

## الطرق الحديثة لخلق القيمة والابتكار المقارنة المرجعية Benchmarking في الجزائر الواقع والمعوقات - دراسة حالة ATS -

أ. الشيكور وريدة

أستاذة مساعد قسم أ

المركز الجامعي تيبازة

أ. بن داود سفيان

أستاذ مساعد قسم ب

جامعة الجلفة

### الملخص:

يعتبر benchmarking أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة إن تم استخدامها بالشكل الصحيح، فتبنى هذا النهج في المؤسسة يساهم في زيادة قدرتها الإبداعية من خلال سعيها في اكتشاف الممارسات التي تخلق لها قيمة انطلاقا من التعلم من ممارسات المؤسسات المتميزة في الأداء، وبالتالي تحقيق التميز المطلوب للحفاظ على تنافسيتها . كلها حقائق تستلزم على ATS التفكير الجاد بتبني أساليب التفكير المعاصر لخلق قيمة مضافة والتميز في ظل ما يعرفه المحيط الخارجي من تغيرات .  
الكلمات المفتاحية : المقارنة المرجعية، الإبداع، الابتكار، أفضل الممارسات، تحسين الأداء، ATS ، GPS.

### Abstract :

*The benchmarking is considered , if correctly used one of the important management Tools in today's world . The adoption of this approach helps to improve the performance's creation of the entreprise , by the identification of the best practice to enhance the performrance indicators and the strength elements . so it's the time of ATS to start thinking with a strategic way to adopt these approaches to be creative and competitive.*

**Keywords :** benchmarking , the innovation , the creativity , the best practice , performance's improving , ATS , GPS

## المقدمة :

في إطار العولمة والتغير المستمر والسريع لمختلف العناصر التي لا يمكن التنبؤ بها في غالب الأحيان، أصبح من الضروري على المؤسسة الاستجابة السريعة وبطريقة تنافسية للحاجات في أسواقها. إن خلق الاختلاف بين المؤسسة والمنافس يستلزم عليها تفكيراً جاداً وأفكاراً خلاقة تعطي روحاً جديدة للمؤسسة، وهذا لا يحدث إلا من خلال إدخال عامل الإبداع واعتباره إستراتيجية طويلة المدى. فكل ما يواجه المؤسسة اليوم من تحديات على مختلف الأصعدة فرض عليها تحديد مرتكزات فكرية جديدة وتطبيقات تساهم في خلق التميز في سياق التنافس الشديد والوصول لأعلى درجات الأداء، والتي تكمن حالياً في دراسة الأعمال المتميزة **bonne pratique**، للمنظمات الرائدة ومحاولة تحليلها وذلك للتعلم منها ومحاولة اللحاق بها لاكتساب صبغة تنافسية بالنسبة للمنافس. كل هذا يصب في مفهوم **Benchmarking**، الذي قد يمثل بداية جديدة ناجحة لأي مؤسسة.

قد يكون سوق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجزائر من أكثر الأسواق انفتاحاً واستثماراً، لما يشهده من تأخر بالنسبة لباقي دول العالم، ما وجب على المؤسسة الجزائرية اليوم منها ATS إعادة النظر في توجهاتها الإستراتيجية، خاصة إستراتيجية الإبداع لحماية موقعها التنافسي من خلال تبني المقارنة المرجعية كخطوة جديدة لها.

و للدراسة أهمية كبيرة تتمثل في تسليط الضوء على المقارنة المرجعية باعتبارها وسيلة من وسائل التحليل في الذكاء الاقتصادي، وإحدى طرق التسيير الحديثة القادرة على خلق القيمة والتشجيع على الإبداع والابتكار. بما يخلق تميزاً مؤسسياً في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الجزائرية.

و عليه نهدف إلى معرفة مدى استجابة المؤسسات الجزائرية لتجريب بعض التقنيات الإدارية الحديثة في مجالات أعمالها، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال هذه الدراسة، وتوضيح مدى دخول هذا النهج في ثقافة المؤسسة الجزائرية، لذلك ارتأينا طرح الإشكالية التالية :

## ما هو واقع الـ Benchmarking في مؤسسة ATS؟

هذا ما قادنا ل طرح التساؤلات التالية :

- ما مدى إدراك ATS لمفهوم Benchmarking ؟
  - ما هي درجة اهتمام ATS بالـ Benchmarking كمشروع إبداعي جديد ؟
  - ما مدى استعداد ATS للقيام بهذه العملية ؟
- للإجابة على ذلك كان علينا اقتراح الفرضيات التالية :

## فرضيات البحث :

- يتعدى مفهوم Benchmarking مفهوم الدراسة المقارنة العادية.
- لا تولي ATS اهتماماً كبيراً لتبني هذه العملية .
- لا تتوفر ثقافة المؤسسة على الشروط اللازمة لتحقيق التميز .

و عليه كان لابد من تقسيم الدراسة لثلاث محاور أساسية كالتالي:

- **المحور الأول:** مفهوم المقارنة المرجعية Benchmarking
- **المحور الثاني:** Benchmarking جديدة لخلق القيمة والإبداع .
- **المحور الثالث:** واقع Benchmarking في المؤسسة الجزائرية ( حالة ATS )

**أولا:** مفهوم ( Etalonnage ) Benchmarking :

قد يمثل Benchmarking، " Etalonnage" أو "المقارنة المرجعية" طريقة عند البعض، وسيلة عند البعض الآخر، لكنه ببساطة احد الممارسات الإدارية هدفه بسيط وواضح، يتمثل في مساعدة المؤسسة مهما كان حجمها في تحسين أدائها بشكل عام .

في الحقيقة أن التاريخ الصناعي يحكي عن تجارب رمزية ناجحة في الصناعة، كان أساسها التعلم من مؤسسات أخرى إلا أنها لم تعرف آنذاك بالمقارنة المرجعية، فكانت أولها سنة 1914 في شركة Ford والتي جاءت بعدها بمفهوم "خط التجميع"، ثم جاءت بعدها شركة TOYOTA سنة 1950، والتي جاءت بمفهوم آخر وهو "الوقت المناسب Juste à temps"، إلا انه لم تصبح هذه المقاربة تطبيقا علميا يضم خطوات منظمة إلا في نهاية السبعينيات، وبالضبط سنة 1976 عندما كانت شركة Xerox هي أول من قامت بعملية سميتها آنذاك "المقارنة المرجعية التنافسية"، لتدرج بعد ذلك كنهج جديد في وحدات التصنيع الخاصة بعمل المؤسسة .

إن مصطلح Benchmarking هو نتاج لمصطلحين أساسيين :

• bench ( banc d'essai ) : مقعد

• marking ( notation ) : التنقيط

إلا أنه كثير ما يتم الخلط بين Benchmark ( Etalon ) و Benchmarking، فالأول معناه المعيار أو المؤشر، أو كما جاء في التعريف التالي :

Webster : المعيار عبارة عن علامة لإبراز وضعية ما، يستعمل كنقطة مرجعية أو مؤشر بالنسبة للأشياء التي قد تقاس أو تقيم"، أما المقارنة المرجعية فهي محاولة الذهاب لأبعد من تقييم الأنشطة والنتائج، وهي الخلق والإبداع المستمرين من خلال عملية البحث المستمرة عن هذا المؤشر، وهذا ما أوضحه ( 1989 ) Robert c camp في تعريفه على أن Benchmarking هو " البحث المتواصل عن الطرق الأكثر فاعلية لنشاط معين، يسمح بتحقيق التفوق " .

« The **Benchmarking** is not same as **benchmark** , **benchmark** is performance measur , but **benchmarking** is action » . APQC

أما David T.keans ( 1982 ) فيرى أن المقارنة المرجعية هي " عملية مستمرة ومنهجية لتقييم المنتوجات، الخدمات والطرق بالنسبة للمنافس الأكثر جدية أو تلك المؤسسات الرائدة في الأسواق " .

• عملية مستمرة : المقارنة المرجعية هي تساؤل مستمر للجهد الواجب بذله للتحسين المتواصل.

- عملية منهجية : نهج منظم ومهيكل ضمن خطوات ووسائل محددة لتبني أفضل النشاطات .
- عملية تقييم : مقارنة وقياس الفوارق في الأداء، معرفة أسبابها ومن تقدم تدوين التقدم الملحوظ .
- المتوجات، الخدمات، والطرق : كونها عملية تشمل جميع جوانب المؤسسة، الخدمات والمنتجات المساهمة في إشباع حاجات المستهلك، طرق وأساليب التصنيع والتسويق، وحتى أنظمة وطرق الإدارة .
- المنافسين والمؤسسات الرائدة في الصناعة : أي أنها مقارنة لا تشمل المنافس المباشر فقط بل حتى أولئك الناجحين في الأداء خارج نطاق الصناعة الواحدة .
- بعد هذا التعريف تعددت التصنيفات التي جاء بها كل مفكر إلا أن الشائع منها هو تصنيفها إلى قسمين :
- المقارنة المرجعية الداخلية : والتي يقصد بها تحليل ومقارنة المفاهيم، الأساليب، الأدوات والعمليات، المنتجات والخدمات المختلفة داخل المؤسسة نفسها . فهي مقارنة تتم في المؤسسة ذات الفروع المتعددة والموزعة في عدة مواقع، فالقاعدة هنا هي الاهتمام بالمقارنة الداخلية كبداية للعمل الخارجي .
- المقارنة المرجعية الخارجية : تتم هذه المقارنة خارج المؤسسة، والتي تكمن في قياس الأداء الخارجي إما مع المنافس المباشر، فنسميها المقارنة المرجعية التنافسية والتي تعتبر امتدادا لمفهوم اليقظة التنافسية، أو خارج نطاق الصناعة الواحدة فتكون إما مقارنة مرجعية عملية، وظيفية أو إستراتيجية .

#### ثانيا : الـ Benchmarking خطوة جديدة لخلق القيمة والابتكار

- Benchmarking سعي للإبداع من خلال البحث عن أفضل الممارسات ( bonne pratique ):
- لطالما ارتبط مفهوم المقارنة المرجعية بالممارسات الأفضل، كونها عملية تسعى للبحث المستمر عنها، وهذا لتبنيها وتطبيقها بطريقة جديدة تصنع الفارق في الأداء . إن هذا المفهوم توسع خلال سنوات الثمانينيات في الـ م.أ لما أصدر Peter Waterman كتابه " in search for excellence "، ثم اقترنت بـ " innovator practice " والتي تعني " تطبيق، معارف، مهارات، تقنيات، طرق وإجراءات تظهر فعاليتها وقيمتها على جزء من المؤسسة، وقابليتها للتطبيق على جزء آخر منها، شرط ارتباطها ببيانات وحقائق ملموسة يمكن قياسها والتحقق من صحتها "، أو هي " كل استعمال جديد للتكنولوجيا والموارد، تنتج تحسنا مستمرا في التكاليف الجودة، الأداء، السلامة والبيئة أو أي عامل آخر مؤثر في المؤسسة " . فالبحث عن هذه الممارسات يستهلك الكثير من الوقت والجهد، كونه سيساهم في خلق الوعي التام بالنقصات الموجودة في الممارسات الحالية مقارنة مع تلك الأفضل منها، وبالتالي خلق شروط جديدة للتعلم والتطور لأنها ستبدأ من فكرة جديدة، لتتحول لممارسة جيدة إن ثبتت فعاليتها على الأنشطة، ثم إلى أفضل الممارسات عندما يمكن إعادة استخدامها على قطاعات أخرى، وإلى أفضل الممارسات الصناعية عندما تكون موحدة لدرجة يمكن تحويلها لمؤسسات أخرى خارج القطاع . لكن الفارق هنا يكمن في تبني هذه الممارسات مع ما يناسب حالة المؤسسة بدل التكيف معها فقط، وهنا تظهر ثقافة الإبداع لدى المؤسسة .

- Benchmarking عملية خلق للمعارف :

تعدت عملية خلق المعارف المنطق الفردي الذي كان سائدا من قبل، لتصبح نتاج تداخل عدة جهود مدعمة بوسائل وتجهيزات، إذن هي نتيجة لعملية الاستثمار المادي والبشري معا.

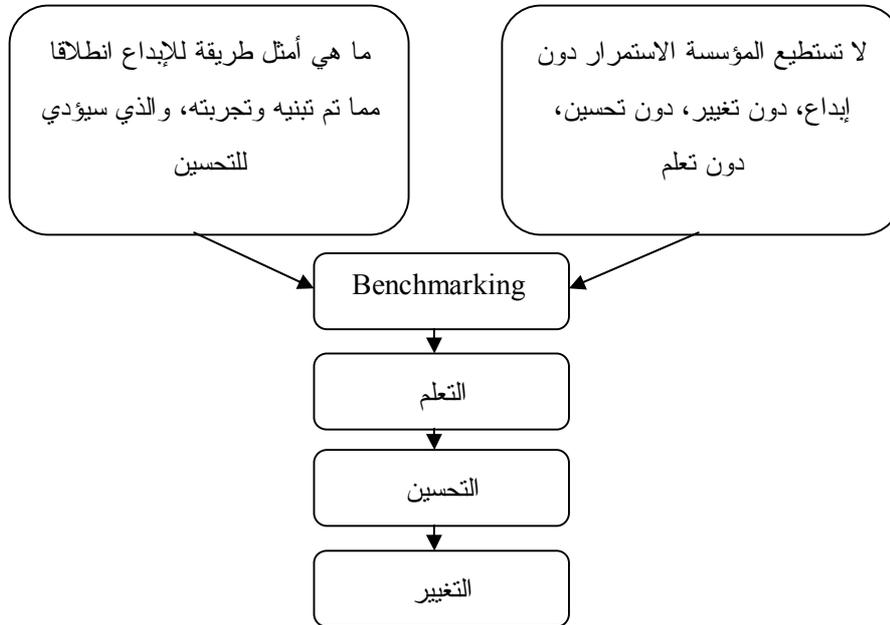
إن benchmarking هو قبل كل شيء عملية بحث وتعلم تهدف لخلق خيارات إنتاجية جديدة، لإحداث تغيير في البيئة الخارجية في حد ذاتها amendola et gaffard 1988,1998,2006، والصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية السيطرة على الوقت اللازم لإنشاء قدرات جديدة في ظل محيط يظل تنافسيا دائما.

إن المؤسسة الذكية اليوم ليست تلك القادرة على معالجة المعلومات الخارجية للتأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية، بل هي تلك القادرة بجدارة على خلق معارف وخبرات داخلية، أي تلك التي تخلق بيئة عمل جديدة لها وبالتالي شروطا أخرى للتنافس . nonaka et takeuchi 1995

• Benchmarking بداية للتعلم والتغيير :

لا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت البقاء دون قلق من المتغيرات التي تحدث من حولها، وبالتالي من غير الممكن تجاهل ما يفعله المنافسون . فتبني أي ممارسة جديدة يفتح للمؤسسة آفاق جديدة في كيفية استغلال الأخطاء وعدم تكرارها، وخلق فرص جديدة للنجاح مبنية على ديناميكية تغيير تضع المؤسسة على سكة التنافس وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية. فالمؤسسة الحديثة لا تستطيع الاستمرار دون تعلم وهذا ما تسعى إليه المقارنة المرجعية .

الشكل 01 : benchmarking يسهل عملية الإبداع والتعلم



**Source** : Laurent Hermel , Pierre Achard , « 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking », 1<sup>ère</sup> édition , AFNOR , France , 2007 , p 03 .

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن Benchmarking يؤدي إلى التعلم، وهو المصطلحات التي أصبحت شائعة في عالم الأعمال من خلال ما يعرف بالمؤسسة المتعلمة، والتعلم يكون في شتى نواحي حياة المؤسسة وهو أحد استراتيجيات التحسين التي تتبناها المؤسسات المعاصرة من أجل مواجهة تحديات المنافسة الحادة، من جهة أخرى تسعى المؤسسة المتعلمة إلى التحسين من أجل رفع حصتها السوقية والريادة وبالتالي لا بد من التغيير في بعض أوجه استراتيجياتها حسب ما تقتضيه الظروف الحالية لمحيطها الخارجي .

### • Benchmarking : من الابتكار للإبداع

غالبا ما يتم الخلط بين الإبداع **innovation** والابتكار **créativité**، فحسب البعض من المفكرين لهما نفس المعنى، بينما أجمع البعض منهم أن هناك اختلاف جوهري بين المصطلحين بالرغم من وجود علاقة مكتملة بينهما .  
إن الابتكار يتمثل في كيفية " الوصول إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة "، أما الإبداع فهو يعبر عن " التغيير في ناتج الموارد، أو بلغة اقتصادية هو تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة " Peter Drucker .  
فالابتكار إذن يتعلق باكتشاف فكرة جديدة، بينما الإبداع فهو وضع هذه الفكرة موضع التطبيق والتنفيذ إما على شكل عملية، سلعة أو خدمة، وهذا ما أكده إبراهيم الديب " طريق الإبداع يمر غالبا عبر محطة الابتكار ". فالإبداع إذن هو نتيجة الابتكار . وعليه فمقارنة أعمال الآخرين غير كافية لاحداث الفرق في المؤسسة، ما لم يتزامن ذلك مع مجهودات داخلية لدعم عملية الابتكار وتوليد الأفكار وهذا من خلال :

- التفكير خارج الصندوق Out of the box : معناه القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج كل ما هو مألوف وروتيني من قبل أفراد يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد .
- انشاء غرف للإبداع les innoclubs : والتي هي عبارة عن صور مصغرة لما يحدث خارجا، مع توفير كل الوسائل والتجهيزات لاطلاق العنان للأفكار وحل المشاكل .

الا أن ذلك يتطلب من المؤسسة الاعتماد على وسائل تعمل على دمج عناصر مختلفة والتي نذكر منها: ( théorie de MIND ، ORPHEUS ، TAGUCHI ، résolution ds problèmes d'inventivité ) TRIZ ( خريطة الأفكار )، كل هذا في سبيل :

- تصميم وتطوير منتج أو خدمة خلاقة .
  - وضع وتنفيذ الأفكار الجديدة .
  - خلق نوع جديد من التنظيم .
- فالمقارنة المرجعية إذن منبع الأفكار، أي هي الخطوة الأولى لعملية الابتكار والذي يمثل بدوره مصدر ومحرك الإبداع، والذي سوف نوضحه في المعادلة التالية :

$$\text{المقارنة المرجعية} + \text{الابتكار} = \text{فكرة جديدة}$$

إن تطبيق الفكرة الجديدة مع ما هو موجود في السابق يقودنا نحو الإبداع حسب المعادلة التالية :

$$\text{فكرة جديدة} + \text{معرفة موجودة} = \text{الإبداع}$$

فالحصول على قيمة مضافة في المؤسسة يوجب عليها التسيير الجيد للأفكار والأفراد من خلال الاستخدام المنظم للمناهج والتقنيات الابتكارية، والتي تسمح بالتغذية المستمرة لعملية الإبداع، وبالتالي التميز عن المؤسسات الرائدة بدلا من مقارنة أعمالهم فقط . دون أن ننسى ضرورة الدراسة الجيدة للمشروع ومدى تطابقه مع نشاط المؤسسة وزبائنها .

فالميزة التنافسية حسب بورتر تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمجرد الوصول للإبداع بمفهومه الواسع.

**ثالثا : واقع الـ Benchmarking في ثقافة المؤسسات الجزائرية ( دراسة حالة ATS GPS ) :**

**اتصالات الجزائر الفضائية ATS :** بعد أزيد من 30 سنة من الخبرة والتواجد عبر كل الأقطار الوطنية في ميدان الاتصالات عبر الأقمار الصناعية، قامت اتصالات الجزائر بإنشاء هيكل جديد في جويلية 2004 تحت اسم ATS ( اتصالات الجزائر الفضائية ) . استقلت ATS كمؤسسة فرعية في جويلية 2006 لتمثل بذلك أحد أهم المحاور الأساسية في الإستراتيجية العامة لتطوير اتصالات الجزائر.

للاقتراب أكثر من زبائنها تتواجد ATS في سبع ولايات من الوطن، بحيث تضم المركز العام في الجزائر العاصمة وإدارات جهوية أخرى منتشرة في كل من، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة و بشار ومركز الاتصالات الفضائية الموجودة في لخضارية .

يعتبر القمر الصناعي أحد الوسائل المفضلة في الاتصالات السلكية واللاسلكية، الذي يسمح بتطوير مختلف الخدمات المتخصصة مثل ( Very Small Aperture Terminal ( VSAT )، الذي يكون موجهها خاصة للمؤسسات التي تسعى لربط مختلف فروعها المتباعدة جغرافيا .

تمثل هذه التكنولوجيا أساس نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر الفضائية التي توفر الكفاءات التقنية والإدارية القادرة على ضمان الدراسات، التجهيزات، وحماية المعدات، ودعم المؤسسات والإدارات في إطار التطوير العام لشبكاتهم .

### **أهداف ATS :**

- إن اعتماد ATS في عملها على الأقمار الصناعية يجعلها حريصة على المشاركة في إنشاء مجتمع معاصر، من خلال سعيها الدائم لاستفادة المؤسسات من أحدث فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال مساهمتها في تطوير أنظمة المعلومات والاتصال، و بث المعلومات ذات النطاق الضيق، المتوسط والواسع.
- اقتناء وإدماج التكنولوجيات الجديدة للاستجابة المستمرة لحاجات الزبائن، انطلاقا من الطلب في الأسواق واليقظة التكنولوجية .
- الضمان المستمر لاستقبال المؤشرات اللازمة لتقييم جودة الخدمات، وهذا للوصول لدرجة الإشباع المثلى للزبائن .

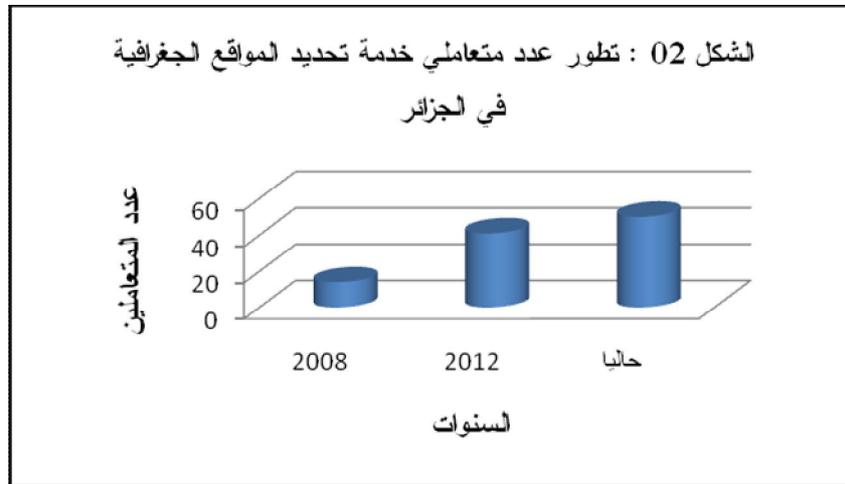
الطرق الحديثة خلق القيمة والابتكار المقارنة المرجعية Benchmarking في الجزائر الواقع والمعوقات - دراسة حالة ATS-

- توجيه ونقل الاتصالات الوطنية والخارجية في إطار احترام القوانين المسطرة من قبل المنظمة العالمية للاتصالات، وكذا الاتفاقيات العالمية في إطار اتفاقيات الاستخدام مع الموردين العالمين لخدمات الاتصالات الفضائية (UIT).

Arabsat , Inmarsat , Intelsat) GMPSC

### خدمات ATS :

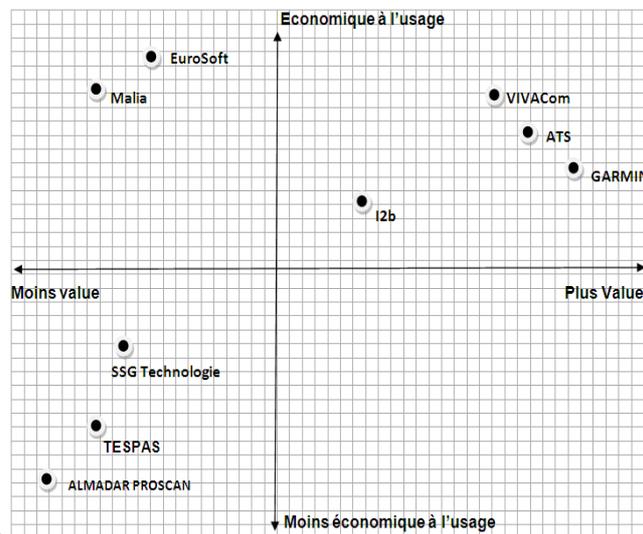
تعتبر خدمة تحديد المواقع الجغرافية GPS احد الخدمات التي توفرها ATS لربائنها بالاشتراك مع Mix TELEMATICS الذي يعتبر مورد المؤسسة الحالي. فبالرغم من عدم دخول هذه الخدمة لثقافة المجتمع الجزائري بصفة تجعل منها سوقا حقيقيا، إلا أن ذلك لا ينكر تحسن وضع هذه الخدمة بالنسبة لأول سنة من إطلاقها سنة 2008 بـ 14 مؤسسة إلى أزيد من 50 متعامل بعد سنة 2013 كما هو موضح في الشكل الموالي :



لكن ما هو موقع ATS في هذا السوق ؟

لقد حاولنا في هذه الدراسة المقارنة بين ATS ومنافسيها الأكثر تنافسية من خلال التركيز على مرجع وهو "الخدمات المقدمة"، والتي سوف نوضحها في مصفوفة التموقع التالية بالاعتماد على محورين الكلفة / السعر، كالتالي :

الشكل 03 : موقع خدمة GPS لشركة ATS بالنسبة للمنافس



المصدر : من وثائق المؤسسة

من خلال الشكل الموضح أعلاه تبين لنا أن موقع المؤسسة بالنسبة للخدمة المقدمة جيد بالنسبة للمنافس، إلا أن ذلك لا يساهم في جذب زبائن بالقدر الكافي الذي سيساهم في زيادة حصة سوقها، وعليه لابد من المؤسسة من معرفة مدى إدراك الزبون لخدمتها، وما مدة توقعها ضمن معتقداته، لذا سنحاول فيما يلي دراسة مدى استعداد المؤسسة لتبني عملية المقارنة المرجعية كحل لهذه المشكلة من خلال محاولة خلق قيمة جديدة لزبائنها تضمن من خلالها بناء صورة جيدة في أذهانهم وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية جديدة .

### منهجية الدراسة :

كما هو الحال في أي بحث علمي يستند على حقائق علمية لمعرفة ما مدى امتداد الموضوع على أرض الواقع، ومن خلال محاولتنا البسيطة لتحديد خدمة GPS مقارنة بمنافسيتها بالنسبة للخدمات المقدمة . بالاعتماد على مصادر من داخل المؤسسة لها علاقة مباشرة مع القسم التجاري للمؤسسة وكذا دراسة ميدانية على شكل استبيان موجه لمختلف الأقسام معرفة واقع Benchmarking في ثقافة ATS وما مدى استعدادها لتبنيه كخطوة من شأنها تحسن علاقتها مع زبائنها وبالتالي زيادة حصة سوقها.

فرضيات الدراسة : بعد التوجه العلمي لدراستنا في الواقع العملي وللإجابة على التساؤلات المطروحة مسبقا قمنا باقتراح الفرضيات التالية:

- يتعدى مفهوم Benchmarking مفهوم الدراسة المقارنة العادية.
- لا تولي ATS اهتماما كبيرا لتبني هذه العملية .
- لا تتوفر ثقافة المؤسسة على الشروط اللازمة لتحقيق التميز .

العينة : ان الحصول على عينة مثالية يستوجب استعمال أساليب معينة، بحيث تكونت العينة أساسا من إطارات وموظفين من كافة مستويات القسم التسويقي والتجاري الذي له علاقة مباشرة بموضوعنا في حرصنا الشديد على عدم الخروج عن نطاق البحث، بحيث تم توزيع 40 استبيان، استرجع منه 30، لكن فقط 22 منهم من كان صالحا للمعالجة. بحيث اتبعنا في ذلك بعضا من الموضوعية في طرح الأسئلة، وكذا اختيار مصطلحات مفهومة ومناسبة للواقع العملي، من خلال التركيز على شكلين :

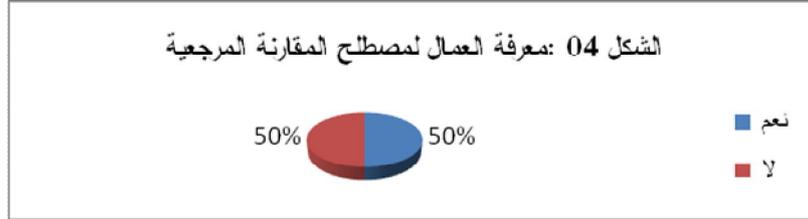
أسئلة مغلقة : والتي تجبر المستجوب على اختيار جواب واحد

أسئلة تابعة : والذي يكون جوابها مرهونا بجواب السؤال الذي سبقه .

الهدف من الدراسة : إن الهدف الحقيقي من الدراسة يكمن في معرفة مدى استعداد المؤسسة للاستفادة من القيام بمشروع Benchmarking لتطوير عامل الإبداع لديها وتعزيز موقعها التنافسي الذي لا يزال غير واضح .

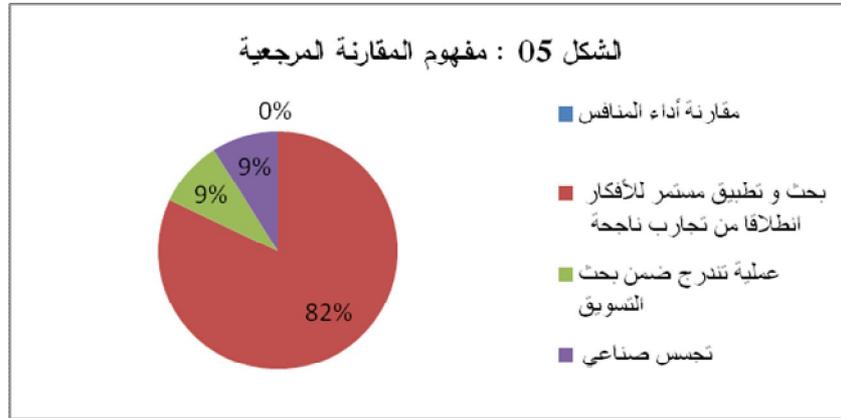
معالجة ومناقشة النتائج المحصل عليها : لقد اعتمدنا في معالجة الاستبيان على برنامج Microsoft Office Excel 2007، وفيما يلي سنعرض أهم النتائج :

1. إدراك العمال لمفهوم Benchmarking :



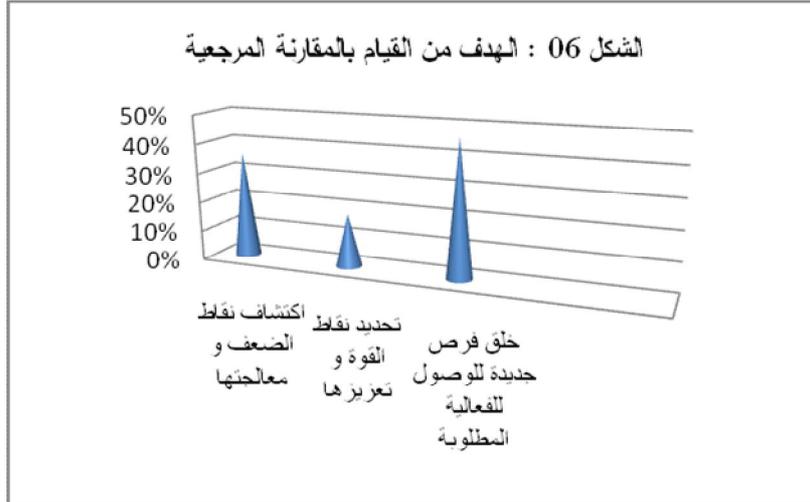
يتضح من النتائج أن 50% من العمال يدركون معنى benchmarking بينما النصف الآخر غير مدركون معناها الحقيقي بل وعدم سماعهم مسبقا بهذا مصطلح .

-مفهوم benchmarking :



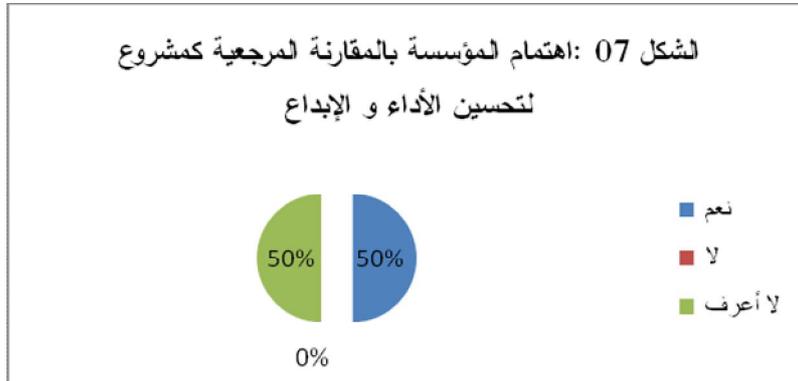
يرى أغلبية عمال ATS من خلال النتائج الموضحة أن Benchmarking هو عملية البحث والتطبيق المستمر للأفكار وهذا ما ه موضح بنسبة 82 %، أما 18 % منهم يرون أنها عملية تدخل ضمن بحوث التسويق بنسبة 9 %، ونصفهم الآخر 9 % يعتبرونه تحسسا صناعيا. وعليه يمكن القول أن إجابة معظم العمال تدرج ضمن المفهوم الصحيح للـ benchmarking، ما يعني ادراكهم الصحيح لها .

2. الهدف من القيام بالـ benchmarking :



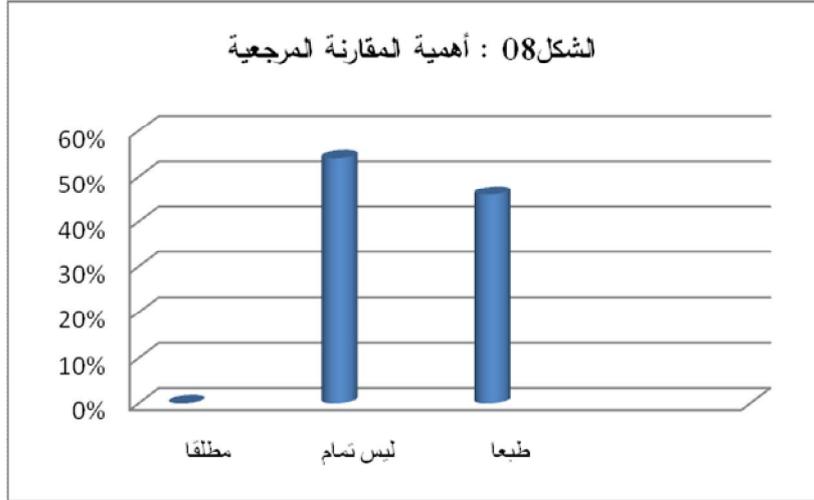
إن القيام بال benchmarking قد يمثل حسب البعض فرصة جديدة لخلق أفكار من شأنها خلق معايير جديدة للتنافس من خلال اجابات 46% منهم، بينما يرى 36% من العمال أن المقارنة المرجعية تسمح لهم باكتشاف مواطن القصور وهذا لمعالجتها للوصول لدرجة التحسين المطلوبة، بينما أقلية منهم بنسبة 18% عبرت عن رأيها باعتباره عملية تساهم في تعزيز نقاط القوة لتحقيق التفوق. وعليه فال benchmarking حسبهم لا ينحصر ضمن المقارنة العادية للأداء، وإنما في الحرص على خلق فرص جديدة للتنافس تكسيبها ميزة تنافسية، ما يمثل تأكيدا لصحة الفرضية الأولى.

3. اندراج المقارنة المرجعية ضمن اهتمامات المؤسسة كمشروع لتحسين الأداء والإبداع :



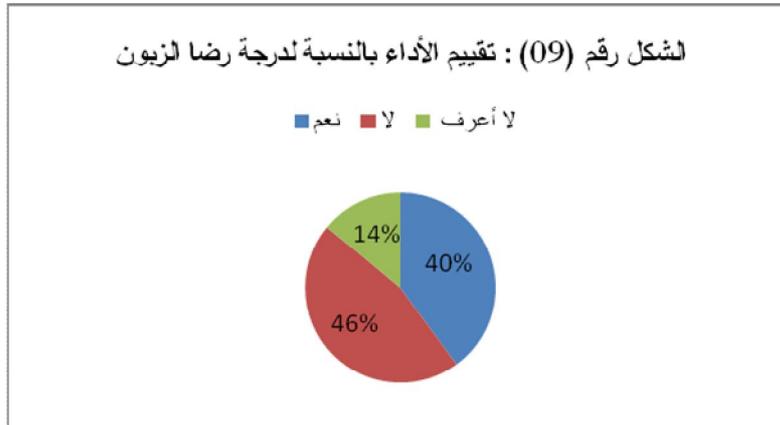
يظهر من النتائج الموضحة في الشكل أعلاه أن نسبة 50% من العمال يرون ضرورة دمج هذه العملية ضمن اهتمامات المؤسسة كمشروع ابداعي جديد، بالمقابل ما نسبته 50% منهم لا يعرفون ضرورتها من عدمها، ما يعطي انطبعا واضحا لعدم وجود تفكير موحد ورغبة جديدة لتبني هكذا مشروع.

4. أهمية ال benchmarking في خلق وحماية الموقع التنافسي :



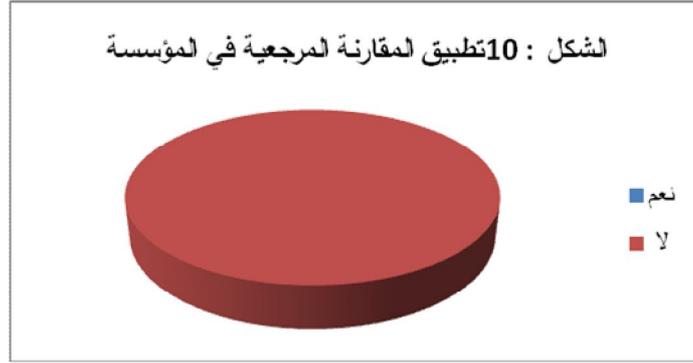
تبين النتائج الموضحة في الشكل أعلاه أن 54% من العمال يجدون أن المقارنة المرجعية ليست ضرورية لكسب ميزة تنافسية، بينما ترى النسبة الأقل 45% منهم أنها شرط أساسي للتفوق، ما يوضح لنا عدم اهتمام ATS بدمج هذه العملية لتحسين موقعهم التنافسي. ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية.

5. قيام ATS بتقييم أدائها مع غيرها من المؤسسات بالاعتماد على درجة رضا الزبون:



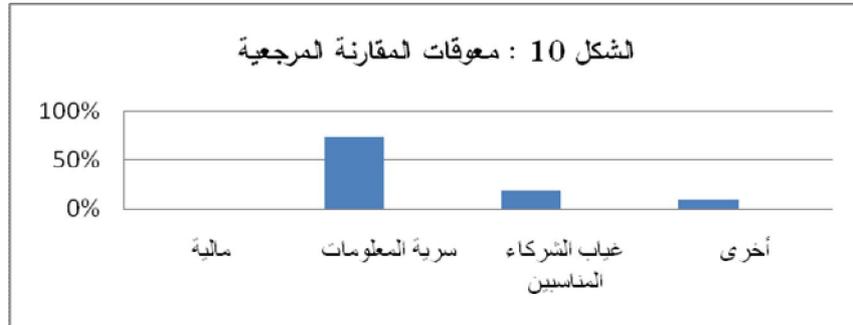
من النتائج الموضحة أعلاه يتضح لنا أن ATS لا تقوم غالباً بتقييم أنشطتها مع المؤسسات الأخرى سواء من نفس القطاع أو خارجه، وهذا ما بينته نسبة 46% منهم، بينما أكد 40% منهم قيام المؤسسة بعملية التقييم لكن ليس المستمر منه، أما باقي العمال بنسبة 14% لا يعرفون ما إذا كانت المؤسسة تقوم بذلك أصلاً. هذا ما يدل عن عدم وجود أي ديناميكية اتصال لتوحيد الأفكار والآراء والتي تعتبر أحد مقومات الإبداع في أي مؤسسة .

6. تفكير المؤسسة بالبداية الجاد بمشروع benchmarking :



تأكد نتائج الشكل الموضح أعلاه عدم خروج المؤسسة عن إطار التحليل التنافسي العادي، بالرغم من أهمية المقارنة المرجعية للتميز، وهذا ما أكدته إجابات كل العمال بنسبة 100%، وهذا يرجع لعدم التفكير الجاد للقيام بمكثدا مشروع لأسباب سنوضحها فيما يلي.

#### 7. أسباب عدم استعداد ATS للقيام بالـ Benchmarking :



من خلال النتائج الموضحة أعلاه تبين أن نسبة 73% من العمال أجمعوا أن العائق الأساسي لعدم القيام بالمقارنة المرجعية يرجع لسرية المعلومات والحرص التام على عدم تبادلها وتسريتها، أما نسبة 18% يرجعون ذلك لعدم وجود شركاء مثاليين للقيام بهذه الخطوة، أما 9% منهم أرجعوا ذلك لأسباب أخرى تعبر عن عدم وجود رغبة داخلية للتواصل والتغيير كون تكلفة المشروع لا تمثل عائفا أمام المؤسسة . وهذا ما أكد صحة الفرضية الثالثة.

#### الخلاصة :

سمحت لنا هذه الدراسة بمعرفة واقع benchmarking في الجزائر، بحيث تبين لنا وبشكل واضح عدم اهتمام المؤسسة الجزائرية بهذا النهج بالرغم من إدراكها الصحيح لأهميته، وهذا ما أكدته نتائج الشكل 04، 05 و06 بحيث أجمع معظم العمال على أن المقارنة المرجعية هي نشاط موجه لتحسين القدرة الإبداعية في المؤسسة من خلال سعيها الدائم للحصول على أفكار جديدة وابتكارية، تساهم في خلق فرص جديدة للتميز بالنسبة لأي مؤسسة إذا تم استخدامها بالشكل الصحيح وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية الأولى.

بينما ما أوضحت نتائج الشكلين 07 و08 يؤكدان على صحة الفرضية الثانية والتي تعبر عن عدم اهتمام المؤسسة بتبني هذا المشروع كونه لا يساهم في خلق ميزة تنافسية على المدى الطويل، وذلك لعدم اندراجه ضمن مشاريع تحسين الأداء التي تسعى ATS للقيام بها.

إن الاستفادة الجيدة من تجربة المقارنة المرجعية تنبع من ثقافة وإرادة حقيقة للتغيير للخروج عن كل ما هو مألوف وتوفير الظروف المناسبة لذلك، وعدم اهتمام ATS بمشروع المقارنة المرجعية ينبع من عدم وجود إرادة داخلية لتبادل الخبرات والتغيير، أي عدم الرغبة في التواصل مع من هم أفضل منها في الصناعة باعتباره المحيط التنافسي محدود المنافسة، وهذا ما يفسر عدم سعي المؤسسة لتقييم أدائها مع غيرها وهذا ما كان واضحا في نتائج الشكلين 09 و 10، وبالتالي تأكيد صحة الفرضية الثالثة .

كل هذا يعبر بدرجة كبيرة عن غياب تام للشروط اللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية في ATS لعدم وجود تفكير استراتيجي جاد يعبر عن افتقارها لرؤية إستراتيجية لبلوغ درجات التميز المطلوبة لما تعرفه بيئة الأعمال من تغيرات.

#### قائمة المراجع :

1. الديب إبراهيم، " أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقها في منظومة التربية والتعليم "، الطبعة الأولى، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 82 .
2. رافين جويتا ترجمة أحمد المغربي، " الإبداع في القرن الحادي والعشرين "، الطبعة الأولى دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 181 .
3. بن عنتر عبد الرحمن، " واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد الأول، 2008، ص 148 .
4. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، " إدارة الإبداع والابتكار "، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر، الأردن، 2006، ص 22.
5. Fabian Lepoivre , « benchmarking : concept et méthodologie » , nouveau conseil « stratégie en entreprise » , 2<sup>ème</sup> guide , 2005 , p05 .
6. François Jakobiak , « l'intelligence économique : la comprend , l'implanter , et l'utiliser » , 2<sup>ème</sup> tirage , édition d'organisation , France , 2006 , p225, 257, 259,260 .
7. Florent .A.Meyer , « pratiques de benchmarking , créer collectivement du sens a partir du succès d'autres organisations » , 1<sup>ère</sup> édition , lexis édition , paris , France , 2011 , p48, 34.
8. Laurent Hermel , Pierre Achard , « 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking » , 1<sup>ère</sup> édition , AFNOR , France , 2007 , p03 , 167.
9. M.Porter , L'anatage concurrentiel des Nations , inter édition , France , 1993 , p48 .
10. Nathalie Costa , « veille et benchmarking » , Ellipses édition marketing SA , 1<sup>ère</sup> édition , 2008 , p77 .
11. Patrick cohendet , Jean-luc Gaffard , « coordination , incitation , et création de connaissance » , Revue de management international , vol16, numéro spécial , 2012 , p12
12. Robert .C.Camp , « le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » , édition d'organisation , 1<sup>ère</sup> édition , France , 1992 , p28 .
13. Vincent Bronet , thèse d'obtention d'un doctorat , « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent » , encadré par MAURISE PILLET , préparée au sein du LISTIC laboratoire d'informatique , systèmes, traitement de l'information et de la connaissance , ESIA université de Savoie , France , 2006 , p42 , 44, 53 , 54.
14. Le webster adresse url [www.webster.edu](http://www.webster.edu)