



# جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي

## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة  
الأستاذ الدكتور عمر فرحاتي

# الملتقى الوطني حول

# إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر



## المحاور

- المحور الأول:** دراسة أشكال و وسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثاني:** الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- المحور الثالث:** متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الرابع:** المعايير المحاسبية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الخامس:** دور الهيئات الحكومية في إستدامة المؤسسات.
- المحور السادس:** دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسؤوليتها المتعلقة بالإستدامة البيئية.
- المحور السابع:** قياس مؤشرات إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثامن:** الحلول والمقترحات لإستدامة المؤسسات الجزائرية

يومي

07/06

ديسمبر 2017

قاعة المحاضرات الكبرى ابوالقاسم سعد الله  
بالقطب الجامعي بالشط



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



### الملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

د. عوادي مصطفى	رئيس الملتقى
د. يونس الزين	رئيس اللجنة العلمية
د. رضا زهواني	مقرر اللجنة العلمية
د. موسى جديدي	رئيس اللجنة التنظيمية
د. لعبيدي مهاوات	نائب رئيس اللجنة التنظيمية
يومي 06 و 07 ديسمبر 2017	تاريخ إنعقاد الملتقى
Durabilite39@gmail.com	البريد الإلكتروني للملتقى

### بطاقة معلومات المداخلة

متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	المحور رقم - 3	
Benchmarking As a Strategic Tool For Improving Performance In Small And Medium Enterprises	عنوان المداخلة	
سكيو أنور	بوزيدي نريمان	الإسم واللقب
طالب دكتوراه	طالبة دكتوراه	المؤهل العلمي
أستاذ مؤقت	استاذة مؤقتة	الوظيفة
حوكمة وتسيير المؤسسات	الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	التخصص
جامعة أبوبكر بلقايد - تلمسان	جامعة أبوبكر بلقايد - تلمسان	المؤسسة
عضو بمخبر البحث في تسيير الأفراد والمؤسسات LARMHO	عون بمخبر النقود و المؤسسات المالية في المغرب العربي MIFMA	ملاحظات

## **Benchmarking As a Strategic Tool For Improving Performance In Small And Medium Enterprises**

الملخص :

**العنوان:** Benchmarking أداة إستراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعتبر benchmarking أداة إستراتيجية جديدة في الإدارة الحديثة إذا تم تبنيه بشكل صحيح . لأن بلوغ التفوق و تحقيق التميز ينبع من ثقافة و إرادة داخلية للتغيير بتوفير الوسائل و البيئة المدعمة لذلك، كل هذا في سبيل الحصول على ميزة تنافسية دائمة. حاولنا من خلال دراستنا محاولة تسليط الضوء على المقارنة المرجعية باعتبارها أحد المتطلبات الحديثة لضمان استمرارية و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبارها وسيلة تحسن الفهم الجيد لنقاط القوة و الضعف لديها بالنسبة للمنافسين ، و ضرورة معرفة أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحجمها الصغير لا يمكن أن تستفيد جيدا من التحليل الداخلي في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال من تغيرات سريعة ، لذا نجد لها مجبرة على السعي على تطوير بنيتها من خلال البحث عن أفضل الممارسات و محاولة التأقلم معها بما يناسب حجمها ، و سائلها و طبيعة نشاطها .

**الكلمات المفتاحية :** المقارنة المرجعية ، أفضل الممارسات ، تحسين الأداء ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

### Summary:

Benchmarking is a new strategy tool in modern management if it is adopted correctly. Because achieving excellence and achieving excellence stems from the culture and internal will to change by providing the means and environment supported, all this in order to gain a lasting competitive advantage. In our study, we tried to highlight the reference comparison as one of the modern requirements to ensure the sustainability and competitiveness of SMEs as a means of improving a good understanding of their strengths and weaknesses for competitors, And the need to know that small and medium-small size could well benefit from the internal analysis in light of rapid changes of business environment, so we are obliged to seek to develop its structure through the search for best practices and an attempt to adapt them to suit their size, its means and the nature of its activity.

### Keywords:

Comparison reference, best practices, Improve Performance, Small and Medium Enterprises

المقدمة :

يتساءل العديد عن سر بقاء مؤسسات و اختفاء أخرى في ظل الظروف الجديدة التي أفرزها المحيط التنافسي ، بحيث كثرت فيه المتغيرات و تعقدت مما جعل بيئة الأعمال تتميز بالمخاطرة و عدم التأكد ، فالبقاء لم يعد هدفا سهلا المنال و لن يكون إلا من نصيب الأحسن أداءا . فالأمر إذن لا يتحقق بمجرد بلوغ التميز ، بل يتطلب ذلك السعي المستمر على تنميته و تطويره ، و خلق الاختلاف بين المؤسسة و منافسيها يستلزم أفكارا خلاقا و تفكيرا محكما يساهم في إعطاء روح جديدة لها ، و هذا لا يحدث إلا من خلال إدراج المفاهيم الحديثة للإدارة من بينها benchmarking كأداة استراتيجية على المدى الطويل ، و التي لا تحقق فعاليتها إلا بتوفير الظروف الملائمة ، و تبني أساليب و أدوات جديدة ، ما سيعطي المؤسسة صبغة تنافسية مقارنة مع المنافس .

إن غياب الدراسات حول المقارنة المرجعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو شيء متعارف عليه و هذا لعدة أسباب ، لعل من أهمها حجم المؤسسة الصغير و طبيعة نشاطها من جهة ، و من جهة أخرى عدم توفر هذه الأخيرة على نفس الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسات الكبيرة إلا أن ذلك لا يجد من إمكانية و محاولة تبني في المنظور المقاولاتي كونه يعتبر من الأنشطة التي تسعى تطوير و تحسين أداء مؤسسته من خلال البحث عن أفضل الممارسات الناجحة في ميدان من الميادين ما يساهم الحصول على معلومات حديثة ، دقيقة و ذات صلة مباشرة بحاجات المؤسسة ، و من ثم تبنيتها بطريقة تناسب طبيعة المؤسسة ، و بالتالي الوصول لأعلى درجات التحسين و خلق القيمة .

و عليه حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكال التالي :

ما مدى مساهمة benchmarking في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

سيتم معالجة ذلك من خلال التعرض لثلاث محاور كالتالي :

المحور الأول : مفاهيم عامة حول Benchmarking : أداة لتحسين الأداء و خلق القيمة

المحور الثاني : أمثلة لتجارب نجحت في تطبيق benchmarking

المحور الثالث : تحديات benchmarking في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الملتقى الوطني حول  
إشكالية استدامة المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة في الجزائر



## 1- مفاهيم عامة حول ال benchmarking : أداة جديدة لتحسين الأداء و خلق القيمة

### 1-1 تعريف benchmarking :

قد يمثل benchmarking والمقارنة المرجعية طريقة عند البعض ، وسيلة عند البعض الآخر ، لكنه ببساطة إحدى ممارسات الإدارة الحديثة ، هدفه بسيط وواضح يتمثل في مساعدة المؤسسة مهما كان حجمها في تحسين أدائها بشكل عام.

في الحقيقة أن التاريخ الصناعي يحكي عن تجارب رمزية ناجحة في الصناعة كان أساسها التعلم من مؤسسات أخرى إلا أنها لم تعرف آنذاك بالمقارنة المرجعية ، فكانت أولها سنة 1914 في شركة Ford<sup>1</sup> والتي جاءت بعدها بمفهوم خط التجميع. بعد ذلك كانت تجربة شركة Toyota سنة 1950 وكانت نتيجتها مفهوم آخر و هو الوقت المناسب<sup>2</sup> juste à temps، إلا أن هذه المقارنة لم تصبح تطبيقا علميا إلا في نهاية السبعينيات سنة 1976 عندما كانت xerox أول من تبني هذا النهج عندما قامت بعملية سمّتها آنذاك " المقارنة المرجعية التنافسية" ، لتدرجها بعد ذلك كنهج جديد في وحدات التصنيع التابعة لها.<sup>3</sup>

لقد اسند لهذا المفهوم عدة تعاريف نورد أهمها : هي " البحث المتواصل عن الطرق الأكثر فاعلية لنشاط معين، يسمح بضمان التفوق المعرفة منهم ، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي كسبت خبرات في مجالات معينة من العمل و التي يمكن اجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي"<sup>5</sup> أما David T Keans 1982، فيعرفها كالتالي : " المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة و منهجية لتقييم المنتوجات ، الخدمات ، و الطرق بالنسبة للمنافس الأكثر جدية أو تلك المؤسسات الرائدة في الأسواق"<sup>6</sup>. من التعاريف السالفة الذكر يتبين أن المقارنة المرجعية تتسم بما يلي :

- عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة ( المنتوجات و الخدمات ، الطرق و الوظائف و غيرها)، و التي تهدف لتحسين الأداء .
- عملية تسعى للصحة الفكرية و مولدة للمعارف الجماعية .
- إن عملية التقييم تتم في اطار رؤية مقارنة لأفضل النماذج في المجال ، و هذا لتبادل الخبرات و الممارسات و تعزيز الابداع .
- تتم عملية المقارنة ضمن اطار شرعي و قانوني .
- تكون المقارنة مع وظائف المؤسسة نفسها أو مع مؤسسات أخرى .

## الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

<sup>1</sup> Laurent Hermel , Pierre Achard , 2007 , « 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking » , 1<sup>ère</sup> édition , AFNOR, France , p03 .

<sup>2</sup> Florent A Meyer , 2011 , « pratiques de benchmarking , créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations » , 1<sup>ère</sup> édition , lexitis , France , p46 .  
visité le 30/01/2013 à 20 :05.

[http://www.laprocure.com/widgets/show\\_content.aspx?ean=9782362330056&widget=Google&titre=PRATIQUES%20DE%20BENCHMARKING](http://www.laprocure.com/widgets/show_content.aspx?ean=9782362330056&widget=Google&titre=PRATIQUES%20DE%20BENCHMARKING)

<sup>3</sup> Florent A Meyer , 2011 , op.cit , p50.

<sup>4</sup> Robert c camp , 1992 , « le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » , édition d'organisation , 1<sup>ère</sup> édition , France , p28.

<sup>5</sup> سمير محمد عبد الوهاب ، 1-4 نوفمبر 2010 ، " المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء " ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض . ص10 .

<sup>6</sup> Nathalie Costa , 2008 , « veille et benchmarking » , Ellipses édition Marketing SA , 1<sup>ère</sup> édition , p77 .

## 2-1 benchmarking سعي للتحسين و خلق القيمة :

● **benchmarking** أداة للتحسين المستمر<sup>7</sup> : إن المقارنة مع الأفضل في الصناعة تمكن من معرفة المعدل الذي يسير به هؤلاء نحو التطوير و التحسين ، لذلك تعتبر المقارنة المرجعية أهم الأدوات التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها لتحسين الأداء، و هذا كون 82% من المعلومات اللازمة للعمل يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من المقارنة المرجعية و بالتالي اتخاذ قرارات و تحديد أهداف واقعية ، حيث أكدت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة و كبيرة أن هذه المؤسسات قامت بمقارنة أدائها مع مؤسسات رائدة ، و من أهم النتائج كانت تحسين أدائها بنسبة 90% ، بحيث لم يقتصر ذلك على المجال الاقتصادي فقط بل شملت أيضا الجانب البيئي و الاجتماعي .

## ● **Benchmarking** بحث عن أفضل الممارسات (*bonne pratique*):

لطالما ارتبط مفهوم **Benchmarking** بأفضل الممارسات أو الممارسات الجيدة *bonnes pratiques*، كونه يسعى في الأساس للبحث المستمر عنها و تطبيقها بطريقة جديدة لكي تصنع الفارق في الأداء بالنسبة للمنافس. إن هذا المفهوم توسع مع ما كتبه Peter Waterman في كتابه *in search for excellence* في سنوات الثمانينيات<sup>8</sup> ، ثم اقترن بعد ذلك هذا المفهوم بمفهوم الممارسات الإبداعية *innovator practice* و التي تعني " تطبيق ، معارف ، مهارات ، تقنيات و طرق تظهر فعاليتها و قيمتها على جزء من المؤسسة ، وقابلية تطبيقها على جزء آخر منها موجود أصلا ، شرط ارتباطها ببيانات و حقائق ملموسة يمكن التحقق من صحتها"<sup>9</sup>. إذن هي تعبر عن أي استعمال جديد في التكنولوجيا و الموارد تنتج تحسينا مستمرا في أي عامل مؤثر في المؤسسة. إن البحث عن هذه الممارسات سوف يساهم في زيادة الوعي التام بالنقائص الموجودة في المؤسسة مع تلك الأفضل منها ، ما سيخلق شروطا جديدة للتعلم<sup>10</sup> و بالتالي خطوة جديدة نحو تحسين وظيفة أو جزء من المؤسسة موجود أصلا بالاعتماد على نموذج أو مرجع مثالي. لكن المهم في ذلك لا يكمن في تقليد المؤسسات الأفضل بل في كيفية تبني هذه الممارسات بما يناسب حالة المؤسسة و طبيعة نشاطها<sup>11</sup> و هنا تظهر ثقافة المؤسسة في قدرتها على صنع الفارق .

## ● **Benchmarking** عملية لخلق للمعارف و التعلم:

لقد تعدت عملية خلق المعارف المنطق الفردي الذي كان سائدا من قبل ، لتصبح نتاجا لتداخل عدة جهود مدعمة بوسائل و تجهيزات ، إذن هي نتيجة لعملية الاستثمار المادي و البشري معا.<sup>12</sup> إن المقارنة المرجعية هي قبل كل شيء عملية بحث و تعلم تهدف لخلق خيارات إنتاجية جديدة ، لإحداث تغييرات في البيئة الخارجية *amendola et gaffard* 1988 ، 1998 ، 2006. إن المؤسسة الحديثة اليوم لا تستطيع الاستمرار دون تعلم و هذا هو جوهر المقارنة المرجعية .

<sup>7</sup> Josée ST-PIERRE, Louis RAYMOND, Eric ANDRIAMBELOSON, octobre 2002 , « Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME », 6° Congrès international francophone sur la PME HEC – Montréal, <http://www.web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf> visite le 05/02/2013 à 22 :10.

<sup>8</sup>VincetBronet , 2006 , op.cit, p53.

<sup>9</sup>VincetBronet , 2006 ,op.cit,p53.

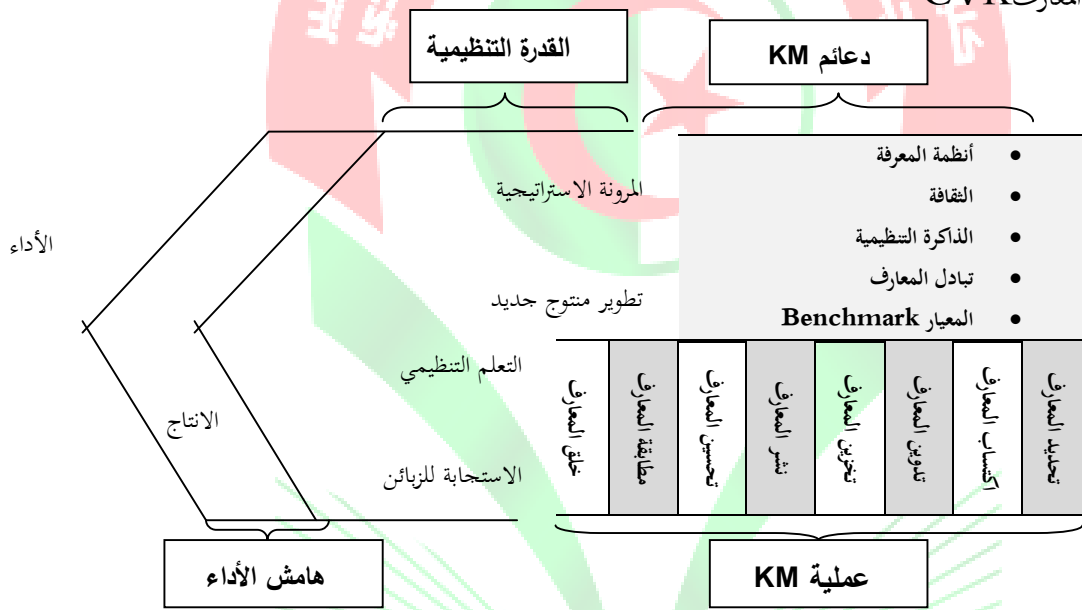
<sup>10</sup>Florent A Meyer , 2011 , op.cit , p34.

<sup>11</sup>Laurent Hermel , Pierre Achard , 2007,op.cit, p02.

<sup>12</sup>Patrick Cohendet , Jean lucGaffard, 2012, « coordination, incitation, et création de connaissance », revue de management international, vol16, numéro spécial .p12.

لكن الصعوبة الحقيقية تكمن في كيفية السيطرة على الوقت اللازم لإنشاء قدرة جديدة في ظل محيط يظل تنافسيا بسرعة و بصورة دائمة . إن المؤسسة الذكية اليوم ليست فقط تلك القادرة على معالجة المعلومات للتأقلم مع متغيرات المحيط، بل هي تلك القادرة بجدارة على خلق معارف و خبرات جديدة تعطيها بيئة عمل جديدة لها وبالتالي خلق معايير جديدة للتنافس nonaka et takeuchi 1995<sup>13</sup>. إن benchmarking هو أحد دعائم إدارة المعرفة بالمؤسسة و من المهم تحليل سلسلة اندماج المعرفة داخل المؤسسة ، و الذي سيسمح بتحديد و إدارة مختلف التوجهات الأساسية لتخصيب هذه الموارد و دمجها الصحيح في نشاطات المؤسسة ، هذا ما يسمى بسلسلة قيمة المعارف KVC chaîne de valeur de connaissance كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل 01: سلسلة قيمة المعارف CVK



**Source** :LouisErmine , Mahmoud Mouradi ,Stéphane Brunel ,2012, « la chaîne de valeur de connaissance », revue de managment international, vol16, numéro spécial ,p30.

إن مقارنة أعمال المؤسسات الرائدة غير كافي لإحداث التغيير ما لم يتزامن ذلك مع مجهودات داخلية لدعم عملية الابتكار و توليد الأفكار و هذا من خلال :<sup>14</sup> - التفكير خارج الصندوق out of box :معناه القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج كل ما هو مألوف ، و هذا من قبل أفراد يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز و التجديد . - إنشاء غرف للإبداع lesinnoclubs : و التي هي عبارة عن صورة مصغرة لما يحدث خارجا ، مع توفير كل الوسائل و التجهيزات لإطلاق العنان للأفكار و حل المشاكل .

<sup>13</sup>Patrick Cohendet , Jean lucGaffard, 2012, op.cit, p12.

<sup>14</sup>ابراهيم جويتا ترجمة أحمد المغربي ، 2008، الإبداع في القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، ص181 .

إلا أن ذلك يتطلب من المؤسسة الاعتماد على وسائل تعمل على دمج عناصر مختلفة و التي نذكر منها:<sup>15</sup>

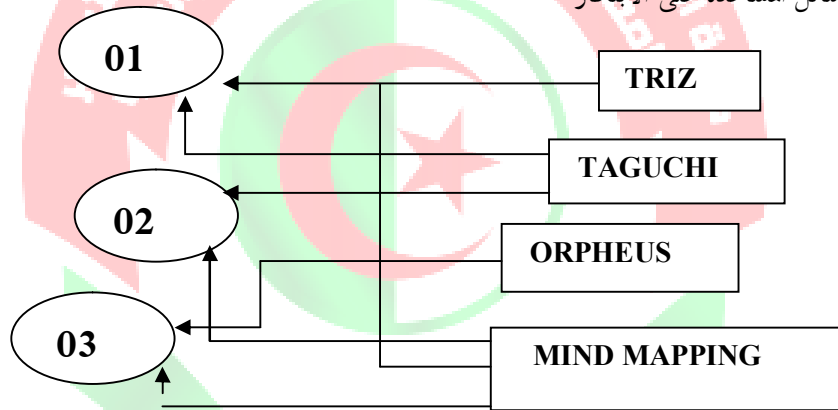
TRIZ ،théorie de résolution du problèmes d'inventivité ،TAGUCHI ،ORPHEUS ،  
MIND MAPPING(خريطة الأفكار ) ، كل هذا في سبيل :

1- تصميم و تطوير منتج أو خدمة خلاقة .

2- وضع و تنفيذ الأفكار الجديدة.

3- خلق نوع جديد من التنظيم .

الشكل 02 : الوسائل المساعدة على الابتكار



**Source :** François jakobiak,2006, « l'intelligence économique : la comprendre ; l'implanter et l'utiliser »2ème tirage ,édition d'organisation , France , p259

فالمقارنة المرجعية هي منبع للأفكار ، و بالتالي تمثل الخطوة الأولى للابتكار و الذي يمثل مصدر محرك الإبداع

**المقارنة المرجعية + الابتكار = فكرة جديدة**

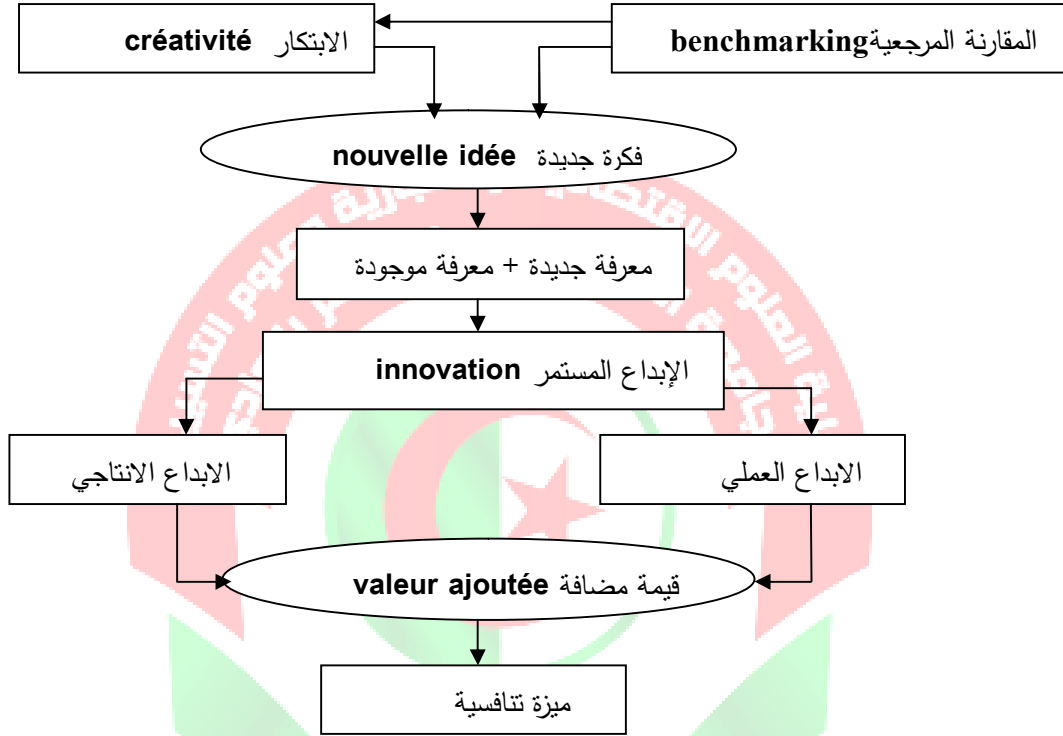
إن تطبيق الفكرة الجديدة مع ما هو موجود في السابق يقودنا نحو الابداع

**فكرة جديدة + معرفة موجودة = الإبداع**

فالحصول على قيمة مضافة في المؤسسة يوجب عليها التسيير الجيد للأفكار و الأفراد من خلال الاستخدام المنظم للمناهج و التقنيات الابتكارية و التي تسمح بالتغذية المستمرة لعملية الابداع ، و بالتالي التميز عن المؤسسات الرائدة بدلا من مقارنة أعمالهم فقط ، دون أن ننسى ضرورة الدراسة الجيدة للمشروع و مدى تطابقه مع نشاط المؤسسة و زبائنها .

<sup>15</sup> François jakobiak,2006, « l'intelligence économique : la comprendre ; l'implanter et l'utiliser »2ème tirage ,édition d'organisation , France , p259.

### الشكل 03 : من المقارنة المرجعية للإبداع



**Source :** François jakobiak,2006, « l'intelligence économique : la comprendre ; l'implanter et l'utiliser » 2ème tirage ,édition d'organisation , France , p259.

#### 2- أمثلة لمؤسسات طبقت ال benchmarking بنجاح :

##### 2-1- المقارنة المرجعية في القطاع الخاص :

طبقت المقارنة المرجعية في عدة مؤسسات عالمية و أثبتت فعاليتها بحيث أصبحت نماذج يمكن الاعتماد عليها ، بحيث تعتبر شركة Xerox<sup>16</sup> مثلا الرائد الأول في تطبيق و تنفيذ المقارنة المرجعية ، بحيث كانت بداياتها سنة 1979 عندما لاحظت الشركة أن المنظمات المنافسة تقدم منتجات مماثلة لمنتجاتها و بأسعار أقل ، و عليه شرعت في تطبيق نظام شامل للمقارنة المرجعية من خلال العمل على تطبيق أفضل ما لدى منافسيها ، و حققت بعدها نجاحات منها :

- زيادة رضا الزبون بمعدلات تزيد على 30 %.
  - تخفيض تكاليف العمل بمعدل يزيد على 30 % .
  - تخفيض الاستثمار في المخزون بنسبة تزيد على 50% .
- لم تكن الشركة بذلك بل سعت لتطبيقها داخليا بين فروعها و البالغ عددها 22 فرع في أوروبا ، و حققت من خلالها نتائج إيجابية كذلك تمثلت في تخفيض عدد حوادث العمل نتيجة الإهتمام بالأمن الصناعي ليصل إلى حادثة واحدة لكل 400 ألف ساعة عمل ، و تفوقت بذلك على جميع الشركات التي أجرت المقارنة المرجعية لها في مجال الأمن الصناعي.

<sup>16</sup>علاء فرحان طالب ، عبد الفتاح جاسم محمد ، " أساسيات المقارنة المرجعية " ، دار صفاء للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص71/70.



ثم في عام 1982 اتخذت الشركة قرارا بتطوير نظام التخزين و التوزيع لديها ، و هذا باتخاذ شركة L.L Bean كشريك لها للمقارنة ، ما نتج عنه كذلك تطوير نظام ممتاز لأسلوب تجهيز الزبائن بمنتجات الشركة .

بعدها في الفترة الممتدة ما بين 1989 -1992 نفذت الشركة 200 دراسة مقارنة في مختلف فروعها و أقسامها و أصبح لدى كل فرع منها مدير خاص بعملية المقارنة المرجعية .

إن نجاح شركة Xerox في تطبيق المقارنة المرجعية الداخلية و الخارجية قد حقق لها تحسنا كبيرا في الأداء بحيث قفزت الشركة لتحتل الترتيب الأول من بين 62 شركة في 1992 ، في حين كان ترتيبها سنة 1989 التاسع من مجموع 75 شركة .

اعتبرت تجربة Xerox نموذجا ناجحا يقتدى به ، و في الجدول الموالي عرض لأهم التجارب الناجحة في المقارنة المرجعية لمنظمات ذات شهرة عالمية :

### الجدول رقم 01 : تطبيقات ناجحة لل benchmarking في بعض المؤسسات

اسم المؤسسة	الشريك	طبيعة المقارنة	الهدف	النتائج
General Electric	Ford motor company /Hewlett-packard/ chapperillSteel	مقارنة مرجعية عامة من خلال	تطوير عملياتها و أداءها بصفة عامة ، و التركيز على سبل تحقيق الأفضل بدل من تحقيق الأكثر .	- تخفيض الاستثمار في المخزون بمقدار 200 مليون دولار من خلال تطبيق نظام JIT . - زيادة معدل العائد على الموجودات ROA بنسبة 5.8 % . - تخفيض وقت الدورة التشغيلية بنسبة 75 % .
Kodak	19 مؤسسة تابعة لـ SMRP	استغراق المؤسسة وقتا طويلا في عمليات الصيانة بنسبة 32 % مقارنة مع المؤسسات الأخرى بـ 19% ، و بالتالي إعداد استبيان من 32 سؤال شامل لـ 12 مؤشر مخصص لمدير كل مصنع .	- تحديد و تقييم مستوى الأداء . - شروط الوقاية في العمل . - تخفيض نسبة المخزونات . - تقليص الوقت المستغرق في الصيانات المستعجلة	- ارتفاع العمل الوقائي إلى 6 % خلال سنة واحدة . - سرعة دوران المخزون .
GTE	Land's end ( أكبر مؤسسة متخصصة في البيع الإلكتروني ) - OTIS Elevator (خدمة الاتصال و الإصلاح 24 ساعة /24)	- إخضاع الموظفين الجدد لـ 80 ساعة تدريب قبل إستقباله لأول مكلمة من الزبون . - توفير رقم مجاني 800 لامكانية تواصل الزبون مع الشبكة طوال اليوم .	القيام بإصلاحات في كيفية و تلقي المكالمات و التعامل معها من خلال الإستثمار في التدريب المستمر لمهارات و قدرات العامل على التعامل الجيد مع الزبون .	- قدرة العامل على إتخاذ القرار المناسب فوراً لأي وضعية كانت . - إنشاء قاعدة بيانات يتم من خلالها التحويل الفوري لطلبات الزبون اعتماداً على أجهزة مزودة بشبكة إتصالات لا سلكية .
Sonasid ( أهم مؤسسة لصناعة الحديد و الصلب في المغرب )	Arceler Mittal (الرائد العالمي في صناعة الحديد و الصلب )	تبادل أفضل الممارسات بين المصانع و الوحدات الأكثر فعالية التابعة لكلا المؤسستين .	تحويل المعارف و التطبيقات الممكن تطبيقها على جميع النواحي .	تحقيق درجات عالية من التطوير على المستوى الإداري و الإستراتيجي .
MOBIL OIL ( شركة نفطية أمريكية )	Ritz-Carlton (سلسلة فنادق ضخمة ) Home Dépôt ( مجموعة أمريكية متخصصة بتوزيع المعدات و التجهيزات التكنولوجية الحديثة ) - مجموعة Penske	استجواب 4000 مستهلك ، بحيث أظهرت النتائج أن 20 % منهم فقط مهتم بسعر الخدمات ، بينما أظهر الباقي اهتمامهم بوحدة من ثلاث أشياء : - الاستقبال الجيد من الموظفين . - الدخول و الخروج السريع من المحطة . - تقدير الزبون لضمان وفائه .	- دراسة نوعية و جودة الخدمة المقدمة للزبون في سلسلة فنادق Ritz-Carlton . - دراسة نوعية الأجهزة الإلكترونية التي توضع على رؤوس العمال و التي تسمح بالاتصال السريع و الفعال بينهم ، أثناء مختلف محطات السباق .	انشاء محطة جديدة تحت اسم Friedly Serve في فلوريدا ، بعمال يلبسون زيا موحدا ، مع تغيير في طريقة و كيفية استقبال الزبائن ، مزودين بأنظمة الكترونية لتلبية الطلبات المستعجلة للزبون و تحويلها لمكان الدفع مباشرة ، مع تخصيص مسار خاص بالزبائن المستعجلين .

**La source :** Hamdoune Asma , « l'apport du benchmarking dans la performance des entreprises algériennes , cas :groupe hasnaoui GSH » , mémoire pour l'obtention d'un doctorat en marketing international, encadré par Hassaine amel , université de Tlemcen 2015/2016 , p84/85/86.

## 2-2 المقارنة المرجعية في الجزائر - تجربة سونطراك - : 17

نظرا لبروز تغيرات سريعة و متعددة في الأسواق التي مست كل الجوانب ، و الوعي التام للمؤسسات الجزائرية بضرورة تحسين أدائها و التطلع لمستويات عالمية أفضل ، بتبني عمليات و مناهج جديدة التي قد تكون المقارنة المرجعية أحدها للخروج من التبعية و كسب حصص سوقية جديدة .

تعتبر سونطراك المقارنة المرجعية كخيار استراتيجي نحو التطور كونها تستعمل لمقارنة العمليات بالنسبة للرواد العالميين ، من أجل تحديد إمكانيات و طرق تحسينها و تطوير فعالية المؤسسة . بالنسبة لمؤسسة سونطراك تعتبر " الجودة ، البيئة ، الصحة ، و الوقاية في العمل " ، مناهج إدارية مشتركة تهدف للتحسين المستمر للأداء في المؤسسة ، بحيث أن توفر هذه المناهج مهم لتغيير ثقافة المؤسسة .

لطالما مثلت هذه المؤشرات أكثر انشغالات المؤسسة لسنوات عديدة و التي كانت تخطط لها مسبقا ، و عليه كانت تسعى لتنظيم ندوات من بينها ندوة في العاصمة بعنوان " المقارنة المرجعية " ، أين قدمت مع كل من مؤسسة BP ( شركة بترولية بريطانية عملاقة ) ، ANADARKO ( شركة أمريكية نفطية ) و المؤسستين الفرنسيتين TOTAL /ELF ، مناهج فيما يخص HSE (Hygiène , Sécurité , Environnement ) ( نظافة ، سلامة ، بيئة ) ، و وضع مخطط عمل يضم أربع محاور :

- كيفية تحديد و تنفيذ سياسة تكوين حول (Qualité , Hygiène, Sécurité, environnement) QHSE للمنتج ، و مهارات الحصول على المهارات اللازمة .

- هل يسمح هذا التشخيص بتسليط الضوء على التطبيقات الحالية و مدى توفر المعايير التي تسمح بالتنفيذ الجيد لذلك .

- كيفية القيم بالمقارنة المرجعية .

- كيفية القيام بترقية الإطار القانوني و التنظيمي لمعايير دولية قبل تطبيق القانون الجديد للنفط و الغاز .

و عليه تمحور الإشكال الأساسي حول ما الذي يجب تغييره في سونطراك الحالية للحصول على أخرى تتوافق مع المعايير الدولية ؟ ، و ما هي الثغرات و التغييرات الموجودة على الصعيد الوطني و الدولي و التي لها تأثير على المؤسسة في مجال QHSE .

و عليه تم تنظيم أربع مجموعات كالتالي:

<sup>17</sup> La lettre de normalisation n 05 -octobre2001, Sonatrach -SII, l'éditorial spécial benchmarking HSE, p02/03, article publié sur le site : [www.memalgeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf](http://www.memalgeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf)

### المجموعة الأولى :

- تكوين في QHSE .
- التأقلم مع العولمة .
- الحداثة و اليقظة التكنولوجية .

### المجموعة الثانية :

- التكيف و تطبيق تشريعات و لوائح وطنية و دولية متعلقة بسياسة QHSE .
- دراسة و تحديد كافة جوانب QHSE .

### المجموعة الثالثة :

- محاذة المجموعات الدولية الكبرى .
- الالتزام بإدارة جديدة .
- ملائمة الموارد البشرية .

### المجموعة الرابعة :

- العولمة ( التنافسية ، التكيف مع التكنولوجيات الجديدة... )
  - المتطلبات القانونية و المعايير ( لوائح و قوانين أكثر صرامة ) .
  - ثقافة المؤسسة ( نفس المناهج ، نفس التنظيم )
- و بالتالي :

- إنشاء بنية خاصة لـ QHSE .
- تنفيذ نظام خاص لإدارة التدريب ملائم و فعال مع نشاط QHSE .
- تأسيس نظام معلومات فعال .
- تعزيز الموارد البشرية .

- إلتزام إداري جدي و جيد نحو نشاط QHSE .
  - إنشاء هيكل إداري لهذا النشاط على نطاق واسع .
  - المراقبة و السيطرة على التكاليف .
- و الجدول الموالي يوضح أهم المؤشرات و الشركاء في قطاع الغاز و البترول الذين قامت شركة سونطراك بالتعامل معهم :

الجدول رقم 02 : تجربة سونطراك في ال benchmarking :

	CEPSA	ANADARKO	BP	TOTAL (ELF + TOTAL + FINA)
Politique	Politique basée sur les directives ILO International Labour Organisation (OIT 2001 )	Texte donnant la vision et les orientations du TOP Management en matière de préservation de la santé, de réduction des accidents et d'élimination des rejets nocifs	Document au sommet de notre système HSE qui exprime nos valeurs et nos aspirations en matière de gestion de l'hygiène , de la santé et de la sécurité	Charte HSEQ du groupe Directive EP01 qui décline la charte du groupe en 12 points
Organisation		Responsabilité de la direction en matière de HSE déléguée à tous les niveaux		Une direction HSE au niveau du groupe et une structure au niveau de chaque branche industrielle
Planification Implantation	Démarche HSE mise en œuvre pour la première fois dans les activités d'exploration	Planification basée sur des procédures relatives au permis de travail, A la prévention des accidents, Aux premiers secours ,aux mesures de sauvetage etc.....	Les objectifs de réduction des émissions de CO2 est planifiée jusqu'à 2030 In Salah Gaz est certifiée ISO 14001 DEPUIS Août 2001	Architecture documentaire Charte HSEQ Directive EP-01 Règles internes Spécifications générales Guides Manuels
Evaluation	Utilisation des standards pertinents de l'industrie	Indicateurs de performances en matière de sécurité, de respect de l'environnement Revue des indicateurs de performances dans une dynamique d'amélioration continue	Selon les standards internationaux et les directives de l'Association des producteurs de pétroles et de gaz (OGP).	Reporting SE hebdomadaire / mensuel / annuel Benchmarking
Audit	Audit indépendant de la direction afin d'assurer des résultats efficaces		Selon une planification préétablie	Audits internes (méthode SMART) Audit par des organismes externes Audit général tous les 4 à 5 ans

**La source** : La lettre de normalisation n 05 –octobre2001, Sonatrach –SII, l'éditorial spécial

benchmarking HSE, p04, article publié sur le site :

[www.memalgeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf](http://www.memalgeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf)

3- تحديات تبني benchmarking في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

3-1 واقع ال benchmarking في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

أصبح تقييم الأداء نشاطا مهما في المؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة ، فالعولمة و تقلص دورة حياة المنتج ، و اشتداد حدة التنافس بين المنظمات ، هي كلها عوامل جعلت المؤسسات في قلق دائم على أتماط الإدارة و الإنتاج التي تنتهجها ، و ما ستحقق لها من نتائج ، لذا وجب على المؤسسات عليهم تبني ال benchmarking كونه يساهم في تحديد السبل الممكنة لتحسين الأداء و لبلوغ التنافسية ، و هذا من خلال

الادراك الجيد لنقاط القوة و الضعف بالنسبة للمنافسين و بالتالي القدرة على تحديد أهداف واضحة و دقيقة ، بشرط أن تكون قابلة للتحقيق عمليا و انتاجيا.

بعد دراسة اجريت سنة 2002 حول مدى تأثير المقارنة المرجعية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أكدت النتائج على ضرورة تركيز المؤسسات على البحث عن الممارسات المثالية للحاجات و التي تندرج ضمن سياق عملها ، كون حجم المؤسسة الصغير قد يحد من إمكانية استفادتها من التحليل الداخلي ، و بهذا يجب السعي لتطوير بنيتها من خلال البحث عن أفكار جديدة لتحسين عملياتها و كسب حصص سوقية .<sup>18</sup>

بعد دراسة قام بها مخبر البحث في أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة LaRePE و التي كان هدفها تحليل بيانات لـ 49 مؤسسة كندية مارست المقارنة المرجعية لستين متتاليتين، بحيث أخذت نتائج المقارنة المرجعية التنافسية بالتوازي مع المعلومات التي صرح بها المقاولون حول أهم الأنشطة المركز عليها و أهم النتائج المحصل عليها ، وفي الجدول الموالي عرض لأهم المؤشرات التي ركز عليها المقاولون في عملية المقارنة المرجعية :

**الجدول رقم 03:** أهم أنشطة الإنتاج و الإدارة و مؤشرات الأداء الأساسية

مؤشرات الأداء	أنشطة الإدارة و الإنتاج
تحسين المرونة الإنتاجية ، الحد من فترات توقف الإنتاج ، تقليص فترة الإنتاج و التخزين ، العائد على الإستثمار .	<u>الإنتاج</u> : استخدام بعض التكنولوجيات في نظام الإنتاج ( ERP ، FMS ، التدفقات المتذبذبة ، الإنتاجية المترامنة ) ، الصيانة الوقائية ، الوقت المناسب ، التعامل و التعاون مع الموردين ، مراقبة تكاليف الجودة .
المبيعات المحققة بعد إدماج التكنولوجيا الجديدة ، و الإستثمار في أنشطة البحث و التطوير ، و خلق منتجات جديدة .	<u>المعلومات و الإبداع</u> : اليقظة الإستراتيجية ، استخدام تكنولوجيا المعلومات ( EDI ، internet ، intranet... ) ، الإستثمار في أنظمة ووسائل المعلومات .
هامش الربح الخاص بميدان النشاط ، السيولة النقدية .	<u>الإدارة و المراقبة</u> : استخدام بعض وسائل الإدارة المالية و المحاسبية ( budget de caisse ، prix de revient ، gestion des comptes clients ، politique des stocks ) .
تطوير المبيعات ، تطوير الصادرات .	<u>تطوير السوق</u> : اليقظة التنافسية ، إستراتيجية الإبداع ، تطوير المنتجات ، البحوث التسويقية ، سلوك المستهلك

<sup>18</sup>Josée St pierre , Louis raymond , Eric andriambelou , « les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME » , 6<sup>ème</sup> congré international francophone sur les PME , octobre 2002 , HEC -MONTREAL.

<http://www.web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JosseSt-Pierre.pdf>

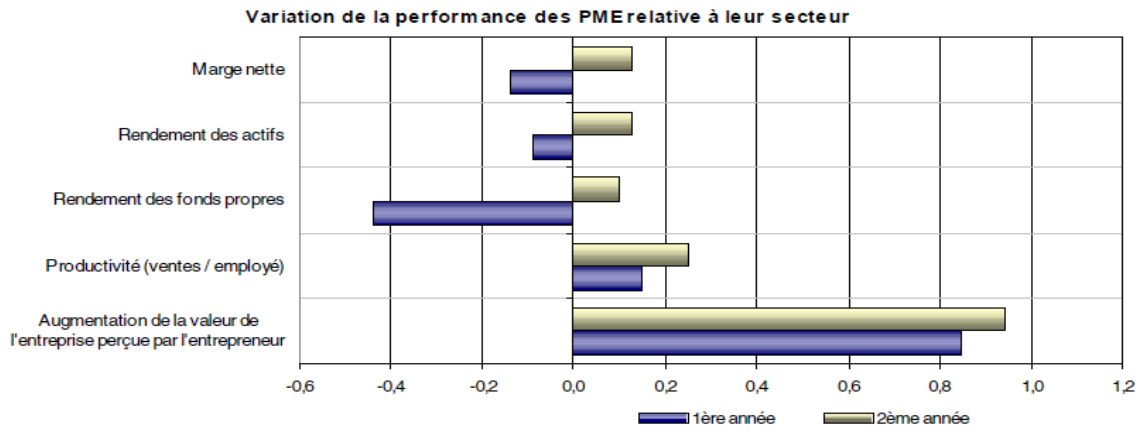


المصدر : Josée St pierre , louis raymond, Eric andriambeloston , « le benchmarking comme outil stratégiques d'aide a la amélioration de la performance des PME ,laboratoire de recherche sur la performance des entreprises , LaRePE , infoPME , volume 01 , numéro 04, octobre 2001 , p03 .

ساهمت هذه الدراسة في تحديد حاجات التحسين الأساسية من بينها المرودية ، الفعالية و الجودة اللازمة للتماشي مع متطلبات السوق الجديدة ، ساعدت المقاولين بشكل كبير على فهم نقاط القوة و الضعف لمؤسساتهم . و النتيجة المشار إليها من خلال إحصائيات هذه الدراسة أكدت أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي مارست هذا النشاط أكثر من مرة واحدة ، استطاعت تطوير أدائها لحد كبير بالنسبة لما كان عليه أول مرة و بمختلف المؤشرات ، فقد لوحظ تطور ملحوظ في درجة الإدراك و الفهم لدى المدراء ، و كذا ارتفاع إنتاجية العمال بالنسبة للمنافسين في نفس ميدان النشاط .

و بتفصيل أكثر نجد أن نشاط الإبداع و الإنتاج كانت من الميادين التي تطورت بصفة أكثر ، فكل مؤسسة قامت بتبني المقارنة المرجعية سجلت معدات عالية بالنسبة لمنافسيها و هذا راجع لازدياد استثماراتها في أنشطة البحث و التطوير ، أما من ناحية الإنتاجية فقد سجلت فترة إنتاجية أقل ، ما ساهم في تقليص فترة الدفع للمورد و صاحبها ارتفاع في نسبة الاستثمارات الموجهة نحو البحث عن المعلومة .

**الشكل 04:** تغيرات مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نفس القطاع قبل و بعد تطبيق benchmarking



**La source :** Josée St pierre , louis raymond, Eric andriambeloston, op.cit , p04.

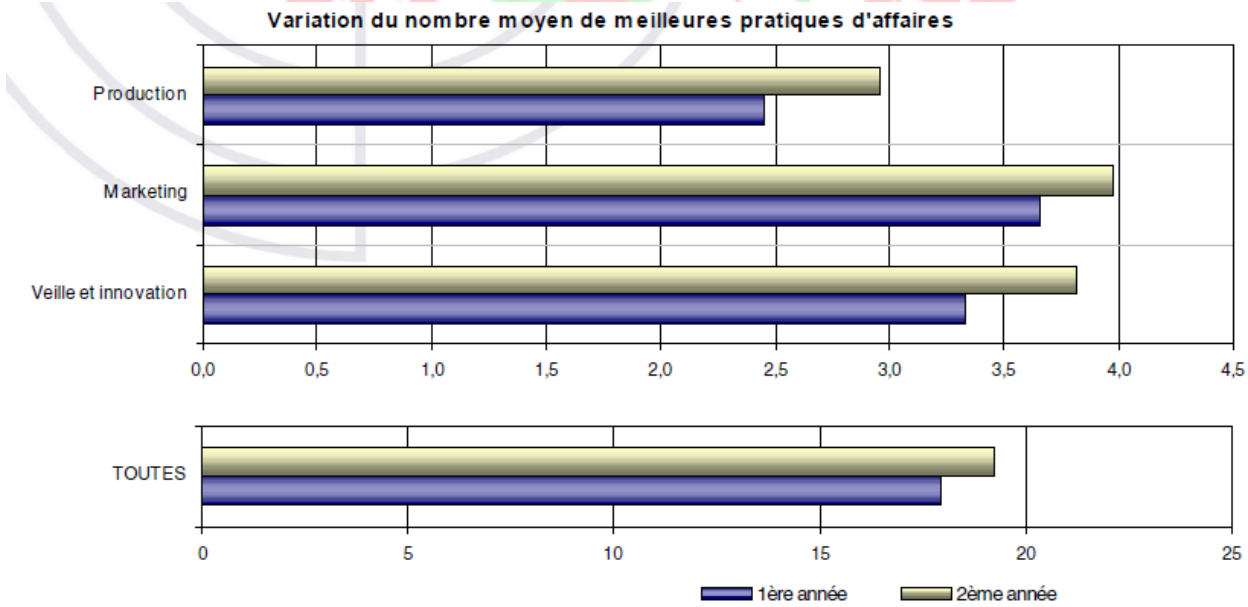
ليس benchmarking وحده من يساهم في تحسين الأداء ، لأن الفرق يكمن في مدى قدرة المقاول على تبني أفضل الممارسات وكيفية التأقلم معها حسب حاجيات مؤسسته ، ففعالية المقارنة المرجعية تكمن في كيفية البحث عن افضل الممارسات و كيفية التأقلم الصحيح معها بما يتناسب و نشاط المؤسسة .

إذن المقارنة المرجعية هي طريق المقاول لكسر العزلة في السوق من خلال توفيرها للمعلومات اللازمة لما يقوم به الآخرون ، او تكون المقارنة المرجعية فعالة عندما تحدد ما يجب تبنيه بدقة للوصول لأعلى درجات الأداء .

إن التغيير الإيجابي الذي مس نشاط الإنتاج و تطوير الأسواق و كذا تسيير المعلومات و الإبداع ، لم يكن بنفس الدرجة في باقي الوظائف المرتبطة بمراقبة التسيير و الإدارة ، التسويق و تطوير المبيعات ، و تلك المرتبطة بتسيير الموارد البشرية ، و قد يرجع ذلك لسببين : إما أنها ليست بحاجة لتغيير مستعجل و لا تؤثر بدرجة كبيرة على أداء المؤسسة ، أم أن المقاتل لم يركز بدرجة كبيرة على وظائف مؤسسته ، بل على كيفية الوصول لتحقيق أعلى درجات الإشباع لذرائئه .

وبصفة عامة و استنادا لنتائج الدراسة يمكن القول أن المؤسسات عرفت تحسينا إيجابيا بعد إدراج المقارنة المرجعية ضمن عملياتها خلال سنتين متتاليتين و هذا حسب الشكل الموالي :

**الشكل 05:** تغير متوسط ممارسات الأعمال في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد و قبل تطبيق المقارنة المرجعية



**La source :** Josée St pierre , louis raymond, Eric andriambelou, op.cit , p05.

### 3-2 حدود تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

- بالرغم من فوائد benchmarking المتعارف عليها على أداء المؤسسة الصغيرة و المتوسطة عند تطبيقه ، إلا أن ذلك لا يزال محدودا مقارنة بما حققته المؤسسات الكبيرة ، و هذا لعدة عوامل لا يمكن إنكارها من بينها :
- انعدام الثقة في هذا النوع من الأنشطة لدى المقاتلين ، و هذا لحرصه من جهة على سرية معلوماته الإستراتيجية التي لا يستطيع في غالب الأحيان تبادلها مع الشريك ، و من أخرى اقتناع المقاتل أن بيئة مؤسسته و سياق عمله مختلف و غير قابل للمقارنة مع الآخرين .
- تكلفة البحث المرتفعة التي تتطلبها المقارنة المرجعية ، بحيث نجد أغلبية المدراء يركزون غالبا على الإدارة الحالية ، و بصفة أقل على الإستراتيجية العامة.
- غياب الوسائل التي تسمح بتبني المقارنة المرجعية بالشكل الصحيح في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، مقارنة بما تتوفر عليه المؤسسات الكبرى .

إلا أن ذلك لا يجب أن يشكل عائقا أمام سعي المؤسسة للتطوير و التحسين ، فنجد أن معظم مراكز البحوث في دول العالم تسعى لدراسة طبيعة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كمحاولة لإدراج المقارنة المرجعية ضمن ثقافة عملها و ضمن أولوياتها ، كون القوة الاقتصادية لا يجب أن تقتصر فقط على المؤسسات الكبيرة و المتعددة الجنسيات ، بمحاولة منها لإيجاد سبل و أفكار إبداعية جديدة بما يتناسب مع حاجات المؤسسة و طبيعة نشاطها من خلال التعلم و خلق طرق و شروط أخرى للتنافس للوصول لدرجة التنافسية المطلوبة و فرض مكانتها في الأسواق .

### الخاتمة :

إن وصول المؤسسات للتميز يتطلب إيماننا منها على قدرتها للوصول للريادة من خلال حرصها الشديد على مقارنة و تقييم عملها مع تلك الرائدة في الأسواق ، فالمقارنة مع المنافس وحدها قد لا تتيح للمؤسسة الفرصة الكافية ، فالجوهر هنا يكمن في مدى قدرة المؤسسة على خلق أشياء جديدة من أخرى مغايرة و كيفية دمجها الصحيح ضمن نشاطات المؤسسة و أهدافها بما يخلق قيمة مضافة لها و لزيائنها، فهذا لا يخلق من عدم و إنما بتدعيم ذلك باستثمارات و جهود مادية و بشرية.

إن بروز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في بيئة الأعمال الحالية ، و مدى قدرتها على التأثير على الاقتصاد و المجتمع ، يحتم عليها ضرورة إدماج المفاهيم الحديثة التي تعرفها الإدارة الحديثة في منظورها الإستراتيجي ، و التي تندرج المقارنة المرجعية ضمنها ، كونها أداة إستراتيجية حقيقية تساهم في التحسين المستمر للأداء و بالتالي البقاء في سكة التنافس باستمرار.

**الملتقى الوطني حول  
إشكالية استدامة المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

## قائمة المراجع :

### الكتب :

- علاء فرحان طالب ، عبد الفتاح جاسم محمد ، " أساسيات المقارنة المرجعية " ، دار صفاء للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- Florent A Meyer , 2011 , « pratiques de benchmarking , créer collectivement du sens à partir du succès d'autres organisations » , 1ère édition , lexisis , France .  
[http://www.laprocure.com/widgets/show\\_content.aspx?ean=9782362330056&widget=Google&titre=PRATIQUES%20E%20BENCHMARKING](http://www.laprocure.com/widgets/show_content.aspx?ean=9782362330056&widget=Google&titre=PRATIQUES%20E%20BENCHMARKING) , visité le 30/01/2013 à 20 :05.
- Laurent Hermel , Pierre Achard , 2007 , « 100 questions pour comprendre et agir le benchmarking » , 1ère édition , AFNOR , France .
- Nathalie Costa , 2008 , « veille et benchmarking » , Ellipses édition Marketing SA , 1ère édition .
- Robert c camp , 1992 , « le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents » , édition d'organisation , 1ère édition , France .
- Sandrine fernez –walch , François romon , 2006 , « management de l'innovation , de la stratégie au projets » , 1ère édition , VUIBERT , France .
- Stephen Robbins et David Decenzo , 2008 , « management , l'essentiel des concepts et des pratiques » , 1ère édition , Pearson , France .
- Yan de Kerorguen , Anis bouayad , 2004 , « la face cachée du management » , 1ère édition , Dunod , paris .
- Richard .L, Daft , 1992 , « organisation theory and design » , 4th édition , WestenPulishingcp , new york .

### المذكرات :

- Hamdoune Asma , « l'apport du benchmarking dans la performance des entreprises algériennes , cas : groupe hasnaoui GSH » , mémoire pour l'obtention d'un doctorat en marketing international, encadré par Hassaine amel , université de Tlemcen 2015/2016 .

### المجلات :

- Patrick Cohendet , Jean luc Gaffard , 2012 , « coordination, incitation, et création de connaissance » , revue de management international, vol16, numéro spécial.
- Louis Ermine , Mahmoud Mouradi , Stéphane Brunel , 2012 , « la chaine de valeur de connaissance » , revue de management international, vol16, numéro spécial.

### الملتقيات :

- سمير محمد عبد الوهاب ، 2010 ، " المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء " ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض .

### مواقع الانترنت :

- VincetBronet , 2006 , thèse pour obtenir le diplôme de doctorat « Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent », encadré par MAURISE PILLET , Préparée au sein du LISTIC Laboratoire d'Informatique, Systèmes, Traitement de l'Information et de la Connaissance ESIA – Université de Savoie, France, p42 [www.polyteck.uni-savoie.fr/fileadmin/polyteck.../theseBronet.pdf](http://www.polyteck.uni-savoie.fr/fileadmin/polyteck.../theseBronet.pdf) , visité le 05/01/2013 à 00:43.
- Josée ST-PIERRE, Louis RAYMOND, Eric ANDRIAMBELOSON, octobre 2002 , « Les effets de l'adoption du benchmarking et des pratiques exemplaires sur la performance des PME », 6° Congrès international francophone sur la PME HEC – Montréal, <http://www.web.hec.ca/airepme/images/File/2002/124FA%20-%20JoseeSt-Pierre.pdf>.
- Josée St pierre , louis raymond, Eric andriambeloston , « le benchmarking comme outil stratégiques d'aide a la amélioration de la performance des PME ,laboratoire de recherche sur la performance des entreprises , LaRePE , infoPME , volume 01 , numéro 04, octobre 2001 , p03 .  
[https://cdn.fsbx.com/v/t59.270821/22163155\\_2061772534054260\\_8476041413748850688\\_n.pdf/InfoPME\\_v1n4.pdf?oh=acb9cba36061aa5ba6726cc1023b9d30&oe=59DC666C&dl=1](https://cdn.fsbx.com/v/t59.270821/22163155_2061772534054260_8476041413748850688_n.pdf/InfoPME_v1n4.pdf?oh=acb9cba36061aa5ba6726cc1023b9d30&oe=59DC666C&dl=1)
- La lettre de normalisation n 05 –octobre2001, Sonatrach –SII, l'éditorial spécial benchmarking HSE, article publié sur le site : [www.memalgeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf](http://www.memalgeria.org/actu/comn/pubt/normalisation5.pdf)

الملتقى الوطني حول  
إشكالية استدامة المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة في الجزائر