



واقع استخدام أسلوب القياس المرجعي في البنوك الجزائرية - دراسة حالة وكالات البنوك التجارية لولاية البليدة-

The reality of using the benchmarking method in Algerian banks - a case study of commercial bank agencies in Blida State-

رشيد سدير*، جامعة يحي فارس المدية (الجزائر)، rachid.sedir@yahoo.com

سليمان بوفاسة، جامعة يحي فارس المدية (الجزائر)، slimane_fassa@yahoo.fr

المؤلف المرسل: رشيد سدير	تاريخ النشر: 2022/12/31	تاريخ القبول: 2022/12/28	تاريخ الارسال: 2022/10/05
--------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------------------

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه أسلوب القياس المرجعي في تطوير البنوك وتحسين أدائها من خلال برنامج المقارنة الذي يتم بين البنك المستخدم لهذا الأسلوب والبنك الشريك في عملية المقارنة، والذي يتم وفق خطوات معينة، كما هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق هذا الأسلوب في البنوك الجزائرية، بحيث تم توزيع 57 استبانة على عينة الدراسة وهي فروع البنوك العاملة بولاية البليدة، ومعالجة البيانات المتحصل عليها تم استخدام برنامج SPSS والذي يرمز اختصاراً إلى statistical package for social sciences وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة بالرغم من عدم معرفتهم الجيدة لأسلوب القياس المرجعي إلا أنهم يستخدمون مختلف المراحل التي يمر بها هذا الأسلوب بصفة سليمة، وأن مستوى استخدام القياس المرجعي في هذه البنوك مرتفع، وأن المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة يولون اهتمام بالغ لتطبيق هذا الأسلوب بالرغم من صعوبة الحصول على المعلومات المالية للبنوك المنافسة.

الكلمات المفتاحية: القياس المرجعي، البنوك التجارية، المنافسة، فجوة الأداء، تحسين الأداء.

Abstract:

This study aimed to highlight the role played by the benchmarking method in maintaining and developing the stability of commercial banks through the comparison program that takes place between the bank using this method and the partner bank in the comparison process, which is carried out according to certain steps. Algerian banks, where 57 questionnaires were distributed to the study sample, which are the branches of banks operating in Blida. The two researchers processed the data using the SPSS program, which stands for statistical package for social sciences. Their lack of good knowledge of the reference measurement method, but they use the various stages that the reference measurement goes through in a sound and high manner, and that managers in the banks operating in Blida state pay great attention to applying this method despite the difficulty of obtaining financial information for competing banks.

Keywords: Benchmarking, commercial banks, competition, performance gap, performance improvement.

* المؤلف المرسل: رشيد سدير

1. مقدمة:

تواجه بيئة المؤسسات الاقتصادية العديد من التحولات والتغيرات نتيجة العولمة والتطور السريع للعلوم والتكنولوجيا في العالم بالإضافة للمنافسة الشديدة بين المؤسسات في مختلف القطاعات والأسواق، ومن أجل مواكبة هذه التحديات أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية أن تتجهج طرق وأساليب حديثة تمكنها من البقاء في المنافسة وتحسين أداءها بشكل يضمن لها الاستمرار وتعظيم أرباحها، ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب القياس المرجعي والذي يعتبر من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة على تناول أفضل الممارسات لتحقيق أهدافها، كما أنه يساعد المسيرين في المؤسسات على التفكير بطرق مبتكرة لإيجاد الحلول لمختلف العوائق التي تواجهها وأن يكونوا أكثر انفتاحا في التعامل مع هذه الحلول.

ومن هنا بدأ الاهتمام بأسلوب القياس المرجعي يتزايد، حيث يعتبر وسيلة لمقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات المنافسة لها أو بين الوحدات داخل نفس المؤسسة أو بين وحدة أو قسم من داخل المؤسسة ووحدة أو قسم من خارجها، وهذا من أجل معرفة المؤسسة لمستوى أداءها مقارنة بأداء المنافسين وتحديد حجم الفجوة بينها وبينهم، ومعالجة هذه من أجل الوصول إلى نفس المستوى من الأداء ثم مواصلة العملية إلى غاية التفوق في الأداء.

وقد انتشر هذا الأسلوب في السنوات الأخيرة في كل دول العالم لأهميته، واستخدمته كبرى المؤسسات العالمية سواء الانتاجية منها أو الخدمية أو التجارية، ويعتبر أسلوب القياس المرجعي في الجزائر وبالأخص في مجال البنوك التجارية صعب التطبيق نوعا ما نظرا لوجود عدة عراقيل من أهمها صعوبة الحصول على المعلومات التي يحتاجها المسير للقيام بعملية المقارنة وصعوبة الحصول على موافقة المنافسين للقيام بعملية المقارنة المرجعية.

1.1. مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في: ما مستوى استخدام المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة لأسلوب القياس المرجعي؟

2.1. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

يستخدم المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة أسلوب القياس المرجعي بمستوى مرتفع.

ومن أجل الإجابة التفصيلية على الفرضية الرئيسية تم وضع الفرضيات الجزئية التالية:

1. يستخدم المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التخطيط بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي.
2. يستخدم المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التحليل بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي.
3. يستخدم المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التكامل بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي.
4. يستخدم المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التنفيذ بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي.
5. يستخدم المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة النضوج بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي.

3.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- معرفة مدى إلمام المسيرين في البنوك الجزائرية بهذا الأسلوب ومدى اهتمامهم به وتطبيقهم له.
- توفير معلومات تمكن المصارف من استخدام هذا الأسلوب من أجل المحافظة على استقرارها داخل البيئة التنافسية وتطوير قدراتها من خلال المقارنة المستمرة مع البنوك الأخرى.
- محاولة وضع بعض الاقتراحات التي تساهم في حل المشكلات التي تساهم في الحد من العراقيل التي تواجه المسيرين في تطبيق هذا الأسلوب داخل البنوك الجزائرية.

4.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق مايلي:

- التعرف بمفهوم القياس المرجعي وأهدافه ودوره في تحسين أداء وقدرات البنوك الجزائرية.
- التعرف على مدى استخدام أسلوب القياس المرجعي داخل البنوك الجزائرية.
- التعرف على الفوائد التي تجنيها البنوك بعد تطبيقها لأسلوب القياس المرجعي وأهم العراقيل التي تحد من التطبيق السليم لهذا الأسلوب.

5.1. منهج الدراسة:

يستخدم الباحثان عدة مناهج منها المنهج التاريخي لدراسة موضوع البحث تاريخيا وتتبع نشأته وتطوراته عبر السنين، والمنهج الوصفي من خلال تحديد المشكلة محل البحث وجمع أكبر قدر من المعلومات عنها بالشكل الذي يمكننا من وضع الفروض واختبارها واستخلاص النتائج والقراءن، والمنهج الاستقرائي من أجل التعرف على موضوع البحث ومضمونه، والمنهج المسحي لدراسة موقف ومشكلة الدراسة، ودراسة حالة البنوك العاملة بولاية البليدة.

2. الجانب النظري:

نتطرق في هذا الجانب إلى نشأة ومفهوم أسلوب القياس المرجعي والأهمية التي يكتسبها والفوائد التي تجنيها المؤسسة من جراء تطبيق هذا الأسلوب، كما نتعرض لأهم المعوقات التي تحد من التطبيق السليم لهذا الأسلوب.

1.1. نشأة أسلوب القياس المرجعي:

تعود الجذور التاريخية للمقارنة المرجعية إلى عام 1810م عندما قام الصناعي الإنجليزي " Francis Lowel " بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وقد جاء بعد "Lowell" الصناعي " Henry Ford " في عام 1913، والذي قام بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو. (كواشي و بودودة ، 2017، صفحة 241)

وقد كانت شركة زيروكس "Xerox" رائدة صناعة آلات النسخ والتصوير في العالم من أوائل الشركات التي استخدمت أسلوب القياس المرجعي كمنهج علمي للتعلم من الآخرين وأشاعته، حيث أطلقت على هذا الأسلوب "القياس المرجعي Benchmarking" وأخذت تطبقه بشكل واسع ومكثف عندما خسرت جزءا كبيرا من حصتها السوقية نتيجة المنافسة الشديدة مع شركة Fuji اليابانية التي عرضت منتجاتها في الأسواق العالمية بأسعار تساوي تكلفة إنتاج آلة النسخ التي تصنعها

Xerox، وهذه الضغوط التنافسية دفعت بشركة Xerox إلى استخدام أسلوب القياس المرجعي كوسيلة للتعلم من الصناعات اليابانية، ونتيجة للنجاح الذي حققته شركة Xerox في تخفيض تكاليف الانتاج بفضل استخدام هذا الأسلوب، أخذ مفهوم القياس المرجعي ينمو ويتطور في الدول الصناعية بشكل كبير، وفي عام 1993 قام " Camp " بتأليف أول كتاب بموضوع القياس المرجعي معتمدا على خبرته العلمية في القياسات المرجعية التي اكتسبها أثناء فترة عمله في شركة Xerox في الولايات المتحدة الأمريكية. (عطيان و نور، 2014، صفحة 278)

وأصبح القياس المرجعي أحد أكثر الأساليب التنافسية استخداما يتم استخدامه على نطاق واسع كأداة لتحسين الأداء، والقضاء على عملية التجربة والخطأ وتطوير منتجات جديدة، وتحسين رضا العملاء. (Alosani, Al-Dhaafri, & Rushami, 2016, p. 173)

ووفقا لمسح أجرته شركة الاستشارات الادارية « Bain & Company » مع 6323 شركة في 40 دولة حول العالم، احتل أسلوب القياس المرجعي المرتبة الثانية في قائمة الأدوات الأكثر استخداما في عامي 2002 و 2003 (مباشرة بعد التخطيط الاستراتيجي). (HAMDOUNE & CHAHIDI, 2018, p. 47)

2.2. مفهوم القياس المرجعي:

هناك العديد من التعاريف للقياس المرجعي ولعل أهمها:

- يعرف القياس المرجعي على أنه العملية التي يتم من خلالها تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في الوحدات الاقتصادية من خلال الدراسة للتطبيقات الأفضل لوحدة اقتصادية أخرى (أو وحدات فرعية ضمن نفس الوحدة الاقتصادية) لغرض الوصول إلى العوامل المهمة للنجاح ثم تنفيذ التحسينات على عمليات الوحدة لمقابلة أو مواجهة أداء المنافسين الرئيسيين. (العبادي و الدعمي، 2010، صفحة 147)

- قدم Keans تعريفا للقياس المرجعي على أنه " تلك العملية المستمرة لتقييم منتجاتنا وخدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر أداء، أو بالمؤسسات الرائدة ". (بن خديجة و بوعزيز، 2017، صفحة 361)

- يعرف Harrington القياس المرجعي على أنه "عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال"، (زرزار و غياد، 2017، صفحة 214) حيث تتضمن الآتي: (زرزار و غياد، 2017، صفحة 214)

- مقارنة المؤسسة وأنشطتها الداخلية مع أفضل المؤسسات بغض النظر عن نوع الدولة.
- مقارنة أداء العمليات المختلفة للمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الشبيهة بهدف الوصول إلى أفضل قيمة.
- مقارنة مراحل منتج أو خدمة مقدمة من المؤسسة بمنتج أو خدمة يقدمها أفضل المنافسين.
- مقارنة أنواع مختلفة من أساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذو القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق وفقا لظروف كل مؤسسة على حدى.
- تحديد الاتجاهات المستقبلية للأداء الأفضل والمبادرة للاستجابة والتكيف مع هذه الاتجاهات.
- مقابلة احتياجات العميل بشكل يفوق توقعاته.

- يعرفه المركز الدولي لدراسات القياس المرجعي على أنه: عملية منهجية مستمرة لقياس ومقارنة عمليات احدى المؤسسات بالمؤسسات الرائدة في المجال في أي مكان في العالم للحصول على معلومات تساعد المؤسسة على اتخاذ اجراء

لتطوير أداءها. (سول، 2010، صفحة 9)

- يعرفه البعض بأنه آلية وأسلوب منظم يهدف إلى التعلم من الآخرين من خلال ملاحظة نماذج وأساليب الأداء المتميزة داخل المؤسسات التي لديها خبرات في مجالات محددة، والتي يمكن اجراء مقارنة معها بشكل قانوني. (عبد الرحيم، 2012، صفحة 112)

وانطلاقا مما سبق يمكن تعريف القياس المرجعي بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تحديد أفضل الممارسات التي تؤدي بالمؤسسة إلى التفوق، من خلال تحديد أداء أفضل الوحدات المنافسة، وتحديد الفجوة في الأداء وأسبابها، ثم تنفيذ التحسينات على عمليات الوحدة بغرض الوصول إلى التفوق المنشود والاستمرار فيه.

3.2. أهمية القياس المرجعي:

إن المنظمات تعتمد القياس المرجعي لإعادة هندسة العمليات والأنظمة، وتساعد على رؤية الأشياء بشكل مختلف كونها خطوة في التقويم ومعرفة كيف يعمل المنافسين، وهناك سببان رئيسيان وراء اعتماد أسلوب القياس المرجعي، الأول أنها تساعد على وضع الأهداف فوق الحد الأدنى (القيمة المقبولة) والسبب الثاني أنها تعطي المصادقية إلى تلك الأهداف، وأن أهمية القياس المرجعي تكمن في الإجابة على السؤال الآتي: لماذا نستخدم القياس المرجعي ؟ (دولاب يوسف و علي صالح، 2016، صفحة 26)، وجواب هذا السؤال يوضح نقاط مهمة هي: (هاتف و كريم شعلان، 2018، صفحة 346)

- يساعد أسلوب القياس المرجعي الشركة في تحديد الفجوة بين أداءها وأداء الشركات المنافسة بشكل أكثر دقة ما يمكنها من التعرف على مواطن القوة والضعف فيها، مما يؤدي إلى وضع الحلول المناسبة للتخلص من هذه الفجوة.

- يعزز رغبة الإدارة والعمال في اجراء التغييرات نحو الأفضل، والمساهمة بشكل كبير في تطوير الإبداع على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة ككل.

- تكوين مقاييس تنافسية خارجية بسبب التركيز الخارجي على المنافسة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة مقاييس جودة الأداء.

- يساعد أسلوب القياس المرجعي في زيادة خبرة العاملين في الشركة وزيادة مهاراتهم عن طريق المقارنة بالأفضل فهو يساهم بشكل كبير في تحقيق منافع إضافية للشركة.

- تخفيض التكاليف بسبب تلافي الأخطاء التي وقعت بها الشركات الأخرى من خلال اجراء عملية المقارنة، مما يساعد على تقليل العيوب في الانتاج.

- زيادة رضا الزبون، ووضع الأهداف والغايات، والقياس الملائم للإنتاجية، والتعرف على الممارسات الأفضل وتطبيقها، ومجارة الشركات المتميزة.

ولعل مما يثبت أهمية القياس المرجعي ادخاله ضمن محاور ادارة الجودة الشاملة سنة 1989م، وكذا اعتباره أحد المعايير الأساسية للحصول على جائزة " مالكوم بالدريدج " الوطنية للجودة في أمريكا. (بلحسن، 2016/2017، صفحة 140)

4.2. أهداف القياس المرجعي:

يسعى أسلوب القياس المرجعي إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها: (فودة و سرور، 2021، صفحة 920)

- التركيز على كيفية تحسين المنتجات والخدمات من خلال اكتشاف أفضل الممارسات.

- يمكن المؤسسات من تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم المزايا النسبية لأفضل المنافسين والرائدة في مجال عمل المنظمة.

- تحديد أفضل الممارسات وادماجها في خطة عمل استراتيجية موجهة لتحقيق موقف تنافسي.

- يساعد على تحديد الثغرات الموجودة بين الأداء الحالي والأداء الأفضل وتحقيق أفضل ممارسة من أجل حدوث التحسين.

- يعتبر القياس المرجعي رافعة حقيقية للقدرة التنافسية لأنه يمكن المؤسسة من الحصول على معلومات دقيقة عن ممارسات وأساليب المنافسين. (Makdoud & Ouachrine, 2016, p. 76)

ويهدف القياس المرجعي كاستراتيجية إدارية إلى تمكين الأفراد والمؤسسات لكي تفكر خارج العمل، وخارج سياق المؤسسة التي يعملون فيها وخارج نطاق الوحدات الوظيفية، وتحديد نقاط الضعف والقوة كأساس لعملية التقييم والتحسين الذاتي. (عساف، 2018، صفحة 350).

5.2. فوائد القياس المرجعي:

تلجأ المؤسسات إلى استعمال أسلوب القياس المرجعي من أجل الفوائد التي يعود بها هذا الأسلوب على المؤسسة وأهمها: (شهيد، 2011، صفحة 56)

- تغيير المناخ الثقافي حيث يسمح بوضع أهداف واقعية وفعلية وقوية، مما يؤدي إلى إقناع الأفراد بجدوى الأهداف المطلوب تحقيقها، فالفكرة الأساسية هي محاولة دراسة الآخرين والبحث عن أفكار وحلول ثبتت جدواها، وتشير الدراسات إلى أن تغيير الثقافات السائدة في المؤسسات هي أصعب خطوة في التطبيق.

- تحسين الأداء حيث تسمح عمليات القياس المرجعي بتحديد فجوات الأداء، واختيار عمليات التحسين، وهي عادة تقدم الوسيلة لإعادة تصميم العمليات، بحيث يمكن الوفاء بتوقعات المستهلكين.

- الابتكار في حل المشاكل، بحيث يتيح تناول أفضل الممارسات لمديري المؤسسات التفكير في طرق بديلة لتحقيق مهمة المؤسسة، من خلال توجيه صانعي القرار في المؤسسة للنظر خارج خبراتهم الخاصة، كما يشجعهم القياس المرجعي على أن يكونوا أكثر انفتاحا في التعامل مع الحلول. (سول، 2010، صفحة 19)

والجدول التالي يوضح كيف تكون المؤسسة قبل وبعد استخدام أسلوب القياس المرجعي: (بن أحمد، 2017، صفحة 135)

جدول رقم (01): فوائد استخدام أسلوب القياس المرجعي

بعد القياس المرجعي	قبل القياس المرجعي
تطبيق أفكار جديدة	لا يوجد ابداع
خيارات عدة	حل واحد للمشكلة
تركيزات خارجية	تركيزات داخلية
أهداف تستهدف الأداء الأفضل	أهداف تستند إلى التاريخ
مستوى فهم عالي للسوق	مستوى فهم منخفض للسوق
أوليات الزبون	أوليات داخلية
تحسينات سباقية	تحسينات مستجيبة

تركيز على المشاكل	تركيز على الفرص
السيطرة الفردية	سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة
الاتجاه صوب القيمة الأقل	الاتجاه صوب القيمة الأفضل
نحن جيدون	نحتاج إلى أن نكون أفضل
ادارة بواسطة الخبرة	ادارة بواسطة الحقائق
تابعون صناعيا	قادة صناعة.

المصدر: بن أحمد سعدية، أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجيلالي البابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2017، ص 135.

6.2. خطوات القياس المرجعي:

تمر عملية القياس المرجعي من أجل التطبيق الجيد لها، والوصول إلى النتائج المرجوة منها ببعض الخطوات التي لا بد منها، والتي لا يمكن الاستغناء عن أي خطوة منها، وبالرغم من بعض الاختلافات بين الباحثين في حصر هذه الخطوات إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا على أن القياس المرجعي لا بد أن يتم تطبيقه وفقا للخطوات التالية:

1.6.2. التخطيط: تتضمن هذه المرحلة تحديد عمليات القياس المرجعي وفريق العمل الذي يقود تخطيطها، وتنفيذها، ومتابعتها، وتحديد المنافس، والتركيز على المجالات الأكثر أهمية، وتحديد أفضل الممارسات التي يتوقع لها النجاح في التطبيق، وتحديد طرق وأدوات جمع البيانات. (الهنداوي، 2021، صفحة 41)

2.6.2. التحليل: وتتضمن هذه المرحلة عملية الفهم الدقيق للأداء الحالي للمؤسسة، وكذلك أداء الشريك المقارن، وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسة وأداء المؤسسات المقارن بها، وتحديد حجم ونوع وأسباب هذه الفجوة في الأداء. (حسنين، عبد ربه، و الدجج، 2015، صفحة 514)

3.6.2. التكامل: ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل. (بلاسكة و مزياي، 2013، صفحة 58)

4.6.2. التنفيذ: يبدأ التنفيذ بترجمة الخطوات السابقة والأساليب المكتسبة من الشركاء في اجراءات وعمليات وصيغ جديدة تتوافق مع مجال نشاط الشركة وبيئة عملها، مع مراقبة مستوى التقدم المسجل بعد التنفيذ. (BOUZIDI & BENMANSOUR, 2019, p. 82)

5.6.2. النضج: إن المؤسسة تصل إلى مرحلة النضج عندما تكون أنشطتها وعملياتها متميزة في السوق عن المؤسسات الأخرى، ولها موقع متميز أو متفوق في السوق، وتقدم الأداء الأعلى والأفضل في السوق. (سلمان، فرج، و احمد، 2014، صفحة 287)

7.2. أنواع القياس المرجعي:

ينقسم أسلوب القياس المرجعي عامة إلى نوعين، داخلي وهو الذي تكون المقارنات فيه داخل المؤسسة بين أقسامها ووحداتها، وخارجي أي بين المؤسسة ومؤسسات أخرى منافسة لها.

1.7.2. القياس المرجعي الداخلي: يقصد بالقياس المرجعي الداخلي الاستفادة من تجارب ناجحة لوحدة أو أنشطة أو أقسام داخل الشركة، ومن مميزات القياس المرجعي الداخلي عدم وجود التحفظ الذي قد يكون موجودا لدى الآخرين من إعطاء معلومات قد تعد أسراراً أو تؤثر في المنافسة، أما عيوبها فهي حرمان الشركة من فرص التعرف على ما يفعله الآخرون وما حققوه من تقدم. (الشبراوي، 1995، صفحة 135)

2.7.2. القياس المرجعي الخارجي: يكمن القياس المرجعي الخارجي في إجراء مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة، والتي تعمل أو تمارس نشاط المؤسسة نفسه أو في مجال نشاط آخر. (كواشي و بودودة، 2017، صفحة 242) وينقسم القياس المرجعي الخارجي إلى ثلاثة أنواع:

أ- القياس المرجعي التنافسي: يستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الأفراد، التكنولوجيا، السعر، الجودة، فهي تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، هذا النوع من المقارنة يعتبر صعباً نظراً لصعوبة الحصول على المعلومات، وبالتالي فهو يتطلب معارف كبيرة ويستوجب أيضاً المحافظة على علاقات جيدة مع المنافسين. (سعود، 2016، صفحة 25)

ب- القياس المرجعي الوظيفي: يتضمن مقارنة وظائف معينة (وظيفة الانتاج، التسويق، المالية ...) بمثلاتها في مؤسسات أخرى، وقد تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في المجال نفسه أو في مجالات أخرى. (كواشي و بودودة، 2017، صفحة 242)

ج- القياس المرجعي الاستراتيجي: تهتم بالتنافس مع المؤسسات بحثاً عن الاستراتيجيات المربحة التي قادت إلى ميزة تنافسية ونجاح سوقي، وهي تستهدف تشخيص مناطق قوة المنافس ومناطق ضعفه كخطوة مهمة في ترتيب أولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء استراتيجيات ناجحة. (الأغا، 2017، صفحة 38)

8.2. معوقات التطبيق السليم لأسلوب القياس المرجعي:

يعتبر أسلوب القياس المرجعي الوسيلة المثلى لأي مؤسسة من أجل معرفة مكانتها بين مختلف المؤسسات المنافسة أو غير المنافسة، في بيئات مختلفة أو في نفس البيئة، ومن أجل استكشاف الأخطاء والانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، وبالتالي الانتقال بالمؤسسة إلى المستوى الأعلى من الأداء، إلا أنه وأثناء القيام بعملية المقارنة شاعت العديد من المعوقات التي تحول دون التطبيق الجيد لبرنامج المقارنة، ولعل أهمها مايلي:

- المساهمة غير الكافية من جانب الإدارة العليا، حيث يحتاج تطبيق أسلوب القياس المرجعي إلى دعم كامل وتفهم واضح من الإدارة لكي يحقق الغايات والأهداف المنشودة منه.

- الفهم غير الكافي أو غير السليم للمعلومات وطريقة التطبيق، فالتطبيق الناجح لا يحتاج إلى النقل الحرفي للمعلومات دون فهم، بل يحتاج إلى تبادل معلومات صحيحة ومناسبة عن الأداء الأفضل وتعديلها بما يناسب وضع كل مؤسسة.

- عدم الواقعية في تحديد المطلوب وتحقيقه أو الزمن المتوقع للتنفيذ، حيث لا يتم عند التطبيق الأخذ بعين الاعتبار المصادر المحدودة والوقت المحدود لدى المؤسسة.
- تردد المؤسسات في البوح بأسرار نجاحها وتميزها عن المؤسسات المنافسة حماية لمصالحها.
- الاختيار والاعداد غير السليم لفرق العمل المكلفة بدراسة الممارسات المتميزة أو آلية التطبيق. (سعود، 2016، الصفحات 29-30).
- المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها، فمن الضروري تجنب مقارنة النظام الكلي لأن هذا قد يكون مكلفا، والاكتفاء بالتركيز على معيار معين من النظام الكلي للشركة، وبعد انجاز ذلك المعيار يمكن التحرك نحو الجزء الآخر من النظام.
- اختيار معيار غير ملموس وصعب القياس من أجل المقارنة، فمثلا معيار الاتصال بالعاملين هو من المعايير التي يصعب قياسها والتعامل معها لأنه غير ملموس في الشركات عموما.
- عدم الامتلاك لقواعد أخلاقية وسلوكية وتجاوز الاتفاقات مع الشريك المقارن.
- ومن جانب آخر فإن لبرنامج المقارنة معوقات أخرى ترتبط بعملية تنفيذه، لذلك فإنه من المفيد اجراء برنامج مقارنة بين شركات غير متنافسة على حصة سوقية واحدة، اذ تتحقق المرونة في الحصول على البيانات لكلا الطرفين، وغالبا ما يكون العاملون في الشركات غير المنافسة متلهفين للاشتراك بمزيد من البيانات، لذلك وجدت شركة (Xerox) أن الكثير من الشركات غير المنافسة موافقة على اجراء برنامج مقارنة على أساس تبادل البيانات. (طالب و جاسم محمد، 2009، الصفحات 75-76).

3. الجانب الميداني:

تم توزيع 80 استمارة استبيان على فروع البنوك العاملة بولاية البليدة خلال الفترة الممتدة من 01 ماي 2022 إلى غاية الفترة 15 أوت 2022، وتم استرداد 60 استمارة أي بنسبة 75% من مجموع الاستمارات الموزعة، وبعد فرزها تم الاستغناء عن 03 استمارات نظرا لعدم اكتمال تعبئة الاجابات بها، وبالتالي فعدد الاستمارات النهائي استقر عند 57 استمارة استبيان، أي بنسبة 71.25% من مجموع عدد الاستبانات الموزعة. وشملت الاستبانة قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة (المستوى التعليمي، المنصب المشغول، الخبرة المهنية).

القسم الثاني: يتعلق باستخدام أسلوب القياس المرجعي في البنوك العاملة بولاية البليدة، وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى 05 أبعاد: (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ، النضوج).

1.1. تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

يتضح من تحليل البيانات العامة لعينة الدراسة توزيع الباحثين كمايلي:

أن أغلبية الباحثين كانوا من جنس (ذكر) بنسبة 54.4% ، وأن 47.4% من عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (من 31-40 سنة)، بينما كانت نسبة الباحثين من الفئة العمرية (من 40-50 سنة) 28.1%، أما بالنسبة للفئة (أقل من 30 سنة) والفئة (أكبر من 50 سنة) فكانت نسبتها 14% و 10.5% على التوالي، وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

فكانت النسبة الكبرى من عينة الدراسة من ذوي المستوى (ليسانس) بـ 57.9%، تليها نسبة المبحوثين من ذوي المستوى (ماستر أو مهندس) بـ 24.6%، ثم نسبة المبحوثين من ذوي المستوى (ثانوي فأقل) بـ 12.3%، ثم نسبة المبحوثين من ذوي المستوى (ماجستير أو دكتوراه) بـ 3.5%، أما بالنسبة لمتغير (المنصب المشغول) فكانت النسبة الكبرى من عينة الدراسة يشغلون منصب (رئيس مصلحة) بـ 33.3%، تليها نسبة المبحوثين الذين يشغلون منصب (مكلف بالدراسات) بنسبة 22.8%، ثم المبحوثين الذين يشغلون منصب (مدير أو نائب مدير) بنسبة 19.3%، وأخيرا المبحوثين الذين يشغلون منصب (مكلف بالزبائن) ومنصب (مسير تجاري) بنسبة 17.5% و 7% على التوالي.

2.3. ثبات وصدق الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن النتائج ستكون واحدة اذا ما كررنا تطبيق هذا الاستبيان على مجتمع دراسة مماثل وعينة مماثلة، ومن المقاييس التي يتم اعتمادها لقياس ثبات الاستبانة مقياس "ألفا كرونباخ".

ويقصد بصدق الاستبانة قدرتها على قياس ما وصفت لقياسه، ويتم حساب معامل الصدق عن طريق المعادلة التالية:

$$\sqrt{Alfa} = \text{معامل الصدق}$$

حيث: **Alpha** هو معامل الثبات ألفا كرونباخ.

جدول رقم (02): معاملات الثبات والصدق للاستبانة

أبعاد الخور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
البعد الأول: التخطيط	06	0.731	0.854
البعد الثاني: التحليل	07	0.876	0.935
البعد الثالث: التكامل	06	0.844	0.940
البعد الرابع: التنفيذ	05	0.819	0.904
البعد الخامس: النضوج	06	0.862	0.928
الاستبيان ككل	30	0.947	0.973

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج *spss v23*

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة مرتفع جدا (أكبر من 70%)، كما أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغ 0.947 وهو معامل ثبات مرتفع جدا، وهو ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات ممتاز بنسبة 94.7%.

كما يلاحظ أن معامل الصدق لجميع أبعاد الاستبانة مرتفع جدا (أكبر من 80%)، كما بلغ معامل الصدق للاستبانة ككل 0.973، وهو ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بصدق مرتفع جدا.

ويمكن تفسير النتائج السابقة أننا اذا قمنا بإعادة تطبيق هذه الدراسة على مجتمع مماثل وعينة مماثلة من الأشخاص فسنحصل على نتائج ثابتة بنسبة 94.7%، وصادقة بنسبة 97.3%، وتبين هذه النتائج أنه يمكننا الاعتماد على هذا الاستبيان بصورته الحالية للقيام بهذه الدراسة.

3.3. الاتجاهات العامة لإجابات عينة الدراسة:

عرض الاتجاهات العامة لإجابات عينة الدراسة لابد من عرض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات، ثم تحديد المجال الذي تقع فيه هذه المتوسطات.

وقد قمنا بوضع 05 مستويات هي (منخفض جدا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدا)، وتحديد المجال الذي يقع فيه كل مستوى من هذه المستويات يتم عن طريق المعادلة التالية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد المستويات، أي:

طول الفئة = $5 / (01 - 05) = 0.80$ ، وبهذا تكون المستويات كالتالي:

- اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين 01 و 1.80 فإنه يمثل المستوى "منخفض جدا".
- اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين 1.81 و 2.60 فإنه يمثل المستوى "منخفض".
- اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين 2.61 و 3.40 فإنه يمثل المستوى "متوسط".
- اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين 3.41 و 4.20 فإنه يمثل المستوى "مرتفع".
- اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين 4.21 و 05 فإنه يمثل المستوى "مرتفع جدا".

1.3.3. الاتجاه العام لإجابات العينة حول بعد "التخطيط":

جدول رقم (03): الاتجاه العام لإجابات العينة حول بعد "التخطيط"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يقوم المديرون بتحديد أهداف واضحة من عملية المقارنة.	3,61	0,818	4	مرتفع
2	يتم دراسة أداء المنافسين في السوق بغية اختيار أفضل المنافسين من أجل المقارنة معه.	3,77	0,866	3	مرتفع
3	يخطط المديرون بشكل سليم لإجراء عمليات القياس المرجعي	3,42	0,865	6	مرتفع
4	يوجد عند المديرين قدرة واضحة في تخطيط العمليات في البنوك بشكل يضمن لهم التنافس مع البنوك الأخرى.	3,54	0,867	5	مرتفع
5	يدرك المديرون أهمية التنافس مع البنوك الأخرى من خلال إجراء عمليات الفحص باستمرار.	3,86	0,953	2	مرتفع
6	يوجد فريق عمل متخصص يقوم بعملية التخطيط (دراسة العمليات والاجراءات) من أجل القيام بعملية القياس المرجعي.	3,88	0,825	1	مرتفع
-	التخطيط	3,69	0,570	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) المتعلق باستخدام التخطيط كمرحلة من مراحل القياس المرجعي داخل البنوك العاملة بولاية البليلة أن الفقرة رقم (06) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.82، وبأهمية نسبية "مرتفع"، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون بأنه يوجد فريق عمل متخصص يقوم بالتخطيط لعملية المقارنة في

بنوكهم، بينما جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 0.95 وبأهمية نسبية "مرتفع"، وهذا يدل على أن جل عناصر العينة يرون أن المسيرين في بنوكهم يدركون أهمية التنافس مع البنوك الأخرى من خلال اجراء عمليات الفحص باستمرار، بينما كانت المتوسطات الحسابية لباقي الفقرات تنحصر ما بين 3.42 و 3.77 وبأهمية نسبية "مرتفع" لكل فقرة.

وكنتيجة عامة لبعء التخطيط جاء المتوسط الحسابي للبعء بقيمة 3.69 وانحراف معياري 0.57، وهذا الانحراف يدل على وجود تشتت منخفض في البيانات أي وجود تقارب كبير في اجابات المبحوثين، كما جاءت الأهمية النسبية للبعء بمستوى "مرتفع".

2.3.3. الاتجاه العام لاجابات العينة حول بعد " التحليل ":

جدول رقم (04): الاتجاه العام لإجابات العينة حول بعد " التحليل "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يقوم المديرون بطلب الاستشارة من قبل الخبراء لإجراء التحليل المطلوب في عمليات البنك.	3,77	0,824	2	مرتفع
2	يتابع المديرين بكل اهتمام العمليات التي تجري في البنوك الأخرى لإجراء عمليات التحسين.	3,56	0,866	5	مرتفع
3	يستعين المديرون بالموظفين ذوي الكفاءة للتحليل المعمق لعمليات البنك لإحداث التفوق المطلوب.	3,82	0,984	1	مرتفع
4	يقوم المديرين (المسؤولين) بالتحليل والفهم الكامل والمعمق للعمليات المالية والوظائف المراد مقارنتها.	3,74	0,835	4	مرتفع
5	يقوم المسؤولون بالتحليل والفهم الكامل والمعمق للعمليات والوظائف الخاصة بالشريك في المقارنة.	3,56	0,780	6	مرتفع
6	يقوم المسؤولون بتحليل عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة.	3,54	0,758	7	مرتفع
7	يقوم المديرين بإعداد مستويات الأداء المستقبلية المرغوبة في البنك.	3,75	0,830	3	مرتفع
-	التحليل	3,68	0,623	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) المتعلق باستخدام التحليل كخطوة من خطوات أسلوب القياس المرجعي داخل البنوك العاملة بولاية البليدة أن الفقرة رقم (03) جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.86، وبأهمية نسبية "مرتفع"، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أن المسيرين في البنوك التي يعملون بها يعتمدون على الموظفين ذوي الكفاءة في التحليل المعمق لعمليات البنك من أجل احداث التفوق المنشود، بينما جاءت الفقرة رقم (01) في الرتبة الثانية من حيث الأهمية بين فقرات البعد بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.82 وبأهمية نسبية "مرتفع"، وهذا

يدل على أن غالبية الباحثين يرون أن المسيرين في بنوكهم يقومون بطلب الاستشارة من قبل الخبراء لإجراء التحليل المطلوب في عمليات البنك، وجاء المتوسط الحسابي لباقي الفقرات محصورا بين 3.56 و 3.82 وانحراف معياري بين 0.75 و 0.99، وبأهمية نسبية "مرتفع" لكل فقرة من الفقرات.

وكتيجة عامة لبعدهم "التحليل" جاء المتوسط الحسابي للبعد بقيمة 3.68 وانحراف معياري 0.62، وهذا الانحراف يدل على وجود تشتت ضعيف في البيانات أي وجود تقارب كبير في اجابات الباحثين نحو الخيار المرغوب، وكانت الأهمية النسبية لبعدهم لهذا البعد "مرتفع".

3.3.3. الاتجاه العام لاجابات العينة حول بعد " التكامل ":

جدول رقم (05): الاتجاه العام لاجابات العينة حول بعد " التكامل "

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يقوم المدبرون بتبني خطة واضحة لإجراء التغيير المطلوب في البنك.	3,67	0,740	1	مرتفع
2	يقوم المدبرون عند وجود عقبات تعترض الخطة بإجراء تغيير واضح في خطوات هذه الخطة.	3,51	0,805	4	مرتفع
3	يمتلك المدبرون مهارات وفهم واضح لما يجري من عمليات في البنك لآجل اجراء التحسين المستمر.	3,35	0,855	6	متوسط
4	يتم وضع برنامج لغرض التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار امكانيات البنك وقدراته.	3,60	0,678	3	مرتفع
5	يقوم المدبرين بتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى مستوى أداء أفضل.	3,63	0,837	2	مرتفع
6	يقوم المدبرين بالتنسيق مع العمال بغرض ضمان قبول البرنامج من طرف جميع العاملين.	3,49	0,947	5	مرتفع
-	التكامل	3,54	0,576	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

تبين النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (05) مدى استخدام المدبرين لعملية "التكامل" كمرحلة من مراحل أسلوب القياس المرجعي في البنوك العاملة بولاية البليدة، ومدى ادراكهم لأهمية هذه المرحلة، حيث نلاحظ أن الفقرة رقم (01) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.74، وبأهمية نسبية "مرتفع" وهو ما يعني أن المدبرين في البنوك محل الدراسة يقومون بتبني خطط معينة لإجراء التغيير المطلوب في بنوكهم، بينما جاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 0.83، وهو ما يعني وقوع هذه الفقرة في مجال الأهمية النسبية "مرتفع"، أي أن المسيرين في البنوك المعنية يقومون بتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى مستوى أداء أفضل. وكانت الفقرة (04) والفقرة (02) والفقرة (06) على التوالي في الرتب من 3 إلى 5 وبمتوسط حسابي ينحصر بين 3.49 و 3.60 وكانت الأهمية النسبية لهذه الفقرات "مرتفع" لكل فقرة.

وكانت النتيجة العامة لبعء " التكامل " داخل مجال الأهمية النسبية "مرتفع" وبتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.57، ويشير الانحراف المعياري إلى مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، ويدل هذا الانحراف المنخفض على أن تشتت البيانات عن الوسط الحسابي قليل، وهذا يعني أن اجابات عينة الدراسة متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

4.3.3. الاتجاه العام لاجابات العينة حول بعء " التنفيذ ":

جدول رقم (06): الاتجاه العام لإجابات العينة حول بعء " التنفيذ "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يتم أخذ الخطوات والإجراءات التي تهدف إلى احداث التغيير بعين الاعتبار عند التنفيذ.	3,58	0,778	2	مرتفع
2	لدى المديرين القدرة على اختيار أفضل الطرائق المطبقة لدى البنوك الأخرى من أجل احداث التغيير المطلوب.	3,46	0,867	4	مرتفع
3	يتم بشكل ممنهج ترجمة الخطوات التي تؤدي إلى اجراء سليم لعمليات المقارنة بتنفيذها على أرض الواقع.	3,53	0,758	3	مرتفع
4	يتم ترجمة الطرق المستخلصة من الشريك في المقارنة إلى أعمال واجراءات.	3,39	0,774	5	متوسط
5	يتم مراقبة مستوى النتائج والتقدم المحقق في تنفيذ الخطط والاجراءات.	3,82	0,658	1	مرتفع
-	التنفيذ	3,57	0,596	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

نلاحظ من الجدول رقم (06) المتعلق ب استخدام عملية " التنفيذ" كخطوة من خطوات القياس المرجعي في البنوك العاملة بولاية البليدة أن العبارة رقم (05) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي "3.82" وانحراف معياري 0.65 وأهمية نسبية "مرتفع"، وهو ما يدل على أن المبحوثين يرون أنه توجد رقابة لمستوى النتائج ومستوى التقدم المحقق في تنفيذ الخطط والاجراءات، بينما جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.77 وأهمية نسبية "مرتفع"، وهو ما يدل على أن أغلب المبحوثين يعتقدون بأنه يتم أخذ الخطوات والاجراءات التي تهدف إلى احداث التغيير بعين الاعتبار عند تنفيذ برنامج المقارنة.

بينما جاءت الفقرة رقم (03) والفقرة رقم (02) تواليا وبتوسط حسابي ينحصر بين (3.53) و (3.46) على التوالي وأهمية نسبية "مرتفع" لكل فقرة وانحراف معياري 0.75 و 0.86 على التوالي، وجاءت الفقرة رقم (04) في الأخير من حيث الأهمية بين الفقرات، بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 0.74، وكنتيجة عامة لبعء " التنفيذ" جاء المتوسط الحسابي للبعء 3.57 وانحراف معياري 0.59 وأهمية نسبية "مرتفع".

5.3.3. الاتجاه العام لإجابات العينة حول بعد "النضوج":

جدول رقم (07): الاتجاه العام لإجابات العينة حول بعد "النضوج"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	يقوم المسيرون بمعالجة الفجوات السلبية في بنوكهم من خلال اجراء عمليات المقارنة.	3,70	0,844	3	مرتفع
2	يوظف المسيرون مهاراتهم لتطبيق الطرق الأفضل نحو أداء أفضل لبنوكهم.	3,82	0,735	1	مرتفع
3	يسعى المسيرون نحو أداء أفضل من خلال اجراء عمليات المقارنة المستمرة مع البنوك الأخرى.	3,51	0,848	4	مرتفع
4	يتم اعادة المقارنة مرة أخرى بعد تنفيذ التغييرات بناء على ضوء النتائج المحققة	3,44	0,926	6	مرتفع
5	يتم مراعاة استمرارية التطوير المستمر للأداء بغية احراز موقع قيادي.	3,77	0,802	2	مرتفع
6	يتم كتابة تقرير نهائي يحتوي على الطرق المتبعة في عملية المقارنة والنتائج المحققة بغية الرجوع إليها مستقبلا.	3,51	0,909	5	مرتفع
-	النضوج	3,62	0,641	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

ما يلاحظ من النتائج في الجدول رقم (07) المتعلق بواقع استخدام مرحلة "النضوج" كمرحلة من مراحل أسلوب القياس المرجعي من قبل المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة أن العبرة رقم (02) جاءت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية بين عبارات البعد بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.735 وأهمية نسبية "مرتفع"، وهو ما يدل على أن المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة يوظفون مهاراتهم لتطبيق الطرق الأفضل نحو أداء أفضل لبنوكهم، بينما جاءت العبرة رقم (05) في الرتبة الثانية من حيث الأهمية بين عبارات البعد، وبمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.90 وأهمية نسبية "مرتفع" وهو ما يدل على أن المسيرين في البنوك العاملة بولاية البليدة يقومون بمراعاة استمرارية التحسين أو التطوير المستمر للأداء من أجل احراز موقع قيادي بين البنوك.

بينما جاءت الفقرة رقم (01) والفقرة رقم (03) والفقرة رقم (06) والفقرة رقم (04) تواليا وبمتوسط حسابي ينحصر بين 3.44 و 3.70، وأهمية نسبية "مرتفع" لكل فقرة، وهو ما يعني موافقة اغلب الباحثين على هذه العبارات. وكنتيجة عامة نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعد "النضوج" كان 3.62 والانحراف المعياري كان 0.64 وهذا الانحراف يدل على وجود تشتت ضعيف في البيانات، أي أن اجابات الباحثين كانت متقاربة ومتشابهة إلى حد ما.

4.3. اختبار فرضيات الدراسة

نقوم أولاً باختبار الفرضيات الفرعية، ثم نرجع على اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

1.4.3. اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: "يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التخطيط بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي".

ومن هذه الفرضية نقوم باشتقاق الفرض الصفري كمايلي:

H_0 : لا يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التخطيط بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي.

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (t)، والجدول الموالي يبين نتيجة هذا الاختبار:

جدول رقم (08): اختبار (t) لدرجة استخدام مرحلة التخطيط في القيام بأسلوب القياس المرجعي

الملاحظة	مستويات الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	اختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الملاحظة دال احصائيا	1.80-01: منخفض جدا	0.000	9.127	0.570	3.69	التخطيط
	2.60-1.81: منخفض					
	3.40-2.61: متوسط					
	4.20-3.41: مرتفع					
	05-4.21: مرتفع جدا					

مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، قيمة t الجدولية (1.676)

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (08) أن قيمة t المحسوبة بلغت (9.127) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.676)، وبالتالي فإن الاختبار دال احصائيا، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة الاحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبملاحظة المتوسط الحسابي لبعد "التخطيط" نجد أنه يساوي 3.69 وهو يقع داخل مجال الأهمية (3.41-4.20) أي المستوى "مرتفع"، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التخطيط بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي" وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2.4.3. اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الأولى على أنه: "يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التحليل بمستوى متوسط عند قيامهم بعملية القياس المرجعي".

ومن هذه الفرضية نقوم باشتقاق الفرض الصفرية كمايلي:

H_0 : لا يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التحليل بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي.

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (t)، والجدول الموالي يبين نتيجة هذا الاختبار:

جدول رقم (09): اختبار (t) لدرجة استخدام مرحلة التحليل في القيام بأسلوب القياس المرجعي

الملاحظة	مستويات الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	اختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الملاحظة دال احصائيا	1.80-01: منخفض جدا	0.000	8.150	0.668	3.72	التحليل
	2.60-1.81: منخفض					
	3.40-2.61: متوسط					
	4.20-3.41: مرتفع					
	05-4.21: مرتفع جدا					

مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، قيمة t الجدولية (1.676)

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (09) أن قيمة t المحسوبة بلغت (8.150) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.676)، وبالتالي فإن الاختبار دال احصائيا، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة الاحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبملاحظة المتوسط الحسابي لبعد "التحليل" نجد أنه يساوي 3.72 وهو يقع داخل مجال الأهمية (3.41) - (4.20) أي المستوى "مرتفع"، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التحليل بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي" وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3.4.3. اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الأولى على أنه: "يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التكامل بمستوى متوسط عند قيامهم بعملية القياس المرجعي".
ومن هذه الفرضية اشتقاق الفرض الصفري كمايلي:
 H_0 : لا يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التكامل بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي.
ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (t)، والجدول الموالي يبين نتيجة هذا الاختبار:

جدول رقم (10): اختبار (t) لدرجة استخدام مرحلة التكامل في القيام بأسلوب القياس المرجعي

الملاحظة	مستويات الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	اختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
دال احصائيا	1.80-01: منخفض جدا	0.000	9.339	0.645	3.79	التكامل
	2.60-1.81: منخفض					
	3.40-2.61: متوسط					
	4.20-3.41: مرتفع					
	05-4.21: مرتفع جدا					

مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، قيمة t الجدولية (1.676)

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (10) أن قيمة t المحسوبة بلغت (9.339) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.676)، وبالتالي فإن الاختبار دال احصائيا، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة الاحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبملاحظة المتوسط الحسابي لبعد "التكامل" نجد أنه يساوي 3.79 وهو يقع داخل مجال الأهمية (3.41) - (4.20) أي المستوى "مرتفع"، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التكامل بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي" وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

4.4.3. اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الأولى على أنه: "يستخدم المسيريون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التنفيذ بمستوى متوسط عند قيامهم بعملية القياس المرجعي".

ومن هذه الفرضية قمنا باشتقاق الفرض الصفري كمايلي:

H_0 : لا يستخدم المسيريون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التنفيذ بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي. ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (t)، والجدول الموالي يبين نتيجة هذا الاختبار:

جدول رقم (11): اختبار (t) لدرجة استخدام مرحلة التنفيذ في القيام بأسلوب القياس المرجعي

الملاحظة	مستويات الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	اختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
دال احصائيا	1.80-01: منخفض جدا	0.000	7.233	0.596	3.57	التنفيذ
	2.60-1.81: منخفض					
	3.40-2.61: متوسط					
	4.20-3.41: مرتفع					
	05-4.21: مرتفع جدا					

مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، قيمة t الجدولية (1.676)

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (11) أن قيمة t المحسوبة بلغت (7.233) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.676)، وبالتالي فإن الاختبار دال احصائيا، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة الاحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبملاحظة المتوسط الحسابي لبعد "التنفيذ" نجد أنه يساوي 3.57 وهو يقع داخل مجال الأهمية (3.41-4.20) أي المستوى "مرتفع"، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يستخدم المسيريون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة التنفيذ بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي" وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

5.4.3. اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الأولى على أنه: "يستخدم المسيريون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة النضوج بمستوى متوسط عند قيامهم بعملية القياس المرجعي".

ومن هذه الفرضية اشتقاق الفرض الصفري كمايلي:

H_0 : لا يستخدم المسيريون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة النضوج بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي. ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (t)، والجدول الموالي يبين نتيجة هذا الاختبار:

جدول رقم (12): اختبار (t) لدرجة استخدام مرحلة "النضوج" في القيام بأسلوب القياس المرجعي

الملاحظة	مستويات الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	اختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
دال احصائيا	1.80-01: منخفض جدا	0.000	7.306	0.664	3.64	النضوج
	2.60-1.81: منخفض					
	3.40-2.61: متوسط					
	4.20-3.41: مرتفع					
	05-4.21: مرتفع جدا					

مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، قيمة t الجدولية (1.676)

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (12) أن قيمة t المحسوبة بلغت (7.306) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.676)، وبالتالي فإن الاختبار دال احصائيا، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة الاحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبملاحظة المتوسط الحسابي لبعد "النضوج" نجد أنه يساوي 3.69 وهو يقع داخل مجال الأهمية (3.41-4.20) أي المستوى "مرتفع"، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة مرحلة النضوج بمستوى مرتفع عند قيامهم بعملية القياس المرجعي" وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

6.4.3. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة أسلوب القياس المرجعي بمستوى مرتفع". ومن هذه الفرضية اشتقاق الفرض الصفري كمايلي:

H_0 : لا يستخدم المسيرون في البنوك العاملة بولاية البليدة أسلوب القياس المرجعي بمستوى مرتفع.

ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (t)، والجدول الموالي يبين نتيجة هذا الاختبار:

جدول رقم (13): اختبار (t) لدرجة استخدام أسلوب القياس المرجعي في البنوك العاملة بولاية البليدة

الملاحظة	مستويات الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	اختبار (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
دال احصائيا	1.80-01: منخفض جدا	0.000	9.676	0.538	3.69	القياس المرجعي
	2.60-1.81: منخفض					
	3.40-2.61: متوسط					
	4.20-3.41: مرتفع					
	05-4.21: مرتفع جدا					

مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، قيمة t الجدولية (1.676)

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (13) أن قيمة t المحسوبة بلغت (9.676) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1.676)، وبالتالي فإن الاختبار دال احصائيا، وهذا ما تؤكد قيمة الدلالة الاحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى

المعنوية 0.05، وبملاحظة المتوسط الحسابي لمحور القياس المرجعي نجد أنه يساوي 3.69 وهو يقع داخل مجال الأهمية (3.41-4.20) أي المستوى "مرتفع"، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "يستخدم المسيريون في البنوك العاملة بولاية البليدة أسلوب القياس المرجعي بمستوى مرتفع" وهو ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

4. خاتمة:

تبين من خلال هذه الدراسة أن أسلوب القياس المرجعي يساعد المؤسسات على معرفة نقاط القوة لديها ونقاط ضعفها وهذا عن طريق المقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبالتالي محاولة تقوية نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف للوصول بالمؤسسة إلى الأداء الأفضل، كما يمكن أسلوب القياس المرجعي المؤسسة من الاستفادة من خبرات وتجارب الآخرين، حيث يتيح للمسيرين تناول أفضل الممارسات من المؤسسات الأخرى المنافسة ومحاولة تطبيقها على المؤسسة المطبقة للقياس المرجعي من أجل تحسين أدائها، كما يساعدها في التركيز على تحسين منتجاتها وخدماتها، والبنوك العاملة بولاية البليدة بالرغم من نقص معرفة المسيرين في البنوك لهذا الأسلوب إلا أنهم ينتهجون كل خطواته، ولكن بطرق غير منظمة وهذا ما لمسناه من خلال الملاحظة ومن خلال نتائج الاستبانة التي قمنا بتطبيقها، وبالإضافة إلى التحليل السابق ندرج فيما يلي أهم النتائج التي تحصلنا عليها في الجانب الميداني من الدراسة، حيث تبين من خلال آراء عينة الدراسة أن:

- يمتلك المسيريون في البنوك العاملة بولاية البليدة قدرات جيدة في تخطيط العمليات الخاصة بالبنوك، كما أنهم يدركون أهمية التنافس مع البنوك الأخرى.
- يقوم المديرون في البنوك العاملة بولاية البليدة بالتحليل والفهم الكامل والمعمق لعمليات بنوكهم والبنوك المنافسة لهم، كما يقومون بتحليل عوامل تفوق المنافسين من أجل الاستفادة منها.
- يقوم المسيريون في البنوك العاملة بولاية البليدة بتبني خطط وبرامج محددة من أجل إجراء التغيير المطلوب في بنوكهم، مع تحديد الأدوار والموارد والوسائل التي يتطلبها تنفيذ هذه الخطط والبرامج.
- يقوم المسيريون بترجمة الخطط والبرامج المعدة من خلال المقارنات مع البنوك المنافسة على أرض الواقع من أجل إحداث التغييرات المطلوبة.
- يقوم المسيريون في البنوك العاملة بولاية البليدة باستخدام أسلوب القياس المرجعي ابتداءً بمرحلة التخطيط إلى غاية المرحلة النهائية للنضوج بمستوى مرتفع.

1.4. التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ندرج بعض أهم الاقتراحات إلى إدارات البنوك الجزائرية:
- إعطاء مديري البنوك أهمية لدراسات القياس المرجعي، والقيام بدورات تكوينية للمسيرين من أجل اتقان هذا الأسلوب بشكل جيد.
- تخصيص فريق عمل متخصص يقوم بعملية القياس المرجعي، وإعطاءه الصلاحيات اللازمة من أجل القيام بالعمليات والخطوات بالوجه اللازم مع إشراك جميع العمال بالخطط والبرامج المتعلقة بالتنفيذ.

- استمرار المديرين في القيام بعمليات التخطيط والتحليل لعمليات البنك مع إعطاء أهمية أكبر لدراسة عمليات وأساليب البنوك المنافسة.
- يتوجب على المديرين في البنوك تطوير أدائهم باستمرار من خلال الاطلاع على الدراسات الحديثة للبقاء على اطلاع بكل ما يخص تطورات الأساليب الإدارية الحديثة.
- اعطاء أهمية بالغة لتنفيذ الخطط والبرامج المستنتجة من عمليات المقارنة المرجعية حتى لا تكون مجرد حبر على ورق مع مراعاة أن تكون هناك مرونة كافية لتعديل هذه الخطط في حال وجود عوائق تمنع تطبيقها.
- القيام بعملية القياس المرجعي بأسلوب منظم ورسمي بدل العشوائية عن طريق التسلسل في الخطوات بدءا بالتخطيط وانتهاء بمرحلة النضوج وإيكال المهمة لفريق مختص سواء من داخل البنك أو من خارجه.
- تلافي صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات من البنوك المنافسة عن طريق القيام باتفاقيات ما بين البنوك تلزم الأطراف المعنية بالتعاون المشترك في مجالات الدراسات وتطوير قدرات البنوك يستفيد منها كل الأطراف.

2.4. آفاق الدراسة:

بعد الوصول إلى نتائج الدراسة يقترح الباحثان طرح بعض الاتجاهات التي يمكن للباحثين الاعتماد عليها مستقبلا لإثراء هذا الموضوع من جوانب أخرى مثل:

- القيام بدراسات تبين دور أسلوب القياس المرجعي في تحسين الأداء المالي للبنوك الجزائرية.
- القيام بدراسات تبين دور أسلوب القياس المرجعي في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الجزائرية.
- إعادة تطبيق نفس الدراسة الحالية، ولكن على عينة مختلفة من البنوك للتأكد من مدى مطابقة نتائج البحث للدراسة الحالية.

5. قائمة المراجع:

1.5. المراجع باللغة العربية:

- أحمد عبد الفتاح حمدي الهنداوي. (2021). إدارة أولويات برنامج الدبلوم العام في التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل المقارنة المرجعية Benchmarking " دراسة مستقبلية ". مجلة كلية التربية جامعة عين شمس (45)، الصفحات 15-120.
- العياشي زرار ، و كريمة غباد. (جوان، 2017). الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 7، الصفحات 209-225.
- بلال بلحسن. (2016/2017). تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي لقطاع السياحة الجزائري، دراسة مقارنة بين الجزائر وماليزيا (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، البلدية: جامعة البلدية 2.
- جيسون سول. (2010). المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية - كيف تقيس وتدير وتطور الأداء ؟ (عادل بن محمد السليم، المترجمون) جدة، المملكة العربية السعودية: مركز بناء الطاقات.
- سعدية بن أحمد. (2017). أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس: جامعة الجليلي الياس.
- شوقي السيد فودة، و محمد ابراهيم سرور. (2021). أثر أسلوب القياس المرجعي في ترشيد قرارات الاستثمار في البنوك التجارية، دراسة ميدانية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 07(11)، الصفحات 899-937.

- صالح بلاسكة ، و نور الدين مزياني. (ديسمبر، 2013). مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 04، الصفحات 55-66.
- عادل الشبراوي. (1995). الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: آيزو 9000 - المقارنة المرجعية (الإصدار 1). القاهرة، مصر: الشركة العربية للإعلام العلمي " شعاع ".
- علاء جاسم سلمان، مشتاق كامل فرج، و نجاد حسين احمد. (2014). دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء المنظمة بالتطبيق في بنك سبأ الاسلامي وبنك التضامن الاسلامي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة (40)، الصفحات 279-303.
- علاء فرحان طالب، و عبد الفتاح جاسم محمد. (2009). أساسيات المقارنة المرجعية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مجيد عبد الحسين هاتف، و حميدة كريم شعلان. (2018). دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الانتاجية: دراسة تطبيقية في محل اسمنت الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15 (04)، الصفحات 343-364.
- محمد رفعت حسنين، صابر صبحي محمد عبد ربه، و عائشة عبد الفتاح الدجج . (2015). نماذج تطبيقية لأسلوب القياس المقارن بالأفضل لتحسين أداء المؤسسات التعليمية " مراكز التعليم المفتوح نموذجاً". مجلة العلوم التربوية، 23 (3)، الصفحات 503-533.
- محمد شهيدي. (أفريل، 2011). فعالية القياس المقارن في تحسين جودة المنتجات الصناعية. مجلة العلوم الاقتصادية، 06 (06)، الصفحات 49-62.
- محمد عبد الرحيم. (ديسمبر، 2012). المقارنة المرجعية (Benchmarking) مفهومها وأهميتها ومراحل تطبيقها. مجلة دراسات أمنية (7)، الصفحات 110-133.
- محمود عبد المجيد عساف. (2018). متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية (38)، الصفحات 346-367.
- مراد رابع كواشي، و مريم السعيد بودودة . (2017). نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي بالغروات. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، 13 (02)، الصفحات 233-258.
- مراد سليم عطياتي، و عبد الناصر ابراهيم نور. (2014). أثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، 10 (02)، الصفحات 276-296.
- منصف بن خديجة، و ناصر بوعزيز. (2017). دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات القصادية. مجلة الباحث الاقتصادي (07)، الصفحات 355-36.
- هاشم فوزي دباس العبادي، و وليد عباس جبر الدعيمي. (2010). دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة): دراسة مقارنة بين معمل اسمنت النجف الأشرف ومعمل اسمنت الكوفة الجديد. مجلة مركز دراسات الكوفة، 2010 (16)، الصفحات 144-159.
- هبة محمد الأغا. (2017). تصور مقترح لتطوير برامج كليات التربية في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير المقارنة المرجعية (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: جامعة الأزهر.
- وليد بسام سعود. (2016). نموذج مقترح لتطبيق أسلوب القياس المرجعي في المنشآت السياحية " دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في سورية " (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة تشرين.

– يوسف دولاب يوسف، و حميد علي صالح. (2016). دور المقارنة المرجعية في تشخيص فجوة الأداء والتحسين المستمر: دراسة حالة في معهد الإدارة / الرصافة. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 06(02)، الصفحات 24-43.

2.5. المراجع باللغة الأجنبية:

- Alosani, M., Al-Dhaafri, H., & Rushami, Z. (2016). Mechanism of Benchmarking and Its Impact on Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 11(10), pp. 172-183.
- BOUZIDI, N., & BENMANSOUR, A. (2019, December). Benchmarking : Successful Applications. *Review MECAS*, 15(02), pp. 79-94.
- HAMDOUNE, A., & CHAHIDI, M. (2018). L'apport du Benchmarking dans la performance des entreprises Algériennes, cas : Groupe Hasnaoui GSH. *مجلة الابتكار والتسويق*, 05(01), pp. 43-65.
- Makdoud, S., & Ouachrine, H. (2016). L'état Des Lieux De La Pratique Du Benchmarking En Algérie. *La Revue des Sciences Commerciales*, 15(01), pp. 75-84.