

جامعة غرداية  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم تسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
من إعداد الطالبة: زوييري نزيهة

بعنوان :

أهمية منهجية المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء  
(دراسة ميدانية في جامعة غرداية)

نوقشت وأجزيت علنا بتاريخ: 2016/05/30

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم :

الأستاذ: طالب أحمد نورالدين .....(جامعة غرداية ) مناقشا

الأستاذ: بهاز جيلالي .....(جامعة غرداية) رئيسا

الدكتورة : شرع مريم .....(جامعة غرداية) مشرفة

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

صدق الله العظيم

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك إنه لا يسعني في هذا  
المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي

إلى من قال فيها الله عزوجل «...وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا...»

إلى الوالدين حفظهما الله

أ . . . ك . . . أ . . . ت . . . ا . . . ن . . .

إلى كل الأصدقاء والزملاء وكل من ساهم في

مساندتي وتشجيعي شكرا وعرفانا

وإلى كل من ساهم في هذا البحث من قريب

أو بعيد.



## كلمة شكر

١

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

الحمد لله على قدر عدد خلقه ورضا نفسه وزينة عرشه ومداد كلماته

الحمد لله على كل النعم التي أنعم علينا ومنها نعمة التوفيق في إتمام هذا العمل

المتواضع أما بعد:

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمة كلها، أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير

الكبير والعرفان الجميل

إلى الأستاذة المشرفة "شرع مريم" التي وجهتني حيث الخطأ وشجعتني عند

الصواب ولم تبخل عليا بتوجيهاتها القيمة ليست كمشرفة فقط وإنما كأستاذة

كذلك ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة الذين

سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم مني كل الشكر والعرفان إلى كل

أساتذة الأطوار السابقة وكذلك أساتذة الطور الجامعي.

كما لا أنسى كل عمال المكتبة بالجامعة وكذلك كل طلبة الكلية بفروعها وأتمنى

لهم النجاح والتوفيق ان شاء الله.

وأشكر كل من ساعدني من قريب وبعيد

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف عن العلاقة القائمة بين المقارنة المرجعية وتقييم الأداء لدى رؤساء الأقسام والعمداء والنواب بجامعة غرداية من خلال طرح التساؤل الرئيس التالي: إلى أي مدى يساهم تبني مفهوم المقارنة المرجعية في التأثير على تحسين الأداء وذلك بجامعة غرداية؟

وقد أجريت الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام والعمداء والنواب وإعتمدت في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسية تم إخضاعها لإختبارات على مستوى الثبات والصدق وقد تضمنت الاستبانة محورين:

المحور الأول يقيم مستوى ممارسة مفهوم المقارنة المرجعية والمحور الثاني يتضمن تقييم الأداء. وبعد التحليل توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- المقارنة المرجعية عملية تدريب مستمرة تستند إلى التعلم من الآخرين ذوي الممارسات الأفضل، فضلا عن معرفة معدل تطور المنافسين، مستهدفة للحاق بهم وتجاوز أدائهم؛
  - تعد تقنية المقارنة المرجعية إحدى أهم التقنيات الحديثة لقيادة وتقييم الأداء، والتي تعمل على إستخدام المقارنة مع الأفضل، بالرغم من اعتمادها العوامل الداخلية للمؤسسة بهدف زيادة ربحيتها وقدرتها على المنافسة، في ظل بيئة تتسم بزيادة مستمر للمنافسة؛
- أما التوصيات فكان أهمها:

- إعتداد تقنية المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي لتقويم أداء الجامعات ، الكليات و الأقسام، بهدف تحسين الأداء وتطوير جودة التعليم العالي من خلال المقارنة مع الجامعات العالمية أو العربية ذات الأداء الأفضل ، والإستفادة من تجاربهم بهذا المجال ، والوقوف على أوجه القوة والقصور في برامج التعليم العالي في غرداية ، ومحاولة تعزيز أوجه القوة ومعالجة أوجه القصور ومسؤولي جامعة غرداية لديهم إدراك عالي بأهمية هذه التقنية في تحسين الاداء؛
- ضرورة الإستخدام المنتظم للمقارنة المرجعية لمعرفة حالة المؤسسة مما يساهم في سد النقائص الحاصلة؛

**Abstract:**

The study aims to identify all the existing relationship between benchmarking and performance evaluation with the heads of departments and deans and the House of Representatives at the University of Ghardaia, by introducing the following main question: to what extent contributes to adopt the concept of benchmarking to influence the improvement of performance and that the University of Ghardaia?

The study was conducted on a sample of heads of departments and deans and the House of Representatives and adopted at the collection of data on the resolution as a key tool was subjected to tests on the level of consistency and honesty questionnaire included two axes:

The first axis evaluates the level of practice of the concept of benchmarking and the second axis includes a performance analysis. After we evaluate the range of outcomes:

- Benchmarking training is an ongoing process based on learning from others with best practices, as well as knowledge of the rate of evolution of competitors, aiming to catch up with and exceed their performance;

- Benchmarking technique is one of the most modern techniques of leadership and performance evaluation, which is working on the use of comparison with the best, despite the adoption of internal factors of the institution in order to increase their profitability and competitiveness, in an environment characterized by continuing with increase of competition;

The recommendations was the most important:

- Adoption of benchmarking technology in higher education institutions to evaluate the university's performance, colleges and departments, in order to improve performance and improve the quality of higher education through comparison with international universities or Arabic with better performance, and benefit from their experiences in this field, and stand on the strengths and shortcomings of the education programs higher in Ghardaia, and try to promote the strengths and address the shortcomings and officials of the University of Ghardaia have a high awareness of the importance of this technology to improve performance;

- The need for regular use of reference for comparison to know the status of the institution which contributes to bridge the shortcomings developments;

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الاهداء.....
II	كلمة الشكر.....
III	الملخص باللغة العربية.....
IV	فهرس المحتويات.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
[أ-ج]	مقدمة.....

### الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

05	تمهيد.....
06	المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.....
06	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المقارنة المرجعية.....
15	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء.....
25	المطلب الثالث: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء.....
28	المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة.....
28	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
29	المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية.....
30	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة.....
32	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لجامعة غرداية

33	تمهيد.....
34	المبحث الاول: دراسة تطبيقية واجراءات.....
34	المطلب الأول: تقديم عام لجامعة غرداية.....
34	المطلب الثاني: مراحل نشأة جامعة غرداية.....
36	المطلب الثالث: مهام وأهداف الجامعة.....
37	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.....
37	المطلب الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
40	المطلب الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.....
44	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
51	خلاصة الفصل.....
53	الخاتمة.....
56	قائمة المراجع.....
60	الملاحق.....



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول	رقم الفصل
23	طرق تقييم الأداء	1	ا
37	يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمستلمة	1	
38	فقائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي	2	
39	معامل الفاكرونباخ	3	
39	توزيع العينة حسب الجنس	4	
40	توزيع العينة حسب السن	5	
41	توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي	6	
42	توزيع لأفراد العينة حسب مدة الخبرة	7	
43	توزيع أفراد العينة من ناحية المسمى الوظيفي	8	
44	نتائج متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الاول المقارنة المرشحة	9	
47	نتائج متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني	10	
49	نتائج تحليل معامل الارتباط للمتغير المستقل على المتغير التابع	11	
50	نتائج تحليل الإنحدار للمتغير المستقل على المتغير التابع	12	

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل	رقم الفصل
09	أنواع المقارنة المرجعية	1	ا
12	خطوات المقارنة المرجعية	2	ا
18	خطوات تقييم الأداء	3	ا
21	الإعتمادات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء	4	ا
40	النسبة المئوية لكل من الجنسين في مجتمع الدراسة	1	ب
41	العينة حسب العمر	2	ب
42	يوضح أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي	3	ب
43	أفراد العينة حسب مدة الخبرة	4	ب

**1) توطئة:**

إن التطور التكنولوجي وظهور سوق المنافسة العالمية في العصر الحديث أدى الى ظهور اتجاهات جديدة لأهداف المؤسسة، وفي مقدمتها رضا الزبون والذي أصبح نجاح واستمرار الوحدة الاقتصادية مرهون برضاه الذي يتحقق من خلال تقديم خدمات بنوعية جيدة وبتكلفة منخفضة قياسا بكلف خدمات المنافسين.

والمؤسسة الجامعية كإحدى المؤسسات يحتاج القائمون عليها من مديرين وعمداء ومسؤولين عموما إلى ضمانات تؤكد لهم جودة العملية التعليمية، وقد لا تكفي الجودة في العملية التعليمية بل يبحثون عن التميز والابداع، لأن المطلوب للتنافس الأكاديمي يتجاوز مفهوم الجودة، ويصل إلى مرحلة طلب التميز والابداع في كثير من التخصصات والمجالات إداريا وأكاديميا، وبحثيا، وإن نجاح العملية التعليمية يعتمد على نجاح المقومات الثلاث: الإدارة، الأساتذة، والطلبة.

ولقصور أنظمة التكلفة التقليدية في تلبية إحتياجات المؤسسة على الرغم من دقتها في تحديد معايير الأداء الداخلية فإن أوجبت متطلبات المنافسة على الوحدة الاقتصادية إعادة النظر في تحسين مستوى أداءها، فضلا عن حاجتها الملحة لمعرفة مستوى أداءها قياسا بأداء الوحدات المنافسة كل هذا أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة لإدارة التكلفة الإستراتيجية جميعها تهدف إلى تحقيق قيمة المنفعة للعميل وجاء من بين هذه الأساليب أسلوب المقارنة المرجعية ( Bench marking ) باعتبارها من الأساليب المهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التشغيلية والإستراتيجية ، فضلا عن كونها أسلوب من أساليب التحسين المستمر.

ولأن معيار النجاح في جميع المؤسسات هو تقديم أفضل السلع او الخدمات وبأقل التكاليف .وإنطلاقا من القناعة إن التعليم الجامعي هو الضمان الإجتماعي الحقيقي لأي مجتمع والعنصر الأساسي لتحقيق أهدافه كان لابد من إصلاح التعليم العالي لذلك جاء هذا البحث في عينة من مؤسسات التعليم العالي وبالاعتماد على الأساليب الحديثة في الدراسة والتحليل.

**2) إشكالية الدراسة:**

تسعى المؤسسات لإحراز التقدم والتحسين المستمر في أدائها من خلال تطوير قابليتها لتواكب التغيرات البيئية المستمرة، ومواجهة التحديات التي تواجهها .مما أوجب على تلك المؤسسات خلق حالة من التفاعل بينها وبين البيئة، حيث تؤثر وتتأثر إحداهما بالأخرى .إن مؤسسات التعليم العالي في ظل عصر المعرفة والتطور التكنولوجي المتواصل تواجه تحديات كبيرة لمسيرة ومواكبة تلك التطورات. ولتحقيق ذلك تلجأ إلى تطبيق تقنيات معاصرة لتقييم أدائها واستحداث معايير أداء خارجية، فضلاً عن معايير الأداء الداخلية بما يساهم في التطور المستمر لتلك المؤسسات باعتبارها عنصراً أساسياً من عناصر نهضة البلد وتقدمه ، وعاملاً من عوامل الرقي لما تؤديه من دور فعال ومؤثر في تطور الحياة الثقافية الشاملة بأبعادها المختلفة سواء العلمية أو الأدبية أو الفكرية أو التكنولوجية. ومن التقنيات المعاصرة التي أثبتت نجاحتها في التطبيق تقنية المقارنة المرجعية - كما ذكر آنفاً-، كونها أداة لتحسين الأداء بشكل مستمر من خلال إجراء المقارنات المستمرة للمنتجات أو الخدمات مع أفضل مستويات الأداء

المنافسة لها .وللتأكد من تحقق هذا التوجه في تبني هذه الآلية لدى عينة الدراسة بجامعة غرداية وقياس أثر ذلك في تحسين الأداء إرتأينا طرح التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يساهم تبني مفهوم المقارنة المرجعية في التأثير على تحسين الأداء وذلك بجامعة غرداية ؟

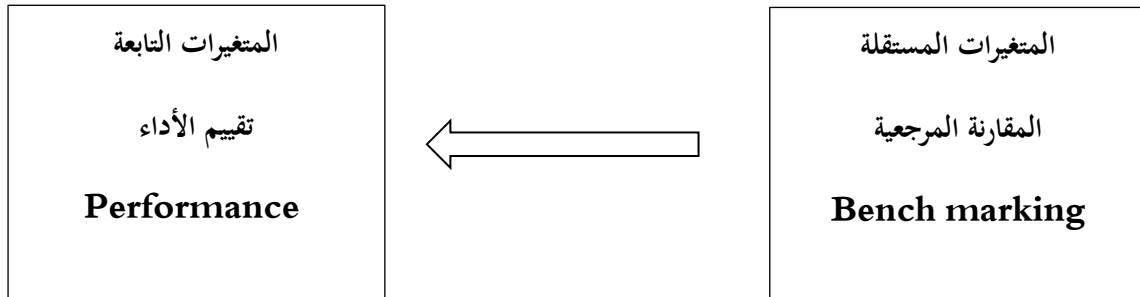
ومن خلال هذا السؤال يمكن طرح التساؤلات التالية :

- 1) ما مستوى ممارسة مفهوم المقارنة المرجعية لدى عينة الدراسة ؟
- 2) ما مستوى الأداء المحقق بجامعة غرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- 3) ما معوقات تنفيذ وتبني المقارنة المرجعية في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 3)فرضيات الدراسة : يمكن طرحها كالتالي :

فرضيات الارتباط :

$H_1$  هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني مفهوم المقارنة المرجعية وتحسين الأداء  
 $H_0$  لا يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني مفهوم المقارنة المرجعية وتحسين الأداء  
 فرضيات التأثير :

$H_1$  هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تبني مفهوم المقارنة المرجعية وتحسين الأداء  
 $H_0$  لا يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تبني مفهوم المقارنة المرجعية وتحسين الأداء  
 (4) متغيرات الدراسة:



(5) مبررات إختيار الموضوع :

- التطرق إلى مواضيع ذات علاقة بمجال تخصصنا .
- ميولنا الشخصي في تناول الموضوعات الحديثة نسبيا .
- إثراء مكتبة جامعتنا بمثل هذه الدراسة .
- قياس مدى تطبيق المقارنة المرجعية وعلاقته لتحسين وتقييم الأداء في جامعة غرداية .

## 6) أهمية الدراسة:

تمثل أهمية البحث بتقديم محاولة قد تساهم في تطوير وتحسين الأداء من خلال تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية والتي تعد من الأساليب الإدارية الحديثة النادرة التطبيق على صعيد المحلي أو العربي في المؤسسات كما تكمن أهميتها في التحسين المستمر لمخرجاتها وزيادة قدرتها التنافسية لضمان إستمراريتها في مزاولة النشاط المتكيف مع البيئة التنافسية المحيطة بها .

## 7) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط يمكن إجمالها في ما يلي:

- عرض نظري شامل لأسلوب المقارنة المرجعية؛
- التعرف على وسائل اعتماد وتطبيق المقارنة المرجعية من أجل تشخيص جوانب القوة والضعف فضلا عن العمل على تطوير تلك المناهج بما يواكب التطورات البيئية المتسارعة؛
- إبراز دور المقارنة المرجعية في تحسين وتطوير أداء المؤسسات التعليمية بالأخص؛
- بيان مدى حاجة المؤسسات التعليمية للمقارنة المرجعية؛

## 8) منهجية الدراسة :

للإجابة على أسئلة الدراسة وإختيار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عرض الجوانب النظرية للمتغيرين المستقل والتابع بالإضافة للإعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة . وفيما يلي توضيح للمصادر المعتمدة :

أ) المصادر الأولية : من خلال الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات في هذه الدراسة .

ب) المصادر الثانوية : من خلال الإعتماد على الكتب ، الدوريات المقالات ، الأنترنت .... في إثراء الموضوع

## 9) حدود الدراسة: ويتضمن :

- \* الحدود المكانية: تم إجراء وتطبيق الدراسة بجامعة غرداية .
- \* الحدود الزمانية: إمتدت الحدود الزمانية للدراسة من مارس إلى أواخر أبريل 2016.
- \* الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام وعمداء ونواب على مستوى جامعة غارداية.
- \* حدود موضوعية: تقييم ممارسة كل من مفهومي المقارنة المرجعية وتقييم الأداء .

## 10) التعريفات الإجرائية :

المقارنة المرجعية : عملية مستمرة لقياس إنتاج الفرد أو خدمته أو نشاطه مقابل أقصى مستوى من الأداء .  
تقييم الأداء : عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها .

## 11) هيكل البحث:

من أجل الوصول إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة والإحاطة بجميع جوانب البحث تم الاعتماد على خطة هيكلتها مكون من:

مقدمة، فصلين وخاتمة تم تقسيم الفصل الأول على مبحثين.

**المبحث الأول:** تناول مفاهيم عامة حول المقارنة المرجعية وأهميتها وأنواعها وخطواتها ومفاهيم عام حول تقييم الأداء وأهدافه وخطواته وأسسها .

**المبحث الثاني:** من خلال عرض الدراسات السابقة سواء العربية منها أو الأجنبية وبعد انتهاء من الفصل الأول نتطرق إلى **الفصل الثاني والآخر** من الدراسة التطبيقية لدى عينة رؤساء الأقسام والعمداء والنواب جامعة غرداية والذي يتضمن الدراسة الميدانية التطبيقية.

وفي الأخير خلص هذا البحث بخاتمة عامة تضمنت عدة نتائج مكنتنا من صياغة بعض التوصيات لهذه الدراسة.

تمهيد:

تعد المقارنة المرجعية Bench marking في التعليم العالي وسيلة لتحسين وتقييم الأداء وزيادة فاعلية الإدارة الجامعية، وقد أدخل هذا المفهوم على نحو واسع في سياسة اليونسكو فيما يرتبط بالتعليم العالي بدءًا من العام 1995 ، ومنذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام في إدراج هذه المفاهيم على نحو عام في المنظمات التي لا تهدف إلى الربح.

قد إبتدأ البحث بتساؤلات ترتبط بمفهوم المقارنة المرجعية في التعليم العالي وصولاً إلى هدفه الأساس في بناء أتمودج يعكس المراحل المتبعة في تطبيق الآلية المقترحة وبما يتلاءم مع خصائص التعليم العالي، مستمداً ذلك من إفتراضات ترتبط بتوفر عناصر إقامة مفهوم المقارنة المرجعية في التعليم العالي وإسهام هذا المفهوم في تحديد وتصنيف الجامعات الراغبة في التحسين نسبة إلى الجامعات الريادية، فضلا عن قدرة المفهوم في تأشير منطلقات التحسين لأداء الجامعة الراغبة في التحسين.

وستتناول في هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تعد المقارنة المرجعية من أهم التقنيات المعاصرة كونها أداة لتحسين الأداء بشكل مستمر من خلال إجراء المقارنات المستمرة للمنتجات أو الخدمات مع أفضل مستويات الأداء المنافسة لها مما يدعوها إلى تطوير العمليات التشغيلية الرئيسية في الوحدات الاقتصادية لتمنحها الميزة التنافسية التي تواجه بها منافسيها الرئيسيين.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المقارنة المرجعية

الفرع الأول: مفهوم وأهمية المقارنة المرجعية (Bench marking)

أولاً: مفهوم المقارنة المرجعية

يحظى مفهوم المقارنة المرجعية بإهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبياً في الدراسات الادارية مما دفع الكثير منهم الى تناوله بالدراسات والتحليل، وتبرز الإختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فيسميه بعضهم أداة أما الآخرون يسمونه بأسلوب وفريق اخر يعتبره طريقة، وآخرون يرون ان المقارنة المرجعية عملية، وعلى الرغم من هذه التسميات اللفظية إلا أن هناك شبه إتفاق على المعنى المقصود والفائدة من التطبيق فقد: "عرفت بأنها العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالباً ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة" وعرفت بأنها "عملية مستمرة لقياس إنتاج الفرد أو خدمته أو نشاطه مقابل أقصى مستوى من الأداء"<sup>1</sup>.

كما عرفت بأنها "المدخل الإداري المعاصر للأداء الأفضل وهي عملية متواصلة ومستمرة لقياس المنتجات والخدمات الممارسات، من خلال البحث عن المنافسين الأقوياء في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة أو خارج عملها"<sup>2</sup>. يعكس التعاريفان أعلاه أن المقارنة المرجعية تتم من خلال المقارنة مع الوحدات الأكثر نجاحاً أو الرائدة في القطاع بصورة مستمرة بقصد تحسين الاداء داخل الوحدة.

وتم تعريفها أيضاً بأنها "عملية مقارنة الأنشطة أو العمليات بالتطبيقات الأفضل وفق تصنيف العالمي، إذ أن المدراء يقارنون الأنشطة بأخرى مشابهة لها في وحدات أخرى أو أقسام مختلفة في وحداتها والهدف هو لتشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة أو العمليات للوحدة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من

<sup>1</sup>عجل الداوي إسماعيل، فعالية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة، دراسة ميدانية، العراق، ص3. متوفر في الرابط التالي: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=36748>

<sup>2</sup>علاء فرحان، عبد الفتاح جاسم، أساسيات المقارنة المرجعية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص32

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص4



الوحدات الأخرى<sup>3</sup>

وكذلك تعتبر المقارنة المرجعية "أداة يمكن إستخدامها لتقويم الأداء من خلال تشخيص السلبيات والايجابيات الموجودة في الاداء"<sup>4</sup>.

ومن هذه التعاريف سالفة 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؛

وأخيرا يمكن القول بأن المقارنة المرجعية هي " أحد أدوات تقويم وتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد

الفجوة في الأداء بالمقارنة بالوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الايجابية التي تتميز بها الوحدة الاقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل الممارسات في الأداء".

## ثانيا: أهمية المقارنة المرجعية:

إن الوحدات الرائدة والتي تبغي الثبات والإستمرار في عملها من جانب ومن جانب آخر تحقيق التميز

والابداع والذي يعد سر نجاحها عليها ان تعمل دائما على تحسين أداءها قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وإن

كانت هي الأحسن في القطاع. ولكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأوحده الذي يساعد الوحدة على معرفة

مستوى أداءها قياسا بأداء المنافسين ولكونها أسلوب للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس وإن

أهميتها تبرز من خلال ما تحققة من منافع والتي تتمثل بالآتي<sup>5</sup>:

-تساعد الوحدة في التحديد الدقيق للفجوة بين أداءها وأداء الوحدات الرائدة ؛

-تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل

ما هو افضل وجديد؛

-تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الإهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ ؛

-تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي ؛

تساعد المقارنة المرجعية على خفض تكاليف الإنتاج من خلال مقارنة تكاليف الإنتاج في الوحدة الإقتصادية مع

<sup>4</sup> صالح بلاسكة، نورالدين المزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شركتي الحظنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وع التسيير، ديسمبر 2013، ص 57.

<sup>5</sup> مجبل الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

تكاليف الإنتاج في الوحدات الأخرى للوحدة المنتجة وتشخيص مواطن الهدر والضياع ومعالجتها وبالتالي زيادة الأرباح المتحققة، وهذه تعد من أهداف المقارنة المرجعية<sup>6</sup>.

-تسهم المقارنة المرجعية في تطوير قدرات ومهارات العاملين عن طريق مقارنة أداء العاملين لديها بأفضل أداء للعاملين في الوحدات الاقتصادية الأخرى، والكشف عن أوجه القصور أو الفجوة في أداء عمل معين، وهذا يقتضي بأن تتبنى الوحدة الاقتصادية مجموعات عمل معينة لتدريبهم وتطوير مهاراتهم لرفع الأداء وتحسينه والقضاء على الفجوة في تطبيق العمليات<sup>7</sup>.

### الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية ونماذجها

تبوب المقارنة المرجعية إلى أنواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة أهمها:

أولاً: أنواع المقارنة المرجعية : تبوب المقارنة المرجعية الى أنواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة يمكن إجمالها في صنفين رئيسيين:

**1- المقارنة المرجعية الداخلية : Internal Bench marking** وتعد نقطة البداية للعديد من الوحدات الاقتصادية ، وتتم بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل ضمن نفس الوحدة الاقتصادية التي تكشف مجالات التطبيق الأفضل ضمن الوحدة ، وهذا النوع يتميز بكونه سهل العمل وأقل كلفة . كما يمتاز بعدم وجود التحفظ الذي قد يكون موجوداً لدى الآخرين من إعطاء معلومات قد تعد أسراراً أو تؤثر في المنافسة، أما عيوبها في حرمان الوحدة من فرصة ما يفعله الآخرون وما حققوه من تقدم<sup>8</sup>.

**2- المقارنة المرجعية الخارجية : External Bench marking** تحقق المقارنة الخارجية الإنفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين ، وتتضمن المقارنة مع الأفضل من المنافسين وغير المنافسين ، أي مع وحدات اقتصادية أخرى الرائدة تعمل في نفس مجال عمل الوحدة المقارنة أو في مجال آخر، ويدخل ضمن هذا التصنيف الأنواع الآتية :

أ - **المقارنة المرجعية التنافسية: Competitive Bench marking** تقوم على أساس المقارنة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء ، وتسمى أيضاً (المقارنة المرجعية للأداء) حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات ، الخدمات ، التكنولوجيا ، الأفراد ، الجودة ، التسعير ، .... الخ

ب - **المقارنة المرجعية الوظيفية: Functional Bench marking** وتقوم على أساس مقارنة مجالات وظيفية معينة في الوحدة الاقتصادية مع الوحدات الأفضل العاملة في نفس المجال أو التي تؤدي نشاطات مماثلة .

<sup>6</sup> صالح إبراهيم وآخرون، استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقييم أداء القطاع السياحي بالتطبيق على عينة من فنادق بعض المحافظات العراقية ، مجلة العلوم إقتصادية ، المجلد الثامن ، العدد الثاني والثلاثون ، جامعة الموصل ، كلية الإدارة والإقتصاد ، 2013، ص 143 .

<sup>7</sup> مجبل الداوي ، المرجع السابق، ص 143.

<sup>8</sup> سلمى منصور سعد ، دور المقارنة المرجعية في تطوير المناهج الدراسية لأقسام المحاسبية ، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية ، المجلد السابع العدد 20، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، سنة 2012 .

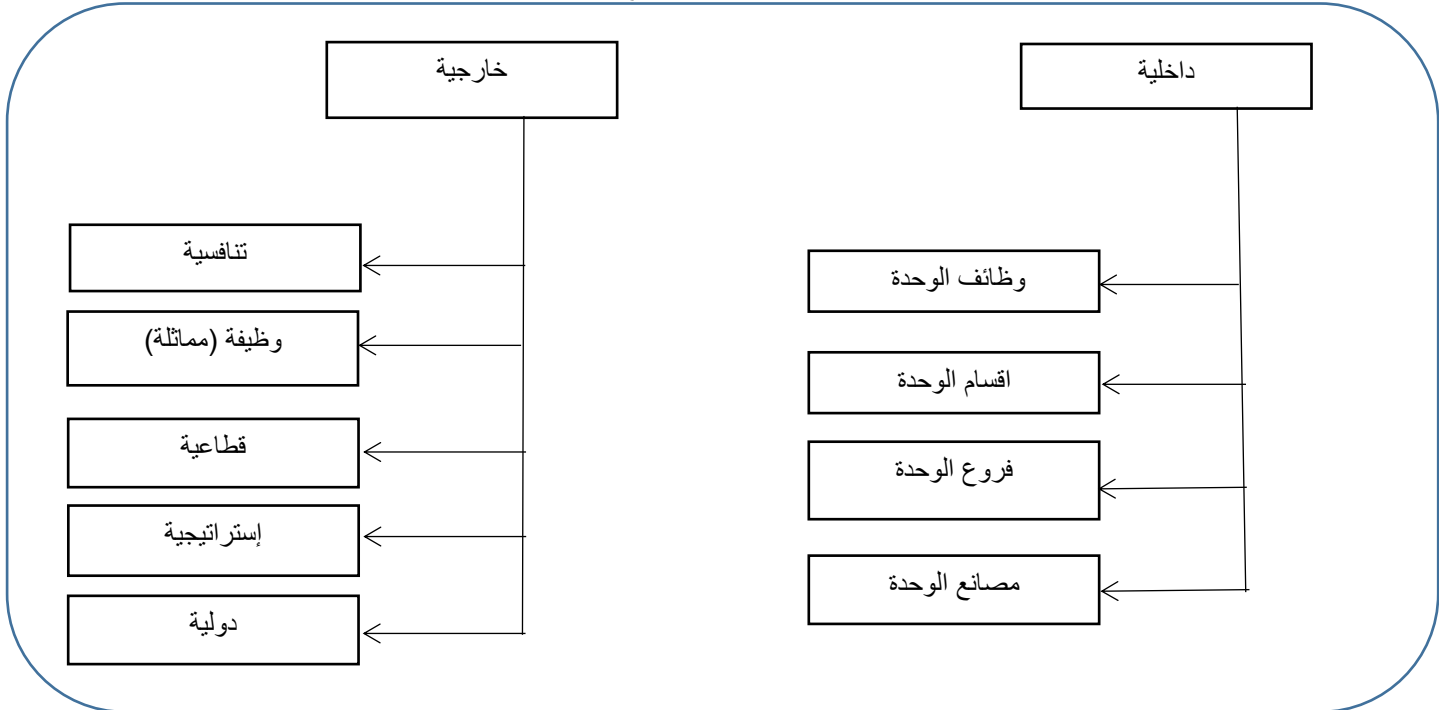
وتسمى أيضاً بالمقارنة المرجعية المماثلة لأنها تتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق ، الموارد البشرية ، تدريب العاملين )بمثيلاتها في الوحدات الإقتصادية الأخرى.

**ج -المقارنة المرجعية القطاعية: Industry Bench marking** يصنف Bragg هذا النوع من المقارنة الذي يتم على أساس مقارنة المنتجات أو الخدمات أو الأنشطة لوحدة إقتصادية معينة مع أفضل منافس لها داخل نفس القطاع ، والعمل على تشخيص فجوة الأداء التي يجب مقابلتها لغرض مواجهة منافسيها.

**د -المقارنة المرجعية الإستراتيجية: Strategic Bench marking** : هي عملية المراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات ، والبحث عن الإستراتيجيات الأفضل التي تقود الى النجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية. وتميل الإدارات التي تمتلك نظرة مستقبلية للإرتباط بهذا النوع من المقارنة ، إذ لا يمكن إثبات فائدتها إلا عبر سنوات طويلة.

**هـ - المقارنة المرجعية الدولية : International Bench marking** توجد آراء أخرى تؤكد على وجود نوع آخر من المقارنة هو المقارنة المرجعية الدولية ، حيث يكون الشركاء في هذا النوع من بلدان أخرى إنطلاقاً من مبدأ أن الشركاء الأفضل قد يكونوا موجودين في أي مكان من العالم ، ويتم إعتتماد هذا النوع في حالة ندرة الشركاء الجيدين داخل البلد ، فضلاً عن أن تطور تقنية الإتصالات ونظم المعلومات تساعد في نجاح هذا النوع من المقارنات على الرغم من أنه يتطلب وقتاً أطول وموارد كبيرة. والشكل (1،1) يعبر عن أنواع المقارنة المرجعية.

شكل (1-I) أنواع المقارنة المرجعية



## ثانيا: نماذج أو خطوات المقارنة المرجعية:

يقصد بنماذج المقارنة المرجعية، المراحل الواجب إتباعها لتطبيق النموذج والإستفادة منه في المؤسسة. ونذكر أهم هذه النماذج نظرا لتعددتها وهو نموذج 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>9</sup> :

**الخطوة الأولى: 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 إختيار الشريك partner 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 الثانية: التحليل Analysis**: بعد جمع المعلومات والبيانات عن عمليات شركاء المقارنة المرجعية تكون الخطوة التالية تحليل البيانات الخام لغرض تحديد التحسينات المقترحة، وتشمل مرحلة التحليل خمس خطوات وهي كما يأتي<sup>10</sup>:

أ . تصنيف البيانات والمعلومات المجمعة.

ب . السيطرة النوعية للبيانات والمعلومات المجمعة.

ج . طبيعة البيانات.

د . تحديد الفجوات في مستويات الأداء.

هـ . تحديد أسباب تلك الفجوات

**الخطوة3: التكامل Integration**: ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد الآلات التي تستوجب التغيير والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل<sup>11</sup>.

**الخطوة4: 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<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> علاء فرحان ، عبد الفتاح حاتم ، مرجع سبق ذكره ، ص 56-57.

<sup>10</sup> خالد حمدان ، وآخرون ، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية ، العدد 25 ، جامعة العلوم التطبيقية ، 2010 .

<sup>11</sup> صالح بلاسكة ، نور الدين مزياني ، مرجع سبق ذكره ، ص58.

نفس المرجع، ص 59.<sup>12</sup>

**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.

ثالثا: متطلبات نجاح تطبيق المقارنة المرجعية: نوجزها في النقاط التالية<sup>13</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 بالمصداقية 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؛
- **كما يجب تجنب جملة من العقبات منها ما هو داخلي و منها ما هو خارجي، و نخص بالذكر<sup>14</sup>** :
- **محدودية تشجيع الإدارة العليا، والبدء بالمقارنة من دون إعداد مناسب؛**
- **المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها؛**
- **سوء التوافق بين المؤسسة والشريك أو الإختيار العشوائي له، بالإضافة إلى إختيار معيار غير ملموس وصعب القياس؛ والشكل الموالي يمثل خطوات المقارنة المرجعية:**

صالح بلاسكة ، نور الدين مزياي ، مرجع سبق ذكره ، ص 59.13

<sup>14</sup> Benchmarking the management of operations and information Systems .[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)  
Consultant en 22/01/2013.

الشكل (I-2) خطوات المقارنة المرجعية



المصدر : إعداد الطالبة إستناداً إلى الشبراوي ، عادل ، " الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة : آيزو - 9000 المقارنة المرجعية " الشركة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، . 1995 .

الفرع الرابع: متطلبات ومقومات ومهارات تطبيق تقنية المقارنة المرجعية

أولاً: متطلبات تطبيق تقنية المقارنة المرجعية

وتتمثل هذه المتطلبات في<sup>15</sup>:

- 1- التركيز على رضا الزبون : وتهدف المقارنة إلى جعل الوحدة في القمة والحائزة على رضا الزبائن فهي لن تكتفي بمجرد الوفاء بالمتطلبات بل تسعى إلى تقديم المنتج بأعلى جودة .
- 2- دعم والنزاهة القيادات الإدارية العليا : يتطلب إدخال مفاهيم وأساليب ونظم عمل جديدة بصفة خاصة ان تكون هناك قناعة والتزام من قبل القيادات الإدارية بذلك.
- 3- توافر نظم معلومات فعالة : يحتاج تطبيق التقنية إلى نظم معلومات وبيانات جيدة لتكوين معايير مقارنة موضوعية .
- 4- التجانس بين وحدات المقارنة : إن التجانس بين الوحدات الإدارية يوفر بيانات أكثر موضوعية وصحة .
- 5- تغيير الثقافة التنظيمية : تطبيق المقارنة المرجعية يتطلب أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة على ذلك.

ثانياً: مقومات تطبيق المقارنة المرجعية

مما لا شك فيه، أن تطبيق التقنية يتطلب توافر مقومات تساعد على نجاحها في الواقع العملي ومن أهم المقومات ما يأتي<sup>16</sup> :

- 1- القيادة الواعية: مما لا شك فيه، ان تطبيق المقارنة المرجعية ، يتطلب توافر قيادة واعية لا تنظر لمعدلات التطور العادية والتي تقتصر على مقارنة أداء الوحدة في سنة ما بمعدلات أداء نفس الوحدة في السنوات الماضية، بل يمتد نظرها إلى الوحدات الرائدة في السوق وذلك لملاحقة التطور السريع في البيئة المحيطة .
- 2- الرغبة في السبق التنافسي: لا شك ان توافر الرغبة في السبق على المنافسين من الأدوار الحيوية لنجاح تطبيق المقارنة المرجعية ولا يكون كافياً الرغبة في التطوير العادي بل يمتد إلى الرغبة في التطوير العادي بل يمتد إلى الرغبة في السبق على المنافسين .
- 3- القدرة على السبق التنافسي: إن توافر الرغبة ليس كافياً في تطبيق المقارنة المرجعية بل إن امتلاك القدرة في رصد الإمكانيات لمهارات التطبيق.
- 4- قبول التغيير والتحدي : لا شك أن قبول الإدارة للتغيير في هياكلها وأساليب عملها وأنظمتها تعد من المعوقات لنجاحها كما أن القبول بالتحدي من قبل المنافسين والرغبة للتفوق عليهم أو محاكاتهم يعد أمر أساسي وحيوي.

<sup>15</sup> فائزة إبراهيم، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء

الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد التاسع، 2010، ص 26

<sup>16</sup> نفسه.

5- قبول تعيين مستشارين خارجيين: وبمبالغ طائلة ، للمساهمة بأفكارهم في تغيير الأنظمة الداخلية وتوضيح طريقة إقتباس نقاط التقدم وكيفية التفوق .

### ثالثا: مهارات تطبيق المقارنة المرجعية

إن توافر مقومات التطبيق لتقنية المقارنة المرجعية ليس كافيا بدون توافر مجموعة من المهارات في طريق التطبيق ولعل من أهم المهارات مايلي<sup>17</sup> :

1- **مهارة التحليل** : لا شك أن إمتلاك فريق التطبيق لمهارة تحليل المقارنة المرجعية في الوحدات الرائدة والوصول إلى هذا التقدم وملاسته يعتبر من الأمور الأساسية والهامة للتطبيق الناجح لهذا الأسلوب .

2- **المرونة**: إن توافر عنصر المرونة الفكرية لفريق التطبيق يساهم في تطويع المقارنة المرجعية للوحدات الرائدة بما يلائم ظروف وإمكانيات شركتهم بما يحقق التطبيق السليم والملائم لبيئة الوحدة وإتصالاتهم .

3- **توليد البدائل**: تعتبر هذه المهارات ذات أهمية خاصة لو لم يكن الأسلوب الذي إتبعته الوحدات الرائدة ملائم لظروف الوحدة وامكانياتها بحيث يمكن توليد بدائل أخرى تحقق نفس النتائج والأداء إن لم يكن أفضل.

4- **التفكير الخلاق**: يجب عدم الإقتصار على المحاكاة فقط بل تمتد للتفوق والسبق على المنافسين، وهذا لن يحدث بدون إمتلاك القدرة على التفكير الخلاق لطرح أفكار مستحدثة ومستقبلية لم يصل إليها المنافسين بعد.

5- **الإستقراء المستقبلي**: لا شك أن السبق التنافسي لن يتحقق ما لم تمتلك الوحدة مهارة الإستقراء المستقبلي لإقتحام غموض المستقبل قبل المنافسين والأعداد والإستعداد لذلك قبل المنافسين.

6- **فنية** : تشمل مهارات المعرفة على أساس وظيفي مطلوب توافرها لدى العاملين بالوحدات المقارنة .

7- **التعامل الشخصي**: وتشمل تلك المهارات العمل بروح الفريق ، القيادة ، الإتصالات .

8- **مفاهيمية**: وتشمل مهارات التفكير وحل المشكلات بالإضافة إلى إقتناء المهارات والتي تعد أساسية للأداء الفعال ويكون من المهم إدراك أن طبيعة التوظيف قد تغيرت في السنوات الأخيرة ومن المحتمل أن العاملين سوف يعملون من منازلهم مباشرة أو من خلال مواقع مؤقتة ومن خلال تكنولوجيا الإتصال .

### الفرع الخامس: أخلاقيات ومبادئ المقارنة المرجعية

ينبغي أن تتسم المقارنة المرجعية بالحرص على تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين المقارن والمقارن به وقد وضع بيت الخبرة الأمريكي للمقارنة المرجعية مجموعة مبادئ لأخلاقياتها وكما يلي<sup>18</sup>:

1) **مبدأ الشرعية** : ويعني تحاشي أي عمل من قبيل سرقة مجهودات الآخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها أو إستخدام المعلومات التي تتحصل عليها الوحدة في إضرار الآخرين .

عيسى جمعة ، أسلوب المقارنة المرجعية ، جامعة المنصورة كلية التجارة والدراسات العليا ، 2009، متوفر بالرابط التالي :<sup>17</sup>

<http://documents.tips/documents/bench-marking-558468903f5f9.htm> ,21/04/2016, 17: 30

<sup>18</sup> سمير محمد عبد الوهاب، " المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض 1- 4 نوفمبر 2010 ، ص 10 .



- 2) مبدأ الثقة : ويعني ذلك عدم نقل معلومات يتم الحصول عليها بعملية مقارنة إلى طرف آخر إلا بموافقة الشركاء.
- 3) مبدأ التبادل : ويتمثل ذلك في إعطاء الشركاء في عملية المقارنة نفس القدر من المعلومات من نفس النوع .
- 4) مبدأ الإستخدام : عدم استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقارنة في الدعاية والإعلان والتسويق .
- 5) مبدأ الإتصال : يجب عدم الإتصال المباشر بالوحدة المطلوب المقارنة معها إلا من خلال المديرين المسؤولين بجانب عدم الإفصاح عن المشتركين في المقارنة سواء من طرف الوحدة او الشركاء بجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع .

#### المطلب الثاني : مفاهيم عامة حول تقييم الأداء

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر و من باحث لآخر، وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشارا لهذا المفهوم.

#### الفرع الأول :تعريف تقييم الأداء واهدافها وخطواتها

##### أولاً:تعريف تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء هو " عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المنظمة سابقاً".

يتبين من هذا التعريف أن تقييم أداء العامل ليس عملاً عشوائياً فهو مرتبط بمواقف معينة، وفق خطط وأهداف محددة مسبقاً، وفي مجالات ترتبط بأداء هذا العامل، وهذا ما يبين إن تقييم الأداء هو مسار يتم وفق خطوات معدة سابقاً<sup>19</sup>.

كما يمكن تعريفه: " تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به " <sup>3</sup>.

أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية التقييم:

1-عملية التقييم هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي و دون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون و ينتجون؛

2-عملية التقييم تخضع لمعايير أداء و أسس للمقارنة ؛

ويعرف أيضا" : عملية التقييم هي الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان القوة و مكان الضعف في المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها و القيام بها"<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص75 .

<sup>3</sup> شحادة نظمي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 75 .

<sup>20</sup>حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003 ، ص360 .

أما هذا التعريف فيظهر الخاصيتين التاليتين:

- 1- عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي و نظامي؛
- 2- هي ايجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء فقط ، إنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه ، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل ، و هذا طبعا يسهم في تحقيق مصلحة الفرد و المنظمة في آن واحد؛

كما نعرفه بأنه : "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى" <sup>21</sup>.

وفي الأخير نعرفه : " محاولة لتحليل أداء الفرد ولكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية وسلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حاليا وفي المستقبل" <sup>22</sup>.

و بناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي " عملية إدارية منظمة و مستمرة لقياس و إصدار الأحكام ، و تقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقا و حاليا ، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل ، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف و التي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي".

### ثالثا : أهداف تقييم الأداء

قد يكون الهدف من تقييم الأداء هدف تسييري، حيث يسعى المقيم لإعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلي للمؤسسة و البحث عن طريقة لضمان التسيير الفعال والكفاء للإستراتيجية المتبعة سواءا لنشاط المؤسسة ككل أو المنتج بصفة خاصة أو مركز مسؤولية معين.

تبلور أهداف التقييم فيما يلي <sup>23</sup>:

- تقنية تسمح بإختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة.
- يساعد على تشجيع مواطن الضعف التي يعاني منها أعضاء المؤسسة والتي قد تكون أصل سوء الأداء المقدم مثلا نقص في التكوين، عدم توفر وسائل عمل متطورة،... الخ.

<sup>21</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ،الدار الجامعية للتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص87.

<sup>3</sup> الصيرفي محمد ، قياس وتقييم أداء العاملين، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ط 1 ، 2008 ، ص84.

<sup>23</sup> يوحنا ، سليمان اللوزي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم الأداء والمنظمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط 1 ، 2000 ، ص 200.

- يساعد تقييم الأداء على معرفة مواطن الضعف لدى العمال واطلاعهم عليها وهذا من اجل مساعدتهم على تحسين وتطوير أنفسهم ، وأيضاً يساهم في اكتشاف أفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية والنادرة والتميزة ، والعمل تطوير تلك المواهب وهذا من اجل خدمة المصالح العامة للمؤسسة.
- المساهمة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم .
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الذين تحت اشرافهم ، وايضا يساهم في تحسين الاتصال العلاقات بين الطرفين ، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية.
- المساهمة في استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل افضل في المستقبل.
- التعرف على مدى تحقيق الاهداف المرسومة وذلك من خلال المتابعة المستمرة لعملية تنفيذها وتحقق عملية التعرف عن طريق البيانات والمعلومات التي تستنبط من عمليات سير النشاط ، كما تسمح تلك المعلومات من اكتشاف الانحرافات في ضوء تلك الاهداف المحددة مسبقاً<sup>24</sup>.

### الفرع الثاني: خطوات وأسس تقييم الأداء

#### أولاً: خطوات تقييم الأداء

##### الخطوة الاولى : تحديد ما يجب قياسه

ففي هذه الخطوة يتم تحديد العناصر التي يجب تقييم ادائها ومراقبتها ، ومن الشروط المهمة لنجاح هذه الخطوة وضمان اتمامها بصورة احسن ما يلي<sup>25</sup>:

✓ يجب ان تتمتع العناصر الخاضعة لعملية التقييم بالقدرة والقابلية للقياس بموضوعية ودرجة عالية من الثبات

✓ أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبيرة في عمليات التنفيذ والتي يطلق عليها بعناصر النجاح الحرجة إذ تمثل هذه الأخيرة تلك الأجزاء من النشاطات التنفيذية المسؤولة من نجاح المؤسسة أو فشلها ولذلك يجب أن تخضع بصفة مستمرة ودائمة للرقابة والتقييم عليها وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء.

##### الخطوة الثانية : تحديد معايير لقياس الأداء

وتتضمن هذه المرحلة على تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم النتائج العناصر التي تم تحديدها وتمثل هذه المعايير تعبيراً مفصلاً عن الاهداف الاستراتيجية ، وهي بذلك تشكل مقاييس نتائج الاداء المقبولة والتي يتوقع منها ان تحقق الاهداف كما هي .

<sup>2</sup>معن عياصرة، مروان محمد ، القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2008 ، ص 106-107

<sup>3</sup> توفيق عبد الرحمن، منهج النظام والأساليب نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004 ، ص 126

### الخطوة الثالثة: قياس الأداء الفعلي

يتم خلال هذه المرحلة الخطوة قياس الاداء الفعلي أو الحالي اي ما توصلت اليه المؤسسة فعلا خلال فترة زمنية معينة.

### الخطوة الرابعة: مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير

ففي هذه المرحلة يتم التأكد من أن النتائج المتوصل إليها تساوي الاهداف الموضوعية اي هل نتائج الاداء الحالي متطابقة مع الاهداف ام لا؟ فإن كان ما تم التوصل اليه هو فعلا ما تم التخطيط له فان عملية التقييم تتوقف عند هذا الحد أو المرحلة.

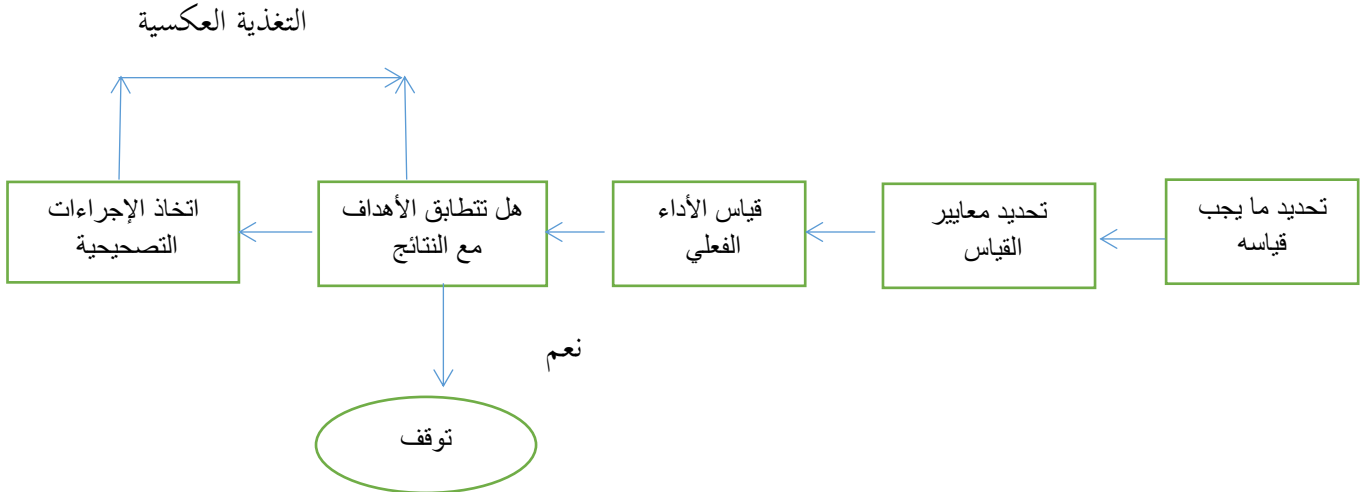
### الخطوة الخامسة: اتخاذ القرارات الإدارية

إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين شتى مثل: الترقيّة، المكافآت، الجزاءات، التدريب... الخ

### الخطوة السادسة: وضع خطة تطوير تقييم الأداء

يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على المهارات، المعارف، وحتى القيم التي يحملها العامل، وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم. والشكل التالي يوضح خطوات تقييم الأداء :

### الشكل (I-3) يمثل خطوات تقييم الأداء



المصدر : أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات استراتيجية ، دار مجداوي للنشر والتوزيع عمان ، ط 1 ، 2002، ص

### ثانياً : أسس التقييم الفعال للأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي<sup>26</sup>:

- 1-تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- 2-يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة؛
- 3-التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- 4-تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها؛
- 5-يجب أن يكون القائمين بالتقييم على إتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم؛
- 6-إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية) ، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم؛
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية. بالإضافة إلى أسس أخرى وهي<sup>27</sup> :
  - استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة و موضوعية القياس والتقييم؛
  - تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه؛
  - إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية؛
  - إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل؛
  - استفءاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر و عند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تمام؛

<sup>26</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص 91

<sup>27</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000 ، ص332

الفرع الثالث : متطلبات نجاح طرق التقييم والإعتبرات الواجب اتخاذها عند اختيار طريقة التقييم

أولاً: متطلبات نجاح طرق التقييم

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تنفيذ عملية التقييم ، و حتى تضمن هذه الطرق للمؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية التقييم يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الشروط و المتطلبات أهمها<sup>28</sup>:

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة و أهداف و قيم و ثقافة المؤسسة؛
- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء؛
- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات؛
- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات؛
- أن تؤدي إلى نتائج عادلة و موضوعية و ذات مصداقية؛
- أن تتسم بالمرونة و سهولة التعديل و التطوير؛
- أن تكون ذات منهج متناسق و بسيط ، يجنب التعقيدات في التطبيق؛
- أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب و لمدة محددة؛

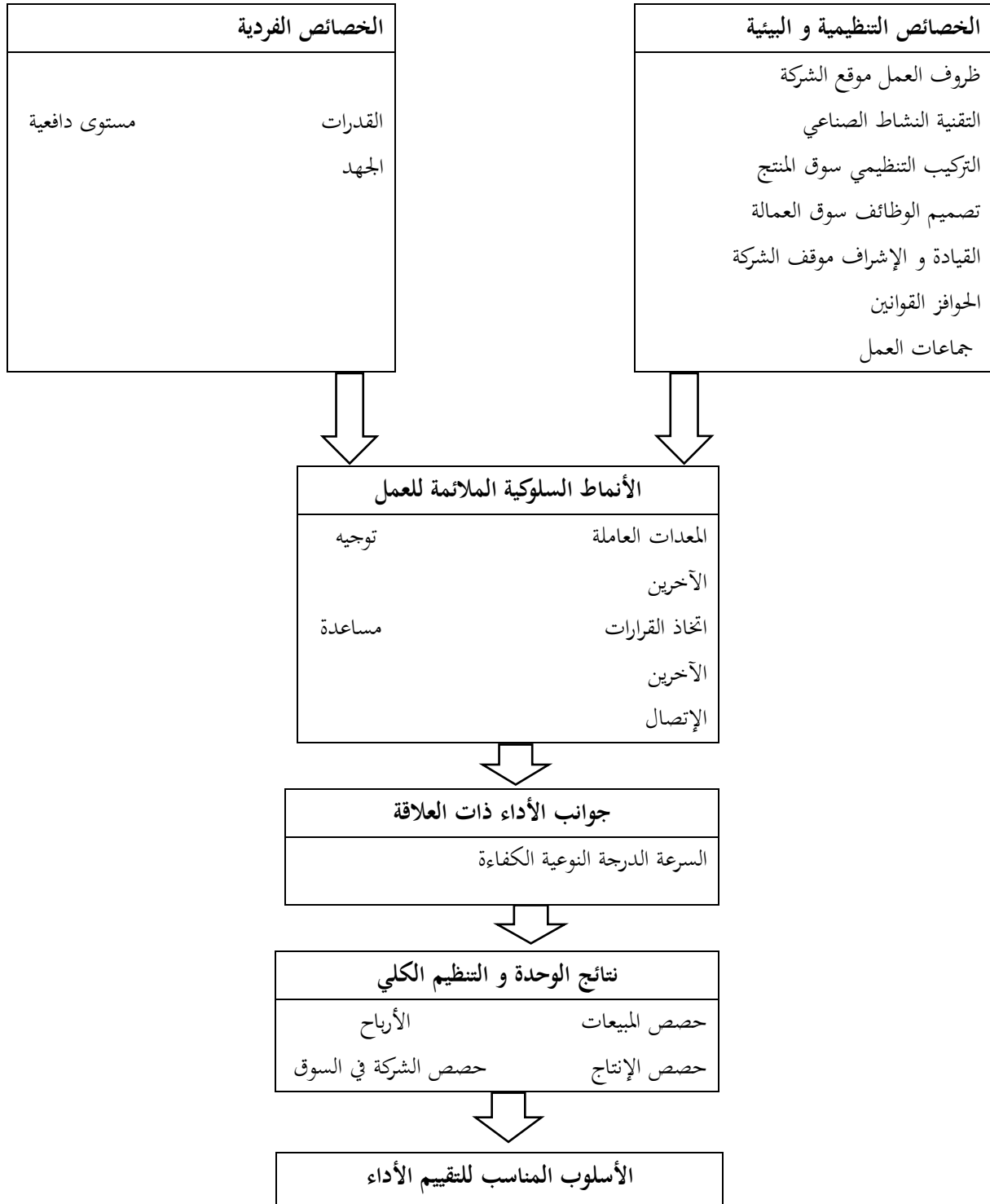
ثانياً: الإعتبرات الواجب اتخاذها عند اختيار طريقة التقييم

يتوقف اختيار طريقة التقييم على توفر بعض الشروط الموضوعية التي ترتبط أساساً بالظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، والتي تتلاءم مع معطيات التنظيم ، و طموحات الأفراد و الأغراض المراد تحقيقها من عملية التقييم والمعايير المحددة للقياس ، والشكل يوضح الإعتبرات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء<sup>29</sup> .

<sup>28</sup> زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 128

نفس المرجع ، ص 130<sup>29</sup>

الشكل (I-4): يمثل الإعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2004

## الفرع الرابع: العوامل والطرق المحددة لعملية تقييم الأداء

أولاً: العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء: وأهم هذه العوامل:<sup>30</sup>

يوجد في الواقع عدة أنظمة للتقييم تختلف من منظمة إلى أخرى ، وهذا راجع لعدة عوامل تتضافر لتحديد نظام التقييم المتبع في المنظمة بما يتلاءم مع تنظيم المؤسسة ، و خيارات الإستراتيجية، و أهم هذه العوامل:

**1- تاريخ و ثقافة المؤسسة:** لتاريخ و ثقافة المنظمة تأثير على نظام التقييم المتبع فيها ، إذ يعتبر تاريخ المنظمة جزءاً من ثقافتها ، كما أن الأداء في حد ذاته مرتبط بثقافة المنظمة ، و نظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة و تاريخ المنظمة هو نظام معرض لعدم الفهم و المقاومة و عدم التجاوب من طرف أعضاء المنظمة .

**2 - حجم و قطاع المؤسسة:** يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين، لأنه يمس مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة ، حيث كانت المؤسسات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية السبابة إلى تطوير أنظمة لقياس و تقييم الأداء بغية نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي ، وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها.

**3- التوجهات الإستراتيجية:** أصبح لزاماً على المنظمات الحديثة أن تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة وفي جميع المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية.

و فيما يخص الموارد البشرية ، تتجه المنظمات في السنوات الأخيرة إلى تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات وبالمعدلات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ، و هذا ما تتكفل به الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تعمل هذه الأخيرة على "التوزيع المخطط للموارد البشرية وأنشطتها ، و التي تؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها و لعل الأداة الأكثر فعالية التي تمكن المنظمة من التحكم في أداء مواردها البشرية و استثمارها وتوجيه قدراتها هي اختيار نظام لتقييم الأداء يكفل ذلك و بما يحقق أهداف المنظمة و الفرد معا<sup>31</sup>.

## ثانياً: طرق تقييم أداء العاملين

لقد تعددت الطرق المستعملة في تقييم أداء العاملين، مما جعل الإمام بها أمر صعب للغاية، إلا أننا سنحاول التطرق إلى الطرق الشائعة منها، ولتبسيط فهمها<sup>32</sup>. نتناولها في الجدول التالي:

<sup>30</sup> بعجي سعاد ، تقييم فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم

الإقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2007، ص38

<sup>31</sup> راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص15

<sup>32</sup> صالح عبد القدر ، تقييم أداء العاملين بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم إقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 ، ص 14



الجدول رقم (I - 1) يمثل طرق تقييم الأداء

الطريقة	الكيفية	المزايا	العيوب
الترتيب العام	يتم ترتيب كل العاملين وفق أداءهم من الأحسن إلى الأسوأ مقارنة مع المستوى العام للأداء، أي يختار المشرف أحسن عامل ثم الذي يليه وهكذا.	- سهلة وبسيطة لأنها تعتمد على الأداء العام فقط. - مفيدة للمنظمات الصغيرة.	- تفتقر للدقة لأنها لا تعتمد على التقييم التفصيلي لأداء كل عامل لا تمكن من التمييز بين أداء عاملين متقاربين
المقياس المتدرج	قائمة تتضمن خصائص الأداء المطلوبة وفق خمس درجات: ممتاز (5)، جيد جدا (4)، جيد (3)، مقبول (2)، ضعيف (1) بأوزان نسبية لكل منها حسب دورها في الأداء، وقيمة الأداء تساوي مجموع ضرب الأوزان في درجة التقييم المناسب لكل خاصية.	- سهلة، قابلة للتطوير والتكيف حسب طبيعة الوظيفة والهدف من التقييم.	- غياب الموضوعية (إمكانية تحيز المشرف). - الخصائص قد تكون غير دقيقة.
المقارنة الثنائية	يتم المقارنة بين أداء العاملين مثنى مثنى، ليتم تحديد العامل الذي يتفوق على زميله في كل ثنائية، وتجميع المقارنات يسمح بترتيب العاملين حسب الأداء	- بسيطة وسهلة التطبيق.	- عاجزة عن الكشف عن فروق الأداء بين العاملين المتقاربين، ولا تصلح لتقييم أداء القيادات العليا، كما لا توفر معلومات عن القدرات والصفات الشخصية.
التوزيع الاجباري	توزيع العاملين إلى فئات حسب الأداء (عالي، متوسط، ضعيف) منحى bareto	- تحد التحيز ( منح العاملين أقل أو أعلى أداء) تقلل من التساهل والتشدد في الحكم على التقييم. - سهولة التطبيق وبسيطة. النتائج قريبة من الموضوعية.	- تحكمية ( تفترض توزيع مسبق للأداء) غير واقعية. - تقتل روح التنافس بين العاملين تناسب المنظمات الكبيرة.
الإختيار الاجباري	قائمة معايير كل منها يتضمن 4 عبارات موزعة في ثنائيتين، إحداهما تمثل صفتين مرغوبتين والأخرى تمثل صفتين غير مرغوبتين في الأداء، المقيم يجز على اختيار ثنائية واحدة في كل معيار	- تجنب التحيز والتعميم (إخفاء معايير الأداء الفعلية عن المشرف).	- المشرف لا يقدم تغذية عكسية للعامل، صعوبة تصميم الإستمارات (العبارات، الأوزان) تتطلب السرية (العبارات، الأوزان)
الأحداث الحرجة	تسجيل الأحداث الهامة التي ساهمت إيجابيا أو سلبيا في أداء العامل وتكرارها، يعطى لكل حادث وزن حسب أهميتها.	- موضوعية ( تقييم السلوك الفعلي) - تعتمد أحداث واقعية - توفر معلومات مرتدة تفيد العاملين. - تبرز نقاط قوة وضعف الأداء	- تتطلب القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمتابعة المستمرة لتسجيل الأحداث. - تجعل دور المشرف رقابي: ضجر العمال، تمسكهم الحرفي بقواعد العمل.

<p>-تتطلب الوقت والجهد والخبرة لإعدادها وتحليلها. -تتطلب معرفة دقيقة لانتقاء الأسئلة الدالة على الأداء.</p>	<p>- موضوعية (ترتكز على سلوك العامل) - قليلة الأخطاء الإجابة بنعم، لا -لا يوجد تحيز (المشرف لا يعلم الأوزان).</p>	<p>قائمة أسئلة بأوزان نسبية حول سلوك العامل تتطلب الإجابة بنعم أولا بملأها المشرف ويحللها خبير.</p>	<p>قوائم المراجعة</p>
<p>-إمكانية تحيز المشرفين -الوقوع في الأخطاء (تعميم، تساهل) -قد تسبب استياء العاملين -عيب الحالة</p>	<p>-تمتج بين الصفات الكمية والكيفية - الشفافية والدقة. -يمكن للعامل مناقشة نتائج التقييم (المشاركة) -تحسين العلاقة بين العاملين والمشرفين. -ترتب العاملين على أساس درجات فعلية</p>	<p>-تضم معايير عن صفات وسلوك العامل المرتبطة بالأداء. - يتم جمع المعلومات عن أداء العامل ملء الاستمارة. - تعطى للمعايير درجات</p>	<p>تقارير الكفاءة</p>
<p>-تتطلب خبرة ودراية عن العاملين والعمل. -تتطلب أهداف محددة. -صعوبة المقارنة بين العاملين.</p>	<p>- الحوار بين المشرف والعامل لاختيار المعايير بفعل المشاركة في إعدادها.</p>	<p>يتم تحديد مستويات متوقعة الأداء ثم يقارن أداء كل عامل -بعد قياسه -بمذا المعيار.</p>	<p>معايير العمل</p>
<p>-صعوبة المقارنة بين العاملين (لكل منهم أهداف مختلفة). -تركز على النتائج وليس تحسين الأداء مستقبلا. -لا تستطيع التنبؤ بنجاح العامل في وظيفة أخرى. -تعتمد على التقييم الكمي.</p>	<p>-توفر للعامل مقياس خاص محدد لأدائه قائم على متطلبات الوظيفة. -تعطى الفرصة للعامل ليقيم نفسه. -يلعب المشرف دور مساعد وشريك. -تنمية مستوى العامل (تغذية مرتدة). -تشجع على الإبداع (العامل يقرر كيفية تحقيق أهدافه).</p>	<p>وضع أهداف لكل عامل وبالمقارنة بينها وبين النتائج يتم تقييم الأداء.</p>	<p>الإدارة بالأهداف</p>

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 2005، ص 121-160.

يتضح من الجدول السابق أن هناك أساليب كثيرة ومتنوعة لتقييم أداء العاملين، كما أن لكل طريقة مزاياها وعيوبها مما يتطلب من القائمين على تقييم الأداء الحذر في استعمالها، فالأفضل هو محاولة استعمال أكثر من طريقة ثم المقارنة بين نتائج التقييم مما يجعلها أكثر موضوعية وفائدة، وإن كنا نعتبر أن الإدارة بالأهداف هي أفضل هذه الطرق باعتبارها تركز على معايير أداء محددة مسبقا لكل عامل وعلى أساسها يتم تقييم أدائه كما توفر تغذية مرتدة للعامل بما يسمح بتحسين مستواه.

## المطلب الثالث : 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 فإن 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 كعرفة 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 المتواصل إليها أن هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف الآلات 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>33</sup>.

## الفرع الأول: 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 يتتبع مراحلها والوقوف على عوامل نجاح كل مرحلة وهي<sup>34</sup>:

**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 ايجابية، 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 دوما 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

1- Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, Paris, 2009, p.204.

<sup>34</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم اقتصادية وع تسيير وع تجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسلية ، 2006 ، ص20

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 الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين : الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.

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.

#### الفرع الثاني: 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<sup>35</sup>:

- 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>36</sup>.

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات العربية

1- سمير محمد عبد الوهاب، "المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء"، وهي ورقة مدخلة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، 2010

ألفت الدراسة الضوء على ماهية المقارنة المرجعية، ومدى أهميتها، وأنماطها ومتطلبات تطبيقها في البلديات في الدول العربية. كما كشفت عن أهمية مدخل المقارنة المرجعية في ترشيد الإنفاق وفي تشجيع التعاون بين البلديات، واكتساب الخبرات والتعلم من الآخرين. كما بينت أيضاً أن التطبيق الفعال لهذا المدخل في الدول العربية يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، بحيث تكون مشجعة على التعاون والاستفادة المتبادلة، وإجراء المقارنة مع البلديات التي تمثل نماذج في أدائها وفي الخدمات التي تقدمها.

2- كاظم، حاتم كريم، "دور المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة في تقويم كفاية أداء وحدات الخدمات الصحية: دراسة نظرية وتطبيقية لعينة من المستشفيات"، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2006.

تهدف الدراسة إلى اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة بين وحدات الخدمات الصحية، فضلاً عن دراسة الأنشطة وتحليلها بشكل يؤدي إلى زيادة عدالة وموضوعية المقارنة لاعتمادها على بيانات كلفوية صحيحة ومتكاملة، كما تهدف الدراسة إلى تشجيع الوحدات الاقتصادية ومنها الوحدات الصحية على تطبيق المقارنة المرجعية فيما بينها يساهم في تحسين أداء تلك الوحدات.

وتوصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها استخدام أسلوب الكلفة المستند يؤدي إلى تحسين وتطوير أنشطة وحدات الخدمات الصحية لكون المعلومات (ABC) إلى النشاط التي يعتمد عليها لأغراض المقارنة والتحليل تمثل معلومات كلفوية صحيحة ومتكاملة أي أن المقارنة المرجعية أداة من أدوات التحسين المستمر، فضلاً عن كونها أداة لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية ومنها الوحدات الصحية.

ومن أهم التوصيات التي خرج بها الباحثان هي الأخذ بنظر العناية طبيعة عمل الوحدة الاقتصادية وأهدافها وبيئتها عند وضع خطوات أو مراحل تطبيق المقارنة المرجعية.

3- دراسة شنن نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2009-2010

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعريف بمدخل حديث لقياس وتحسين الأداء هو بطاقة الأداء الموزونة وإظهار أهمية تطبيقها في المؤسسات؛

-حث المؤسسات الوطنية على تطبيق نماذج ومدخل حديثة لقياس وتحسين الأداء مع تكييفها مع ظروف المؤسسة؛

-تسليط الضوء على أسس ومقومات بطاقة الأداء المتوازنة؛  
-نتيجة قلة الدراسات باللغة العربية حول هذا الموضوع ، يسعى هذا الباحث للمساهمة في التعريف بهذا المدخل الجديد.

للوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لعرض ما هو متوفر أكاديميا وتوثيقها عن الموضوع الدراسة . كما تم الاعتماد على المنهج دراسة و التي أجريت على مستوى المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية الجزائرية/ المسيلة - تيندال، ولقد توصل البحث إلى النتائج التالية:  
-تعتمد المؤسسات على منصير متعددة لقياس أدائها بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط الذي رغم أهميته إلا انه غير كافي لإعطاء صورة شاملة عن أنشطة خلق القيمة في المؤسسة؛  
-تستعمل مؤسسة تيندال مزيج من المقاييس المالية وغير مالية لقياس وتحسين أدائها؛  
-مؤسسة تيندال بحاجة إلى تطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة كنظام لقياس وتحسين الأداء.

### المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

#### 1- دراسة (Anderson 1995)

"The Result of Benchmarking and a Benchmarking Process Model"

ph. D. dissertation. Norwegian Intitute of Technology, Trondheim,

Norway, 1995.

"نتائج المقارنة المرجعية ونموذج عملية المقارنة المرجعية"

هذه الدراسة تعاملت مع وجوه مختلفة من مفهوم المقارنة المرجعية لتعطي المفهوم الاساس حول ما تعني المقارنة المرجعية؟ كيف تعمل؟ وماذا يمكن ان تعطي في مصطلحات نتائج التحسين.

وكذلك ربط الوجوه الاخلاقية والقانونية للمقارنة المرجعية وعجلة المقارنة المرجعية (Benchmarking)

(wheel) وهو نموذج لعملية المقارنة المرجعية الذي طور بعد تحليل اكثر من ( 60 ) نموذج مختلف، سيوضح لاحقاً

الخطوات الخاصة بعجلة المقارنة المرجعية الذي تم الاعتماد عليه في اجراء عملية التكامل بين المفهومين (المقارنة

المرجعية وقياس كلفة النوعية الرديئة).

ويبين نموذج عجلة المقارنة المرجعية الخصائص التي تجعل منه متفوقاً على النماذج الاخرى، فيما يتعلق بسهولة

الفهم والاستخدام والنتائج الممكنة التحقيق

#### 2- دراسة (Moen 1997) :

"Customer And Process Focused Poor Quality Cost Model Used as a

Strategic Decision-Making Tool" ph. D. dissertation, Norwegian

University of Science & Technology, Norway. 1997.

"نموذج كلفة النوعية الرديئة بالتركيز على العملية والزبون"

إن المقارنة المرجعية هي مفهوم جديد تطور على أساس الإستخدام الصناعي الواسع، بدون أساس نظري قوي، مما يجعل منه نتيجة موجهة. أما مفهوم قياس كلفة الجودة فقد تم تقديمه في بداية الخمسينات بالاعتماد على نظريات **Juran** في عام **1951** **Feigenbaum** في عام **1956**، ولم يتم تطويره بالشكل الملائم مع بيئات الاعمال المتغيرة، وعليه، فإن قياس كلفة النوعية الرديئة لم تكسب القبول الكافي مطلقاً كونها أداة قياس اداء وقد تم استخدامها بشكل رئيسي في الممارسات النظرية، ان اجزاء من كل نموذج فقط هي التي تم تنفيذها واختبارها بشكل منفصل، ولكن لم يتم تكاملها (او دمجها) وتشغيلها.

### 3- دراسة (Lo & Humphrey 2000)

#### "Project Management Benchmarks for SMES Implementing ISO 9000 Benchmarking", International Journal Vol. 7, No. 4.

"المقارنة المرجعية لإدارة المشروع في تطبيق (ISO 9000) على المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم" تستند هذه الدراسة على معلومات حصل عليها الباحثان من ( 10 ) منظمات متوسطة وصغيرة الحجم تعمل في (هونك كونك)، وكان من اهداف الدراسة بيان اهمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العالمي، وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجه هذه المنظمات في الحصول على (ISO9000) وكان من اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة بأن (ISO9000) حل (60 %) من مشاكل الجودة. كما حقق تطبيق (ISO9000) فوائد عدة لهذه المنظمات لكن الصعوبات (التقنية، الموارد غير الكافية، الكلفة المرتفعة، الافتقار الى المساعدة الخارجية) التي تواجهها المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم اكبر مما تقف عائقاً امام تطبيقه.

#### المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة

■ مناقشة وتقييم الدراسات السابقة: من خلال تناولنا لموضوع الدراسة منهجية المقارنة المرجعية وعلاقتها بتقييم الاداء حيث يعتبر هذا الموضوع من اهم المواضيع التي تطرق لها عدد كبير من الباحثين والتي حازت على قدر كبير من الاهتمام وذلك لما له من تأثير على مختلف الافراد في جميع نواحي الحياة حيث انجزت عدة دراسات في المجال، حيث تميزت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المضمون واختلفت في الطريقة والادوات المستخدمة في معالجة الموضوع وكذلك عينة الدراسة وعليه سنتناول في المطلب اللاحق اوجه الاختلاف والتمايز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

#### 1) من حيث الهدف: فإن ما تتميز به هذه الدراسة هو الكشف عن طبيعة العلاقة بين منهجية المقارنة

المرجعية وتقييم الأداء لدى رؤساء الأقسام وعمداء ونواب.



2) من حيث العينة والطريقة المعالجة : تميزت الدراسة الحالية من خلال جمع المعلومات باعتماد على استبيان من خلال جمع معلومات اقتصرت دراستنا الحالية على عينة من رؤساء الأقسام والعمداء والنواب داخل الجامعة وبينما في دراستنا السابقة شملت الوحدات الاقتصادية الإنتاجية والخدماتية .

### خلاصة الفصل:

حولنا خلال هذا الفصل التطرق للأدبيات النظرية والتي لها صلة مباشرة بالموضوع ، وذلك بأخذ أهم العناصر التي لها علاقة بالموضوع ، حيث أننا ومن خلال التطرق لهذا الفصل نستخلص أن المقارنة المرجعية كأسلوب تسييري قد أثبتت نجاعة في العديد من المؤسسات 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 الإعتماد على الغير، وأيضا فإن ما يصلح للغير لا يعني أن هذا يصلح للمؤسسة.

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري المتعلق بمفهومي المقارنة المرجعية وتقييم الأداء بالمؤسسة سنحاول في هذا الفصل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي من خلال التعرف على المفهومين من واقع جامعة غرداية كمؤسسة يمكنها الاستفادة من مفهوم المقارنة المرجعية كغيرها من المؤسسات وذلك في تحسين وترقية أدائها نحو الأفضل ، حيث قمنا في هذه الدراسة الميدانية بتصميم الإستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة وذلك من أجل التعرف على تصوراتهم فيما يخص بعض المفاهيم حيث تم الإستعانة ببرنامج spss لتحليل البيانات ومعالجتها ، حيث سنتناول في هذا الفصل مايلي :

**المبحث الأول:** لمحة حول المؤسسة محل الدراسة ومنهجية الدراسة.

**المبحث الثاني:** تحليل البيانات ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة ومنهجية الدراسة

كان مشروع إنشاء مركز جامعي بغرداية حافزا كبيرا تقتضيه العديد من العوامل خاصة العدد المتزايد للطلبة المقبلين على الجامعة في مختلف التخصصات مما يفرض واقع التنقل إلى الجامعات خارج الولاية لمزاولة التخصص المرغوب فيه وهذا مايشكل عقبة للكثيرين خاصة الإناث منهم إضافة إلى ذلك البرامج الحكومية الهادفة إلى التنمية الشاملة ومواكبة الأحداث العلمية والثقافية الوطني والدولية .

## المطلب الأول: تقديم عام جامعة غرداية

## الفرع الأول : نبذة عامة حول جامعة غرداية

بعد مرور ثماني سنوات من إنشاء هذا الصرح وبفضل الجهود المبذولة من طرف الطاقم الإطاري والبيداغوجي وبمعية السلطات المركزية والمحلية حقق عدة منجزات على المستوى المحلي والوطني، مما جعلته محل اهتمام وطني ودولي، وفر له الشروط الأساسية لترقيته إلى مصاف الجامعة.

## الفرع الثاني: مراحل نشأة جامعة غرداية

## - مرحلة الملحقة:

أصبحت ملحقة جامعة الجزائر بغرداية واقعا ملموسا مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أوت 2004، وعليه تمت الانطلاقة الأولى للموسم الجامعي 2004/2005م بفتح تخصصين: التاريخ وعلم الاجتماع مع عدد إجمالي للطلبة يقدر ب: 212 طالبا يؤطهم 14 أستاذا من جامعة الجزائر وذلك بمقر المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني (محمد شريف مساعديه).

## - مرحلة الانتقال إلى مركز الجامعي:

تميز افتتاح الموسم الجامعي 2006/2005 بارتقاء ملحقة جامعة الجزائر بغرداية إلى مركز جامعي وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في: 05 أوت 2005 أنشئ بمعهدين: معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية ومعهد العلوم التجارية، مع فتح ثلاث تخصصات جديدة بداية من الموسم الجامعي 2006/2005 وهي : الأدب العربي، الحقوق وعلم النفس مع انضمام ملحق المعهد الوطني للتجارة للمركز، ووصل عدد الطلبة إلى مجموع 836 طالبا، بينما ارتفع عدد الأساتذة إلى 79 أستاذا زائرون ومحليون.

كما تميز الموسم الجامعي 2007/2006م باستلام الهياكل البيداغوجية بالمقر الجديد للمركز الجامعي، حيث تم انطلاق الدروس في الوقت المحدد مع تسجيل 660 طالبا جديدا ليصل العدد الكلي للطلبة إلى 1303 طالبا، كما شهد هذا الموسم توظيف وتحويل 25 أستاذا، إضافة إلى الأساتذة المؤقتين الذين يقدر عددهم بـ68 أستاذا تمت الاستعانة بهم ليصل العدد الإجمالي للأساتذة إلى 93 أستاذا مؤظرا.

أما الموسم الجامعي 2008/2007، تميز بفتح المكتبة الجامعية و التي تتسع إلى 500 طالب، كما تم تسجيل 1177 طالب جديد ليصل العدد الكلي للطلبة إلى 2268 طالب، بالإضافة إلى توظيف 17 أستاذ ليصل عدد الدائمين 40 أستاذا والمؤقتين 47 أستاذا.

وفي الموسم الجامعي 2009/2008 تميز بفتح تخصصات جديدة ضمن نظام L.M.D و قد تم تسجيل 108 طالب جديد في النظام الكلاسيكي، و 1067 طالب جديد في نظام L.M.D ليصل العدد الكلي للطلبة إلى 3090 طالب.

كما تميز بفتح 04 مخابر خاصة ب: اللغات، علم النفس، البيولوجيا، والإعلام الآلي، و قاعة الانترنت، وقد تمت الاستعانة بمتوسطة السبخة بمتللي كملحقة للمركز مؤقتا، وتم فتح أيضا تخصصات فيما بعد التدرج: ماجستير في التجارة الدولية: 15 منصب، التاريخ: 15 منصب، وعلم الاجتماع: 12 منصبا، بالإضافة إلى توظيف 42 أستاذا، ليصبح عدد الأساتذة الدائمين 73 أستاذا، والمؤقتين 53 أستاذا.

#### - مرحلة التوسع:

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز السالف الذكر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 2010/01/12، بإضافة معهدين وأصبح المركز يتكون من معهد الآتية: معهد الآداب واللغات، معهد علوم الطبيعية والحياة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية وفي الموسم 2010/2009، كما شهد المركز في هذا الموسم إقبالا كبيرا للطلبة، وهذا لما يوفره من إمكانيات وهياكل وجميع الظروف الملائمة لإنجاحها وهذا ما تحقق فعلا، حيث تم تسجيل حاملي شهادة البكالوريا لسنة 2009 بـ 1792 طالبا مسجل في النظام الكلاسيكي و 1731 طالب في نظام LMD.

أما بالنسبة للأساتذة فقد استفاد المركز في إطار ميزانية 2009 من 40 منصب مالي، حيث تم تخصيص 31 منصب للتوظيف الخارجي عن طريق المسابقة 199 منصب للتحويل في مختلف الرتب، بعد إتمام عمليات التوظيف والتحويلات والترقيات، أصبح التعداد الحقيقي للأساتذة إلى غاية 2009/12/31 بـ 111 أستاذا.

إذ تميز الموسم الجامعي 2011/2010: بفتح تخصصات جديدة ضمن نظام LMD، وقد تم تسجيل 1963 طالب جديد ضمن هذا النظام ليصل العدد الإجمالي للطلبة لـ 4990 طالب.

كما تم فتح تخصصات ما بعد التدرج: ماجستير، دكتوراه، علم الاجتماع، أما بالنسبة للأساتذة فقد استفاد المركز من 29 منصب مالي جديد، حيث تم تخصيص 27 منصب للتوظيف الخارجي عن طريق المسابقة و2 عن طريق التكوين.

#### - مرحلة الترقية إلى جامعة:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433هـ الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012 يتضمن إنشاء جامعة غرداية.

#### الفرع الثالث: مهام وأهداف الجامعة

- تنمية البحث العلمي والتكنولوجي واكتساب العلم وتطويره ونشره
- الترقية الاجتماعية التي توفر فيهم المؤهلات اللازمة .
- رفع المستوى العلمي والثقافي والمهني للمواطن عن طريق نشر الثقافة .
- نشر العلم والمعرفة .
- تحسين نتائج ليسانس من سنة لأخرى.
- السهر على تحسين نتائج الطلبة.

#### المطلب الثاني : منهجية الدراسة المعتمدة

##### الفرع الأول : أسلوب الدراسة الميدانية

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، المتمثلة في معرفة منهجية المقارنة المرجعية وعلاقتها بتقييم الأداء لدى عينة رؤساء الأقسام والعمداء ونواب من جامعة غارداية، حيث إشمطت الدراسة في الجانب الميداني على المقابلة لشرح المضمون الإستبيان ، وقد تم توزيع إستبانات من أجل جمع إجابات المبحوثين ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي "SPSS" النسخة رقم 20، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات، ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

## الفرع الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها

اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية ميسرة من رؤساء الأقسام والعمداء ونواب تابعين لست كليات داخل الجامعة حيث تم توزيع 40 استبانة وتم استرجاع 35 استبانة أي نسبة 87,5% من إجمالي عينة الدراسة.

## جدول (II-1): يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمستلمة.

النسبة المئوية	العدد المستلم	العدد الموزع	الفئة/ عدد الإستبانات
87,5%	35	40	رؤساء الأقسام والعمداء ونواب.

المصدر: من إعداد الطالبة من واقع الإستبانة الموزعة.

## الفرع الثالث : أداة الدراسة

لدراسة الموضوع ومعالجة جوانبه، تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على المعلومات اللازمة، وزعت على مستوى جامعة غرداية على رؤساء الأقسام والعمداء والنواب، لتقصي آراء المستجوبين حول أهمية منهجية المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء.

من خلال ماسبق يمكن التفصيل أكثر للأداة المستعملة في الدراسة:

ان اول ما قمنا به لاعداد الاستبيان هو تحديد محاوره، فتم لك انطلاقا من فرضيات الدراسة وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية بموضوع الدراسة، حث فيها المستجوبين على حسن التجاوب والصدق في الاجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص السن، التحصيل الدراسي، سنوات الخبرة، الوظيفة، وهنا لمعرفة خصائص العينة محل الدراسة والاطمئنان الى اجابتها.

حيث كان تصميم الاستبيان مكونا من 21 عبارة مقسمة عبر محورين من اعداد الطالبة وهي:

المحور الاول: يحتوي على المقارنة المرجعية على اداء ويتكون من 12 فقرة.

المحور الثاني: يحتوي على معرفة تقييم الأداء ويتكون من 9 فقرة.

## الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية:

لتحليل الإستبانة تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج "SPSS" المتمثلة فيما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات
  - الانحراف المعياري أحد مقياس التشتت
  - اختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان
  - المتوسطات الحسابية
  - معاملات الارتباط (بيرسون)
  - تحليل الانحدار
  - الفروقات في الاجابات ANOVA
- الفرع الخامس: مقياس التحليل

وقد كانت اجابات كل فقرة وفق مقياس لكارث الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2-3) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ( $5-1=4$ ) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ( $4/3=1.33$ ) ثم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في مقياس و هي (01) ذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا اصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم (II-2) يوضح قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي

التصنيف	مرتفع	متوسط	منخفض
النقاط	3	2	1
مجال المتوسط الحسابي المرجع	أكثر من 3,67	من 2,34 إلى 3,67	من 1 إلى 2,33

المصدر: من اعداد الطالب من خلال ما سبق.

- اختبار الصدق و ثبات الاستبيان:

- صدق الأداة:

يقصد (بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب ان ندخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها من ناحية اخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه).

- ثبات على اداة الدراسة :

يعرف (الثبات على انه الاتساق في النتائج الاداة بمعنى، ما مدى فعالية الاستمارة في الحصول على البيانات يعكس دقة و موضوعية متغيرات الدراسة و مدى تمكنها من حصول على نفس البيانات من المبحوثين اعيد استخدام الاداة نفسها مرة ثانية).

و التأكد من ذلك تم تطبيق الاستمارة على عينة استطلاعية من رؤساء الأقسام والعمداء والنواب جامعة غرداية حيث بلغت 40 فرد و بعد استرجاع الاستمارة ثم حساب المعامل الفاكرونباخ الثبات باستخدام لمتغيرات الدراسة و قد كانت النتيجة موضحة في الجدول التالي:

جدول (II-3): حساب معامل الفاكرونباخ

عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
22	0.76

المصدر من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج SPSS

- من الجدول (2-3) نلاحظ ان معامل كرومباخ ألفا جاء بقيمة 0,76 وهي بنسبة مقبولة حيث تجاوزت الحد الأدنى 0,6 ويمكن الحكم على ثبات الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان .

المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المطلب الأول : خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

يمكن وصف عينة الدراسة و تحليلها من خلال الجداول التالية:



الفرع الأول : توزيع افراد عينة الدراسة من الجنس:

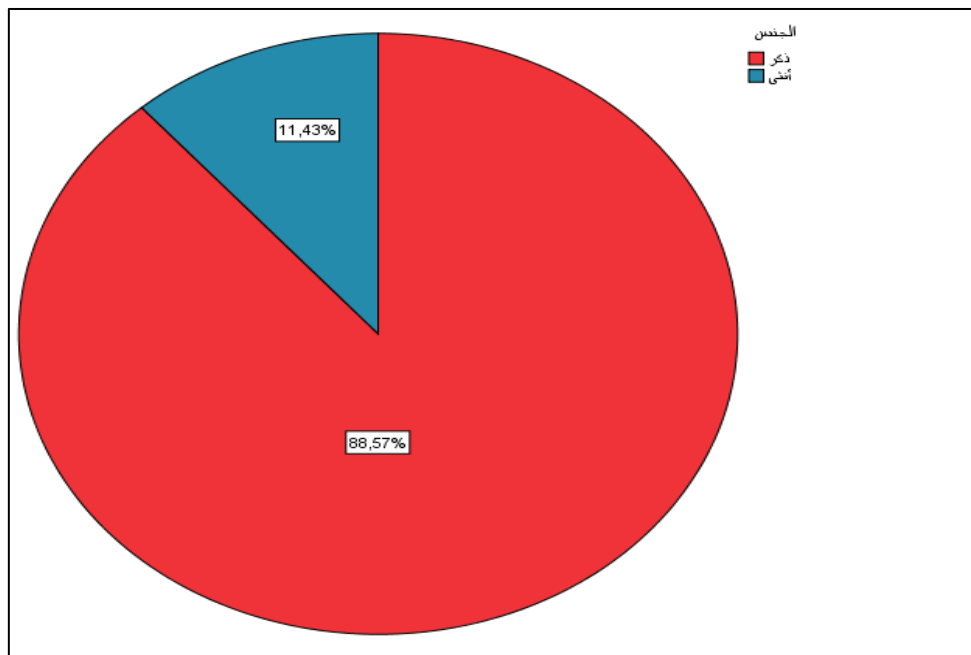
الجدول (II -4): توزيع العينة حسب الجنس

الموظفين		الفئات	المتغير
النسبة	التكرار		
%88,57	31	ذكر	الجنس
%11,43	4	انثى	

المصدر: من اعداد الطالبة تبعا لنتائج spss

وحتى يكون الجدول(4-2) اكثر توضيحا قمنا بتمثيله بدائرة نسبية اعتمادا على SPSS

الشكل رقم (II-1): يوضح النسبة المئوية لكل من الجنسين في مجتمع الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة تبعا لنتائج spss

ونلاحظ من الجدول رقم (2-4) والشكل (1-2) أن عدد الذكور كان 31 فرد في العينة الدراسة بنسبة 88.47% و إن عدد الإناث 4 فقط بنسبة 11.43% وهذا يدل على إستحواذ الذكور في العادة على المناصب القيادية عكس المرأة .

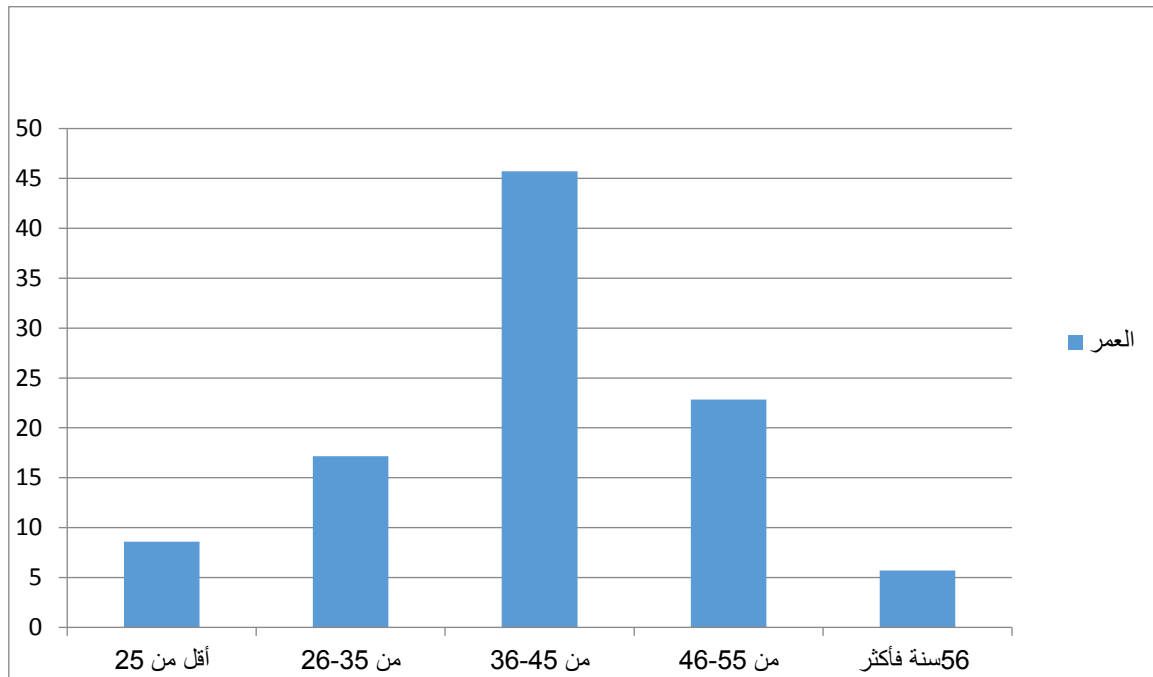
الفرع الثاني : توزيع افراد العينة من ناحية العمر:

الجدول (II -5): توزيع العينة حسب السن

الموظفين	الفئات	المتغير	الموظفين
النسبة	التكرار		النسبة
8,60%	03	اقل من 25 سنة	العمر
17,14%	06	من 26-35 سنة	
45,71%	16	من 36-45 سنة	
22,85%	08	من 46-55 سنة	
5,71%	02	56 سنة فأكثر	

مصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج SPSS

الشكل رقم (II-2): توزيع العينة حسب العمر



مصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج SPSS

نلاحظ من الجدول (2-6) ومن الشكل (3-2) أن الفئة العمرية اقل من 25 سنة كانت تمثل 3 افراد بنسبة 8.60% وتليها الفئة العمرية من 26 الى 35 سنة التي تمثل 6 فردا بنسبة 17.14% بحيث تمثلت الفئة 36 الى 45 سنة النسبة الأكبر، ثم تأتي الفئة العمرية من 46 إلى 55 بحيث تمثلت في 8 افراد بنسبة 22.85% أما الفئة الأخير من 56 سنة فأكثر التي تمثلت في 2 فرد بنسبة 5.71% والفئات العمرية الغالبة هنا هي من الشباب .

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة من ناحية التحصيل الدراسي

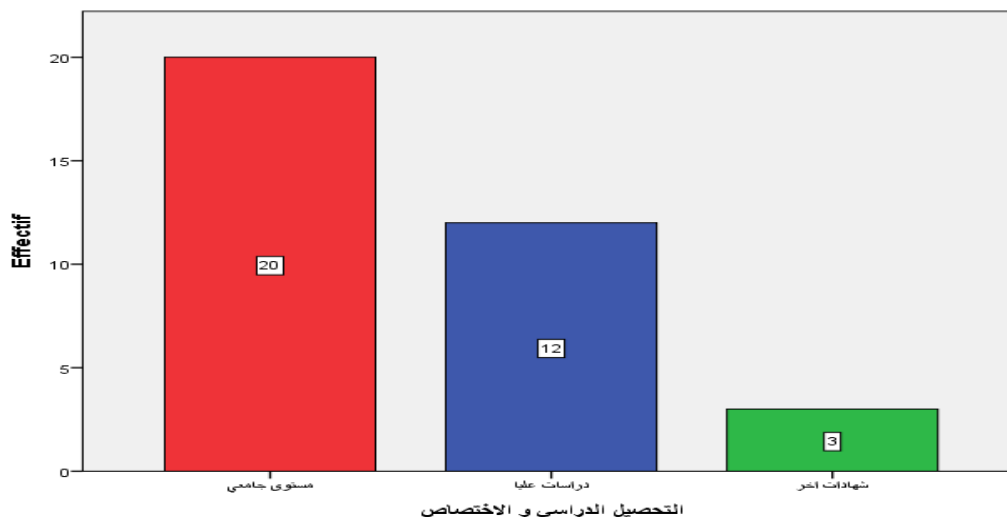
الجدول (II-6): توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي

الموظفين النسبة	الفئات التكرار	المتغير	الموظفين النسبة
57,14%	20	ماجستير	التحصيل الدراسي والاختصاص
34,20%	12	دكتوراه	
8,75%	3	أستاذ تعليم العالي	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج SPSS

توضح البيانات مجتمع الدراسة حسب التحصيل الدراسي فيلاحظ من الجدول رقم ( ) والمتعلقة بمستويات الموظفين، ونجد من خلال ذلك أن المستوى الأكثر تكرار هو ماجستير ب 20 موظفا بنسبة 57.14%، أما بالنسبة للمستوى الأقل تكرارا هو استاذ تعليم العالي بموظف 3 بنسبة 8.75% وهذا طبيعي كون العينة المقصودة من الأساتذة الجامعيين ذوي الرتب العليا .

الشكل رقم (II-3): يوضح أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي



مصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج SPSS

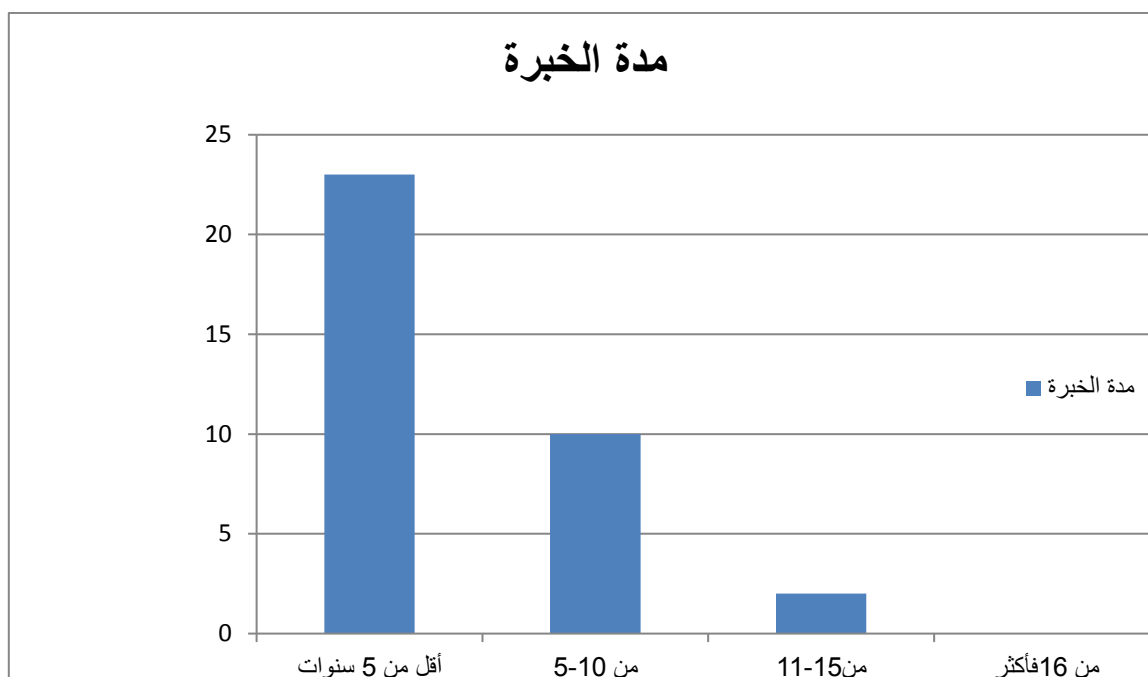
الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة من ناحية مدة الخبرة

الجدول (II-7): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخبرة

الموظفين	الفئات	المتغير	الموظفين
النسبة	التكرار		النسبة
%71,43	25	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة في الوظيفة
%25,71	9	من 5-10 سنة	
%2,86	1	من 11-15 سنة	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على النتائج SPSS

الشكل رقم (II-4): يوضح أفراد العينة حسب مدة الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج SPSS

من الجدول (2-7) والشكل (2-4) نلاحظ ان نسبة 71.43% من افراد العينة ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات وهم اعلى نسبة وتليها نسبة 25.71% من افراد العينة ذوي الخبرة من 6 الى 10 سنوات وتليها نسبة 2.86% وهذا ما يدل على ان النسبة الغالبة هي أقل من 5 سنوات ما يعني عدم إمتلاك أفراد عينة الدراسة لخبرات كبيرة ولكن بالمقابل هذا يدل على قابليتهم للتعلم كونهم شباب .

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة من ناحية المسمى الوظيفي والجدول ادناه يوضح ذلك

جدول رقم (II-8): توزيع أفراد العينة من ناحية المسمى الوظيفي

الموظفين النسبة	الفئات التكرار	المتغير	الموظفين النسبة
34,3%	12	رئيس الشعبة	المسمى الوظيفي
34,3%	12	رئيس القسم	
17,1%	6	عميد الكلية	
14,3%	5	نائب العميد	

مصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج SPSS

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (2-8) والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة المبحوثة حسب المسمى الوظيفي بأن الفئتين الأعلى هما أكبر تكرارا بنفس الدرجة بنسبة 34.3% وب 12 موظف، أما الفئة الثلاثة المتمثلة في عميد الكلية فقدرت نسبتها ب 17.1% و 6 موظف، بينما الفئة الأخيرة فهي الأقل تكرارا تمثلت في نائب العميد ب 5 موظف وبنسبة 14.3%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لتحليل نتائج الدراسة تم الإعتماد على متوسط حسابي وإخلاف معياري

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بالبعد الأول "المقارنة المرجعية" (الإجابة على السؤال الفرعي الأول)

تم تحديد 12 فقرة ( 01- 12) لتغطي اهم الجوانب المتعلقة بالمقارنة المرجعية، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية ودرجة الموافقة كما هو مبين من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (II-9): المتعلق بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول المقارنة المرجعية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	اهتم بالتصنيف العالمي للجامعات وموقع جامعي من ذلك التصنيف.	4,34	0.63	مرتفع	2
2	اتابع تكريم ادارة الجامعة للأقسام والكليات المتميزة بقصد الاقتداء بها.	3,57	0.90	متوسط	11
3	استخدم وسائل وادوات تعليمية جديدة اقتداء بتلك المستخدمة في اقسام اخرى.	4,29	0.66	مرتفع	3
4	أنوع في استراتيجيات الادارة بناء على تلك المستخدمة في الاقسام الاكثر تميزا.	4,08	0.65	مرتفع	6
5	احرص على الاستفادة من التجارب الادارية والاكاديمية في جامعات اخرى	4,4	0.69	مرتفع	1

4	مرتفع	0.86	4,29	احرص على اقتباس الافكار الابداعية من جامعات اخرى.	6
5	مرتفع	0.67	4,11	اعمل على تطوير اهدافي واولوياتي الجامعية بناء على افكار الاخرين في الجامعات الرائدة .	7
7	مرتفع	0.80	4,06	احرص على تجديد مضامين المقررات التي ادرسها بناء على ما يدرس في جامعات رائدة .	8
12	مرتفع	1.03	3,77	احرص على مقارنة ادائي الوظيفي بأداء الزملاء بجامعتي .	9
9	مرتفع	0.78	3,91	أتابع استمرار اخبار الجامعات الرائدة واحاول الاستفادة من تجاربها .	10
8	مرتفع	0.74	3,97	امتلك المهارات المطلوبة لتبني أفضل الطرائق لتطبيقها من أجل احداث التغيير المطلوب .	11
10	مرتفع	0.83	4,11	امتلك القدرة على اختيار افضل الطرائق لإجراء عملية المقارنة.	12
4,07				المتوسط الحسابي الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج SPSS

من خلال الجدول (2-9) ما يلي:

نلاحظ ان افراد العينة توافق على الفقرة الأولى (اهتم بالتصنيف العالمي للجامعات وموقع جامعي من ذلك التصنيف) بمتوسط حسابي 4,34 وانحراف معياري 0.63 بدرجة مرتفعة بحيث وتعتبر الرتبة الثانية.

وبالنسبة للفقرة الثانية (اتابع تكريم ادارة الجامعة للأقسام والكليات المتميزة بقصد الاقتداء بها) بمتوسط حسابي 3,57 وانحراف معياري 0.99 بدرجة متوسطة لأن تتابع تكريم ادارة الجامعة للأقسام والكليات المتميزة بقصد الاقتداء بها وتعتبر رتبة الحادي عشر.

وبالنسبة للفقرة الثالثة (استخدم وسائل وادوات تعليمية جديدة اقتداء بتلك المستخدمة في اقسام اخرى).  
بمتوسط حسابي 4,29 وانحراف المعياري 0.66 بدرجة مرتفعة وتعتبر الرتبة الثالثة.

وبالنسبة للفقرة الرابعة (أنوع في استراتيجيات الادارة بناء على تلك المستخدمة في الاقسام الاكثر تميزا)  
المتوسط الحسابي 4,08 وانحراف معياري 0.65 بدرجة مرتفعة بحيث أن تنوع الاستراتيجيات في الإدارة مع الأخذ  
في الاعتبار تلك الأدوات المستخدمة في الأقسام الاكثر تميزا وتعتبر الرتبة السادسة.

وبالنسبة للفقرة الخامسة (احرص على الاستفادة من التجارب الادارية والاكاديمية في جامعات اخرى)  
بمتوسط 4,4 وانحراف معياري 0.69 بدرجة مرتفعة بحيث ان التعرف على التجارب الإدارية والاكاديمية من  
الجامعات الأخرى تزيد من كسب المعارف وتحتل هذه الفقرة المرتبة الاولى في الترتيب.

وبالنسبة للفقرة السادسة (احرص على اقتباس الافكار الابداعية من جامعات اخرى).  
بمتوسط حسابي 4,29 وانحراف المعياري 0.86 بدرجة مرتفعة لأن السعي والعمل المستمر في إيجاد أفكار ابداعية يستدعي  
اقتباسها من الجامعات الأخرى وتعتبر المرتبة الرابعة.

وبالنسبة للفقرة السابعة (اعمل على تطوير اهدافي واولوياتي الجامعية بناء على افكار الاخرين في الجامعات  
الرائدة) بمتوسط حسابي 4,11 وانحراف معياري 0.67 بدرجة مرتفعة حيث أن اعلم على تطوير اهدافي وأولوياتي  
الجامعية مقارنة بأفكار الاخرين في الجامعات الرائدة وتعتبر المرتبة الخامسة.

وبالنسبة للفقرة الثامنة (احرص على تجديد مضامين المقررات التي ادرسها بناء على ما يدرس في جامعات  
رائدة) بمتوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 0.80 بدرجة مرتفعة وتعتبر الرتبة السابعة.

وبالنسبة للفقرة التاسعة (أحرص على مقارنة أدائي الوظيفي بأداء الزملاء بجامعتي) بمتوسط حسابي 3,77  
وانحراف معياري 1.03 بدرجة مرتفعة وتعتبر رتبة الثانية عشر وهي الاخيرة في الترتيب.

وبالنسبة للفقرة العاشرة (أتابع استمرار أخبار الجامعات الرائدة وأحاول الاستفادة من تجاربها) بمتوسط حسابي  
3,91 إنحراف معياري 0.78 بدرجة مرتفعة بحيث أن تتبع أخبار الجامعات الرائدة تزيد من الاستفادة من تجاربها  
وإحتلت هذه الفقرة الرتبة التاسعة.

وبالنسبة للفقرة الحادية عشرة (امتلك المهارات المطلوبة لتبني أفضل الطرائق لتطبيقها من أجل احداث التغيير  
المطلوب) بمتوسط حسابي 3,97 وانحراف معياري 0.74 بدرجة مرتفعة وتعتبر الرتبة الثامنة حسب الترتيب.

وبالنسبة للفقرة الثانية عشرة (أمتلك القدرة على اختيار افضل الطرائق لإجراء عملية المقارنة) بمتوسط

حسابي 4,11 وانحراف معياري 0.83 بدرجة مرتفعة وتعتبر الرتبة العاشرة في الترتيب.



وبشكل عام نلاحظ ان موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة وهذا يدل عموما على إهتمام أفراد عينة الدراسة بمفهوم المقارنة المرجعية كأداة لتحسين ومحاولة ممارستها في تنفيذ أعمالهم والإستفادة القصوى من تجارب الزملاء والمؤسسات الجامعية الأخرى لخلق الفرص الأفضل وتحقيق التنافسية .

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بالبعد الثاني " تقييم الأداء " (الإجابة على السؤال الفرعي الثاني )

الجدول رقم (II-10): يبين نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني

ر.ع	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	اسعى دوما لتحقيق أداء أفضل في عملي من خلال تقديم خدمة مميزة.	4,48	0.61	مرتفع	1
2	ألاحظ بأن هناك انخفاض ملموس في نسبة الأخطاء التي كنت أرتكبها لإنجاز العمل.	4,17	0.74	مرتفع	7
3	أتعاون مع زملائي في حل المشاكل التي تواجهنا في العمل.	4,49	0.658	مرتفع	4
4	أطالب بدورات تدريبية لتطوير امكانياتي وتحسين ادائي.	4,4	0.651	مرتفع	3
5	أتبادل الخبرات مع زملائي داخل وخارج الجامعة.	4,13	0.79	مرتفع	9
6	اتشارك مع الزملاء تحمل المسؤولية.	4,34	0.68	مرتفع	5
7	أشارك المسؤولين وزملائي في وضع مقترحات تنفيذ جامعتي.	4,29	0.71	مرتفع	6
8	أسعى لإجراء تعديلات مختلفة في نمط (أسلوب) تقديم الخدمة الادارية او الأكاديمية.	4,26	0.65	مرتفع	2
9	أدرك بأن الوصول الى الأداء الأفضل لا يأتي الا من خلال تبني اساليب مقارنة الأداء بما هو أفضل.	4,14	0.77	مرتفع	8
المتوسط الحسابي الكلي		4.32			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ مدى توافق على الفقرة الأولى (اسعى دوما لتحقيق أداء أفضل في عملي من خلال تقديم خدمة مميزة)، بمتوسط حسابي 4,48 وانحراف معياري 0.61 وبدرجة مرتفعة بحيث يتحقق الأداء الأفضل في العمل لأنه تقدم مجموعة من الخدمات المميزة، وتعتبر هذه الفقرة الأولى في الترتيب.

بالنسبة للفقرة الثانية: (ألاحظ بأن هناك انخفاض ملموس في نسبة الأخطاء التي كنت ارتكبتها لإنجاز العمل)، بمتوسط حسابي 4,17 وانحراف معياري 0.74 بدرجة مرتفعة بحيث أن الاستفادة من الآخرين تقلل من ارتكاب الأخطاء في إنجاز العمل وتحتل الرتبة 07.

بالنسبة للفقرة الثالثة: (أتعاون مع زملائي في حل المشاكل التي تواجهنا في العمل)، بمتوسط حسابي 4,49 وانحراف معياري 0.658 بدرجة مرتفعة حيث أن تشارك الأفكار ومقارنتها تساعد في إيجاد الحلول المناسبة في العمل وتعتبر الرتبة 04.

بالنسبة للفقرة الرابعة: (أطالب بدورات تدريبية لتطوير امكانياتي وتحسين ادائي)، بمتوسط حسابي 4,4 وانحراف معياري 0.651 بدرجة مرتفعة وذلك لأن الدورات التدريبية تساعد في زيادة درجة الأداء، وتعتبر الرتبة 03.

أما بالنسبة للفقرة الخامسة: (أبادل الخبرات مع زملائي داخل وخارج الجامعة) بمتوسط حسابي 1.69 وانحراف معياري 0.79 بدرجة مرتفعة وتعتبر المرتبة 09.

بالنسبة للفقرة السادسة: (أشارك مع الزملاء تحمل المسؤولية)، بمتوسط حسابي 4,34 وانحراف معياري 0.68 بدرجة مرتفعة وتعتبر المرتبة 05.

بالنسبة للفقرة السابعة: (أشارك المسؤولين وزملائي في وضع مقترحات تفيد جامعتي)، بمتوسط حسابي 4,29 وانحراف معياري 0.71 بدرجة مرتفعة وتعتبر المرتبة 06.

بالنسبة للفقرة الثامنة: (أسعى لإجراء تعديلات مختلفة في نمط (أسلوب) تقديم الخدمة الادارية أو الأكاديمية) بمتوسط حسابي 4,26 وانحراف معياري 0.65 بدرجة مرتفعة وتعتبر المرتبة 02.

بالنسبة الفقرة التاسعة: (أدرك بأن الوصول إلى الأداء الأفضل لا يأتي إلا من خلال تبني أساليب مقارنة الأداء بما هو أفضل) بمتوسط حسابي 4,14 وانحراف معياري 0.77 بدرجة مرتفعة وتعتبر المرتبة 08.

وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمجموع الفقرات هو 4,32 بحيث يدل على إتفاق غالبية الأفراد عينة الدراسة على مستوى جيد للأداء .

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

الفرع الأول : فرضيات الارتباط

1) معاملات الارتباط بيرسون

الجدول رقم (II-11) يمثل نتائج تحليل معامل الارتباط للمتغير المستقل (المقارنة المرجعية ) على المتغير التابع (تقييم الأداء )

المتغير	معامل الارتباط	المقارنة المرجعية
مستوى الأداء	معامل بيرسون	0,34
	مستوى الدلالة	*0,000
	العدد	35

المتغير المستقل: المقارنة المرجعية

مستوى الدلالة  $\alpha = * 0,005$

المتغير التابع: تقييم الأداء

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقات إرتباطية بين إعتقاد منهجية المقارنة المرجعية وبين تحقق مستوى الأداء الجيد حيث نقبل الفرضية رقم 1:

**H1** هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني مفهوم المقارنة المرجعية وتحسين الأداء.

ونرفض الفرضية رقم 2:

**H0** لا يوجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني مفهوم المقارنة المرجعية وتحسين الأداء .

الفرع الثاني : فرضيات التأثير

الجدول رقم (11-II) نتائج تحليل الانحدار للمتغير المستقل (المقارنة المرجعية) على المتغير التابع (تقييم الأداء)

مستوى الدلالة الإحصائية	Beta	B	قيمة F	الانحراف المعياري	R <sup>2</sup>	R	
	0,37	0,36	17,31	4,16	0,11	0,34	المتغير المستقل

المتغير المستقل : المقارنة المرجعية

مستوى الدلالة  $\alpha : *0,005$ 

المتغير التابع : تقييم الأداء

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي أثر المقارنة المرجعية كأداة للمراجعة والمراقبة على الأداء في المؤسسة الجامعية غرداية حيث جاء هذا الأثر بدلالة إحصائية حيث بلغت معاملات الارتباط  $R=0,34$  ومعامل التفسير  $R^2=0,11$  أي أن المقارنة المرجعية تفسر ما قيمته 20% من التغير الحاصل في الأداء وعليه يتم قبول الفرضية H1 هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تبني مفهوم المقارنة المرجعية وتحسين الأداء ونرفض الفرضية H0 لا يوجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين تبني مفهوم المقارنة المرجعية وتحسين الأداء

تعرضنا في الفصل الأول من هذا البحث لأهمية المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات والطرق المستخدمة فيه والخطوات التي يمر بها ..... الخ

أما في الفصل الثاني فقد اشتمل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في جامعة غرداية حيث قمنا بتعريف الجامعة وأهم مهامها وأهدافها، أما في خاتمة هذا البحث نستعرض ملخصاً لأهم النتائج التي توصلنا إليها ثم نقدم جملة من التوصيات التي نراها ضرورية ، ثم نضع آفاق الدراسة مقترحين بذلك مواضيع البحوث المستقبلية وهذا من أجل إستمرار الدراسة .

## النتائج :

- 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 إستخدام المقارنة مع الأفضل، بالرغم من إتمادها العوامل الداخلية للمؤسسة بهدف زيادة ربحيتها وقدرتها على المنافسة، في ظل بيئة تتسم بإزدياد مستمر للمنافسة؛
- هناك عدة أنواع للمقارنة المرجعية يمكن تبويبها في صنفين رئيسيين هما : المقارنة المرجعية الداخلية، والمقارنة المرجعية الخارجية ، إذ تتم المقارنة الداخلية بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل ضمن نفس الوحدة التي تمثل الأداء الأفضل ضمن الوحدة، أما في المقارنة الخارجية فتتم المقارنة مع الأفضل من المنافسين أي مع وحدات أو منظمات أحر رائدة؛
- للمقارنة المرجعية دور كبير في تطوير مقاييس الأداء الكمية والنوعية التي تمثل حجر الزاوية لتعلم الوحدات من جهة، والإقرار بإداراتها الجيدة من جهة أخرى ، بعد أن كانت مقاييس الأداء التقليدية تركز على المتطلبات المالية؛
- تساهم تقنية المقارنة المرجعية كأداة للتحسين المستمر للأداء في تطوير البرامج التعليمية الحالية في الجامعات من خلال المقارنة مع برامج التعليم في الجامعات العالمية المتقدمة أو الجامعات العربية ذات الأداء المتميز ؛

## التوصيات :

- إعتتماد تقنية المقارنة المرجعية في مؤسسات التعليم العالي لتقويم أداء الجامعات ، الكليات و الأقسام، بهدف تحسين الأداء وتطوير جودة التعليم العالي من خلال المقارنة مع الجامعات العالمية أو العربية ذات الأداء الأفضل ، والإستفادة من تجاربهم بهذا المجال ، والوقوف على أوجه القوة والقصور في برامج التعليم العالي في غرداية ، ومحاولة تعزيز أوجه القوة ومعالجة أوجه القصور ؛
- ضرورة الإستخدام المنتظم للمقارنة المرجعية لمعرفة حالة المؤسسة مما يساهم في سد النقائص الحاصلة؛
- تعد المقارنة المرجعية أحد الأساليب المهمة المستخدمة من قبل بعض المؤسسات التي تطبق التقنيات الحديثة للإدارة، وذلك لغرض مقارنة مستوى أدائها مع أداء المؤسسات الأفضل؛

- لا يمكن تحقيق النجاح في تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات التعليمية ما لم يتم تعزيزها بالآتي:
- أ- ضرورة تقبل وتبني ودعم الإدارة العليا (الوزير ، رئيس الجامعة ، عمداء الكليات ) لعمليات التغيير والتحسين الناجمة عن محاكاة برامج التعميم أو المؤسسات التعميمية بنظرياتها الأكثر نجاحاً بهدف اعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء ؛
- ب- توفير المناخ الملائم الذي يحقق التعاون والتكامل بين العاملين في المؤسسة التعليمية، والعمل كفريق متعاون لضمان نجاح ؛
- ج - جعل التعليم فلسفة ومبدأ لدى العاملين ، والإيمان أن لدى الآخرين دائماً ما نتعلمه منهم ؛
- د - الإشادة بالجهود الناجحة في مجال تطبيق المقارنة المرجعية ومكافأتها ؛
- هـ - إيفاد العاملين المكلفين بتطبيقها الى دورات ومؤتمرات لتنمية مهاراتهم في هذا المجال ؛

### آفاق البحث :

- بعد الإنتهاء من هذه الدراسة نشير إلى أن النتائج المتوصل إليها أثارت رغبتنا للبحث وفتحت آفاق للدراسة في المجالات التالية :
- دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية ؛
  - دور المقارنة المرجعية في تطوير المناهج الدراسية لأقسام المحاسبة بالجامعات الجزائرية ؛
  - المقارنة المرجعية أداة فاعلة لضمان جودة أنشطة التعليم العالي؛

قائمة المراجع:

■ الكتب العربية:

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم وحالات استراتيجية ، دار مجداوي للنشر والتوزيع عمان ، ط1 2002.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000 .
- 3- الصيرفي محمد ، قياس وتقويم أداء العاملين، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، ط 1 ، 2008.
- 4- توفيق عبد الرحمن، منهج النظام والأساليب، نظم تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004
- 5- حسن بلوط : إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي "، دار النهضة للطباعة ، بيروت ، لبنان ، 2003.
- 6- راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
- 7- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
- 8- شحادة نظمي و آخرون : إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر ، عمان ، 2000 .
- 9- صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدار الجامعية للتوزيع ، القاهرة ، 2001.
- 10- علاء فرحان ، عبد الفتاح جاسم، اساسيات المقارنة المرجعية ، دار صفاء للنشر وتوزيع ، عمان ، ط1، 2009.
- 11- مجيد الكرخي ، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2007 .
- 12- مصطفى محمود أبو بكر : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2004.
- 13- معن عياصرة ، مروان محمد بني احمد ، القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2008.
- 14- يوحنا ، سليمان اللوزي ، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم الاداء والمنظمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ط1 ، 2000.

▪ المراجع الأجنبية:

15- Franck Brulhart, Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, Paris, 2009

16- David Francis, "The Benchmarking Process And Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry", University Of Bradford, UK, 2010

17- Benchmarking the management of operations and information Systems .[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) Consultant en 22/01/2013

▪ الرسائل والمذكرات الجامعية:

- 18- بعجي سعاد ، تقييم فعالية تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2007.
- 19- صالح عبد القدر ، تقييم أداء العاملين بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم 'إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 .
- 20- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم اقتصادية وع تسيير وع تجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2006 .
- 21- نور الدين شنوني، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة، تخصص، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

▪ المجالات والدراسات والمؤتمرات :

- 22- خالد حمدان ، فراس شليبي ، إناس القضاة ، دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 25 ، جامعة العلوم التطبيقية ، 2010.
- 23- سلمى منصور سعد ، دور المقارنة المرجعية في تطوير المناهج الدراسية لأقسام المحاسبية ، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية ، المجلد السابع ، العدد 20 ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والإقتصاد ، سنة 2012.
- 24- سمير محمد عبد الوهاب، " المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء" ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض 1 - 4 نوفمبر 2010.
- 25- صالح إبراهيم وآخرون، استخدام تقنية المقارنة المرجعية في تقويم أداء القطاع السياحي بالتطبيق على عينة من فنادق بعض المحافظات العراقية ، مجلة العلوم إقتصادية ، المجلد الثامن ، العدد الثاني والثلاثون ، جامعة الموصل ، كلية الإدارة والإقتصاد ، 2013.



26- صالح بلاسكة، نورالدين المزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة شرطي الحضنة / المراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وع التسيير، ديسمبر 2013.

27- فائزة إبراهيم، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد إحتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الإقتصادية العراقية، مجلة كلية الترات الجامعة، العدد التاسع، 2010.

مواقع الأنترنت :

28- عيسى جمعة، أسلوب المقارنة المرجعية، جامعة المنصورة كلية التجارة والدراسات العليا، 2009

<http://documents.tips/documents/bench-marking-558468903f5f9.html>

29- مجبل الداوي إسماعيل، فعالية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الإقتصادية العراقية

غير الهادفة، دراسة ميدانية، العراق <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=36748>