مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية
ISSN 2352-9962/E-ISSN 2572-0147
المجلد 5، العدد 2 - ديسمبر 2018

OEBUniv.Publish.

المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
-دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية-

Benchmarking as a modern mechanism for evaluating and improving the financial performance of an economic enterprise
- A comparative study between Group Saidal and Hikma Pharmaceuticals -

أ.نبيلة قدور* **د.حمزة العرابي**

مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية- جامعة البويرة، الجزائر. جامعة البليدة 2

nabilakaddour30@gmail.com **elorabihmz@yahoo.com**

تاريخ التسليم:(19 /2018/06)، تاريخ المراجعة:(22 /2018/11)، تاريخ القبول: (07 /2018/12)

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الإطار النظري لآلية المقارنة المرجعية، وإبراز دورها في تقييم وتحسين الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية عموما، والمؤسسات الجزائرية خصوصا من خلال دراسة تطبيقية تم إجرائها على مؤسستين عملاقتين تعملان في نفس القطاع هما مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية الأردنية، بحيث تم التوصل إلى أن المقارنة المرجعية تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة، كما تم تبيان مدى فعاليتها في الكشف عن نقاط الضعف وأسبابها وكيفية تصحيحيها.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، تحسين الأداء المالي، مجمع صيدال، مؤسسة حكمة للأدوية.

Abstract

This study aims to identify the theoretical framework of the reference comparison mechanism and to highlight its role in evaluating and improving the financial performance of the economic institutions in general and the Algerian institutions, especially through an applied study conducted on two giant establishments operating in the same sector. To conclude that the reference comparison contributes to the improvement and development of the financial performance of the institution, and has been shown to be effective in the detection of weaknesses and their causes and how to correct them.

Keywords: Benchmarking, Financial Performance, Financial Performance Evaluation, Improving Financial Performance, group Saidal, Hikma Pharmaceuticals.

* **المؤلف المراسل: نبيلة قدور**، nabilakaddour30@gmail.com

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده العالم من تطورات سريعة وعميقة في مجالات عديدة تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة، وتجعلها في صراع مستمر مع منافسيها ليس بالضرورة من أجل تحقيق تقدمها لكن غالبا يكون من أجل الحفاظ على بقائها، فمن أجل ضمان استمرارها وحصولها على بعض المزايا تبذل المؤسسات جهود التكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها عليها بيئة أعمالها، ولقد وجدت المؤسسات أن قدرتها على الاستمرار والبقاء مرهون بمدى قدرتها على التعلم والتحول في استراتيجياتها وسياساتها، بما ينعكس بشكل إيجابي على أدائها، مما دفعها للبحث عن طرق ووسائل جديدة تساعدها على توسيع معارفها وتحسين أدائها بشكل عام وأدائها المالي بشكل خاص لأن هذا الأخير يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، كما أن القيام ببناء هيكل مالي فعال وتطويره حتى يتماشى مع المستجدات التي تطرأ على بيئة المؤسسة يؤدي إلى الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وهو الهدف الذي تطمح أي مؤسسة لبلوغه، وهذا ما أدى إلى ظهور الإدارة المالية بمفاهيمها وأساليبها المتطورة، وتزايد أهمية ودور المدراء الماليين في قيادة هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها المرغوبة بكفاءة وفعالية، وفي ظل كل هذه التغيرات أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء المالي أمرا ضروريا،ولهذا حاول المدراء الماليين للمؤسسات التي كانت تعاني من مشاكل إيجاد مخرج لها من خلال سعيهم للكشف عن السر وراء تميز المؤسسات الناجحة وتطور أدائها، وقاموا بتطوير أساليب وأدوات مراقبة التسيير والتي تساهم بشكل فعال في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات، واستمرت عملية التطوير للأساليب، مما أدى إلى بروز العديد من المفاهيم الجديدة مثل إعادة الهيكلة، وبطاقات الأداء المتوازن، التي من شأنها أن تقيم الأداء المالي للمؤسسة وتؤدي إلى تحسينه، كما تسمح بالتجديد والابتكار.

وعليه ظهر ما يعرف بآلية المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وتحديد نواحي القصور مقارنة مع الآخرين للعمل على معالجتها وتحقيق الأهداف المخطط لها.

وفي ظل النقاط السابقة تمت صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث على النحو التالي:

- **ما مدى نجاعة وفعالية آلية المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟ وكيف يمكن الاستفادة من هذه الآلية بالنسبة لمجمع صيدال؟**

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمقارنة المرجعية؟
- كيف يتم استخدام المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟
- هل المقارنة المرجعية أساس لتقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بالشكل الصحيح؟
- هل يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تحقق الريادة من خلال اعتمادها على آلية المقارنة المرجعية؟

فرضيات الدراسة: بناء على الأسئلة المطروحة أعلاه تقوم الدراسة على اختبار صحة الفرضيات التالية:

-تعتبر المقارنة المرجعية مؤشر حقيقي يعكس الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية؛

-يتم استخدام مدخل المقارنة المرجعية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة بإتباع خطوات عديدة ومنهجية معينة وذلك بالاعتماد على القوائم المالية (بالأخص الميزانية المالية وقائمة الدخل)؛

-تعتبر المقارنة المرجعية أساس صحيح لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛

-يمكن للمؤسسة الريادة إذا ما قامت بالتسيير الجيد للمقارنة المرجعية والاستفادة من نتائجها.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف، ومن أهمها:

-التعرف على الإطار النظري لآلية المقارنة المرجعية والتأكيد على فعاليتها في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛

-محاولة الاطلاع على كيفية تطبيق خطوات المقارنة المرجعية لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؛

-مساعدة المؤسسات الجزائرية على إدخال الأساليب الحديثة والعمل بها.

أهمية الدراسة:تنبع أهمية الدراسة من خلال تزايد اهتمام المؤسسات بتطبيق الأساليب والأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تقييم وتحسين أدائها، وضمان استمرارها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر، وتعد المقارنة المرجعية من بين أكثر أساليب مراقبة التسيير تطبيقا من قبل المؤسسات نظرا لنجاعتها، وقدرتها على مساعدتها على تحقيق أهدافها بشكل أسرع وبأقل تكلفة، كما أن لهذه الدراسة أهمية بالغة على المستوى التطبيقي تتمثل في إبراز ضرورة تكيف وتأقلم المؤسسات الوطنية مع الظروف والأساليب الحديثة.

منهجية الدراسة: من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما فرضته طبيعة الموضوع محل الدراسة، كما أنه تم الاعتماد أيضا على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من أجل جمع البيانات والمعلومات المالية اللازمة للمؤسستين (مجمع صيدال-مؤسسة حكمة للأدوية) وتحليليها، وتم أيضا الاعتماد على المنهج المقارن الذي يستخدم في المقارنة المرجعية.

هيكل الدراسة: وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة محاور كما يلي:

-المحور الأول: الإطار النظري للمقارنة المرجعية؛

-المحور الثاني: عملية تقييم وتحسين الأداء المالي؛

-المحور الثالث:تقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية باستخدام آلية المقارنة المرجعية؛

-المحور الرابع: تطبيقات المقارنة المرجعية على مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية.

المحور الأول: الإطار النظري للمقارنة المرجعية

تم في هذا المحور عرض كل من مفهوم المقارنة المرجعية وأنواعها، وكذا التطرق إلى خطواتها ومتطلبات تطبيقيها، وفي الأخير تمت الإشارة إلى العوامل نجاحها والعقبات التي تواجهها.

أولا: مفهوم وأنواع المقارنة المرجعية

خصص هذا العنصر لتطرق إلى كل من مفهوم وأنواع المقارنة المرجعية.

1. مفهوم المقارنة المرجعية: وردت العديد من التعاريف للمقارنة المرجعية من أهمها:

- **التعريف الأول:** تعرف المقارنة على أنها عبارة عن: "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي" (عبد الوهاب، 2009، ص3).
- **التعريف الثاني:** كما تعرف على أنها تلك: "العملية المستمرة والمنتظمة لتقييم المؤسسات المعترف لها بالريادة في مجال معين والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافا رشيدة للأداء" (Zairi, 1994, p61).
- **التعريف الثالث:** وتعرف أيضا على أنها عبارة عن: "عملية منظمة لتقييم أداء المؤسسة أو أحد جوانب هذا الأداء (المعرفة)، من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج هذه المؤسسة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل" (بلاسكة ومزياني، 2013، ص61).
- **التعريف الرابع:** كما تعرف على أنها عبارة عن:"سيرورة مستمرة لتحسين أداء المؤسسات من أجل الحصول على التفوق لمواجهة المنافسة، هذا التحسين يمكن أن يمس المنتجات كما يمكن أن يمس أيضا طرق العمل" (Ledufe, 1999, p82).

من التعاريف السابقة تم استنتاج التعريف الشامل الآتي للمقارنة المرجعية:"هي عبارة عن عملية شرعية ومستمرة ومنظمة، قائمة على أساس مقارنة وتقييم أداء مؤسسة بأداء مؤسسة رائدة في مجال معين عن طريق جمع المعلومات الضرورية التي تحدد الأسلوب الأفضل للأداء من أجل تفوق المؤسسة وتحسين أدائها".

2. أنواع المقارنة المرجعية: توجد عدة أنواع للمقارنة المرجعية من أشهرها ما يلي (طالب وجاسم، 2008، ص ص35-36):

1.2 المقارنة المرجعية الداخلية (Internal Benchmarking) : وتعتبر نقطة البداية ويجب إعطائها أهمية في المؤسسة قبل النظر إلى خارج المؤسسة، ويقصد بالمقارنة الداخلية هي الاستفادة بتجارب ناجحة لوحدات أو أنشطة أو أقسام داخل المؤسسة لأن الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المؤسسة من أقسامها أو وحداتها التشغيلية وما تتعلمه يتلخص حول الكلفة المنخفضة، السرعة في الإنجاز، سرعة تبادل البيانات ولكسب المزيد من المعلومات للعمليات الخاصة بالمؤسسة باعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة وعدها أساسا للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المؤسسة ويتبين من خلال ذلك

بأن المقارنة المرجعية الداخلية هي المقارنة التي تتم بين الوظائف، الأقسام، المؤسسات المتشابهة بفرض تحسين الأداء ومن مميزاتها عدم وجود التحفظ الذي قد يكون موجودا لدى الآخرين من إعطاء المعلومات التي قد تكون أسرارا أو تؤثر في المنافسة أما عيوبها فهي حرمان المؤسسة من فرص معرفة ما يفعله الآخرون وما حققوه من تقدم.

2.2 المقارنة المرجعية الخارجية (External Benchmarking): وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين وعبر المنافسين أي مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر ومن مميزاتها، أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين الذي يمكن أن يكون على شكل المقارنة مع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط أو تبيع السلعة وتشمل:

1.2.2 المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking): وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير...، وبقية المجالات التي تنعكس على الأداء (الدعمي، 2010، ص148).

2.2.2 المقارنة المرجعية الوظيفية (Fanctional Benchmarking): وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية (Process Benchmarking) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى، وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى، مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات مع استقبال الزبائن في أحد الفنادق المتميزة (الموسوي، 2008، ص ص25-26).

3.2.2 المقارنة المرجعية الإستراتيجية (Strategic Benchmarking): وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المؤسسات الأخرى والبحث عن الاستراتيجيات التي تؤثر بصورة كبيرة في السوق للحصول على ميزة تنافسية للمنتج، ويعتمد ذلك على تحديد السوق الذي تنافس فيه المؤسسة ومميزات هذا السوق (بلاسكة ومزياني، 2013، ص62).

4.2.2 المقارنة المرجعية العامة (Public Benchmarking): هذا النوع هو الأكثر وضوحا من أشكال المقارنة في أنه مقارنة مع عمليات مماثلة الملامح، ولكنها يمكن أن تبدو مختلفة جدا من الظاهر (القزاز وآخرون، 2009، ص153).

ثانيا: خطوات ومتطلبات تطبيق المقارنة المرجعية

من خلال هذا العنصر تم التطرق إلى كل من خطوات ومتطلبات تطبيق المقارنة المرجعية.

1. خطوات المقارنة المرجعية: على العموم تتلخص خطوات المقارنة المرجعية كالآتي (قضاة والنابلسي، 2014، ص ص9-11):

1.1 التخطيط: مرحلة التخطيط تحتوي أربعة أنشطة بشكل رئيس:

- اختيار العملية لمقارنتها مرجعيا؛
- تأسيس فريق المقارنة المرجعية؛
- فهم وتوثيق العملية لمقارنتها مرجعيا؛
- تأسيس مقاييس أداء العملية.

وهناك ثلاثة معايير يمكن أن تستخدم لاختيار العملية لمقارنتها مرجعيا تتمثل في ما يلي:

- **أولا:** تأثير العملية على عوامل النجاح الحرجة للمؤسسة؛
- **ثانيا:** أهمية العملية للوظائف الرئيسة للمؤسسة؛
- **ثالثا:** العمليات التي تمثل أو تؤثر على مجالات(مناطق)المشكلة الواضحة بالمؤسسة.

2.1 البحث: محتويات مرحلة البحث كالآتي:

- جمع قائمة بمعايير شركاء المقارنة المرجعية المثالية؛
- البحث عن شركاء المقارنة المرجعية المحتملين؛
- مقارنة المرشحين واختيار واحد أو أكثر من الشركاء؛
- تأسيس اتصال مع الشريك المختار وكسب القبول لاشتراكهم في الدراسة.

وهناك عدد من المصادر يمكن أن تستعمل للبحث عن الشركاء منها، شبكة المؤسسة الخاصة إذ يمكن أن تزود بمعلومات مفيدة عادة، فضلا على ذلك يمكن الاستعانة بمختلف الخبراء ضمن القطاع أو حقل العمل، وتمتلك الجمعيات الصناعية المختلفة معرفة كبيرة حول الممثلين في القطاع أو حقل العمل، كما أن التغطية الإعلامية يمكن أن تعطي بعض التلميحات مثل المعلومات العامة، إضافة إلى ذلك "الانترنت" الذي يشكل مصدرا ثريا يغني البحث بالمعلومات اللازمة.

3.1 جمع البيانات: هذه المرحلة هي حول توثيق عمليات المقارنة المرجعية لتوثيق عمليات المؤسسة الراغبة بالمقارنة مرجعيا في مرحلة التخطيط، وتغطي مرحلة الملاحظة ثلاث خطوات:

- قيم حاجات البيانات ومصادر المعلومات؛
- اختيار الطريقة والأدوات لجمع البيانات والمعلومات؛
- أداة جمع البيانات والمعلومات.

4.1 التحليل: 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 كالآتي:

- تصنيف البيانات والمعلومات المجمعة؛
- السيطرة النوعية للبيانات والمعلومات المجمعة؛
- طبيعة البيانات؛
- تحديد الفجوات في مستويات الأداء؛

- تحديد أسباب تلك الفجوات.

5.1 التكييف:مرحلة التكييف وتشمل أربع خطوات:

- وصف العملية المثالية؛
- وضع أهداف للتحسينات؛
- تطوير خطة للتطبيق، وتنفيذها ومراقبة التقدم؛
- كتابة التقرير النهائي من دراسة المقارنة المرجعية.

2. متطلبات تطبيق برنامج المقارنة المرجعية: يسبق أي جهد عملي جهد فكري يرسم وحدة الاتجاه للجهد العملي، لذا قبل الاشتراك ببرنامج المقارنة لابد من التأكد من قدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات برنامج المقارنة والتي تتمثل فيما يلي:

-**الرغبة في الالتزام:** عند الإقدام في برنامج المقارنة لابد من توافر رغبة حقيقية تكون بمثابة قوة دافعة للارتقاء نحو الأحسن والأفضل، كما ستزودها بقوة تجعلها لا تتراجع أمام الصعوبات وتحديات التنفيذ؛

-**ربط العملية بالأهداف الإستراتيجية:** من المتطلبات الأساسية لبرنامج المقارنة هو ربط أهدافه مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية وذلك لإحاطة الموضوع بمزيد من الأهمية ولما تحمله من أبعاد إستراتيجية تتعلق بمركز المؤسسة وتعزيز إمكاناتها في الخلق والاقتدار؛

-**السعي نحو الريادة:** يتطلب برنامج المقارنة أن يجعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين وأن ترتقي بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة، ويتطلب هذا الهدف التواصل بعملية التحسين بعد غلق فجوة الأداء وصولا إلى أفضل موقع تنافسي؛

-**إيجاد الأفكار الجديدة:** يحتاج برنامج المقارنة إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي ستمكنه من معالجة الانحرافات الإدارية والفنية التي تواجهه أثناء مسيرته العملية المتمثلة بتكييف نظام متطور وفق النسيج الثقافي السائد في المؤسسة؛

-**فهم طرائق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج والخدمة:** يتعين على فريق العمل الفهم الكامل لما يجري داخل المؤسسة من طرائق معالجة عمليات الإنتاج أو أسلوب تقديم الخدمة، ويتطلب قبل البدء ببرنامج المقارنة قياس الأداء لتسهيل مهمة مقارنته أثناء برنامج المقارنة مع أداء الشريك المقارن (الخزيمي، 2009، ص15)؛

-**التركيز على رضا الزبون:** تهدف المقارنة المرجعية إلى جعل المؤسسة في القمة وحائزة على رضا الزبائن، فهي لا تكتفي بمجرد الوفاء بالمتطلبات الأساسية، بل تسعى إلى ضمان الرضا الكامل للزبون، من خلال تقديم المنتج أو الخدمة بأعلى جودة وبأقل سعر؛

-**دعم والتزام القيادات الإدارية العليا:** يتطلب إدخال مفاهيم وأساليب ونظم عمل جديدة بصفة عامة، والمقارنة المرجعية بصفة خاصة، أي أن تكون هناك قناعة والتزام من قبل القيادات الإدارية العليا بما يلي:

**الاهتمام باللوائح والقوانين أكثر من الاهتمام بالنتائج المحققة؛

**الاهتمام بالتسلسل الوظيفي أو التنظيمي أكثر من الاهتمام بقيم التجديد والابتكار؛

**سيطرة قيم الخوف من تحمل المسؤولية والتردد في قبول المخاطرة ولو المحسوب منها، مما قد يؤدي إلى الجمود وسيطرة قيم تكريس المحافظة على الوضع القائم.

-**التأكيد على مراعاة أخلاقيات ومبادئ المقارنة المرجعية:** إن المقارنة المرجعية ينبغي أن تتسم بالحرص على تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين المقارن والمقارن به (عبد الوهاب، 2009، ص14).

ثالثا: عوامل نجاح المقارنة المرجعية وعقباتها

في هذا العنصر تم التطرق إلى كل من عوامل نجاح المقارنة المرجعية، والعقبات التي تواجهها.

1. عوامل نجاح المقارنة المرجعية: من أهم عوامل نجاح أسلوب المقارنة المرجعية ما يلي (حسن، 2014، ص ص508-510):

-التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بتطبيق المقارنة المرجعية؛

-تحديد معنى المقارنة المرجعية بدقة مع توفير الموارد البشرية والمالية لتنفيذه في الواقع العملي؛

-تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير الهام على أداء المؤسسة وتدعيم قدراتها التنافسية؛

-يجب أن يكون لدى المؤسسة فهم كامل عن واقع أداء الأنشطة المختلفة قبل اتخاذ قرار بتحديد النموذج الأفضل؛

-يجب أن يكون هناك استمرارية في الجهود المبذولة تجاه المقارنة المرجعية حتى تصبح جزء أساسي من العمليات الإدارية في المؤسسة؛

-يجب أن يلم جميع المديرين ومتخذي القرار على الأقل بالمراحل المختلفة لعملية المقارنة المرجعية كما يجب أن ينعكس هذا الفهم على زيادة وعي العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم بأهمية المقارنة المرجعية؛

-إحداث التغيير اللازم في الهيكل التنظيمي منذ المراحل الأولى لوضع خطة المقارنة المرجعية واستمرار التغيير بعد التطبيق وإحداث التحسينات المستقبلية؛

-يجب أن يلتزم كل الأفراد المشاركين في فريق المقارنة المرجعية بعمل خطة عمل واضحة ومحددة؛

-يجب على الإدارة تحري الدقة في اختيار فريق المقارنة المرجعية بحيث يكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق نتائج المقارنة المرجعية في الواقع العملي؛

-يجب أن يتم تقييم المديرين وفريق المقارنة المرجعية بشكل مستمر للوقوف على مدى قدرتهم في استخدام عمليات المقارنة المرجعية بنجاح في الواقع العملي؛

-ينبغي أن يدرك القائمين على إدارة المؤسسات الخدمية أن البيئة العالمية سريعة التغيير لذا يجب أن توجه التحسينات لتكون أفضل في المستقبل قياسا باليوم؛

-يجب تحديد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة وتحسينها بشكل مستمر من خلال تشجيع جميع الأفراد على الابتكار والتجديد ومكافأة كافة الجهود المبذولة للتحسين حتى غير الناجحة منها؛

-التأكيد على تدفق المعلومات بين كافة الأفراد بالمؤسسة، وبين المؤسسة والأطراف الخارجية المشاركة في عملية المقارنة المرجعية؛

-يجب التأكد من أن النموذج الأفضل قد تم اختياره بدقة وأنه يمثل أفضل أداء في بيئة الأعمال بالفعل؛

-ينبغي استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمات ووصولها للأفضل وليس كوسيلة لحل المشكلات أو مساعدة التنظيم حال مواجهتها؛

-يجب أن ينعكس الاستثمار في استخدام أسلوب المقارنة المرجعية على أداء المؤسسة في شكل عائد ملموس، كجذب عملاء جدد، زيادة نصيب المؤسسة من السوق، زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف غير الضرورية وزيادة أكثر في الأرباح بالنسبة للخدمات التي يكون ضمن أهدافها تحقيق الربح؛

-يجب على المؤسسة الخدمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة في المراحل الأولى لعملية المقارنة المرجعية؛

-وضع نظام فعال للحوافز يضمن التطبيق الفعال لعملية المقارنة المرجعية؛

-عملية المقارنة المرجعية يجب أن تركز بالدرجة الأولى على اختيار النموذج الأمثل، يلي ذلك تطوير مقاييس الأداء؛

-ينبغي استخدام كافة أنواع المقارنة المرجعية بقدر الإمكان بهدف تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة، بمعنى آخر يجب تطبيق عمليات المقارنة المرجعية داخل المؤسسة وخارجها قياسا بالمنافسين.

2. عقبات المقارنة المرجعية: من بين معوقات تطبيق المقارنة المرجعية ما يلي (طالب وجاسم، 2008، ص ص54-55):

-محدودية إسناد وتشجيع الإدارة العليا، وهو موضوع حاسم لنجاح برنامج المقارنة وفي مراحله كافة، فالحاجة ماسة لتوفير دعم غير محدود من الإدارة العليا لجعل نشاطات المقارنة تبدأ وتستمر خلال مرحلة الإعداد وصولا إلى مرحلة قطف الثمار؛

-التضارب بين برنامج المقارنة والمسح عن الشركاء، فعملية مسح المؤسسات بذات القطاع لا يمثل مقارنة حقيقية، فمن المحتمل أن يؤشر ذلك بعض الأرقام المثيرة للاهتمام، ولكن برنامج المقارنة لا يكتفي بهذا الحد فهو عملية إيجاب ما وراء تلك الأرقام، بعبارة أخرى عملية مسح المؤسسات قد يعطيك صورة عن موقعك بين المؤسسات، ولكنه لن يساعدك في تحسين أدائك؛

-إغفال معايير مهمة أمثال (خدمات ما بعد البيع ورضا الزبون) خاصة عندما يتم التركيز على الكلفة كمعيار أساس وإهمال الخدمات المقدمة للزبائن؛

-المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها، من الضروري تجنب مقارنة النظام الكلي، إذ أن هذا قد يكون مكلفا، لذلك يجب التركيز على معيار معين كجزء من النظام الكلي للمؤسسة، وبعد انجاز ذلك المعيار يمكن التحرك نحو الجزء الآخر من النظام؛

-سوء التوافق، ويحدث عند اختيار معيار لا يتوافق مع الإستراتيجية الشاملة أو مع أهداف المؤسسة، لذلك يستوجب على فريق العمل أن يهتم بعمق ببرنامج المقارنة ويتأكد من تطابقه مع ما يحدث في المؤسسة بأكملها؛

-اختيار معيار غير ملموس وصعب القياس، فمثلا معيار الاتصال بالعاملين هي من المعايير التي يصعب قياسها والتعامل معها لأنه غير ملموس في المؤسسات عموما، ولكنه يشكل أحد أصعب أو أسوء المشكلات لذلك نجد أن العديد من المؤسسات لا تعتمده كمعيار؛

-عدم امتلاك لقواعد أخلاقية وسلوكية وتجاوز الاتفاقات مع الشريك المقارن.

المحور الثاني: عملية تقييم وتحسين الأداء المالي

في هذا المحور تم التطرق إلى مفهوم عملية تقييم الأداء المالي وخطواتها، مع الإشارة إلى كل من مزايا هذه العملية والصعوبات التي تواجهها، وفي الأخير تم التطرق إلى عملية تحسين الأداء.

أولا: مفهوم وخطوات تقييم الأداء المالي

في هذا العنصر تم التطرق إلى كل من مفهوم عملية تقييم الأداء المالي وخطواتها.

1. مفهوم تقييم الأداء المالي: حظي تقييم الأداء المالي بمفاهيم كثيرة، ومن أهمها:

- **التعريف الأول:** تقييم الأداء المالي هو قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلف التحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج أو الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة (دبابش وقدوري، 2013، ص25، (بتصرف)).
- **التعريف الثاني:** كما يعني تقييم الأداء المالي تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمالية، ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافه المختلفة (جمعة، 2000، ص38).
- **التعريف الثالث:** يعرف تقييم الأداء المالي على أنه: "مدى القدرة الإيرادية والكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة، والبعض يعرفه بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان يزيل عنها العسر المالي" (دادن، 2006، ص34).

مما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء المالي في المؤسسة على أنه عبارة عملية فحص دقيق وقياس وتشخيص للوضع المالي للمؤسسة،أي عملية الكشف عن الانحرافات المتسببة في النتائج السلبية وتصحيحها باستخدام طرق معينة ولتجنب حدوثها مستقبلا، واكتشاف نقاط القوة وتعزيزها وتدعيمها، كل هذا يبين بأن تقييم الأداء المالي هو عملية توجه الأداء المالي إلى التحسين المستمر ونحو الأفضل.

2. خطوات تقييم الأداء المالي: يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:

-الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث إن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازانات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛

-احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي ستستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛

-دراسة تقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع؛

-وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها (الخطيب، 2009، ص ص51-52).

ثانيا: مزايا عملية تقييم الأداء المالي والصعوبات التي تواجهها

خصص هذا العنصر لعرض مزايا عملية تقييم الأداء المالي، وكذا الصعوبات التي تواجهها.

1. مزايا عملية تقييم الأداء المالي: لكي يحقق نظام تقييم الأداء المالي أهدافه لابد أن تتوافر فيه جملة من المزايا والتي تتمثل في (عامر، 2001، ص ص465-466):

-**الاستمرارية:** ويتم التقييم المالي بصفة مستمرة ومتكررة في إطار إرشادات وتوجيهات؛

-**المرونة:** لابد أن يتسم التقييم المالي بالمرونة وذلك حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات حسب الوضع القائم؛

-**التطوير**: يدفع الإدارة المالية إلى تحسين الأداء المالي وإعطائها المعلومات اللازمة؛

-**الاقتصاد:** التقييم بأقل التكاليف؛

-**التطبيق:** مدى استخدامه بكفاءة ويسر في التنفيذ؛

-**القبول:** أن يكون مقبولا من جهة المستخدمين ومدى تفهم لاستخدامه ومصداقيته وصلاحيته.

2. الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء المالي: تواجه عمليات تقييم الأداء المالي كثيرا من الصعوبات التي تحول بينها وبين تقييم الأداء المالي الدقيق وتتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء المالي خاصة وأن لكل مؤسسة أهداف وخصائص تختلف عن غيرها، وعموما تتمثل الصعوبات في (اللوزي، 2002، ص212):

-الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء المالي؛

-الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها؛

-الصعوبة في تحديد بداية عمليات التشخيص ودراسة الأداء المالي بهدف تقييمه؛

-النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء المالي وتقييمه.

ثالثا: عملية تحسين الأداء

في هذا العنصر تم التطرق إلى مفهوم عملية تحسين الأداء، وكذا خطواتها.

1. مفهوم تحسين الأداء: يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين

الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة)، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج "إدارة التحسين الشامل" (الخزامي، 1999، ص11).

2. خطوات تحسين الأداء: لتحسين الأداء نتبع خمس خطوات، وهي (مومن، 2012، ص ص58-59):

- **تحليل الأداء:** يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة؛
- **البحث عن جذور المسببات:** هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء، لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء؛
- **اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات؛
- **التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛
- **مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

المحور الثالث: تقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية باستخدام آلية المقارنة المرجعية

خصص هذا المحور لتعرف على نوع العلاقة الموجودة بين المقارنة المرجعية والأداء المالي، ومنهجية استخدامها لتقييمه وتحسينه، وكذا التعرف على أهم مزاياها كأداة لتقييمه وتحسينه في المؤسسات.

أولا:علاقة المقارنة المرجعية بالأداء المالي

إن المقارنة مع المنافسين تمكن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور واكتساب المعارف والإبداع، وإذا كان هذا المعدل أقل من معدلات المنافسين فإن هذا يعد نذير خطر، ويذهب البعض أيضا إلى أن المقارنة المرجعية تعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحالية في قياس وتحسين مستوى أدائها، وتشير الدراسات أن 82% من المعلومات يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية، فضلا عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة والنجاعة في تحقيق الأهداف، حيث أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة، أن هذه المؤسسات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات وهذا بنسبة 90%، حيث لم يقتصر التحسين على الأداء المالي (الاقتصادي) فقط بل تعدى إلى أن شمل الأداء الاجتماعي والبيئي(بلاسكة ومزياني، 2013، ص63، (بتصرف))، وهذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص.

ثانيا: منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

سيتم في هذا العنصر من الدراسة التطرق إلى كيفية أو منهجية استخدام المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء المالي، وهذا بتتبع مراحلها والوقوف على عوامل نجاح كل مرحلة (بلاسكة ومزياني، 2013، ص ص63-64، (بتصرف)):

- **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،فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى تحسين أدائها من الناحية المالية فنوع المعلومات التي تحتاجها هي المعلومات المالية المتواجدة بالقوائم المالية، ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المالي المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء المالي والتي تحاول المؤسسة سدها، كما يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم معه إجراء المقارنة معه، وكذا مراعاة الاختيار 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؛
- **تقييم الأداء المالي:** هذه الخطوة تشتمل 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 تباين

بين الأداء المالي الفعلي والأداء المالي المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المسموح بها، من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد حجم فجوة الأداء المالي الفعلي والأداء المالي المخطط له، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها، واستخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة من شأنه أن يساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك؛

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إن قياس وتقييم الأداء المالي، انطلاقا من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يسمح بكشف الاختلالات، الأمر الذي يجبر المقيم أن يجد الحلول ويتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وذلك من أجل الحفاظ على مستوى جيد ومقبول للأداء المالي، إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والتي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه، ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من اجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة وفي في وقت قياسي.

ثالثا: مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

إن استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة، والاعتماد عليها لتقييم وتحسين الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص أصبحت طرق 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 تقييم وتحسين الأداء بمختلف أنواعه يعطي للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ومنها (Francis, 2010, p58):

-توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، حيث يقول Malhoter بأن: هذه الفكرة يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقادمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على أن الأعمال سوف تتغير إجمالا بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتيا، كما يمكن للتنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي؛

-إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في المؤسسة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسة؛

-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 العكسية؛

-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 أخطاءه وتصحيحها.

المحور الرابع: تطبيقات المقارنة المرجعية على مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية

سيتم في هذا المحور عرض دراسة تطبيقية أجريت على مؤسستين اقتصاديتين تنشطان في نفس القطاع هما مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية الأردنية، والهدف من وراء هذه الدراسة هو معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء المالي وتحقيق التفوق، وذلك بتقييم الوضعية المالية لمجمع صيدال بإجراء مقارنة بين أداءه المالي والأداء المالي لمؤسسة حكمة للأدوية، والوقوف على نقاط قوة المجمع وتعزيزيها، وعناصر ضعفه وأسبابها وتصحيحيها.

1. أسباب اختيار هاتين المؤسستين:تم اختيار كل من مجمع صيدال بالجزائر ومؤسسة حكمة للأدوية بالأردن لإجراء الدراسة التطبيقية عليهما لأنهما تعتبران من أكبر المؤسسات الاقتصادية وأشهرها في مجال إنتاج الأدوية في الجزائر والأردن، ومن أهم المؤسسات المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني لبلادها، وكذا بحكم أنهما تنشطان في نفس الميدان وتتوفران على الصفات التي تسمح بإجراء دراسة مقارنة بينهما، وقبل إجراء عملية المقارنة بين المؤسستين سيتم التعريف بهما أولا.

2. التعريف بالمؤسستين قيد الدراسة:

- **التعريف بمجمع صيدال:** يعتبر مجمع صيدال مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 000 000 500 2دج، 80% من رأسمال صيدال ملك للدولة والـ 20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص، تكمن مهمة صيدال في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري، يسعى إلى البقاء في موقع الريادة على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية (الموقع الالكتروني لمجمع صيدال: https://www.saidalgroup.dz، تاريخ الاطلاع 2017/06/12، ساعة الاطلاع 10:00).
- **التعريف بمؤسسة حكمة للأدوية:** تعتبر حكمة للأدوية مؤسسة متعددة الجنسيات تأسست سنة 1978 في مدينة عمان في الأردن على يد سميح دروزة الأردني من أصول فلسطينية، وهي أكبر مؤسسة أدوية إقليمية بالشرق الأوسط، وتعتبر أول مؤسسة من أصل عربي تدخل السوق الأمريكي والبريطاني والأوروبي(الموقع الالكتروني لمؤسسة حكمة للأدوية: http://www.hikma.com/، تاريخ الاطلاع 2017/06/12، ساعة الاطلاع 11:00)، حيث أصبحت أول مؤسسة عربية تصدر منتجاتها للولايات المتحدة الأمريكية (الموقع الإلكتروني لـ THE HASHEMTTE KINGDOM OF JORDAN: www.kinghussein.gov.jo/economy9.html#Industry، تاريخ الإطلاع 2017/06/12، ساعة

الاطلاع 11:20)، ثم توسعت وقامت بالاستحواذ على العديد من المصانع في أمريكا والبرتغال ولإيطاليا وتونس والسعودية ومصر والجزائر، وطالت حوالي 52 سوق في العالم، وفي سنة 2005 أدرجت لأول مرة في بورصة لندن للأسهم كمؤسسة مساهمة دولية، وكذلك بورصة دبي، تقوم بتصنيع الأدوية الأصلية بامتياز مؤسسات دولية وأخرى بعلامات أو من دون ذلك، مقرها الرئيسي يتواجد في لندن، لها العديد من المواقع التصنيعية في أكثر من دولة عربية وأجنبية، وتلتزم المؤسسة بتطبيق معايير جودة عالية، تتم عمليات التصنيع من خلال منشأتها التي تتضمن 15 مصنعا تابع لمجموعة أدوية الحكمة المتواجدة في 10 بلدان، حصلت عدة منشأت تابعة لها على تراخيص من وكالة الدواء والغذاء الأمريكية (الموقع الإلكتروني لشركتنا إحدى مبادرات الجودة: http://sherkitna.com/investors/view/14، تاريخ الاطلاع 2017/06/12، ساعة الاطلاع 11:43)، في سنة 2013 بلغ نمو إيرادات المؤسسة 23% (Hikma Pharmaceutical Plc annual 2013, p34).

3. عرض البيانات المالية الخاصة بالمؤسستين:

▪ **إعداد الميزانيات المالية الختامية المختصرة لمجمع صيدال:** تم تلخيص مجاميع ميزانياته الختامية لسنوات الثلاث قيد الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الميزانيات المالية الختامية المختصرة لمجمع صيدال بالدينار الجزائري خلال الفترة (2014-2016)

الوحدة: دج

الأصول	2014/12/31	2015/12/31	2016/12/31
مجموع الأصول غير الجارية	13 003 229 373,47	15 767 186 133,72	30 441 796 482,93
مجموع الأصول الجارية	18 584 475 032,46	19 154 714 686,96	15 948 740 174,48
قيم الاستغلال (المخزونات)	5 606 916 340,97	4 965 900 019,13	5 729 341 770,32
القيم غير الجاهزة	4 760 421 975,29	5 182 610 047,29	5 069 838 026,63
القيم الجاهزة	8 217 136 716,20	9 006 204 620,54	5 149 560 377,53
المجموع الكلي للأصول	31 587 704 405,93	34 921 900 820,86	46 390 536 657,41
الخصوم	**2014/12/31**	**2014/12/31**	**2016/12/31**
مجموع الأموال الخاصة	17 590 664 386,45	20 465 934 577,15	27 464 009 197,29
نتيجة الدورة الصافية	1 477 751 553,22	1 143 817 990,89	1 509 161 605,06
مجموع الخصوم غير جارية	8 488 726 950,90	7 773 819 493,64	11 397 228 495,69
مجموع الخصوم الجارية	5 508 313 068,58	6 682 146 749,89	7 529 298 964,45
المجموع الكلي للخصوم	31 587 704 405,93	34 921 900 820,86	46 390 536 657,41

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال لسنوات قيد الدراسة المنشورة عبر موقعه الالكتروني.

-**بالنسبة لجانب الأصول:** من خلال الجدول يلاحظ أن المجموع الكلي للأصول غير الجارية للمجمع يتزايد من سنة للأخرى، وهذا راجع لقيامه بشراء أراضي ومباني وآلات إنتاج، كما يلاحظ أن مجموع أصوله الجارية في سنة 2015 ارتفعت مقارنة بسنة 2014، وهذا راجع لقيامه ببيع جزء من منتجاته المخزنة على الحساب

وهذا ما يفسر ارتفاع القيم غير الجاهزة في هذه السنة، وكذا نقدا وهذا ما يفسر تزايد القيم الجاهزة للمجمع كذلك خلال هذه السنة، وكذا قيامه بتحصيل أوراق القبض التي حان وقت استحقاقها، أما في سنة 2016 يلاحظ انخفاض مجموع الأصول الجارية وهذا راجع لاستخدام السيولة التي بحوزتها لشراء آلات للإنتاج ومباني وأراضي وكذا تسديد جزء من ديونها وهذا ما يفسر انخفاض القيم الجاهزة أيضا خلال هذه السنة.

-**بالنسبة لجانب الخصوم:** يلاحظ أن مجموع الأموال الخاصة للمجمع في تزايد من سنة لأخرى،وهذا راجع لارتفاع احتياطات المجمع، وكذلك تحقيقه لنتائج إيجابية من سنة لأخرى، أما بالنسبة للديون سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل يلاحظ تزايدها من سنة لأخرى، وهذا دليل على قيام المجمع باقتراض من المؤسسات المالية من أجل تمويل أصوله المتداولة، وشرائه للمواد الأولية على الحساب.

- **إعداد الميزانيات المالية الختامية المختصرة لمؤسسة حكمة للأدوية:** تم تلخيص المجاميع الكبرى للميزانية المالية لمؤسسة حكمة للأدوية في شكل مختصر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): الميزانيات المالية الختامية المختصرة لمؤسسة حكمة للأدوية بالدولار الأمريكي خلال الفترة (2014-2016)

الوحدة: $

الأصول	2014/12/31	2015/12/31	2016/12/31
مجموع الأصول غير الجارية	1 238 000 000	1 237 000 000	2 915 000 000
مجموع الأصول الجارية	1 013 000 000	1 360 000 000	1 448 000 000
قيم الاستغلال (المخزونات)	273 000 000	251 000 000	459 000 000
القيم غير الجاهزة	460 000 000	556 000 000	834 000 000
القيم الجاهزة	280 000 000	553 000 000	155 000 000
المجموع الكلي للأصول	2 251 000 000	2 597 000 000	4 363 000 000
الخصوم	**2014/12/31**	**2015/12/31**	**2016/12/31**
مجموع الأموال الخاصة	1 216 000 000	1 352 000 000	2 411 000 000
نتيجة الدورة الصافية	230 000 000	187 000 000	69 000 000
مجموع الخصوم غير جارية	194 000 000	653 000 000	1 034 000 000
مجموع الخصوم الجارية	841 000 000	592 000 000	918 000 000
المجموع الكلي للخصوم	2 251 000 000	2 597 000 000	4 363 000 000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة حكمة للأدوية لسنوات قيد الدراسة المنشورة عبر موقعها الالكتروني.

-**بالنسبة لجانب الأصول:** من خلال الجدول يلاحظ أن مجموع الأصول غير الجارية لمؤسسة حكمة للأدوية في سنة 2015 انخفض بقيمة $000 000 10 مقارنة بسنة 2014، وذلك راجع لتنازلها على بعض الآلات وكذا انخفاض قيمة الاستثمارات والذمم المدينة، أما في سنة 2016 ازداد مجموع أصولها غير الجارية مقارنة

بسنتين السابقتين لقيامها بشراء برامج إعلام آلي وآلات إنتاج جديدة، وهذا يفسر اهتمامها بالتكنولوجيات الحديثة من أجل تطوير الإنتاج والرفع من جودة منتوجاتها، وكذا بسبب ارتفاع قيمة الضرائب المؤجلة على الأصول، كما أن مجموع أصولها الجارية عرف تزايد خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة، حيث يلاحظ أن قيمة مخزونها في سنة 2015 انخفضت مقارنة بسنة 2014 وهذا راجع لبيع جزء منها ، أما في سنة 2016 ازدادت قيمة مخزونها وهذا راجع لارتفاع إنتاجها خلال هذه السنة، كما يلاحظ أن القيم غبر الجاهزة تزداد من سنة لأخرى، وهذا دليل على قيامها بالبيع على الحساب لصالح زبائنها، في سنة 2015 ارتفعت قيمة السيولة التي تحت تصرف المؤسسة مقارنة بسنة 2015 نتيجة قيام بعض زبائنها بتسديد ما عليهم من مستحقات تجاه المؤسسة وكذا تحصلها على قيمة الآلات التي تنازلت عليها، وكذلك تحصيلها للأوراق التجارية التي حان تاريخ استحقاقها، أما في سنة 2016 انخفضت القيم الجاهزة للمؤسسة مقارنة بالسنة السابقة، وهذا راجع لقيامها بتسديد جزء من ديونها وقيامها بشراء برامج إعلام آلي وآلات للإنتاج.

-**بالنسبة لجانب الخصوم:** إن مجموع الأموال الخاصة لمؤسسة الحكمة للأدوية في تزايد مستمر من سنة لأخرى، حيث تمت ملاحظة أن النتيجة المحققة من طرف المؤسسة تنخفض من سنة لأخرى، وهذا دليل على انخفاض مبيعاتها، أما بالنسبة للديون طويلة الأجل فيلاحظ ارتفاعها من سنة لأخرى، وهذا دليل على قيام المؤسسة بالاقتراض من البنوك من أجل تغطية أصولها الجارية، أما فيما يخص الديون قصيرة الأجل فيلاحظ انخفاضها سنة 2015 مقارنة بسنة 2014وهذا يدل على أن المؤسسة قامت بتسديد البعض من أقساطها، أما في سنة 2016 ارتفعت قيمتها مقارنة بالسنة السابقة وهذا مؤشر على أن المؤسسة تقوم بشراء المواد الأولية التي تحتاجها في عملية الإنتاج على الحساب.

ملاحظة: نلاحظ أن الميزانيات المالية الختامية لمؤسسة حكمة للأدوية مبالغها بالدولار الأمريكي، لذا سيتم تحويل مبالغ الميزانيات المالية الختامية لمجمع صيدال من الدينار الجزائري إلى الدولار الأمريكي حتى تتسنى وتسهل علينا عملية المقارنة.

الجدول الموالي يوضح سعر صرف الدينار الجزائري بما يقابله من الدولار الأمريكي في نهاية السنوات الثلاث قيد الدراسة:

الجدول رقم (03): سعر صرف الدينار الجزائري مقابل الدولار الأمريكي خلال الفترة (2014-2016)

	2014/12/31	2015/12/31	2016/12/31
سعر صرف (1دج مقابل $1)	0,01137	0,00931	0,00908

المصدر:من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعطيات الموجودة على:(**الموقع الإلكتروني لـ Taux de Change–Change Monnaie:**http://fr.fxexchangerate.com/، تاريخ الاطلاع 2017/05/24، ساعة الاطلاع 11:00).

من خلال الجدول يلاحظ أن قيمة الدينار الجزائري انخفضت خلال سنتي 2015 و2016 مقارنة بسنة 2014، حيث أنه في نهاية سنة 2014 كان على الفرد المحول دفع$0,01137 من أجل الحصول على دينار جزائري واحد (1دج)، أما في نهاية سنة 2015 يكتفي بدفع $0,00931 فقط من أجل الحصول على (1دج)، أي انخفاض في قيمة الدينار الجزائري بقيمة $0,00206، وهذا راجع للعديد من الأسباب من بينها التضخم،أما في نهاية سنة 2016 لم يتغير سعر صرف الدولار مقابل الدينار، إلا أنه شهد انخفاض طفيف في قيمة الدينار قدرت بـ$0,00023 مقارنة بسنة 2015.

يمثل الجدول أدناه الميزانيات المالية الختامية المختصرة لمجمع صيدال التي تم تحويل مبالغها إلى الدولار الأمريكي حتى تتم عملية المقارنة بينه وبين مؤسسة حكمة للأدوية:

الجدول رقم (04): الميزانيات المالية الختامية المختصرة لمجمع صيدال بالدولار الأمريكي خلال الفترة (2014–2016) **الوحدة: $**

الأصول	2014/12/31	2015/12/31	2016/12/31
مجموع الأصول غير الجارية	147 846 717,98	146 792 502,90	276 411 512,07
مجموع الأصول الجارية	211 305 481,12	178 330 393,74	144 814 560,78
قيم الاستغلال (المخزونات)	63 750 638,80	46 232 529,18	52 022 423,27
القيم غير الجاهزة	54 125 997,86	84 250 099,54	46 034 129,28
القيم الجاهزة	93 428 844,46	83 847 765,02	46 758 008.23
المجموع الكلي للأصول	359 152 199,10	325 122 896,64	421 226 072,85
الخصوم	**2014/12/31**	**2015/12/31**	**2016/12/31**
مجموع الأموال الخاصة	200 005 854,07	190 537 850,91	249 373 203,51
نتيجة الدورة الصافية	16 802 035,16	10 648 945,50	13 703 187,37
مجموع الخصوم غير جارية (مجموع الديون طويلة الأجل)	96 516 825,43	72 374 259,49	103 486 834,74
مجموع الخصوم الجارية (مجموع الديون قصيرة الأجل)	62 629 519,59	62 210 786,24	68 366 034,60
المجموع الكلي للخصوم	359 152 199,10	325 122 896,64	421 226 072,85

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعطيات السابقة.

4. نوع المقارنة المرجعية التي سيتم تطبيقها:بعد ما تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة، تم وضع قائمة من المؤشرات التي تترجم الوضع المالي، وتتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافه، كما تم اختيار نوع من أنواع المقارنة المرجعية لتطبيقها على مجمع صيدال، وهي المقارنة الخارجية وبالتحديد المقارنة التنافسية، لكون هذه الأخيرة متعلقة بصورة مباشرة بالأداء المالي المؤسسة.

يمثل الجدول أدناه قائمة للمعلومات المالية التي تم استخراجها من الميزانية المالية الختامية وقائمة الدخل لسنوات الثلاث قيد الدراسة لمجمع صيدال بعد أن تم تحويل مبالغها إلى الدولار الأمريكي، والميزانية المالية الختامية وقائمة الدخل لمؤسسة حكمة للأدوية لسنوات الثلاث، هذه القوائم موجودة على الموقع الالكتروني لكلتا المؤسستين، وقد تم إجراء الفرق بين المعلومات المالية المستخرجة من أجل إجراء المقارنة بين النتائج المتحصل عليها، ومحاولة معرفة مستوى الأداء المالي لمجمع صيدال من خلال الدراسة وتحسينه.

الجدول رقم (05): نتائج المقارنة المرجعية للأداء المالي بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية لسنوات الثلاث قيد الدراسة

البيان	مجمع صيدال			مؤسسة حكمة للأدوية		
	201/12/31 4	20/12/31 15	20/12/31 16	20/12/31 14	201/12/31 5	201/12/31 6
رقم الأعمال ($)	111 301 224,55	92 591 447,38	92 828 576,28	1 489 000 000	1 444 000 000	1 950 000 000
السوق (توزيع المنتجات)	على المستوى الوطني والإقليمي			على المستوى الدولي		
جودة المنتجات	متوسطة			عالية		
أسعار البيع	مرتفعة نوعا ما			معقولة		
الاستثمارات ($)	147 846 717,98	146 792 502,90	276 411 512,07	1 238 000 000	1 237 000 000	2 915 000 000
المخزونات ($)	63 750 638 ,80	46 232 529,18	52 022 423,27	273 000 000	251 000 000	459 000 000
القيم غير الجاهزة ($)	54 125 997 ,86	84 250 099,54	46 034 129,28	460 000 000	556 000 000	834 000 000
القيم الجاهزة ($)	93 428 844 ,46	83 847 765,02	46 758 008.23	280 000 000	553 000 000	155 000 000
الأموال الخاصة($)	200 005 854,07	190 537 850,91	249 373 203,51	1 216 000 000	1 352 000 000	2 411 000 000
مجموع الديون ($)	159 146 345,02	134 585 045,73	171 852 869,34	1 035 000 000	1 245 000 000	1 952 000 000
النتيجة الصافية ($)	16 802 035 ,16	10 648 945,50	13 703 187,37	230 000 000	187 000 000	69 000 000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعطيات السابقة وكذا على المعطيات التي تخص مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية الموجودة على موقعهما الالكتروني.

فيما يلي تم تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول أعلاه:

-من خلال النتائج المحققة يلاحظ وجود اختلاف بين الأداء المالي للمؤسستين، حيث وجد فرق في رقم الأعمال بين المؤسستين، وهذا راجع للحجم الكبير لمؤسسة حكمة للأدوية وانتشارها الواسع في الأسواق، وتجديدها

المستمر لوسائل ومعدات الإنتاج، واعتمادها على التكنولوجيات الحديثة، على غرار مجمع الذي تنصب جل اهتماماته على احتكار السوق المحلية أي تركيزه على السوق الوطنية؛

-أما بالنسبة لحجم استثمارات المؤسستين، وجد أن مؤسسة حكمة للأدوية لديها استثمارات واسعة مقارنة باستثمارات المجمع، وهذا راجع إلى التوسع والانتشار الكبير للمؤسسة في العديد من مناطق العالم، حيث أنها تعتبر المؤسسة المسيطرة في منطقة الشرق الأوسط، كما أن المؤسسة تقوم بالتجديد المستمر لموجوداتها، والإدخال المتجدد للتكنولوجيا خاصة ما يتعلق بوسائل ومعدات الإنتاج لأنها تسعى لتحسين جودة منتجاتها، أما مجمع صيدال فانتشاره مقتصر على التراب الوطني فقط؛

-أما بخصوص الفرق الموجود في المخزونات فيلاحظ أنه دائما موجب بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة وهذا يدل على أن مدة بقاء المنتج في المخزن لمؤسسة حكمة اقل بكثير من مجمع صيدال وعدد مرات دورانه خلال السنة أسرع بكثير من مجمع صيدال وهذا يبنه الفرق في حجم المبيعات، ومن أسبابه شهرة وجودة منتجات مؤسسة حكمة وانخفاض أسعار منتاجاتها، بالإضافة إلى السمعة التي تمتلكها المؤسسة التي تجعلها رائدة في ميدانها، كما أن هذه المؤسسة لديها العديد من الزبائن كبار المؤسسات الذين يقتنون المنتج بكميات كبيرة، حيث أنها تتعاقد معهم لتمويلهم بالمنتج، هذا ما يؤدي لعدم توقف العملية الإنتاجية وزيادة في حجم المبيعات وسرعة في دوران المخزون وربح للوقت وتدني التكاليف الثابتة؛

-أما بالنسبة للفرق الموجود في حجم الأموال غير الجاهزة فهو مؤشر على الفرق في فترة التحصيل بين المؤسستين، ففترة تحصيل مجمع صيدال لأمواله أقل من قترة تحصيل مؤسسة حكمة لأموالها، حيث أنه كلما كانت هذه الفترة قصيرة كلما كان أفضل لصالح المؤسسة، كما يلاحظ وجود فرق أيضا في حجم الأموال الجاهزة، ما يدل على وجود سيولة كبيرة في خزينة مؤسسة حكمة للأدوية مقارنة بخزينة المجمع، أما بالنسبة للديون يلاحظ أن مؤسسة حكمة للأدوية تعتمد كثيرا على التمويل الخارجي بالقروض، على خلاف مجمع صيدال الذي أصبح يعتمد أكثر على أمواله الخاصة في تمويل احتياجاته؛

-من خلال الجداول تمت ملاحظة أن كل من المجمع ومؤسسة حكمة حققتا نتائج ايجابية خلال السنوات الثلاث قيد الدراسة إلى أن هناك تذبذب في قيمتها من سنة لأخرى.

مما سبق يمكن القول بأن الوضعية المالية لمجمع صيدال رغم أنها منخفضة وضعيفة مقارنة بمؤسسة حكمة إلا أنه وجود تحسن فيها خلال السنة الأخيرة.

النتائج والتوصيات: وتبعا لما تقدم في هذه الدراسة يمكن استخلاص عدد من النتائج في شأن أهم القضايا المثارة بالدراسة، وكذا تقديم بعض التوصيات، وذلك كما يلي:

1. النتائج: من بين النتائج التي تم استخلاصها من هذه الدراسة ما يلي:

-تعد المقارنة المرجعية إحدى أهم الآليات الحديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، والتي تعمل على استخدام المقارنة مع الأفضل فضلا عن اعتمادها العوامل الداخلية للمؤسسة بهدف زيادة ربحيتها وقدرتها على المنافسة في ظل بيئة تتسم بمنافسة شديدة؛

-المقارنة المرجعية هي عملية منظمة ومستمرة تقوم على أساس مقارنة أداء المؤسسة بأداء الرائد عن طريق جمع المعلومات التي تحدد الطريقة الأفضل للأداء، وذلك من أجل تفوق المؤسسة وتحسين أدائها؛

-يعد أسلوب المقارنة المرجعية طريقة فعالة لإدخال التحسينات فضلا إلى أن لها قابلية في تعزيز الأداء التراكمي للمؤسسة؛

-تساعد المقارنة المرجعية على تحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسات والأداء المتوقع مع تحديد أسباب الفجوة وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها؛

-المقارنة المرجعية مختصة في تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في الوحدات الاقتصادية من خلال الدراسة للتطبيقات الأفضل لوحدات اقتصادية أخرى تابعة لنفس المؤسسة أو لمؤسسات منافسة أخرى؛

-تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول خطوات المقارنة المرجعية، إذ قدم الكتاب العديد من النماذج التي اتسمت بالشمولية مع وجود اختلافات من حيث التفاصيل، ودرجة التعقيد بسب اختلاف طبيعة وحجم نشاط كل مؤسسة؛

-تساعد المقارنة المرجعية على تعزيز العمل الجماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة، والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، بحيث تسهم بشكل فعال في تطوير وتحسين المخرجات؛

-من بين أهم أهداف أسلوب المقارنة المرجعية هو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتغيير مناخها الثقافي ودعم إمكانيات الإبداع لديها كما يساعدها على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبأقل جهد وفي وقت قصير؛

-إن اقتصار مجمع صيدال على المقارنة الداخلية سواء التاريخية منها أو الصناعية في إطار بيانات محلية لتحديد مستوى النمو الذي وصلت إليه قد يجعلها تؤمن بكونها الأفضل، مما يبعدها عن الحافة التنافسية؛

-رغم كل الجهود التي يقوم بها مجمع صيدال لتحسين أدائه بشكل عام وأدائه المالي بشكل خاص، وتعزيز موضعه التنافسي، إلا أن هذه الجهود تبقى غير كافية خاصة فيما يتعلق بعلاقته واتصالاته مع زبائنه؛

-كبر حجم الفجوة الحاصلة في الأداء المالي لصالح مؤسسة حكمة للأدوية؛

-وجود تفاوت كبير بين المؤسستين فيما يخص جودة المنتجات، حيث أن منتجات مجمع صيدال تتميز بجودة أقل من جودة منتجات نظيرته مؤسسة حكمة للأدوية؛

-بالرغم من حيوية القطاع الذي ينشط فيه مجمع صيدال إلا أنه لم يقم باستغلال الوضع لصالحه من أجل توسيع نشاطه ومجال توزيع منتجاته.

2. التوصيات: بناءا على ما سبق تم تقديم التوصيات التالية:

-اتخاذ المقارنة المرجعية كعملية مستمرة لكي تتمكن المؤسسة من الوصول إلى الريادة؛

-ضرورة الاستخدام المنتظم للمقارنة المرجعية لمعرفة وضعية المؤسسة مما يسهم في كشف الثغرات الحاصلة وتصحيحيها؛

-وجوب اهتمام المؤسسات الوطنية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية، لكونه أحد أساليب التحسين والتطوير المستمر، وكونه أسلوب مشروع وليس أسلوب نسخ أو تجسس على الأخريين؛

-عقد دورات تكوينية وندوات نوعية شاملة تعكس للعاملين في المؤسسة ماهية المقارنة المرجعية وأهميتها، فضلا عن الخطوات والمراحل التي تتضمنها سعيا للوصول إلى إقناع العاملين بدورها في تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسة؛

-توفير خطط منهجية واضحة للمقارنة المرجعية في المؤسسة انطلاق من عمليات تحليل لبيئة أعمالها لاسيما التحديد الدقيق للطرف الذي ستتم عملية المقارنة معه؛

-تشكيل فريق عمل مختص للإشراف على عملية تطبيق المقارنة المرجعية، ومتابعة الأداء داخل وخارج المؤسسة وتحديد المجالات أو الخدمات التي تحتاج إلى تطوير، واختيار المؤسسة النموذج الذي تتم المقارنة بها، وتنفيذ ومتابعة خطوات تطبيق المقارنة المرجعية؛

-الاستغلال الجيد والعقلاني للفوائض المالية والمكاسب التي تحققها المؤسسة؛

-تجديد الآلات والمعدات التي تساعد المؤسسة من زيادة الإنتاج والرفع من جودة منتجاتها؛

-إدخال التكنولوجيات الحديثة سواء في مجال الإنتاج أو مجال التسيير وهذا لتسهيل سير العمليات الإنتاجية أو الإدارية؛

-نوصي بزيادة حجم الاستثمارات، وفتح فروع جديدة في التراب الوطني وخارجه، وعقد شركات جديدة مع أفضل المخابر الصيدلانية في العالم؛

-دراسة أهمية المقارنة المرجعية في جوانب أخرى غير تقييم وتحسين الأداء المالي مثل إجراء مقارنات مرجعية للمواصفات الفنية للمنتجات وأساليب وتقنيات الإنتاج وإدارته؛

-ينبغي على المؤسسة من أجل الوصول إلى الريادة في السوق، أن توجه اهتماماتها إلى ابتكار منتجات جديدة، وليس التركيز على إنتاج الأدوية الجنيسة فقط؛

-التركيز على الزبون من خلال محاولة كسب ثقته ورضاه وولائه؛

-عقد شراكات مع أحسن المخابر الصيدلانية في العالم، وإجراء دورات تدريبية وتكوينية لعماله وإطاراته؛

-الاهتمام بالمنافسين ومراقبتهم والاستفادة من تجارهم، وإجراء المقارنة معهم لمعرفة مكانة ومستوى المجمع بين منافسيه؛

-البحث عن ممون للمواد الأولية اللازمة للإنتاج تكون ذات جودة وبأسعار منخفضة، والبحث عن أسواق جديدة لدخول إليها.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

❖ **الكتب**

– اسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، "**SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة**"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

– السعيد فرقان جمعة، "**الأداء المالي لمنظمات الأعمال التحديات الراهنة**"، دارا لمريخ للنشر،ا لرياض، 2000.

– سعيد يس عامر، "**الإدارة وتحديات التغيير**"، مركز وايد سيرفكس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2001.

– عبد الحكم أحمد الخزامي، "**تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**"، ج1، ط1، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

– علاء فرحان طالب ومحمد عبد الفتاح جاسم، "**أساسيات المقارنة المرجعية**"، ط1، دار الصفاء، عمان، 2008.

– محمد علي عبيد الخزيمي، **دراسة حول المقارنة المرجعية**"، قسم الموازنة العامة، دبي، 2009.

– محمد قدرى حسن، "**إدارة الأداء المتميز (قياس الأداء–تقييم الأداء–تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا)**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014.

– محمد محمود الخطيب، "**الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

– موسى اللوزي، "**التنظيم وإجراءات العمل**"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.

❖ **مذكرات ورسائل التخرج**

– شرف الدين مومن، "**دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة–**"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، غير منشورة، 2012.

❖ **المجلات**

– صالح بلاسكة ونور الدين مزياني، "**مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات –دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي–**"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013.

– عباس نوار كحيط الموسوي، "**دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، جامعة واسط، العراق، 2008.

– عبد الغني دادن، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية،"مجلة الباحث"، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.

– وليد عباس جبر الدعمي، "**دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) –دراسة مقارنة بين معمل سمنت النجف شرف ومعمل سمنت الكوفة الجديد–**"، مجلة جامعة الكوفة، العدد 16، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

❖ **الملتقيات**

– إيناس هاني قضاة وزينب حسان النابلسي، "**أثر المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية الأردنية**"، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر الدولي الثالث حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، المنعقد بجامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، أيام 28 أفريل–01 ماي2014.

– سمير محمد عبد الوهاب، "**المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية**"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنعقد بقاعة الملك فيصل للمؤتمرات، المملكة العربية السعودية،أيام 1–4 نوفمبر 2009.

– محمد نجيب دبابش وطارق قدوري، "**دورا لنظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة– دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى جنوب بسكرة–**"، الملتقى الوطني تحت عنوان واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنعقد بجامعة حمه لخضر، الوادي، يومي 5و6 ماي2013.

المراجع باللغة الأجنبية

– David Francis, "**The BenchmarkingProcess and its Effective use to promote Continuos Improvement in the Automotiveindustry**", Universty of Bradford, UK, 2010.

– **Hikma Pharmaceutical Plc annual report 2013**.

– Mohamed Zairi, "**Measuring performance for business results**",chapman & hall,UK, 1994.

– Robert Ledufe, "**Encyclopédie de la gestion et du management**",Dalloz, Paris, 1999.

المواقع الالكترونية

– **الموقع الإلكتروني لـ THE HASHEMTTE KINGDOM OF JORDAN:**
www.kinghussein.gov.jo/economy9.html#Industry

– **الموقع الإلكتروني لـTaux de Change–Change Monnaie:**http://fr.fxexchangerate.com/

– **الموقع الإلكتروني لشركتنا إحدى مبادرات الجودة:**http://sherkitna.com/investors/view/14

– **الموقع الالكتروني لمجمع صيدال:**https://www.saidalgroup.dz

– **الموقع الالكتروني لمؤسسة حكمة للأدوية:**http://www.hikma.com/