

## مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي

*The contribution of benchmarking in leading and evaluating the performance of enterprises  
A comparative study between Hodna and Almarai*

صالح بلاسكة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

نور الدين مزياي

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

### ملخص:

تعتبر المقارنة المرجعية إحدى أهم الأدوات الإدارية في عالم اليوم، إذا تم استخدامها بشكل صحيح. إذ أن استخدام المقارنة المرجعية يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها. كما أن اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم وتطوير أداء المؤسسة، يمكنها من الاطلاع على مستوياتها في المؤسسات المتميزة الأخرى، وهذا ما يشجع بالارتقاء بها إلى مستويات أعلى، فضلا عن التعرف على الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك. وقد هدفنا من خلال هذه الدراسة الميدانية التي أجريناها 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 خلصنا إلى أن لهذه الأداة الدور البالغ في تحسين أداء المؤسسات، وهذا بالاعتماد على بعض المعايير التي تشكل الأداء الشامل.

**الكلمات المفتاحية:** المقارنة المرجعية، قيادة تقييم الأداء، مؤسسة الحضنة الجزائرية، مؤسسة المراعي السعودية.

### Abstract:

The benchmarking is considered, if correctly used, one of the most important management tools in today's world. The use of benchmarking helps to improve performance indicators, and to identify and enhance strength elements. The adoption of this approach in evaluating the enterprise and developing its performance enables it to know its position compared to other distinguished enterprises, which encourages it to reach higher levels, as well as to identify the methods used in this process. Our goal through this field-based study conducted on the two companies that operated in the same activity: Hodna dairy at Msila and Almarai at Saudi Arabia, to know how we can take advantage of benchmarking in leading and evaluating performance. We concluded that this tool has a major role in improving the performance of enterprises based on some of the global performance criteria.

**Keywords:** Benchmarking, leading and evaluating performance, Algerian enterprise Hodna, Saoudi company Almarai.

**تمهيد:**

يتميز عالم الأعمال اليوم بتمايز المؤسسات بين ضعيفة وقوية، كبيرة وأخرى متوسطة وصغيرة، ولكن ما هو قوي اليوم لا يعني أنه ضعيف غدا والعكس كذلك، ولهذا تعمل المؤسسات القوية على الحفاظ على مكانتها وذلك بالبحث عن المزيد من القوة، في حين تتجه المؤسسات الضعيفة نحو تحسين أدائها ومستوى معارفها وعملاتها للحصول على بعض المزايا ومن أجل الاستمرارية في صناعتها، وذلك أن مختلف المتغيرات المستمرة التي تميز بيئة المؤسسات كقبيلة بإخراج أي مؤسسة لا تواكبها سواء كانت كبيرة أو صغيرة. ولأجل تفادي ذلك قد وجدت الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تبنتها المؤسسات، ولعل أحدثها ما يسمى بالمقارنة المرجعية Benchmarking ، والتي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المؤسسات وقيادته نحو الأهداف المسطرة وسد الفجوات الحاصلة. ونظرا للمنافسة القائمة بين المؤسسات، ومحاولة كل منها استخدام أدوات تساعد في تحقيق الأهداف والوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة، نجد التعدد والتنوع في استخدام أدوات مراقبة التسيير والتي تساهم بشكل فعال في تحسين وتطوير أداء المؤسسات. حيث تسعى كل مؤسسة للاستفادة من قدراتها الداخلية في تعظيم استخدامها للأدوات التي تمكنها من تحسين الأداء بما يضمن بقاءها في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والمنافسة الشديدة.

ولقد وجدت المنظمات أن قدرتها على الاستمرار والبقاء مرهون بقدرتها على التعلم والتحول في استراتيجياتها وسياساتها، بما ينعكس إيجابيا على أداءها. الأمر الذي دفعها للبحث عن وسائل وطرق جديد في تحسين أداءها وتوسيع معارفها وهو ما وجدته في المقارنة المرجعية؛ كفلسفة وأسلوب حديث في التعلم من الآخرين باتجاه التحسين المستمر للأداء. تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور تطبيق المقارنة المرجعية في قيادة تقييم أداء ملبنة الحضنة وهذا من خلال الاستفادة من الآخرين، والوقوف على نقاط القوة والضعف للمؤسسات؛ وهذا بالمقارنة مع مؤسسات تكون رائدة في القطاع وكان الاختيار على شركة المراعي السعودية. ويمكن توضيح المشكلة بصورة دقيقة من خلال الطرح التالي للإشكالية: كيف تساهم المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداة ملبنة الحضنة؟ كما يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالمقارنة المرجعية؟
- ما هي أنواع المقارنة المرجعية وأهم نماذجها؟
- كيف يمكن استخدام المقارنة المرجعية كأسلوب لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة؟
- ما هي مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأسلوب لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة؟
- ما هي التوصيات المقدمة لملبنة الحضنة من أجل تحسين الأداء بناء على نتائج المقارنة المرجعية؟

**أولاً- الإطار العام للمقارنة المرجعية:****I. نشأة المقارنة المرجعية:**

المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود إلى العام 1810 عند دراسة الصناعي الانكليزي 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 أيضا بـ: سلاسل الإنتاج، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أولى 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 المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم

ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات، وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال، ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم وتحسين أداء المنظمات وذلك في العام 1979<sup>1</sup>.

## II. مفهوم المقارنة المرجعية:

لقد أسندت إلى هذا المفهوم عدة تعاريف نورد أهمها، هي " تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي"<sup>2</sup>، تعرف كذلك بأنها: "عمليات مستمرة ونظامية لتقييم المنتجات، الخدمات والعمليات والمعارف مقارنة مع المنافسين الأكثر تميزا (الأفضل)، ومع المؤسسات المعروفة بأنها رائدة أو مهيمنة على السوق"<sup>3</sup>.

كما يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها: "عملية منظمة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء (المعرفة)، من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج هذه المنظمة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل"<sup>4</sup>.

ومن هذه التعاريف سألفة الذكر، يتبين أن المقارنة المرجعية تتسم بما يلي:

- عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد أنشطتها أو خدماتها، هدفها تحسين الأداء؛
- إن عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة لأفضل نموذج في هذا المجال؛
- تكون المقارنة المرجعية في إطار قانوني وشرعي؛
- تكون المقارنة المرجعية بين وظائف المؤسسة نفسها، أو مع مؤسسات أخرى.

و عليه فإن سعي المؤسسات إلى أن تكون الأفضل في السوق يتطلب منها التكيف مع البيئة المحيطة بها، مما يدفعها إلى تطبيق أساليب وطرق تمكنها من ذلك ومن بين هذه الأساليب المقارنة المرجعية؛ حيث تقوم المؤسسة بتطبيق هذا الأسلوب سعيا منها لتحقيق ما يلي<sup>5</sup>:

- تحسين إشباع ورضى الزبون، حيث أن بقاء المؤسسة مرهون بالحفاظ على زبائنها؛
- تحديد الفجوة بين أداء المؤسسة وأداء أفضل المنافسين، مع تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وبالتالي تحسين الأداء على أداء المنافسين؛
- مقارنة وتبادل الممارسات وجلب الإبداع والمعارف، وإعطاء ممارسات جديدة؛
- تشخيص سبل إنجاز الأهداف.

و لتحقيق ذلك يمكن تطبيق مختلف أشكال المقارنة المرجعية والتي تختلف تبعا للجهة التي يتم المقارنة معها (الشريك)، ومن هذا المنطلق نورد التقسيم التالي:

**1. المقارنة المرجعية الداخلية:** المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم في داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية. وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المنظمة. كما يمكن أيضا أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المنظمة<sup>7</sup>؛

**2. المقارنة المرجعية الخارجية:** أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المنظمات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات

- المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى، وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة عندما لا تتوفر المنظمات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة<sup>8</sup>. ومن أشكال المقارنة الخارجية نجد:
- المقارنة المرجعية التنافسية: وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء)، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، المعرفة، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير ... وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء<sup>9</sup>؛
  - المقارنة المرجعية الوظيفية: وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية **Process Benchmarking** وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية ... ) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين ... ) بمثلها في المنظمات الأخرى. وقد تتم المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى، مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في احد الفنادق المتميزة<sup>10</sup>؛
  - المقارنة المرجعية الإستراتيجية: وتستخدم المقارنة المرجعية الإستراتيجية عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المنظمات الأخرى في هذه المجالات<sup>11</sup>، ويمكن أن تشمل على الجوانب المهمة مثل الخدمات والمنتجات المنافسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة. ويتسم هذا النوع من المقارنة بصعوبة التنفيذ وبطول الوقت الذي تستغرقه، حتى تتحقق الأهداف المنشودة.

#### ثانيا- نماذج المقارنة المرجعية:

يقصد بنماذج المقارنة المرجعية، المراحل الواجب اتباعها لتطبيق النموذج والاستفادة منه في المؤسسة. ونذكر أهم هذه النماذج نظرا لتعدددها وهو نموذج **Robert Camp**: حيث يحدد **Robert Camp** (وهو مدير التوزيع في شركة Xerox بالاستناد إلى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية في شركة Xerox) خمس خطوات رئيسة متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح، وهذه الخطوات هي<sup>11</sup>:

- الخطوة 1: التخطيط **Planning**: يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها. وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه. ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة؛
- الخطوة 2: التحليل **Analysis**: وذلك بهدف الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في المنظمة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيرا يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية؛
- الخطوة 3: التكامل **Integration**: ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل؛
- الخطوة 4: التنفيذ **Action**: 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؛

الخطوة 5: النضوج Maturity: ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمنظمة ككل.

إلا أن هناك عوامل يجب مراعاتها لتحقيق النجاح فيتطبيق المقارنة المرجعية نوجزها في النقاط التالية<sup>12</sup>:

- التجنيد الجيد للإطارات: حيث يتطلب تطبيق المقارنة المرجعية كفاءات إدارية وتشغيلية تكون على دراية بالخطوات والعوامل المساعدة على لتطبيق؛
- معرفة عميقة لعمليات المؤسسات حول تأثير المقارنة: يجب الفهم الدقيق لعمليات وأنشطة المؤسسة، وكذا المعرفة بوحدة النشاط داخل المؤسسة هذا من شأنه أن يساعد في وضع الخطة لإجراء المقارنة المرجعية؛
- قوة إرادة التغيير ومدى تكيفها مع نتائج وظيفة الاستقصاء من عملية المقارنة: قد ينتج عن عملية المقارنة المرجعية إجراء تغييرات في المؤسسة والعاملين فيها وبالتالي يجب أ، يتحلى أفراد التنظيم بالمرونة وتقبل التغيير؛
- إرادة مشاركة المعلومات مع الشركاء فيما يخص المقارنة: عند إجراء المقارنة المرجعية يجب أن يتصف طرفي المقارنة بالمصادقية في تبادل المعلومات لأن المعلومات أهم عامل لاتخاذ القرارات الصحيحة؛
- تركيز البحوث على المؤسسة القائدة، أو الأقسام المعروفة بأنها الأفضل في هذا المجال: أي أن إجراء المقارنة مع مؤسسة رائدة يعطي نتائج أكثر نجاعة؛
- احترام المراحل لعملية المقارنة المرجعية، وتنظيم العملية وفق خطة موضوعة مسبقا.

كما يجب تجنب جملة من العقبات منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي، و نخص بالذكر<sup>13</sup>:

- محدودية تشجيع الإدارة العليا، والبدء بالمقارنة من دون إعداد مناسب؛
- المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها؛
- سوء التوافق بين المؤسسة والشريك أو الاختيار العشوائي له، بالإضافة إلى اختيار معيار غير ملموس وصعب القياس.

### ثالثاً- علاقة المقارنة المرجعية بالأداء:

إن المقارنة مع المنافسين تمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور واكتساب المعارف والإبداع، وإذا كان هذا المعدل اقل من معدلات المنافسين فان هذا يعد نذير خطر. ويذهب البعض أيضا إلى أن القياس المقارن يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحالية في قياس وتحسين مستوى أداءها، وتشير الدراسات أن 82% من المعلومات يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية. فضلا عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة والنجاعة في تحقيق الأهداف. حيث أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة، أن هذه المؤسسات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات وهذا بنسبة 90%، حيث لم يقتصر التحسين على الأداء الاقتصادي فقط بل تعدى إلى أن شمل الأداء الاجتماعي والبيئي. وهذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة<sup>14</sup>.

### I. منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة:

نتطرق في هذا العنصر من البحث، إلى كيفية أو منهجية استخدام المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء، وهذا يتبع مراحلها والوقوف على عوامل نجاح كل مرحلة.

**1. التخطيط:** قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية، وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها. ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء والتي تحاول المنظمة سدها. كما يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه، وكذا مراعاة الإختيار الجيد للشريك بما يتوافق واعتبارات المؤسسة كنوع النشاط، ومجال الصناعة والإستراتيجية المتبعة؛ كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج إيجابية، كما يمكن المؤسسة من الحصول على نقاط قوتها وضعفها.

**2. تقييم الأداء:** تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح). من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها. ومن مزايا استخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة كذلك، هو أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

**3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إن قياس وتقييم الأداء، انطلاقاً من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يؤدي إلى كشف اختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حلولاً وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء. إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه. ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت.

ومن هنا يتضح الدور الفعال للمقارنة المرجعية في تحسين وقيادة الأداء داخل المؤسسة، انطلاقاً من أول خطوة وهي التخطيط؛ حيث أن الهدف العام لهذا الأسلوب هو الاستفادة من الآخرين وتحقيق النجاح والبقاء في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد.

## II. مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لقيادة وتحسين الأداء:

إن استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة، والاعتماد عليها لتحسين الأداء أصبحت طريق كبريات المؤسسات العالمية؛ لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن أداء المؤسسة أصبح الهدف الذي تسعى كل المؤسسات إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك. وعليه فإن استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الأداء يعطي للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ونذكر منها:

- توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، حيث يقول Malhoter بأن: هذه الفكرة يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقدمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على أن الأعمال سوف تتغير إجمالاً بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتياً، كما يمكن للتنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي؛
- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في الشركة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للشركة؛
- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية؛

- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ، ومنه الرفع من الأرباح؛
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية الراجعة؛
- الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحها<sup>15</sup>.

#### رابعاً- الدراسة الميدانية: دراسة مقارنة لشركتي الحظنة الجزائرية و المراعي السعودية

##### I. منهجية الدراسة وأسلوبها:

تم اختيار مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتواجد في القطر الجزائري، وهي مؤسسة ملبنة الحظنة المتخصصة في إنتاج وتوزيع جميع أنواع الحليب ومشتقاته، وقد ركزنا في اختيار هذه المؤسسة على جانب مهم، وهو أن تكون لدى هذه المؤسسة توجه إستراتيجي، وهذا حتى نتوصل الدراسة إلى نتائج ذات مصداقية، يمكن تعميمها على باقي المؤسسات. أما عن المؤسسة المقارنة معها أو ما يعرف بالشريك فكانت شركة المراعي السعودية والتي تنشط في نفس القطاع الذي تنشط فيه شركة الحظنة. وقد تم اختيار ميدان الدراسة لسببين هما:

- تعتبر مؤسسة "ملينة الحظنة بمسيلة" كنموذج لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته والذي يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات وطنية عمومية وخاصة ومؤسسات أجنبية، أين يكون تحسين الأداء وتطويره ضروريا للبقاء في ظل المنافسة الشديدة؛
- أما السبب الثاني يعود إلى كون أن شركة المراعي تعد أفضل مثال على الشركة الناجحة في هذا المجال، الأمر الذي يسمح بإجراء المقارنة معها والاستفادة منها في تحسين الأداء والرقى بالمؤسسة الجزائرية إلى أعلى مستوياتها.

بعد الإطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة، قمنا بتصميم قائمة من معايير تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، كما ركزنا في دراستنا على تحديد نوع من أنواع المقارنة المرجعية لتطبيقها على المؤسسة محل الدراسة، وهي المقارنة المرجعية التنافسية، باعتبار هذه الأخيرة متعلقة بصورة مباشرة بأداء المؤسسة. ولتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية لوصف البيانات المتعلقة بالدراسة. كما قمنا بالتركيز على مجموعة من المعايير التي تحتاجها هذه الدراسة والتي يمكن قياسها ومعرفة نتائجها من جانبين أي من جانب المؤسسة محل الدراسة الحظنة، أو المؤسسة المقارن معها المراعي. وقد وزعنا معايير الأداء على خمسة محاور متجانسة تشكل في مجملها الأداء الشامل للمؤسسة؛ حيث يمثل كل محور جانب من جوانب الأداء وتتنوع المعايير المختارة بين الكمية منها والتوعية.

##### II. تحليل النتائج و تقديم التوصيات:

يمثل الجدول الموالي قائمة المعايير التي تم قياسها والاعتماد عليها في إجراء المقارنة المرجعية بين الشركتين مع النتائج المتحصل عليها، وهذه النتائج خاصة بسنة 2011.

## الجدول رقم (01): يمثل نتائج المقارنة المرجعية بين الشركتين سنة 2011.

المعيار	الوحدة	مؤسسة الحضنة الجزائرية	مؤسسة المراعي السعودية	الفرق
<b>1. الجانب المالي:</b>				
حجم الإنتاج	مليون لتر	110	3080	-2790
رقم الأعمال	مليار دينار	23.65	251.5	-227.85
اجمالي الاستثمارات	مليار دينار	97	488	-391
المبيعات	مليار دينار	27.22	321.54	-294.32
اجمالي التكاليف	مليار دينار	15.87	212.30	-205.43
العائد على الاستثمار	%	4.2	10.5	-6.3
صافي الأرباح	مليار دينار	1.12	37.62	-36.5
<b>2. جانب الزبائن:</b>				
الحصة السوقية	%	10.44	69.9	-59.96
رضى الزبائن	متوسط/جيد	متوسط	جيد	
الزبائن الجدد	%	3.5	64	-60.5
مردودية القطاع السوقي	مليار دينار	0.2	2.54	-2.34
<b>3. جانب العمليات الداخلية:</b>				
جودة المنتجات	متوسط/جيد	متوسط	جيد	
العلاقة مع الموردين	متوسط/جيد	جيد	جيد	
الكفاءات الداخلية	متوسط/جيد	متوسط	جيد جدا	
الآلات ونظم المعلومات	متوسط/جيد	ضعيف	جيد	
<b>4. النمو والتعلم:</b>				
ظروف العمل	متوسط/جيد	ضعيف	جيد	
رضى العمال	متوسط/جيد	متوسط	جيد	
معدل دوران العمالة	متوسط/جيد	متوسط	جيد	
الدورات التكوينية	متوسط/جيد	ضعيف	جيد	
<b>5. جانب البيئة والمجتمع:</b>				
إجراءات حماية البيئة	متوسط/جيد	متوسط	جيد	
العلاقة مع المجتمع المدني	متوسط/جيد	ضعيف	متوسط	
دعم الجمعيات الخيرية	متوسط/جيد	ضعيف	جيد	
الأولوية في التوظيف	متوسط/جيد	ضعيف	متوسط	

المصدر: بيانات المؤسسات من الموقع الرسمي، والتقارير السنوية.



من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ الفروقات الموجودة في المعايير المختارة لتقييم أداء الشركتين، سواء ما تعلق بالأداء المالي والممثل في المجموعة الأولى من المعايير أو الأداء غير المالي والمثلة في بقية المعايير. ونحاول فيما يلي تحليل النتائج المتوصل إليها قصد معرفة أسباب الاختلافات وطرح الحلول المناسبة بغرض تحسين الأداء.

## 1. الأداء المالي:

نلاحظ في هذا الجانب أن هناك فرق بين أداء الشركتين، وهذا من خلال النتائج المحققة؛ حيث نجد أن هناك فرق في حجم الإنتاج بين الشركتين، يقدر بأكثر من 2790 مليون لتر، وهذا راجع إلى الانتشار الواسع لشركة المراعي وكبر حجمها حيث أنها تمتلك في مزارعها أكثر من نصف مليون بقرة حلوب، وكذا التجديد المستمر للوسائل والمعدات والاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، وهذا ما يؤكد الفرق الحاصل في رقم الأعمال. أما شركة الحضنة فتعتمد على موردين خارجيين خواص وتابعين لها لتزويدها بالحليب كمادة أولية وهذا ما يسبب في كثير من الأحيان التدبب في التموين بهذه المادة؛ أما عن حجم استثمارات الشركتين، فنجد أن شركة المراعي لديها استثمارات واسعة مقارنة بملبنة الحضنة وهذا راجع إلى التوسع الكبير للشركة وانتشارها في عدة مناطق داخل وخارج البلد الأم أي السعودية حيث أنها تعتبر الشركة المسيطرة في الخليج العربي، كما أن شركة المراعي تقوم بالتجديد المستمر للموجودات والإدخال المتجدد للتكنولوجيا. وبالنسبة لمبيعات الشركتين نلاحظ الفرق الموجود حيث نسجل أكثر من 294 مليار دينار لصالح شركة المراعي وهذا راجع إلى سياسة الترويج التي تتبعها الشركة مقارنة بشركة الحضنة وكذا لسمعة شركة المراعي حيث تمتلك سمعة تجعلها رائدة في ميدانها، كما أن شركة المراعي لديها فروع عديدة في أهم الأسواق العالمية على غرار السوق الأوروبية وكذا السوق الأمريكية. أما عن شركة الحضنة فنجد أن أغلب زبائنها هم تجار الجملة والتجزئة، كما أنها تتمركز في بعض جهات الوطن أي في جهة الجنوب والهضاب العليا.

نلاحظ من الجدول أن صافي الأرباح منخفض مقارنة برقم الأعمال بالنسبة لشركة الحضنة ويرجع السبب الرئيس لهذا الانخفاض إلى المشاكل التي تعاني منها الشركة فيما يخص التموين بالمادة الأولية الذي يعرف نقصا في بعض الأحيان وكذا ارتفاع الأسعار لمادة الحليب بالرغم من الدعم المقدم من الحكومة، وبالتالي ما يمكن قوله عن الأداء المالي للشركة أنه أداء منخفض وضعيف مقارنة بالشركة السعودية المراعي وكذلك بالنظر لحجم الشركة.

## 2. الأداء غير المالي:

يتمثل الأداء غير المالي للشركة في بقية الجوانب الأخرى المتعلقة بالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم التنظيمي وكذا الجانب المجتمعي.

— **جانب العملاء:** نجد أن مؤسسة الحضنة تستحوذ على حصة متوسطة من السوق وهذا راجع إلى حيوية القطاع في الجزائر خاصة ما تعلق بمادة الحليب حيث يعد من المواد أساسية الاستهلاك، وأما النسبة المتبقية من الحصة السوقية فتتقاسمها شركات منافسة محلية وأجنبية. وبالنسبة لشركة المراعي فنجد أنها تمتلك حصة سوقية معتبرة وهذا لحجمها الكبير ونوعية منتجاتها. وبالنسبة لرضى الزبائن عن منتجات شركة الحضنة فنجد أنه متوسط مقارنة مع المراعي وهذا باعتبار شركة المراعي ذات منتجات عالية الجودة ومناسبة السعر. أما الزبائن الجدد فنجد أن النسبة لا تتجاوز 3.5% للحضنة مقارنة بنسبة 64% لشركة المراعي، وهذا ما يؤكد عدم رضى الزبائن عن الشركة.

مردودية القطاع السوقي لشركة الحضنة يقدر ب 0.2 مليار دينار حيث يمثل منتج الحليب النسبة الأكثر ب 91%، وهذا لحيوية هذا القطاع السوقي وضروريته في الحياة الاجتماعية، أما بقية القطاعات الأخرى كالياوورت والجن واللبن فنجد أنها تمثل النسبة الأقل وهذا راجع إلى المنافسة من قبل الشركات الأجنبية وعلى رأسها شركة المراعي.

- **جانب العمليات الداخلية:** نقصد بالعمليات الداخلية العمليات التي تعد مفتاحية للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضا تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين<sup>16</sup>. وقد ركزنا في هذا الجانب على أربعة معايير، يمكن من خلالها الحكم على مدى أداء العمليات الداخلية لشركة الحضنة وهذه المعايير هي:
- أ- الجودة: نجد أن جودة منتجات الحضنة متوسط وهذا راجع إلى سياسة الجودة التي تنتهجها الشركة والساعة لتقديم منتجات ذات جودة وبأسعار مناسبة، لكنها مقارنة مع شركة المراعي نجد أن هذه الأخيرة تتميز بمنتجات ذات جودة عالية، وهذا ما يؤكد حصول الشركة على أغلب شهادات الجودة؛
- ب- العلاقة مع الموردين: يتمثل أهم مورد لشركة الحضنة في مؤسسات التمويل بالمادة الأولية (الحليب)، حيث أن الملبنة تورد المواد الأولية من هذه المؤسسات في الوقت المناسب وبأسعار تتناسب مع قدرات الشركة، كما تتعامل الشركة مع الموزعين الخارجيين سواء كانوا حواص أو مؤسسات عمومية ولكن يغلب التدبذ في عملية التوزيع والتوريد حيث نجد في بعض المناطق نقص فادح في هذه المادة، وبالخصوص المناطق الريفية وأقصى الجنوب؛
- ج- الكفاءات الداخلية: تمتلك شركة الحضنة عمالة ذات خبرة وأقدمية تفوق 20 سنة من العمل، ولكن ما يطبع على هذه العمالة أنها عمالة تشغيلية. وبالتالي فالشركة تنقصها العمالة الإدارية الماهرة التي تمكنها من وضع البرامج وصياغة الخطط، كما أن أغلب التوظيف في السنوات الأخيرة كان لجلب العمال التنفيذيين مع عدد صغير من العمال الإداريين بالنظر لحجم الشركة. ففي سنة 2010 قامت الشركة بتوظيف أزيد من 140 عامل بالمقابل كان هناك 15 إداري. أما شركة المراعي فيعتمد نجاحها على ما تمتلكه من موارد بشرية كفاءة قادرة على الإبداع وخلق منتجات تتكيف وطلبات العملاء المتجددة؛
- د- الآلات ونظم المعلومات: تتميز معدات شركة الحضنة بالقدم وكثر التعطلات، هذا ما أثر على كمية ونوعية الإنتاج فبالرغم الحجم الاستثمارات المنفقة على هذا الجانب إلا أنها غير كافية نظرا لحجم الطلب على منتجات الشركة، هذا ما له تأثير سلبي على الأداء. بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات والاعتماد على الأدوات التقليدية في تحصيل ومعالجة ونقل المعلومات، وضعف التكيف مع التكنولوجيا الحديثة.
- **جانب النمو والتعلم:** تتميز ظروف العمل بشركة الحضنة بعدم الاستقرار وهذا ما يؤكد كثرة الاحتجاجات والإضرابات المتكررة للعمال، خاصة ما تعلق بالرواتب وتعويضات السلامة المهنية، وكذا المطالبة بتحسين ظروف العمل وتوفير السلامة من مخاطر الحوادث. حيث شهدت الشركة سنة 2010 حملة احتجاجات في هذا السياق، وارتفاع معدل دوران العمالة بشكل ملفت، كما نجد قلة الدورات التكوينية لصالح العمال وبالتالي التأثير المباشر على مخرجات وظيفة البحث والتطوير التي تعد مصلحة معطلة في الشركة. في المقابل نجد الشركة السعودية المراعي لديها توجه استراتيجي اتجاه مواردها البشرية سواء من حيث ظروف العمل أو الأجور أو التكوين والتأطير، حيث نجد الابتكار والتجديد في منتجات الشركة مقارنة بشركة الحضنة.
- **الجانب البيئي:** في هذا الجانب نجد أن شركة الحضنة لا تولي اهتماما واسعا بهذا الجانب، سواء فيما يخص المنتجات أو ما يخص الأساليب الإنتاجية، وذلك بسبب نقص الخبرة في هذا المجال وكذا نقص الوعي. كذلك تعطي الأولوية في التوظيف لسكان تواجدها، وهذا لربح تكاليف النقل والمواصلات، وسهولة الاتصال بهم عند الحاجة حتى في أيام العطل. كما أن معظم العمال الموظفين بهذه الطريقة يكونون من عمال الحراسة والأمن وكذلك الأعمال الروتينية (بناء، دهن... إلخ) وفي بعض الحالات إطارات إذا كانوا متوافرين.

من خلال العرض الذي تقدم والأرقام التي عرضناها حول المؤسستين تمكنا من الوصول إلى النتائج التالية:

- تعد المقارنة المرجعية أحد الأساليب المهمة المستخدمة من قبل بعض الشركات التي تطبق التقنيات الحديثة للإدارة، وذلك لغرض مقارنة مستوى أدائها مع أداء الشركات الأفضل؛
- المقارنة المرجعية عملية تدريب مستمرة تستند إلى التعلم من الآخرين ذوي الممارسات الأفضل، فضلاً عن معرفة معدل تطور المنافسين، مستهدفة للحاق بهم وتجاوز أدائهم؛
- تعد تقنية المقارنة المرجعية إحدى أهم التقنيات الحديثة لقيادة وتقييم الأداء، والتي تعمل على استخدام المقارنة مع الأفضل فضلاً عن اعتمادها العوامل الداخلية للشركة بهدف زيادة ربحيتها وقدرتها على المنافسة، في ظل بيئة تتسم بازدياد مستمر للمنافسة؛
- إن اقتصر ملبنة الحضنة على المقارنة التقليدية لتحديد مستوى النمو، في إطار بيانات صناعية محلية، قد يجعلها تؤمن بكونها الأفضل، مما يعدها عن الحافة التنافسية، مقابل تطلع الشركات الأخرى ليس صوب الأفضل صناعياً فحسب، وإنما خارج صناعاتها من أجل إيجاد أفضل الممارسات في منطقة معينة؛
- رغم كل الجهود التي تقوم بها شركة الحضنة لتحسين أدائها وتعزيز موضعها التنافسي إلا أنها تبقى غير كافية خاصة فيما يتعلق باتصالاتها وعلاقتها مع الزبائن، فهناك نقص في وسائل الاتصال بعملائها خاصة المباشرة؛
- كبر حجم الفجوة الحاصلة في الأداء المالي للشركتين لصالح شركة المراعي السعودية؛
- بالرغم من حيوية القطاع الذي تنشط فيه ملبنة الحضنة إلا أنها لم تقم باستغلال الوضع لصالحها من أجل توسيع نشاطها ومجال التوزيع؛
- هناك تفاوت ملحوظ بين الشركتين فيما يخص جودة المنتجات، حيث أن ملبنة الحضنة تتميز بجودة أقل من نظيرتها المراعي في كل المنتجات؛
- لا تمتلك الشركة توجه بيئي خاصة مع التطور الحاصل في هذا المجال وصرامة القوانين الموضوعية، وبروز جمعيات ولجان حماية البيئة والمستهلك.

نتطرق في هذا العنصر، إلى أهم التوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على إيجاد حلول لمشاكلها، ولسد النقص الحاصل في بعض جوانب الأداء، وهذا حتى يتسنى لها الرقي للوصول إلى مصاف الشركات العالمية. وهذه التوصيات نبرزها في النقاط التالية:

- ضرورة الاستخدام المنتظم للمقارنة المرجعية لمعرفة حالة المؤسسة مما يسهم في سد النقائص الحاصلة؛
- الاستغلال الجيد والعقلاني للفوائض المالية والمكاسب التي تحققها الشركة باعتبارها خارج المنافسة محلياً، خاصة في قطاع الحليب؛
- تجديد الآلات والمعدات التي تساعد الشركة من زيادة الإنتاج التي يعاني من نقص مقارنة بالطلب المتزايد على منتجات الشركة؛
- إدخال التكنولوجيات الحديثة سواء في مجال الإنتاج أو مجال التسيير وهذا لتسهيل سير الأعمال اليدوية أو الإدارية؛
- نوصي بزيادة حجم الاستثمارات وفتح فروع في كامل القطر الجزائري والتكيز على إنتاج الحليب باعتباره مادة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها؛

- تحسين طرق الاتصال مع الزبائن والاعتماد على الإتصال المباشر؛
- استعمال أنظمة تحفيز فعالة من دون تجاهل الحوافز المعنوية؛
- توسيع مجالات التكوين أكثر والتركيز على تكوين الدارين والاستراتيجيين في كل مجال نشاط.

#### خلاصة:

نستخلص من هذا العرض، أن المقارنة المرجعية كأسلوب تسييري قد أثبت نجاعة في العديد من المؤسسات الاقتصادية التي استخدمته لغرض تحسين الأداء الذي يعد معيار النجاح في ظل الظروف الراهنة، إلا أن هذا لا يعني أنه لا ينطوي على بعض العيوب والتي من أهمها أنه يجعل من المؤسسة تابعا مقلدا لا مبتكرا منفردا، دائمة الاعتماد على الغير، وأيضا فإن ما يصلح للغير لا يعني أنه يصلح للمؤسسة.

كما نستخلص من الدراسة الميدانية، أن ملبنة الحضنة تعاني من عدة نقائص داخليا وخارجيا، سواء ما تعلق بالآلات والمعدات أو ما تعلق بالموارد البشرية. فملبنة الحضنة تمتلك نقاط قوة كبيرة إذا استطاعت أن تستفيد منها، وما عليها إلا أن توسع من حجم نشاطها وتوجه نحو السوق الخارجية.

وبالتالي إذا استطاعت المؤسسة التسيير الجيد للمقارنة المرجعية وهذا بالاستفادة من نتائجها، فهذا يمكنها من تحقيق الأهداف والوصول بالمؤسسة إلى مستويات عالية من الأداء على مختلف المستويات.

#### الهوامش والمراجع المعتمدة:

- <sup>1</sup> - مجيل دواي إسماعيل، "فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح"، دراسة ميدانية، العراق، ص: 3.
- <sup>2</sup> - سمير محمد عبد الوهاب، "المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 1-4 نوفمبر، 2010، ص: 10.
- <sup>3</sup> - Le Benchmarking (Analyse comparative) concept et mise en place, Web <http://www.3ie.org>. Consultant en 22/01/2013.
- <sup>4</sup> - The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2001 from the World Wide Web: <http://www.benchmarking.gov.Uk> consultant en 19/01/2013.
- <sup>5</sup> - علاء فرحان طالب، عبد الفتاح حاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار صفاء، عمان، 2009، ص: 50.
- <sup>6</sup> - Fabien Le poivre, Benchmarking concepts & méthodologie, NAVAO CONSEIL, Nantes, P18 -19.
- <sup>7</sup> - Jean Brilman , Les meilleurs pratiques de management, 2éme édition, Edition Organisation, Paris, France, 2001, p.249.
- <sup>8</sup> - Idem.
- <sup>9</sup> - L. Koh, M .saad, Benchmarking, Emerald publishing, Canada, 2011, p.83.
- <sup>10</sup> - <http://perso.wamadoo.fr> Consultant en 22/01/2013.
- <sup>11</sup> - Idem.
- <sup>12</sup> - محمد علي عبيد الخزيمي، دراسة حول المقارنة المرجعية، قسم الموازنة العامة، دبي، 2009، ص: 15.
- <sup>13</sup> - Benchmarking the management of operations and information Systems [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com). Consultant en 22/01/2013.
- <sup>14</sup> - Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, Paris, 2009, p.204.
- <sup>15</sup> - David Francis, "The Benchmarking Process And Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry", University Of Bradford, UK, 2010, p. 58.
- <sup>16</sup> - Alian Burlaud et al, Contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 2004, P. 187.