكرير البترول (RAIK) بسكيكدة، باعتبارها مؤسسة اقتصادية لها قيمة في السوق الجزائرية.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان بالدرجة الأولى للحصول على المعلومات الضرورية للتحليل ومن ثم الوصول إلى النتائج وتفسيرها، ومن خلال هذا الفصل كذلك سنتطرق إلى الإجراءات المنتهجة للدراسة وكل العناصر المتعلقة بها وعرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

## المبحث الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة.

تعتبر سوناطراك من أهم الشركات النفطية في الجزائر، حيث تشارك في التنقيب، الإنتاج، النقل عبر الأنابيب، تكرير وتسويق المحروقات معتمدة على استراتيجية التنويع، ومن أجل التعرف عليها أكثر وقع اختيارنا على مركب تكرير البترول لإجراء الدراسة الميدانية.

## المطلب الأول: تقديم مركب تكرير البترول (RAIK) بسكيكدة.

سيتم في هذا المطلب تقديم المركب من حيث نشأته، مفهومه وموقعه الجغرافي.

## أولاً- نشأة المركب:

يعتبر مركب تكرير البترول سكيكدة، الذي يرمز له بـ RAIK ويسمى أيضا بمصفاة سكيكدة، أكبر مركب تكرير بترول في إفريقيا، وهو واحد من سبعة مركبات تكرير البترول في الجزائر، حيث تم إنشاؤه على مساحة 190 هكتار مربع، في جانفي 1976 بعد العقد الذي تم توقيعه في 30 أفريل 1974 بين الحكومة الجزائرية والشركة الإيطالية SNAM PROGETT و SAIPEM، وقد دخل العقد حيز التنفيذ بعد عام واحد (11 مارس 1975)، بالمناوبة مع ثلاث شركات وطنية (SONATRO, SONATIBA, SNMETAL)، كان مركب تكرير البترول بسكيكدة (RAIK) تابع للمؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها (ERDP) التي أنشأت بموجب المرسوم رقم (80-101) الصادر بتاريخ 1980/01/01، وكانت فرع 100% من شركة سوناطراك.

وفي سنة 1987 تم تقسيم المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها لتكرير المنتجات البترولية وتوزيعها وبمقتضى المرسوم رقم (87-189) إلى مؤسستين وطنيتين هما:

- نفتك NAFTEC (اختصار لنفط تكرير) مكلفة بتكرير البترول لصالح شركة سوناطراك.
- نفتال NAFTAL (اختصار لنفط الجزائر) مكلفة بتسويق المواد البترولية وتوزيعها.
- في تاريخ 2009/07/01 تم اندماج المؤسسة الفرعية نفتك مع الشركة الأم سوناطراك.
- في تاريخ 2009/07/04 تم إبرام عقد بين شركة سوناطراك والشركة الكورية سامسونغ من أجل إعادة تأهيل، تجديد وتحديث المركب وذلك بتكلفة أكثر من 2 مليار دولار أمريكي.

## ثانياً- تعريف المركب وموقعه الجغرافي:

مركب تكرير البترول (RAIK) بسكيكدة هو عبارة عن إحدى المركبات التحويلية التي تمتلكها الدولة وقعت تحت الرمز « RAIK » الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام المحلي والمستورد إلى منتجات جاهزة من أجل التجارة الداخلية والخارجية.

يقع مركب تكرير البترول في المنطقة الصناعية على بعد 7 كلم شرق سكيكدة و2 كلم من البحر، يتربع على مساحة من 180 هكتار إلى 250 هكتار.

### المطلب الثاني: مجالات الدراسة.

تتفق العديد من الدراسات الأكاديمية ولاسيما الميدانية منها على ثلاث مجالات، والتي لا بد التطرق إليها بالإحاطة بكافة جوانب أي بحث ميداني من هذا النوع، وهي المجال المكاني الذي يخصص عموماً للمؤسسة محل الدراسة، المجال الزمني والذي يخصص لتكنولوجيا الدراسة الميدانية، وأخيراً المجال البشري والذي يتميز بعرض المعلومات لمجتمع الدراسة والمكون من عمال المؤسسة من مختلف الفئات المهنية وحتى السيولوجية منها.

### أولاً- المجال المكاني للدراسة:

لقد وقع الاختيار على مركب تكرير البترول (RAIK) بسكيكدة لإجراء الجانب الميداني من الدراسة وذلك للأسباب التالية:

1. المكانة والقوة التأثيرية للمركب على مستوى الاقتصاد المحلي والوطني وعلى مستوى الاقتصاد العالمي؛
2. طبيعة نشاط المركب وما ينجر عنه من تداعيات بيئية وتموينة واجتماعية؛
3. سهولة الحصول على بعض البيانات والإحصائيات من داخل المركب لتحقيق أهداف الدراسة؛
4. التحديات الكبيرة التي يفرضها المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة بسبب حجمها الاقتصادي (حجم اليد العاملة، حجم رأس المال، الطلب المرتفع على المنتج المتمثل في مشتقات البترول).

### ثانياً- المجال الزمني للدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 10 أبريل 2022 إلى غاية 21 أبريل 2022، وخلال هذه الفترة رسمت أجندة لتقسيم العمل إلى عدة أجزاء، فخصص جزء للزيارة الاستطلاعية والاستكشافية لمديريات المركب مع التركيز على مصلحة الجودة، وقد نتج عن هذا الجزء الحصول على البيانات الإحصائية وكل ما له علاقة بموضوع البحث، تحديد الفئات العمالية المستهدفة وعينة الدراسة إلى جانب إجراء المقابلات مع مستوى أقسام المديريات المعنية بالدراسة.

أما الجزء الأخير فخصص لتوزيع الاستبيانات التي تم استرجاعها لتحليلها فيما بعد إلى جانب إجراء عدة مقابلات مع مسؤولو وإطارات المؤسسة.

### ثالثاً- المجال البشري للدراسة (التركيبة البشرية):

حسب آخر إحصائيات سنة 2021 لمصلحة الموارد البشرية بلغ عدد العمال من الجنسين إلى 1400 عامل موزعة على فئات وظيفية مختلفة.

الجدول رقم (2): يبين توزيع عمال المركب حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
رجال	1100	%78
نساء	300	%22
المجموع	1400	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: نشاط مركب تكرير البترول (RAIK) بسكيكدة، أهدافه وتنظيمه.

بعد التعريف بمركب تكرير البترول سوف نتطرق هنا إلى معرفة نشاط هذا المركب إضافة إلى أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

أولاً- نشاط مركب RAIK بسكيكدة:

تعد مؤسسة تكرير البترول بسكيكدة إحدى المؤسسات التحويلية الإنتاجية الكبرى التي تمتلكها الدولة، وتتمثل أهم أنشطتها في:

- تكرير النفط الخام الآتي من حاسي مسعود؛
- معالجة النفط وهذا لإنتاج الزيت بجميع أنواعه والعمود؛
- معالجة النفط الخام المحول المستورد لإنتاج زيت طرقات المؤسسة، مواصلة وضمان تغطية احتياجات السوق الوطني بالموارد المكررة على المستوى الكمي والنوعي؛
- مواصلة عرض المواد المكررة الموجهة للسوق الدولية والمستجابة للمقاييس الدولية؛

ويحتوي هذا المركب على عدة وحدات إنتاجية والتي تم إنجازها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ومن أهم هذه الوحدات الإنتاجية وحدتين لتقطير الجوي، وحدتين لمعالجة البنزين بالهيدروجين، ثلاث وحدات لمعالجة وفصل الغازات، وحدة لاستخلاص المواد العطرية... إلخ.

الجدول رقم (3): مصفاة تكرير البترول (RAIK) بسكيكدة.

اسم المصفاة	مكان تواجدها	قدرتها الإنتاجية من البترول الخام مليون طن/سنة
مصفاة سكيكدة RAIK	سكيكدة	16178085

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الجدول رقم (4): العمليات الإنتاجية لمصفاة سكيكة RA1K.

العمليات الإنتاجية	منتجات نظرية	منتجات البنزين	منتجات البيوتوميس	منتجات زيوت التشحيم	منتجات الديزل
كمية الإنتاج طن/سنة	45000	2079366	133833	-	5549434

المصدر: مصلحة الجودة بمركب تكرير البترول (RA1K) بسكيكة.

## ثانياً- أهداف المركب RA1K بسكيكة.

مركب تكرير البترول - سكيكة- هو عبارة عن إحدى المنظمات التحويلية التي تملكها الدولة وضعت تحت الرمز (RA1K) وتتمثل أهدافه فيما يلي:

## 1. الأهداف الاقتصادية:

تتمثل في:

- ضمان استمرارية تغطية احتياجات السوق الوطنية بالمنتجات المكررة على المستوى الكمي والنوعي؛
- مواصلة تزويد السوق الدولية بمنتجات المركب المكررة التي تتميز بمراعاتها للمقاييس الدولية؛
- تكرير البترول الخام الآتي من حاسي مسعود؛
- معالجة البترول من أجل إنتاج الزفت بمختلف أنواعه وكذا استخلاص العطور؛
- معالجة النفط الخام المحول المستورد من أجل إنتاج زفت طرقات؛
- تحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات الكيميائية وتقليل الاستيراد؛
- الوصول لطاقة إنتاجية أكثر من 16 مليون طن من معالجة النفط الخام المحلي والمستورد.

## 2. الأهداف الاجتماعية:

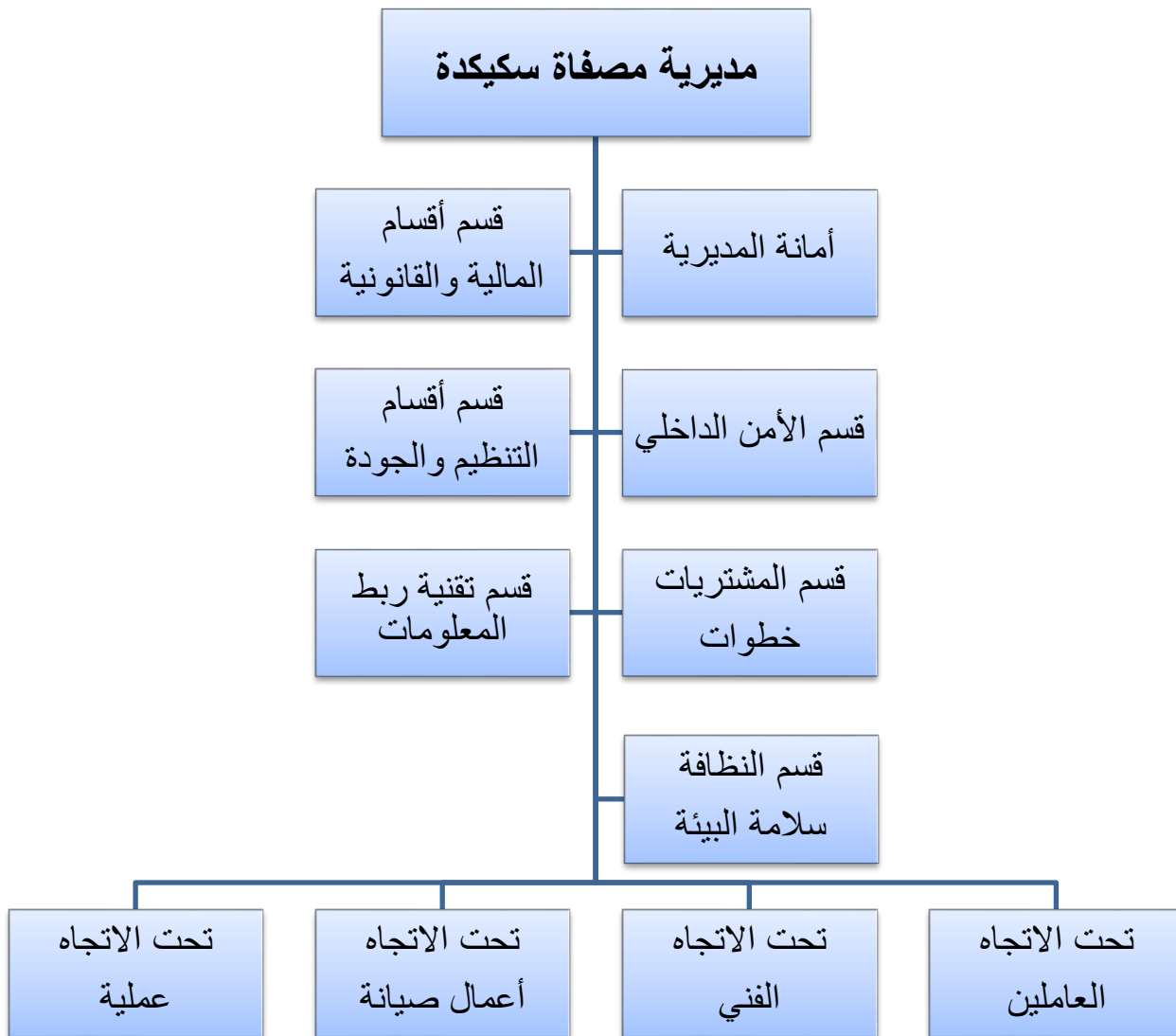
يتمثل الدور الاجتماعي للمركب في:

- توفير مناصب شغل للقضاء على البطالة؛
- تحسين الظروف المهنية لعمال المؤسسة؛
- تقليل مخاطر التلوث سواء كانت البيئية أو عمال المنظمة؛
- العمل على تكوين ورشات وقاعات خاصة للشباب المتخرجين من المعاهد والجامعات من أجل تمكينهم من الاندماج في المؤسسة أو مختلف وحداتها.

ثالثاً - تنظيم المركب:

شهد المركب تغيراً مستمراً لهيكلها التنظيمي منذ نشأتها إلى يومنا هذا، من أجل مواكبة التغيرات التي شهدتها البيئة الخارجية وبالتالي ضمان السير الحسن لأنشطتها حيث كان قرار وضع هيكل تنظيمي جديد يهدف بالدرجة الأولى إلى التوزيع الجيد والاستغلال العقلاني لموارد المنظمة المادية والبشرية.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول (RA1K) بسكيكدة



المصدر: مصلحة الجودة لمركب تكرير البترول (RA1K) بسكيكدة.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.

يركز هذا المبحث على شرح منهج الدراسة وبيان مجتمع وعينة الدراسة وكذا مصادر المعلومات وأدوات الدراسة المستخدمة الاستبيان والملاحظة وكذا المقابلة، وكيفية تصميم الأداة الرئيسية للدراسة (الاستبيان) مع فحص مصداقيتها واتساقها وثباتها، والأخذ بعين الاعتبار الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة.

يرتبط المنهج المطبق في دراسة أي بحث بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الاستعانة بمصادر وبيانات أولية (الاستبيان) وأخرى ثانوية من المراجع المختلفة لجميع البيانات لبناء وصياغة الإطار النظري والتطبيقي للدراسة.

#### أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة الذي هو عبارة عن مركب تكرير البترول RA1K بسكيكدة، والبالغ عددهم 1400 عامل من بينهم 300 من الإناث و1100 من الذكور.
  - **عينة الدراسة:** تعرف العينة على أنها مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع البحث لتمثله في الدراسة، وذلك بغرض إجراء الدراسة عليها، ثم القيام بتعميم النتائج المحصل عليها على كافة مجتمع الدراسة.
- يهدف تحديد حجم العينة لهذه الدراسة بناء على المجتمع المحدد بـ 1400 عامل فإنه سيتم استخدام المعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$n = P(1 - P) Z^2 / e^2$$

حيث n: حجم العينة.

N: حجم المجتمع.

Z: العلامة المعيارية المناسبة لمستوى الثقة 1,96.

e: مستوى الثقة 0.05.

وبتطبيق المعادلة السابقة يمكن تقدير حجم العينة الأدنى كالتالي:

$$n = 0,5 (1 - 0,5) (1,96)^2 / (0,1)^2 = 96$$

<sup>1</sup> بوطبخ ليلي، تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد السابع، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، جوان 2017، ص 130.

ولتعديل حجم العينة يتم استخدام القانون التالي:

$$N = N_n / (N-1) + n = 96 * 45 / (45 - 1) + 96 = 30.85$$

### ثانياً- مصادر جمع المعلومات:

لقد تم الاعتماد في الدراسة الحالية على أدوات جمع البيانات من المصادر التالية:

- المصادر الثانوية: يتم الاطلاع على مختلف الكتب والدراسات والبحوث والمجلات والمقالات التي لها صلة بموضوع البحث، والتي يتم الحصول عليها من خلال المسح المكتبي والإلكتروني.
- المصادر الأولية: ركزت على الأدوات التالية:

1. الاستبيان: هو عبارة عن مجموعة الأسئلة التي يعدها الباحث من أجل الوصول لمعرفة النتائج حول موضوع بحثه عن طريق عينة الدراسة، حيث يقوم الباحث بطرح الأسئلة على كل أفراد العينة المختارة، تتميز بالوضوح والاختصار إضافة إلى تصنيفها وتبويبها ثم تحليلها بدقة للوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة.
2. المقابلة: في هذه الدراسة اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية في مركب تكرير البترول RAIK بسكيكة من بينهم رئيس المصلحة لتسيير الجودة ومختلف العاملين بهذه المصلحة، وهذا من أجل الإجابة على بعض الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.
3. الملاحظة: من خلال متابعة الإجراءات ذات الصلة بموضوع الدراسة كمتابعة سلوك العمال كمحاولة معرفة آراءهم عن طريق الاحتكاك بهم.

### ثالثاً- أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، استلزم علينا استخدام الاستبيان بالدرجة الأولى لملائمته في تحقيق أهداف الدراسة.

يتضمن الاستبيان على بيانات شخصية تخص أفراد العينة متمثلة في الجنس، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي كما يركز على المقاييس الخاصة بموضوع الدراسة (انظر الملحق رقم 1).

وتم الاعتماد على مقياس لكارث الخماسي لقياسي متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): مقياس لكارث الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS ومن بين هذه الأساليب لدينا:

1. المدى: يستخدم لتحديد طول خلايا مقياس لكارث الخماسي المستخدم في الاستبانة، حيث تم حساب المدى على أكبر وأصغر قيمة لدرجات المقياس ليكارث ( $4 = 5 - 1$ )، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ( $0,8 = 5 / 4$ )، ثم إضافة هذه القيمة التي أقل من قيمة المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى للفئة ( $1,8 = 1 + 0,8$ ) وهكذا أصبح طول الفئة كالاتي:

الجدول رقم (6): المدى وفقا لمقياس التنبؤ أو الأهمية:

الوزن	درجة التقييم	المتوسط الحسابي (طول الخلية)
1	ضعيفة جدا	من 1 - 1,8
2	ضعيفة	من 1,8 - 2,6
3	حسنة	من 2,6 - 3,4
4	جيدة	من 3,4 - 4,2
5	جيدة جدا	من 4,2 - 5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. مقياس الإحصاء: والتي تمثلت في التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من أجل دراسة اتجاهات الأفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليلها.
3. معامل ألفا كرومباخ Gonbach alpes: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
4. اختبار T للعينة الأحادية: لاختبار صلاحية نموذج الدراسة.
5. حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من العبارات الواردة في الاستبيان.

6. حساب انحرافات المعيارية لمعرفة انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.
7. استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

**المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.**

من خلال هذا المطلب سيتم التحقق من صدق وثبات الاستمارة.

**أولاً- صدق الأداة:**

### **1. الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):**

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من خلال حساب معامل الارتباط (personne) ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- قياس صدق الاتساق الداخلي لكل من: إجمالي المقارنة المرجعية، المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية.

## 1.1 قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي المقارنة المرجعية:

## الجدول رقم (7): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المقارنة المرجعية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تقوم المؤسسة بقياس منتجاتها مع مستويات متشابهة للمؤسسة المرجعية.	0,728**	0,000
02	تقوم المؤسسة باستمرار على تطوير منتجاتها باستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة المرجعية مع المؤسسة المرجعية.	0,779**	0,000
03	تتبع المؤسسة طرق ممنهجة في الابتكار والإبداع لزيادة جودة منتجاتها.	0,366*	0,020
04	تهتم المؤسسة في البحث وإيجاد أفكار جديدة من مؤسسات رائدة تعود على قدرة تنافسية المؤسسة على البقاء والاستمرارية.	0,654**	0,000
05	تهتم المؤسسة على التحسين المستمر لتطوير أدائها واتخاذ القرارات المناسبة.	0,550**	0,000
06	تتبع المؤسسة طرق ومناهج من أجل تحقيق الجودة.	0,523**	0,001
07	تعمل المؤسسة على تطبيق المقارنة جودة منتجاتها مقارنة مع منتجات المؤسسة المميزة.	0,604**	0,000
08	تسعى المؤسسة على تطبيق المقارنة بشكل جيد لخطوط الإنتاج الداخلية.	0,589**	0,000
09	تهتم المؤسسة بتطوير الإبداع الفردي والجماعي.	0,682**	0,000
10	تعمل المؤسسة على اكتشاف درجة التقدم التي تحققها مقارنة بالمؤسسات الأخرى.	0,442**	0,004
11	تسعى المؤسسة إلى تشكيل فريق مقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة لها.	0,571**	0,000
12	تقوم المؤسسة على تحليل العمليات ومقارنتها بالعمليات الخاصة بالمؤسسة المرجعية.	0,733**	0,000
13	تقوم المؤسسة بوضع برنامج لتحديد المجالات التي استوجب التغيير فيها مع ضمان قبولها من جميع العاملين.	0,682**	0,000
14	تعمل المؤسسة على معالجة الفجوة السلبية للأداء من خلال نقل أفضل الطرق من المؤسسة المرجعية.	0,687**	0,000
15	تقوم المؤسسة بمشاركة ذوي الخبرات مستشارين خارجيين للمساهمة في المقارنة المرجعية.	0,576**	0,000
16	تسعى المؤسسة على إيجاد حلول متعددة وسريعة وواقعية للمشكلات المتكررة بالاعتماد على تجارب المؤسسة الرائدة.	0,546**	0,000
17	تعتمد المؤسسة على المقارنة بالتدرج حسب المعايير المناسبة للبيئة الداخلية والخارجية.	0,733**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المقارنة المرجعية تراوحت ما بين 0,366 و0,779 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، ما عدا العبارة رقم (3) فهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2.1 قياس صدق الاتساق الداخلي للمقارنة الداخلية:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

#### الجدول رقم(8): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المقارنة الداخلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تتبع المؤسسة طرق ممنهجة في الابتكار والإبداع لزيادة جودة منتوجاتها.	0,693**	0,000
02	تسعى المؤسسة على تطبيق المقارنة بشكل جيد لخطوط الإنتاج الداخلية.	0,797**	0,000
03	تسعى المؤسسة إلى تشكيل فريق مقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة لها.	0,825**	0,000
04	تقوم المؤسسة بوضع برنامج لتحديد المجالات التي استوجب التغيير فيها مع ضمان قبولها من جميع العاملين.	0,490**	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المقارنة الداخلية تراوحت ما بين 0,490 و0,825 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 3.1 قياس صدق الاتساق الداخلي للمقارنة الخارجية:

الجدول رقم (9): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المقارنة الخارجية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تقوم المؤسسة بقياس منتجاتها مع مستويات متشابهة للمؤسسة المرجعية.	0,794**	0,000
02	تقوم المؤسسة باستمرار على تطوير منتجاتها باستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة المرجعية مع المؤسسة المرجعية.	0,818**	0,000
03	تهتم المؤسسة في البحث وإيجاد أفكار جديدة من مؤسسات رائدة تعود على قدرة تنافسية المؤسسة على البقاء والاستمرارية.	0,683**	0,000
04	تعمل المؤسسة على مقارنة جودة منتجاتها مقارنة مع منتجات المؤسسة المميزة.	0,731**	0,000
05	تقوم المؤسسة على تحليل العمليات ومقارنتها بالعمليات الخاصة بالمؤسسة المرجعية.	0,690**	0,000
06	تعمل المؤسسة على معالجة الفجوة السلبية للأداء من خلال نقل أفضل الطرق من المؤسسة المرجعية.	0,741**	0,000
07	تقوم المؤسسة بمشاركة ذوي الخبرات مستشارين خارجيين للمساهمة في المقارنة المرجعية.	0,635**	0,000
08	تسعى المؤسسة على إيجاد حلول متعددة وسريعة وواقعية للمشكلات المتكررة بالاعتماد على تجارب المؤسسة الرائدة.	0,621**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المقارنة الخارجية تراوحت ما بين 0,621 و0,818 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً - ثبات استبانة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطى هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد اقترح كرومباخ معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها ألفا لاختبار الأداة، ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات النموذج تم استخدام معامل

الارتباط الفاكرونباخ، الذي يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج وذلك بتطبيقه على جميع أسئلة الدراسة باستثناء أسئلة خصائص عينة الدراسة.

#### أ- ثبات محور الدراسة:

يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(10): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المقارنة الداخلية	04	0,684
المقارنة الخارجية	08	0,862
المقارنة المرجعية	17	0,863

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير هذا الجدول رقم (9.2) بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف الأقسام تجاوزت 60% وهي تتراوح بين 0,684 و0,862 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرونباخ هي 0,863 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

هذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

من أجل تحليل محور خصائص عينة الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة العلمية).

1.الجنس:

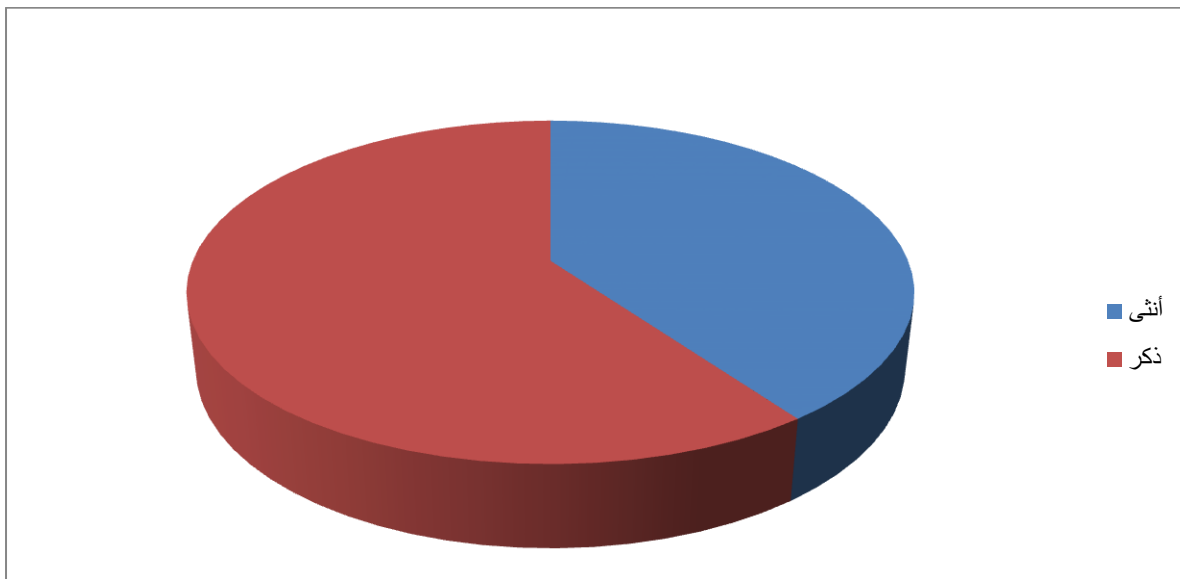
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	24	60%
أنثى	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي صفة الذكور بنسبة 60%، فيما بلغت نسبة الإناث 40%، وذلك راجع لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (2): دائرة نسبية توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

## 2. العمر:

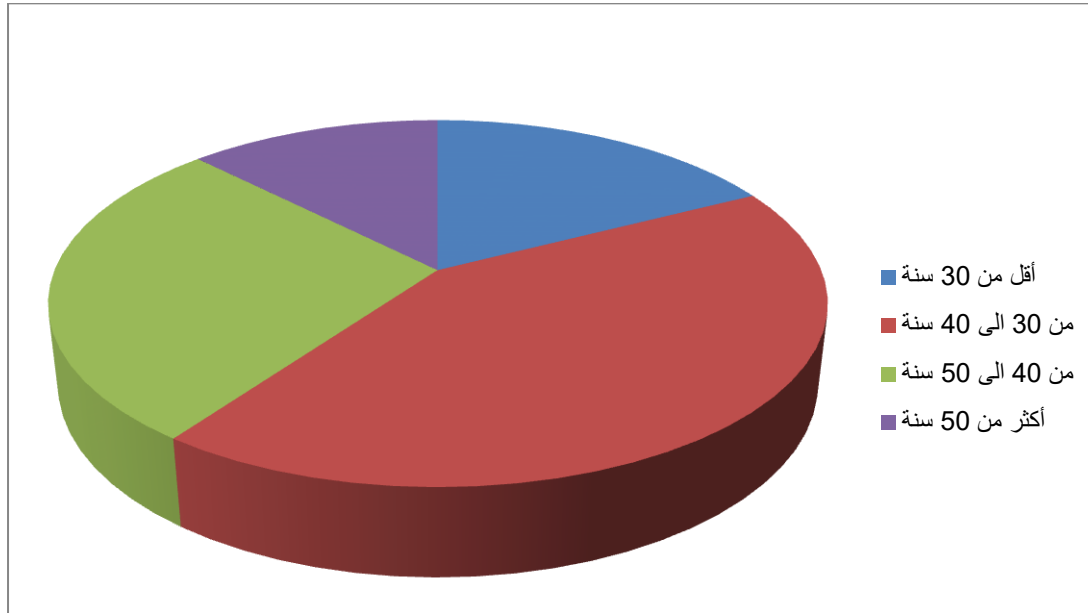
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	7	17,5%
من 30 الى 40 سنة	17	42,5%
من 40 الى 50 سنة	11	27,5%
أكثر من 50 سنة	5	12,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 30 إلى 40 سنة حيث بلغت النسبة 42,5%، تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 27,5%، ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 17,5%، وفي الأخير تأتي نسبة 12,5% لفئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة.

الشكل رقم (3): دائرة نسبية توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

3. المؤهل العلمي:

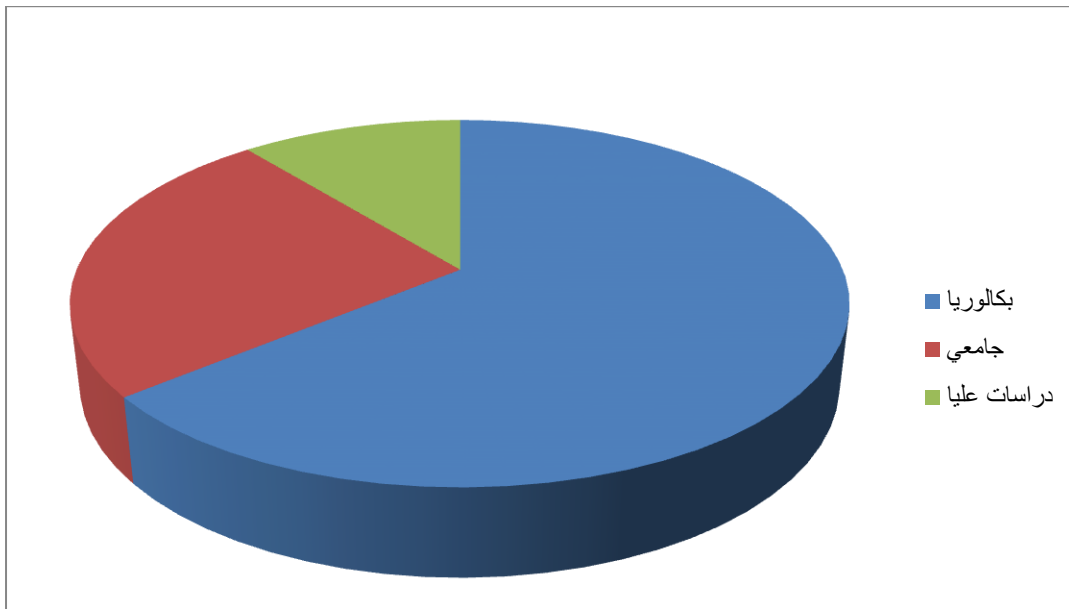
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريا	1	2,5%
جامعي	35	87,5%
دراسات عليا	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن 87,5% من الأفراد الذين لديهم شهادات جامعية، تليها نسبة 10% من الأفراد الذين لديهم مستوى دراسات عليا، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى بكالوريا بنسبة 2,5%.

الشكل رقم (4): دائرة نسبية توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

## 4. الخبرة العلمية:

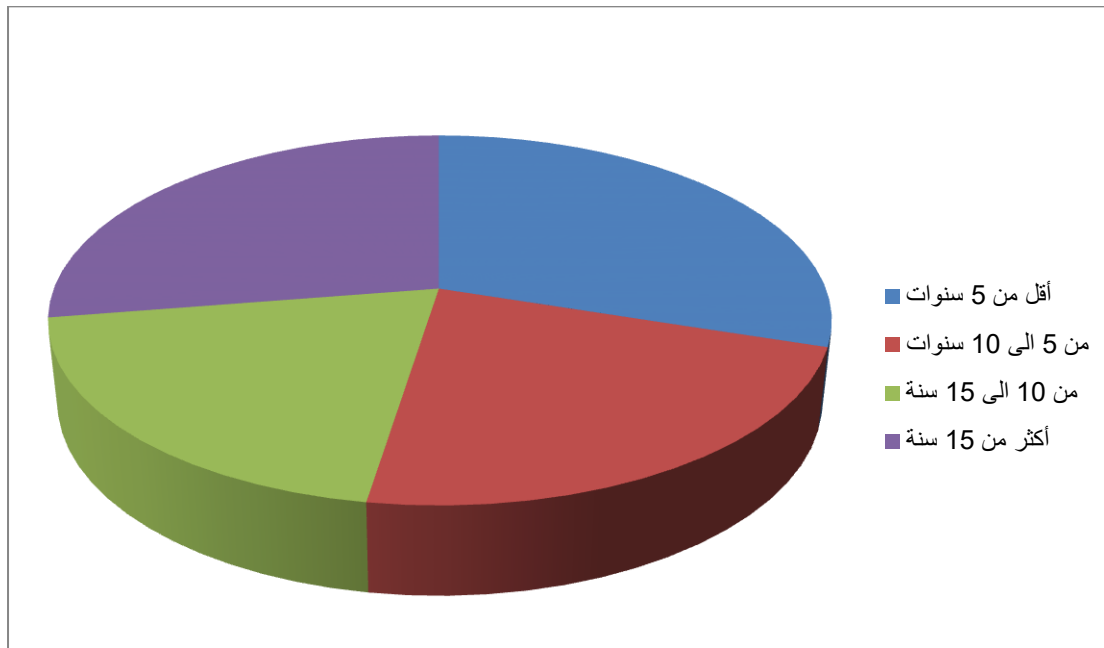
الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية

النسبة	التكرار	الخبرة العلمية
30%	12	أقل من 5 سنوات
22,5%	9	من 5 الى 10 سنوات
20%	8	من 10 الى 15 سنة
27,5%	11	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن 30% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 27,5% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة أكثر من 15 سنة، تليها نسبة 22,5% من الافراد الذين لديهم خبرة من 5 الى 10 سنوات، وفي الأخير تأتي نسبة 20% من الافراد الذين لديهم خبرة من 10 الى 15 سنة.

الشكل رقم (4): دائرة نسبية توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

1.1 المقارنة المرجعية الداخلية:

الجدول رقم (15): الوسط الحسابي لعبارات المقارنة الداخلية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	1,393	3,42	تتبع المؤسسة طرق ممنهجة في الابتكار والإبداع لزيادة جودة منتوجاتها.	1
4	متوسط	1,097	3,02	تسعى المؤسسة على تطبيق المقارنة بشكل جيد لخطوط الإنتاج الداخلية.	2
2	مرتفع	1,239	3,55	تسعى المؤسسة إلى تشكيل فريق مقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة لها.	3
1	مرتفع	1,016	3,61	تقوم المؤسسة بوضع برنامج لتحديد المجالات التي استوجب التغيير فيها مع ضمان قبولها من جميع العاملين.	4
	مرتفع	<b>0,775</b>	<b>3,45</b>	المقارنة الداخلية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى المقارنة الداخلية والتي جاءت كما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,61 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,45 وانحراف معياري 1,016 وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بوضع برنامج لتحديد المجالات التي استوجب التغيير فيها مع ضمان قبولها من جميع العاملين.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,55 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,45 وانحراف معياري 1,239 وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تشكيل فرق مقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة لها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,42 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,45 وانحراف معياري 1,393 وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تتبع طرق ممنهجة في الابتكار والإبداع لزيادة جودة منتوجاتها.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,02 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,45 وانحراف معياري 1,097 وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتطبيق المقارنة بشكل جيد لخطوط الانتاج الداخلية.

### 2.1 المقارنة المرجعية الخارجية

الجدول رقم (16): الوسط الحسابي لعبارات المقارنة الخارجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بقياس منتجاتها مع مستويات متشابهة للمؤسسة المرجعية.	2,95	1,239	متوسط	8
2	تقوم المؤسسة باستمرار على تطوير منتجاتها باستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة المرجعية مع المؤسسة المرجعية.	3,05	1,280	متوسط	6
3	تهتم المؤسسة في البحث وإيجاد أفكار جديدة من مؤسسات رائدة تعود على قدرة تنافسية المؤسسة على البقاء والاستمرارية.	3,42	1,393	مرتفع	4
4	تعمل المؤسسة على مقارنة جودة منتجاتها مقارنة مع منتجات المؤسسة المميزة.	3,20	1,223	متوسط	5
5	تقوم المؤسسة على تحليل العمليات ومقارنتها بالعمليات الخاصة بالمؤسسة المرجعية.	3,02	1,097	متوسط	7
6	تعمل المؤسسة على معالجة الفجوة السلبية للأداء من خلال نقل أفضل الطرق من المؤسسة المرجعية.	3,57	1,217	مرتفع	2
7	تقوم المؤسسة بمشاركة ذوي الخبرات مستشارين خارجيين للمساهمة في المقارنة المرجعية.	3,55	1,239	مرتفع	3
8	تسعى المؤسسة على إيجاد حلول متعددة وسريعة وواقعية للمشكلات المتكررة بالاعتماد على تجارب المؤسسة الرائدة.	3,70	1,181	مرتفع	1
	المقارنة الخارجية	3,30	0,882	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمقارنة الخارجية والتي جاءت كما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 3,70 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,30 وانحراف معياري 1,181، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تسعى على إيجاد حلول متعددة وسريعة وواقعية للمشكلات المتكررة بالاعتماد على تجارب المؤسسة الرائد.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 3,57 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,30 وانحراف معياري 1,217، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على معالجة الفجوة السلبية للأداء من خلال نقل أفضل الطرق من المؤسسة المرجعية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 3,55 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,30 وانحراف معياري 1,239، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بمشاركة ذوي الخبرات مستشارين خارجيين للمساهمة في المقارنة المرجعية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,42 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,30 وانحراف معياري 1,393، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم في البحث وإيجاد أفكار جديدة من مؤسسات رائدة تعود على قدرة تنافسية المؤسسة على البقاء والاستمرارية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,20 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,30 وانحراف معياري 1,223، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعمل نوعا ما على مقارنة جودة منتجاتها مقارنة مع منتجات المؤسسة المميزة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,05 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,30 وانحراف معياري 1,280، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم نوعا ما على تطوير منتجاتها باستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة المرجعية مع المؤسسة المرجعية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,02 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,30 وانحراف معياري 1,097، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم نوعا ما على تحليل العمليات ومقارنتها بالعمليات الخاصة بالمؤسسة المرجعية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 2,95 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,30 وانحراف معياري 1,239، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم نوعا ما بقياس منتجاتها مع مستويات متشابهة للمؤسسة المرجعية.

### 3.1 إجمالي المقارنة المرجعية:

الجدول رقم (17): الوسط الحسابي لعبارات المقارنة المرجعية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
17	متوسط	1,239	2,95	تقوم المؤسسة بقياس منتجاتها مع مستويات متشابهة للمؤسسة المرجعية.	1
14	متوسط	1,280	3,05	تقوم المؤسسة باستمرار على تطوير منتجاتها باستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة المرجعية مع المؤسسة المرجعية.	2
4	مرتفع	1,210	3,65	تتبع المؤسسة طرق ممنهجة في الابتكار والإبداع لزيادة جودة منتجاتها.	3
9	مرتفع	1,393	3,42	تهتم المؤسسة في البحث وإيجاد أفكار جديدة من مؤسسات رائدة تعود على قدرة تنافسية المؤسسة على البقاء والاستمرارية.	4
2	مرتفع	1,159	3,80	تهتم المؤسسة على التحسين المستمر لتطوير أدائها واتخاذ القرارات المناسبة.	5
1	مرتفع	1,037	4,00	تتبع المؤسسة طرق ومناهج من أجل تحقيق الجودة.	6
13	متوسط	1,223	3,20	تعمل المؤسسة على مقارنة جودة منتجاتها مقارنة مع منتجات المؤسسة المميزة.	7
12	متوسط	1,270	3,22	تسعى المؤسسة على تطبيق المقارنة بشكل جيد لخطوط الإنتاج الداخلية.	8
6	مرتفع	1,127	3,60	تهتم المؤسسة بتطوير الإبداع الفردي والجماعي.	9
10	متوسط	1,102	3,37	تعمل المؤسسة على اكتشاف درجة التقدم التي تحققها مقارنة بالمؤسسات الأخرى.	10
16	متوسط	1,012	3,00	تسعى المؤسسة إلى تشكيل فريق مقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة لها.	11
15	متوسط	1,097	3,02	تقوم المؤسسة على تحليل العمليات ومقارنتها بالعمليات الخاصة بالمؤسسة المرجعية.	12
5	مرتفع	1,016	3,61	تقوم المؤسسة بوضع برنامج لتحديد المجالات التي استوجب التغيير فيها مع ضمان قبولها من جميع العاملين.	13
7	مرتفع	1,217	3,57	تعمل المؤسسة على معالجة الفجوة السلبية للأداء من خلال نقل أفضل الطرق من المؤسسة المرجعية.	14
8	مرتفع	1,239	3,55	تقوم المؤسسة بمشاركة ذوي الخبرات مستشارين خارجيين للمساهمة في المقارنة المرجعية.	15
3	مرتفع	1,181	3,70	تسعى المؤسسة على إيجاد حلول متعددة وسريعة وواقعية للمشكلات المتكررة بالاعتماد على تجارب المؤسسة الرائدة.	16
11	متوسط	1,085	3,27	تعتمد المؤسسة على المقارنة بالترتيب حسب المعايير المناسبة للبيئة الداخلية والخارجية.	17
	مرتفع	0,658	3,41	المقارنة المرجعية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **المرجعية** والتي جاءت كما يلي:

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 4,00 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,037، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تتبع طرق ومناهج من أجل تحقيق الجودة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,80 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,159، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم على التحسين المستمر لتطوير أدائها واتخاذ القرارات المناسبة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 16 يساوي 3,70 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,181، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تسعى على إيجاد حلول متعددة وسريعة وواقعية للمشكلات المتكررة بالاعتماد على تجارب المؤسسة الرائدة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,65 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,210، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تتبع طرق ممنهجة في الابتكار والابداع لزيادة جودة منتجاتها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 13 يساوي 3,61 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,016، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بوضع برنامج لتحديد المجالات التي استوجب التغيير فيها مع ضمان قبولها من جميع العاملين.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 3,60 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,127، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتطوير الابداع الفردي والجماعي.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 14 يساوي 3,57 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,217، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على معالجة الفجوة السلبية للأداء من خلال نقل أفضل الطرق من المؤسسة المرجعية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 15 يساوي 3,55 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,239، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بمشاركة ذوي الخبرات مستشارين خارجيين للمساهمة في المقارنة المرجعية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,42 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,393، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تهتم في البحث وإيجاد أفكار جديدة من مؤسسات رائدة تعود على قدرة تنافسية المؤسسة على البقاء والاستمرارية.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 3,37 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,102، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على اكتشاف درجة التقدم التي تحققها مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 17 يساوي 3,27 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,085، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على المقارنة بالتدرج حسب المعايير المناسبة للبيئة الداخلية والخارجية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 3,22 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,270، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تسعى على تطبيق المقارنة بشكل جيد لخطوط الانتاج الداخلية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 3,20 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,223، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تعمل على مقارنة جودة منتجاتها مقارنة مع منتجات المؤسسة المميزة.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,05 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,280، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم باستمرار على تطوير منتجاتها باستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة المرجعية مع المؤسسة المرجعية..
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 12 يساوي 3,02 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,097، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم على تحليل العمليات ومقارنتها بالعمليات الخاصة بالمؤسسة المرجعية.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11 يساوي 3,00 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,012، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة لا تسعى الى تشكيل فرق مقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم اجراء المقارنة لها.
- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 2,95 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,41 وانحراف معياري 1,239، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن مؤسسة لا تقوم بقياس منتجاتها مع مستويات متشابهة للمؤسسة المرجعية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد إدراك للمقارنة الداخلية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيدة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية البديلة (H1): يوجد إدراك للمقارنة الداخلية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيدة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (18): يوضح اختبار (T) لقياس مدى إدراك للمقارنة الداخلية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية الأولى	3,45	0,775	3,738	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول مدى إدراك للمقارنة الداخلية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيدة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,45 والانحراف المعياري 0,775، حيث كانت قيمة T المحسوبة 3,738 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد إدراك للمقارنة الداخلية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيدة.

- اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد إدراك للمقارنة الخارجية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيدة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- الفرضية البديلة (H1): يوجد إدراك للمقارنة الخارجية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيدة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (19): يوضح اختبار (T) لقياس مدى إدراك للمقارنة الخارجية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية الثانية	3,30	0,882	2,218	0,032

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول مدى إدراك للمقارنة الخارجية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,30 والانحراف المعياري 0,882، حيث كانت قيمة T المحسوبة 2,218 بمستوى معنوية 0,032 وهي أقل من 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد إدراك للمقارنة الخارجية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيكدة.

- الفرضية الرئيسية:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد إدراك للمقارنة المرجعية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيكدة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الفرضية البديلة (H1): يوجد إدراك للمقارنة المرجعية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيكدة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

الجدول رقم (20): يوضح اختبار (T) لقياس مدى إدراك للمقارنة المرجعية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
الفرضية الرئيسية	3,41	0,658	3,952	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول مدى إدراك للمقارنة المرجعية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 3,41 والانحراف المعياري 0,658، حيث كانت قيمة T المحسوبة 3,952 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد إدراك للمقارنة المرجعية بمؤسسة سوناطراك (RAIK) بسكيكدة.

## خلاصة الفصل الثاني

تمت الإشارة في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى دراسة الإطار المنهجي المتضمن عرضاً لمنهجية الدراسة والخطوط التي تم المرور عليها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فقمنا بدراسة الإجراءات الواجب اتباعها والمنهجية للقيام بالدراسة الميدانية والتي يراد منها تحليل وتفسير مدى إدراك أسلوب المقارنة المرجعية في المؤسسة الاقتصادية، فتم الاعتماد على صياغة استبيان يتم الإجابة عنه من خلال المستجيبين والمتمثلين في مجموع عمال المؤسسة محل الدراسة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة وذلك بالاستعانة ببرنامج (SPSS).

# الخاتمة

## الخاتمة

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن أسلوب المقارنة المرجعية يعتبر من الأساليب الإدارية الفعالة التي تساعد على إدخال التحسينات في المؤسسات الاقتصادية، وتعزيز الأداء التراكمي، وبناءا على الدراسة الميدانية التي أجريناها بمركب تكرير البترول (RAIK) بسكيكدة، توصلنا إلى ما يلي:

## أولاً- النتائج:

توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- هناك مستوى إدراك مرتفع للمقارنة المرجعية لدى مسؤولي المركب.
- تعمل المؤسسة على تطبيق المقارنة بشكل جيد لخطوط الإنتاج الداخلية.
- تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل على تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها.
- تقوم المؤسسة بمشاركة ذوي الخبرات ومستشارين خارجيين للمساهمة بأفكارهم وتوضيح نقاط التقدم.
- تتبع المؤسسة طرق ومناهج المؤسسات الرائدة من أجل تعزيز جودة منتجاتها.
- تسعى المؤسسة للمحافظة على الطرق والأساليب التي تمكنها من اكتشاف درجة التقدم التي تحقّقها.
- تسعى المؤسسة بشكل مستمر على إيجاد حلول متعددة وسريعة وواقعية للمشكلات المتكررة وذلك بالاعتماد على تجارب المؤسسات.
- أدركت مؤسسة سوناطراك أن المقارنة المرجعية أداة فعالة في تحسين العمليات الداخلية واليقظة على التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- تسعى المؤسسة لتقويم أداء العاملين وتحسينه من خلال المقارنة الداخلية بين الأقسام داخل المركب، وهذا من شأنه تعزيز التنافس الإيجابي بين الأقسام الداخلية.

## ثانياً- الاقتراحات:

وبعد دراستنا يمكن أن نقترح على مركب تكرير البترول الاقتراحات التالية:

- إدخال التكنولوجيات الحديثة سواء في مجال الإنتاج أو مجال التسيير وهذا التسهيل سير الأعمال الفنية والإدارية؛
- تبني أفضل الطرق والأساليب في تنفيذ المقارنة المرجعية من الأخذ بعين الاعتبار الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى إحداث التغيير عند التنفيذ لكونها تسهم في تحقيق التفوق التنافسي؛
- الحرص على استخدام المقارنة المرجعية مع التخطيط الاستراتيجي لها؛
- إجراء عمليات التحليل بصورة مستمرة باعتبارها أحد مراحل المقارنة المرجعية نظرا لأهميتها في تحديد العمليات المطلوب تحسينها لكي تحقق الأداء التنافسي عبر استشارة الخبراء وتشكيل فرق العمل الداخلية؛

- العمل على التقييم المستمر لنقاط القوة والضعف سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية؛
- ضرورة التقييم المستمر لعمليات المقارنة المرجعية وفق ما تم تحديده من أهداف تنافسية؛
- إبراز أهمية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لكل عامل في الأقسام المختلفة لمصالح المركب؛
- ضمان تحقيق رضا الزبون والتفاعل معه عن طريق تلبية متطلباته بشكل يضمن تكرار شراءه للخدمات المقدمة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح؛
- الاهتمام المستمر بالتكوين والتعليم للموارد البشرية للمركب؛
- الاستمرارية في نشر ثقافة المقارنة المرجعية داخل المركب.

### ثالثا - آفاق البحث:

من خلال التطرق لهذا الموضوع تم استكشاف العديد من الجوانب أخرى متعددة، التي يمكن أن تكون إشكاليات للدراسات أخرى:

- تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية.
- المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي.
- أساليب المقارنة المرجعية ودورها في تحسين الجودة.
- تقييم أداء البنوك باستخدام آلية المقارنة المرجعية.

# قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- الطائي حميد ، مفاهيم في إدارة المبيعات والتسويق: ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، سنة 2017.
- العبادي هشام ، يوسف الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- حليم الطالي يوسف ، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- قاسم داود اللامي غسان، أميرة شكرولي، إدارة الإنتاج والعمليات ومرتكزات كمية ومعرفية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

2- الأطروحات والمذكرات:

2-1 الأطروحات:

- قدور نبيلة ، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية- دراسة عينة البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج، البورصة، الجزائر، سنة 2019/2018.

2-2 المذكرات:

- اسكيف محمد نور الدين ، تحليل فجوة الأداء باستخدام القياس المرجعي وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية للشركات "دراسة تحليلية مقارنة"، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة كلية اقتصاد، جامعة حلب، 2018.
- البطة عبد الحكيم زكريا ، مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العامة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2015.
- المطيري مبارك مطلق ، مدر إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، سنة 2011/2010.

- جدو آسية، المقارنة المرجعية في إدارة الموارد البشرية- دراسة حالة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2017/2016.
- عادل أبو هاني عماد الدين ، أثر المقارنة المرجعية على تحسين أداء العاملين في كلية الرباط بغزة "دراسة حالة"، مذكرة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.

### 3- المجالات:

- بوطيخ ليلي، تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد السابع، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، جوان 2017.
- بوناب سامية، شعباني مجيد، دراسة تحليلية لمؤشرات الجاذبية للاقتصاد أدوات المقارنة المرجعية تقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة بالمغرب، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد14، العدد19، سنة 2018.
- قدور نبيلة ، حمزة العرابي، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارة، المجلد5، العدد2، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، جامعة البويرة2، الجزائر، 2018.
- موفق اللافي يسر محمد ، مقدم وهيبة ، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية حالة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين)، مجلة التنمية والاستراتيجية، العدد1، المجلد11، البحرين، 2021.
- داوي محيل إسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية هادفة للربح، مجلة التقني، المجلد2 العدد6، 2008.

### 4- الملتقيات:

- فرحاتي عمر ، إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 06- 07 ديسمبر 2017، قاعة المحاضرات الكبرى أبو القاسم سعد الله بالقطب الجامعي بالشط.

### 5- التقرير:

- محبل داوي إسماعيل ، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، محاضرة، العراق.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Mme Taibi Asma, l'impact du Benchmarking, préparation d'une stratégie de communication, mémoire pour patentions du magister, université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2011/2012.

الملاحق



جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الاستمارة

السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة...

تحية طيبة وبعد...

في إطار تحضير شهادة ماستر تخصص إدارة الأعمال، كما بإعداد استمارة بغرض إنجاز الموضوع  
المعنون بـ:

### "مدى إدراك أسلوب المقارنة المرجعية بمؤسسة سوناطراك RA1K - سكيكدة".

وذلك بهدف معرفة مدى إدراك المقارنة المرجعية داخل المؤسسة ، وقد تم وفقا للمنهج العلمي وفي حدود  
الموضوع اختيار عينة من إطارات المؤسسة للإجابة على أسئلة الاستبيان، لذا نرجوا منكم قراءة هذه العبارات  
والإجابة عليها بدقة وموضوعية والتي ستكون دعما ومساندة هامة لفهم موضوع الدراسة ونتائجها من منطلق  
ميداني.

كما نعلمكم أن كل ما سوف تدلون به من آراء ووجهات نظر أو بيانات سوف يكون موضع السرية وأن  
يستخدم إلا لأغراض هذا البحث.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

- برزوق فيلاي

- بوجرانة هاجر

- فريدم ريمة

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

أولاً- البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 30 سنة  30-40 سنة  40-50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي:  بكالوريا  جامعي  دراسات عليا
4. الخبرة العلمية:  أقل من 5 سنوات  5 إلى 10 سنوات  10 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة

ثانياً- محاور الدراسة:

المفاهيم الإجرائية:

1. المقارنة المرجعية (Benchmarking): هي عبارة عن أسلوب لتحسين وتطوير الأداء لإحداث تغيير في المؤسسة من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة والخبرات مع المؤسسات المتميزة ونقلها إلى غيرها من المؤسسات، وهي ليست تقليد لأداء الآخرين والوصول إلى مستواهم ولكن التعلم منهم.
2. المؤسسة المرجعية (Lead institution): هي المؤسسات التي لديها خبرات في مجالات محددة والتي يمكن إجراء مقارنة معها.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بقياس منتجاتها مع مستويات متشابهة للمؤسسة المرجعية.					
2	تقوم المؤسسة باستمرار على تطوير منتجاتها باستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة المرجعية مع المؤسسة المرجعية.					
3	تتبع المؤسسة طرق ممنهجة في الابتكار والإبداع لزيادة جودة منتجاتها.					
4	تهتم المؤسسة في البحث وإيجاد أفكار جديدة من مؤسسات رائدة تعود على قدرة تنافسية المؤسسة على البقاء والاستمرارية.					
5	تهتم المؤسسة على التحسين المستمر لتطوير أدائها واتخاذ القرارات المناسبة.					
6	تتبع المؤسسة طرق ومناهج من أجل تحقيق الجودة.					
7	تعمل المؤسسة على مقارنة جودة منتجاتها مقارنة مع منتجات المؤسسة المميزة.					
8	تسعى المؤسسة على تطبيق المقارنة بشكل جيد لخطوط الإنتاج الداخلية.					
9	تهتم المؤسسة بتطوير الإبداع الفردي والجماعي.					
10	تعمل المؤسسة على اكتشاف درجة التقدم التي تحقّقها مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					
11	تسعى المؤسسة إلى تشكيل فريق مقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة لها.					
12	تقوم المؤسسة على تحليل العمليات ومقارنتها بالعمليات الخاصة بالمؤسسة المرجعية.					

					13	تقوم المؤسسة بوضع برنامج لتحديد المجالات التي استوجب التغيير فيها مع ضمان قبولها من جميع العاملين.
					14	تعمل المؤسسة على معالجة الفجوة السلبية للأداء من خلال نقل أفضل الطرق من المؤسسة المرجعية.
					15	تقوم المؤسسة بمشاركة ذوي الخبرات مستشارين خارجيين للمساهمة في المقارنة المرجعية.
					16	تسعى المؤسسة على إيجاد حلول متعددة وسريعة وواقعية للمشكلات المتكررة بالاعتماد على تجارب المؤسسة الرائدة.
					17	تعتمد المؤسسة على المقارنة بالتدرج حسب المعايير المناسبة للبيئة الداخلية والخارجية.

**الملحق رقم 02: نتائج الدراسة الميدانية مخرجات برنامج SPSS**

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,684	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	8

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q6	40	4,0000	1,03775	,16408
q8	40	3,2250	1,27073	,20092
q11	40	3,0000	1,01274	,16013
q13	39	3,6154	1,01607	,16270
ch1	40	3,4583	,77556	,12263

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q6	6,094	39	,000	1,00000	,6681	1,3319
q8	1,120	39	,270	,22500	-,1814	,6314
q11	,000	39	1,000	,00000	-,3239	,3239
q13	3,782	38	,001	,61538	,2860	,9448
ch1	3,738	39	,001	,45833	,2103	,7064

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	40	2,9500	1,23931	,19595
q2	40	3,0500	1,28002	,20239
q4	40	3,4250	1,39390	,22039
q7	40	3,2000	1,22370	,19348
q12	40	3,0250	1,09749	,17353
q14	40	3,5750	1,21713	,19245
q15	40	3,5500	1,23931	,19595
q16	40	3,7000	1,18105	,18674
ch2	40	3,3094	,88206	,13947

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
q1	-,255	39	,800	-,05000	-,4464	,3464
q2	,247	39	,806	,05000	-,3594	,4594
q4	1,928	39	,061	,42500	-,0208	,8708
q7	1,034	39	,308	,20000	-,1914	,5914
q12	,144	39	,886	,02500	-,3260	,3760
q14	2,988	39	,005	,57500	,1857	,9643
q15	2,807	39	,008	,55000	,1536	,9464
q16	3,749	39	,001	,70000	,3223	1,0777
ch2	2,218	39	,032	,30938	,0273	,5915

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	12

**Corrélations**

		q6	q11	q8	q14	ch1
q6	Corrélation de Pearson	1	,366*	,544**	,041	,693**
	Sig. (bilatérale)		,020	,000	,804	,000
	N	40	40	40	40	40
q11	Corrélation de Pearson	,366*	1	,558**	,354*	,797**
	Sig. (bilatérale)	,020		,000	,025	,000
	N	40	40	40	40	40
q8	Corrélation de Pearson	,544**	,558**	1	,279	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,081	,000
	N	40	40	40	40	40
q14	Corrélation de Pearson	,041	,354*	,279	1	,490**
	Sig. (bilatérale)	,804	,025	,081		,001
	N	40	40	40	40	40
ch1	Corrélation de Pearson	,693**	,797**	,825**	,490**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	
	N	40	40	40	40	40

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		q1	q2	q4	q7	q12	q14	q15	q16
q1	Corrélation de Pearson	1	,923**	,666**	,582**	,510**	,445**	,219	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,004	,175	
	N	40	40	40	40	40	40	40	
q2	Corrélation de Pearson	,923**	1	,692**	,566**	,565**	,475**	,225	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,002	,163	
	N	40	40	40	40	40	40	40	
q4	Corrélation de Pearson	,666**	,692**	1	,415**	,395*	,306	,143	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,008	,012	,055	,378	
	N	40	40	40	40	40	40	40	
q7	Corrélation de Pearson	,582**	,566**	,415**	1	,588**	,386*	,298	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008		,000	,014	,062	
	N	40	40	40	40	40	40	40	
q12	Corrélation de Pearson	,510**	,565**	,395*	,588**	1	,392*	,254	
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,012	,000		,012	,114	
	N	40	40	40	40	40	40	40	
q14	Corrélation de Pearson	,445**	,475**	,306	,386*	,392*	1	,686**	
	Sig. (bilatérale)	,004	,002	,055	,014	,012		,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	
q15	Corrélation de Pearson	,219	,225	,143	,298	,254	,686**	1	
	Sig. (bilatérale)	,175	,163	,378	,062	,114	,000		
	N	40	40	40	40	40	40	40	
q16	Corrélation de Pearson	,147	,180	,188	,362*	,303	,569**	,851**	
	Sig. (bilatérale)	,365	,267	,244	,022	,058	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	
ch2	Corrélation de Pearson	,794**	,818**	,683**	,731**	,690**	,741**	,635**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**sex**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mascu	16	40,0	40,0	40,0
	fémin	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**age**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 30 ans	7	17,5	17,5	17,5
de 30 a 40 ans	17	42,5	42,5	60,0
Valide de 40 a 50 ans	11	27,5	27,5	87,5
plus de 50 ans	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**edu**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
bac	1	2,5	2,5	2,5
Valide univers	35	87,5	87,5	90,0
hau	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

**éxp**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 5 ans	12	30,0	30,0	30,0
de 5 a 10 ans	9	22,5	22,5	52,5
Valide de 10 a 15 ans	8	20,0	20,0	72,5
plus de 15 ans	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	