



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي

*Benchmarking and its Role in Supporting the Competitive Capabilities of the Libyan
Industrial Sector*

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية

إعداد الطالب:

إبراهيم عثمان علي إبراهيم

إشراف الدكتور:

إسماعيل عثمان محمد

أستاذ المحاسبة المساعد

1437 هـ - 2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى النبع الذي فاض وبفيض محبة ورحمة وجادت أيديها دعاء عطاء ومنعها الأجل أن ترى ثمرة

تربيتها لي كبيراً .. والدتي العزيزة رحمها الله،،

إلى الرجل الذي أفنى أيامه ليسعد أيامي وحلم طويلاً بتحقيق أحلامي .. ابي،،

إلى السد المتين والركن الحصين أدامهم الله عزاً وذخراً .. إخوتي وأخواتي،،

إلى عائلة أبو جنوب التي كانت سنداً لي بدعائها،،

إلى كل الأصدقاء الأعزاء،،

الباحث..

الشكر والتقدير

يسجد للباحث شكراً وحمداً لله تعالى، حمداً يليق بجليل وجهه وعظيم سلطانه على ما أفاض على من فضله وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة، وصلاة وسلاماً على نور الوجود وكماله سيدنا محمد النبي الأمي الكريم، أستاذ البشرية وقائدها وقودتها ومعلمها الأول وعلى آله وأصحابه ومن أتبع هديه بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد فيقدم الباحث بالشكر والتقدير والاحترام بالعرفان والجميل إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا متمثلة في كلية الدراسات العليا لإتاحتها لي الفرصة للحصول على درجة الماجستير .

وانطلاقاً من قوله ρ (لا يشكر الناس من لا يشكر الله) يتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور إسماعيل عثمان محمد الذي نلت شرف التلمذ على يديه فحبيب إلي البحث العلمي ووضعني على الطريق وعلمني أن قيمة العلم تكمن في تهذيب سلوك الإنسان مع الله عز وجل ومع سائر البشرية وكان خير نموذجاً يحتذى علمياً وخلقياً فجزاه الله خير الجزاء على النصح والتوجيه منذ بداية دراستي العليا حتى إكمال هذا البحث أسأل الله أن يحفظه ويديم عليه نعمة الصحة.

كما اتقدم بالشكر إلى مكاتب الجامعات السودانية و الليبية و المصرية والعراقية .

كما يتقدم الباحث بالشكر إلى الإخوة في الشركة الليبية للحديد والصلب على ما قدموه لي

من معلومات وعون فجزاهم الله كل الجزاء.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة التحكيم على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وإثرائه بالنصائح والتوجيهات التي تساعد في إخراجه بأفضل صورة وأسأل الله أن يجزي لهم الثواب ويجعل لهم هذا في ميزان حسناتهم.

كما أشكر كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في انجاز هذا البحث وساعد في إخراجه إلى النور والذي ما كان لينجز إلا بإرادة الله سبحانه وتعالى والحمد لله رب العالمين.

الباحث..

المستخلص

تناول هذا البحث المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي بدراسة حالة الشركة الليبية للحديد والصلب.

تتمثل مشكلة البحث الرئيسية في إمكانية استخدام مدخل المقارنة المرجعية كأحد الاتجاهات الحديثة لإدارة التكاليف لتحقيق ريادة التكلفة ودعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

تتبع أهمية البحث في مساهمة مدخل المقارنة المرجعية في القياس والتقويم السليم في الشركة الليبية للحديد والصلب ومساعدة شركات القطاع الصناعي الليبي في المحافظة على موقفها التنافسي.

هدف البحث إلى التعريف بمدخل المقارنة المرجعية وأهدافه ومقوماته والوقوف على تطبيق هذا المدخل وتقديم توصيات تساهم في تحقيق القدرة التنافسية للشركة الليبية للحديد والصلب .

اعتمد البحث على المنهج التاريخي و المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج التحليلي والوصفي لاختبار الفرضيات، ولتحقيق أهداف البحث تم اختيار ثلاثة فرضيات هي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل المقارنة المرجعية و

تحقيق التحسين المستمر والقدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل المقارنة المرجعية،

وتكامل الأدوات الإستراتيجية للتكلفة لدعم القدرة التنافسية

الفرضية الثالثة: توجد مقومات لتطبيق مدخل المقارنة المرجعية من خلال الكوادر

الموجودة بالشركة لليبية للحديد والصلب.

توصل البحث من خلال التحليل والاختبار لصحة جميع الفرضيات، وخلص إلى عدد من

النتائج أهمها:

أن المقارنة المرجعية من التقنيات الإدارية الحديثة التي تبث نجاحها كأداة للتحسين المستمر، و ساعدت المقارنة المرجعية الشركات الصناعية في معالجة نقاط الضعف لديها وتقوية نقاط قوتها مما يؤدي إلي تحسين أدائها وتعزيز موقفها التنافسي. وأن نجاح عملية المقارنة المرجعية في الشركة يتطلب التزام ودعم الإدارة العليا .

وبناءً على النتائج السابقة ختم البحث بعدة توصيات من أهمها:

العمل على تحديد قسم من أقسام الشركة أو وحدة تكون رائدة في مجال عملها لتكون نموذج يقتدي به الآخريين داخل الشركة ، تركيز إدارة الشركة علي تجارب الشركات المنافسة التي تتبوأ مراكز ريادية باستخدام عملية المقارنة المرجعية.

Abstract

This research dealt with the benchmarking and its role in supporting the competitive capabilities of the Libyan industrial sector
(Case study of the Libyan Company for Iron and Steel).

The research problem is represented in that iron and steel stands as one of the supporting pillars for the Libyan national economy, and the State has increased its interest in it avian that it represents one of the essential stakes of the national economy, and therefore, the consideration in it doesn't provides services on the conventional methods only, in the light of emergent perspectives for measuring cost effectiveness that is, it is difficult to rely on them on measuring manufacturing costs in the frame of quality achievement, but also it extends to include the attainment of highest quality, in the shadow of the speedy and consequent global variables and situations, in which globalization is growing and the acute of competition subtlety is increasing for survival and continuing to stay at the market, putting into benchmarking approach is one of the contemporary consideration that strategic costing through cost reduction of processes and continuous improvement, thus, the main problem of the research is the possibility of using benchmarking approach as one of the new trends in cost management in order to achieve cost leadership and support competitive capacity of the Libyan industrial sector.

The importance of the research stems from the modernity of benchmarking approach in appropriate measurement and evaluation in the Libyan Company for Iron and Steel, and helping companies of the Libyan industrial sector in maintaining their competitive position.

The aim of the research is that seeking to address benchmarking approach, its objectives, basics, standing on the application of this approach, and providing recommendations that are contributing in the achievement of competitive capacity for the Libyan Company for Iron and Steel.

The researcher relied on deductive, inductive, historical, analytical and descriptive methods for hypotheses' testing. And to attain the research objectives, three hypotheses were selected:

The first hypothesis: there exists a statistically significant relationship between the application of benchmarking approach, continuous improvement, and the competitive capacity of the Libyan industrial sector.

The second hypothesis: there exists a statistically significant relationship between the application of benchmarking approach and the integration of the costing strategic tools to support competitive capacity.

The third hypothesis: the basics for applying benchmarking approach exist, through the currently available cadres at the Libyan Company for Iron and Steel.

The research found, through the analysis and testing. That all hypotheses are accurate, and arrived at a number of findings, most important:

Benchmarking is one of the modern managerial techniques, that is proofed to be succeeded as tool for continuous improvement.

Benchmarking helped industrial companies in remediating their weakness points, and strengthening their point of strength, which leads to their performance improvement and their competitive position reinforcement.

The success of benchmarking process requires top management commitment and support.

Based on the previous findings, the study recommends many, most important:

Identifying one of the company's sections or units as a precursor in its field of specialization to be a guiding model for others inside the company.

The necessity for the company's management to focus on the experiences of other competing companies, which are in leading position using benchmarking process.

فهرس الموضوعات

| رقم الصفحة | عنوان الموضوع |
|------------|---|
| أ | الاستهلال |
| ب | الإهداء |
| ج | الشكر والتقدير |
| هـ | المستخلص |
| ز | Abstract |
| ي | فهرس الموضوعات |
| ل | فهرس الجداول |
| ن | فهرس الأشكال |
| س | فهرس الملاحق |
| 1 | المقدمة |
| 2 | ولاً: الإطار المنهجي |
| 7 | ثانياً: الدراسات السابقة |
| 69 | الفصل الأول: مفهوم ومبادئ ومصادر مدخل المقارنة المرجعة في الفكر المحاسبي |

| رقم الصفحة | عنوان الموضوع |
|------------|--|
| 70 | المبحث الأول: مفهوم ونشأة وأهمية وأهداف المقارنة المرجعية . |
| 86 | المبحث الثاني: مبادئ، وفوائد وأنواع وسمات، وانتقادات المقارنة المرجعية، وأسباب الأخذ بتطبيقها. |
| 105 | المبحث الثالث: مصادر، وخطوات، ومقومات، ومقاييس المقارنة المرجعية، وتجارب المنظمات الرائدة في تطبيقها. |
| 124 | الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية ودورها في دعم القطاع الصناعي |
| 125 | المبحث الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية والقدرة التنافسية وخصائصها وأهميتها. |
| 146 | المبحث الثاني: طبيعة وأنواع الإستراتيجيات التنافسية في منظمات الأعمال. |
| 161 | المبحث الثالث: التكامل بين مدخل المقارنة المرجعية، والأدوات الإستراتيجية للتكلفة في ظل بيئة الأعمال الحديثة. |
| 187 | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية |
| 189 | المبحث الأول: نبذة عن الشركة الليبية للحديد والصلب. |
| 194 | المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية. |
| 212 | المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات. |
| 252 | الخاتمة |

| رقم الصفحة | عنوان الموضوع |
|------------|------------------------|
| 253 | ولاً : النتائج |
| 254 | ثانياً : التوصيات |
| 260 | قائمة المصادر والمراجع |
| 284 | الملاحق |

فهرس الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 195 | الاستبيانات الموزعة والمعادة | (1/2/3) |
| 197 | مقياس درجة الموافقة | (2/2/3) |
| 200 | نتائج اختبار الثبات والصدق لعبارات فروض الدراسة | (3/2/3) |
| 203 | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر | (4/2/3) |
| 205 | التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي | (5/3/3) |
| 206 | التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي | (6/3/3) |
| 208 | التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص المهني | (7/3/3) |
| 209 | التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة | (8/3/3) |
| 211 | التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة | (9/3/3) |
| 215 | اختبار التحليل العاملي التأكدي (قيم الاشتراكات لعبارات الفرضية الأولى) | (10/3/3) |
| 217 | نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة | (11/3/3) |
| 218 | اختبار التحليل العاملي التأكدي (قيم الاشتراكات لعبارات الفرضية الثانية) | (12/3/3) |

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 220 | نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة | (13/3/3) |
| 221 | اختبار التحليل العاملي التأكيدي (قيم الاشتراكات لعبارات الفرضية الثالثة) | (14/3/3) |
| 223 | نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة | (15/3/3) |
| 224 | التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى | (16/3/3) |
| 227 | التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية | (17/3/3) |
| 230 | التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة | (18/3/3) |
| 233 | الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى | (19/3/3) |
| 235 | الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية | (20/3/3) |
| 237 | الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة | (21/3/3) |
| 239 | اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الأولى | (22/3/3) |
| 243 | اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الثانية | (23/3/3) |
| 246 | اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الثالثة | (24/3/3) |
| 250 | ملخص نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفروض الدراسة | (25/3/3) |

فهرس الإشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|---|-----------|
| 85 | مراحل التطور التاريخي للمقارنة المرجعية | (1/1/1) |
| 96 | تصنيفات المقارنة المرجعية | (2/2/1) |
| 112 | خطوات المقارنة المرجعية | (1/3/1) |
| 204 | المدرج التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر | (1/3/3) |
| 205 | المدرج التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي | (2/3/3) |
| 207 | المدرج التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي | (3/3/3) |
| 208 | المدرج التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص المهني | (4/3/3) |
| 210 | المدرج التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة | (5/3/3) |
| 211 | المدرج التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة | (6/3/3) |

فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|------------|-----------------------|------------|
| 285 | قائمة الاستبيان | (1) |
| 295 | قائمة محكمو الاستبيان | (2) |

المقدمة

تشتمل على:

أولاً : الإطار المنهجي.

ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : الإطار المنهجي

تمهيد

تعد المقارنة المرجعية واحدة من أهم أدوات إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم الإجراء عمليات التحسين المستمر لأنشطة المنظمة وعملياتها وذلك من خلال قيام المنظمة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المنظمات الرائدة في القطاع نفسه بهدف التعرف إلي الكيفية التي حققت بها تلك المنظمات ذلك المستوي من الأداء المتميز واستخدام تلك المعلومات كأساس للارتقاء بمستويات الأداء الحالية لتحقيق أهداف المنظمة المالية والإستراتيجية لذلك تعتبر المقارنة المرجعية وسيلة فعالة تستخدمها المنظمات في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة خططها الإستراتيجية واقتراح الأهداف اعتمادا على المعايير الخارجية التي تحققت في منظمات أخرى تعمل في الصناعة نفسها .

ونظراً لما وجهته منظمات الأعمال الصناعية في الفترة الأخيرة من العديد من التغييرات الصناعية والتنافسية التي كان لها الدور الكبير في تغيير استراتيجيات الإدارة كما أنها أضافت خصائص جديدة لبيئة التصنيع الحديثة والتي ظهرت انعكاسهما على التكلفة والجودة والكفاءة في الأداء تحقيقاً لرضاء وولاء العملاء وزيادة ربحيتهم في الأجل الطويل مما يدعم القدرة التنافسية لتلك المنظمات ولهذا وجدنا المنظمات أن قدرتها على الاستمرار والبقاء مرهون بقدراتها على التعلم والتحول في إستراتيجيتها وسياساتها بما ينعكس ايجابياً على أداءها الأمر الذي دفعها للبحث عن وسائل وطرق جديدة في تحسين أدائها وتوسيع معارفها وهو موجده في القدرة التنافسية والمقارنة المرجعية كفلسفة وأسلوب حديث في التعلم من الآخرين للبقاء في ميادين الأعمال والمحافظة على وضعها التنافسي.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في إمكانية استخدام مدخل المقارنة المرجعية كأحد الاتجاهات الحديثة لإدارة التكاليف لتحقيق ريادة التكلفة ودعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي. ومن هنا يمكن صياغة التساؤلات التالية :

1. ما هو الدور الذي يؤديه مدخل المقارنة المرجعية في تحسين جودة العمليات والمنتجات في الشركة.
2. هل يؤثر استخدام مدخل المقارنة المرجعية على تحسين جودة العمليات والمنتجات وتحقيق البعد التنافسي في الشركة الليبية للحديد والصلب.
3. ماهي طبيعة العلاقة بين تطبيق مدخل المقارنة المرجعية وتحقيق التحسين المستمر والقدرة التنافسية .
4. ماهي طبيعة العلاقة بين تطبيق مدخل المقارنة المرجعية وتكامل أدوات التكلفة الإستراتيجية لدعم القدرة التنافسية.

أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث في الآتي:

الأهمية العلمية: تتمثل أهمية البحث العلمية في مساهمة مدخل المقارنة المرجعية في القياس والتقييم السليم في منظمات الأعمال مما يكسب البحث أهمية علمية وندرة الدراسات العربية مما يساعد ويساهم في تشكيل إضافة معرفية باعتماد أسلوب دراسة الحالة لرفد المكتبة العربية ولفت انتباه الباحثين لمزيد من التعمق في هذا الموضوع.

الأهمية العملية: تتمثل أهمية البحث العملية في مساعدة شركات القطاع الصناعي الليبي (الشركة الليبية للحديد والصلب) كونها أكبر الشركات في مجال صناعة الحديد والصلب في شمال أفريقيا وثالث أكبر شركة عربية الإنتاج الحديد والصلب في المحافظة علي موقعها التنافسي والموازنة ما بين جودة منتجاتها و تقليل الفجوة مع المنافسين، ومساعدة متخذي القرار وعموم القيادات بالشركة الأهمية تطبيق مدخل المقارنة المرجعية لتحسين أداء الشركة بشكل مستمر.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلي تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف بمدخل المقارنة المرجعية وأهدافه ومقومات تطبيقه.
- 2- الوقوف على واقع تطبيق واستخدام مدخل المقارنة المرجعية في الشركة الليبية للحديد والصلب.
- 3- التعرف على معوقات تطبيق مدخل المقارنة المرجعية في الشركة الليبية للحديد والصلب.
- 4- الوصول إلي نتائج تساهم في تطوير تقنيات وأدوات الجودة المطبقة في الشركة بما يساعدها للارتقاء بمستوي جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها إلي السوق المحلي والعالمي و تقديم توصيات تسهم في تحقيق القدرة التنافسية للشركة الليبية للحديد والصلب من خلال تطبيق مدخل المقارنة المرجعية.

فرضيات البحث:

يختبر البحث الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل المقارنة المرجعية و تحقيق التحسين المستمر والقدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل المقارنة المرجعية، وتكامل الأدوات الاستراتيجية للتكلفة لدعم القدرة التنافسية .

الفرضية الثالثة: توجد مقومات لتطبيق مدخل المقارنة المرجعية من خلال الكوادر الموجودة بالشركة لليبية للحديد والصلب.

مناهج البحث:

يستخدم البحث المناهج الآتية:

- 1- المنهج التاريخي: وذلك من خلال دراسة التطور التاريخي لمكونات مدخل المقارنة المرجعية، والدراسات السابقة من خلال العرض والتحليل.
- 2- المنهج الاستنباطي: سيتم استخدامه في صياغة مشكلة البحث، وصياغة الفرضيات.
- 3- المنهج الاستقرائي: وذلك الاختبار فروض البحث.
- 4- المنهج الوصفي والتحليلي: يتم استخدامه في الدراسة الميدانية لتحليل البيانات.

مصادر جمع البيانات:

المصادر الأولية: تتمثل في الاستبيان.

المصادر الثانوية: تتمثل في المراجع والدوريات العلمية والرسائل الجامعية

حدوث البحث:

تتمثل حدود البحث في:

1- الحدود المكانية: اقتصر على الشركة الليبية للحديد والصلب.

2- الحدود الزمانية: سنة 2015م.

هيكل البحث:

قسم البحث إلي مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، حيث اشتملت المقدمة على الإطار المنهجي والدراسات السابقة. وتناول الفصل الأول مفهوم ومبادئ ومصادر مدخل المقارنة المرجعة في الفكر المحاسبي وينقسم إلي ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول لمفهوم ونشأة وأهمية وأهداف المقارنة المرجعية ، وخصص المبحث الثاني لمبادئ وفوائد وأنواع وسمات وانتقادات المقارنة المرجعية وأسباب الأخذ بتطبيقها، وخصص المبحث الثالث لمصادر وخطوات ومقاومات ومقاييس المقارنة المرجعية وتجارب المنظمات الرائدة في تطبيقها وعوامل نجاح تطبيقها في المنظمات.

في الفصل الثاني يتناول الباحث الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية ودورها في دعم القطاع الصناعي وينقسم إلي ثلاث مباحث حيث خصص المبحث الأول لمفهوم وأهمية القدرة التنافسية وخصائصها وأهميتها، وخصص المبحث الثاني لطبيعة وأنواع الاستراتيجيات التنافسية في منظمات الأعمال، ام المبحث الثالث يتناول التكامل بين مدخل المقارنة المرجعية والأدوات الإستراتيجية للتكلفة في ظل بيئة الأعمال الحديثة. أما الفصل الثالث تناول الدراسة الميدانية وقسم إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لنبذة عن الشركة الليبية للحديد والصلب ، وخصص المبحث الثاني الإجراءات الدراسة الميدانية وخصص المبحث الثالث لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات، وختم البحث بخاتمة اشتملت على النتائج والتوصيات وقائمة المراجع والملاحق.

ثانياً: الدراسات السابقة

اطلع الباحث على عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث ، وفيما يلي

تلخيص الأهم هذه الدراسات:

1. دراسة: Parbki K.Bagchi (1996)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في الهبوط الحاد في التنافسية في السوق العالمي والتوجه قصير

الاجل ونقص الاستثمار في البحث والتطوير

حيث تهدف هذه الدراسة في استكشاف دور القياس المقارن كإستراتيجية تنافسية بمرجعية

محدودة لجهود قياس مقارن في اللوجستيات.

وتكمن أهمية الدراسة في إجراء القياس المقارن للوجستيات لتقودهم نحو مستويات لا نظير

لها في الكفاية والفعالية حيث الفكرة وراء القياس المقارن هي أن بعض المؤسسات أو الشركات

قد طورت نفس العملية او المنتج اكثر فعاليةً وتفقاً من أي شخص آخر.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، أن عدداً متزايداً من الشركات تستخدم القياس

المقارن لإعادة هندسة عملياتها المؤسسية في سوق تتنامى تنافسيته. تبحث الشركات عن طرق

جديدة لتحقيق التحسينات يؤمن الكثيرون بأن القياس المقارن يتيح ذلك الامر، أثناء تنفيذ القياس

المقارن وجدا أن تحديد، وفهم العمليات الداخلية للمؤسسة قاد لعدد من مصادر التحسين

المستمر، وقد وجدت الشركات هذه الخطوة كأداة في النجاح الكلي لمجهود القياس المقارن،

ومكون آخر للنجاح هو تعلم المديرين، والمستخدمين مع اعتبارهم لعمليات القياس المقارن.

(1) Prabir K.Bagchi, **Role of benchmarking as a competitive strategy: The logistics experiences** , International journal of physica, school of business and public Management the George Washington University Washington, DC, USA, Vol, 26, No, 2, 1996.pp.4-22

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على دور القياس المقارن كإستراتيجية تنافسية، في تجربة اللوجستيات في حين تركز الدراسة الحالية على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي .

2. دراسة: Bennie C.Johnson (1998)⁽¹⁾

تقدم هذه الدراسة أفكار عن قياسات الأداء التي تستخدم أو يمكن استخدامها في القياس المقارن لخدمات الغذاء .

وتقترح الدراسة بأن القياس المقارن له أهمية خصوصاً للذين لديهم معرفة بالقياس المقارن ويمكن أن يكون أداة مفيدة للإدارة بالنسبة لمديري الخدمة الغذائية بغض النظر عن نوع عملية الخدمة الغذائية .

هدفت الدراسة إلى تحديد قياسات أداء الخدمات الغذائية والأنشطة المهمة في القياس المقارن لخدمات الغذاء و موقف القياس المقارن والمعتقدات والممارسات من قبل مديري خدمات الغذاء وتم تصميم الدراسة من جزأين، وقد تناول الجزء الأول لجنة من 11 خبير يشتركوا في أسلوب لتحديد أهمية معدل قياسات أداء خدمة الغداءات ومعدل أهمية أنشطة القياس المقارن أما الجزء الثاني تضمن مسح بريدي قومي لعدد 247 مدير خدمات غداء تم اختيارهم عشوائياً من الكليات والجامعات ودور الإصلاح والرعاية الصحية لتحديد موقف ومعتقدات، وممارسات قياسات القياس المقارن واستخدام قياسات الأداء. delphi.

من أهم نتائج الدراسة أن التحليلات الإحصائية لبيانات لجنة الخبراء شملت تكرارات لمعدلات مهمة لقياسات الأداء وأنشطة القياس المقارن وحددت اللجنة 89 قياس أداء تجمعي و

(1) Bonnie C.Johnson .**Benchmarking in Foodservice Operations, Athesis submitted to Orgeon sate** University in Partial Fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, commencement June 1998.

ان نتائج المسح القومي أجرى تحليل على استخدام أنواع القياس المقارن مقارنةً بالمعرفة وأهمية القياس المقارن والخبرة مع نتائج القياس المقارن، وفئة مديري خدمة غداء وشركاء القياس المقارن وحسب المسح القومي فإن أكثر القياسات استخداماً هي النسبة المئوية لتكاليف الغداء، والتكاليف في كل وحدة أو منطقة الخدمة، والوجبات في كل ساعة عمل.

من أهم توصيات الدراسة:

أن يتم ربط القياس المقارن التجميعي الداخلي والخارجي والوظيفي لمعرفة مديري خدمات الغداء بالقياس المقارن وأهمية القياس المقارن والخبرة العامة بنتائج القياس المقارن وأن يتم ربط فئة مديري الخدمات الغذائية باستخدام أنواع شركاء القياس المقارن وبيعض قياسات الأداء وليس كلها.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت القياس المقارن في عمليات الخدمات الغذائية في حين أن الدراسة الحالية تركز على المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

3. دراسة: Kari Komonen (2000) (1)

تقوم هذه الدراسة علي غرض تقديم نظام تبني لمؤشرات أداء الصون واستخدام نموذج تكاليف تجريبي للصون الصناعي، وذلك لتحليل الربحية والقياس المقارن لبيانات من الصناعة الفنلندية لي اكثر من 400 شركة تعمل في صناعات متنوعة وقد جمعت البيانات بواسطة جمعية الصناعة الفنلندية للسنوات من 1990م و1991م والاتحاد الفنلندي الهندسي، والصناعات الكهربائية الفنية للسنوات 1996 و1997، وقد بلغت العينة الكلية 436 وحدة إنتاج.

(1) Kari Komonen, **A cost model of Industrial maintenance for profitability analysis and benchmarking** , Production economies, Tampere University of Technology, Finland Received 13 April 2000, Accepted 21 December 2000.pp 15-31.

وتتبع أهمية الدراسة في تقديمها مؤشرات لنظام الصيانة يتجنب الهفوات، ويساعد في التمكين من غرض و جدوى المؤشرات العديدة، وكذلك في فحص العوامل المؤثرة في فعالية الصيانة بالقياس المقارن.

وقد ظهرت نتائج الدراسة أن الأهداف الرئيسية لوظيفة الصيانة ترتبط بالفعالية الشاملة للمعدات عن طريق الوفرة وعن طرق تكاليف الصيانة بالنسبة لتكاليف الإنتاج.

ايضا أظهرت النتائج بناء على الاختبار التجريبي تم ايجاد اداة قياس مقارن ولجراء قياس مقارن يطبق بمقارنة قيم متوسط التكاليف لقطاع صناعي معين مع تكاليف الشركة المقصودة.

توجد اقتصادات حجم حسب البيانات القديمة (1991-1990) والبيانات الجديدة (1996-1997) فالمصنع الذي ينتج اكثر وذو مستوي تكامل اعلي تكون تكاليف الصيانة فيه ادني مقارنة بمعدات الإنتاج وحجمه وكذلك أن لهذه الاقتصادات عاملاً مهماً في القياس المقارن حيث إن مديري الصيانة يتوجب عليهم أخذ ذلك كأحد العوامل بسبب تأثير الكثير من المتغيرات الخارجية المستقلة على تكاليف الصيانة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت نموذج تكاليف للصون الصناعي من أجل تحليل الربحية والقياس المقارن في حين تركز الدراسة الحالية على المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي.

4. دراسة: Stanley E.Fawcett (2001)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في ان معظم المؤسسات ليس لديها سوي آليات شخصية وغير مقنعة لتحديد، وفهم حاجات العميل ورغباته، وكذلك غايات التشغيل عبر اقسام المؤسسة وغياب

(1) Stanlee E.Fawcett, **Process integration for competitive success Benchmarking barriers and bridges**, Benchmarking An international journal, Department of Management, Marriott school of Management Brigham young University, Provo, Utah, USA, Vol, 8, No.5, 2001.pp.396-412

نظم المعلومات القادرة علي دعم استراتيجية الشركة وهو ما يهدد تطبيق الاستراتيجية بصورة فاعلة.

هدفت الدراسة إلى اجراء دراسة تجريبية كبيرة تبرز العوائق والمعايير لتكامل فاعل للعمليات

وفيما يخص منهجية الدراسة ولفهم الوضع بتكامل العمليات ونجاح العميل بصورة واضحة تم جمع المعلومات من 671 مديراً من المنظمات التصنيعية وتم الحصول علي معدل استجابة بلغت 20.4 في المائة وأداة المسح تم اعدادها بعد استعراض للادبيات وتوجيه هيئة استشارية من المستويات العليا.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن مديري الشركات الرائدة يقرون بأن النجاح التنافسي الرئيسي هو مقابلة احتياجات العملاء بصورة أفضل من المنافسين و إن تبني الشركات الاستراتيجيات جيدة تؤدي إلى إعداد قادة لثورة إعادة الهيكلة والهندسة التي ستقود لمستويات أعلى من ارضاء العميل وإن هناك خاصيتان للتنافس اليوم هي إن كل شي يحدث بصورة أسرع، وإن هناك أشخاص في مكان ما سيقومون بإيجاد طريقة أفضل لحصولهم على كل ما يمكن عمله.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت علي دمج تكامل العملية لإنجاح التنافسية والقياس المقارن للمعوقات، والمعايير في حين إن الدراسة الحالية تركز على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

5. دراسة: Gunduz ULUsoy (2001) (1)

تناولت هذه الدراسة قياس مقارنة لأفضل ممارسات تصنيع للقطاعات الاربعة للصناعات

التركية.

وقد أُجريت تقارير عن القياس المقارن لتحديد القدر الذي تتضاهي به الشركات التركية العاملة في القطاعات الصناعية المتجددة أفضل ممارسات القياس المقارن، وفي كل من الممارسات التي تبناها وفي المحصلة الناتجة عن ذلك، وقد اجريت على 82 شركة تركية في مجالات الإلكترونيات والاسمنت وقطاعات صناعة العربات، ومكونات صناعة المعدات، ولجمع البيانات استخدمت استبانة الاستراتيجيات التنافسية، والقياس المقارن لأفضل الممارسات مدعومة ببعض المقابلات المتابعة، وزيارات لموقع العمل، وقد قسمت الشركات في مجموعتين صغيرتين، سابقين ومتأخرين اعتماداً على قرب الشركة من الممارسات الأفضل.

هدفت الدراسة اساساً إلى تطبيق الاستراتيجيات التنافسية و استبانة الممارسات الأفضل للقياس المقارن، وتقييم نتائجه، وكيفية تطبيقهم ممارسات التصنيع الأفضل في التخطيط بتركيز على الاستراتيجيات وعمليات المصنع والقيادة وإدارة البشر، والتركيز على العميل وجودة العمليات والمنتج والتقنية والقياس المقارن.

تنبع أهمية الدراسة من تبنيتها للممارسات الأفضل الذي يرتبط ايجاباً بالأداء المؤسسي المقاس بمتوسط النمو السنوي والنجاح في تحقيق محصلات تشغيلية عالية تكون بحسب الطلب والجودة والمرونة والتنافسية.

(1) Gunduz ULUsoy **Benchmarking best manufacturing practices a study into four sectors of Turkish industry**, International journal of Operations, Faculty of Engineering and Natural Sciences, Sabanci, University Istanbul, Turkey, and IIKnur Kkiz, Vol, 21, No.2001.pp.1020-1043

اختبرت الدراسة فرضية واحده أن الشركات الاقرب للممارسات الأفضل تكون اكثر احتمالية لإحراز أداء مؤسسي أعلى.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، إن الشركات كبيرة الحجم تفوق الاخرى أداء بحسب كل من نجاحها في تطبيق ممارسات التصنيع الأفضل، وفي تحقيق محصلات تشغيل عالية و ليس هناك اختلافات كبيرة بين القطاعات الصناعية في تطبيق ممارسات التصنيع الأفضل وفي إحراز النتائج التشغيلية العالية، و ان السابقين كان ادائهم أفضل من المتأخرين في تبني ممارسات التصنيع الأفضل وفي تبني الممارسات التصنيعية، وفي احراز نتائج تشغيلية عالية، كما أحرز السابقون أداءً مؤسسياً أكبر من المتأخرين، و إن رغم النوايا الحسنة والمبادرات طويلة الاجل في تطبيق أفضل الممارسات التصنيعية نجد أن بعض الشركات لم يحالفها التوفيق في تحويل هذه الممارسات إلى محصلات تشغيلية محسنة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على قياس مقارنة لأفضل ممارسات تصنيع للقطاعات الصناعية الأربعة في تركيا في حين أن الدراسة الحالية ركزت على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي.

6. دراسة: سمير (2002) ⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في ان الأساليب التقليدية لم تعد تؤدي الدور المطلوب منها في توفير البيانات لتحسين مؤشرات الأداء في بيئة الأعمال العراقية خاصة في ظل التحديات التي تواجه الوحدات العراقية الناتجة عن المنافسة الشديدة التي أدت إلى فقد العديد من الوحدات الاقتصادية امكانية بقائها في السوق.

(1) سمير كمال الخطيب، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي (دراسة حالة مع نموذج مقترح) (بغداد: الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، 2002 م)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي لشركة الأصباغ الحديثة، وقياس مقدار التغيير الحاصل في مؤشرات الأداء فيها للمساهمة في الغاء او تقليص الفجوة بينها وبين الوحدات الاقتصادية الرائدة في مختلف القطاعات الصناعية وكذلك قياس مقدار التغيير الحاصل في مؤشرات الأداء نتيجة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية.

تكمن أهمية الدراسة في زيادة الوعي والإدراك لدي الإدارات العليا في الوحدات الاقتصادية العراقية من اجل الدخول في عالم المنافسة ولشباع احتياجات ورغبات الزبائن وزيادة ربحيتها من خلال تحسين مؤشرات الأداء او تقليص التكاليف وكذلك تحقيق الانفتاح علي تجارب ونجاحات الآخرين والأخذ بها من اجل تحسين الكفاية والفاعلية.

اتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة والأسلوب الاستقرائي في تحليل البيانات الواردة في القوائم المالية لشركة الأصباغ الحديثة من خلال الاعتماد علي عدد من المؤشرات الكمية والوصفية للشركة النمساوية كشريك للمقارنة المرجعية (stollak) .

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، إن المقارنة المرجعية تساهم في تحقيق العديد من المنافع للشركة ومنها زيادة الوعي والإدراك لدي الإدارات العليا في أهمية المقارنة المرجعية لتحسين أداء المنظمة والدخول في عالم المنافسة والزيادة في اشباع رغبات الزبائن، وكذلك من أبرز النتائج انه لا يزال تطبيق المقارنة المرجعية في الشركات الصناعية العراقية لكنه في نفس الوقت اصبح يتبلور تدريجيا في العديد من الشركات السلعية والخدمية علي حد سواء، وقد أسهمت المقارنة المرجعية في احتلال الشركة العامة للأصباغ الحديثة الصدارة في قطاعها.

من أهم التوصيات التي اوصت بها الدراسة، ضرورة عمل القيادات الإدارية على استيعاب ونشر المفاهيم الإدارية المعاصرة بين قيادات المنظمات العراقية لمواجهة ابرز بعدين للبيئة الحالية ممثلين بالاستجابة لطلبات الزبائن ومواجهة المنافسة الحادة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي بينما تركز الدراسة الحالية على المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي.

7. دراسة: ضحي (2004م)⁽¹⁾:

تمثلت مشكلة البحث في عدم قدرة الأساليب التقليدية على تقييم الأداء بشكل دقيق في ظل المتغيرات البيئية التي تحيط بمنشآت الأعمال في الوقت الحاضر وصعوبة إيجاد طريقة لاختيار الأسلوب الأفضل من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة الذي يتلاءم مع ظروف وطريقة الأداء في كل منشأة، وبما يؤدي إلي نجاح تطبيق الأسلوب المختار، وتحقيق أهداف المنشأة، وعدم استخدام مؤشرات الأداء غير المالية المرجعية إلى جانب مؤشرات الأداء المالية المرجعية وخاصة أن تلك المؤشرات تساعد على تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

هدفت الدراسة إلي وضع إطار نظري متكامل لأسلوب القياس المرجعي يتضمن تعريفه، وأهدافه، وخطواته، والمشكلات التي تعيق تطبيق هذا الأسلوب على اعتبار أن هذا الإطار يمثل حجر الأساس في تطبيق أسلوب القياس المرجعي وبين علاقة أسلوب القياس المرجعي بأساليب المحاسبة الإدارية الأخرى، وتحديد دور أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء من خلال استخدام مؤشرات الأداء المرجعية المالية وغير المالية اللازمة لقياس، وتقييم هذا الأداء، والوصول إلى مستوي المنشآت المتميزة.

نبعت أهمية الدراسة من تناول أسلوب مهم من أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وهو أسلوب القياس المرجعي خاصة أن الأبحاث والدراسة العربية لا تغطي الموضوع من كافة جوانبه وأيضا خلق طموح لدي الشركة لكي تكون من أفضل الشركات في مجال الصناعة ومساعدتها

(1) ضحي محمد أسعد عداس، استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية - دراسة تطبيقية، (القاهرة:، جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2004م)

على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف داخل الشركة، والعمل على تعزيز مواطن القوة، والمحافظة عليها في وضع تنافسي وفي نفس الوقت العمل على معرفة أسباب مواطن الضعف، ومحاولة التغلب عليها وتقويتها، وجعلها في موقف تنافسي.

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي عن طريق تحليل البيانات الوردية في الاستبانة باستخدام

أسلوب spss.

اختبرت الدراسة أربعة فرضيات، الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير لكل من خصائص الشركة وكذلك الخصائص الديموغرافية علي درجة وعي العاملين في شركات الأدوية لمفهوم أسلوب القياس المرجعي، وعلاقته بأساليب المحاسبة الإدارية الأخرى وبتقييم الأداء، الفرضية الثانية: لا يوجد فرق جوهري بين الشركات العاملة في القطاع الدوائي من حيث ترتيب الأهمية النسبية لماهية أسلوب القياس المرجعي، الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط بين مدي وضوح مفهوم أسلوب القياس المرجعي وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية وغير المالية، الفرضية الرابعة: يوجد تأثير لكل من خصائص الشركة والخصائص الديموغرافية للعاملين فيها، وكذلك مفهوم أسلوب القياس المرجعي، وعلاقته بأساليب المحاسبة الإدارية الأخرى، وبتقييم الأداء باستخدام مؤشرات الأداء المالية، وغير المالية علي رضا العملاء الداخليين في شركات الأدوية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، لا يوجد تأثير جوهري لحجم الشركة والخصائص الديموغرافية للعاملين فيها علي درجة وعي هؤلاء العاملين لمفهوم أسلوب القياس المرجعي، وعلاقته بأساليب المحاسبة الأخرى من ناحية، وبتقييم الأداء من ناحية أخرى، وأيضا من النتائج لا توجد فروق بين العاملين في شركات الأدوية بغض النظر عن حجمها، وعن حصتها السوقية في ترتيب الأهمية النسبية للعناصر التي توضح ماهية أسلوب القياس المرجعي،

وأيضاً من أهم النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين أسلوب القياس المرجعي، واستخدام المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء.

أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها، أن تعمل شركات الأدوية على اختلاف أنواعها بتطوير أساليب المحاسبة الإدارية في مجال قياس وتقييم الأداء لتتلاءم مع الاحتياجات المتزايدة، والتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، وذلك يتم من خلال استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، ضرورة تنظيم ندوات، ومحاضرات تثقيفية حول الأساليب الحديثة في المحاسبة الإدارية، وضرورة تطبيقها وخاصة أسلوب القياس المرجعي، إضافة إلى الاهتمام بعملائها الداخليين، والاستماع إلي آرائهم، ومقترحاتهم حول أسلوب القياس المرجعي، على شركات الأدوية استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم أدائها باستخدام مؤشرات الأداء المالية، وغير المالية بدلاً من المقاييس المالية وحدها حتى تتمكن الشركة من تحسين أدائها، وتحقيق التميز في الأسواق.

أن هذه الدراسة ركزت على استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية في الجمهورية السورية حيث تختلف عن الدراسة الحالية في بيئة التطبيق ولم تركز علي دعم القدرة التنافسية للمنشأة وهو ما يميز الدراسة الحالية.

8. دراسة: Mohammad Z.Meybodi (2005) (1)

تناولت هذه الدراسة القياس المقارن للتصنيع الاستراتيجي

هدفت الدراسة إلي تحسين فعالية القياس المقارن بتتبع وتوفيق عدم تباينات عملية التصنيع

الإستراتيجي وتحديد مجالات القياس المقارن المهمة لنجاح المؤسسة.

(1) Mohammad Z.Meybodi, **Research and concepts strategic manufacturing benchmarking, strategic manufacturing benchmarking school of business, Indiana University Kokomo, Kokomo, Indian, USA.**The TQM Magazine vol, 17, No, 3, 2005.pp.249-258

وفيما يخص منهج الدراسة استخدم مسح عن طريق استبيان ارسل بالبريد لإختبار عملية القياس المقارن للتصنيع الإستراتيجي، وقد تضمن الاستبيان سلسلة من الاسئلة يتطلب من المديرين الاجابة عليها عن أنفسهم وعن منافسيهم، وكذلك تضمن الاستبيان الغايات المؤسسية المتمثلة في الأهداف وأسبقيات التنافس، وفي هذه الفئات وجهت الاسئلة نحو فهم كيفية صياغة المؤسسة لغاياتها وأهدافها وموقفها تجاه العميل اما أهداف إدارة التصنيع الاسئلة عن هذه الفئة تتصل بأهداف الأداء او أهداف وظيفة التصنيع وبالنسبة لخطط عمل التصنيع تمثل هذه الفئة من الاسئلة الأعمال التي تنوي المؤسسة التصنيعية الاخذ بها في المستقبل حتى تدعم استراتيجية المؤسسة .

قد اختبرت الدراسة خمسة فرضيات الفرضية الأولى: إن الغايات والأهداف المؤسسية تتفق مع القدرات الأساسية والفرضية الثانية: الغايات والأهداف المؤسسية تتفق مع اسبقيات التنافس والفرضية الثالثة: إن اسبقيات التنافس المؤسسي تتفق مع القدرات الاساسية و الفرضية الرابعة: إن أهداف أداء التصنيع تتفق مع أسبقيات التنافس المؤسسي والفرضية الخامسة: إن خطط عمل التصنيع تتفق مع أهداف أداء التصنيع.

أظهرت نتائج الدراسة، في المستوي المؤسسي تنصب غايات وأهداف المجاوبين في الأساس علي توسيع السوق والربحية بتركيزهم على خدمات العملاء وإن تفهم عوامل البيئة الخارجية، وتطوير القدرات الأساسية حتى يتم التعامل بصورة فاعلة مع هذه العوامل وأسباب سوء الاصطفاف الاستراتيجي هذا يحتاج أن يبحث قبل إخضاع الموارد للقياس المقارن الخارجي، كذلك أظهرت الدراسة أن ترتيب اسبقيات التنافس السنة الأولى تتفق مع الإستراتيجية المؤسسية لتوسيع السوق والربحية وارضاء العملاء .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على القياس المقارن للتصنيع
الاستراتيجي في حين الدراسة الحالية تركز على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة
التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

9. دراسة: Ricardo Rodrigo Stark Bernard (2005) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في ظهور القياس المقارن بشكله الحالي في أواخر السبعينيات اقتصر على المؤسسات الكبيرة وبعد فترة من استخدامه في المؤسسات الكبيرة انبثقت أمثلة القياس المقارن في مؤسسات صغيرة ومتوسطة إلا أن قلة الدراسات التي تناولت هذا المجال لا يتيح معرفة الكثير عن استخدام القياس المقارن في مثل هذا النوع من المؤسسات، وهي المنطقة التي ظلت تجد التجاهل دوماً .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في استخدام القياس المقارن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك ابتكار إطار مفهومي قائماً على إطارين من اطر القياس المقارن الموجودة بتعزيز أدبيات القياس المقارن بإدخال منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعملية القياس المقارن.

تتبع أهمية الدراسة على المستوي النظري يتم تحليل القياس المقارن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام إجراءات علمية ينتج عنها إطار مفهومي جديد لتحسين فهم هذا التطبيق المحدد أما على المستوي العملي تكمن في تقديم الدروس المستفادة لتحسينات مستقبل تطبيقات القياس المقارن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

منهجية الدراسة قامت على دراسة أربعة مشاريع قياس مقارن، وتضمنت الدراسة 37 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بالبرازيل من ستة صناعات وأربعة مدن أجريت كل مشروعات القياس المقارن خلال عام 2000 م إلى 2003 م كانت الأفضلية للبحث باستخدام تصميم الحالات

(1) Ricardo Rodrigo Stark Bernard, **The benchmarking process: Empirical Evidences from Small and Medium, sized enterprises**, A Thesis submitted to the faculty of Graduated and Research in partial fulfillment of the requirements of the Ph, D.in Business Administration The University of Montreal, December, 2005.

المتعددة وجمعت البيانات من المقابلات شبه الموجهة مكملة بملاحظات ميدانية ونسخ الوثائق، وسجلات الأرشيف من نتائج القياس المقارن للمؤسسات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن عوامل المشروع لها أثر على نتائج القياس المقارن أكثر من عوامل المؤسسة وكذلك يعتبر القياس المقارن أسلوب إدارة لتحسين عمليات التشغيل، وليس عملية التخطيط الاستراتيجي، وإن القياس المقارن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر عملية متواصلة وهم راغبون في أدائها، وكذلك فإن نقص الوقت، والموارد المالية يمكنهما أن يمنعا أي إسهام جديد في القياس المقارن.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة أن يزور المستشارون الخارجيون عملية تنفيذ القياس المقارن لأن المستخدمين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ليس لديهم الوقت الكافي، ولا المهارات المطلوبة لإجراء العملية وكذلك أن يكون شركاء القياس المقارن من صناعة واحدة حتى تسهل المقارنة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في إنها ركزت على عملية القياس المقارن وبراهين عملية من أعمال صغيرة، ومتوسطة في حين إن الدراسة الحالية تركز على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي .

10. دراسة: احمد (2005م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم قدرة الأساليب التقليدية لنظام المحاسبة الإدارية في التعامل مع ظروف المنافسة الحادة، والأبعاد الجديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتنوع احتياجات المستهلكين.

(1) احمد هشام معوض سليم، استخدام أسلوب القياس المقارن لإدارة التكلفة دعماً للقدرة التنافسية للمنشأة) مصر: المنصورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (29) العدد الثاني، 2005م، ص ص (231 - 254)

هدفت الدراسة إلى محاولة الوصول إلى إطار عام؛ لاستخدام أسلوب القياس المقارن في تطوير أساليب المحاسبة الإدارية دعماً للقدرة التنافسية للمنشأة، وتوضيح دور المحاسب الإداري في مجال تطبيق هذا الأسلوب.

تتبع أهمية الدراسة من استخدام القياس المقارن كأسلوب للإدارة الإستراتيجية لمحاكاة ومناقشة أفضل تجارب، وتطبيقات المنشآت الأخرى، وسد فجوة الأداء بين المنشآت التي تعمل في نفس المجال.

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال البحث المكتبي، وقراءات متأنية لنصوص من الأدبيات ذات الصلة بموضوع البحث.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تزايد حدة المنافسة في بيئة الأعمال أدي إلى حدوث تغيرات جوهرية في الفكر الإداري، وإن تطبيق أسلوب القياس المقارن يتطلب خمس مراحل هي الدراسة الداخلية والتحليل المبدئي التنافسي، وتطوير الالتزام طويل الأجل للمشروع المطبق عليه أسلوب القياس وتحديد شركاء أسلوب القياس المقارن، وتجميع المعلومات وطرق المشاركة في اتخاذ الإجراءات لتحقيق أو تجاوز أسلوب القياس المقارن.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة استخدام أسلوب القياس المقارن كأسلوب حديث لمحاكاة أفضل التجارب والتطبيقات والأساليب المتبعة في المنشآت الأخرى، الاهتمام بإشراك العاملين في عمليات التحسين والتطوير حيث أنهم أكثر ارتباطاً بالعمليات المختلفة للمنشأة، ويتطلب ذلك توصيل أهداف المنشأة لكافة الأفراد العاملين، ضرورة استخدام مقاييس للحكم على كفاءة الأداء، ويجب التأكد من التزام العاملين بهذه المقاييس.

أن هذه الدراسة متفقة مع ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه، بتركيزها على استخدام أسلوب القياس المقارن لإدارة التكلفة دعماً للقدرة التنافسية للمنشأة، والذي يمثل الجوانب التي

يتناولها البحث الحالي إلا أنها اختلفت عن الدراسة الحالية التي تركز على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

11. دراسة: إيثار (2005) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف أداء الشركة المحلية مقارنة مع الشركات العالمية المناظرة ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء من اجل تعزيز القدرة علي التنافس خارجياً. هدفت الدراسة إلي كيفية تحقيق التنافس كشركة بمرتبة عالمية عبر تشخيص أهم مرتكزات الإستراتيجية من خلال مقارنة مرجعية لشركة وطنية مع أخرى عالمية في ذات الصناعة. نبعث أهمية الدراسة في استكشاف استراتيجيات فاعلة، وأفكار مبتكرة عبر مقارنة مناطق مهمة من نشاط شركات محلية بأفضل الشركات المناظرة سعياً للحفاظ علي زيادة حصة الشركة الوطنية من السوق المحلية إزاء الشركات الخارجية، كما تكتسب الدراسة أهميتها من اختيار إحدى الصناعات ليست ذات الأهمية ليست الحالية فحسب وإنما المستقبلية أيضاً وهي صناعات الالكترونيات في العراق.

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال الاطلاع علي الكتب والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة.

اختلفت هذه الدراسة فرضية واحده تنص على أن تشخيص الإستراتيجية الفاعلة عن طريق اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية يؤدي إلي تحقيق المرتبة العالمية.

(1) إيثار عبد الهادي، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات،(العراق: الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والخمسون، 2005م، ص ص، 87 - 117)

من أهم نتائج الدراسة، أن المقارنة المرجعية عملية تدريب مستمرة تستند إلى التعلم من الآخرين ذوى الممارسات الأفضل فضلاً عن معرفة معدل تطوير المنافسين، مستهدفة للحاق بهم وتجاوز أدائهم، و أن استخدام المقارنة التقليدية الداخلية سواء التاريخية منها من قبل الشركة الوطنية لتحديد مستوي النمو أو الصناعة في إطار بيانات صناعية محلية قد يجعلها تؤمن بكونها الأفضل مما يبعتها عن الحافة التنافسية.

من أهم توصيات الدراسة، التزام ودعم الإدارة العليا لفريق المقارنة المرجعية الذي ينبغي أن يضم أولئك المسؤولين عن تنفيذ النتائج، اعتماد المقارنة المرجعية كأداة مهمة لتشخيص وبناء إستراتيجية فاعلة لجميع المنظمات، كي تستمر في تبوؤ الموقع القيادي سيما في الأسواق العالمية ذات التغيير المستمر وذلك أن المنظمات التي ستصمد تلك التي تمتلك درجة جيدة بكل من قدراتها وقدرات المنافسين عبر تعلم وتنفيذ كيفية إجراء المقارنة المرجعية.

هذه الدراسة ركزت على أسلوب المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات، بينما تركز الدراسة الحالية على الدور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في دعم القدرة التنافسية .

12. دراسة: حاتم (2006) (1)

تلخصت مشكلة الدراسة في أن المقارنات التقليدية، وعملية تقويم الأداء المبنية على وجود مؤشرات عامة، ومقارنة مرجعية تقليدية لا تؤدي إلى تحسين، وتطوير أداء أنشطة الوحدات الصحية؛ لأنها لا تعتمد على تحديد هذه المؤشرات وفقاً للأنشطة.

هدفت الدراسة إلى اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة في سبيل إجراء المقارنات بين وحدات الخدمات الصحية، والعمل على دراسة وتحليل الأنشطة بشكل يؤدي إلى

(1) حاتم كريم كاظم، دور المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة في تقويم كفاية أداء وحدات الخدمات الصحية، دراسة نظرية وتطبيقية لعينة من المستشفيات، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2006م)

زيادة موضوعية، وعدالة المقارنة لاعتمادها على بيانات كافية صحيحة وكاملة، وتشجيع الوحدات الاقتصادية العراقية على ضرورة تطبيق المقارنة المرجعية بما يسهم في تحسين أداء تلك الوحدات.

نبتت أهمية الدراسة من ضرورة قيام وحدات الخدمات الصحية بتقويم أداء أنشطتها بشكل سليم لكي تقوم بتحسين أدائها مقارنة بالوحدات الصحية المماثلة إي العمل علي مقارنة الأنشطة بالتطبيقات الأفضل وبشكل يؤدي إلى تحسين، وتطوير تلك الأنشطة.

اتبعت الدراسة في الجانب النظري على الكتب والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة أم الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد علي الحسابات الختامية والبيانات الإحصائية والقوائم المالية وسجلات الأفراد لكل من مستشفى الحكيم العام، ومستشفى المناذرة العام.

اختلفت الدراسة فرضيتين، الفرضية الأولى: أن استخدام المقارنة المرجعية بالاعتماد علي نظم محاسبة التكاليف التقليدية لأغراض قياس وتقويم الأداء يؤدي إلي إجراء مقارنات غير موضوعية وغير عادلة، الفرضية الثانية: أن استخدام المقارنة المرجعية علي أساس الأنشطة يؤدي إلي الاعتماد علي بيانات كافية أكثر موضوعية، وعادلة مما يؤدي إلى تحقيق الاستفادة من إجراء المقارنات بين أنشطة وحدات الخدمات الصحية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية في الدول النامية (ومنها العراق) يكون بشكل بدائي أو معدوم، و إن المقارنة المرجعية أداة لتقويم أداء الوحدات الاقتصادية، فضلاً عن كونها أداة من أدوات التحسين المستمر أي يجب أن تكون عملية مستمرة.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة أن تكون المقارنة مستمرة ومتواصلة الأداء الوحدات الاقتصادية، وأن تكون المقارنة مع أفضل تطبيق أو أفضل منافس، وضرورة

الاعتماد على المقارنات الخارجية مع الوحدات الاقتصادية المماثلة بالإضافة إلى المقارنات الداخلية لكي تستطيع الوحدة الاقتصادية تقويم أدائها، وهي متجاوبة مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على دور المقارنة المرجعية على أساس الأنشطة في تقويم كفاية أداء وحدات الخدمات الصحية، بينما تركز الدراسة الحالية على دور المقارنة المرجعية، في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي.

13. دراسة: سعدون (2007) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في ما هي مؤشرات الأداء المعيارية التي يمكن الاستناد إليها في بناء المنظمة الافتراضية ذات الأداء المتقدم، وهل يمكن تصميم نظام محوسب بالاعتماد على معايير المنظمة الافتراضية يكون قاعدة مقارنة لأداء المنظمات الأخرى في المستقبل. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقويم الأداء في القطاع الصناعي العراقي، وكذلك التعريف بالمنظمة الافتراضية بوصفها واحدة من أدوات المقارنة المرجعية لتحقيق التحسين في الأداء الذي تسعى إليه المنظمات الصناعية.

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية القطاع الصناعي، ودوره في بناء مرتكزات الاقتصاد وبما يوفره هذا القطاع من سلع ومنتجات أساسية، وإن النهوض بواقع هذا القطاع وتعزيز أدائه سينعكس حتما على مفاصل الاقتصاد العراقي بشكل عام، وتتمثل أهميته الدراسة بما يمثله أسلوب المقارنة المرجعية بشكل عام والمقارنة المرجعية بشكل خاص من أسلوب ملائم لتطوير أداء شركات هذا القطاع .

(1) سعدون محسن سليمان، تصميم نظام محوسب لتقويم أداء الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية، دراسة ميدانية في الشركات العامة الاسمنت (العراقية، الشمالية، الجنوبية)، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في علوم الإدارة الصناعية غير منشورة، 2007م)

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يعد أسلوب المقارنة المرجعية أحد الاتجاهات المعاصرة المستخدمة لتطوير أداء المنظمات الصناعية، أن نجاح تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية في المنظمات الصناعية الإنتاجية يعتمد على محاور أساسية هي: موارد المنظمة الصناعية المطلوبة الانجاز المفهوم بضمنها الوقت المخصص، الخبرة العالية في تنفيذ المقارنة المرجعية الافتراضية، نجاح المنظمة في اختيار المنظمة الريادية.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة تشجيع أسلوب المقارنة المرجعية في المنظمات الصناعية الإنتاجية العراقية ومنها الشركات التابعة لوزارة النفط والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة، ضرورة أن تكون المقارنة مستمرة، ومتواصلة لأداء الشركات الصناعية، وأن تكون المقارنة مع أفضل تطبيق أو أفضل منافس.

ركزت هذه الدراسة على تصميم نظام محوسب لتقويم أداء الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية، بينما تركز الدراسة الحالية على دور المقارنة المرجعية في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي.

14. دراسة: علي و هاشم (2007) (1)

تكمن مشكلة الدراسة في هل أن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية يقود المنظمة إلى الأداء الأفضل.

(1) علي رزاق جواد العابدي، هاشم فوزي دباس العبادي، استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقويم الأداء الجامعي (دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة وكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية)، (العراق: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد خاص لبحوث ندوة إدارة الأعمال، المجلد التاسع، العدد الثالث، 2007م، ص ص 216-238)

هدفت الدراسة إلى السعي نحو تطوير وتعميق هذه المعرفة من خلال البحث العلمي وما يرافقها من بحوث ودراسات نتيجة تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية لمعرفة مؤشرات الأداء ومعرفة الفروق بين المنظمات التي تجري عليها الدراسة في تبني هذا الأسلوب.

تكمن أهمية الدراسة في حداثة موضوع المقارنة المرجعية وندرة تطبيقها على الصعيدين المحلي والعربي والأهمية التي تحتلها الجامعة كونها تشكل عنصرا أساسيا من عناصر نهضة البلد وتقدمه والدور الذي تقوم به في تطوير الحياة الثقافية الشاملة للبلد بأبعادها المختلفة.

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي، والمنهج الاستنباطي، واستخدام أسلوب الدراسة النظرية المعتمدة على الكتب والرسائل والدوريات العلمية، والمراجع المتاحة على الشبكة الدولية.

وينطلق البحث من فرضية أساسية مفادها أن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في الأداء الجامعي سيقود المنظمة إلى الأداء الأفضل.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية طريقة فعالة لإدخال التحسينات فضلاً إلى أن لها قابلية في تعزيز الأداء التراكمي للمنظمة، وكذلك أظهرت النتائج ضعف الجامعات حول كيفية إجراء المقارنة المرجعية، والتخوف من عمليات التغيير والتطبيق للأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء.

من أهم توصيات الدراسة، ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في قياس، وتقويم أداء الجامعة بشكل عام، وتقويم أداء الكليات بشكل خاص، من خلال الاطلاع على مستويات الأداء في الجامعات المتميزة سواء العربية أو الأجنبية، وهذا ما يشجع للارتقاء بمستويات الأداء والتعرف على الأساليب التي تحقق ذلك.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية حيث أنها ركزت على استخدام المقارنة المرجعية في تقييم الأداء الجامعي من خلال المقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد لجامعتين في حين تركز دراسة الباحث على المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

15. دراسة: نادية (2007) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن مقاييس الأداء التقليدية المقتصرة علي المؤشرات المالية أصبحت غير كافية لمواجهة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة والتعبير عن مدى قدرة الوحدات الاقتصادية على تحقيق أهدافها في ظل هذه التغيرات حيث لم تعد قادرة على توفير مؤشرات ومقاييس تمكنها من تقييم أدائها على المدى القصير، والبعيد وفق احتياجاتها وإعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية العاملة في بيئة الأعمال العراقية.

هدفت الدراسة إلي إبراز أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية والخروج بها من دائرة النشاط المحدود وغير الفاعل إلي دائرة النشاط المتميز القادر علي منافسة بدائله محلياً وعالمياً، عن طريق تطبيق تقنية بطاقة العلامات المتوازنة ومحاولة تحقيق التكامل عن طريق مقارنتها مرجعياً مع أداء مماثل أو مع عمليات مماثلة.

نبتت أهمية الدراسة من أن استخدام تقنية بطاقة العلامات المتوازنة توفر إمكانية التعبير الشامل عن تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية عن طريق تحقيق التكامل مع تقنية المقارنة المرجعية التي تسعى إلى التحسين المستمر لأداء الوحدات وزيادة قدرتها التنافسية.

(1) نادية شاكر حسين النعيمي، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزييرة وديالى، (بغداد:،

جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة 2007م).

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات وكذلك المنهج التاريخي في عرض الدراسات التي تناولت تقنية بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية، اختبرت الدراسة فرضية أساسية مفادها: هناك إمكانية لتحقيق التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض لتقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية ضمن بيئة الأعمال العراقية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن الهدف الرئيسي من تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة هو جعل الإستراتيجية التي تنتهجها الوحدات الاقتصادية محل اهتمام جميع العاملين فيها مما يساعد على ترجمتها إلى مجموعة أفعال يؤدونها والوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال انعكاس الأثر الإستراتيجية في تقويم أداء الوحدة وتحسينه، يساعد التكامل بين تقنية بطاقة المقارنة المرجعية، والعلامات المتوازنة في الوحدات الاقتصادية علي تعزيز دور تقويم الأداء الاستراتيجي فيها من خلال الانتفاع من مزايا التقنيتين، والخروج من النطاق الضيق للمقارنات الداخلية، وإكمالها بالمقارنات الخارجية لغرض الحكم على نتائج الأداء بصورة أكثر موضوعية ووضوح، و يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية على تعديل أهدافها الإستراتيجية حفاظاً على وضعها التنافسي، وذلك عن طريق النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال عملية المقارنة المستمرة لأدائهم مع الأفضل في سبيل إدخال التحسينات اللازمة باعتبار أن المقارنة أداة من أدوات التحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، الدعوة إلى البناء السليم لأسس تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية بالاعتماد علي تطبيق التقنيات الحديثة ومنها التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة و المقارنة المرجعية بالشكل الذي يظهر مدي انسجام الأهداف المرسومة مع إستراتيجية الوحدة التي تتبناها في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال

التنافسية، ينبغي أن تحظى تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية بالقبول من قبل الإدارة العليا في الوحدات الاقتصادية ليتم تطبيقها على الوجه الصحيح فضلاً عن ضرورة الاعتماد على المقارنات الخارجية مع الوحدات المماثلة بالإضافة إلى المقارنة الداخلية لكي تتمكن الوحدات من تقييم أدائها بصورة متجاوبة مع البيئة المحيطة بها، والعمل على اعتماد الوحدات الاقتصادية على مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية في تقييم أدائها دون الاقتصاد فقط على المالية منها، وبالتالي المساهمة في تشخيص مواطن القوة، والضعف فيها بصورة أكثر وضوح وشمولية وضرورة التأكيد على أهميتها تحديد مقاييس تقييم الأداء، وتوخي الدقة في التعامل معها ومراعاة مدى موضوعيتها عند الحصول عليها لتحقيق الهدف منها.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة، والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، في حين تركز الدراسة الحالية على الدور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي.

16. دراسة: مجبل (2007) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في اعتماد مؤسسات التعليم العالي معايير الأداء الداخلية في قياس جودة أداءها دون الأخذ بنظر الاعتبار معرفة مستوى أداءها بالنسبة للوحدات المنافسة مما يؤدي إلى تعثرها في تحقيق أهدافها أو في تحقيق التميز أو الإبداع.

(1) مجبل دواي إسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقييم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، (بغداد: الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الواحد والخمسين، 2007م، ص ص 1-18)

هدفت الدراسة إلى إبراز دور المقارنة المرجعية في تقويم وتطوير أداء المؤسسات التعليمية، ومنها مؤسسات التعليم العالي، وبيان مدى حاجة مؤسسات التعليم العالي للمقارنة المرجعية.

نبعت أهمية الدراسة من كون موضوع المقارنة المرجعية موضوع حديث من خلال التعرف على أهميتها في هذه الوحدات.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري، والتحليل في الجانب العملي.

اكتبرت الدراسة فرضية رئيسية مفادها وجود دور فاعل لأسلوب المقارنة المرجعية في تقويم، وتطوير أداء المؤسسات التعليمية فضلاً عن حاجة مؤسسات التعليم العالي للمقارنة المرجعية.

من أهم النتائج الدراسة، لا يوجد إي اهتمام بالمقارنة المرجعية سواء أكانت الداخلية أو الخارجية، لا يوجد في المعهد وحدة أو قسم يقوم بمهمة الأبحاث للحصول على المعلومات من داخل المعهد أو من خارج المعهد عن طريق الاتصال بالمؤسسات الأخرى.

من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة، وجوب اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية ؛ لكونها احد أساليب التحسين والتطوير المستمر؛ وكونه ليس أسلوب نسخ أو تجسس على الآخرين، وجوب تبني القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية المقارنة المرجعية، والتوجيه بالاستفادة من نظام الكلفة على أساس الأنشطة لتحديد الأنشطة وتكاليفها، وجوب قيام قطاع التعليم العالي على تكليف جهات متخصصة بمتابعة، وتنفيذ عملية المقارنة المرجعية، ووضع معايير لقياس أداء المؤسسات التابعة له، وتحديد مستوى أداء كل مؤسسة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء، وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، بينما تقوم

الدراسة الحالية على التركيز على دور المقارنة المرجعية في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي.

17. دراسة: Art Koracis (2007)⁽¹⁾:

تمثلت مشكلة الدراسة في ان الأعمال السلوفانية تهمل العوامل التي لا تتعلق بالأسعار في التنافسية وهو ما يمثل العنصر الرئيسي في التنافسية الحديثة فمصادر الأعمال السلوفانية ظل مركزا على المنتجات والخدمات غير التفاضلية ذات القيمة المضافة المتدنية لكنها ذات جودة كافية.

اختبرت الدراسة ثلاثة فرضيات الفرضية الاولى: أن الطريقة الكمية تعطي صورة أفضل للموقف التنافسي، الفرضية الثانية:هي أن جودة بيئة الأعمال أضحت أكثر أهمية في دراسة التنافسية، الفرضية الثالثة: مفادها أن سلوفانيا تحتاج جذب مستثمرين أجنب أكثر في المستقبل القريب دون ذلك سيكون من الصعوبة الوصول لمرحلة تنمية أعلى.

وهدفت هذه الدراسة لتقييم التنافسية السلوفانية بطرق كمية، ونوعية كما تحاول تبين لماذا تنمو بعض الدول بصورة أسرع من الأخرى

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن البلاد ذات البنية التحتية، وقياس السياسة الاقتصادية المختلفة تتنافس بصورة غير مباشرة لجذب استثمارات الشركات متعددة الجنسية او الصناعات المحققة للإرباح، أمّا الاقتصادات الصغيرة المتفتحة مثل سلوفانيا يكون التدويل في كل المستويات ضرورياً بالنسبة للنمو الاقتصادي طويل الاجل.

(1) Art Koracis, **Benchmarking The Slovenian competitiveness by system of indicators**, Benchmarking An international Journal institute of Economic Research Ljubiana, Sillovenia , Vol, 14, No.5, 2007, pp.553-574

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على القياس المقارن للتنافسية السلوفانية بنظام المؤشرات في حين أن دراسة البحث تركز على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي.

18. دراسة: Sergio Cavalieri (2007)⁽¹⁾

تكمن مشكلة الدراسة في ان المؤسسات اليوم تعمل في أسواق عالمية تسع كل الدنيا يواجه فيها المصنعون طلب ضخم لمنتجاتهم وطلبات عاجلة وكميات كبيرة مع تغيرات في مواصفات المنتج هناك نقص في الدراسات التي تمت في مجال ضبط نظم التصنيع وفي عالم الجدولة هناك حذر سواء التوصل بين الأكاديميين والمستخدمين الصناعيين.

هدفت الدراسة إلى تقديم نظرة شاملة للدافع، والنموذج السياقي، وجهود التطوير والخبرات التطبيقية لخدمة القياس المقارن، وهي مبادرة بحثية ظلت تجري ضمن أنشطة الاهتمام الخاص عن القياس المقارن وقياس الأداء، كذلك تهدف الدراسة إلى تقديم تفصيلا عن الإطار التصوري الذي تم تطويره لتقويم مستوي جودة حلول جدولة بحسب الفعالية، والقوة والمرونة.

pms: ess

وقد توصلت النتائج إلى أن الإطار المقترح لتقويم الجدولة يلبي حاجات إدارة الإنتاج بإتاحته لطريقة شمولية لقياس، وتقييم سياسات الجدولة والحلول والنظم، إن الإطار المقترح كأداة قيمة لدمج أبعاد التحليل المتصلة بمعظم طرق الجدولة المتقدمة مع القياسات التقليدية المنتشرة في المجتمعات الصناعية.

(1) Sergio Cavalieri, Sergio Terzi, Morco Macchi ,Abenchmarking service for the evaluation and comparison of scheduling techniques. Department of industrial Engineering politecnico di Milomo, Milomi. Italy, computers in Industry, Available online, 13 June 2007. pp.656-666

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في إنها ركزت على خدمة القياس المقارن لتقييم ومقارنة أساليب الجدولة في حين تركز الدراسة الحالية على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي.

19. دراسة: Rebekka Martin Dudensing (2008) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن دراسة القياس المقارن أو معايرة التنافسية الإقليمية صارت شائعة بكثرة في الصحافة الشعبية والمهنية فالمؤشرات شاعت؛ بسبب أنها تضغط قدراً هائلاً من البيانات في رقم او درجة واحدة تسهل مقارنة الاقتصادات الإقليمية لذلك يتساءل الباحثون حول طريقة القياس المقارن التي تقايس ممارسات التطور الاقتصادي الناجحة لإقليم في إقليم آخر مختلف.

هدفت الدراسة إلى تحسين طريقة القياس المقارن بتحديد أوزان المتغير الممكن لثلاث نواتج تنافسي (النمو السكاني، التوظيف، ودخل الفرد السنوي)، وكذلك استكشاف عما إذا كانت مدخلات السياسة (مدخلات التحديث، عمال المعرفة، إمكانية التقويم، البيئة الاستثمارية،) تتفاعل مع البيئة الصناعية للإقليم وارتته (عمر المؤسسة والاستمرار في الإنتاج، وحجم العمل والتنافسية، والتخصص الصناعي، والأجر النسبي) للتأثير علي التنافسية.

وقد استخدمت بيانات تصف الخصائص الاقتصادية لـ(151) مدينة عملاقة جنوب الولايات المتحدة لتقدير نتائج التنافسية حسب مواصفات نموذج تمويل الاقتصاديين.

(1) Rebekka Martin Dudensing. **Benchmarking Regional competitiveness the role of A regions economic legacy in deterring competitiveness**, in partial fulfillment of the Requirement of the Degree Doctor of philosophy Applied Economics, A dissertation presented to Graduate school of Clemson University.2008.

اختبرت الدراسة فرضيتين: الفرضية الأولى: المتغيرات التي تعكس المدخلات الإقليمية يتم التنبؤ بها للتأثير علي نتائج القياسات المتعددة بصورة مختلفة، الفرضية الثانية: أن المدخلات السياسية يفترض بأنها تتفاعل مع البيئة الصناعية والإرث الإقليمي لتؤثر في نتائج التنافسية .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن المتغيرات المتمثلة لمدخلات التنافسية والبيئة الصناعية يتم اختيارها بناءً علي استعراض الدراسة السابقة ويستخدم تحليل العوامل لدمج المتغيرات التوضيحية في مجموعات من المتغيرات ذات خصائص مشتركة تتعلق بأغراض النمو التي يتم تحديدها في الأدبيات عن التنافسية الاقتصادية الإقليمية، إنَّ مجموعات مدخلات السياسة تتضمن متغيرات من الممكن تأثرها بسياسات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية الإقليمية أم متغيرات البيئة الصناعية والإرث تعكس تاريخ الإقليم الصناعي وبيئته ولكن قياسات البيئة الصناعية والإرث تصف البيئة التي يجب أن تعمل فيها مدخلات السياسة لتحسين نتائج التنافسية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في إنها ركزت على القياس المقارن للتنافسية الإقليمية ودور الإرث الاقتصادي للإقليم في تحديد التنافسية في حين أنَّ الدراسة الحالية تركز على المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي .

20. دراسة: M.Billur Akdeniz Tracy Gonzalez – Padron (2008)⁽¹⁾

تكمن مشكلة الدراسة في إن دور القدرات التسويقية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة ظل يتناول نقاشاً في السابق في مجال التسويق الاستراتيجي.

(1) M.Billur Akdeniz Tracy Gonzalez – Padron **An Integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through paramedic and nonparametric analysis**, Industrial Marketing Management, school of management Michigan state University, Vo., 39, 2008.pp.150-160

هدفت الدراسة إلى اقتراح القياس المقارن كآلية تعلم معروفة بأنها أداة لتحديد وتحسين القدرات التسويقية للمؤسسة، وكذلك اقتراح نموذج لاختبار العلاقة بين القدرات التسويقية وأداء المؤسسة واقتراح نموذجاً متكاملًا للقياس المقارن لاختبار أداء المؤسسة بمرور الوقت مع شبكة الموزعين.

نبعت أهمية الدراسة في تقديم دليل عملي لدعم وجهة النظر للقيام بقياس مقارن للقدرات التسويقية كمصدر يقود الفكر الجهد الإداري في هذا المجال.

وفيما يخص منهجية الدراسة فقد تم بناءً على تحليل بيانات أربعة أعوام لعدد 45 موزع لموردين اكبر المؤسسات من موردي المواد للإجابة على أسئلة البحث التي تتيح فهماً أعمق للقدرات التسويقية، والقياس المقارن كأداة تعلم مؤسسي.

أظهرت نتائج الدراسة أن اهتمام مسئول البيع في بناء علاقة طويلة المدى يؤدي إلى تعزيز أداء الموزع إضافة إلى ذلك فهم يعززون ذلك لي أن كيفية القدرات التسويقية يمكن قياسها لتحقيق الميزة التنافسية، كذلك توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تتعلق بالتعلم المؤسسي وأدبيات توجيه السوق حيث أن التعلم القائم على السوق إستراتيجية فاعلة لشبكة الموزعين.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على طريقة القياس المقارن لقدرات التسويق المتكاملة الأداء المتعامل خلال التحليلات العالمية، وغير العالمية في حين ركزت الدراسة الحالية على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

21. دراسة: عالية (2009) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في حاجة الشركة العامة للصناعات الجلدية إلى تقبل الأفكار الجديدة والممارسات الحديثة، ومدى مستوى وعي الشركة وإدراكها للمقارنة المرجعية وأهميتها وهل تتواءم مع متغيرات الإبداع.

هدفت الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي للمقارنة المرجعية، والإبداع وتوفير قاعدة معلوماتية لهم، واختبار طبيعة العلاقة بينهما لتشجيع المنظمات العراقية، وزيادة وعيها في استعمال هذه الأساليب من أجل رفع أدائها، وتقديم منتجات وخدمات منافسة.

جاءت أهمية الدراسة في التعرف على واقع حال الشركة، ووعيها لاستخدام المقارنة المرجعية بوصفها محاولة لسد فجوة أدائها من ناحية، والتعرف على مدى تقديمها للإبداعات من ناحية أخرى، وحادثة الربط بينهما في البيئة العراقية، ولفت نظر الشركة إلى أهمية الاستمرار في تطبيق المقارنة المرجعية، ودور ذلك في تعزيز الإبداع فيها.

اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة لتمييزه بالوصف التفصيلي للمعلومات ذات العلاقة بالشركة ومن ثم الوصول لنتائج دقيقة.

انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها: تطبيق الشركة لأسلوب المقارنة المرجعية ينعكس إيجابياً على تحقيق الإبداع فيها.

(1) عالية عصام عباس الجبوري، قياس الإبداع باعتماد المقارنة المرجعية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، (بغداد: هيئة التعليم التقني، كلية التقنية الإدارية، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات غير منشورة، 2009م)

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن الشركة تحصل على منافع متعددة من خلال تطبيق المقارنة المرجعية من أهمها استخدام أدوات التحسين المستمر، استخدام تقنيات تقييم الأداء و تحفز المديرين على التعلم من الآخرين.

المقارنة المرجعية تمكن منظمات الأعمال من تحقيق الأهداف من خلال ربطها برؤية، ورسالة المنظمة وإدراكها بأنها عملية مستمرة غير منتهية تساعد المنظمة في تحقيق هدف البقاء. من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، قيام المنظمة بالبحث المستمر عن الإجراءات الأفضل في أية صناعة ودمجها بشكل مبتكر داخل المنظمة، والتعلم من الآخرين، والانفتاح، ومقاومة التغيير، وزيادة معرفة الأفراد والمعرفة المنظمة وتشجيع التعاون، والاتصال عبر الأقسام مما يدفع المنظمة؛ لأن تكون منظمة تعلم، ضرورة قيام الشركة بتحسين جودة المنتج باستمرار، وتعزيز دور السيطرة على الإنتاج، وتطوير التصاميم والموديلات لمواكبة التغييرات في السوق، وفي أذواق الزبائن عبر التنسيق بين الأقسام بهدف تحديد أنواع، وموديلات المنتجات المراد إنتاجها وتحديثها.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها ركزت على قياس الابداع باعتماد المقارنة المرجعية في الصناعات الجلدية في العراق، بينما تركز الدراسة الحالية على المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

22. دراسة: مايكل (2009)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في حصول الكثير من المنشآت علي شهادة إيزو نتيجة تبينها برامج طموحة لتحسين الجودة إلا أن هذه البرامج لم تؤدي إلى إدارة التكلفة أو تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة بل أن بعض هذه البرامج قدي تؤدي بالمنشأة أحياناً إلى إخراجها من السوق

(1) مايكل سموئيل الفونس باسيلي، دراسة تحليلية لاستخدام المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة متكاملة للجودة الشاملة بغرض إدارة التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، (مصر: جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2009م)

نهائياً، وإن الاقتصار على أسلوب الجودة الشاملة لا يؤدي إلى إدارة التكلفة أو تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة.

هدفت الدراسة إلى اقتراح استخدام المقارنة المرجعية بالمنافسين، كأداة مكملة لأسلوب الجودة الشاملة، بغرض إدارة التكلفة، وتحقيق الميزة التنافسية.

تكمن أهمية الدراسة العملية في نقص الدراسات التي تربط بين أسلوب الجودة الشاملة وأسلوب المقارنة المرجعية بالمنافسين أمّا الأهمية العلمية، لهذا البحث تتشأ من أن استخدام المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة مكملة لأسلوب الجودة الشاملة يؤدي بالمنشأة إلى تحقيق مثلث الميزة التنافسية (تكلفة أقل - جودة أعلى - توقيت مناسب) خاصة في ظل المنافسة العالمية، وهو ما تسعى إلى تحقيقه جميع الفئات في الظروف الحالية.

استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي.

اختبرت الدراسة فرضيتان: الفرضية الأولى: إن الاقتصار على استخدام أسلوب الجودة الشاملة لا يؤدي إلى إدارة التكلفة أو تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، الفرضية الثانية: وجود تكامل بين أسلوب الجودة الشاملة وأسلوب المقارنة المرجعية بالمنافسين يؤدي إلى إدارة التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن استخدم أسلوب المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة مكملة لأسلوب الجودة الشاملة يعتبر الأساس الملائم لمواجهة القصور في أسلوب الجودة الشاملة والعمل على تطويره، ان استخدام أسلوب المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة مكملة لأسلوب الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفاعلية لأداء المنشأة بشكل عام ومن ثم إدارة التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية.

من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة، ضرورة وجود ارتباط مباشر بين مقاييس الأداء، وبين استراتيجيات المنشأة وبحيث إذا تغيرت هذه الاستراتيجيات يحدث تغير تلقائي في مقاييس الأداء بما يتلاءم مع الإستراتيجية الجديدة، استخدام أسلوب المقارنة المرجعية بالمنافسين، كأداة مكملة لأسلوب الجودة الشاملة نظراً للمتغيرات الحديثة، والسريعة في بيئة الأعمال، وما تفرضه التطورات العالمية حتى تتمكن المنشأة من استيعاب تلك المتغيرات والتعامل معها للمحافظة علي مكانتها في السوق.

ركزت هذه الدراسة على دراسة تحليلية لاستخدام المقارنة بالمنافسين كأداة متكاملة للجودة الشاملة بغرض إدارة التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية للمنشأة في حين ركزت الدراسة الحالية على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

23. دراسة: سيد (2010م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في أن أساليب تقييم الأداء التقليدية المستخدمة في كثير من المنشآت خلال العقدين الآخرين أصبحت غير ملائمة في ظل المتغيرات والتطورات في بيئة التصنيع الحديثة، هذا بالإضافة إلي أن المنشآت الصناعية تواجه في الوقت الراهن بيئة متحركة تتصف بالتعقيد، مما أوجب ضرورة استخدام وتطبيق أساليب تقييم الأداء الإستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي

للمنشأة.

(1) سيد عبد الفتاح سيد، استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (مصر: جامعة حلون، كلية التجارة ودارة الأعمال،المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني،

2010م ص ص 317-395)

نبتت أهمية الدراسة من تدعيم جهود البحث العلمي في مجال دراسة أحد أساليب تقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي للمنشأة وهو أسلوب القياس المرجعي، وأيضاً مساعدة المنشآت على تقييم وإدارة وتحسين أدائها بصفة مستمرة، بالاعتماد على أسلوب القياس المرجعي.

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي، والمنهج الاستنباطي، واستخدام أسلوب الدراسة النظرية المعتمدة على الكتب والرسائل، والدوريات العلمية، والمراجع المتاحة على الشبكة الدولية .

اختبرت الدراسة فرضية واحدة رئيسية هي: أن تطبيق أسلوب القياس المرجعي يساعد على تقييم الأداء الاستراتيجي للمنشأة بكفاءة وفعالية.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، المقياس المرجعي عملية مستمرة لتقييم وإدارة الأداء بهدف التطوير والتحسين المستمر لأداء المنشأة، وذلك في إطار مجموعة متكاملة من الخطوات، أن أسلوب القياس المرجعي يعتبر أداة فعّالة في تقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي وإجراء التحسينات المستمرة له.

أوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها، تبني وتطبيق أسلوب القياس المرجعي من جانب منشآت الأعمال المصرية لمساعدتها في تقييم وإدارة وتحسين أدائها، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال التكامل بين أسلوب القياس المرجعي، ومقياس الأداء المتوازن لزيادة فعالية إدارة الأداء الاستراتيجي للمنشأة، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال التكامل بين القياس المرجعي، وأدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة لتحسين أداء المنشأة.

ركزت هذه الدراسة على استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال، بينما تركز الدراسة الحالية على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي بليبيا .

24. دراسة: سارة (2010) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في الصعوبات التي تواجهها الوحدات الاقتصادية الخدمية ومنها الفنادق في تقويم أدائها بسبب اعتمادها على أساليب تقليدية في تقويم أداء نشاطها وافتقارها إلى مؤشرات أو معايير تتلاءم وطبيعة نشاطها وتستند إليها في تقويم وتطوير أدائها والتواصل مع الوحدات الاقتصادية المتماثلة في النشاط محلياً أو إقليمياً.

هدفت الدراسة إلى استعمال إحدى أساليب تقويم الأداء الحديثة، والمتمثل في المقارنة المرجعية في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية الخدمية الهادفة للربح ومنها الفنادق للوصول إلى مؤشرات دقيقة عن أداء تلك الوحدات بدلاً من الأساليب التقليدية للوقوف على مدى كفاءة تلك الوحدات.

نبعت أهمية الدراسة من تناولها موضوعاً يتعلق بأحد القطاعات الهمة التي تعول عليها الدول في تحقيق التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، وهو قطاع الخدمات من جهة أخرى تعد هذه الدراسة محاولة لتوجيه الاهتمام نحو تقويم الأداء في إحدى الوحدات الهادفة للربح ومنها الفنادق باستعمال إحدى الطرائق أو الأساليب الحديثة في تقويم الأداء.

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات.

اختبرت الدراسة فرضية واحدة: وهي إن استعمال الطرائق والأساليب الحديثة في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية الخدمية الهادفة للربح، ومنها الفنادق يساعد في تحقيق الفاعلية ويطور من كفاءة الأداء.

(1) سارة عصام حسين، فاعلية الأداء في الوحدات الخدمية باستعمال تقنية المقارنة المرجعية بالتطبيق على عينة من الفنادق العراقية، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2010م)

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن أسلوب المقارنة المرجعية هو طريقة لإدخال التحسينات، فضلاً عن لها قابلية في تعزيز الأداء في الوحدات المكونة للوحدة الاقتصادية؛ لذا فوجود معيار خاص متمثل بالمقارنة المرجعية لتقويم الأداء في الوحدات الخدمية يساعد تلك الوحدات على تقويم أدائها بصورة أفضل من طرائق التقويم التقليدية المتبعة حالياً، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود مؤشرات تشغيلية خاصة بقياس الأداء الفندقي على مستوى القطر، وكون المؤشرات هي معايير صناعية.

من أهم توصيات الدراسة، ضرورة إتباع أساليب ومعايير موضوعية وواضحة في تقويم الأداء وإن يتم وفقاً للأسلوب العلمي، وتطبيق الطرائق الحديثة في تقويم أداء الوحدات الخدمية، ومنها استعمال طريقة المقارنة المرجعية لتقويم أداء الوحدات الخدمية، وكذلك ضرورة قيام الهيئة العامة للسياحة بإعداد معايير محلية وإقليمية وعالمية لتقويم أداء الفنادق والزام الفنادق بتقويم أدائها على ضوء المعيار المحدد، والعمل على تغييره كل سنة أو كل فترة معينة، وعمل معيار مقارن لمؤشرات الدول المتقدمة خاص بالوحدات الخدمية المتميزة.

هذه الدراسة ركزت على تقويم فاعلية الأداء في الوحدات الخدمية باستعمال تقنية المقارنة المرجعية على عينة من الفنادق العراقية، بينما تركز الدراسة الحالية على الدور التي تلعبه المقارنة المرجعية في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

25. دراسة: وليد (2010) (1)

تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي (هل أن تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية يقود المنظمة إلى تحقيق البعد التنافسي "الكلفة").

(1) وليد عباس جبر الدعي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، دراسة مقارنة بين معمل أسمنت النجف الأشرف ومعمل أسمنت الكوفة الجديد، (الكوفة: جامعة الكوفة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد السادس عشر، 2010م، ص ص 1-18)

هدفت الدراسة إلى السعي نحو تطوير وتطبيق المقارنة المرجعية في المعملين قيما الدراسة، ومعرفة الفرق بين المنظمتين في تبني أسلوب المقارنة المرجعية، وتحقيق بعد تنافسي وهو الكلفة وإمكانية تحقيقها قياساً بالمنافسين لتحقيق الميزة التنافسية.

نبعت أهمية الدراسة من حداثة موضوع المقارنة المرجعية وقلة الدراسات في المعملين عينة الدراسة، والتركيز على المقارنة المرجعية التي تكتسب أهمية كبيرة وخصوصاً عند استخدام إستراتيجية تخفيض الكلفة.

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي في الجانب النظري، والمقابلات الشخصية والاطلاع على التقارير والسجلات الرسمية والكشوفات لمعملي الاسمنت في الجانب التطبيقي.

اختبرت الدراسة فرضية واحدة أساسية مفادها، إن للمقارنة المرجعية دور كبير في تحقيق البعد التنافسي، وهو تخفيض الكلفة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يؤدي أسلوب المقارنة المرجعية إلى تميز المنظمة من خلال التفوق التنافسي عن باقي المنظمات الأخرى، وأن استخدام أسلوب المقارنة المرجعية يؤدي إلى معرفة السلبيات التي تحدث في عمليات المنظمة وكيفية معالجتها.

من أهم توصيات الدراسة، ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في قياس، وتقويم أداء الشركة بشكل عام من خلال الاطلاع على مستويات الأداء في الشركات المتميزة سواء العربية منها أو الأجنبية، ضرورة قيام الشركة بإجراء مقارنة مرجعية مع شريك آخر يتميز بالأداء، ولسنوات متقدمة مع ما حققه من تطور مع تشخيص العمليات التي تحتاج إلى التحسين.

هذه الدراسة ركزت على دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي في مجال صناعة الاسمنت، وبالتالي هذه الدراسة هي امتداد إلى ما تسعي الدراسة الحالية إلى تحقيقه إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في مجال وبيئة التطبيق.

26. دراسة: صفاء (2010) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في ان الأساليب التقليدية للأداء لم تعد تلائم بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة والاعتماد علي نظم الإنتاج الحديثة بالإضافة إلى المتغيرات الاقتصادية على المستوى العالمي من اتفاقيات اقتصادية عالمية للتبادل التجاري، وحرية انتقال السلع، والخدمات ذات الجودة العالية.

هدفت الدراسة إلى تطبيق مدخل المقارنة المرجعية على احدي المنشآت، وذلك للتحقق من مدى فعالية هذا المدخل كأداة لإدارة التكلفة بهدف تحسينها، والوصول بها إلى مستوى تكلفة أفضل المنافسين في السوق، وأثر ذلك على تحقيق المنشأة لميزة تنافسية.

تكمن أهمية البحث في أن إدارة التكلفة من أهم الموضوعات التي تحوز على اهتمام أي منشأة تسعى إلى البقاء في عالم الأعمال، وتحقيق ميزة تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة، ومن هنا تبرز أهمية مدخل المقارنة المرجعية لإدارة التكلفة من خلال تخطيط، وتحليل التكلفة، ومقارنتها بتكلفة المنافسين لتحديد الفجوة التكاليفية ومحاولة سدها.

قد اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في دراسة الظاهرة في الشركتين.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن مدخل المقارنة المرجعية هو مدخل لاستخدام معلومات التكاليف المتاحة في إدارة وخفض التكاليف، وكذلك يتيح هذا المدخل للمنشأة

(1) د. صفاء محمد عبد الدائم، دراسة تحليلية لمدخل المقارنة المرجعية كأحد الاتجاهات الحديثة لإدارة التكاليف ودعم القدرة التنافسية للمنشأة- دراسة تطبيقية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السادس والسبعون، 2010م، ص ص 199-235)

التعرف على الاتجاهات الحديثة في المنتجات الرئيسية، والتطورات التكنولوجية والأساليب التي يستخدمها المنافسون.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، نشر مفهوم المقارنة المرجعية بين المنشآت حتى يمكن استيعاب أهميتها في مساعدة هذه المنشآت على مواجهة المنافسة العالمية بشكل منظم، وبخطوات واضحة وكذلك تطبيق مدخل المقارنة المرجعية على دراسة هيكل التكلفة لدى المنشأة محل الدراسة، والمنشأة المنافسة؛ لأن بيانات التكلفة تكون بيانات سرية لأهميتها في المنافسة مما يتطلب أن يكون لدى المحاسبين مهارات تحليلية عالية خارج المنشأة لتشمل تحليل أداء المنافسين.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها ركزت على مدخل المقارنة المرجعية كأحد الاتجاهات الحديثة لإدارة التكاليف دعم القدرة التنافسية للمنشأة في حين ان دراسة الباحث تركز على الدور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

27. دراسة: سعاد (2011) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في التحديات التي أفرزتها متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تتمثل بعالمية الأعمال، وازدياد حدة المنافسة في السوق، والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والصناعة، والتركيز والتوجه على الزبون، والتطور في النظم الإدارية، وغيرها كل ذلك جعل من عملية البقاء في ظل هذه التحديات يعتمد على مدى القدرة والنجاح في إنتاج، وتسويق منتجات جديدة تتلاءم مع هذه البيئة، وبالتالي إمكانية تطبيق المقارنة المرجعية في ظل التكلفة المستهدفة في الوحدة الاقتصادية المحلية .

(1) سعاد جاسم محمد، المقارنة المرجعية في ظل تقنية التكلفة المستهدفة بالتطبيق في شركة صناعات الأصباغ الوطنية (ناشونال)، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2011م).

هدفت الدراسة إلي وضع الإطار الفكري والنظري لتقنيتي المقارنة المرجعية والتكلفة المستهدفة والخطوات التطبيقية اللازمة لتطبيق هذه التقنيتين، وبيان السبل لتخفيض التكاليف في ظل تقنية التكلفة المستهدفة .

نبتت أهمية الدراسة في محاولة جعل الوحدات الاقتصادية المحلية تستعمل تقنيات حديثة في مجال إدارة التكلفة والتي تتبعها الوحدات الاقتصادية المنافسة، أو الوحدات الإدارية الأفضل. أتبعَت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات و الأبحاث العربية والأجنبية المنشورة علي شبكة المعلومات الدولية .

اختبرت الدراسة فرضية رئيسة واحدة مفادها، إنَّ استعمال المقارنة المرجعية لتحديد التكلفة المستهدفة وبالاعتماد على تحليل الأنشطة لكل من الأداء المقارن والأداء الأفضل (Benchmark) يساعد في تحديد نواحي القصور، والضعف في تنفيذ الأنشطة وذلك بتحليلها إلى مضيئة للقيمة، وأخرى غير مضيئة، يتم العمل على تعزيز، ودعم الأولى وتفعيل أو إلغاء الأخرى، والذي سينعكس في التحديد الصحيح والعادل للتكلفة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن استعمال المقارنة المرجعية لتحقيق التكاليف المستهدفة في الوحدات الاقتصادية يسهم في تحديد نواحي القصور في الأنشطة الداخلية، والعمل علي تلافيها وكذلك تحليل المنتج ومعرفة نسبة الفائدة أو الضرر من الأساليب المنافسة في تصميم المنتج، أيضاً من النتائج تحقق المقارنة المرجعية العديد من المزايا التي يمكن أن تفيد في تخفيض التكلفة، والبحث عن أفكار وإجراءات جديدة للعمل، وتحسين الميزة التنافسية من خلال التحسين المستمر في الأداء، وتوفير المناخ الملائم للعاملين، وإدارة الوحدة الاقتصادية لتبني التغيير من خلال نظام عادل وسليم للحوافز، وأن التكلفة المستهدفة مدخل

تطبيقي لإدارة التكلفة، وهي طريقة التسعير بموجبها يتم تحديد التكلفة المستهدفة منطلقين من إن السعر يقود التكلفة فضلا عن أنها تساهم بالتركيز علي تصميم المنتج .

من أهم توصيات الدراسة، ضرورة الوعي من قبل الوحدات الاقتصادية والقبول بتوضيح حقيقة أن هناك من يقوم بنشاط ما بأسلوب أفضل منها مما يتطلب إعادة هندسة العمليات للوصول إلى الأسلوب نفسه أو التفوق عليه لتحقيق ميزة تنافسية، على الوحدات الاقتصادية أن تضع أهداف ومعايير بحسب الموارد المتاحة لديها ومن تم السعي للبحث في إمكانية الوصول إلى تلك المعايير من خلال توفير البيانات والخبرات والمهارات الضرورية لإجراء التحليل والدراسة بغرض الوصول إلى النتائج التي يمكن الاستفادة منها في تقويم الأداء الخاضع للمقارنة، وبما يعزز ويدعم في تحقيق الميزة التنافسية، ضرورة فهم متطلبات تحقيق التكلفة المستهدفة من خلال فهم السوق ورغبات، وحاجات الزبون لغرض إيفائها مع التركيز علي كل ما يضيف قيمة من وجهة نظر الزبون .

ركزت هذه الدراسة على المقارنة المرجعية في ظل تقنية التكلفة المستهدفة في صناعة الأصباغ في حين تركز الدراسة الحالية الحالية على دور المقارنة المرجعية في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي .

28. دراسة: (2011) Mahour Mellat Parast Stephanie G.Adams⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية والقياس المقارن والأداء التنظيمي في

قطاع البترول من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة.

(1) Mahour Mellat Parast Stephanie G.Adams, **Corporate social responsibility, benchmarking and organization Performance in the petroleum industry, A Quality management prospective**, Int J.Production Economics, school of Business and Economic North Corlina As state university, Vol, 139, 2011.pp.447-458

إن الغرض من هذه الدراسة هو دراسة اثر المسؤولية الاجتماعية، و القياس المقارن على الأداء التنظيمي في قطاع صناعة البترول، وبروز إدارة الجودة معززة للفاعلية المؤسسية والتنافسية؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث عن تحديد أثر المسؤولية الاجتماعية المؤسسية، والقياس المقارن على نتائج الجودة الداخلية، والخارجية في قطاع البترول، ولعمل ذلك توطر المسؤولية الاجتماعية المؤسسية من خلال إطار النظري الإدارة الجودة، ولذلك اتت مساهمة هذه الدراسة في تأكيد النظرية وتطور إدارة الجودة ببحثها عن اثر المسؤولية الاجتماعية المؤسسية على الأداء التشغيلي وأداء المؤسسة.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، إن دعم الإدارة العليا للجودة: هو الدافع الرئيسي للممارسات المصاحبة للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية، إن المسؤولية الاجتماعية المؤسسية لها أثر كبير على نتائج الجودة الخارجية (الأداء التشغيلي) لكن ليس لها اثر كبير على نتائج الجودة الداخلية (أداء المؤسسة)، ان الإدارة العليا تلعب دوراً حيوياً في تحسين تطبيق إدارة الجودة في قطاع البترول من خلال توفر المعلومات عن الجودة مما يؤثر ايجابياً على المسؤولية الاجتماعية.

ركزت هذه الدراسة على المسؤولية الاجتماعية المؤسسية، والقياس المقارن والأداء التنظيمي في قطاع البترول من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة في حين تركز الدراسة الحالية على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي.

29. دراسة: Sheri, J.Welich , MD, Brent and others (2011) (1)

(1) Sheri, J.Welich , MD, Brent,and others **Emergency Department Operational Metrics, Measures and Definitions: Result of the second Performance**

تمثلت مشكلة الدراسة في الاعباء النظامية وإدارة عمليات قسم الطوارئ وسبب اتباعهم المعيارية .

هدفت الدراسة إلى تطوير مجموعة من القياسات الخاصة بأسباب قسم الطوارئ، وعملياته والتعريف بهذه القياسات بصورة واضحة للمستخدمين، وتوحيد المفردات المتصلة بممارسة عمليات طب الطوارئ بما فيها خصائص التشغيل والعمليات، والتوظيف باستخدام القياس المقارن

تكن أهمية الدراسة في أن أقسام الطوارئ في المستشفيات والنظم الصحية تعمل علي تحسين آلية وفعالية رعاية الطوارئ مستخدمين في ذلك القياس المقارن للأداء وقياسات المعيارية. وفيما يخص منهجية الدراسة وزع استبياناً بخصوص القياس المقارن وطلب من المجتوبين التعليق على وثيقة عام 2006 م الاصلية تظم تحالف القياس المقارن لقسم الطوارئ وهو تضامن بين 367 قسماً للطوارئ يقوم بزيارتها 14 مليون من زوار أقسام الطوارئ سنوياً .

أظهرت نتائج الدراسة انه لإجراء تحليلات مقارنة تحتاج أقسام الطوارئ لإجراء قياس مقارن لأنفسهم في مقابل شركاء مناسبين وتستخدم أقسام الطوارئ محددات لإجراء القياس المقارن علي أنفسها .

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في إنها ركزت على القياسات التشغيلية لقسم الطوارئ والقياسات، والتعريفات نتائج قياسات الأداء الثاني، والقياس المقارن في حين ركزت الدراسة الحالية على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي .

30. دراسة: يوسف (2012) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في افتقار البيئة العراقية للأساليب الحديثة المعتمدة في تقييم الأداء مثل أدوات التحليل الاستراتيجي وأسلوب المقارنة المرجعية مما يؤدي إلى عدم إعطاء صورة واضحة وشاملة عن مستوى أداء مكاتب المفتشين العموميين .

هدفت الدراسة إلى استعراض طبيعة ومفهوم وأهمية مقاييس الأداء الاستراتيجي وبعض أدوات التحليل الاستراتيجي المالية، وغير المالية، وكذلك طبيعة، وأهمية المقارنة المرجعية، وأنواعها، وعلاقتها بتحسين الأداء.

نبعت أهمية الدراسة من أهمية قيام الجهة أو السلطة المخولة المتمثلة بديوان الرقابة المالية بتقييم أداء مكاتب المفتشين العموميين باعتماد أدوات التحليل الاستراتيجي، ولجراء المقارنة المرجعية مع الشركاء من ذوي الأداء العالي داخل، وخارج العراق للوقوف على مستوى الأداء قياساً بمستوى أداء الشريك الأفضل لغرض الاستفادة، وتحسين أداء تلك المكاتب.

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي في تناول مشكلات البحث، وإثبات فرضياته في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فاعتمد على المنهج الوصفي من خلال التقارير السنوية والبيانات المالية الصادرة عن عينة البحث.

اكتبرت الدراسة فرضية واحدة مفادها أن استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي في تقييم الأداء، واعتماد أسلوب المقارنة المرجعية يؤدي إلى اكتساب الخبرات والتعليم من الآخرين ومن ثم تحسين أداء مكاتب المفتشين العموميين.

(1) يوسف دولاب يوسف، تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، (بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين)، (بغداد: جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، رسالة دكتوراه في المحاسبة القانونية غير منشورة، 2012م).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة وطيدة وترابط وثيق بين مصطلحي المقارنة المرجعية، والأداء الاستراتيجي؛ إذ يجب علي المنظمة أن تتطرق من أسلوب المقارنة المرجعية لتحديد مكانتها من باقي المنظمات الناجحة في نفس ميدان العمل، أيضاً تحصل المنظمات على منافع متعددة من تطبيق المقارنة المرجعية أهمها التحسين المستمر، وتقويم الأداء والتحفيز على التعلم من الآخرين، ومن خلال تقويم أداء مكاتب المفتشين العموميين اتضح إن مكافحة الفساد المالي والإداري، وظاهرة الرشوة وبتقدير (مقبول) وفقاً لمقياس درجات النجاح المعتمدة من قبل الجامعات على الرغم من ضعف الإمكانيات المادية، وقلة الموارد البشرية، وعدم امتلاك معظم العاملين في تلك المكاتب للمهارات، والخبرات الكافية بسبب حداثة تعيينهم، مما يتطلب تقديم الدعم لتلك المكاتب من قبل الأجهزة الحكومية كافة.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة عقد دورات وندوات توعية شاملة تعكس للعاملين في مكاتب المفتشين العموميين ماهية المقارنة المرجعية، وأهميتها سعياً للوصول إلى إقناع العاملين بدورها في تحسين أداء تلك المكاتب، والدعوة إلى البناء السليم لأسس تقويم الأداء الاستراتيجي في مكاتب المفتشين العموميين بالاعتماد على تطبيق الأساليب الحديثة، إنشاء قسم في ديوان الرقابة المالية متخصص للمقارنة المرجعية يتولى عملية تقويم أداء مكاتب المفتشين العموميين، والبدء بتحديد نقاط الضعف .

هذه الدراسة ركزت على تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، بينما تركز الدراسة الحالية على المقارنة المرجعية، ودورها في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي .

31. دراسة: ستار (2012) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في ارتفاع كلف الفشل بالمنتجات سواء داخليا أو خارجياً أدى إلى ارتفاع كلف المنتج وانخفاض ربحيته، وكذلك انخفاض الحصة السوقية للشركة وتأثر سماعاتها مقارنة بالمنافسين مما توجب تشخيص أسباب الفشل، والسعي إلى معالجتها وإيجاد السبل الكفيلة لتحسين نوعية المنتجات.

هدفت الدراسة لحساب كلفة الجودة، ومقارنتها مع المنتجات المنافسة، والرائدة وقياس معدلات الفشل ومستوى الجودة في هذه المنتجات من خلال تقنية المقارنة المرجعية، وإرضاء الزبائن وإشباع رغباتهم، وحاجاتهم المتغيرة من خلال تحقيق مستوى عالٍ من الجودة.

نبتت أهمية البحث من كونه يتعلق بمنتج استراتيجي في قطاع الصناعة، والتي تعول عليه معظم الدول في تحقيق التنمية الاقتصادية وكذلك دراسة تكاليف الجودة في معمل اسمنت التأميم التابع للشركة العامة للإسمنت العراقية، والكلف التي يتحملها المعمل لتحقيق الجودة في منتجاته، واستخدام الأساليب الحديثة مثل تقنية المقارنة المرجعية لإدارة كلف الجودة.

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي والتاريخي في استعراض الدراسات السابقة .

اختبرت الدراسة فرضية واحدة وهي: يساعد حساب كلف الجودة، وإجراء المقارنة المرجعية في تخفيض تكاليف المنتجات.

من أهم نتائج الدراسة، إن الإفصاح عن تكاليف الجودة الكلية وإعداد التقارير اللازمة لذلك بفئاتها المتعددة يساعد في إجراء المقارنات بين الفترة المالية والفترات السابقة من خلال معرفة حركة هذه التكاليف وملاحظة الزيادة والانخفاض فيها وبين نسبة التغير، إن المعمل يعاني من

(1) ستار عبد المجيد سليمان، تكامل تقنيتي كلف الجودة والمقارنة المرجعية وأثره في تخفيض تكاليف المنتجات، بحث تطبيقي في الشركة العامة للإسمنت العراقية معمل اسمنت كركوك، (بغداد:، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2010م).

ارتفاع كلف الإنتاج بسبب التقادم التكنولوجي فضلاً عن ارتفاع كلف المواد الأولية، والأجور، وتحميل مصاريف صناعية غير مباشرة .

من أهم توصيات الدراسة، وجوب النظر إلى تحقيق وتطبيق المقارنة المرجعية علي أنها رحلة طويلة وليست مرحلة وصول أو برنامج مؤقت، بل إن تحقيقها مسؤولية الجميع وعلى المستويات كافة، التأكيد على تبني ثقافة الجودة كونها إحدى الركائز الأساسية في بناء الإدارة الحديثة، والعمل علي نشرها وتطويرها بشكل مستمر .

ركزت هذه الدراسة على تكامل تقنيتي كلف الجودة، والمقارنة المرجعية، و إثره في تخفيض تكاليف المنتجات في الشركة العامة للإسمنت العراقية، بينما تركز الدراسة الحالية على دور المقارنة المرجعية في دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي الليبي .

32. دراسة: فائزة و ثائر (2012)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في القصور الذي تعني منه الوحدات الصناعية العراقية في مواجهة متغيراتها المعاصرة، وفي التعبير عن مدي قدرتها على تحقيق أهدافها، مما يتوجب عليها الخروج من دائرة الإطار التقليدي الضيق لتقييم الأداء، وعن طريق إجراء المقارنة مع المنتجات المنافسة في السوق المحلي أو الخارجي، والتركيز علي تنمية نقاط التميز في المنتج العراقي، ومعالجة نقاط القصور القائمة فيه، وبالشكل الذي يحقق عوامل النجاح الأساسية للمقارنات الفعالة التي تؤدي للتميز الحقيقي .

(1) فائزة إبراهيم محمود، د.ثائر صبري الغبان، إمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية،(العراق: جامعة ذي قار، مجلة جامعة ذي قار، العدد الثاني، المجلد السابع، 2012م، ص ص 1-25)

هدفت الدراسة إلى دعوة الوحدات الصناعية العراقية إلى تكييف سياساتها مع المتغيرات البيئية في ظل ظروف صعبة تلزمها اعتماد تقنية المقارنة المرجعية استناداً إلى المبررات العلمية، والعملية التي تحملها في طياتها، وبما يسهم في تشجيعها لتحسين مؤشرات الأداء فيها .

نبتت أهمية الدراسة من أهمية تقنية المقارنة المرجعية، ودورها في تنمية الملكات الفكرية، والخبرات التي توفرها، والتي أضحت من أهم عوامل النجاح الحاسمة لتحقيق الميزة التنافسية.

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات .

اختبرت الدراسة فرضية واحدة مفادها، هناك إمكانية لتطوير، وتحسين المنتجات المحلية عن طريق إجراء المقارنة المرجعية مع المنتجات المنافسة لها لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الصناعية العاملة ضمن بيئة الأعمال العراقية، والخروج بها من دائرة النشاط غير الفاعل إلى دائرة النشاط الكفاء القادر على منافسة بدائله محليا وعلميا في مجال الربحية، والإنتاجية، الحصة السوقية فضلاً عن تنمية رضا العاملين فيها .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية علي تعديل أهدافها الإستراتيجية حفاظا علي وضعها التنافسي عن طريق النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال عملية المقارنة المرجعية المستمرة لأدائها مع الأداء الأفضل و إدخال التحسينات عليه، وذلك يعتبر المقارنة من أدوات التحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي، كما توصلت إلي غياب الإستراتيجية التنافسية في الميدان التنافسي للشركة على الرغم من إن منتجاتها تواجه منافسة شديدة من قبل المنتجات المحلية، والعالمية الموجودة في السوق مما يؤثر بشكل واضح علي تدني معدلات تسويق منتجاتها.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ينبغي أن تحظى المقارنة المرجعية بالقبول والتبني من قبل الإدارة العليا في الوحدات ليتم تطبيقها علي الوجه الصحيح فضلا عن ضرورة

الاعتماد علي المقارنات الخارجية مع الوحدات المماثلة بالإضافة إلي المقارنات الداخلية لكي تتمكن الوحدات من تقويم أدائها بصورة متجاوبة مع البيئة المحيطة، وضع معايير مستهدفة للأداء الإستراتيجي يمكن الاستفادة منها في تقويم أداء الشركة ومعرفة وضعها التنافسي علي ضوء تراكم الخبرة العلمية لدي الجهة المسؤولة عن تقويم الأداء فيها ولجراء المقارنات الخارجية مع عدد من الشركات المماثلة لها في داخل القطر أو مع الشركات الأجنبية كخطوة مستقبلية فضلا عن إمكانية تطوير معاييرها لتكون أكثر كفاية وفاعلية في تقويم وتحسين أداءها وجعلها أكثر طموحا في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ركزت هذه الدراسة على إمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، بينما تركز الدراسة الحالية على دور المقارنة المرجعية في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

33. دراسة: صلاح وسناء وآخرون (2012)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في وجود مشكلة تواجه المنظمات تتمثل في صعوبة مقارنة أدائها بمقياس أداء معتمد يسهل إمكانية التشخيص العملي، والدقيق لايجابيات وسلبيات الأداء فيها فضلا عن صعوبة الاستناد إلى المعايير العالمية، واعتمادها أساس في المقارنة المرجعية بسبب الظروف البيئية الاستثنائية التي تواجهها المنظمات العراقية ومحدودية الإمكانيات المتاحة.

هدفت الدراسة إلى الاعتماد على أسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية في تقويم أداء الشركات الصناعية من خلال مؤشرات، ومعايير تقويم الأداء للشركات الصناعية لبناء شركة

(1) ا.د. صلاح عبد القادر، د. سناء عبد الرحيم سعيد وآخرون، تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لسمنت (العراقية_الشمالية_الجنوبية)،(بغداد: جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والثلاثون، المجلد الثامن، نيسان، 2012م، ص ص 50-84)

افتراضية من بيانات واقعية، ومقارنتها بأداء الشركات قيد الدراسة لتحديد فجوة الأداء بينها، ومحاولة إلغاء، وتقليص الفجوة عن طريق معرفة أسبابها.

انبثقت أهمية الدراسة من أهمية المقارنة المرجعية الافتراضية بوصفه أسلوباً جيداً لتحسين أداء المنظمات التي لا تتمكن من العثور على المنظمات الأفضل في مجال عملها وتقدم الدراسة نظاماً لقياس أداء موائم لعينة الدراسة نحو تحقيق الأداء المتميز.

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي لتغطية الجانب النظري من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يحتاج تطبيق المقارنة المرجعية الافتراضية إلى وقت طويل لغرض التنفيذ بشكل متكامل ويتطلب الاستمرار بعملية التحسين حتى، ولو تم تقليص الفجوة أو ردمها، وإن يتم إجراء مقارنة مرجعية مستمرة مع المنظمات الصناعية الريادية، وأن تنفيذ المقارنة المرجعية الافتراضية يحتاج إلى توفير نظام معلومات متقدم يساعد على سرعة انجاز متطلباته، ويحقق كفاءة في الأداء المنظمي الكلي أو للمنظمة الراغبة في التحسين.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة اعتماد النظام المحوسب المقترح من قبل الباحثين لتقويم أداء الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية بدلاً من اتباع الطريقة التقليدية في التقويم المعتمد على الحساب اليدوي والتي تستغرق وقتاً أطول وكلفة أكثر، استخدام نظام لمراقبة الأداء وتعزيزه بتقارير أداء دورية مستمرة إلى الإدارة العليا لضمان عملية التحسين المستمر في أداء هذه الشركات .

هذه الدراسة ركزت علي تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية في الشركات العامة للإسمنت، ولم تتطرق إلى موضوع القدرة التنافسية التي نتناولها الدراسة الحالية.

34. دراسة: غسان وقاسم (2012) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في هل لبرنامج المقارنة المرجعية دور في تحديد الفجوة بين الشريك الراغب في التحسين والشريك المقارن، وجعل أداء المنظمة يوازي أو يتفوق على المنافسين. هدفت الدراسة إلى تحسين عملية الرقابة التسويقية من خلال عدم التركيز علي معايير الأداء المحدد مسبقا فقط، وإنما أيضا التركيز على الممارسات، ومعايير المنافسين بهدف تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال إتباع أسلوب المقارنة المرجعية في عملية الرقابة التسويقية. نبعت أهمية الدراسة من تناول وظيفة مهمة لأتقل عن أهمية التخطيط إلا وهي الرقابة فهما وجهان لعملة واحدة إذ لا تستطيع إي منظمة إن تستغني عن أحدهما. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لانجاز الجانب النظري أم في الجانب العملي فقد اتبع الأسلوب التحليلي .

اختبرت الدراسة فرضيتين،الفرضية الأولى: يساهم برنامج المقارنة المرجعية في تحديد موقع شركة الفلوجة نسبة إلى شركة صناعة المواد الإنشائية الحديثة وشركة الخازر، الفرضية الثانية: يساهم برنامج المقارنة في تأشير منطلقات التصحيح.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن أهم جزء في منهج المقارنة المرجعية هي عملية الاستفادة من المعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها من المنظمات المرجعية

(1) غسان فيصل عبد، قاسم احمد حنظل، تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية، دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية،(تكريت: جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد الثامن، العدد الرابع والعشرون، 2012م، ص ص43-73

ووضعها موضع التطبيق بهدف تقليص الفارق بين المنظمات المرجعية التي في الصدارة، إن منهج المقارنة المرجعية يعتمد إلى حد بعيد على المعلومات ومدى فاعلية نظام المعلومات التسويقية لدى المنظمة، إذ يعد ركيزة أساسية في نجاح تطبيق منهج المقارنة المرجعية. من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة نشر مفاهيم وأساليب المقارنة المرجعية بين المنظمات العراقية من قبل الجامعات والوزارات المعنية من خلال إقامة الندوات والدورات التدريبية حول هذا الموضوع لكي تتمكن من الاستفادة منها في مواجهة التحديات العلمية، وضرورة تبني المنظمة مفهوم التوجه نحو الزبون وفهم حاجاته، ورغباته وتنمية العلاقة معه مما ينعكس على أداء المنظمة.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في إنها نادى بتركيز على تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية في منظمات صناعة المواد الإنشائية، بينما تركز الدراسة الحالية على دور المقارنة المرجعية في دعم القدرة التنافسية.

35. دراسة: ياسر (2012) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم قدرة الأساليب التقليدية لتقييم الأداء على مواكبة المتغيرات الحديثة لبيئة العمل المصرفي والتي من أهمها التقدم التكنولوجي في مجال العمل المصرفي والتكتلات الاقتصادية واتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية وزيادة المخاطر والدمج المصرفي. هدفت الدراسة إلى وضع إطار متكامل لمدخل المقاييس المرجعية باعتبار ان هذا الإطار يمثل حجر الأساس في تطبيق القياس المرجعي وتحديد متغيرات السوق المصرفي الحديثة وانعكاساتها على أنظمة تقييم أداء البنوك.

(1) ياسر إبراهيم عبد الله محمد، استخدام مدخل المقاييس المرجعية في تقييم أداء البنوك التجارية، (مصر: بنها، جامعة بنها، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة 2012م).

نبتت أهمية البحث من تناول احد الأساليب المهمة للمحاسبة الإدارية وهو أسلوب القياس المرجعي في ظل قلة الدراسات العربية وعدم تغطيتها لجوانب الموضوع وطرح أسلوب مهم يتواكب مع زيادة حدة المنافسة في السوق المصرفي والتي تواجهها البنوك المصرية خاصة في ظل تحرير تجارة الخدمات المالية وانفتاح الأسواق واصبح استمرار تلك البنوك متوقف علي المنافسة.

اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يعتبر مدخل المقاييس المرجعية احد المداخل الهامة والتي برزت أهميتها نتيجة التطورات في بيئة الأعمال ومحاولة محاكاة أفضل الممارسات والتركيز علي المجالات المهمة للتحسين والتي يجب ان يركز البنك جهوده عليها في الوقت الحاضر، كذلك يؤدي تطبيق مدخل المقاييس المرجعية في البنوك إلى تحديد واكتشاف المجالات الحرجة والتي يظهر فيها البنك أداء غير مرضي مقارنة بالمنافسين في السوق المصرفي.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، يجب ان يتعدى دور المحاسبة الإدارية مستوي الوحدة الاقتصادية إلى أداء الوحدات الاخرى في السوق وتلك هي فلسفة القياس المرجعي، و تفعيل الاستفادة من قواعد البيانات الدولية المختصة بالقياس المرجعي كمصدر من مصادر المعلومات الخارجية عن أداء البنوك الأفضل في الصناعة عن طريق المشاركة في الجمعيات التي تهدف إلى مشاركة المعلومات علي مستوي الصناعة المصرفية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في انها ركزت علي استخدام مدخل المقاييس المرجعية في تقييم أداء البنوك التجارية في حين الدراسة الحالية تركز علي المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

36. دراسة: Gokhan Egilmez (2013) (1)

تناولت الدراسة القياس المقارن لسلامة الطرق في الولايات المتحدة وطريقة قياس مالميكوست القائمة على تحديد البيانات المعطاة.

تمثلت مشكلة الدراسة في تباين الاتفاق علي سلامة الطرق بين الولايات وصرف ملايين الدولارات في الصيانة والتشييد والتعلم والبحث في مجالات اخري متعددة لخفض معدل الحوادث المميّنة في ظل نقص توفير الحكومة الفدرالية الارشاد للولايات وكل ولاية تقوم بوضع استراتيجيتها الفردية .

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج مالميكوست القائم على تحليل البيانات المعطاة لتقويم الفعالية النسبية والإنتاجية في الولايات المتحدة في خفض عدد حوادث الطرق ولم تجري دراسة تحليلية أو مقارنة لكل الولايات إنما اجريت على (50) ولاية في الولايات المتحدة، وذلك في الفترة من 2002 م إلى 2008 م.

تكمن أهمية الدراسة في ان نتائج تحليل البيانات المعطاة باستخدام القياس المقارن يمكن أن يلعب دوراً هاماً في مساعدة وكالات الطرق السريعة في مقارنة الفعالية النسبية الأداء سلامة الطرق.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إنتاجية سالبة ضئيلة (متوسط 0.2 في المائة من الإنتاجية) تمت ملاحظتها في الولايات المتحدة عن تقليل عدد الحوادث المميّنة مع متوسط هبوط في الفعالية بلغ 2.1 في المائة وتحسين تقني بلغ 1.8 في المائة وإن خفض الإنتاجية للحوادث المميّنة يعزى إلى النمو التكنولوجي حيث أن هناك نمو فعالية قد حدث.

(1) Gokhan Egilmez. **Benchmarking road safety of U.S states: A DEA – Based Malmquist Productivity Index approach**, Accident Analysis and prevention 2013.pp.55-64

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، ضرورة فعالية الولايات في توظيف الموارد الاقتصادية، والمجتمعية نحو هدف الحوادث المميتة، أيضا من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة التركيز على عمل سياسات أكثر فعالية نحو زيادة استخدام حزام السلامة والتوظيف الأفضل للإنفاق على السلامة لتحسين حالة الطرق بالنسبة لوكالات الطرق.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في إنها ركزت على القياس المقارن لسلامة الطرق في الولايات المتحدة باستخدام طريقة قياس مالميكوست القائمة علي تحليل البيانات المعطاة (في حين ان الدراسة الحالية تركز علي دور المقارنة المرجعية في دعم القطاع الصناعي الليبي (DEA).

37. دراسة: Kenneth A.Klase (2014) (1)

تمثل هذه الدراسة تحليلاً تجريبياً لآثار تطبيق القياس المقارن في مقاييس كفاية الأداء للأشغال العامة علي كفاءة التكاليف في ستة مناطق تقدم فيها خدمة الاشغال العامة بناء علي بيانات من البلديات المشاركة في مشروع القياس المقارن لولاية نورث كارولينا في الفترة من 1998 إلى 2011 .

تكمن أهمية الدراسة في أنها توفر دليل علمي بإِنَّ القياس المقارن لمقاييس كفاءة الأداء لستة مناطق تقوم بتقديم خدمة الأشغال العامة .

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار تسلسل زمني مقطعي التجميع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

(1) Kenneth A.Klase.The effects of Benchmarking of public works performance Measures on the cost – Effectiveness of service Delivery: Evidence from the North Carolina Benchmarking Project.Public works Management & Policy published by: SAGE, vol.19.(3).2014.pp.277-298

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إن القياس المقارن لقياسات الأداء لها آثار إيجابية على فعالية تكاليف مجالات تقديم خدمة الأشغال العامة، إن قرار الإدارة التي توظف مقاييس الأداء في سياق القياس المقارن وخصوصاً في مجال تقديم خدمة الأشغال العامة يكون مؤثراً، وإن قياسات الأداء والقياس المقارن تحقق كفايات، وتحسينات في مخرجات كفاءة تكاليف خدمة الأشغال العامة في كل الأوقات.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على تطبيق القياس المقارن في كفاية الأداء في حين إن الدراسة الحالية تركز على المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

38. دراسة: مراد و عبد الناصر (2014) (1)

تناولت مشكلة الدراسة حدة وشدة المنافسة بين الشركات الدوائية الأردنية والشركات العالمية علي الأسواق المحلية والعالمية من خلال تراجع أداء بعض الشركات الأردنية العاملة في قطاع صناعة الأدوية وتراجع حصة المنتجات الدوائية الدرنية في الأسواق المحلية وقلة الاهتمام بموضوع المقارنة المرجعية في الدول العربية لذلك تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل ما واقع استخدام شركات صناعة الأدوية لأسلوب المقارنات المرجعية في عملية التحسين المستمر لكل من المنتجات والعمليات.

هدفت الدراسة إلى التعرف علي واقع استخدام شركات صناعة الأدوية للمقارنات المرجعية كأداة من أدوات التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات والتعرف علي واقع تطبيق شركات صناعة الدواء للمقارنات المرجعية.

(1) مراد سليم عطياتي، عبد الناصر إبراهيم نور، اثر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات، دراسة ميدانية علي شركات صناعة الأدوية في الأردن، (عمان:، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2014م، ص 276-296)

نبتت أهمية الدراسة من أهمية قطاع صناعة الدواء الذي يشمل ثاني أكبر القطاعات المصدرة للمنتجات الأردنية وكذلك تطوير تقنيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة المطبقة في شركات صناعة الأدوية بما يمكنها من استخدام نتائج هذه الدراسة للارتقاء بمستوى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدم للأسواق المحلية والعالمية.

اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال الاطلاع علي الكتب والمراجع والمجلات بغرض تكوين الإطار النظري عن موضوع المقارنة المرجعية.

اختبرت الدراسة ثلاث فرضيات،الفرضية الأولى، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد المقارنة المرجعية في التحسين المستمر، الفرضية الثانية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية في التحسين المستمر للمنتجات، الفرضية الثالثة،لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية في التحسين المستمر للعمليات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود اثر معنوي لاستخدام شركات صناعة الأدوية الأردنية للمقارنات المرجعية الإدخال التحسينات المستمرة علي جودة المنتجات الدوائية . كذلك أظهرت النتائج اهتمام شركات صناعة الأدوية باستخدام أدوات القياس الكمية والنوعية لقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء الشركات الرائدة في قطاع صناعة الأدوية والتعرف إلى الكيفية التي حققت فيها تلك المنظمات ذلك المستوي من الأداء المتميز واكتشاف أسباب التباين والاختلاف واستخدام تلك المعلومات لصياغة الإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الدوائية.

أوصت الدراسة بمجموعة توصيات من أهمها، ضرورة قيام شركات الأدوية الأردنية بتبني تقنيات وأساليب إدارة الجودة الشاملة لاسيما المقارنة المرجعية وتدريب العاملين علي استخدام هذه التقنيات وكذلك الاشتراك في المنظمة العالمية بالمقارنات المرجعية وكذلك الدوريات

المتخصصة في موضوع المقارنة المرجعية للتعلم من قصص النجاح التي حققتها الشركات العالمية من خلال استخدام أسلوب المقارنة المرجعية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت علي اثر المقارنات المرجعية في التحسين المستمر في شركات صناعة الأدوية في الأردن في حين تركز الدراسة الحالية علي المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

الفصل الأول

مفهوم ومبادئ ومصادر مدخل المقارنة المرجعية في الفكر

المحاسبي

يتناول هذا الفصل الإطار المتكامل لمدخل المقارنة المرجعية من خلال التطرق إلى مفهوم

ومبادئ ومصادر وأهمية هذا المدخل حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفهوم ونشأة وأهمية وأهداف المقارنة المرجعية.

المبحث الثاني: مبادئ، وفوائد وأنواع وسمات، وانتقادات المقارنة المرجعية، وأسباب الأخذ

بتطبيقها.

المبحث الثالث: مصادر، وخطوات، ومقومات، ومقاييس المقارنة المرجعية، وتجارب

المنظمات الرائدة في تطبيقها.

المبحث الأول

مفهوم ونشأة وأهمية وأهداف المقارنة المرجعية.

أولاً : مفهوم المقارنة المرجعية:

يتمثل جوهر عملية المقارنة المرجعية في تحديد أعلى مقاييس أو معايير للتفوق في كل من المنتجات والخدمات والعمليات، ثم القيام بعمل التحسينات الضرورية واللازمة للوصول إلى تلك المقاييس، ويطلق عليها بصفة عامة أفضل الممارسات، أو أفضل أداء ولقد تبنت العديد من المنظمات مفهوم المقارنة المرجعية، وقامت بتعديله بما يتلاءم واحتياجاتها، وتعتبر المقارنة المرجعية طريقة للتعديل بعيداً عن الطرق التقليدية المعتادة، فهي تقوم بتحليل وتقسيم المنظمات، بعناية وحرص إلى أقسام أو أجزاء ثم تقوم باستبعاد أو إضافة بعض الأجزاء أخذاً في الاعتبار التغييرات البيئية وتحديث التغييرات طالماً أن العملية قد بدأت وسوف يستمر هذا التغيير، ويندمج بالمنظمات ما دام الأفراد مستمرين في بذل جهودهم للوصول إلى الأفضل⁽¹⁾.

ونتيجة تزايد التحديات التي تواجهها الشركات عموماً ، وعلى الأصدعة التقنية والمعلومات والاقتصادية، والقانونية محلياً، وإقليمياً، وعالمياً، ولمواجهة ذلك عمدت إلى اتخاذ إجراءات فاعلة لتطوير الأداء الكلي فيها باتجاه التصدي بكفاءة عالية لهذه التحديات، ويعد مفهوم المقارنة المرجعية من أبرز المفاهيم المطلوبة لتهيئة التطبيقات المتميزة اللازمة لتمكين الشركة من اغتنام الفرص في الأسواق المختلفة، والتي تشهد مستويات عالية من المنافسة، وبالتالي فإن فهم ممارسات الشركات الرائدة، يساعد الشركة في الوصول إلى أهدافها الجديدة ويساعدها في حل

(1) د.محمود بهاء الدين بديع القاضي، دراسة تحليلية لاستخدام المقاييس المرجعية من أجل تحسين الأداء والقدرة الإنتاجية في صناعة البناء والتشييد،(حلون: جامعة حلوان، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وادارة الأعمال، العدد الثالث والرابع، 2002م، ص64).

مشكلاتها الرئيسية، يعد محوراً لمفهوم المقارنة المرجعية التي تتطلب بدورها فهماً شمولياً من كل المعنيين داخل الشركة فضلاً عن متطلبات الاقتناع، والدعم المتواصل⁽¹⁾.

وتعتبر عملية المقارنة المرجعية مدخل، وأسلوب من أساليب الإدارة الحديثة التي تستخدم بغرض تحسين أداء منظمات الأعمال، وتحسين أدائها الحالي للوصول إلى أفضل المستويات الإنتاجية التي تؤهلها لاستمرار تواجدها في السوق.

عرفت المقارنة المرجعية بأنها إجراء إداري مستمر يساعد المنظمات في تقييم منافسيها، وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في صيغة خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل والهدف هو التصميم علي أن تصبح المنظمة أفضل من الأفضل⁽²⁾.

وُعرفت المقارنة المرجعية بأنها: عملية منهجية ومتواصلة للقياس لأنشطة المنظمة مقارنة بينها، وبين أنشطة المنظمات الأخرى للحصول على معلومات من شأنها أن تساعد المنظمات في تحديد مواطن القوة، والضعف، وفي أداء التزاماتها القائمة⁽³⁾. وُعرفت بأنها: عملية منتظمة مستمرة لتقييم المنظمات المعروفة بكونها قائدة في الصناعة لأجل تطوير أعمالها، وعملياتها، وبلوغ أفضل الممارسات، ومعايير الأداء العالمية⁽⁴⁾. وعرفت أيضاً بأنها أحد ممارسات التحسين المستمر التي تتم من خلال النشاط المستمر الدعوب لرفع قيمة المنشأة ككل عن طريق تعظيم

(1) د.سيد إبراهيم أحمد الجبوري، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2010م)، ص 285.

(2) أوائل محمد صبحي إدريس، د.ظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 1، (عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 2009م)، ص 124.

(3) د.حسام الدين حسين إبراهيم، مدخل مفتوح لتفعيل دور الإدارة الإستراتيجية لتكاليف الصيانة في تنظيم المزايا التنافسية للفنادق السياحية المصرية (دراسة اختبارية)، (الزقازيق: جامعة الزقازيق، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، المجلد الثلاثين، العدد الأول، يناير، 2008م)، ص 207.

(4) د.رعد عبد الله الطائي، د.عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، 2008م)، ص ص 217-218.

كفاءة استغلال الموارد والطاقات الداخلية تم مقارنة أداء الشركة في مجالات عوامل النجاح المهمة بالوحدات الأخرى أو بالشركات التي حققت التفوق التنافسي في هذه المجالات بهدف تخطي فجوة الأداء اليوم تم القفز فوق أدائهم في الغد⁽¹⁾. وعُرفت أيضاً بالعمليات التي يمكن للمنظمة من خلالها تحديد العوامل الحاسمة للنجاح، وتحديد أفضل الممارسات لدى المنظمات الأخرى (أو الأقسام الأخرى داخل المنظمة) للتعامل مع هذه العوامل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق العديد من أوجه التحسين في مختلف العمليات التشغيلية، وهو الأمر الذي ينعكس بدوره على تخفيض التكاليف نتيجة التخلص من الأخطاء، وأوجه القصور، والأنشطة عديمة القيمة المضافة⁽²⁾. كذلك عُرفت بأنها عملية مستمرة لقياس وحدة المنتج أو الخدمة أو الأنشطة عند أفضل مستوى من مستويات الأداء، سواء كانت تلك المستويات موجودة داخل أو خارج المنظمة من أجل الاسترشاد بها⁽³⁾. وعُرفت بأنها العمليات التي يمكن للمنظمة القيام بها، والتي تم توفيرها نتيجة المعلومات التي تم الحصول عليها من المنظمات المنافسة ذات الريادة التكاليفية، وبالتالي إجراء العديد من أوجه التحسين في مختلف العمليات الإنتاجية في جميع الأقسام، والمراحل

(1) أماني رمضان إبراهيم عيد، منظور التحليل الاستراتيجي للتكاليف بهدف ترشيد القرارات الإدارية في المنشآت الصناعية في ظروف البيئة الحديثة، (طنطا: جامعة طنطا، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2006م)، ص52.

(2) د. بديع الدين ريشو، إدارة التكاليف، (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2010م)، ص8.

(3) أحمد حسين عبد الجواد، تطوير دور المحاسبة الإدارية في ترشيد إدارة مخاطر الأعمال دراسة تطبيقية على بيئة الأعمال المصرفية، (حلون: جامعة حلوان، كلية التجارة ودارة الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2013م)، ص74.

الإنتاجية حتى يمكن تغطية الفجوة التكاليفية بين التكاليف المستهدفة، والتكاليف الفعلية الحالية من خلال استخدام أدوات أخرى مثل سلسلة القيمة وهندسة القيمة⁽¹⁾.

وُعرفت بأنها عملية آلية ومستمرة تهدف إلى مقارنة كفاءة أي شركة من خلال الإنتاجية، والجودة، والممارسات المطبقة فيها مع مثيلاتها من الشركات الأخرى حتى يمكن لها تحقيق التمييز في العمل⁽²⁾.

ومما سبق من التعريفات أعلاه يستنتج الباحث أن مفهوم المقارنة المرجعية يتمثل في:

- 1- أسلوب للتعلم من نجاحات الآخرين للقيام بما هو لازم للتحسين في آليات العمل.
- 2- أسلوب يدرس أداء المنافسين، والتعرف على نقاط تميزهم، والعمل على محاكاتها والاستفادة من تجاربهم لتحديد الإستراتيجية المناسبة للمنافسة.
- 3- أنها تشكل إحدى جوانب فلسفة الجودة الشاملة من خلال التحسين في عمليات المنظمة لجعلها ممتازة في أوجه عملها.
- 4- أسلوب يجعل المنظمة تركز على نقاط الضعف لديها، وتعمل على تمكينها وتحسينها، ومعالجتها، ونقاط القوة لدى المنظمات الأخرى الرائدة في نفس مجال عملها، ومحاكاتها والعمل على تنفيذها من أجل الاستفادة منها.
- 5- التركيز على تنفيذ أفضل مستويات الأداء في المجال التشغيلي والإستراتيجي.

(1) د. محمد زهران، نظام المراكز والأنشطة (CAS) إطار بديل للموائمة بين نظام التكاليف على أساس مراكز التكلفة (النظام التقليدي)، ونظام التكاليف على أساس النشاط (ABC)، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2013م)، ص 181.

(2) د. إيمان وديع عبد الحليم، نماذج مقترحة لمعالجة بعض مشكلات صناعة السيارات في مصر باستخدام أسلوب القياس المقارن، (القاهرة: مجلة الشروق للعلوم التجارية، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، العدد الأول، يونيو 2007م)، ص 3.

6- قد تكون المقارنة داخل المنظمة نفسها (الإدارات - الأقسام) والتفوق في أداء كل إدارة أو قسم عن نظيره.

7- إن الحصول على المعلومات عن أداء المنافسين القاعدة الأساسية لنجاح المقارنة المرجعية.

8- لنجاح هذا الأسلوب يجب أن يدعم ويتبنى من قبل الإدارة العليا ليتم تطبيقه.

بناء على الاستنتاج أعلاه يُعرّف الباحث المقارنة المرجعية: بأنها أسلوب يقارن المنشأة مع نظيراتها الرائدة في نفس مجال عملها، وبالتالي يتطلب من هذه المنشأة العمل على تدريب العاملين فيها للجوانب، والأبعاد المتمثلة بعملية المقارنة المرجعية، وتطويعها لتتلاءم مع ظروفها من أجل تحقيق القدرة التنافسية.

ثانياً: نشأة مفهوم المقارنة المرجعية:

اشتق مصطلح المقارنة المرجعية (Benchmarking Bmkg) من علم المساحة إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة Benchmarking بعدها نقاطاً مرجعية لمواضع محددة مسبقاً تقوم استناداً إليها النقاط الأخرى، ويقصد بعلامة الضفة مقياس أو نقطة مرجع يقاس، ويقوم الشيء استناداً إليها، وفي أدبيات الأعمال يعنى بها مستوى الأداء الأفضل⁽¹⁾.

ولذلك فالمقارنة لها دلالات تاريخية قديمة نوعاً ما، ويعود ذلك إلى أكثر من 2500 عام. واشتهرت بهذا المجال مقولة الجنرال الصيني TZY: إذا عرفت عدوك، وعرفت نفسك، فإنك

(1) إيثار عبد الهادي، مرجع سابق، ص 87.

لن تخاف نتائج مائة معركة تدخلها. يعني أن حل المشكلات الاعتيادية في الأعمال وإدارة معارك الإدارة، والقدرة على البقاء هي شكل من أشكال الحرب وخاصة لمقولة TZY⁽¹⁾.

ولذلك إن المقارنة المرجعية لها دلالات قديمة عندما سافر الصناعي الإنجليزي (Francis Lowell) عام 1810م إلى إنجلترا لدراسة تقنيات التصنيع في أفضل المصانع البريطانية للوصول إلى أكثر التقنيات نجاحاً وتميزاً في هذا المجال، ولذلك كون الصناعي (Henry Ford) بتطوير خط التجميع كأسلوب صناعي متميز في عام 1913م من خلال قيامه بجولات في مذابح الأبقار في شيكاغو ومشاهدة قطع اللحم الكبيرة المعلقة على ستارات موضوعة على خط حديد مفرد متحرك من محطة لأخرى⁽²⁾.

وفي عام 1979م استخدمت من قبل شركة (Xerox) لتقييم نفسها مع منافسيها، وبعدها توسع المصطلح ليتجاوز وظيفة الإنتاج وقطاع الصناعة ليستخدم في قطاعات مختلفة، وكذلك تجاوز أهداف المصطلح مجرد مقارنة إلى تحقيق القدرة على اكتساب الميزة التنافسية، والقدرة على المنافسة، واختلقت التسميات لهذا المفهوم فبعضهم أطلق عليها (المقارنة المرجعية)، والبعض الآخر أسماها (القياس إلى نمط) وفريق ثالث أطلق عليها (وضع أعلى)، وآخرون أسموها (المعايير القياسية المقارنة)، وكذلك أطلق عليها البعض (المقارنة بالأفضل) و(قواعد المقارنة).

وتعد اليابان أول من طبق هذا المفهوم في بداية خمسينيات القرن العشرين بعد الحرب العالمية الثانية عندما بدأوا بزيارة العديد من المنظمات الغربية واستطاعوا استيعاب ما نقلوه من الغرب من خلال مجموعة ضخمة من التعاقدات للحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار

(1) د. ميسرة إبراهيم أحمد الجبوري، مرجع سابق، ص 286.

(2) أ.د. نزار عبد المجيد البرواري، د. لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011م) ص 301.

مايناسبهم وموائمته مع ظروفهم، وبعدها بدأت اليابان في تطوير مبتكراتها الخاصة، الأمر الذي لم يمنعها من الاستمرار في تطبيق سياسة المقارنة المرجعية حتى يقفوا على مدى التطور لدى الدول الأخرى المنافسة ليكونوا أكثر تطوراً ويحتفظوا بمكان الصدارة في الإنتاج الصناعي على وجه الخصوص⁽¹⁾.

ثم بعد ذلك ظهرت تطبيقات المقارنة المرجعية في الشركات الرائدة بوصفها أداة للحصول على المعلومات اللازمة لدعم أنشطة التحسين المستمر، وكسب الميزة التنافسية، وفي الوقت الحاضر فإن كل الشركات الصغيرة، والكبيرة تجد في المقارنة المرجعية عنصراً فعالاً باتجاه تحقيق أهداف الجودة الشاملة.

من خلال ماسبق يري الباحث إن نشأة هذا الأسلوب كان في الشركات اليابانية واستخدمته في قياس منتجاتها مع منافسيها للتفوق عليهم والحصول على أكبر حصة السوقية والسيطرة على السوق.

ثالثاً: أسباب انتشار المقارنة المرجعية:

هناك ثلاثة أسباب أساسية لانتشار المقارنة المرجعية وهي⁽²⁾:

1- تعتبر طريقة فعالة لإدخال التحسينات، حيث يستطيع المدراء تطبيق العمليات التي أثبتت كفاءتها وتم اختيارها بواسطة الآخرين، مع التركيز على تحسين هذه العمليات وتكيفها بحيث تتلاءم مع العمليات، والثقافة المشتركة الموجودة حالياً في منشأتهم.

(1) د.إسماعيل التكريتي، المقارنة المرجعية أداة لتقييم الأداء وأسلوب للتطوير المستمر، (بغداد:، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع، العدد الرابع والعشرون، 2000م)، ص 208.

(2) د.أحمد هشام معوض سليم، مرجع سابق، ص 335.

2- تساعد المنشآت في إدخال التحسينات بسرعة أكبر، وتساعد على الاستفادة الجيدة من

إمكانيات طريقة القياس للمضي قدماً في إحداث التحسينات بصورة أسرع وأكثر كفاءة.

3- لها قابلية في تعزيز الأداء والخبرة التراكمية للمنشأة، وذلك عن طريق التعلم من

الآخرين في المنشآت على المنافسة، وتسمح لها بالتفوق على منافسيها، حيث يتيح استخدام هذه

الطريقة الفرصة أمام المدراء للإطلاع على التجارب الميدانية للمنشآت المنافسة، وتلك التي تتبوأ

مراكز متقدمة، واستخدام المعلومات التراكمية لهذه المنشآت لتقوية منشأتهم، وتحقيق قفزات كبيرة

بدلاً من التحسين التدريجي الذي يحدث إذا كانت العمليات تتضمن التعامل مع الأمور السطحية

فقط بدلاً من الدخول إلى الأعماق.

من خلال ماسبق يري الباحث أن أهم سباب الانتشار هذا المدخل هو وجود عجلة التنافس

الموجودة من قبل الشركات التي تعمل في نفس المجال التي تدرس فيه الشركة نشاطها وبالتالي

يوفر عليها خلق عجلة التنافس من الصفر وإنما البدء من حيث انتهاء الآخرين والاستفادة من

تجاربيهم .

رابعاً: الفلسفة التي تقوم عليها المقارنة المرجعية:

إنه ليس مجرد تقليد أو نقل للخبرات، والممارسات الناجحة، والسابق تطبيقها لدى الشركات

الرائدة فهو لا يقارن بين أرقام أو إحصاءات المنظمة التي ترغب في التطوير بين الشركات

الرائدة فقط، بل تتجاوز ذلك إلى مساعدة المنظمة على التعرف على مواطن ضعف الأداء بها،

ثم العمل على تخطيط الأداء المستهدف، وتحديد مواطن الضعف والقصور في العمليات، والمساعدة في تحقيق أعلى مستوى ممكن للأداء داخل المنظمة، وذلك من خلال ما يلي⁽¹⁾:

- 1- ضرورة أن يكون الفرد قادراً على الإدراك والتعرف على أوجه قصوره.
- 2- الاعتراف بأن هناك ما يمكنه القيام بأداء أفضل منه في العمل.
- 3- الاجتهاد على التركيز الخارجي لكي تصبح منافساً .
- 4- المقاييس المرجعية تؤدي إلى ارتفاع مقاييس المنافسة في الصناعة وتستبعد أن تؤدي إلى إغلاق المنظمات التي لا تستطيع المحافظة على حدها التنافسي.
- 5- المقارنة المرجعية عملية مستمرة لمقارنة، وقياس أداء عمليات قدر معين مقابل عمليات قابلة للمقارنة في المنظمات الرائدة للحصول على المعلومات التي سوف تساعد المنظمة على تحديد وتنفيذ التحسينات المطلوبة.
- 6- المقارنة المرجعية لا يمكن أن تتم في عزلة، بل يجب أن تتوافق مع أهداف المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها العامة، وذلك حتى تكون وسيلة وأهداف ذات قيمة.
- 7- المقارنة المرجعية الداخلية ونقل أفضل الممارسات يعتبر واحد من أهم التوضيحات للإدارة، وتحديد المعرفة بمساعدة المنظمة على المنافسة.
- 8- المقارنة المرجعية أداة فعّالة إلا أنها ليست عصا سحرية، فمشكلتها الأساسية تتمثل في التركيز على البيانات وليست العمليات.

(1) عبد الله عبد الرحمن مصطفى، استخدام سلاسل القيمة في تفعيل الموازنة الرأس مالية مع التطبيق على نشاط البحث عن البترول واستغلاله، (عين شمس: جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2012م)، ص 137.

ومما سبق ان المقارنة المرجعية لكي تتم داخل المنظمة او الشركة يجب ان تحدد الادارة العليا ماهو الغرض الذي تتم من اجله عملية المقارنة المرجعية ويجب عليها دعم الفريق الذي يكلف بالقيام بهذه العملية.

خامساً: أهمية المقارنة المرجعية:

إن المقارنة المرجعية تستمد أهميتها من المحور المهم الذي تلبيه لتحقيق ما يلي⁽¹⁾:

1- زيادة المقدرة التنافسية الخارجية للشركة باعتبار أن المقارنة المرجعية ذات توجه خارجي.

2- استمرار وبقاء الشركة في السوق التنافسي.

3- توفير معلومات متطورة عن العمليات التشغيلية والفن التكنولوجي ومستويات الجودة وأنظمة التكاليف المتعلقة بالمنافسين الخارجيين مما يساعد في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي للشركة.

4- تقييم فاعلية نظام إدارة تكلفة النشاط (Activity Based Cost Management)

ومدى نجاحها في تطوير أنظمة التكاليف والمحاسبة الإدارية.

5- تعتبر جزءاً مكملاً لاستخدام أسلوب kaizen لأغراض تحقيق التحسين المستمر في

أداء العمليات الداخلية والوصول إلى ميكانيكية لتحديد فرص التحسين الممكنة⁽²⁾.

6- تكمن أهمية المقارنة المرجعية في قضية الفصل بين الأنشطة التي تضيف القيمة

والأنشطة التي لا تضيف قيمة وذلك على أساس انه اذا كانت نتائج أداء العمليات غير جيدة

(1) د. بهاء حسين منصور، المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، مارس، 2002م)، ص 33 .

(2) أ. د. سعيد محمود الهلباوى ، أ. د. تهاني محمود النشار، المحاسبة الإدارية المتقدمة مدخل إدارة التكلفة، الطبعة الرابعة، (كلية التجارة، جامعة المنصورة، بدون دار نشر، 2013م). ص 154.

بالمقارنة بأفضل ممارسات وأنها لا تحقق المقاييس المرجعية وقد يرجع ذلك إلى أن العملية قد تتضمن أنشطة لا تضيف قيمة ضمن الأنشطة التي تتطلبها العملية .

تكمن أهمية المقارنة المرجعية في ضوء المواصفات العالمية عند تطبيق الأيزو على أساس المواصفة بمثابة قاعدة تجرى على أساسها عمليات التحسين وينحسر الاختلاف بين العمليتين في المقارنة المرجعية، تتخذ شركات ريادة للمقارنة، أما الأسلوب التحسيني الثاني فهو اتخاذ موافقة الأيزو كأساس يجري المقارنة بها كمرجع، ويقوم فريق التصميم والمراجعة بالتأكد من مطابقة عناصر الجودة للعناصر القياسية التي تمت عليها الموافقة لأجل منح شهادة الأيزو في حالة المطابقة⁽¹⁾.

ومن خلال ماسبق يري الباحث أن أهمية المقارنة المرجعية تكمن في انها تحسن من أداء المنظمة في نقل أفضل الممارسات، وذلك من خلال تمكين العاملين من تعلم الطرق الجديدة في انجاز وأداء المهام والعمل.

سادساً: أهداف المقارنة المرجعية:

يتمثل الهدف الأساسي للمقارنة المرجعية في تحديد أفضل مستوى للأداء وذلك من أجل تدعيم التوجه نحو التحسين المستمر في أداء الشركة واختيار التحسين، ورفع مستوى الأداء لمقابلة توقعات العملاء، وبالتالي يتم تحسين القدرة التنافسية للشركة، ويتم ذلك من خلال الأهداف التالية⁽²⁾:

1- إزالة العمليات التي تعوق الشركة أو استخدام مواد زائدة ذات قيم معينة.

(1) سعدون محسن سليمان، مرجع سابق، ص45.

(2) محي سامي محمد الشباني، استخدام مدخل إدارة التكلفة لخدمة صنع القرار في شركات التأمين (دراسة تطبيقية)، (حلوان: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2011م)، ص27.

2- التعرف على نواحي القصور، والعمل على معالجتها بما يخفض التكلفة، ويحسن الأداء.

3- الاستفادة من تجارب الآخرين مع تطويعها لتناسب الظروف المحيطة بالشركة.

4- تحديد احتياجات العملاء بناءً على واقع السوق.

5- تشجيع ثقافة التغيير وإدراك مدى ضرورة الابتكار، والتجديد المستمر عن أفضل فرص

للتحسين والتميز في الأداء.

6- تحفيز وتنبيه إدارة الشركة على ضرورة مراجعة العمليات والممارسات والنظم الحالية

وتوفير بيانات موضوعية عن البيئة الخارجية فيما يتعلق بطرق أداء العمليات، وأفضل هذه الطرق.

7- زيادة الكفاءة في اتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل التسيير الجيد لخلق القيمة⁽¹⁾.

وكذلك أيضاً إلقاء الضوء على أهداف المقارنة المرجعية باعتبارها مفتاحاً لنجاح أعمال

المنظمات من خلال توضيح النقاط الرئيسية التالية⁽²⁾:

1- تعتبر المقارنة المرجعية التي تقوم بها المنظمات مع منافسيها وما تسفر عنها من

معلومات مسؤولة رئيسية من مسؤوليات عمليات التخطيط الإستراتيجية بالمنظمة فهي تحدد

وضع المنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى المنافسة لها في بيئة الأعمال.

(1) د.زرزار العياشي، أ.غيايد كريمة، إمكانية استعمال ال benchmarking في تجويد التعليم العالي، (الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، الفترة من 2-4 أبريل 2013م)، ص242.

(2) د.أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر (KAIZEN) ومدى استفادة المنظمات العربية منه، (المنصورة: دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، سلسلة إصدارات (م.ها.ر.ت.ك)، 2009م)، ص337-338.

- 2- يعتمد نجاح أعمال المنظمات على عمليات التخطيط التي يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف محددة تقود أداء هذه المنظمات إلى مستويات تتفوق على مستويات منافسيها، وهذا ما تسعى المقارنة المرجعية إلى تحقيقه.
- 3- تعتبر عمليات المقارنة المرجعية عمليات ديناميكية ومستمرة ولا تتم لمرة واحدة، وبالتالي فإنها تسعى دائماً إلى التركيز على تحقيق التفوق للمنظمة على المنظمات الأخرى في مجالات عديدة مثل مجالات نقل التكنولوجيا وخدمة العملاء والتصميم وتطوير العمليات.
- 4- كما تسعى المقارنة المرجعية إلى تخفيض، وتقليل الأوقات اللازمة لتطوير العمليات الجديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية.
- ويرى الباحث أن الهدف الأساسي من المقارنة المرجعية هو تحديد أفضل مستوى للأداء، وذلك من أجل تدعيم التوجيه نحو التحسين المستمر في أداء المنشأة، واختيار أولويات التحسين، ورفع مستوى الأداء لمقابلة توقعات العملاء، وبالتالي يتم تحسين القدرة التنافسية للمنشأة.

سابعاً: مراحل التطور التاريخي للمقارنة المرجعية:

مرت المقارنة المرجعية بالعديد من المراحل منذ بدايتها عام 1940م، ثم تطورت، وبدأت

تأخذ أشكالاً أكثر تعقيداً وقد تم اقتراح مراحل تطور المقارنة المرجعية كالتالي⁽¹⁾:

1- مرحلة الهندسة العكسية Reverse engineering.

2- المقارنة المرجعية التنافسية Competitive benchmarking.

3- المقارنة المرجعية على أساس العمليات Process benchmarking.

4- المقارنة المرجعية الإستراتيجية Strategic benchmarking.

5- المقارنة المرجعية الشاملة Global benchmarking.

وكانت أول المراحل التي مرت بها تطورات المقارنة المرجعية: هي مرحلة الهندسة

العكسية حيث كانت تتم على أساس مقارنة للمنتجات وكذلك الصفات والوظائف التي يتميز بها

المنتج والأداء التنافسي لهذا المنتج.

والمرحلة الثانية التي مرت بها المقارنة المرجعية هي: المقارنة المرجعية التنافسية حيث

اعتمد هذا النوع على عقد المقارنات في العمليات، وخطوط الإنتاج مع المنافسين، وتعتبر معظم

الكتابات السابقة أن الأساس لهذه المرحلة هي شركة Xerox خلال الفترة الممتدة من 1976م

حتى 1986م.

وفي المرحلة الثالثة التي مرت بها المقارنة المرجعية على أساس العمليات حيث اعتمدت

في هذه المرحلة على فكرة أن التعلم يمكن أن يتم بين شركات خارج الصناعة ومنذ تلك اللحظة

(1) وليد يوسف عفيفي محمد، إطار محاسبي مقترح لاستخدام المقاييس المرجعية ودورها في دعم المزايا

التنافسية في الوحدات الاقتصادية، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في جمهورية مصر

العربية، (عين شمس: جامعة حلون، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2011م)،

ص ص 38-39.

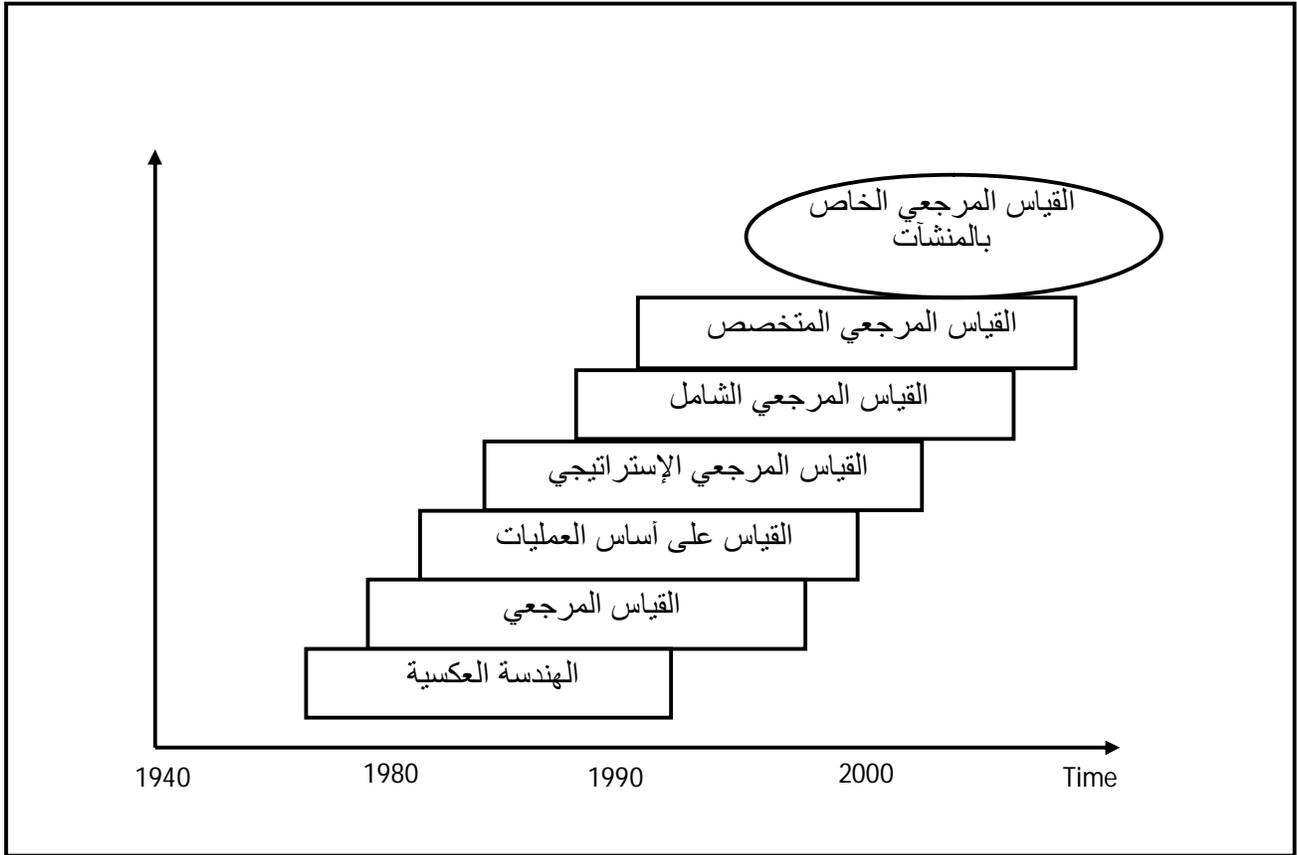
أصبح تبادل المعلومات أقل خطراً، ولكن في نفس الوقت تطلب الأمر فهم أكثر لأوجه الشبه في العمليات حيث قد يبدو لأول وهلة أن هناك اختلاف في العمليات.

أما المرحلة الرابعة لتطور المقارنة المرجعية بدأت تقريباً عام 1990م حين ظهر ما يعرف بالمقارنة المرجعية الإستراتيجية حيث تضمنت عمليات منهجية لتقييم الإستراتيجيات المطبقة، وكذلك تحسين الأداء عن طريق فهم، وتبني الإستراتيجيات الناجحة المطبقة لدى شركاء المقارنة المرجعية الخارجيين وتتشابه هذه المرحلة إلى حد كبير مع أسلوب التحسين المستمر.

أما المرحلة الخامسة من تطور المقارنة المرجعية أظهرت ما يعرف بالمقارنة المرجعية الشاملة وتعتمد هذه المرحلة على أن المنظمات التي تقوم بإتباع المقارنة المرجعية لتغيير الإجراءات المتبعة لديها حين تجد أنها تفشل عادة في تغيير سلوك أفراد فريق العمل، وبالتالي يجب تغيير الثقافة بحيث تستطيع المنظمة أن تحسن من فاعليتها عن طريق تطوير الكفاءات والقدرات بحيث تتمكن المنظمة من تغيير التصرفات والممارسات، حيث يوضح الشكل رقم (1/1/1) مراحل التطور التاريخي للمقارنة المرجعية :

شكل رقم (1/1/1)

مراحل التطور التاريخي للمقارنة المرجعية



المصدر: وليد يوسف عفيفي محمد، إطار محاسبي مقترح لاستخدام المقاييس المرجعية ودورها في دعم المزايا التنافسية في الوحدات الاقتصادية، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية، (عين شمس: جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2011م)، ص38.

من الشكل رقم (1/1/1) يتضح للباحث أن مدخل المقارنة المرجعية مر بعدد من المراحل وان كل مرحلة من هذه المراحل لها مميزات تميزها وانتقادات وجهة لها تم بعد ذلك جاءت المرحلة التي بعدها تعالج هذه الإشكاليات التي فشلت المرحلة السابقة عن حلها.

المبحث الثاني

مبادئ وفوائد وأنواع وسمات وانتقادات المقارنة المرجعية

أولاً: المبادئ التي تقوم عليها المقارنة المرجعية:

إن هذا المدخل ينبغي أن يتسم بالحرص على الأخلاقيات التي أساسها تحقيق الفائدة المشتركة للطرف المقارن، والمقارن به، وضع بيت الخبرة الأمريكية لمدخل المقارنة المرجعية النقاط الآتية كمبادئ لأخلاقيات تلك العملية تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1- مبدأ الشرعية: تحاشي أي عمل يعد من قبيل سرقة مجهودات الآخرين أو معرفة أسرار لا يرغب الآخرون في كشفها، واستخدام المعلومات التي تحصل عليها في الإضرار بالآخرين ويتضمن البعد عن التصرفات التي تحتل الشك أو الرجوع إلى مستشار قانوني عند الشك.

2- مبدأ الثقة: ويعني عدم جواز انتقال أو منح أي معلومات حصلت عليها المنشأة من الشريك في عملية المقارنة إلى طرف ثالث إلا بعد أخذ موافقة الشريك واذن صاحبه.

3- مبدأ التبادل: وهو أن تكون مستنداً لإعطاء الشريك نفس القدر من المعلومات من نفس النوع، ومن الأفضل توضيح هذا الاستعداد من اللقاء الأول.

4- مبدأ الاستخدام: وينص على ألا تستخدم المعلومات التي حصلت عليها من المقارنة في الدعاية، والإعلان والتسويق، بل استخدامها فقط في تحسين عملياتك أي للأغراض المخصصة لها من صياغة، وتطوير العمليات والإجراءات داخل المنشآت المشتركة في الدراسة المقارنة.

(1) حنان أحمد طلعت، استخدام المقاييس المرجعية كأداة للتطوير في مجال خفض التكلفة، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الدواء في مصر (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية غير منشورة، 2008م)، ص 67.

5- مبدأ الاتصال: يجب الاتصال بالمنشأة المراد عمل مقارنة معها عن طريق الاتصال أولاً بالمديرين المسؤولين والحصول على تصريح قبل عمل أي اتصالات بطرف ثالث.

6- مبدأ الاتصال من طرف ثالث: لا تفصح عن أسماء الأفراد المشتركين في المقارنة سواء من طرفك أو من طرف الشريك لجهة ثالثة إلا بموافقة الجميع.

يري الباحث ضرورة الالتزام بهذه المبادئ مع بعضها لكي تتحقق الفائدة من عملية المقارنة المرجعية لأن تجاهل أي مبدأ من هذه المبادئ سوف يخل بعميلة المقارنة المرجعية.

ثانياً: فوائد استخدام المقارنة المرجعية:

استخدام أسلوب المقارنة المرجعية يحقق الفوائد التالية⁽¹⁾:

1- إن المقارنة المرجعية تساعد في التركيز على المشاكل الحقيقية في الأداء فهي توفر معلومات عن فجوات الأداء وطرق سد مثل هذه الفجوات والتي تقف عائقاً في وجه تحقيق التميز، ومنافسة أفضل الشركات.

2- تسعى المقارنة المرجعية إلى تقليل الأخطاء: في خفض التكلفة وزيادة رضا المستهلك في المنشآت، وبالتالي دعت الحاجة إلى استخدام هذا المدخل من أجل كسب المزايا التنافسية طويلة الأجل.

3- إن المقارنة المرجعية ليست مجرد طريقة لتحديد أداء المنشأة، بل هي جزء مكمل للهيكल الإستراتيجي فيها، وهي إحدى الدعائم الأساسية التي يقوم عليها الأداء.

4- تستخدم المقارنة المرجعية لتحديد ما هي الحاجة للتغيير، وكيف يمكن إحداث التغيير، وما هي الفائدة من التغيير.

(1) ضحى محمد أسعد عواس، مرجع سابق، ص48.

5- إنَّ المقارنة المرجعية تخلق قيمة للمنشأة من خلال أربعة اعتبارات أساسية هي:

أ- تركيز المنشأة على فجوات الأداء الأساسية.

ب- الحصول على أفكار من المنشآت الخارجية وتحديد فرص التحسين.

ج- دفع الفريق التنفيذي في المنشأة للتحرك نحو الأمام، ويساعده في معرفة وتخطي

الأفكار التي لن تساعد في حل المشاكل التي تواجهها المنشأة.

د- وضع أفكار التحسين ضمن التطبيق العملي لإيجاد مخرجات ذات جودة أفضل وصنع

قرارات أفضل انطلاقاً من قاعدة حقائق أكبر.

وهناك بعض المزايا الأخرى التي تتميز بها المقارنة المرجعية وذلك من خلال العديد من

النواحي:

1- من ناحية قياس وتقييم الأداء: تعد المقارنة المرجعية طريقة فعالة لقياس الأداء

وتقييمه داخل المنشأة وإيجاد مقاييس أداء مرجعية مالية وغير مالية يتم الاعتماد عليها في

تحسين الأداء.

2- من ناحية التعلم: إن المقارنة المرجعية هي: وسيلة مناسبة لتعليم إدارة المنشأة وكافة

العاملين فيها كيف يمكن الاستفادة من تجارب الآخرين، وضرورة الاستمرار في التعلم للبحث

وإيجاد أفكار متجددة دوماً وطرق، وممارسات جديدة للعمل، والتي تعد مفيدة وهامة وبعيدة عن

التقادم.

3- ومن ناحية التعاون: تعتبر المقارنة المرجعية أداة تشجع على التعاون بين أعضاء

الفريق داخل المنشأة لتنفيذ التحسينات المطلوبة بفاعلية، إضافة إلى التعاون مع العاملين في

المستوى التنفيذي باعتبارهم الأكثر ارتباطاً بالعمل، وأخيراً التعاون بين المنشآت للمشاركة في

مشروع المقارنة المرجعية واقتسام المعلومات فيما بينها.

4- من ناحية التخطيط: تسهل المقارنة المرجعية عملية التخطيط من خلال الاعتماد على المعرفة المكتسبة من المنشآت المتميزة وفهم كيفية وضع الأهداف الإستراتيجية وترتيب أولوياتها ثم صياغة هذه المعرفة بما يتناسب مع وضع المنشأة والظروف المحيطة بها ووضع أهداف التحسين الواجب تحقيقها والخطط الإستراتيجية الواجب تنفيذها وفقاً لأولوياتها من وجهة نظر المنشأة، ثم البدء بالعمل في إطار أسلوب المقارنة المرجعية، وبالتعاون مع فريق العمل الخاص به.

5- من ناحية دعم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة: إن المقارنة المرجعية تركز على ثلاث مؤشرات أساسية للأداء وهي: الوقت، التكلفة، الجودة، فهي تسعى إلى خفض وقت الإنتاج من أجل التسليم في الوقت المحدد مع خفض تكاليف التصنيع دون المساس بجودة المنتج بل على العكس من ذلك أنها تسعى إلى زيادة الجودة بما يحقق رضا المستهلك ويتوافق مع معايير الجودة العالمية.

6- بالنسبة للشركات الرائدة: تعد المقارنة المرجعية ضرورية لأن مثل هذه الشركات لن تعرف موقعها بالنسبة للشركات الأخرى دون استخدام المقارنة المرجعية كما أن هذه الشركات كغيرها يمكن أن تجد نتيجة تطبيق أسلوب واحد أو أكثر من المناطق التي تحتاج تحسين والتي تزيد من فاعلية الأداء.

7- من ناحية المنافسة: إن المقارنة المرجعية من أهم الوسائل المساعدة على زيادة الحصة السوقية للمنشأة، وكسب مزايا تنافسية سواء في السوق المحلية أو العالمية من خلال التطبيق الناجح لها، وتحقيق الأهداف المحددة والوفاء بالمعايير المرجعية للأداء، كما تحقق للمنشأة الأسبقية في السوق من خلال تحديد نقاط الضعف في أدائها ومحاولة معالجتها ثم اكتشاف نقاط الضعف في أداء الآخرين، وعدم الوقوع بها للحصول على أداء متميز.

وهناك بعض الفوائد الأخرى التي قد تحققها المقارنة المرجعية في المنظمات العامة، وتعود

عليها بالفائدة من أهمها⁽¹⁾:

- 1- ترشيد الموارد البشرية والمادية المتاحة لهذه المنظمات.
- 2- الاستجابة لرغبات واحتياجات المواطنين (العملاء).
- 3- تشجيع التعاون بين المنظمات العامة للتصدي لظروف المنافسة المحلية والدولية.
- 4- تمكين العاملين من الالتزام بتطبيق استراتيجيات الجودة داخل هذه المنظمات وتحسين أداء العمليات.

5- التركيز على المجالات المهمة في أداء المنظمة وتتضمن التركيز على الأعمال التي تحقق ميزة تنافسية، والمجالات التي تؤثر بصورة محسوسة في عملية إرضاء العاملين داخل المؤسسة، والعملاء خارجها، والمجالات التي تخضع للتطوير التكنولوجي السريع والإجراءات والممارسات التي تتبعها المنظمة وتكون التكلفة فيها غير منافسة (تكلفة مرتفعة).

6 - إيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج والبدء في عملية التعلم الفعال في

المنظمة وذلك بخلق فهم جيد للعمليات⁽²⁾.

تعزيز إمكانية إنتاجية المنظمة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل بشكل

صحيح وكفى من المرة الأولى⁽³⁾.

(1) فاطمة علي محمد الرابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، 2006م)، ص174.

(2) نور محمد ثابت كاظم، تقييم فاعلية الائتمان المصرفي - اطار مفاهيمي، (الانبار: جامعة الانبار، كلية التجارة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد العاشر، 2013م)، ص418.

(3) د.رززار العياشي، أ.غياذ كريمة، مرجع سابق، ص، 242.

يرى الباحث أن المقارنة المرجعية أداة جيدة يمكن أن تستخدمها المنظمة في بناء قدرات تنافسية عن طريق الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى، نظراً للظروف التي تحتتمها المنافسة العالمية من أجل البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال التنافسية.

ثالثاً: أنواع المقارنة المرجعية:

اختلف الكتاب والباحثون فيما بينهم في تصنيف أنواع ومداخل المقارنة المرجعية، حيث قسمت المقارنة المرجعية إلى عدة تقسيمات ومن أهمها ما يلي⁽¹⁾:

1- تصنيف Elmuti et.al: حيث يرى أن هناك أربعة أنواع للمقارنة المرجعية وهي: المقارنة المرجعية الداخلية، والمقارنة المرجعية التنافسية، والمقارنة المرجعية الوظيفية، والمقارنة المرجعية المتعلقة بالعمليات.

أ- المقارنة المرجعية الداخلية: يقصد بهذا النوع من المقارنة التعرف على أفضل الممارسات الداخلية، ودراسة مدى إمكانية تعميمها على مستوى المنشأة، ويلاحظ أن هذا النوع من المقارنة يهدف إلى التعرف على نقاط التحسين في الهيكل الداخلي للمنشأة والعمل على دعم هذه النقاط، وكذلك التعرف على معايير الأداء الداخلي في المنظمة ومن أهم مزايا المقارنة المرجعية الداخلية هو: توفير الكثير من المعلومات التي يتم استخدامها لتطبيق المقارنة المرجعية، وكذلك تعد من أسرع الوسائل لتحسين الأداء الداخلي للمنشأة وكذلك تتميز بالتكلفة المنخفضة والسرعة في التعديل، وكذلك التغيير وإعطاء الفهم الأعمق للعمليات داخل المنشأة، إلا أنها يؤخذ عليها بعض العيوب ممتلة في أن هذا النوع من المقارنة يميل إلى النواحي التنفيذية أكثر منه إلى النواحي الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة وكذلك الفكر السائد داخل المنشأة،

(1) عماد سعيد زكي الزمر، تطوير استخدام المقاييس المرجعية لدعم إستراتيجيات ترشيد التكلفة وتحسين الجودة في منشآت الأعمال، دراسة تحليلية تطبيقية، (القاهاة: جامعة القاهاة، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2005م)، ص ص 9-15.

أيضاً أنه لا يشتمل على أفضل الممارسات السائدة داخل المنشآت الأخرى، ولكن يقتصر النظر على النواحي الداخلية للمنشأة.

ب- المقارنة المرجعية التنافسية: تقوم المقارنة المرجعية التنافسية على فحص ودراسة التنافس للمنشأة ومقارنة المنشأة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة ويلاحظ أن هذا النوع من المقارنة يركز على دراسة السعر والجودة والخصائص الأخرى للمنتجات. بمعنى أنه يركز على المخرجات والمعلومات الأخرى التي تتاح عن المنافسين، فقد يكون من الصعب الوصول إلى صورة كاملة من المنافسين، ويتميز هذا النوع من المقارنة في أنه يمكن المنشأة من تحديد مستوى الأداء الذي وصلت إليه، عن طريق مقارنة أدائها مع باقي المنافسين، وكذلك توفير رؤية إستراتيجية شاملة عن المنافسة القائمة في السوق وإعطاء الأولوية لتحسين العمليات التي تستطيع المنشأة من خلال تحسينها أن تصبح منافس قوي في السوق، وكذلك خلق ثقافة التنافس والعمل على تحسين الأداء باستمرار من أجل التميز إلا أن مثل هذا النوع من المقارنة يؤخذ عليه بعض العيوب في أن المعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق المقارنة المرجعية التنافسية ليست بالضرورة أن تستخدم داخل المنشأة حيث يمكن عند التطبيق أن تضر بمصالح المنشأة، وكذلك الأوضاع القانونية بين المنافسين والعلاقات التي تربطهم بالمنشأة يجب أن تؤخذ في الاعتبار.

ج- المقارنة المرجعية الوظيفية: يعتمد هذا النوع من المقارنة على مقارنة أداء المنشأة مع منشآت أخرى ليست بالضرورة أن تكون منشآت منافسة لكنها منشآت تؤدي بعض المهام التي تؤديها المنشأة، وبالتالي فإن شركات المقارنة المرجعية في هذا النوع يكون لديهم رغبة أكثر في

المشاركة، وتبادل المعلومات لأنهم ليسوا منافسين مباشرين، ويتميز هذا النوع من المقارنة بأنه يسهل سبب التعرف⁽¹⁾.

د- شركاء المقارنة المرجعية حيث أن المعلومات المستخدمة في المقارنة المرجعية الوظيفية لا تخص منافسين مباشرين، وكذلك يتميز بأنه يعطي معلومات عن الاتجاه العام للصناعة إلا أن مثل هذا النوع من المشاركة يوجد لديه عيوب وتتمثل في أنّ الشركات الكبيرة المهتمة أساساً بالمقارنة المرجعية قد تتمثل في تكاليف الكثير من الزيارات للشركات المختلفة بل أن البعض الآخر قد يتحمل رسوم مقابل الحصول على هذه المعلومات، وكذلك أنه يحتاج إلى الكثير من الوقت، وأن الوظائف المماثلة في الشركات الموجودة في الصناعة تكون هناك صعوبة في الحصول على معلومات عنها.

هـ- المقارنة المرجعية المتعلقة بالعمليات: وفي ظل هذا النوع من المقارنة يتم فحص ودراسة نظم التشغيل المتميزة التي طبقتها المنشآت الرائدة، ومحاولة محاكاة تلك العمليات، ونظم التشغيل.

2- تصنيف Elnathan: أشار إلى أن هناك ثلاثة أنواع من المقارنة المرجعية تتمثل

في:

أ- مقارنة مرجعية متعلقة بالمنتج: تقوم هذه المقارنة على أساس الفحص الدقيق لجميع النواحي المختلفة بمنتجات المنشآت الأخرى .

ب- مقارنة مرجعية إستراتيجية: يقتصر هذا النوع من المقارنة على دراسة إستراتيجية المخرجات الأخرى، وكيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ودراسة الأسباب وراء اختيار المنشأة لإستراتيجية ما دون الأخرى.

(1) د.سلمى منصور سند، دور المقارنة المرجعية في تطوير المناهج الدراسية لأقسام المحاسبة بالجامعات العراقية،(العراق: جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة دراسات محاسبية ومالية،المجلد السابع، العدد العشرون، 2012م) ص 194.

تصنيف Leslie: أوضح أنّ مدخل المقارنة المرجعية تتضمن بجانب المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية التنافسية ما يلي:

أ- مقارنة مرجعية تعاونية: تعتبر المقارنة المرجعية التعاونية من قبل المقارنة المرجعية الوظيفية فمن خلالها يتم دراسة ومقارنة ممارسات المنشأة مع ممارسات منشآت في صناعة أخرى.

ب- مقارنة مرجعية قائمة على أساس المشاركة: في ظل المقارنة المرجعية القائمة على المشاركة يتم تأسيس شركة لتبادل المعلومات، فيما بين شركاء المقارنة المرجعية.

ج- المقارنة المرجعية المستمرة: تعتمد المقارنة المرجعية المستمرة على متابعة، ودراسة المنشآت الأخرى دون الدخول معها في برامج المقارنة المرجعية.

3- تصنيف Fitz: ركز Fitz على مداخل المقارنة المرجعية في مدخلين أساسيين هما:

أ- المقارنة المرجعية التكاليفية: تقوم على أساس قبض ودراسات محركات أو مسبيات التكلفة التي تحكم عناصر التكاليف، والمعرفات ومقارنة تلك المحركات بالمنشآت الرائدة ومحاولة محاكاة تلك المنشآت والوصول إلى ميزة تنافسية في مجال رقابة التكلفة.

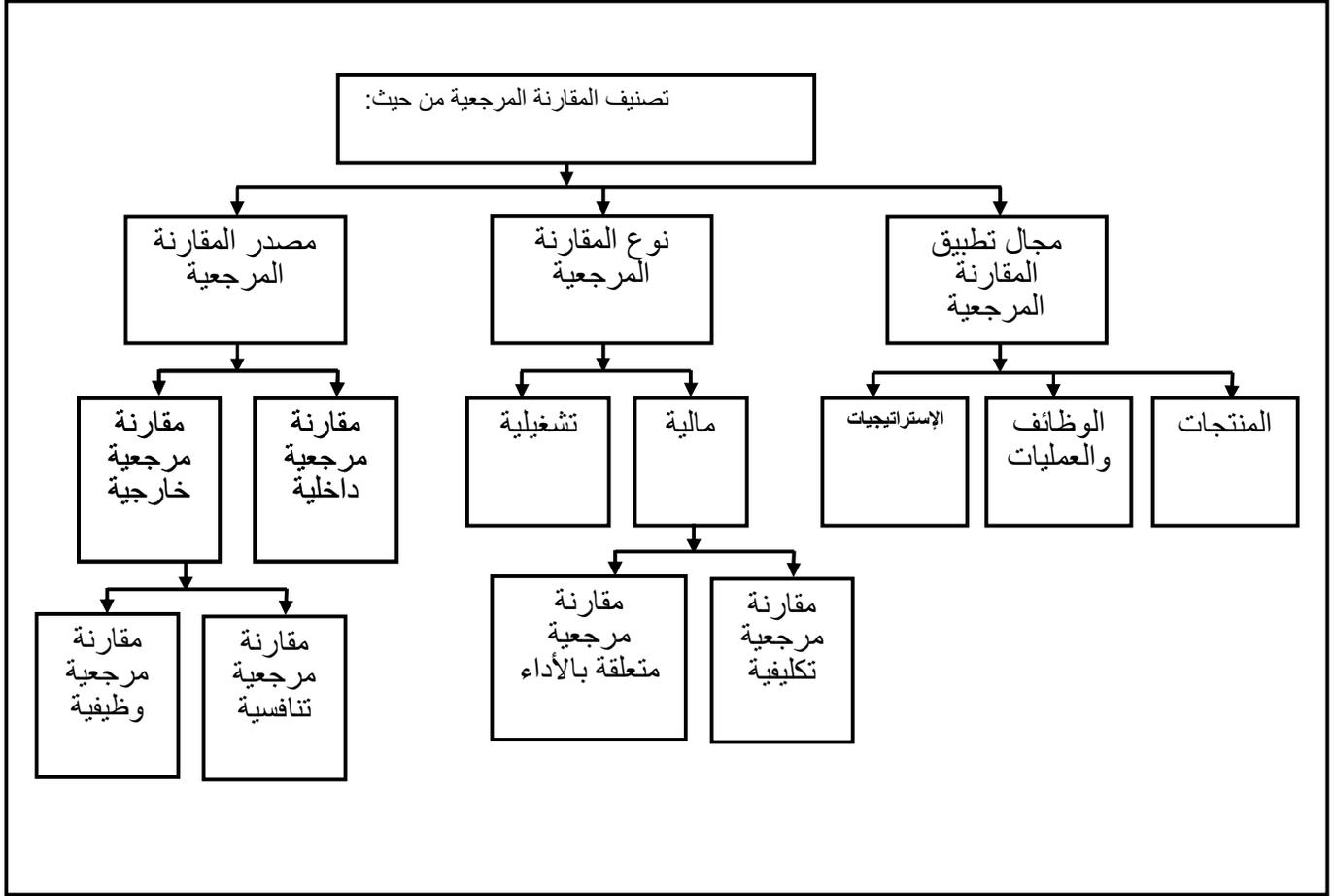
ب- المقارنة المرجعية التشكيلية: في هذا النوع من المقارنة يتم التركيز على عوامل النجاح الرئيسية للمنشأة بمعنى التركيز على العمليات والممارسات ذات التأثير الجوهري على أداء المنشأة.

4- تصنيف Andersen: اعتمد في تصنيف المقارنة على عاملين أساسيين هما:

العامل الأول: يتعلق بشركاء المقارنة المرجعية حيث يركز على من يتم عمل مقاييس مرجعية وفي هذا العامل فقد صنف المقارنة المرجعية إلى مقارنة مرجعية داخلية ومقارنة مرجعية تنافسية ومقارنة مرجعية وظيفية، أما العامل الثاني فيتعلق بمجال تطبيق المقارنة المرجعية حيث

يركز على الذي يتم عمل مقارنة مرجعية له، وفي ضوء هذا العامل صنف المقارنة المرجعية إلى مقارنة مرجعية متعلقة بالعمليات ومقارنة مرجعية إستراتيجية بالإضافة إلى المقارنة المرجعية المتعلقة بالأداء وفيما يتم دراسة معايير الأداء ومقارنتها مع المنشآت الأخرى.

حيث يوضح الشكل رقم (2/2/1) تصنيفات المقارنة المرجعية:



المصدر: عماد سعيد زكي الزمر، تطوير استخدام المقاييس المرجعية لدعم إستراتيجيات

ترشيد التكلفة وتحسين الجودة في منشآت الأعمال، دراسة تحليلية تطبيقية، (القاهرة: جامعة

القاهرة، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2005م)، ص14.

يتضح للباحث من رقم (2/2/1) أن التصنيفات التي أوردها الكتاب للمقارنة المرجعية توجد علاقة متداخلة فيما بينها فعند القيام بأي نوع من هذه الأنواع يتطلب القيام بإجراءات معينة و متميزة تكون متشابهة فيما بينها، كذلك يرى الباحث عدم الاعتماد على نوع واحد من المقارنة المرجعية لي انه في كل المجالات التي تركز عليها هامة وضرورية من أجل التحسين والتطوير وتحقيق هدف المقارنة المرجعية.

رابعاً: سمات المقارنة المرجعية:

إن سمات المقارنة المرجعية تقع في مضمونها خصائص متشابهة يتم إيجازها فيما يأتي⁽¹⁾:

1- العمليات المتواصلة المستمرة: لكي تكون المقارنة المرجعية فاعلة فإنها يجب أن تكون متواصلة ومستمرة وذلك؛ لأن المؤسسات الريادية هي دائرة التغيير، و يبرز هذا الأمر في أنشطة المؤسسة، وخصوصاً المعارف، والمهارات المتطورة التي يمتلكها الفرد ومستوى التكنولوجيا وما تقدمه المؤسسة من خدمة المجتمع.

2- القياس: إن المقارنة المرجعية بوصفها مصطلحاً يتضمن القياس، وهذا القياس يمكن إنجازه بطريقتين: إما مع ممارسات داخلية أو خارجية، كما يمكن توثيق الاختلافات الهامة بينهما، وبالتالي يمكن بالقياس معرفة الممارسات الأفضل والواجب تنفيذها لتحقيق التفوق، وتعد عوامل النجاح الحاسمة في أنشطة المنظمة، وتكون واضحة يتم من خلالها معرفة رتبة المنظمة قياساً بنظيراتها من المنظمات وطنياً أو إقليمياً أو دولياً .

(1) محمد أحمد الطائي وآخرون، ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، (عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2012م)، ص ص319 - 320.

3- المنتجات والخدمات والممارسات: يتم تطبيق المقارنة المرجعية لكل أو جل الأعمال ويتم تطبيقها على المنتجات والخدمات، وتطبق على العمليات التي تغطي إلى تقديم تلك المنتجات، كما تطبق على الطريقة التقييمية المساعدة كافة، والتي تلبى حاجات الزبائن.

4- المؤسسات المعروفة كمؤسسات ريادية: إذ لا تنحصر المقارنة المرجعية استناداً إلى ممارسات المنافسين عامة، فقد تكون ممارساتهم أدنى من المطلوب إلا أنها تتم على أساس المؤسسات الريادية في أي مجال، مما يتطلب دراسة دقيقة لتحديد أي المؤسسات التي ستستخدم كشريك مقارن والتي تعد نموذجاً جيداً والتي يمكن تكييفها لتناسب المؤسسة على نحو متميز.

خامساً: مزايا المقارنة المرجعية

تبرز مزايا المقارنة المرجعية في الآتي⁽¹⁾:

1- يساعد أسلوب المقارنة المرجعية المنشأة في التنبؤ بأداء منافسيها في المستقبل حيث تغير التنبؤات التنافسية ذات أهمية خاصة عند تقييم مدى ملائمة الأهداف قصيرة الأجل، والأهداف طويلة الأجل، ودعم الإستراتيجية على المدى الطويل.

2- تحفيز التخطيط الإستراتيجي من أجل التأكد من أن العمليات الصناعية سوف تظل تنافسية، وتقييم مواطن القوة والضعف، وتعزيز، وتشجيع الطرق التنظيمية والممارسات الجديدة.

3- يؤدي هذا المدخل لجعل إدارة المنشأة دائماً متجددة، ومتطورة، وبعيدة عن التقادم، وذلك عن طريق البحث دائماً عن أفكار وطرق ووسائل جديدة للعمل.

4- يؤدي التركيز الخارجي إلى خلق مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء، وتجعلها أكثر تنافسية.

(1) داليا محمد علي محمد أبو طالب، تقييم فعالية نظم معلومات المحاسبة الإدارية في تدعيم القياس غير المالي للأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية المصرية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة 2010م)، ص150.

5- تؤدي إلى تحديد أفضل أداء للموارد البشرية من أجل تطوير وتحقيق إمكانيات العاملين من أجل دعم إستراتيجية المنشأة.

6- تمكن المنشأة من تطوير وتحسين إستراتيجيتها من خلال مراعاة الطرق التنافسية التي تتبعها المنشآت الناجحة الأخرى وتكييفها لتتلاءم معها.

7- الإسراع في عملية التغيير وإعادة الهيكلة في الوحدات الاقتصادية من خلال⁽¹⁾:

أ- استخدام تطبيقات مجربة سبق وأن أثبتت نجاحها.

ب- إظهار جهد العاملين في التحقيق المستمر لمستوى الأداء وما له أثر إيجابي على معنوياتهم.

ج- التغلب على التقاعس، والرضا الذاتي بمستوى الأداء، وخلق وعي، ولدراك للحاجة الملحة لإلغاء فجوات الأداء عند ظهورها.

يرى الباحث أن المقارنة المرجعية تعد أداة فعالة لدفع المنشأة للوصول ليس فقط إلى مستوى المنشآت المنافسة لها في نفس الصناعة، بل أيضاً التقدم والتفوق على تلك المنشآت، عن طريق تنمية القدرة التنافسية للمنشأة، وذلك عن طريق تزويد الإدارة بالمعلومات المالية، وغير المالية لمساعدتها في اتخاذ قراراتها بشكل سليم ومعرفة وضعها الحالي مقارنة مع أفضل أداء من بين المنشآت الصناعية المنافسة.

(1) نادية شاكر حسين النعيمي، مرجع سابق، ص103.

سادساً: الانتقادات الموجهة للمقارنة المرجعية:

إن المقارنة المرجعية كغيرها من أساليب المحاسبة الإدارية لم تخلو من الانتقادات من قبل الآخرين وتتمثل هذه الانتقادات في الآتي⁽¹⁾:

1- إن المقارنة المرجعية تأتي من كونها فكرة تعتمد على ما يفعله الآخرون؛ لأن المنظمة لن تتمكن من تقليد المنظمة المتفوقة عليها واللاحق بها؛ لأنها لن تتوفر لها إمكانات وإبداعات نفس المنظمة حتى تستطيع مجاراتها ومناستها.

2- إن المقارنة المرجعية ليست دواء سحري والشافى والنافع لجميع المشاكل فهو ليس إستراتيجية ولا يمكن اعتباره فلسفة لإدارة الأعمال إنما هو أداة للتحسين وتطوير ليصبح فعالاً وليجب الاعتماد عليه بدقة.

3- إن المقارنة المرجعية غير مفيدة إذا تم استخدامها لعمليات تقديم فرص حقيقية لتنمية وتطوير وتحسين الأداء.

4- إن المقارنة المرجعية لن يكون لها دور فعّال إذا لم يؤيدها المسؤولين عن العمليات أو تساند من قبل الإدارة العليا، وكيف تشعر الإدارة بعدم الرضا تجاهها.

5- إن نتائج الأمس ليست هي بالضرورة النتائج المتوقعة للغد، فهناك متغيرات وعوامل يمكنها تغيير المعايير ودقة أو سرعة الأداء.

6- إن المشاركة المرجعية ليست بديلاً للإبداع، والابتكار إنها فقط مصدراً للأفكار من خارج المنظمة؛ لأن النجاح في إدارة أعمال المنظمة يعتمد على صياغة، وتحقيق مجموعة من الغايات، والأهداف التنظيمية.

(1) أ.د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د. عبد العزيز علي عبد المنصف مرزوق، دراسات إدارية معاصرة، (القاهرة: بدون دار نشر، 2010م)، ص233.

كما يرى البعض أن هذا الأسلوب يعاب عليه بأنه⁽¹⁾:

- 1- التركيز على الأرقام: أي أن المنشآت أحياناً تركز على البيانات التاريخية المذكورة ضمن القوائم السالبة والحسابات الختامية وليس على العمليات المستخدمة.
- 2- فقد التركيز على العميل: ويعود ذلك للاستمرار في الاعتماد على التقييم الذاتي أكثر من التقييم الخارجي مما يسبب فقد المنشأة تركيزها على عملائها عن درجة التركيز التي تعطيتها المنشآت الأخرى المشابهة للعملاء.
- 3- فقد التركيز على الموظفين: حيث تسعى المنشآت إلى تنفيذ ربحية أكثر حتى باستخدام المقارنة المرجعية سوف تهمل موظفيها مع أنهم الأداة الأساسية لتحقيق أهداف المنشأة..
- 4- الاعتماد المتزايد على البيانات الكمية وعدم استخدام مقاييس الأداء غير المالية في قياس وتقييم الأداء مما يسبب سوء فهم وتقدير الأداء ووضع الخطط اعتماداً على أساس خاطئ.
- 5- صعوبة الحصول على معلومات مفيدة عن المنافسين فالمنافسين يمكن أن يرفضوا المشاركة في مشروع المقارنة المرجعية واقتسام المعلومات مع الآخرين، وبالتالي فإن جمع المعلومات عن هؤلاء المنافسين يتطلب وقت وجهد وتكلفة لا يمكن للمنشأة أن تتحملها، وأن بعض المنشآت قد تلجأ إلى أساليب غير أخلاقية، وغير قانونية في الحصول على البيانات عن المنافسين.
- 6- صعوبة المقارنة المرجعية للخدمات عن المنتجات حيث تتضمن الخدمات عوامل نوعية من الصعب قياسها والتعبير عنها كميًا .

(1) وليد يوسف عفيفي محمد، مرجع سابق، ص 55-56.

7- إن المقارنة المرجعية مشروع مستورد، وغير منتج ذاتياً، وقد ظهرت المقارنة المرجعية في دول غير الدول التي تسعى إلى تطبيقها مما يشكل عقدة نقص لدى بعض المنشآت نتيجة اعتقادها أن كل ما هو مستورد يعتمد على الدولة التي صدر منها وعلى العمليات الخاصة بها وبالتالي لا يمكن تطبيقها في دول أخرى.

8- وجود بعض الصعوبات الثقافية في نقل الممارسات الأفضل وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات حيث تظهر مشكلة نقل هذه الممارسات خلال ثقافات تختلف تبعاً للخلفية الثقافية والسلوكية لإعفاء الشركة الأم عنها في الشركات التابعة.

9- الحاجة إلى التنفيذ الملائم، حيث أن عدم إشراك الموظفين في عملية المقارنة المرجعية يسبب في مقاومة بعضهم للتغييرات اللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية والخوف من كشف نقاط الضعف في أداء المنشأة يجعلها تحجم عن تطبيق المقارنة المرجعية.

10- ضيق مجال الدراسة، والأبحاث في موضوع المقارنة المرجعية، والافتقار إلى المزيد من الأبحاث عنها يشكل عقبة في وجه انتشار تطبيقها.

سابعاً: أسباب أخذ المنشآت بمبادرة تطبيق المقارنة المرجعية:

توجد العديد من الأسباب تدفع المنشأة لتطبيق المقارنة المرجعية حيث تدفع دراسة المقارنة المرجعية المنشأة إلى البحث عن أفضل الممارسات المطبقة لمحاولة تبنيها وتطبيقها على أعمال المنشأة وتجعل القائمين على إدارة المنشأة على دراية بالعالم الخارجي المحيط بهم، والوقوف على مستوى المنافسة الذي وصلت إليه المنشآت الرائدة في الصناعة، مما يمد المنشأة بممارسات جديدة تجعلها قادرة على التصدي للمنافسة ومن أهم أسباب تطبيق المقارنة المرجعية بالنسبة للمنشآت⁽¹⁾:

(1) وليد يوسف عفيفي محمد، مرجع سابق، ص ص 52-53.

- 1- تلبية احتياجات العملاء الحالية، وكذلك توقعاتهم المستقبلية، وبالتالي خلق حالة من الرضا عند العملاء.
- 2- تساعد المقارنة المرجعية المنشآت على أداء الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة، والفعالية وسيكون في ذات الوقت بمثابة نموذج ثابت لمراجعة الأداء باستمرار.
- 3- القضاء على التوزيع غير العادل لموارد المنشأة حيث يصبح لدى المنشأة القدرة على تحديد الموارد التي لم تستغل بشكل كامل وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الموارد وتطبيق الإستراتيجيات التي من شأنها أن تساعد على زيادة استغلال الموارد المتاحة، وكذلك محاولة الحد من نسبة الفاقد من الموارد.
- 4- تعمل بدرجة كبيرة على تطبيق أهداف الشركة حيث أن أهداف المنظمة تأخذ بعين الاعتبار عند بداية التطبيق في ظل محاولة الشركات على خفض عناصر التكلفة لديها فإن المقارنة المرجعية تدعم بصورة كبيرة خفض عناصر التكلفة، وكذلك العمل على خلق فرص تنافسية.
- 5- تلعب دوراً هاماً في إكساب ثقافة التعلم داخل المنظمة، وفي ذات الوقت التشجيع على التدريب، وتبادل الأفكار، وتعزيز العمل الجماعي.
- 6- تحسين قدرات العاملين، ومهاراتهم في الاستفادة من المعلومات المتاحة حيث تساعدهم على التعرف على فجوة الأداء، وكذلك تحديد الثغرات، وجمع وتحليل، وتشغيل المعلومات اللازمة التي تعمل على القضاء على هذه الفجوة.
- 7- تساعد في كسر الحواجز القائمة بين الإدارات بعضها البعض حيث تدعم ثقافة العمل الجماعي، وتشجع روح الفريق بهدف تحقيق أهداف المنشأة بشكل عام.

- 8- المساعدة في تطوير مؤشرات الإنتاجية القائمة، فمن خلال مقارنة العمليات الداخلية التي تتم داخل المنشأة من خلال فحص سلسلة القيمة من منظور المقارنة المرجعية ثم الوصول إلى فهم أفضل لعوامل القوة والضعف داخل المنشأة.
- 9- تطوير الإستراتيجيات داخل المنشأة.
- 10- التعرف على العوامل التي قد تؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للمنشأة.
- 11- تستخدم المقارنة المرجعية في تعزيز أساليب أكثر كفاءة من أجل التغلب على التعقيدات التي قد تواجه المنشأة.
- 12- مناقشة وفهم الوسائل والممارسات التي قد تحتاجها المنشأة لتحقيق أهدافها حيث يجب التعرف على المتطلبات اللازمة للوصول إلى الأداء المنشود.
- 13- مشاركة العاملين في وضع المؤشرات والمعايير حيث يتوقف نجاح المقارنة المرجعية بدرجة كبيرة على مشاركة العاملين القائمين بالوظائف المختلفة في المنشأة في وضع المؤشرات و المعايير المطبقة والمستخدمه في الدراسة.
- 14- يساعد المنشأة على تشجيع الأفكار الإبداعية للعاملين والخروج من حيز الأفكار التقليدية.

المبحث الثالث

مصادر وخطوات ومقومات ومقاييس المقارنة المرجعية وتجارب المنظمات

الرائدة في تطبيقها وعوامل نجاح تطبيقها في المنظمات

أولاً : مصادر معلومات المقارنة المرجعية:

إن الطريقة لتحديد المنظمات المتميزة هي زيارة بعض المنظمات التي فازت بجائزة (Malcolm Ballrige) إذ يمكن تعلم الكثير منها وبسرعة إلا إذا كانت هذه المنظمات لا تمتلك الوقت الكافي أو ليس لها عمليات مشابهة، إذ سوف تكون المصادر الأخرى هي المرجحة وهذه المصادر هي⁽¹⁾:

- 1- قواعد البيانات المتوفرة لدى بعض المراكز مثل مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي (APAC) الواقع في بوسطن الذي يحوي على أحدث وأشمل قاعدة بيانات.
 - 2- الاتفاقيات التعاونية بين المنظمات، سواء أكانت منافسة أو غير منافسة.
 - 3- المنظمات خارج الصناعة تكون أفضل مصدر للمعلومات بالنسبة للعديد من المنظمات في مراحلها المبكرة، فغالباً ما تعلم منظمات الأطفعة المعتمنين الآخرين عن موازنة العرض والطلب وتنبؤ الطلب وجدولة الإنتاج.
- وكذلك يمكن للمنظمات الحصول على البيانات من الزبائن والمجهزين، والموزعين، والصحف التجارية ومنشورات المنظمة والكتب عن إدارة الجودة الشاملة (TQM) والمستشارين، والعروض في الاجتماعات المهنية والمقالات مع الأفراد في المنظمات القيادية، وتكون أسهل إن لم تكن المنظمة منافسة بصورة مباشرة ودفع العديد من المنظمات في المقارنة المرجعية،

(1) عالية عصام عباس الجبوري، مرجع سابق، ص 24.

ومحاولة زيارة بعضها لبعض المنظمات ذات الأداء العالي لظهور فكرة وضع بيانات المقارنة في بنوك البيانات مع العديد من المنظمات المشمولة في المقارنة المرجعية، ولهذا أسس مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي بيت للمقارنة المرجعية الدولية في بوسطن.

وعلى المنظمة حينما تود إجراء المقارنة المرجعية أن تستخدم شبكة اتصالاتها فيما بين الزبائن، والمجهزين، والموظفين، والمنظمات التي تعتقد أنها الأفضل في العملية التي تريد تحسينها، وكذلك الربط مع الجمعيات التجارية وخبراء الصناعة فهم على معرفة بالمنظمات التي تمتلك أفضل الإجراءات ومراقبة المنظمات التي تمتلك جوائز محلية أو أقليمية أو قومية وأن تستخدم شبكات الإنترنت؛ فغالباً ما تكون مواقع المنافسين غنية بالمعلومات التي تصف المنتجات والخدمات الجديدة التي تم تطويرها ويقترح بيت المقارنة المرجعية التابع لـ (APac) بأن استغرق دراسة المقارنة المرجعية الاعتيادية 6 أشهر للاكمال، وتستغرق ربع وقت عضو الفريق، وتكلف قرابة 50000 دولار وتشخص العائد الاعتيادي بـ 5 أضعاف كلفة الدراسة في ضوء الكلف المختزلة والمبيعات المتزايدة والاحتفاظ الأكبر بالزبون وزيادة الحصة السوقية.

ثانياً: خطوات تطبيق المقارنة المرجعية:

تتمثل خطوات تطبيق المقارنة المرجعية في الآتي⁽¹⁾:

1- المرحلة الأولى: الدراسة الداخلية والتحليل المبدئي التنافسي:

في هذه المرحلة تقوم المنشأة بتحديد أفضل المجالات لتطبيق المقارنة المرجعية، ومن أهم هذه المجالات الأنشطة المختلفة للمنشأة، المنتجات وأساليب وطرق المحاسبة الإدارية، ثم تقوم المنشأة بتحديد إجراءات إتمام الأداء بكفاءة باستخدام كلاً من التحليل المبدئي الداخلي التنافسي،

(1) د. ماجدة حسين إبراهيم، إطار مقترح لتحقيق تكاليف الإنتاج والجودة من منظور مدخل تكاليف دورة حياة المنتج، (مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، يناير، 2000م)، ص 345.

والتحليل الخارجي التنافسي أي لابد من تحديد احتياجات ورغبات العملاء مع تحديد المنتج والخدمات التي تفي بإشباع تلك الرغبات بجانب تحديد أهم التغيرات اللازمة في العمليات الإنتاجية لتحقيق الفاعلية والكفاءة.

2- المرحلة الثانية: تطوير الالتزام طويل الأجل للمشروع المطبقة عليه المقارنة المرجعية وتوافقها مع طريقة المقارنة المرجعية:

في هذه المرحلة تعمل المنشأة على تطوير إلزامها بالمشروع المطبق عليه المقارنة المرجعية مع ضرورة تحقيق التوافق والتلاءم مع فريق المقارنة المرجعية فعند إجراء تغيير جوهري في المنشأة كتطبيق مدخل دورة حياة المنتج والذي يستغرق تنفيذه عدة سنوات فيجب أن يكون الالتزام بالمشروع المطبق عليه المقارنة المرجعية أيضاً طويل المدى، ويتطلب الالتزام طويل المدى ما يلي:

أ- الحصول على مساندة الإدارة العليا لإعطاء الفريق المسئول عن تطبيق المقارنة المرجعية السلطة الكاملة لإتمام هذه التغيرات.

ب- تطوير مجموعة الأهداف لتوجيه جهود فريق المقارنة المرجعية.

ج- منح السلطة والحرية للعاملين لإجراء أي تغييرات ضرورية.

3- المرحلة الثالثة تحديد شركاء المقارنة المرجعية:

ومن أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار في هذه المرحلة ما يلي:

أ- حجم الشركاء أو الأعضاء: فإن حجمهم يعتمد ويتوقف على الأنشطة أو المجالات

المطبقة عليها المقارنة المرجعية، فإذا كانت إحدى المنشآت ترغب في تفهم طبيعة منشأة كبيرة

الحجم ذات أقسام كثيرة متعددة، كثيرة الموردين الذين تتعامل معهم المنشأة في هذه الحالة سنقوم

المنشأة بالبحث عن منشأة مماثلة في الحجم لتطبيق المقارنة المرجعية عليها.

ب- عدد الشركاء أو الأعضاء: فإن هذا العامل لا يمثل عاملاً جوهرياً حيث أن شركاء المقارنة المرجعية سيستفيدون من زيادة عدد المشتركين (مثل كثرة عدد الإدارات والأقسام وكثرة الموردين، كثرة العملاء)، ولكن مع زيادة عدد المشتركين ستتعدد بعض الأنشطة والأعمال الخاصة بعمليات التنفيذ من بين المشتركين ومدى درجة الإفصاح عن المعلومات الدقيقة.

ج- موقف الشركاء في المجال الصناعي: أن المنشآت حديثة الدخول في صناعة أو المنشآت التي أنخفض منسوب أدائها في الصناعة هم الفئة الأكثر بحثاً وسعياً لتطبيق المقارنة المرجعية من الفئة الرائدة في المجال الصناعي، وقد يلجأ رواد صناعة ما في بعض الحالات إلى تطبيق المقارنة المرجعية بسبب التزامه الدائم والمستمر للتحسين والتطوير.

4- المرحلة الرابعة: تجميع المعلومات وطرق المشاركة حيث تشمل هذه المرحلة اعتبارين

أساسيين:

أ- نوع المعلومات: هناك ثلاثة مصادر أساسية تركز عليها المقارنة المرجعية، وهي المقارنة المرجعية على المنتج والمقارنة المرجعية على العمليات والوظائف، والمقارنة المرجعية الإستراتيجية ولما كانت أساليب المحاسبة الإدارية أكثر ارتباطاً بأعمال المنشأة بل أصبحت جزء متكامل من إستراتيجيات المنشآت فإنه يمكن اعتبار المشاركة المرجعية من ضمن وظائف وأدوات المحاسبة الإدارية.

ب- طرق تجميع المعلومات: يلعب محاسب التكاليف والمحاسبين الإداريين دوراً مهماً وحيوياً في تجميع وتنفيذ المعلومات المستقاة من تطبيق المقارنة المرجعية وهناك طريقتان تتبعان لتجميع المعلومات اللازمة لتطبيق المقارنة المرجعية، وهما أسلوب المقارنة المرجعية الفردي حيث تقوم المنشأة بصورة مستقلة بجمع المعلومات اللازمة عن المنشأة أو أكثر والتي تعتبر الرائدة في مجال تخصصها. وعادة يتم تجميع هذه المعلومات من مصادر رسمية، أما الأسلوب

الثاني هو المقارنة المرجعية التعاونية، وهي تعني مشاركة المعلومات بين المشاركين من خلال اتفاقيات متبادلة وتشتمل على طرق فرعية تتمثل في قاعدة البيانات حيث يتم تخصيص قاعدة بيانات خاصة بالمقارنة المرجعية والمقارنة المرجعية للطرف الثالث الغير المباشر وتعني الاستعانة بمستشار خارجي لديه اتصالات وعلاقات متبادلة مع العديد من المنشآت ويتولى عملية توصيل ونقل المعلومات بين المنشآت بعضها البعض ويتطلب أن تكون مصادر المعلومات موثوق فيها وسرية.

أما المقارنة المرجعية الجماعية حيث يقوم المشاركون بالاجتماع علناً لمناقشة الأمور الخاصة بهم مع تحقيق التنسيق بين جهودهم و بيان الإستراتيجيات المشتركة. بعد الانتهاء من عملية تجميع المعلومات يقوم الشركاء بتحديد فجوة الأداء التي تظهر بعد مقارنة أداء منشأة ما بأفضل أداء (الأداء المعياري) وذلك وفقاً للبيانات والمعلومات التي تم تجميعها وتوفيرها.

5- المرحلة الخامسة: اتخاذ الإجراءات لتحقيق أو تجاوز المقارنة المرجعية:

وفي هذه المرحلة النهائية تقوم المنشأة باتخاذ كافة الإجراءات، وبتطبيق التغييرات كنتيجة للمبادرة الرئيسية، وبعد تطبيق التغييرات تقوم المنشأة بإجراء مقارنات مع مقاييس أو معايير الأداء المحددة، وتتخذ الإدارة العليا في أغلب الأحيان قرار بضرورة تحسين، وتطوير الأداء لتتفوق المنشأة، وتكون أكثر قدرة على موازنة المنافسة.

كما هناك العديد من النماذج التي تصف الخطوات المختلفة للمقارنة المرجعية، وتتمثل في

الخطوات التالية⁽¹⁾:

1- التخطيط: وتحتوي هذه المرحلة أربعة أنشطة بشكل رئيسي:

(1) سعدون محسن سليمان، مرجع سابق، ص ص 41-42.

أ- اختيار العملية لمقارنتها مرجعياً .

ب- تأسيس فريق المقارنة المرجعية.

ج- فهم وتوثيق العملية لمقارنتها مرجعياً .

د- تأسيس مقاييس أداء السلعة.

2- البحث: وتحتوي هذه المرحلة على ما يلي:

أ- جمع قائمة بمعايير شركاء المقارنة المرجعية المثالية.

ب- البحث عن شركاء المقارنة المرجعية المحتملين.

ج- مقارنة المرشحين واختيار واحد أو أكثر من الشركاء.

د- تأسيس اتصال مع الشريك المختار وكسب القبول لاشتراكهم في الدراسة.

3- جمع البيانات: هذه المرحلة هي حول توثيق عمليات المقارنة المرجعية لتوثيق عمليات

الشركة الراغبة بالمقارنة في مرحلة التخطيط، وتغطي مرحلة الملاحظة ثلاثة خطوات:

أ- قيام حاجات البيانات ومصادر المعلومات.

ب- اختيار الطريقة والأدوات لجمع البيانات والمعلومات.

ج- أداة جمع البيانات والمعلومات.

4- التحليل: في هذه الخطوة يتم تحليل البيانات الخام لغرض تحديد التحسينات المقترحة

وتشمل مرحلة التحليل خمس خطوات وهي كما يلي:

أ- تصنيف البيانات والمعلومات المجمعة.

ب- السيطرة النوعية للبيانات والمعلومات المجمعة.

ج- طبيعة البيانات.

د- تحديد الفجوات في مستويات الأداء.

هـ- تحديد أسباب تلك الفجوات .

5- التكييف: تشتمل هذه المرحلة أربع خطوات:

أ- وصف العملية المثالية وتلخيص تحسين ينفذ بالاستناد إليه.

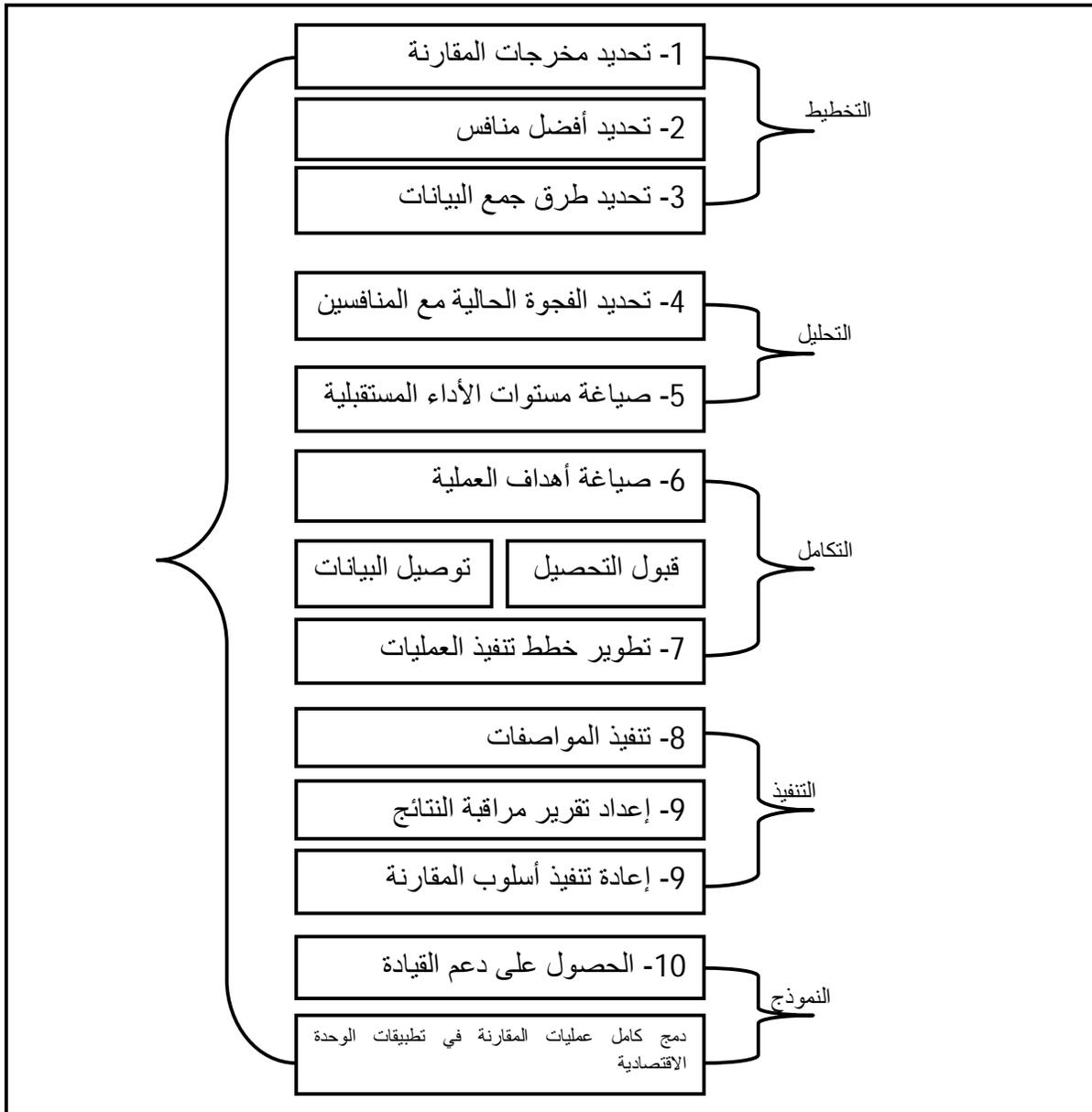
ب- وضع أهداف التحسينات.

ج- تطوير خطة للتطبيق وتنفيذها ومراقبة التقدم.

د- كتابة التقرير النهائي من دراسة المقارنة المرجعية.

يوضح الشكل رقم (3/3/1) خطوات المقارنة المرجعية:

خطوات تطبيق المقارنة المرجعية



المصدر: سعاد جاسم محمد، المقارنة المرجعية في ظل تقنية التكلفة المستهدفة

بالتطبيق في شركة صناعة الأصباغ الحديثة وشركة مصنع الأصباغ الوطنية -

ناشونال، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011م)

ص25.

يتضح للباحث من الشكل رقم (3/3/1) يرى الباحث أنّ أهم خطوة من خطوات المقارنة المرجعية في المنظمات المحلية هو البحث، وتحديد المنظمات الأفضل أو المنافسة، وكسب قبولها من أجل المشاركة معها في عملية المقارنة المرجعية والتعرف على عوامل النجاح لديها وهي أهم خطوة لنجاح تطبيق المقارنة المرجعية.

وهناك من حدد هذه الخطوات في سبع خطوات للمقارنة المرجعية تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1- ربط المقارنة المرجعية برسالة المنظمة.

2- إعداد أهداف خاضعة للقياس.

3- الحصول على التزام ودعم الإدارة.

4- تشكيل فريق عمل ذي قدرات عالية.

5- التركيز على المواضيع الحاكمة الصحيحة.

6- التركيز على المنافسين.

7- كن مستعداً وقادراً على التغيير.

و أن استخدام المقارنة المرجعية يؤدي إلى خلق قيمة للمنشأة من خلال أربعة اعتبارات

أساسية وهي⁽²⁾:

1- التركيز على تحديد فجوة الأداء.

2- تحديد أفكار جديدة مطبقة في منشأة أخرى مع تحديد إمكانية تطبيقها.

3- خلق حافز لدى العاملين نحو خوض مجالات الابتكار والتطوير.

(1) سارة عصام حسين كبيلة، مرجع سابق، ص33.

(2) حنان أحمد طلعت، مرجع سابق، ص91.

4- وضع الأفكار والتطورات المدروسة أو المتفق عليها موضع التنفيذ تمهيداً للحصول

على منتجات جديدة وخدمات أفضل واتخاذ قرارات رشيدة.

ثالثاً: مقومات المقارنة المرجعية:

لكي يتم تطبيق المقارنة المرجعية في وحدة اقتصادية معينة لابد من توفر مجموعة من

المقومات تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1- أن تكون عمليات الوحدة الاقتصادية واضحة، وتمتلك هيكل إداري جيد يسمح بإجراء

دراسة، وتحليل لمهام كل جزء من أجزاء الوحدة الاقتصادية مع توفير الكوادر، والخبرات اللازمة

لإجراء المقارنة المرجعية.

2- توفر نظام كلفوي يعطي المعلومات المطلوبة لغرض مقارنتها مستقيماً مع المرجع أو

القطاع.

3- أن يكون لدى الوحدة الاقتصادية قسم أبحاث السوق يعمل وفق نظام تتدفق بموجبه

البيانات الخارجية عن المعايير المقارن بها عن الوحدات القائمة في القطاع.

4- إن موضوع المقارنة المرجعية هو موضوع شامل يدخل في إدارة الجودة الشاملة، فإنه

يتم استخدام الأيزو (المنظمة الدولية للمواصفات) أولاً، ثم إعداد عمليات المنشأة، وتتميطها بما

يحقق النوعية التي تفرضها المنظمة الدولية للمواصفات والتحقق من المحافظة على المستوى

المطلوب.

5- توفر الموارد والمستلزمات المطلوبة لغرض إجراء المقارنة المرجعية.

(1) حاتم كريم كاظم، مرجع سابق، ص 27.

رابعاً: مقاييس المقارنة المرجعية:

حددت هذه المقاييس في مقياسين أساسيين هما⁽¹⁾:

- 1- العائد على الموجودات: وهو الدخل ما بعد الضريبة مقسوم على الموجودات الكلية.
- 2- القيمة المضافة لكل عامل وتتمثل القيمة المضافة قيمة المبيعات، كلف المواد، والتجهيزات وكلف العقود الخارجية.

أما القيمة المضافة لكل عامل فهي حاصل قسمة القيمة المضافة للمنظمة كلها إلى عدد العاملين فيها.

ويرى Krajewski أن هناك عدة مقاييس للمقارنة المرجعية تتضمن الكلفة لكل وحدة، والخدمة الرديئة المقدمة للزبون، ووقت المعالجة لكل وحدة، ومعدلات الاحتفاظ بالزبون وإيراد كل وحدة والعائد على الاستثمار ومستويات رضا الزبون.

وكذلك تقوم شركات مثل شركات الحاسوب الشخصي بإجراء المقارنة المرجعية من خلال القيام بمقارنة مدى رضا زبائنهم أو وقت استجابة الخدمة مع منظمات الخدمة الأخرى، أو مقارنة كلف إنتاج الوحدة أو معدل الفشل في هذا المجال مقابل المنافسين وأن تقترح الفرص من خلال تحديد الفجوات وإجراء التحسين لمنظمات الحاسوب الأخرى.

خامساً: مجالات تطبيق المقارنة المرجعية:

يصلح تطبيق المقارنة المرجعية في كافة الوحدات الاقتصادية الصناعية منها والخدمية وعلى اختلاف أنشطتها، وبالرغم من أن القطاع الصناعي أول من طبق هذه التقنية إلا أن النتائج الجيدة التي حققتها كان حافزاً للقطاعات الخدمية لتطبيقها، وتحسين جودة أدائها ففي القطاع الصناعي تعد شركة Xerox من الشركات الرائدة التي طبقت المقارنة المرجعية كنظام

(1) عالية عصام عباس الجبوري، مرجع سابق، ص 31.

يهدف إلى التعرف على ما يفعله المنافسون لغرض تطبيق أفضل ما لدى كل منهم وبما يتلاءم مع ظروف الشركة وقد تحققت نتائج طيبة من تطبيق المقارنة المرجعية في الشركات الأوروبية⁽¹⁾.

سادساً: أهم تجارب المنظمات الرائدة التي طبقت للمقارنة المرجعية:

يتعرض الباحث لبعض التجارب الرائدة للمنظمات ذات شهرة عالمية لتطبيق المقارنة

المرجعية كما يلي⁽²⁾:

1- تجربة شركة (Xerox):

تعد شركة Xerox الرائدة في وضع تطبيق المقارنة المرجعية إذ استعملت تقنية المقارنة المرجعية في بادئ الأمر في مجال الصناعة وانتقلت تطبيقات هذه التقنية إلى الولايات المتحدة الأمريكية من قبل شركة (Rank Xerox) إذ تعد شركة (Xerox) المتخصصة بصناعة أجهزة الاستنساخ ولاحظت الشركة أن الوحدات الاقتصادية المنافسة تقدم منتجات مماثلة لمنتجاتها وبأسعار أدنى وقد شرعت منذ ذلك الحين إلى تطبيق نظام شامل للمقارنة المرجعية من خلال التعرف على أسلوب الأداء لمنافسيها والعمل على تطبيق أفضل ما لديهم من عمليات وممارسات وقد شملت المقارنة المرجعية جميع أنشطة الشركة وقد حققت ذلك من خلال النجاحات الآتية:

أ- زيادة رضا الزبائن بمعدلات تزيد عن (30%).

ب- تخفيض تكاليف العمل بمعدل يزيد عن (30%).

ج- تخفيض الاستثمار في المخزون بمعدلات تزيد عن (50%).

ولم تكفي الشركة بإجراء المقارنة المرجعية الخارجية كذلك عملت على عمليات المقارنة

المرجعية بين فروع الشركة البالغ عددها (22) فرعاً في أوربا قد تم تطبيقها بنجاح، وتحققت

(1) سلمى منصور سند، مرجع سابق، ص 197.

(2) سعاد جاسم محمد، مرجع سابق، ص ص 21-22.

نتائج إيجابية تتمثل بتخفيض عدد حوادث العمل نتيجة الاهتمام بنشاط الأمن الصناعي يصل إلى حادثة واحدة لكل (400) ألف ساعة عمل أي أن شركة (Xerox) قد نجحت نجاحاً كبيراً في هذا المجال وتفوقت على جميع الشركات التي أجرت المقارنة معها في مجال الأمن الصناعي، وكذلك نفذت الشركة (200) دراسة للمقارنة المرجعية في مختلف فروعها وأقسامها وأصبح لدى كل فرع من فروع شركة (Xerox) مدير متفرغ للمقارنة المرجعية وبذلك قفزت الشركة لتصل المرتبة الأولى بين (62) شركة، وهكذا شكلت تجربة شركة (Xerox) ملامح أسلوب المقارنة المرجعية الذي أصبحت تستخدم فيها التقنيات الأكثر تفعلاً مما أكسبها شهرة واسعة في هذا المجال.

2- تجربة شركة (General Electric):

تعد شركة General Electric للأجهزة الكهربائية المنزلية من الشركات التي تتمتع بشهرة عالمية واسعة حيث تم تكليف مدير التطوير في الشركة بتحديد الشركات التي يمكن أن تتخذها الشركة كشركاء لإجراء المقارنة المرجعية التي من خلالها يمكن للشركة أن تطور عملياتها وأدائها وقد شكل مدير التطوير فريق من عشرة أعضاء، وقد عمل لمدة سنة كاملة لدراسة وجمع المعلومات عن تسع شركات مرشحة وكان الفريق يبحث عن أجوبة للسؤال (ما هو سر نجاحكم) وفي التقرير الذي قدمه تم تحديد عوامل النجاح في ستة عوامل هي:

أ- الإدارات تؤكد مبدأ (ما هو الطريق لتحقيق الأفضل) أكثر من تأكيدها على مبدأ (ما هو الطريق لتحقيق الأكثر).

ب- تأكيد تطبيق المقارنة المرجعية ووضع مخططات تسهيل العمليات لتحديد فرص التطوير الممكنة في الوحدة الاقتصادية.

ج- تأكيد تطبيق فلسفة التحسين المستمر في المنظمة.

د - عدم رضا الزبون هو مقياس الأداء الرئيسي.

هـ- إن زيادة الإنتاجية في منظماتهم تكون مستندة إلى تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية بكفاءة تصنيع عالية.

و- عد المجهزين جزءاً من الوحدة الاقتصادية.

وبالتالي طبقت الشركة المقارنة المرجعية بشكل ممتاز في مصنعها وحققت نتائج في تخفيض الاستثمار بالمخزون بمقدار (200) مليون دولار من خلال نظام (jit). وكذلك زيادة معدل العائد على الموجودات وتقليص وقت ودورة التشغيل.

3- تجربة شركة (Motorola):

تعتبر شركة (Motorola) وهي شركة متخصصة في صناعة الإلكترونيات، وأجهزة الاتصالات من الشركات الرائدة في تطبيق المقارنة المرجعية في بداية الثمانينيات، وقد حددت الشركة هدفاً طموحاً لتطوير منتجاتها بمقدار عشر أضعاف المستوى الحالي على أن يتم إنجاز هذا الهدف خلال السنوات الخمس القادمة، وقد اعتمدت الشركة المقارنة المرجعية الداخلية وتمكنت من تنفيذ هدفها خلال ثلاث سنوات فقط، بعد ذلك بدأت الشركة تنظر إلى الخارج، وشكلت فريق عمل لتطبيق المقارنة المرجعية الخارجية يتكون من (24) عضواً وخلال أول زيارة للشركات اليابانية اكتشف الفريق أن التطور الذي حصل في (Motorola) بمقدار عشر أضعاف لا بد من أن يتم تطويره بمقدار ضعفين أو ثلاثة أضعاف لغرض الوصول إلى مستوى أداء مماثل لما وصل إليه اليابانيون، وقد قال رئيس فريق تطوير البرامج الإستراتيجية في شركة (Motorola) أن المقارنة المرجعية تساعد على التحديد الدقيق لمستوى إنجازك الحالي وتعطيك الفرصة لتصبح قريباً من أو تتجاوز أفضل الممارسات المطبقة في المجال الذي تعمل فيه، وقد حققت الشركة من خلال تطبيق المقارنة المرجعية نجاحاً باهراً في مجال تقليص مدة تطوير

المنتجات، وإنجاز الحسابات الختامية من (14) يوماً إلى يومين فقط وتقليص مدة تقديم منتج جديد وكذلك تقليص تقنيات التصنيع المتكاملة باستعمال الحاسوب وتطبيق نظام (Jit) بكفاءة عالية وتحسين الموقع التنافسي للشركة.

4- تجربة شركة (Kodak):

تعتبر شركة (Kodak) وهي شركة متخصصة في إنتاج معدات التصوير هدفها الأصلي تقليل كميات المذيب العضوي المنطلقة إلى الهواء والتي تسبب التلوث البيئي وقد عملت الشركة على تطبيق المقارنة المرجعية لتخفيض كميات المذيب من (8.9) مليون باوند إلى (4.1) مليون باوند سنوياً إلى مستوى حوالي 50% وقامت الشركة بتنفيذ المقارنة المرجعية في المجالات المالية والمحاسبية. واتخذت شركة (Motorola) كشريك للمقارنة من خلال المناقشات الطويلة مع المسؤولين والزيارات لموقع العمل للتعرف على كيفية إنجاز العمل، وقد حققت الشركة تحسينات مهمة في عملياتها عن طريق استخدام تقارير مطبوعة موحدة لجميع الأقسام وبنفس الطريقة وضمان السرعة من خلال نقل المعلومات إما بواسطة الأقراص المرئية أو بواسطة الهاتف وكذلك تطوير برنامج تحليل المدخلات يضمن الدقة والسرعة.

5- تجربة شركة (Herlett):

وهي شركة متخصصة في إنتاج الحسابات والبرمجيات حيث طبقت الشركة المقارنة المرجعية الداخلية بمساعدة مكتب (ماكيزي الاستشاري) وشكلت الشركة فريق عمل يضم (28) مهندساً لغرض دراسة أسباب التأخير في الوقت المخطط لتقديم منتج جديد إلى الأسواق والذي يؤدي إلى فقدان الشركة حوالي 33% من الأرباح المقدره لذلك المنتج وعملت كذلك على دراسة وتحليل (12) مشروع أنجزته الشركة فوجد الفريق أن مشروعاً واحداً جرى إنجازه طبقاً للوقت المخطط وحصر الأسباب إلى زيادة وقت تقويم المنتج الجديد في الوقت المخطط من خلال

مراحل إنجاز التصميم النهائي للمنتج الجديد يتطلب وقت كبير للموافقات المطلوبة ووقت إضافي للتعديلات والتحويلات على التصميم وأن هذه المرحلة تتسم بالتعقيد وزيادة عدد أجزاء المنتج، وهذا يتطلب وقت إضافي من الإنجاز بسبب عدم مطابقة الأجزاء المطلوبة للمنتج الجديد والتي يتم توريدها من المجهزين الخارجيين، ثم بعد ذلك صمم الفريق برامج الحاسب الآلي لحساب وقت التعادل وحقق نتائج جيدة في تخفيض الوقت إلى 50%.

6- تجربة شركة (Digital Equipment):

وهي شركة متخصصة في صناعة المعدات الرقمية لإنتاج الأجهزة والمعدات الخاصة بالإيداع والتمويل الإلكتروني للأموال والودائع فقد اعتمدت الشركة لتطبيق المقارنة المرجعية من خلال تركيز جهودها واعتمادها على التحليل التنافسي (Competitive analysis) والهندسة العكسية وقد حققت الشركة نجاحات عالية من أبرزها أنها حققت تخفيض عموم التكاليف بمقدار 50% بالمقارنة مع تكاليفها قبل تطبيق المقارنة المرجعية وكذلك حققت زيادة في سرعة إنجاز العمل بمعدل 67% بالمقارنة مع سرعة إنجاز العمل قبل تطبيق المقارنة المرجعية وكذلك، الاستغناء عن (50) بنائة وتخفيض التكاليف لبقية البنائيات بمعدل 12.4%، وعلى ضوء ذلك تمكنت من تحسين عقرارية استغلال البنائيات بنسبة 34.5% وزيادة الإنتاجية بمقدار 25% نتيجة زيادة معدل دوران المخزون بمقدار 30% وتخفيض تكاليف المواد المستخدمة في العمل بمقدار 15%.

7- تجربة (St.Josephs Medical Center)

وهو مركز للخدمات الصحية يقع في مدينة Stokton في الولايات المتحدة الأمريكية ولديه فروع في ولاية California وقد أبرم المركز اتفاق لتطبيق المقارنة المرجعية بمساعدة بيت الخبرة الدولي للمقارنة المرجعية التابع لمركز الإنتاجية والجودة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد

شكل فريق عمل وقرر الفريق تطبيق المقارنة المرجعية على مرحلتين الأولى بين المركز وأفضل مراكز الخدمات الصحية والثانية، وهي النظرة بشمولية إلى القطاعات الأخرى خارج الخدمات الصحية وقد توصل الفريق إلى نتائج جيدة من خلال تطوير نظم دخول المرضى ونظم دفع المبالغ الخاصة بالدخول والتأمينات على المريض قبل الدخول وعمل خطط للتخفيف من عدد مرات التفتيش حيث قلصها من خمسة أو أكثر في اليوم إلى مرة واحدة في اليوم، وكذلك تقليص عدد الاستثمارات والنماذج والمطلوب ملؤها من قبل المريض، وذلك عن طريق تسمية فريق لهذا الإجراء واستثمار نظام مالي على مدار الساعة وليس للدوام الرسمي فقط، وربط مكاتب الأطباء بنظام حاسوبي مع المركز الرئيسي للمعلومات في الشركة⁽¹⁾.

ويستنتج الباحث من هذه التجارب التي تؤكد على وجود دلالات واضحة على أن تطبيق

المقارنة المرجعية من قبل المنظمات يؤدي إلى:

1- تحسين المركز التنافسي للشركة أو المنظمة من خلال احتلال مركز متقدم في القطاع

الذي تعمل به.

2- زياد الحصة السوقية للشركة.

3- زيادة الربحية للشركة من خلال تخفيض التكاليف.

4- تحسين كفاية استعمال وسائل الإنتاج واستغلالها الاستغلال الأمثل تؤدي إلى زيادة

الإنتاجية عن طريق تخفيض الوقت المخصص لإنجاز العمل، كما في تجارب الشركات التي طبقت هذا الأسلوب.

وبالتالي فإن تلك النتائج تشير بوضوح إلى مدى تأثير المقارنة المرجعية في حال تبنيها

وتطبيقها على تحسين الأداء وتطويره.

(1) ستار عبد المجيد، مرجع سابق، ص 69.

سابعاً: أسباب فشل المقارنة المرجعية:

قد تواجه المنظمة صعوبات في نشاط المقارنة وذلك لأن المعلومات قد تكون حساسة بالنسبة للمنظمات وقد تكون عملية المقارنة المرجعية مع المنافسين المباشرين للمنظمة صعبة من حيث جمع المعلومات لذلك ستكون المقارنة مضيعة للوقت، ومكلفة بالوقت نفسه و أسباب فشلها تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

- 1- الاشتغال بالمقاييس.
- 2- إجراء مقارنة خاطئة.
- 3- عدم تنفيذ النتائج.
- 4- عدم وجود تخطيط مما يؤدي إلى نتائج سيئة.
- 5- عدم وجود هيكل في مشروع المقارنة المرجعية.
- 6- عدم إشراك جميع المستويات والمجالات في المنظمة.
- 7- الاعتقاد أن المنظمة هي فريدة من نوعها.
- 8- ضعف الإدراك لحاجة المقارنة المرجعية.
- 9- دراسات ضخمة و سطحية.

ثامناً: عوامل نجاح وفعالية تطبيق المقارنة المرجعية في المنظمات:

لكي تتجح المنظمات في تطبيق المقارنة المرجعية بكفاءة وفعالية فإنه لابد من توافر

العديد من العوامل من أهمها ما يلي⁽²⁾:

(1) لؤي إسماعيل إبراهيم، مرجع سابق، ص31.
(2) د.أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، (بدون دار نشر، 2003م)، ص447.

- 1- تعهد والتزام الإدارات العليا بتطبيق مدخل المقارنة المرجعية بالمنظمة بحيث تقوم بإرساء مفهوم أن هذا المدخل يعد أحد الأدوات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة، واعتبار التغيير جزءاً أساسياً من حياة هذه المنظمة.
- 2- انتشار فلسفة التعليم بين العاملين بالمنظمة، واعتبارها مبدأً أساسياً بحيث يؤمنون بأن لدى الآخرين ما نتعلمه.
- 3- إلمام جميع المديرين بالمنظمة بفلسفة مدخل المقارنة المرجعية وخطوات ومراحل تطبيقها.
- 4- زيادة وعي العاملين بالمنظمة بأهمية تطبيق مدخل المقارنة المرجعية وتشجيعهم على المشاركة في تحديد مشكلات العمل بالمنظمة وتقديم المقترحات المختلفة للقضاء عليها فضلاً عن تشجيعهم على الابتكار والتجديد.
- 5- نشر التجارب الناجحة والإشادة بها بين العاملين بالمنظمة.
- 6- تحري الدقة الكاملة عند اختيار فريق العمل الذي يوكل إليه مهمة تطبيق مدخل المقارنة المرجعية بالمنظمة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية ودورها في دعم القطاع

الصناعي

يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية من خلال التطرق إلى المنافسة والتنافسية والقدرة التنافسية وخصائصها وأهميتها ومحددتها ثم عرض الباحث طبيعة وأنواع الإستراتيجيات التنافسية في منظمات الأعمال وانتقل الباحث إلى التكامل بين مدخل المقارنة المرجعية والأدوات الإستراتيجية للتكلفة في ظل بيئة الأعمال الحديثة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية والقدرة التنافسية وخصائصها وأهميتها.

المبحث الثاني: طبيعة وأنواع الإستراتيجيات التنافسية في منظمات الأعمال.

المبحث الثالث: التكامل بين مدخل المقارنة المرجعية، والأدوات الإستراتيجية للتكلفة في

ظل بيئة الأعمال الحديثة.

المبحث الأول

مفهوم المنافسة والتنافسية

والقدرة التنافسية وخصائصها وأهميتها

أولاً : مفهوم المنافسة:

يعد مصطلح المنافسة من المصطلحات التي شاع استخدامها وتداولها في الوقت الراهن إلى درجة أنه أصبح يغذي الكثير من الكتابات وعدداً أكبر من الجدالات والنقاشات فهذا المفهوم الذي يعد بعداً لا يمكن استبعاده بسهولة في الدراسات المتعلقة بالمؤسسة، وعلاقتها مع محيطها أصبح يعتبر أيضاً جوهر القضايا الحالية، وانشغالاً من الانشغالات المعاصرة التي لا يمكن التغاضي عنها.

ولقد حظي مفهوم المنافسة بالعديد من التعريفات التي اختلفت باختلاف الكتاب والباحثين في هذا الميدان.

لقد عرفت المنافسة أنها عملية موجهة بواسطة عناصر للابتكار، والتجديد وذلك بغرض تحقيق الأرباح، ومنح المؤسسات حافزاً قوياً للسعي وراء منتجات أو عمليات واستراتيجيات مبتكرة وجديدة.⁽¹⁾

ومن خلال هذا التعريف يري الباحث أن المنافسة هي الصراع والمواجهة بين المؤسسات التي تنتج سلع أو منتجات متشابهة في نفس مجال الصناعة، وذلك من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء، وبهذا يسمح لها البقاء في السوق والقدرة على المنافسة.

(1) د.إسماعيل حجازي، أ معاليم سعاد، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى 2013م)، ص 153.

ثانياً: مفهوم التنافسية

التنافسية من المفاهيم الاقتصادية الحديثة نسبياً التي زاد الاهتمام بها في الوقت الراهن نظراً لاتساع ظاهرة العولمة الاقتصادية وتعدد أنشطتها في معظم دول العالم تقريباً، وانفتاح أسواق العالم للسلع والخدمات عابرة الحدود بشكل كبير الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بالتنافسية من قبل رجال الأعمال، والشركات الكبرى المتعددة الجنسيات، وحتى الدول ولا سيما الصناعية تعد هذا الموضوع من أولويات أمنها الاقتصادي والقومي وقد ظهر هذا المفهوم لأول مرة خلال 1981 إلى 1987م أبان تفجر أزمة زيادة المديونية الخارجية الأمريكية وزيادة عجز ميزانها التجاري، وازداد الاهتمام بالتنافسية بشكل واسع في تسعينيات القرن الماضي أثر انهيار الاتحاد السوفيتي، وتشكل ما أطلق عليه النظام الاقتصادي العالمي الجديد تحت مظلة العولمة الاقتصادية، وما رافقها من ثورة في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات وزيادة أهمية التجارة الخارجية في الاقتصاد الدولي.⁽¹⁾

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذ كانت عن شركة أو قطاع أو دولة، فالتنافسية على مستوى الدولة هي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها عن طريق زيادة حصتها من السوق العالمي، حيث أن قدرة الدولة على زيادة حصتها من السوق العالمي يجعلها تتمتع بميزة تنافسية فيها بين دول العالم، والقدرة التنافسية لبلد ما تقاس بقدرتها على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى المعيشة لأفرادها، ومن أهم المحددات التي تؤثر في هذه القدرة هي معدل الصادرات، ومستوى تدفق الاستثمار الأجنبي لما لها من أثر كبير في رفع معدل الدخل الفردي إذا ما أمكن توجيههما إلى قطاعات ذات قيمة منافسة

(1) على طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري، (العراق: البصرة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة دراسات البصرة، السنة السابعة، العدد الثاني عشر، 2011م)، ص 264.

عالية.⁽¹⁾ ولقد عرفت أيضاً بأنها الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على الدخول الحقيقية لشعبها وتوسع فيها على المدى الطويل.⁽²⁾

من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن التنافسية على مستوى الدولة هي قدرة دولة ما على إنتاج سلع، وخدمات تستطيع من خلالها أن تقتحم الأسواق العالمية لتحقيق رغبات المستهلكين، وزيادة دخل مواطنيها، وذلك لتحقيق مستوى معيشي مستديم.

التنافسية على مستوى القطاع: فهي قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتجدر الإشارة هنا أنه لا يعتبر نجاح تنافسية إحدى الشركات في دولة ما مقياساً على القدرة التنافسية حيث ان نجاح شركة وحدة يعزى إلي عوامل استثنائية لا تسهل محاكاتها في الشركات الأخرى أو على صعيد القطاع أو الدولة ولهذا كان لا بد من التركيز على قدرة وتنافسية صناعية معينة، وكافة النشاطات المتعلقة والمرتبطة بها وتقاس صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة ولتحسين القدرة التنافسية، وزيادة الإنتاجية فلا بد من التعرف على العلاقة بين إستراتيجية الشركات والكفاءة التشغيلية فمن خلال تبني الإستراتيجية المناسبة، وتوظيف الموارد

(1) د.حسن صبحي حسن مصطفى، المنافسة والتنافسية والحرية الاقتصادية - دراسة نظرية، (مصر: سوهاج، جامعة سوهاج، كلية التجارة مجلة البحوث التجارية المعاصرة، العدد الثاني، ديسمبر، 2010م)، ص 140.

(2) أ.توفيق تمار، أ.قندوز طارق، أ.عز الدين عبد الرؤوف، تقييم الأداء التنافسي للشركات الناشطة في سوق التأمين الجزائري في ظل الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة (مقاربة وصفية تحليلية)، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزء الأول، الفترة من 10-11 نوفمبر 2009م)، ص 411.

بكفاءة تشغيلية عالية تم تحقيق قدرة تنافسية عالية للقطاع الصناعي، ومن ثم الانتقال من زاوية التابعين في المنافسة إلى زاوية القائدين، ولتحقيق هذا الانتقال فلا بد من إنتاج وتباعد إستراتيجية انتقالية تعتمد على توجيه الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل الشركات إلى عمل فوري ومنتج إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية بالاستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج (العمالة ورأس المال، والمواد الخام، والطاقة والمعرفة) بهدف الوصول إلى منتج عالي الجودة وبأقل تكلفة.⁽¹⁾

ويرى الباحث أن التنافسية على مستوى القطاع هي قدرة قطاع ما على مضاهاة، ومنافسة قطاعات دولة أخرى على تحقيق نجاح في الأسواق العالمية باعتمادها على مصادر التمويل الخاصة بها من غير الاعتماد على الدعم الحكومي.

التنافسية على مستوى المنشأة: هي القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يؤدي إلى نجاح مستمر لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في حالة غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستعملة في العملية الإنتاجية.⁽²⁾

ويقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر وقيمة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها وتؤدي التنافسية أيضاً للصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين.⁽³⁾

يرى الباحث أن التنافسية على مستوى المنشآت هي قدرة المنشأة على الإيفاء بحاجات المستهلك من سلع وخدمات وبالتالي كسب العملاء لهذه المنشأة.

(1) د.حسن صبحي حسن مصطفى، مرجع سابق، ص 141.

(2) د.إسماعيل حجازي، أ.معالم سعاد، مرجع سابق، ص 167.

(3) د.محمد عبد العليم، د.خالد عبد المجيد، إدارة الموارد البشرية - مدخل معاصر (مصر: الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2010م)، ص 24.

وحسب JAAN CHARLES فإن التنافسية هي الهدف أو الغاية التي توضح البدائل التنافسية للأنشطة وتجعلها في وضعيات ملائمة، كما تعد بمثابة الأداة لتطوير هذه الأنشطة وتسمح هذه التنافسية من المنظور الإستراتيجي بالتحكم في الوقت من أجل الاستغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها هذه الوضعية.⁽¹⁾

وبالتالي أن العلاقة ما بين التنافسية على المستويات الثلاثة المذكورة المنشآت والقطاع والدولة هي علاقة تكاملية، بحيث أن أحدهما يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود شركات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي، ومن ثم الوصول إلى مستوى معيشة أفضل علي صعيد الدولة، وفي المقابل فإن تحقيق الدولة معدلاً مرتفعاً ومستمرّاً لدخل الفرد يعد دليلاً على أن النشاطات الاقتصادية المختلفة التي تمتلك في مجملها قدرة أو ميزة تؤهلها للمنافسة على الصعيد الدولي ويكون لها القدرة على انتزاع فرص ملموسة لتحقيق البيئة التنافسية للصناعة الوطنية من خلال جملة من القنوات أهمها: ⁽²⁾

أ- قناة البنية التحتية السائدة للقطاعات السلعية والتي تتمثل بمشاريع رأس المال.

ب- القناة القانونية والتشريعية.

ج- سياسات الاستثمار وتوجيهها بالشكل الذي يضمن مشاركة القطاع العام والخاص.

(1) أحمد بن الدين، المناولة الصناعية كإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى التجربة اليابانية، (مصر: حلون، جامعة حلوان، كلية التجارة وادارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الرابع، الجزء الأول، 2011م)، ص 353.

(2) ليلي عاشور حاجم سلطان، القدرة التنافسية للصادرات العربية في ظل برامج الإصلاح الاقتصادي، دول عربية مختارة، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة دكتوراه في الاقتصاد غير منشورة 2007م)، ص ص 81-82.

د - سياسات سعر الصرف حيث أن سعر الصرف هو القادر على تعزيز موقع السلعة أو

الخدمة الوطنية في الأسواق الدولية.

ثالثاً: أهمية التنافسية:

تكمن أهمية التنافسية للمنشأة في النقاط التالية: (1)

1- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطى التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

2- ويوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية تحدياً كبيراً وخطراً محتملاً لدول العالم أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة في الدول النامية إلا إن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة للبلدان النامية كذلك إن أمكن الاستفادة منه.

3- أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المعلوم أنه في الوقت الحاضر الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن الشركات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

(1) عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورشة عمل أساليب إدارة التكلفة لترشيد القرارات الإدارية، الفترة من 10-15 يونيو، 2000م)، ص ص 3-4.

رابعاً: دوافع التنافسية:

هناك العديد من الدوافع التي تدفع المنظمات دفعاً نحو تحسين قدرتها التنافسية حتى تتمكن من مواجهة المنافسين والحفاظ على العملاء، والاستمرار في السوق، ومن أهم هذه الدوافع ما يلي: (1)

1- العولمة: أي تعميم السوق العالمي من خلال تحرير التجارة الدولية وتحرير رأس المال عالمياً بمعنى أن يتحرك رأس المال عالمياً إلى حيث الفرصة الاستثمارية، وبالتالي تحول العالم الكبير إلى ما يشبه القرية لسهولة الاتصال والتجارة والعولمة ليست خياراً بل هي واقع لا بد من مواجهته، والتعامل معه فما من دولة أو منظمة اليوم تستطيع أن تتأى عن إعادة النظر بشكل ارتباطها بالاقتصاد العالمي.

2- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تكنولوجيا المعلومات هي عبارة عن دراسة تصميم و تطوير، و تنفيذ دعم وإدارة نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلي، وخاصة برامج التطبيقات وأجهزة الحاسب الآلي وبالتالي فإن سرعة وسهولة الاتصالات، إضافة إلى التطور الهائل في نظم تحليل المعلومات وإدارة البيانات يؤدي إلى النجاح في إدارة المنظمة بشكل أكثر فعالية، اتخاذ قرارات سليمة، استثمار تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات وتحسين العمليات الإنتاجية والإدارية ومن ثم تدعيم قدراتها التنافسية، وتحسين موقعها بين المنافسين.

3- التجارة الإلكترونية: وهي عبارة تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالمنتجات من السلع والخدمات بواسطة شبكة الإنترنت أو الأنظمة التقنية الشبيهة، وممارسات الخدمات المالية

(1) رانيا محمد المنيوي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، 2012م)، ص

وخدمات الطيران والنقل والشحن، وغيرها عبر الإنترنت وهي تشمل العلاقات التجارية بين جهات الأعمال والمستهلك (التسوق الإلكتروني) بين مؤسسات الأعمال فيها بينها (تحقيق تكاملية عمليات التوريد للمنتجات وأداء الخدمات) بين قطاعات حكومية والمستهلك (خدمات وبرامج الحكومة الإلكترونية) وبين قطاعات حكومية، ومؤسسات الأعمال (المشتريات الحكومية الإلكترونية) وينعكس ذلك بشكل مباشر على المنافسة ومكانيات المنافسين.

4- إدارة التغيير نحو إدارة التنافسية إلى التغيير في كيفية أداء المنظمات لأعمالها اختيار الموارد البشرية التي تعمل بها وتوظيف رأسمالها في الاستثمارات التي تحقق أعلى عائد ممكن لتتمكن من الانفتاح على السوق العالمي، والتكامل مع منظمات أكثر تطوراً من المنظور الإداري، و يتحقق هذا التغيير من خلال ما يلي: (1)

- أ- التكامل في السوق المحلي بمفاهيم، ومعايير السوق العالمي.
- ب- استيعاب التقنيات المتجددة، وتوظيفها في تطوير، وتحديث العمليات الإنتاجية والإدارية، والمنتجات من السلع والخدمات.
- ج- التخطيط العلمي لبناء القدرات التنافسية للمنظمة وتمييزها.
- د- توفير المتطلبات للأزمة لتأكيد الجودة الشاملة في كافة موارد وعمليات ومنتجات المنظمة وليس مجرد السعي للحصول على شهادات الجودة؛ وذلك حتى تتمكن المنظمة من الحفاظ على عملائها، ومواجهة منافسيها.
- هـ- الدراسة الدقيقة لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية وغيرها من الاتفاقيات الدولية ذات التأثير على حركة الأعمال وتحديد ما بها من إيجابيات لاستثمارها، وما بها من سلبيات لتحديد كيفية مواجهتها، وتجنب إضرارها والتغلب عليها.

(1) رانيا محمد المنياوي، مرجع سابق، ص 26.

و- المشاركة في المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع من خلال محاولة المنظمات المساعدة في العمل على تحسين البيئة، والحفاظ عليها من التلوث في رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأفراد المجتمع الذي تعمل فيه المنظمات.

ز- تكثيف الاستثمار في البحوث العلمية، والتطوير التقني، وإنشاء قواعد بيانات ومعلومات في المنظمات بهدف تطوير المنتجات الحالية، وابتكار منتجات جديدة.

خامساً: تعريف القدرة التنافسية:

هي المهارة، أو التقنية، أو المورد التميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم، ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون أو يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.⁽¹⁾

كما عرفت أيضاً بتميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل وانخفاض تكلفتها عن المنافسين، وإنتاج منتجات ذات جودة عالية وبيعها بسعر تنافسي، وتحقيق ربح أعلى مقارنة بمنافسيها والحصول على براءة اختراع أو حق امتياز، وتصنيع تكنولوجيا جديدة، والتميز في المنتجات وتصميماتها، ومنافذ التوزيع ومستوى خدمة العملاء.⁽²⁾

(1) د.محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية،(عمان: الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 139.

(2) عبد الله عبد الله أحمد الطبال، استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة -دراسة ميدانية،(مصر: السويس، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالسويس، رسالة دكتوراه في الإدارة غير منشورة، 2011م)، ص 45.

إن القدرة التنافسية، وحسب تعريف تقرير التنافسية العالمي هي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لنمو حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وأن الدول النامية تمتلك فرصة أكبر على تحقيق نمو أعلى لمعدل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي من الدول المتقدمة ذلك أن الأخيرة تكون قد وصلت إلى الطاقة القصوى في استخدام مواردها.⁽¹⁾

والقدرة التنافسية تستند على أربعة معايير هي الربحية، التميز، التفوق، و المساهمة في النمو المتواصل حيث تعتبر هذه المعايير من مؤشرات قياس القدرة التنافسية على مستوى المنشأة، كذلك عرفت بأنها مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد، ومن أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي، وتطور تركيبة الصادرات، والحصة من السوق الدولية والميزان التجاري.⁽²⁾ كذلك تعرف القدرة التنافسية بأنها مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة استثمارها لإنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون الآخرون.⁽³⁾ كما عرفت بأنها القدرة النسبية للدولة أو الشركة على خلق مزيد من الثروة مما يجعلها تتفوق عن منافسيها في الأسواق الدولية.⁽⁴⁾

(1) أ.د. عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، (مصر: القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010، ص ص 97-98.

(2) أ.توفيق تمار، أ.قندوز طارق، أ.عز الدين عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 412.

(3) نازك نجم عبود الربيعي، دور رأس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال -استقصاء نظري، (مجلة مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعية، العدد الثالث والأربعون، 2013م)، ص 90.

(4) د.محمد جلال محمد السيد خطاب، دور سياسة التحرير في تعزيز القدرة التنافسية لصناعة خدمات النقل الجوي مع التطبيق على مصر، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد التاسع والأربعون، العدد الثاني، يوليو 2012م)، ص 59.

وعرفت علي أنها الدرجة التي يمكن وفقها وفي شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه علي المنجزات علي مستوي الدخل.⁽¹⁾

سادساً: خصائص القدرة التنافسية:

تتميز القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية بعدة خصائص مهمة وضرورية لتحقيق تميزاً، وتوفقاً علي الوحدات المنافسة ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:⁽²⁾

1- القيمة:

تعتبر القدرة قيمة عندما تساهم في إنجاز حاجات العملاء في حدود السعر الذي يستطيع دفعه حيث يتأثر السعر بأفضليات العملاء والبدايل المتاحة من المنتجات المنافسة، وتكون القدرة قيمة فقط إذا ما قابلت حاجات العملاء أفضل من المنافسين وإذا كانت القدرة ضرورية لتطبيق أو تنفيذ الإستراتيجية، ولم تستطع تمييز منتج الوحدة أو طرق أداء الأعمال فأنها لن تكون مصدراً للميزة التنافسية.

2- الندرة: وهي أن تكون القدرة ذات عرض محدود فإذا كانت القدرة متاحة فإن إي منافس يستطيع حيازتها، وبالتالي تقل هذه القدرة التنافسية للوحدة المنافسة، وحتى تحقق القدرة ميزة فريدة يجب أن تكون غير عامة وغير عادية إذا ما قورنت بقدرات المنافسين ولكي تكون القدرة مصدراً قوياً، ودائماً يجب أن تدوم ندرتها وتستمر عبر الزمن.

(1) د.اسعد حماد موسي، د.ممدوح عبد الله أبو رمان، الوعي السياحي في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع السياحة والسفر في الاردان، دراسة تحليلية ميدانية، (عمان: جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة تنمية الرافدين، العدد مائة واحد عشر، 2011م)، ص، 124.

(2) مها علي جودة علي، إطار محاسبي مقترح لتدعيم القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية في ظل نظام إعادة التصنيع- دراسة ميدانية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية لتجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة 2011م)، ص 85.

3- عدم القابلية للتقليد: أي عدم مقدرة المنافس على تقليد القدرة المحققة للوحدة

الاقتصادية، وتوجد مجموعة من المحددات يطلق عليها حواجز التقليد تتمثل في:

أ- الغموض النسبي: ويتمثل في عدم التأكد من العلاقات السببية بين الأفعال الإدارية والنتائج الاقتصادية، وأن هناك ثلاثة خصائص تساهم في الغموض النسبي وهي: الضمنية والتشابك والخصوصية.

ب- مخزون الموارد والمهارات: ويقصد به الموارد والمهارات التي تركز عليها الوحدة ويتم بناؤها بالاستثمار المستمر خلال الزمن وتساعد على تحقيق مركز قوى عن الوحدات المنافسة.

ج- المنع الاقتصادي: يتمثل في توافر الإمكانيات لدى منافس قائد السوق لتقليد قدراته، ولكن بسبب محدودية حجم السوق وضخامة حجم الاستثمارات الرأسمالية لإنتاج منتج معين والحصول على الندرة التنافسية فأنهم يفضلون عدم التقليد.

4- عدم القابلية للانتقال: تعتمد مقدرة الوحدة الاقتصادية على تدعيم واستمرار قدراتها

التنافسية على سرعة المنافسين في اجتذاب القدرات المرغوبة لتقليد نجاح الوحدة الناجحة، وتعتبر القدرة غير قابلة للانتقال عندما لا يكون أحد قادراً على محاولة القدرة عن مستخدميها الحالي، وهناك بعض القدرات الخاصة بالوحدات مثل المعرفة الفنية وأسماء العلامات، وبعض القدرات ترتفع تكاليف تحويلها إلى وحدات أخرى وتعتبر حاجز من حواجز الانتقال.

يرى الباحث أن القدرات التنافسية يجب أن تتصف بالخصائص السابقة الذكر حتى تتم المحافظة عليها، وتستطيع المنظمات أن تحقق أهدافها، وتدعيم مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية والهيمنة على السوق، وضمان استمرارها وبقيائها في ظل السباق التنافسي التي يتسم بحدة المنافسة.

ولكي تكون القدرة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط بحيث يكون كل

شروط مرهوناً بالآخر وتتمثل هذه الشروط في الآتي: (1)

1- أن تكون حاسمة أي تعطى الأسبقية والتفوق على المنافس.

2- تتميز بالاستمرارية بمعنى أن تستمر خلال الزمن.

3- وأن تكون هناك إمكانية للدفاع عنها أي يغلب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها.

وبالتالي تنشأ القدرة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية

من تلك المستخدمة لدى المنافسين الآخرين.

سابعاً: محددات القدرة التنافسية:

يشير Porter إلى وجود عدة محددات رئيسية وأخرى متكاملة للقدرة التنافسية أهمها: (2)

1- خصائص عناصر الإنتاج:

وتتمثل المدخل الضروري لدعم قدرة صناعة ما على المنافسة وهناك عوامل أساسية وهي:

إما عوامل طبيعية أو يتم توليدها من خلال تكريس قدر معقول من الاستثمار، وهناك عوامل

متقدمة يتم الحصول عليها من خلال استثمار مستمر في كل من رأس المال المادي والبشري

وبالتالي أن نوعية عناصر الإنتاج هي المحدد الرئيسي للقدرة التنافسية، وأن عناصر الإنتاج

المتخصصة التي يتم خلفها وتحديثها باستمرار من خلال التعليم والتدريب أهم من تلك العناصر

الأساسية التي تكون موروثاً داخل الدولة، فالأولى تخلق القدرة التنافسية بينما الثانية تخلق قدرة

(1) د. نازك نجم عبود الربيعي، مرجع سابق، ص 10.

(2) د. علا الخواجة، القدرة التنافسية لصناعة البرمجيات المصرية، ورشة عمل القدرة التنافسية للاقتصاد

المصري الواقع وسبل تحقيق الطموحات، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،

2004م)، ص ص 294-295.

تنافسية من درجة متواضعة سرعان ما تتدهور، ويسهل إلغاؤها من خلال عملية الابتكار والتجديد.

2- ظروف الطلب المحلي:

ويقصد به طبيعة احتياجات المستهلكين، وحجم، ونمط معدل النمو في الطلب المحلي، والآليات التي يمكن من خلالها نقل تفصيلات المستهلك المحلي في دولة ما إلى الأسواق العالمية، كما أن ديناميكية المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية أهم من أحجام هذه الأسواق حيث إن معدل نمو الطلب المحلي هو الذي يشجع على التوسع في الاستثمار في الصناعات التي تحقق معدلات نمو مرتفعة.

3- الصناعات المرتبطة والصناعات المساندة:

ويقصد بذلك أن تتواجد لدى الدولة صناعات ذات مستوى عالمي، تكون مرتبطة يساند بعضها البعض الأمر الذي يسهم في إثراء المقدرة التنافسية في أنشطة أو صناعات محددة كما تتزايد أهمية علاقات التشابك فيما بينها.

4- المنشأة نفسها:

وتتمثل في درجة التنافس في السوق وطبيعة المنافسة بين المنشآت المحلية فهو يؤكد أهمية تشجيع التنافس بين هذه المنشآت؛ لأنها أداة النمو، وبالتالي يشير Porter في ذلك إلى دور الدولة في التنسيق بين سياسات التدريب، والتعليم ولتاحة التكنولوجيا مع ضرورة الاعتماد على الأساليب الحديثة في اقتصاديات الإدارة سواء للإنتاج أو للمخزون، وخاصة إستراتيجيات

تحديد حجم المخزون التي تعتمد على إمكانية تخفيض الثمن وتحقيق المنافسة عن طريق تخفيض تكلفة المخزون.⁽¹⁾

أما المحددات المساعدة تتمثل هذه المحددات في محددتين هما: -

أ دور الحكومة وسياستها المختلفة.

ب دور الصدفة أو الحظ.

ثامناً: مؤشرات القدرة التنافسية:

أن دعم القدرة التنافسية للمنظمة يتطلب تنمية قاعدة من رأس المال البشري التي يمكنها من تزويدها بقدرات مميزة تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة ودائمة التغيير وتتمثل هذه المؤشرات في الآتي:⁽²⁾

1- تكلفة المنتج: إن الرقابة على تكلفة المنتج إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي تتبناها المنظمة لتحافظ على معدل تكلفة تنافسي يمكنها من الوصول إلى المركز الإستراتيجي للتكلفة وتقاس تكلفة المنتج في هذا الإطار بقسمة حجم الإنتاج على عدد الوحدات المنتجة.

2- حجم النشاط: أن زيادة حجم النشاط يمثل زيادة الحصة السوقية للمنظمة في السوق مما يمكنها من الوصول إلى مركز تنافسي استراتيجي، ويقاس حجم النشاط في هذا الإطار بعدد الوحدات المنتجة سنوياً .

(1) د.عادل محمد رجب، إمكانية زيادة القدرة التنافسية في خدمة الشحن الجوي المصري ورشة عمل القدرات التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموحات، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 2004م)، ص 107.

(2) د.نشوى أحمد الجندي، نموذج مقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري لدعم القدرة التنافسية - دراسة ميدانية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الثاني، ديسمبر 2011م)، ص ص 189-192.

3- معدل دوران العمالة: إن دوران العمالة في مفهومه الواسع يشير إلى حركة قوة العمل دخولاً إلى المنظمة، وخروجاً منها وهذه الحركة تعتبر بمثابة دليل استقرار قوة العمل في المنظمة من عدمه ويقاس معدل دوران العمالة في هذا الإطار بقسمة عدد الأفراد الذين تركوا العمل خلال السنة على متوسط عدد الأفراد العاملين بالمنظمة خلال نفس السنة وذلك على النحو التالي:

معدل ترك العمل = إجمالي عدد الأفراد الذين تركوا العمل خلال فترة معينة

متوسط عدد الأفراد العاملين بالمنظمة خلال نفس الفترة × 100

4- معدل الغياب: الغياب يطلق هذا المصطلح على الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، ويستخدم معدل الغياب للتعبير عن هذه الظاهرة ويمثل معدل الغياب تكلفة عالية للمنظمة حتى، ولو لم يتقاضى العامل أجر عن مدة غيابه، حيث أن غياب العامل يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جدول العمل وإضافة لذلك ما يترتب على الغياب من نقص في الإنتاج ويتم حساب معدل الغياب في هذا الإطار بقسمة عدد الأيام المفقودة على العدد الإجمالي لأيام العمل على النحو التالي:

معدل الغياب = عدد الأيام المفقودة خلال فترة معينة × 100

إجمالي أيام العمل خلال نفس الفترة

5- معدل الحوادث وإصابات العمل: أن الحوادث وإصابات العمل تنتج عن نقص برامج التدريب اللازمة لإكساب الأفراد العاملين بالمنظمة مهارات مع الآلات والأجهزة والمعدات التي يستخدمونها للقيام بمهام عملهم بالإضافة إلى تزويدهم بالمعرفة والوعي اللازم بقواعد الأمن والسلامة، وبالتالي أن ارتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل تكبد المنظمة الكثير من التكاليف المباشرة، وغير المباشرة، وأن هذه التكاليف المصاحبة لحالات الحوادث، وإصابات العمل تتعكس سلباً على القدرة التنافسية للمنظمة، وبالتالي يعبر عن معدل الحوادث وإصابات العمل التي

حدثت خلال السنة بغض النظر عن نوع ودرجة الحوادث والإصابات وهناك تقسيم أخرى لهذه

المؤشرات القدرة التنافسية الدولية إلى مؤشرات بسيطة وأخرى مركبة عما يلي: (1)

1- المؤشرات البسيطة وتنقسم إلى (سعر الصرف الحقيقي، رصيد الحساب الجاري، نمو

الدخل الحقيقي للفرد والإنتاجية، تركيبة الصادرات والحصة السوقية).

2- المؤشرات المركبة: تبنت عدة جهات إعداد تقارير عن القدرة التنافسية الدولية تقدم

مؤشرات واسعة، وذات دلالات أشمل وتختلف هذه المؤشرات باختلاف الجهة المنظمة لها نظر

لإختلاف التعاريف المتبناة لمفهوم القدرة التنافسية الوطنية أو الدولية ومن أهمها:

أ- مؤشرات البنك الدولي: وتتمثل في التعلم، القدرة على التشابك مع البيئة المحيطة، الثقة

في الاقتصاد، قدرة الاقتصاد على سرعة الحركة ومدى مرونته وسرعة استجابته لمتطلبات السوق

وقدرته التصديرية.

ب- مؤشرات المعهد الدولي للتنمية الإدارية ونظم الأداء الاقتصادي، الكفاءة الحكومية،

البنية الأساسية، كفاءة قطاع الأعمال.

ج- مؤشر التنافسية العالمية: يصدر مؤشر التنافسية العالمية ضمن تقرير التنافسية

العالمية سنوياً منذ عام 1979م عن المنتدى الاقتصادي العالمي ويتكون من عدد كبير من

المؤشرات تغطي جوانب اقتصادية، ومؤسسية، وسياسات تلعب دور كبير في تحديد مستوى

الإنتاج، والازدهار في العديد من الدول المتقدمة والنامية ويتكون هذا المؤشر من ثلاث

مجموعات وهي:

(1) د. تامر عبد العالي كاظم، د. صباح رحيم مهدي، دور التجارة الخارجية في بناء الثورة التنافسية الدولية، (

جامعة المنشى، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة إدارة الأعمال، العدد الثاني، 2010م)، ص 15.

i. المتطلبات الأساسية: يضم (جودة المؤسسات العامة والخاصة، جودة البنيات التحتية، مدى استقرار الاقتصاد الكلي ومستوى الرعاية الصحية والتعليم الأساسي).

ii. معززات الكفاءة: يشمل (مدى تطور التدريب والتعليم العالي، مدى فعالية وكفاءة كل من سوق السلع وسوق العمل، مدى عمق ونفع سوق المال، مدى القدرة على الاستفادة من التقدم التقني الحالي، مدى اتساع حجم السوق المحلي والخارجي).

iii. القدرة على الابتكار والتقدم العلمي التقني، يتكون من (مدى تطور الأعمال، الابتكار)، ويعتمد هذا المؤشر في تصنيف الدول حسب قدرتها التنافسية على منهجية تقسيم الدول حسب مستوي التنمية الذي تمر فيه ضمن خمس مراحل وفقاً لمعيارين هما حصة صادرات السلع الأولية من إجمالي الصادرات السلعية والخدمية ومتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي والإجمالي.

د - مؤشر المعهد العربي للتخطيط: حيث اعتمد المعهد العربي للتخطيط مؤشر إجمالي لتقييم تنافسية الدول العربية، يتكون هيكله من مؤشرين أساسيين هما:

i. مؤشر التنافسية الجارية: ويضم (بيئة الأعمال والجاذبية ويتكون هذا المؤشر من أربع مؤشرات فرعية هي (الحاكمية، وفاعلية المؤسسات، البنية التحتية الأساسية، جاذبية الاستثمار، دور الحكومة في الاقتصاد) أداء الاقتصاد الكلي ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص، الإنتاجية والتكلفة).

ii. مؤشر التنافسية الكامنة: يشمل (الطاقة الابتكارية وتوظيف التقنية، رأس المال البشري، البنية التحتية والتكنولوجية).⁽¹⁾

(1) تامر عبد العالي الشمري، دور الاستثمار الأجنبي وتأثيراته في بناء القدرة التنافسية للدول النامية، (بغداد: مجلة التراث للعلوم الزراعية، 2011م)، ص 117.

تاسعاً: مصادر القدرة التنافسية:

تتمثل مصادر القدرة التنافسية في الآتي: (1)

1- التفكير الإستراتيجي: تستند الشركات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على مزايا التنافسية.

2- الإطار الوطني: إذ يتيح للشركات القدرة على حيازة مزايا تنافسية حيث نجد شركات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض الشركات في الدول الأخرى إذ تمتلك الدول عوامل ضرورية للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية والفيزيائية والمعرفة والعالمية.

3- مدخل الموارد: يحتاج هذا المدخل إلى الموارد والكفاءات الضرورية إذ إن حيازة هذه الموارد بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن نجاح هذه الإستراتيجية ويمكن التميز بين الموارد من خلال الآتي:

أ- الموارد الملموسة: وتشمل الموارد الأولية، معدات الإنتاج والموارد البشرية أو ما يطلق عليه برأس المال الفكري.

ب- الموارد غير ملموسة: وتضم الجودة والتكنولوجيا والمعلومات والمعرفة فضلاً عن الكفاءات وتلجأ الشركات إلى اختيار مدخل التفكير الإستراتيجي لأسباب كثيرة أهمها هو شدة احتدام المنافسة الدولية وتطور تكنولوجيا المعلومات وكذلك ظهور عمليات الاندماج بين الشركات بشكل كبير بحيث أصبحت بعض الشركات ذات حجم وموارد وطاقت كبيرة وزيادة أساليب وطرق تنمية الأموال وفرص الاستثمار والمشاركة.

(1) سجي فتحي محمد الطائي، الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، (بغداد: جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد التاسع عشر، 2010م)، ص 88.

مما سبق يرى الباحث أن أهم مصدر من مصادر تنمية ودعم القدرة التنافسية هو المصدر المتمثل في استقطاب وتدريب المورد البشري القادر على شغل الوظيفة، وإنجاز المهمة الموكلة إليه بكفاءة وفعالية.

عاشراً: أهمية القدرة التنافسية:

في ظل العولمة الاقتصادية المتمثلة أساساً بالانفتاح التجاري الدولي الكبير المعتمد على الحد من حواجز انسياب السلع والخدمات في السوق الدولية والمتمثلة أساساً في الرسوم الجمركية، واستخدام نظام الحصص الكمية فضلاً عن التطورات التكنولوجية والاهتمام بالجودة العالية في الإنتاج لتلبية رغبات السوق المحلية، والدولية مع تصاعد الصيحات للاهتمام البيئية، والمحافظة على الموارد من الاستنزاف وبالتالي تجد كل المنظمات الاقتصادية في العالم نفسها أمام تحدي المنافسة من قبل المنظمات المحلية أو الدولية غير أن هذه المنافسة توفر لهذه المنظمات فرصة التطور من خلال اتخاذ التطورات العملية اللازمة لزيادة الإنتاجية والتي تؤدي إلى زيادة معدلات النمو والاستفادة المثلى من الموارد الاقتصادية المتاحة إذا ما أرادت أن تواجه منافسة مثل هذه المنظمات، كما توفر التنافسية فرص التخلص من مشكلة محدودية السوق المحلية عن طريق الدخول للسوق الدولية الكبيرة وبالتالي تمكن التنافسية من تقليل الآثار السلبية للانفتاح الاقتصادي العالمي وتمكن الدولة عن طريق أداء منظماتها الاقتصادية في أن تعزز إيجابيات هذا الانفتاح الاقتصادي العالمي والذي يؤدي إلى نجاح الدولة في زيادة تنافسها في ظل العولمة الاقتصادية، وتمكينها من دعم مكانتها الاقتصادية بين دول العالم وبالتالي أن الدول النامية، ومنظماتها الاقتصادية توفر على الاستفادة من التنافسية الدولية من الدول المتقدمة نظراً؛ لأن الدول المتقدمة قد بلغت الطاقة القصوى في الإنتاج تقريباً بين الدول النامية لديها القدرة على

رفع إنتاجيتها ومعدلات النمو عبر الاستفادة من وفورات الحجم، واستغلال الموارد الاقتصادية

المتاحة بشكل أمثل بما يوفر إمكانية أكبر لتسويق منتجاتها في السوق المحلية والدولية.⁽¹⁾

(1) على طالب شهاب، مرجع سابق، ص 270.

المبحث الثاني

طبيعة وأنواع الإستراتيجيات التنافسية في منظمات الأعمال

أولاً : مفهوم الإستراتيجية:

إنَّ التطورات الاقتصادية الهائلة والتقدم التكنولوجي المستمر، وثورة المعلومات والاتصالات باتت تستلزم آليات وأساليب جديدة تتلاءم مع طبيعة هذه التغيرات وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي أصبحت الشركة الصناعية مطالبة لكي تستمر في الاقتصاديات المعاصرة أن تحقق رضا العميل من جهة ورضا كل من يتعامل مع الشركة غير العملاء، كالموردين والعمالين والمستثمرين في المجتمع من جهة أخرى وذلك للحفاظ على حصتها السوقية وسط المنافسة القوية التي لا يستطيع أن يصمد في وجهها إلا من يسعى إلى رضا العملاء وتحقيق متطلباتهم بشكل مستمر ودائم وفي الوقت المناسب، وتوفير هذه المتطلبات بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على مستوى الجودة المناسب، ولذلك أصبحت الكثير من الشركات تسعى إلى تبني العديد من الإستراتيجيات التي ترمي من ورائها إلى فهم احتياجات العميل ورغباته، وتسعى لتلبيتها.

وتعتبر إستراتيجية المنظمة هي نقطة البداية التي يجب أن توجه القرارات والإجراءات المختلفة في المنظمة، وتتعدد جهات نظر الكتاب حول مفهوم الإستراتيجية، فالبعض عرفها بأنها: أسلوب لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف، والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة، وأهداف المشروع.⁽¹⁾

(1) أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2005م)، ص 20.

وكذلك عرفت الإستراتيجية: بأنها تصور طويل الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وتحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة، وتبني طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف.(1)

أيضاً عرفت بأنها: الشمولية في التصرف والتفكير الذي يعكس النظرة الواسعة البعيدة المدى.(2) كذلك عرفت بأنها: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص، وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها، والوصول إلى غاياتها، وأهدافها المنشودة.(3)

أمّا الإستراتيجية التنافسية عرفت بأنها: وسيلة تحقيق مزايا تنافسية من خلال جذب العملاء وتلبية توقعاتهم، ومقاومة الضغوط التنافسية سواء تم ذلك في الأجل القصير أو الطويل.(4) كذلك عُرِفَت الإستراتيجية بأنها: مجموعة الأساليب المتكاملة التي تمارسها الشركة بقصد خلق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي وجدت من أجلها.(5)

-
- (1) أ.د. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، (عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013م)، ص 297.
 - (2) د.حسن محمد أحمد محمد، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، 2011م)، ص 6.
 - (3) فاطمة إبراهيم محمد رفيع، إطار محاسبي مقترح لتقييم إستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري بهدف دعم القدرة التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات النفط الليبية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2007م)، ص 17.
 - (4) هبة عبد المتعال أحمد، تقييم ملائمة أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنشأة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2009م)، ص 5.
 - (5) أ.أحمد محمد ربيع طيفور، دور أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في تحقيق ريادة التكلفة من منظور دور حياة المنتج، (مصر: حلوان، جامعة حلوان، كلية التجارة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث الجزء الثاني 2011م)، ص 373.

ومما سبق يرى الباحث أن الإستراتيجية التنافسية هي: الخارطة التي تنتهجها المنظمة في منافسة خصومها في مجال الصناعة عن طريق تحديد مسارات واضحة لتحقيق أهداف المنظمة والقدرة على المنافسة في بيئة الأعمال.

ثانياً: أهمية الإستراتيجية:

تبرز أهمية الإستراتيجية في الآتي: (1)

- 1- أنها الوسيلة التي تستطيع المنظمة عن طريقها الاستجابة للتحديات التي تواجهها فضلاً عن اعتمادها في اتخاذ قرارات تعكس أفضل البدائل والخيارات وتطبيق أنظمة كفوءة في إنجاز العمل، ذلك لأن المقدر المتميزة هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وأن تحقيق هذه المقدر يتم عن طريق الإستراتيجيات التي تربط بين المنظمة وبيئتها.
- 2- أن القرارات الإستراتيجية هي، القرارات التي تهتم بتوزيع الموارد المالية و البشرية، والتي تؤثر في التركيب السياسي، والوضع القانوني للمنظمة ورسم الخطط التي تأخذ بعين الأهمية جميع المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.
- 3- تبرز أهمية الإستراتيجية بأنها إطار مستقبلي تعتمد الإدارة العليا في المنظمة في ضوء دراسة متغيرات البيئة وتضع الخطط والسياسات، والبرامج والإجراءات لتنفيذ الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها، وبالتالي فإن انتهاج إستراتيجية يقترن بتنفيذ جيد يؤدي بالتأكيد إلى تحقيق المنظمة للقدرة التنافسية نسبة على الآخرين عن طريق تطوير، وبناء القدرات من أجل استغلال الفرص، ومجابهة التهديدات، والتغلب على المنافسين.
- 4- كذلك تبرز أهميتها في الاستخدام السليم لموارد المنظمة، والحصول على المعلومات المتعلقة بمتغيرات البيئة الخارجية والتقليل قدر الإمكان من حالات عدم التأكيد، والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

(1) أحلام صالح مهدي، الدور الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، (العراق: الموصل، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد الثاني والثلاثون العدد مئة وواحد، 2004م)، ص 4.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن أهمية الإستراتيجية تكمن في أنها خريطة طريق تسترشد بها المنظمة في سبيل الوصول لتحقيق أهدافها وفق مسار محدد في هذه الإستراتيجية.

ثالثاً: أنواع الإستراتيجيات التنافسية:

إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر من أهم وظائف الإدارة الحديثة فالمنشآت تهدف في الأجل الطويل إلى اكتشاف وتطوير، وابتكار منتجات جديدة، وفتح أسواق جديدة أمام منتجاتها، ومن ثم قيادة السوق في مواجهة منافسيها، ويشمل التخطيط الإستراتيجي على إتباع إدارة المنشأة الإستراتيجية محددة لزيادة سوق المنتج وتحقيق مركز تنافسي قوي، ويتم إعداد هذه الاستراتيجيات وتنفيذها في ضوء نقاط رئيسية تتمثل في تصميم وإنتاج، وتسويق منتج ذو جودة عالية، وتقديم منتجات ذات خصائص مميزة للعملاء لزيادة الحصة السوقية، وكل ذلك بأقل تكلفة ممكنة.⁽¹⁾

وقد قدم بورتر الإستراتيجيات التنافسية العامة التي تستطيع المنظمة إتباعها لكي تستطيع المنافسة عن طريقها وتتمثل هذه الإستراتيجيات في الآتي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership:

وتشير هذه الإستراتيجية إلى أن تكون المنظمة صاحبة المنتج الأقل تكلفة في السوق وذلك لزيادة كمية، وقيمة المبيعات عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة الخاصة بالإنتاج، والتسويق مما يعود إلى انخفاض سعر البيع للمنتج مقارنة بأسعار المنافسين لنفس المنتج.⁽²⁾

(1) مصطفى محمد أحمد جاه المولي، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة - دراسة ميدانية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2012م)، ص 33.

(2) د. محمد عبد المنعم الشواربي، أهمية مدخل تحديد التكاليف على أساس المواصفات القياسية في تفعيل إدارة التكاليف الإستراتيجية ودعم العلاقة بالعميل بالتطبيق على عينة من شركات صناعة الملابس الجاهزة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السابع والسبعون 2010م)، ص 639.

وبالتالي فهي تعبر عن قدرة المنظمة على تقديم منتج بتكلفة أقل من المنافسين من خلال

زيادة الإنتاجية، وتحسين كفاءة العمليات، والحد من الفاقد والرقابة المستمرة للتكلفة.⁽¹⁾

وتهدف إستراتيجية ريادة التكلفة إلى تخفيض تكلفة المنتج أو الخدمة إلى أدنى حد ممكن

دون المساس بجودة المنتج وحتى تحقق إستراتيجية ريادة التكلفة أهدافها من سعر بيع منخفض

مقارنة بالمنافسين، وتحقيقها هامش الربح المستهدف يمكن للمنشأة التي تتبنى هذه الإستراتيجية

إتباع أحد الاختيارين التاليين:⁽²⁾

الاختيار الأول: استخدام ميزة التكلفة المنخفضة في تسعير المنتج بأقل من أسعار

المنافسين، ومن ثم جذب طبقة العملاء التي تتأثر بالسعر المنخفض بأعداد كافية لتعظيم الربح

الكلي.

الاختيار الثاني: استخدام ميزة التكلفة المنخفضة في تحقيق أعلى ربح للوحدة مع ثبات

السعر، ومن ثم تعظيم الأرباح الكلية للمنشأة، وتحقيق أعلى عائد على الاستثمار.

وفي سبيل الوصول إلى أي من الاختيارين تعتمد المنشأة على قاعدة معلومات واسعة

تشمل تكاليف الإنتاج والجودة، والعوامل المؤثرة في سلوك التكاليف، وتكلفة المنافسين من خلال

التعرف على هياكل التكلفة في المنشآت المنافسة، ومقارنتها وتحليلها بقصد الوصول إلى أفضل

هيكل للتكاليف يتناسب مع الموقف التنافسي للمنشآت في مختلف الأسواق.

(1) عمر محمد سعيد عبد الحليم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة إستراتيجية التميز بالتكلفة - دراسة

حالة منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السابع

والسبعون، 2010م)، ص 47.

(2) مصطفى محمود أحمد جاد المولي، مرجع سابق، ص 34.

وتحقق إستراتيجية زيادة التكلفة مجموعة من المزايا من أهمها: (1)

1- بالنسبة للمنافسين الحاليين فإن المنشأة التي تقدم إنتاجها بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

2- بالنسبة للعملاء فإن المنشأة التي تقدم إنتاجها بتكلفة أقل تتمتع بقوة المفاوضة مع العملاء الأقوياء الذين يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3- بالنسبة للموردين فإن المنشأة التي تقدم إنتاجها بتكلفة أقل أحياناً تتمكن من أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء نظراً لتمكنها من تحمل ارتفاع أسعار المدخلات خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمقابلة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات المهمة والجوهرية.

4- بالنسبة لدخول المنافسين الجدد المحتملين إلى السوق فإن المنشأة التي تقدم إنتاجها بتكلفة أقل تحتل موقفاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر، والحد من دخول منافسين جدد في الصناعة.

5- بالنسبة للسلع البديلة فإن المنشأة التي تقدم إنتاجها بالتكلفة الأقل مقارنة مع منافسيها تتمكن من استخدام تخفيضات السعر لمواجهة السلع البديلة.

يري الباحث أن المنشأة التي تتبنى إستراتيجية زيادة التكلفة غالباً ما تواجه بعض التهديدات التي تؤدي إلى تدني الأرباح بدلاً من تعظيمها من خلال كفاية هامش الربح المستهدف للوحدات الفرعية لتعظيم أرباح المنشأة ككل، وكذلك اعتماد المنفعة المحققة من الحصول على مزايا تكاليفية في استمرار هذه المزايا، والتي ترتبط بأسعار المنافسين التي يصعب

(1) هبة عبد المتعال أحمد، مرجع سابق، ص ص 19-20.

في بعض الحالات مجاراتها والحاجة المستمرة إلى بيانات محدثة عن التطورات التكنولوجية، والتغيرات في أذواق العملاء، واستعمال المنشآت المنافسة لتقنية التفوق في إمكانيات الإنتاج.

أن استخدام الشركة لإستراتيجية ريادة التكلفة، وتعزيز هذه الاستراتيجية عن طريق أساليب المحاسبة الإدارية تؤدي بدورها إلى دعم القدرة التنافسية للشركة فالشركة عندما تكون رائدة في التكلفة تستطيع أن تخفض سعر السوق، وبذلك تحتل موقعاً أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي، فضلاً عن بقائها في المقدمة؛ وذلك لاستخدامها الخبرة) أسعار أقل، الحجم وحصّة السوق، تكاليف أقل) هذا يشكل حاجزاً أمام دخول منافسين جدد إلى الصناعة، وتحقق الشركة قوة تساومية عالية مع الموردين بذلك تكون الشركة قد دعمت قدرتها التنافسية.⁽¹⁾

2- إستراتيجية التميز المنتج **Productdi fermentation**:

تعمل هذه الإستراتيجية على تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة عن طريق خلق شيء ما تدركه الصناعة على أنه متميز ومنفرد، حيث تختار المنشأة أحد صيغ التميز التي تتخذ أشكالاً عدة منها التصميم والنوعية والتكنولوجيا وخدمات الزبائن، وشبكة الموزعين والباعة وصورة نوع المنتج في أذهان المستهلك وتحقق هذه الإستراتيجية ميزة يتم الدفاع عنها حيث يوفر التميز حاجزاً إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار، وتؤدي إلى زيادة هامش الأرباح مما لا يستدعي الحاجة إلى مركز كلفة

(1) د.زياد هاشم، د.ساكار ظاهر عمر، أساليب المحاسبة المالية الاستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية، (العراق: الموصل، كلية الحداثة الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية للبحوث المستقبلية، العدد الثالث والأربعون، 2013م)، ص، 105.

منخفض، وتكون المنظمة التي تقوم بتمييز نفسها للحصول على ولاء الزبائن في موقف أفضل
إزاء المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها.⁽¹⁾

وتهدف إستراتيجية التميز إلى تمتع المنتج بتميز ملحوظ عن غيره من المنتجات المماثلة
سواء كان هذا التميز في الجودة أو في تقنية الأداء أو الموقع الجغرافي مما يجعلها في المرتبة
الأولى بين المنتجات المقبلة، وهناك ثلاثة اختيارات لتحقيق التمييز تتمثل في الآتي:⁽²⁾

الاختيار الأول: اكتساب المنتج للمواصفات والخصائص التي يترتب عليها خفض تكلفة
الاستخدام.

الاختيار الثاني: اكتساب المنتج للمواصفات، والخصائص التي يترتب عليها تحسين، ورفع
كفاءة المنتج.

الاختيار الثالث: اكتساب المنتج للمواصفات والخصائص التي يترتب عليها زيادة رضا
العملاء بطرق معنوية أو نفسية.

ومن أهم المزايا التي تتميز بها إستراتيجية التميز تتمثل في الآتي:⁽³⁾

أ- أنها توفر الفرصة للمنظمة بأن تحافظ على نفسها من المنافسين في الصناعة فعندما
تتمكن المنظمة من إنتاج منتجات متميزة فسوف لن تكون مضطرة؛ لأن تشترك في نشاطات قد
تضعف من وضعها في السوق كحرب الأسعار مع المنافسين على سبيل المثال، وبهذا تتمكن من
تمييز إستراتيجيتها داخل نفس مجموعة منظمات الأعمال المتناظرة في نفس الصناعة.

(1) أ.د. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، (عمان: الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع،
2004م)، ص 163.

(2) مصطفى محمود أحمد جاد المولي، مرجع سابق، ص 36.

(3) أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، الإدارة الإستراتيجية مدخل بناء وإدامة الميزة
التنافسية، (مملكة البحرين، مؤسسة فخرأوي للدراسات والنشر، 2011م)، ص ص 252-253.

ب- قدرتها في تقليل حساسية العميل إزاء الأسعار عن طريق خلق الشعور بأن المنتج متميز وفي الواقع العملي هذا يعنى بأن المنظمة يمكن أن تمرر زيادة الأسعار إلى العميل مبررة ذلك بكون المنتج مميزاً عن بدائله، فبالرغم من زيادة أسعار بعض السلع إلا أن الطلب عليها قد يزداد؛ وذلك بسبب زيادة ولاء، وتمسك العميل بالمنتج.

ج- الإستراتيجية التي تعتمد على جودة المنتج تتعكس بزيادة الحصة السوقية التي تحصل عليها المنظمة إذا تمكنت من تعزيز إدراك العميل بأن المنتج يتميز عن منتجات المنافسين بجودته.

د- كذلك أن إستراتيجيات التمايز يمكن أن تمثل إحدى معوقات دخول منظمات أعمال جديدة في نفس الصناعة السلعية، والخدمية فالمنتجات ذات الجودة المتميزة والفائقة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد التنافس مع السمعة، والشهرة التي تمتلكها المنظمات القائمة في السوق.

وأن تمييز المنتج يجعل العميل يدرك أن السلعة أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة ذات قيمة عالية مقارنة بتلك التي تقدمها المؤسسات التي لا تميز منتوجاتها بأية سمة خاصة هذا ما يجعله مهيناً لدفع سعر عالي يمكن المؤسسة من تحقيق أرباح عالية.⁽¹⁾

3- إستراتيجية التركيز Focus strategy:

تتبع هذه الإستراتيجية عندما تستهدف شريحة معينة من العملاء أو سوق في منطقة جغرافية معينة، وهذه الإستراتيجية تصلح للتمييز في هذا السوق بالذات، وترى بعض الشركات أن التنافس في أكثر من منتج أو التخاطب مع أكثر من شريحة من العملاء يشنت جهودها في رفع القيمة للعميل والحصول على نصيبها المستهدف من السوق وبالتالي فإن التركيز يكون

(1) د. إسماعيل حجازي، أ. معالم سعد، مرجع سابق، ص 194.

إستراتيجيتها بحيث تدرس الظروف البيئية، والمحلية لهذا القطاع من السوق أو العملاء بشكل أكثر دقة.⁽¹⁾

وبالتالي يتم تقسيم السوق وفقاً لهذه الإستراتيجية إلى عدد من القطاعات بحيث يكون كل قطاع متضمناً لدرجة معقولة من التجانس بشكل يمكن المنشأة من التركيز على قطاع معين دون الآخر نظراً لصعوبة تماثل كل المستهلكين في خصائصهم.⁽²⁾

ويكمن مضمون هذه النظرية في أن المنظمة تتجه إلى إتباع إستراتيجية التركيز والمنافسة من خلال توجيه جهودها لتكون أكثر كفاءة، وقدرة من المنافسين لكسب ثقة وولاء قطاع معين من العملاء أو الأسواق، ويتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:⁽³⁾

أ- وجود أسس ومعايير تستخدم للمفاضلة بين اعتبارات زيادة الربحية من جانب، واعتبارات توسيع الحصة السوقية من جانب آخر.

ب- وجود آلية لتحديد مجال التركيز، هل يتم التركيز على فئة من العملاء أم التركيز على سوق معين أم التركيز على منطقة معينة.

ج- وجود أسس وقواعد للمفاضلة بين خدمة العملاء أو الأسواق أو المناطق من خلال التركيز على تخفيض التكاليف، ومن ثم التميز في مستوى الأسعار أو التركيز على الجودة، ومن ثم التمييز في مستوى الخدمة التي تقدمها المنظمة.

د- تتطلب البحث عن فئة من العملاء أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المنظمات الحالية تلبيتها.

(1) د.سيمر رياض هلال، دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة - مع تبسيط مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للتكلفة (بدون دار نشر، 2012م)، ص ص 38-39.

(2) أحمد كمال مطاوع إبراهيم، تبرير وترشيد تكاليف الجودة الشاملة - مع دراسة تطبيقية، (مصر: المنصورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 1997م)، ص 12.

(3) عطية صلاح سلطان، مرجع سابق، ص ص 17-18.

هـ - تتطلب البحث عن منتجات غير نمطية لتقدمها بأسعار متميزة أو بجودة عالية، وتترك المنتجات التقليدية للمنظمات الكبيرة العملاقة.

و - الحاجة إلى وضع موازنة ملائمة للإنفاق على البحوث، والتطوير لتحسين الجودة، وترشيد التكلفة.

ومن أهم مزايا هذه الإستراتيجية أنها:

- أ - تحفز المنظمة على ترشيد وضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.
- ب - تحفز المنظمة على البحث والتطوير لتحسين مستوى الجودة والخدمة التي تقدمها للعملاء.
- ج - الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص، ومنحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معين وخدمة فئة معينة.
- د - توفير قدر من الحماية للمنظمة حتى لا تفكر المنظمات الأخرى في منافستها لتخصصها، واتساع خبرتها في مجال التركيز.

لذلك يجب على المنظمة اختيار إستراتيجية ريادية حتى تستطيع من خلالها المنافسة وتعرف ريادة المنظمة بأنها: ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات، والإبداعات الجذرية والتراكمية لتحقيق أهمية إستراتيجية مرتبطة بتنافسية تلك المنظمة، فالمنظمات الريادية قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي، و مستمر؛ لذلك أن السلوك الريادي تحتاجه جميع المنظمات لتواكب التطور في بيئة شديدة التنافس.⁽¹⁾

وتكمن أهمية الريادة في أنها تساهم في تعجيل التنمية الاقتصادية من خلال توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى المخاطر المربحة، وكذلك تتجلى أهميتها في وصفها بأنها حجر الأساس في التنمية الاقتصادية، وارتباط مفهوم الريادة، وظاهرة الابتكارات، ومن تبلور الدعم والاعتماد

(1) أياد خالد مهدي الجوراني، دور نجاح إستراتيجتي إدارة المعرفة وريادية الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في عينة من المعارف العراقية الخاصة،(بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2011م)،ص 44.

المتبادل بين الريادية، والإدارة الإستراتيجية وكذلك يعزو أهميتها في الدور الذي تلعبه في تحسين الإنتاجية، وتشجيع النمو الاقتصادي، ومساعدة المنظمة على خلق أعمال تجارية جديدة من خلال الإبداع في المنتج أو العملية وتطوير السوق، وتبني التجديد الإستراتيجي؛ وذلك بهدف تحسين موقع المنظمة التنافسي وتحسين الأداء الحالي، وبالتالي تعتبر الريادة عنصراً حيوياً لكل من المنظمات سواء كانت صغيرة أو كبيرة وسواء كانت خدمة أو صناعية وتكمن خصائص المنظمات الريادية في أنها تشمل الرؤيا الريادية والواضحة التي يجب أن تتخلل كافة أنحاء المنظمة الإبداعية والتوجه نحو السوق من خلال التركيز على قيمة الزبون والهيكل المستوية فالمبتكرون الناجحون يؤسسون فرق المشروع والتقاطع الوظيفي بالاعتماد على التحدي، والتعلم التفاعلي الذي يخلق الإبداع الابتكار، وتقليل الوظائف التقليدية في المنظمة، وضمن بيئة إبداعية لذلك المنظمات الإبداعية ماهرة في رؤية التناظرات والأعمال المقارنة بالعمل خارج خطوط السلطة التقليدية، وإزالة البيروقراطية.

وبالتالي إن كل أنواع الإستراتيجيات التي أشار إليها بورتر والتي تتبناها أية شركة أو

وحدة اقتصادية هي تقع ضمن أحد الأساليب الآتية: (1)

(1) منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الإستراتيجي (Swot) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، (العراق: جامعة الحرياء، كلية التجارة، مجلة البحوث المستقبلية، الدور الحادي والثلاثون والثاني والثلاثون 2010م)، ص ص 31-32.

4- الإستراتيجية الدفاعية Defensive strategy:

وهي إستراتيجية تنتهجها الشركة موجهة اهتمامها بالبيئة الداخلية مثل دراسة الكلف وحدود الجودة المطلوبة، وأن هذه الإستراتيجية تكون مهمة بالنسبة للشركات لأنها تحدد مقدرة الشركة على الاستمرار، وتحقيق الربحية بل أنها المفتاح لتطبيق الإستراتيجية الهجومية.

5- الإستراتيجية الهجومية offensive strategy:

هي إستراتيجية تنتهجها الشركة موجهة اهتمامها بالبيئة الخارجية مثل التوسع لمواجهة الظروف البيئة الخارجية وفي ضوء مقدرة الشركة على ذلك.

6- الإستراتيجية الاستقرارية Stability strategy:

هي إستراتيجية تنتهجها الشركة في حال قناعتها بمركزها التنافسي أي الإبقاء على وتيرة واحدة.

ومما سبق يرى الباحث أنه يجب على إدارة المنظمة اختيار إحدى الإستراتيجيات التي تتناسب مع إمكانياتها وتتكيف معها أو تقوم بدمج إستراتيجيتين مع بعضها البعض، وذلك من أجل تحقيق التميز في الأداء عن المنافسين لها في نفس بيئة الصناعة وسعيها إلى أن تخلق قدرة تنافسية تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية حتى تستطيع التفوق على منافسيها، والاستمرار في بيئة الأعمال، وتحقيق الريادة في مجال عملها.

رابعاً: متطلبات تدعيم الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال في بيئة الأعمال المعاصرة:

أن تدعيم الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال في بيئة المنافسة، وتجنب تقليد مزاياها وقدراتها التنافسية، من خلال المتطلبات التالية: (1)

(1) د.وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، الحواجز التنافسية في الفكر الإستراتيجي نحو إطار فكري مقترح لتدعيم الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، أبريل 2004م)، ص ص 218-223.

1- مناخ تنظيمي جيد يوفر رؤية إستراتيجية واضحة، ومحددة، ويسمح بالابتكار والمشاركة والتعاون بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال:

ا- النظر إلى المنظمة كمجموعة قدرات متكاملة، وليست كوحدات أعمال منفصلة ووظائف منافسة أو متصارعة، والبحث عن فرص للتغيير في الأسواق.

ب- التركيز الإستراتيجي وتقارب الموارد، فالإدارة يجب أن يكون لديها نقطة إستراتيجية مركزة تهتم بها ولا ينبغي لها تشتت الجهود والموارد في تحقيق أهداف المنظمة.

ج- توافر بيئة عمل ابتكارية تتسم بالخلق والإبداع حتى يتسنى التغلب على المخاطر والتحديات التي تواجه بيئة الأعمال.

2- تنمية الموارد والقدرات المتميزة والجوهرية الملموس، وغير الملموسة بما يسمح بتدعيم القدرة التنافسية التي تحققها المنظمة ببناء قدرات جديدة، وتوظيف واستغلال القدرات الحالية لاغتنام الفرص من خلال:

ا- الاستثمار والتطوير المستمر لخلق وتنمية الموارد والقدرات.

ب- تجميع الموارد، والقدرات بكفاءة سواء باستغلالها من داخل المنظمة أو بتوفيرها من خارج المنظمة.

ج- تكامل الموارد، والقدرات مع بعضها البعض لخلق قيمة أكبر من خلال المزج والتوازن.

د- استرداد الموارد، والقدرات من السوق في أقصر وقت ممكن، فكلما زادت سرعة عملية الاسترداد الاقتصادي كلما ارتفع أو زاد مضاعف المورد.

3- توافر نظام فعال لتقويم الأداء الإستراتيجي يركز على عنصرين هما:

ا- بيانات ومعلومات فورية، ودائمة عن البيئة التنافسية.

ب- مؤشرات ومقاييس مرجعية تعكس الكفاءة، والفاعلية الكلية الخارجية.

مما سبق يرى الباحث أن هذه المتطلبات يجب على المنظمة الأخذ بها من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق الريادة على المنافسين لها في السوق وبالتالي تكون أكثر قدرة على البقاء، والاستمرار في بيئة الأعمال المعاصرة.

المبحث الثالث

التكامل بين مدخل المقارنة المرجعية والأدوات الإستراتيجية للتكلفة

في ظل بيئة الأعمال الحديثة

ولاً: الانتقادات الموجهة إلى نظم المحاسبة الإدارية، والتكاليف التقليدية:

لقد أثبتت التجربة والممارسة العلمية أن الاهتمامات التقليدية لنظم المحاسبة الإدارية والتكاليف لم تعد ملائمة لمواكبة التطورات المعاصرة في بيئة الأعمال الحديثة حيث أن الفلسفات والأساليب الحديثة هي المداخل الأكثر فاعلية لتحقيق الأبعاد الوظيفية لنظم المحاسبة الإدارية، والتكاليف في المجالات المختلفة، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت تقييم النظم التقليدية من زوايا متعددة والتي أجمعت على تقادم، وعدم مواكبة تلك النظم التقليدية لظروف بيئة الأعمال الحديثة والتي من أهمها ما يلي: (1)

- 1- توفير المعلومات عن البيئة الداخلية للمنشأة فقط.
- 2- التمسك بناحية التوجيه، والقياس العالي فقط.
- 3- قصور طرق التخصيص التقليدية.
- 4- عدم ملائمة المعلومات المحاسبية.
- 5- تقدم نظم المحاسبة الإدارية والتكاليف.
- 6- عدم ملائمة معايير التكلفة وتحليل الانحرافات.
- 7- اتساع الفجوة بين النظرية، والتطبيق في مجال المحاسبة الإدارية.

(1) إبراهيم عثمان على، مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة في القطاع الصناعي - دراسة ميدانية، (الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2014م)، ص 150.

8- قصور نظم قياس الأداء التقليدية.

9- فشل نظم المحاسبة الإدارية التقليدية في المساندة الإستراتيجية.

ثانياً: التكامل بين مدخل المقارنة المرجعية و أساليب، وأدوات الإدارة الإستراتيجية

للتكلفة في ظل بيئة الأعمال الحديثة:

مع ظهور العديد من النظم الصناعية والإنتاجية في مجالات التصميم والتقييم والرقابة وغيرها فقد واكب ذلك ظهور العديد من الأساليب والمداخل الإدارية المتطورة التي تتلاءم، وتتوافق مع طبيعة المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال الحديثة، وبالتالي فإن منظمات الأعمال أصبحت في حاجة ماسة إلى وجود تلك الأساليب، والمداخل الإدارية الحديثة لتمكين الإدارة من حل المشاكل التي تواجهها، ومساعدتها على حلها بطريقة علمية، ومنطقية بكل كفاءة وفعالية.

ومن منطلق وجود الإستراتيجيات المختلفة لمنظمات الأعمال الحديثة، فإنه ينبغي عليها أن تتبع نظاماً مختلفاً لإدارة التكلفة تمكنها من دعم إستراتيجياتها التنافسية، وتحسين الأرباح والتعديلات التي طرأت على الفكر الإداري في بيئة الأعمال الحديثة بقصد تقديم منتج بمواصفات ذات جودة عالية تشبع أذواق العملاء المتجددة بقوة مستمرة، وتكاليف أقل، وأسعار حقيقية بالتركيز على هذه الأساليب، والأدوات التي تعتبر من أهم الأدوات التي وجدت لتحقيق هذا التكامل بين الجو الإستراتيجي للإدارة ونظام التكاليف.

ولتدعيم الموقف التنافسي للمنشآت الصناعية لمواجهة المنافسة المحلية والعالمية لابد من توافر عدد من العوامل الأخرى، ولدراك المنشآت الصناعية لاحتياجات السوق وتوظيف التكنولوجيا المتقدمة لمصالحها وحول اغتنام الفرص واستمرار التحسين والتطوير في العمليات الإدارية لتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة الشاملة على مستوى المنشآت ككل.⁽¹⁾

(1) محمود أحمد جاد المولى، مرجع سابق، ص 32.

وفي ظل الاقتصاد الجديد تعتبر الإدارة الإستراتيجية للتكلفة هي السبيل لبقاء المنشآت في بيئة الأعمال التنافسية وتتبلور فلسفة الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في العمل على أداء وضبط التكلفة بالصورة التي تحسن وتدعم الموقف الإستراتيجي للمنظمة من ناحية وتخفيض التكاليف من ناحية أخرى بما يدعم ويحسن بدوره من ربحية المنشأة من خلال التعامل مع عناصر التكاليف من الناحية الإستراتيجية.⁽¹⁾

وتكمن أهمية أسلوب الإدارة الإستراتيجية للتكلفة أنه يعتبر أحد المداخل الهامة التي يتم الاستعانة بها في ترشيد العديد من القرارات الإدارية بتوفيرها البيانات الخارجية عن الاتجاهات منهم، وحصّة كل منهم في السوق، والتوقعات النقدية لكل منافسين بما يدعم الإدارة في تطبيق هذا المدخل، وخاصة في مجال الرقابة وتخفيض التكاليف بما لا يضر بالجودة، وبالتالي تحقيق القدرة على المنافسة.⁽²⁾

وتتضمن الأدوات الإستراتيجية للتكلفة في بيئة الأعمال المعاصرة كل من:

1- أسلوب التكلفة على أساس النشاط.

2- أسلوب التكلفة المستهدفة.

3- نظام الإنتاج في الوقت المحدد.

4- أسلوب سلسلة القيمة.

5- أسلوب التحسين المستمر.

(1) د.إيمان أحمد أمين مجاهد، تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في ظل متطلبات البيئة الصناعية الحديثة، (المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر، تحديث الصناعة العربية في ضوء المتغيرات الدولية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، الفترة من 22-24 أبريل 2003م)، ص 19.

(2) سهي السيد حسن فرج، المنظور الإستراتيجي للرقابة وتخفيض التكاليف كأداة لتحقيق التكلفة التنافسية، (مصر: جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني 2009م)، ص 308.

6- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

7- إدارة الجودة الشاملة.

1- أسلوب التكلفة على أساس النشاط:

يعتبر أسلوب التكلفة على أساس النشاط من أبرز التطورات والمستجدات المحاسبية التي لفتت الانتباه إليها بشدة خلال الفترة الأخيرة، ويقوم هذا الأسلوب على الربط المباشر بين الموارد المستخدمة من ناحية، والأنشطة التي تستخدم أو تستهلك كل تلك الموارد من ناحية أخرى تم الربط بين تكاليف تلك الأنشطة والمنتج النهائي.⁽¹⁾

وجاء هذا الأسلوب لمعالجة أوجه القصور في الطرق التقليدية، وكذلك لتطوير مجالات التوزيع تخصيص الموارد المتاحة بالمنظمة، ومن ثم دعم اتخاذ القرارات الإدارية.⁽²⁾ ويقصد بأسلوب التكلفة على أساس النشاط أنه ذلك الأسلوب القادر على ربط التكاليف بالأنشطة، كمصادر لوجود التكاليف بغض النظر عن فكرة التخصيص الحالي لتكاليف غير المباشرة.⁽³⁾

ويتميز أسلوب التكلفة على أساس النشاط بأنه يزيد من عدد مجتمعات التكلفة المستخدمة في تجميع المصروفات الصناعية الغير مباشرة، كما أنه يعتبر من الأساس المستخدمة لتخصيص هذه التكاليف على المنتجات بطريقة أكثر ملائمة وبذلك فهو يوفر معلومات أكثر دقة

(1) أ.د. حسين مصطفى هلال، أدور المحاسبين في إعادة تأهيل الفكر المحاسبي والتكاليفي لمواكبة التطورات التكنولوجية وعصر الرقميات، (ورشة عمل المدخل المحاسبي لترشيد قرارات الاستثمار والتمويل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الفترة من 19-23 فبراير 2006م)، ص 6.

(2) د. صفوت على محمود حميدة، د. محمد رأفت محمد رشاد، تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط في تخصيص الأعباء الإضافية في شركات التأمين - مع التطبيق على فرع الحياة، (مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية، العدد الأول والثاني 1999م)، ص 117.

(3) أ.د. محمد عبد الفتاح العثماوي، محاسبة التكاليف المنظورين التقليدي والحديث، (عمان: الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011م)، ص 285.

عن الإنتاج، وعن الأنشطة المدعمة له، وعن تكاليف المنتجات مما يساعد الإدارة أن تركز اهتمامها على أنشطة محدودة لها تأثير كبير على زيادة ربحية المنتج ومن ثمّ، فإنه يساعد الموردين على اتخاذ قرارات سليمة في مجالات تطوير المنتج والتسعير، والتسويق، واختيار التشكيلة المثالية للمنتجات وتشجيع التطورات التشغيلية بصفة مستمرة، وبالتالي ساعد هذا الأسلوب على تحقيق رقابة فعالة على التكاليف؛ لأنه يؤدي إلى رقابة للأنشطة التي تستهلك التكاليف.⁽¹⁾

وفيد التكامل بين مدخل المقارنة المرجعية، وأسلوب التكلفة على أساس النشاط في تعظيم النتائج المحققة من تكاملها معاً، وتتحدد نقاط الارتباط بين هذين الأسلوبين أو المدخلين من خلال ما يلي:

- 1- دعم المركز التنافسي للمنظمة، وذلك بتوفير المعلومات اللازمة لتحسين الأداء، وذلك باعتبارهم أسلوبين من أساليب إدارة التكلفة.
- 2- أن استخدام مدخل المقارنة المرجعية يمكن المنشأة من التعرف على الفرض لتخفيض التكلفة، والأنشطة الإضافية بالإضافة لتحسين الوضع الحالي لها في حين أن أسلوب التكلفة على أساس النشاط يوفر المعلومات عن الأنشطة، ومحركات التكلفة والموارد وهذه المعلومات تكون بمثابة نقطة مرجعية لتحسين أداء المنشأة.⁽²⁾

(1) فائزة محمود محمد عبيد الله، مدخل التكلفة المستهدفة للرقابة على تكلفة الإنتاج مع دراسة استطلاعية لإمكانية التطبيق في بعض شركات الصناعات التجميعية في مصر، (مصر: الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 1997م)، ص 17.

(2) خديجة محمد كوسة، التكامل بين أسلوب القياس المرجعي وأسلوب التكلفة على أساس النشاط بهدف تحسين الأداء - دراسة نظرية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة المجلد الثالث، العدد الرابع، أكتوبر 2012م)، ص ص 1398-1399.

3- فهم أفضل للعلاقة بين التكلفة والأنشطة المرتبطة بها، وبالتالي زيادة القدرة على إدارة الموارد بشكل أفضل.

4- التعرف على مواطن الضعف في العمليات الإنتاجية، ومحاولة التخلص منها أو تحسينها.

5- إعادة هيكلة الأنشطة بمعنى زيادة تنظيمها بشكل أكثر فعالية (متتالي أو متوازي) بما يؤدي إلى تدفق العمل بشكل يحقق أقل وقت وتكلفة، والعمل على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة دون التأثير على جودة المنتج.

6- دراسة وفحص محركات ومسببات التكلفة للمنشأة ومقارنتها بالمنشآت الرائدة ومحاولة محاكاتها للاستفادة من أجل الوصول على قدرة تنافسية في مجال رقابة التكلفة.

وبالتالي مما سبق يتكامل مدخل المقارنة المرجعية مع أسلوب التكلفة على أساس النشاط وينتج عنه تعظيم النتائج المحققة من تكاملهما معاً حيث يركز أسلوب التكلفة على أساس النشاط على وجهة النظر الداخلية للمنشأة وما يستلزم من معلومات عن أنشطة المنشأة وتكاليفها بينما يركز مدخل المقارنة المرجعية على توفير المعلومات الخارجية الخاصة بالمنافسين، والمنشآت المتميزة، وبالتالي عند قيام المنشأة بتكامل والترابط بين هذين الأسلوبين تتمكن من الاستفادة من مزايا كل أسلوب في تحقيق التحسين المستمر المتمثل بخفض التكاليف مع المحافظة على الجودة المطلوبة مما يحقق رضا العميل، ويحسن الأداء الكلي للمنشأة ويحقق لها الأهداف الإستراتيجية.

2- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن:

يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن للأداء Balanced scorecard:

أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنشآت وهي تعد نظاماً إدارياً، وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة، وأداء المنشأة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها حيث يوازن

هذا النظام بين الجوانب المالية، ورضا العملاء وفاعلية العمليات الداخلية وجوانب التعليم، والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، وكذلك سواء كانت خدمية أو صناعية.⁽¹⁾

وفي عام 1992م تم اقتراح هذه البطاقة (BSC) بواسطة Kaplan & Norton وتمثل فلسفة إدارية متقدمة تعمل على تحفيز أعضاء التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنشأة وتعبئة جهودات الأفراد، وتوجيهها نحو إستراتيجية المنشأة وأهدافها المستقبلية إلى لغة مشتركة يفهمها جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية، وذلك من خلال تضمين الإستراتيجية العامة لمؤشرات قياس الأداء التي توفر المعلومات كاملة عن وضع مركز المنشأة ككل.⁽²⁾

و عُوِّت بطاقة الأداء المتوازن بأنها: مجموعة من المقاييس المالية، وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة، وشاملة عن أداء منظماتهم.⁽³⁾

ويقصد بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن بأنها: أداة منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطار متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ، وإدارة الإستراتيجية في جميع إدارات المنظمة أي هي إطار عام تساعد مختلف مستويات المنظمة على ترجمة أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس بدقة مع توجيه الأداء، والسلوك الفردي، وذلك من خلال ربط رسالة، ورؤية النشاط من خلال الأبعاد الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية للتشغيل، بعد الابتكار والتعلم).⁽⁴⁾

(1) أ.د. محمد الفيومي محمد، المحاسبة الإستراتيجية، (مصر: الإسكندرية، دار التعليم الجامعي للنشر 2012م)، ص 204.

(2) د. بهاء محمد حسين منصور، مرجع سابق، ص 294.

(3) أ. وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 151.

(4) إسكندر محمود حسين نشوان، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وإستراتيجيات منشآت المراجعة لتحقيق جودة الأداء المالي - دراسة ميدانية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2011م)، ص 31.

وتكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال عرض العناصر الرئيسية لهذه البطاقة لمصممة جيداً لتجمع المقاييس المالية للأداء الماضي مع مقاييس محركات الأداء المستقبلي للشركة حيث تشتق الغايات المحددة والمقاييس للبطاقة من رؤية واستراتيجية الشركة.⁽¹⁾

ويتميز أسلوب بطاقة الأداء المتوازن بأنه يسمح بمعرفة العوامل التي تعتقد الإدارة أنها ضرورة لنجاح أعمال المنظمة.⁽²⁾

وكذلك تميزها بتوفرها للمديرين وجهة نظر سريعة عن أداء وحدة النشاط حيث يتضمن المقاييس المالية التي توفر المعلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل ويضيف إليها مقاييس تشغيلية عن رضا العملاء، والعمليات الداخلية والنمو والتعلم والابتكار، وأن هذه المقاييس التشغيلية تعتبر محركات للأداء المالي مستقبلاً.⁽³⁾

ويفيد التكامل بين مدخل المقارنة المرجعية وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن بوجود علاقة ارتباط قوية متبادلة ينتج عنها تحقيق العديد من المزايا تتمثل الآتي:⁽⁴⁾

-
- (1) د.أحمد حلمي جمعة، د.أسامة سميح شعبان، تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة - دراسة استطلاعية ميدانية مع منهج مقترح،(مصر: السويس، جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الأول، يناير يونيو 2008م)،ص 23.
 - (2) د.نبيل عبد المنعم محمد، إطار مقترح الاستخدام بطاقة القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية - دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية،(مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، يناير 2010م)،ص 45.
 - (3) عبد العزيز محمد أيوب زيدان، إطار مقترح لتطوير فاعلية وظائف المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة في ظل التجارة الإلكترونية،(مصر:السويس، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2004م)،ص 166.
 - (4) أ.سيد عبد الفتاح سيد، تقييم التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية،(مصر: حلوان، جامعة حلوان، كلية التجارة وادارة الأعمال،المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، الجزء الأول 2010م)، ص 290-292.

1- دور مدخل المقارنة المرجعية في تدعيم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وذلك عن طريق زيادة كفاءة تطبيق هذا المدخل بتوفير المعلومات الخارجية خاصة عن المنافسين المتميزين في نفس مجال الصناعة، كما يساعد على تحقيق التوازن بين أبعاد أسلوب بطاقة القياس المتوازن ودماج مجموعة من المؤشرات المرتبطة به كما يساعد على ترتيب مقاييس الأداء المتوازن وفقاً لأهميته، وفي ضوء المعلومات المتوفرة عن أفضل المنافسين، ويتم دمج هذه المؤشرات على النحو التالي:

أ- البعد المالي ويتضمن مؤشرات مدخل المقارنة المرجعية المتمثلة في معدل العائد على المال المستثمر للمنشأة بالمقارنة مع معدل العائد على المال المستثمر للمنشآت المنافسة المتميزة، ومعدل العائد على الأصول لمقارنة مع معدل العائد للمنشآت المنافسة المتميزة، ونصيب السوق لأقوى المنافسين.

ب- بعد العملاء ويتضمن مؤشرات مدخل المقارنة المرجعية وتشمل معدل مرونة التسليم للعملاء مقارنة بالمنافسين المتميزين ومعدل الجودة المقارن للمنافسين معدل السرعة في تقديم منتجات جديدة ومتطورة في السوق مقارنة بالمنافسين المتميزين.

ج- بعد عمليات التشغيل الداخلية، ويتضمن مؤشرات المقارنة المرجعية المتمثلة في معدل التغلب التنافسي بالمنتجات الجديدة عن المنافسين معدل التطور في الإنتاج مقارنة بالمنافسين، ومعدل التحسين في عمليات التصنيع ومدى صلاحية تكنولوجيا التصنيع المستخدمة مقارنة بأفضل المنافسين.

د- بعد الابتكار والتعلم، ويتضمن مؤشرات المقارنة المرجعية المتمثل في معدل النمو في عدد العاملين الذين يتمتعون بالجدارة، والكفاءة وعن براءات الاختراع ومدى القدرة على الابتكار

في المنتج والعمليات، وكذلك عدد ساعات تدريب العاملين ومعدل التطور مقارنة بأفضل المنافسين، وكذلك فإن المدخل المقارنة المرجعية سوف يساعد على ترتيب مقاييس الأداء المتوازن وفقاً لأهميته، وفي ضوء المعلومات المتوفرة عن أفضل المنافسين.

2- دور بطاقة الأداء المتوازن في زيادة فعالية مدخل المقارنة المرجعية حيث يقضي على بعض أهم انتقاداته، والمتمثلة في تركيزه على مقارنة الأرقام والبيانات أكثر من تركيزه على تقييم الأداء، وكونه أسلوب مستورد، وغير منتج ذاتياً، وأنه مجرد أداة لتقليد ومحاكاة المنافسين حيث أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يساعد على توفير المعلومات التي تساعد على النظرة الدقيقة الفاحصة لجميع منتجات وعمليات المنشأة وبالتالي فهو يمد أسلوب مدخل المقارنة المرجعية بقاعدة ثرية من المعلومات خاصة المعلومات المنتجة ذاتياً، كما أنه يساعد على فهم الذات أولاً قبل الابتكار ومحاكاة الآخرين.

ومن ثم فإن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى زيادة فعالية مدخل المقارنة المرجعية، وتوجيه من مجرد تركيز على أرقام وبيانات إلى تفعيل دوره كأسلوب إستراتيجي فعال لتقييم إدارة الأداء الإستراتيجي للمنشأة.

ومن مزايا هذا التكامل أنه يقيم، ويدير الأداء الإستراتيجي للمنشأة، ويحسن من الأداء الكلي لها سواء كان المالي، وغير المالي، وكذلك يدعم المركز التنافسي للمنشأة عن طريق الابتكار في المنتجات، والخدمات، وتوفيرها بجودة عالية، وفي توقيت مناسب وبتكلفة منخفضة، وذلك مقارنة بأفضل الممارسات في تلك المجالات وكذلك سوف يفيد هذا التكامل على تدعيم المنشآت على التميز عالمياً.

3- أسلوب التكلفة المستهدفة:

يقوم هذا الأسلوب بقياس الفجوة بين التكلفة المستهدفة، والتكاليف المتوقع حدوثها للمنتج وبالتالي إمكانية تحديد مستوى التكلفة التي في ضوءها يتم تحقيق الأرباح المخططة مع الأخذ في الاعتبار المتنافسين، والجودة والسعر المستهدف.⁽¹⁾

ويُعرّف أسلوب التكلفة المستهدفة بأنه: نظام يسعى إلى إنتاج منتج بتكلفة مستهدفة ويحقق نسبة الربح المستهدفة من الإدارة مع إمكانية بيعه بسعر يرتضيه المستهلك، وذلك من خلال إجراءات تعديلات متكرر على تصميم المنتج، ويتم الوصول إلى التصميم الذي يحقق الشروط السابقة ذكرها للمنتج، ويتم التوصل إلى هذا التصميم بتعاون مع جميع سلسلة القيمة وتعاون جميع العاملين بالمشروع.⁽²⁾

ويعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة مرشداً أساسياً بالإضافة إلى الجوانب الفنية المرتبطة بخصائص، ووظائف المنتج في عملية تصميم المنتج الجديد أو تحديد مكوناته ومراحل ومستلزمات إنتاجه.⁽³⁾

(1) عمرو محمود رضا محمد، استخدام أساليب إدارة التكلفة الأغراض اتخاذ القرارات الإدارية، (مصر: القاهرة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمعرفية، كلية العلوم المالية والمعرفية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2010م)، ص 65.

(2) محمد حسن السعيد، نموذج محاسبي مقترح لتقرير التكلفة المستهدفة في ظل المتغيرات البنائية الحديثة - دراسة تطبيقية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2003م)، ص 41.

(3) أحمد محروس عبد الحميد أبو رية، مدى فعالية قياس التكلفة على أساس النشاط في تحقيق نظام الجودة الكلية في الصناعة مع التطبيق على الصناعات الكهربائية والإلكترونية، (مصر: الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2006م)، ص 25.

ويعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة بأنه يسعى إلى تخفيض التكاليف خلال مرحلة تصميم وتطوير المنتج وحتى تكون عملية التخفيض قائمة على أسس سليمة مع تجنب أي آثار سلبية لعملية التخفيض على المنتجات أنه يحدد أولويات تخفيض التكلفة.⁽¹⁾

ويتميز هذا الأسلوب بأنه أسلوب تسعيري يعتمد على ظروف السوق، والمنافسة ويعتبر السعر أحد المعطيات الثابتة التي يجب على المنشأة أن تتلاءم معها.⁽²⁾

كذلك يساعد استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة على تحقيق مفهوم الرقابة الذاتية لما يحققه من تعاون بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأدنى، وربطه بالتخطيط طويل الأجل حيث يعتبر التخطيط الجيد أساس للرقابة الفعالة، وتوفير تقارير دورية عن الأداء أثناء، وبعد كل خطوة من خطوات الوصول إلى التكلفة المستهدفة.⁽³⁾

ويفيد التكامل بين مداخل المقارنة المرجعية وأسلوب التكلفة المستهدفة من الآتي:⁽⁴⁾

أ- التركيز الخارجي بدلاً من الاعتماد على البيانات التاريخية:

حيث أن اعتماد المنشأة على التكلفة التاريخية في بناء التكلفة المستهدفة اعتماداً كلياً يبعد المنشأة عن الرؤية الخارجية، وبالتالي يعوق من قدرة المنشأة على التميز عالمياً في الأسواق لذلك، فإن استخدام مدخل المقارنة المرجعية يساعد على توفير معلومات عن المنافسين، ويتم

(1) حاتم غانم سلطان رحيلة، دراسة العوامل المؤثرة على قرار تبني الشركات لمدخل التكلفة المستهدفة في

قطاع الصناعة بمصر - دراسة ميدانية، (مصر: الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2010م)، ص 39.

(2) أ.د. محمد الفيومي محمد وآخرون، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، (الإسكندرية: دار الكتب الجامعي الحديث، 2011م)، ص 47.

(3) فائزة محمود محمد عبيد الله، مدخل التكلفة المستهدفة للرقابة على تكلفة الإنتاج مع دراسات استطلاعية لإمكانية التطبيق في بعض شركات الصناعات التجميعية في مصر، (مصر: الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 1997م)، ص 95.

(4) عماد سيد زكي الزمر، مرجع سابق، ص ص 221-223.

المقارنة بين تكاليفهم المستهدفة وتكاليف المنشأة المستهدفة من أجل تحديد الفجوة بينهم، وذلك بهدف تخفيض التكاليف المستهدفة للمنشآت عن تكاليف المنافسين ومن ثم يساعد ذلك في تحقيق الريادة التكاليفية للمنشأة.

ب- مساندة أسلوب التكلفة المستهدفة في خفض التكاليف للحدود الملائمة:

يساعد مدخل المقارنة المرجعية على التعلم من الآخرين وخاصة المنافسين عن كيفية تصميم المنتجات الجديدة بما يحقق التكلفة المستهدفة، وبالتالي يمكن خفض الوقت اللازم لتصميم المنتج وفقاً لمستوى التكلفة المحدد والجودة المطلوبة كما يساعد على الإسراع في عمليات الإنتاج، والتسليم، وبالتالي يوفر الوقت ويحقق أقصى إشباع للعملاء كما يعتبر مدخل المقارنة المرجعية أحد عوامل خفض التكلفة المستهدفة عند كافة المستويات، وذلك من خلال الأداء الأفضل، وهو عنصر أساسي في إتمام فلسفة التكلفة المستهدفة من خلال:

- تحديد الممارسات الأفضل في دعم، وإتمام أنشطة خفض تكلفة المنتج والخدمة.
- وضع أهداف التكلفة المستهدفة، ومقاييس أداء الموردين والمنافسين والعمليات الداخلية.
- تحديد العمليات للأزمة لتحقيق التحسينات المستمرة.
- تحديد مستوى جودة المنتجات، والعمليات المشابهة ضمن الصناعة.
- تطوير عملية تصميم المنتج اعتماداً على المقارنة المرجعية.
- إيجاد شبكة معلومات قادرة على تزويد البيانات اللازمة لدعم التحسينات الحالية والمستقبلية في التكلفة المستهدفة.

ج- زيادة فعالية أسلوب التكلفة المستهدفة، والأدوات المساعدة لها ففي مرحلة تحديد التكلفة المستهدفة تظهر أهمية القيام بمقاييس المقارنة المرجعية التنافسية بهدف دراسة وتحليل أسعار المنافسين، ومحاولة التنبؤ بردود أفعالهم تجاه الأسعار المتوقعة التي ترغب المنشأة في

تحديدها لمنتجاتها وتحديد مدى جودة منتجات المنافسين ومدى رضا العميل عن هذه المنتجات وبالنسبة لهندسة القيمة تساعد المقارنة المرجعية في تحقيق وخدمة أهداف هندسة القيمة وذلك من خلال التركيز على التحليل التفصيلي للمنتجات المنافسة بهدف تحليل عمليات التجميع والتركيب ومقارنتها بما يتم داخل المنشأة وكذلك مقارنة تكلفة أجزاء المنتجات المنافسة بتكلفة أجزاء المنتج الخاص بالمنشأة، وفي حالة ارتفاع التكلفة عن المنافسين يجب تحليل الأداء الوظيفي لهذه الأجزاء و تحديد ما إذا كان الأداء الوظيفي يبرر هذه التكلفة الإضافية، ومقارنة المواد التي يستخدمها المنافسين مع المواد التي تستخدمها المنشأة وأما بنسبة لجداول التكلفة فإنها تساعد المقارنة المرجعية في زيادة فعالية جداول التكلفة كمصدر هام للمعلومات لتحقيق التكلفة المستهدفة عن طريق فحص محركات التكلفة ومقارنتها بالمنشأة المتميزة، والرائدة في هذا المجال ومحاولة محاكاة تلك المنشآت للوصول إلى ميزة تنافسية في مجال رقابة التكلفة، وتخفيضها.

وبتالي فإن المقارنة المرجعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب التكلفة المستهدفة حيث أن جوهر هذا المدخل يتمثل في تحديد الأسعار المستهدفة وهامش الربح المستهدف ولا يتصور قيام إدارة المنشأة بتحديدتهما في مناي عن أسعار بيع المنافسين الرواد والعائد علي الأستثماراتهم وتعاملاتهم مع الموردين للمواد والخامات وهذا يقتضي من المنشأة استخدام المقارنة المرجعية تلك المجالات لتحقيق أغراض أسلوب التكلفة المستهدفة كما أن استخدام المقارنة المرجعية يوفر المعلومات عن المنافسين والمقارنة بين التكاليف المستهدفة للمنافسين والمنشأة لتحديد فجوة

التكاليف ودراسة أسبابها وكيفية معالجتها وتخفيض التكلفة المستهدفة للمنشأة عن المنافسين لتحقيق ريادة التكلفة.⁽¹⁾

4- أسلوب سلسلة القيمة:

يعتبر أسلوب سلسلة القيمة أحد مفاهيم الأدوات الإستراتيجية للتكلفة حيث يركز على الأنشطة التي تخلق قيمة للمنظمة ويعتمد هذا المفهوم محورين هما:⁽²⁾

أ- تحديد الأنشطة التي تحقق القيمة.

ب- تحديد الأنشطة التي لا تحقق القيمة.

وتتبع فلسفة هذا الأسلوب برؤية الأسواق، والعملاء (الرؤية الخارجية) لما يجب أن تكون عليه القيمة التي تنتجها كل من خلايا، وأنشطة القيمة في ضوء استهلاكها من التكاليف وطبقاً لهذه الفلسفة يصبح المبرر للإبقاء على خلية قيمة معينة هو أن يتوفر من المقومات ما يجعلها قادرة على تحقيق الإنتاج عند حدود استهلاك الموارد نقل عن القيمة التي تحددها الأسواق لهذا الإنتاج.

ويعرّف أسلوب سلسلة القيمة بأنه: أسلوب يدعم من قدرة المنشأة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنتاج منتج أو تقديم خدمة مميزة وبتكلفة منخفضة.⁽³⁾

(1) د. عبد الحميد احمد احمد شاهين، الدور المرتقب للمراجع الداخلي في مواجهة تطور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة لتدعيم الميزة التنافسية للمنشأة - دراسة تطبيقية (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الثاني، يوليو، 2014م)، ص 327.

(2) محمد عبد المنعم سراج، نظام محاسبي مقترح لقياس الأداء في المنشآت الصناعية: مدخل القياس على أساس القيمة، (مصر: طنطا، جامعة طنطا، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2011م)، ص 53.

(3) رفيق البربري محمد، البعد الإستراتيجي للتكاليف التسويقية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة بالتطبيق على صناعة الغزل والنسيج، (مصر: السويس، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2010م)، ص 75.

ويقصد بسلسلة القيمة تسلسل وظائف الأعمال وفقاً للمنافع التي تضاف للمنتجات النهائية في كل نشاط من أنشطة المنشأة.

ويفيد التكامل بين مدخل المقارنة المرجعية، وأسلوب سلسلة القيمة، وذلك على النحو التالي: (1)

أ - بالنسبة لأنشطة سلسلة قيمة المنشأة:

تساعد المقارنة المرجعية الأربعة (الداخلية - الوظيفية - تنافسية - العامة) في زيادة فعالية أنشطة سلسلة قيمة المنشأة بداية من تكاليف مرحلة البحوث، والتطوير حتى مرحلة ما بعد البيع كما يلي:

- في مرحلة البحوث والتطوير تساعد المقارنة المرجعية في زيادة فعالية عمليات البحث والتطوير، وذلك اعتماداً على التعلم والاستفادة من الآخرين، ثم تأتي مرحلة الابتكار والتطوير، كما أن استخدام المقارنة المرجعية يساعد في تخفيض تكاليف هذه المرحلة.

- في مرحلة التصميم يؤدي استخدام المقارنة المرجعية في هذه المرحلة إلى زيادة فعالية تخفيض تكلفة تصميم المنتج وتحسين جودته، وذلك من منظور الرؤية الداخلية والخارجية خاصة المنافسين المتميزين في نفس مجال الصناعة.

- في مرحلة الإنتاج يؤدي استخدام مدخل المقارنة المرجعية إلى زيادة كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض تكاليف هذه المرحلة، وذلك عن طريق خفض نسبة التالف والفاقد، واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ودراسة، وتحليل نظم ولجراعات التشغيل والإنتاج، ودراسة وقت

(1) سيد عبد الفتاح سيد، نموذج مقترح للتكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية لدعم المنشآت على التمييز عالمياً (مصر: حلوان، جامعة حلوان، كلية التجارة ودارة الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2010م)، ص ص 174-175.

إنجاز العمليات وتخفيض تكاليف تشغيل الأصول الثابتة ودراسة أفضل ممارسات الاستخدام الاقتصادي لموارد المنشأة.

- في مرحلة التسويق تساعد المقارنة المرجعية على زيادة فعالية أنشطة البيع والتوزيع وتخفيض تكلفتها بالبحث عن أفضل الممارسات الداخلية، والخارجية في هذا المجال.

- في مرحلة ما بعد البيع تساعد المقارنة المرجعية خاصة التنافسية منها في زيادة فعالية تقديم خدمات ما بعد البيع مع العمل باستمرار على تخفيض تكلفتها.

ب - بالنسبة لأنشطة سلسلة قيمة الموردين والعملاء:

تساعد المقارنة في زيادة فعالية أنشطة قيمة الموردين والعملاء، وذلك كما يلي:

- بالنسبة للموردين تساعد المقارنة المرجعية خاصة الوظيفية والتنافسية منها في زيادة فعالية عملية التوريد عن طريق إعادة النظر في سياسات الشراء واختيار الموردين، وتخفيض إجراءات الشراء، وتنظيم عملية الفحص، والاستلام، وتقييم الموردين.

- بالنسبة للعملاء تدعم المقارنة المرجعية خاصة التنافسية منها أسلوب تحليل سلسلة القيمة في تعظيم قيمة العميل عن طريق دراسة، وتحليل درجة رضا العملاء عن منتجات وخدمات المنشأة مقارنة بجودة منتجات المنافسين، ودراسة، وتحليل سرعة تقديم المنتج والخدمة، وتحليل عدد المنتجات المبتكرة مقارنة بالمنافسين.

د - أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد:

يعتبر أسلوب الإنتاج أو التوقيت المنضبط من أهم مستجدات بيئة التصنيع الحديثة وهو نقله في الاتجاه العكسي للفكر المحاسبي المتعارف عليه بشأن رقابة المخزون بمختلف أنواعه، وفي ظل فلسفة هذا الأسلوب يتدفق الإنتاج وفقاً لما يسمى بمدخل الجواب للمنتجات المصنعة، وتقضي فكرة الجواب على أن ترسل المرحلة الأخيرة للإنتاج إشارة إلى نقطة الإنتاج السابقة لها

بمقدار المواد أو القطع اللازمة بالضبط لجميع المنتجات خلال الساعات القليلة القادمة، وهذا المقدار من الموارد أو القطع فقد هو الذي يتم توفيره أي أن الهدف من هذه الفلسفة هو الوصول بالمخزون بمختلف أنواعه إلى أدنى حد ممكن بهدف تخفيض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون إلى المستوى الصفري.⁽¹⁾

ويعرّف أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد بأنه: أسلوب يمثل إستراتيجية طويلة الأجل وفلسفته للتحسين المستمر تركز على الأداء الفوري لعملية الشراء، والإنتاج مع استبعاد مصادر الضياع التي تحدث أثناء العملية الإنتاجية والأنشطة التي لا تضيف قيمة وذلك الأغراض تخفيض التكلفة، وتحسين الأداء مما ينعكس بالتالي على سرعة تلبية احتياجات ورغبات العملاء.⁽²⁾

وتتركز فلسفة هذا النظام في تبسيط تصميم المنتجات، والعمليات الإنتاجية واقتصار عمليات الإنتاج على ما يرد له أمر إنتاج من عميل، وفي وقت المحدد لذلك ومنع الوقت الضائع في استخدام أي موارد على أساس أن عامل الوقت يدخل في حساب تكلفة كل من هذه الموارد المحملة على تكلفة الإنتاج.⁽³⁾

(1) د. محمد السيد محمد الصغير، إطار مقترح لتحقيق التكامل بين فلسفة التوفيق المنضبط (jit) ونظرية القيود (TOC) لأغراض خفض التكلفة وتحسين الإنجاز، (مصر: سوهاج، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2008م)، ص 90.

(2) د. صفاء محمد سرور سعيد، تدعيم فاعلية جانب العملاء في منظمات الصناعة المصرية باستخدام الاتجاهات الحديثة، (مصر: القاهرة، جامعة الأزهر، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد الواحد والعشرون 2007م)، ص 361.

(3) د. بكري عربي، أساليب المحاسبة الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة على تكلفة الإنتاج - مدخل مقترح، (مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، يوليو 1997م)، ص 217.

ويؤدي استخدام الإنتاج في الوقت المحدد إلى تحقيق العديد من المزايا فهو يساعد على تخفيض تكلفة الاستثمارات في المخزون، وتخفيض المخاطر التي تتحملها الشركة نتيجة لتلف أو تقادم المخزون، وتوجه للتخلص من المسببات التي تؤدي لوجود إنتاج معيب، وفاقد كبير من المواد الخام فهو يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة بالإضافة على الوفورات في الحيز أو المكان المخصص للتخزين حيث يمكن استخدامها في التوسعات في خطوط الإنتاج، وأنه يمكن الشركات التي تطبقه من سرعة مواجهة أي تغييرات في السوق نظراً لعدم تكديسها بوحدة من المخزون.⁽¹⁾

ويفيد التكامل بين مدخل المقارنة، وأسلوب الإنتاج في الوقت المحدد إلى زيادة فعالية تطبيق نظام الإنتاج، والوقت لمحدد وتدعيم مقدمات تطبيقية عن طريق:⁽²⁾

- أ- إعادة النظر في سياسة الشراء، واختيار الموردين والتعاقدات قصيرة الأجل معهم.
- ب- إعادة تنظيم سياسة الفحص، والاستلام وتحميل الموردين المسؤولية عنها.
- ج- دراسة وتحليل أفضل طرق الترتيب الداخلي للتسهيلات الإنتاجية بالمصنع.
- د- التعرف على كيفية وضع، واستخدام أفضل نظم الصيانة الوقائية.
- هـ- التعرف على أفضل طرق تخفيض أوقات الانتظار والانتقال، والفحص والمناولة، ومن ثم تخفيض الأنشطة غير المضيئة، وبالتالي تخفيض التكاليف.
- و- دراسة، وتحليل نظم الإنتاج والتشغيل، وجداول الإنتاج لتحديد الحاجة الفعلية للمواد.
- ز- دراسة وتحليل كيفية رفع كفاءة العاملين في تحقيق أهداف النظام.

(1) فائزة محمود محمد عبيد الله، مرجع سابق، ص 8.

(2) عماد سعيد زكي الزمر، مرجع سابق، ص 227-228.

ح- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي، وثقافة المنشأة الواجب استخدامها الإدارة النظام بفعالية.

مما سبق يرى الباحث أن المقارنة المرجعية تدعم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) وتدعم أساس ومقومات تطبيق هذا النظام، ومن ثمَّ العمل على تحقيق أهدافه بكفاءة، وفعالية من حيث جودة الإنتاج حسب الطلب الذي يرسل من العميل ويكون حسب مواصفاته من حيث الجودة والتكلفة وبالتالي يساعد المنشأة على كسب ثقة العميل الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم، وتقوية مركزها التنافسي في السوق.

6- أسلوب التحسين المستمر:

يقوم هذا الأسلوب على بيان المساعدة في كيفية تطوير المنتجات إلى المستوى الأحسن من خلال دورة مستمرة من الأنشطة التي تستفيد من فرص التحسين وبالتالي يمثل تلك الجهود المستمرة لتحسين المنتجات لتلبية حاجات الزبون وتوقعاته المتغيرة باستمرار فضلاً عن مواجهة المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية مما يتوجب على إدارة المنشأة أن تعمل على تحسين أداء منتجاتها بما يتلاءم مع التغيرات الخارجية.⁽¹⁾

ويعرّف أسلوب التحسين المستمر بأنه: الإجراءات التي يتم القيام بها بهدف الحفاظ على مستوى التكاليف الإنتاجية للمنتج دون ارتفاع أو القيام بخفض تلك التكاليف إلى المستوى الأقل والمتوقع بناء على التخطيط الإستراتيجي للمشروع.⁽²⁾

(1) فائزة إبراهيم محمود، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، (العراق: بغداد، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد التاسع 2010م)، ص 34.

(2) حاتم غانم سلطان رحيلة، مرجع سابق، ص 42.

وقد عرف هذا الأسلوب بمصطلح كايزن Kaizen والتي تتكون من شقين في اللغة اليابانية هما Kai وتعني التغيير التدريجي إلى الأفضل و zen التي تعنى الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر، وبالتالي يتطلب هذا الأسلوب الأخذ في الاعتبار جميع أهداف وغايات المديرين والعاملين، وعدم تجاهلها كما يتطلب وجود النموذج القيادي ذي الخبرة والدراية الثقافة العالية، والتمتع أيضاً بالمرونة وبالتالي يشمل هذا التغيير أو التحسين عمليات المنظمة وأفرادها. (1)

ويحتاج نظام التحسين المستمر للتكلفة مثل أي نظام آخر إلى توافر مجموعة من المقومات التي تدعمه وتسهل عملية تطبيقه وتنقسم هذه المقومات إلى نوعين: (2)

أ- مقومات تتعلق بثقافة المنظمة: وتتمثل هذه المقومات في التأييد، والدعم من الإدارة العليا، وكذلك التعلم والتدريب المستمر للأفراد وتكوين فريق عمل متعاون وكذلك وجود برنامج تحفيزي لمكافأة العاملين في النظام.

ب- مقومات تتعلق بالبنية التحتية للمنظمة، وتتمثل في نظام فعال للمعلومات وكذلك استخدام النظم التكنولوجية المتقدمة في التصنيع، وكذلك استخدام نظام فعال للموازنات التقديرية، وتقييم الأداء وتطبيق نظام المخزون الصفري وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ويفيد التكامل بين أسلوب التحسين المستمر، والمقارنة المرجعية، وذلك أن عملية التحسين المستمر هو سلسلة مستمرة في التغييرات الصغيرة والمتزايدة وطويلة الأجل وغير مفاجئة وهو

(1) د. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة - Total Quality Management، (عمان: الأردن، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012م)، ص 137.

(2) عمرو محمد سعيد عبد الحليم، أثر العلاقة الموقفية بين الإستراتيجية التنافسية ونظام التحسين المستمر للتكلفة على الأداء المتوازن للشركات الصناعية - دراسة ميدانية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة العلمية للمجلة للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني أبريل 2005م)، ص ص 19-20.

الجهود المبذولة لحذف التلّف وتخفيض وقت الاستجابة وتبسيط التصميم لكل المنتجات والعمليات، وتحسين الجودة، وخدمة الزبون، وهذا كله يعكس الاتجاه نحو تخفيض الأسعار على طول دورة المنتج.⁽¹⁾

وبالتالي فإن التحسين المستمر يعد جوهر إدارة الجودة الشاملة، وأحد ركائز الفلسفة التي تقوم عليها الجودة الشاملة التي تسعى إلى تحسين حل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة والإجراءات التي تتخذها الإدارة لحل المشكلات عندما تقع والتعرف على مسبباتها وإيجاد الحلول لها، وبذلك فإن المقارنة المرجعية تعمل على التحديث المستمر من خلال مقارنة الشركة مع الشركات الرائدة في نفس المجال وضمن القطاع وبالتالي، فهي واحدة، من أساليب التحسين في ممارسات المنظمة وعملياتها.

7- أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم مداخل الإدارة المشتقة من السوق التي ظهرت للتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة ويمثل التوجه الإداري لفلسفة مدخل الجودة الشاملة (TQM) في أن جميع العمليات في المنشأة تساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تغطية توقعات المستهلك بالنسبة للجودة، والتركيز على الجودة في جميع أوجه العمل التجاري يتطلب أن ننظر بعين الاعتبار إلى كيفية تفاعل كل جزء مع المنشأة ككل، وأن يتخذ التحسين المستمر كطريق دائم للحياة، وأن الهدف النهائي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) هو

(1) ستار عبد المجيد سليمان، مرجع سابق، ص 63.

توصيل صافي قيمة أفضل للمستهلك لتحقيق القدرة التنافسية باعتبار أن المنافسة لا يتم تقريرها بواسطة الصناعة أو الشركة، ولكن بواسطة المستهلك.⁽¹⁾

وتُعرّف الجودة الشاملة وفقاً لـ (ISO 9000) بأنها: مدخل إداري يعمل على تحقيق استمرار نجاح المنشأة في المدى الطويل عن طريق تشجيع ومشاركة جميع العاملين واستخدام نتائج التغذية العكسية؛ لإشباع حاجات العميل، وتوقعاته وتحقيق عائد اجتماعي في ظل مجموعة من التشريعات والقوانين الحكومية.⁽²⁾

ومن مزايا الجودة الشاملة بأنها تحقق العديد من المزايا في حالة تطبيقها ومن أهم هذه المزايا ما يلي:⁽³⁾

- تحقيق وفورات كبيرة في تكلفة الإنتاج حيث أن نسبة من التكاليف الخدمات تضيع هدرًا لغياب التركيز على الجودة.
- التطوير المستمر والسريع في جودة المنتج.
- تحقيق رغبات المستهلك والوصول بمستوى الجودة إلى المستوى المرضي لطموحات العملاء.

ويفيد التكامل بين أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية، وذلك من خلال التعرف على الطرق المستحدثة في مجال مراجعة، وتقييم أداء الموردين والتعامل مع مشاكل

(1) أماني رمضان إبراهيم عيد، منظور تحليل الإستراتيجي للتكلفة بهدف ترشيد القرارات الإدارية في المنشآت الصناعية في ظل البيئة الحديثة، (مصر: طنطا، جامعة طنطا، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة 2006م)، ص 60.

(2) منال مجدي أمين، دور الرقابة الداخلية في تحقيق الجودة الشاملة في البنوك التجارية، (مصر: حلوان، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2006م)، ص 51.

(3) نواف سليم عائش القثامي، إطار محاسبي مقترح لقياس الأداء في ضوء متطلبات الجودة الشاملة بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2001م)، ص 54.

الجودة، والتعرف أيضاً على أفضل أساليب مشاركة العاملين في تصميم الجودة، وتطوير العمليات الإنتاجية، والتعرف على أحدث المعدات المستخدمة في مجال قياس، ورقابة الجودة، وبحث ودراسة جدوى استخدامها داخل المنشأة.

وكذلك الطرق المستحدثة في مجال الصيانة الوقائية، والتدريب على الجودة ودراسة كيفية تحفيز العاملين نحو الجودة، وخفض التكلفة، وكذلك أن العلاقة بين هذين المفهومين أنهما يهدفان إلى تحديدي نواحي القصور في المؤسسة بغية معالجتها وكذلك التحسين المستمر باعتباريات أساسية تشكل المدخل التنظيمي.⁽¹⁾

8- التكامل بين مدخل المقارنة المرجعية والقدرة التنافسية:

إن القدرة التنافسية لمنشأة الأعمال يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد تتميز به المنشأة من قدرة، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرة الكلية والتي تشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل، وبالتالي فإن مستوى القدرة التنافسية لمنشأة الأعمال تكون هي محصلة التفاعل بين ما يتوافر لها من موارد وإمكانيات، وما تقوم به من أنشطة تهدف إلى تحويل واستثمار وتوظيف تلك الموارد والإمكانيات وأخذاً في الاعتبار الظروف، والمتغيرات السائدة في البيئة التنافسية وتعتبر المقارنة المرجعية عملية مستمرة لقياس المنتجات، والخدمات، وممارسات الخاصة بالمنظمة، ومقارنتها بالمنافسين والشركات الرائدة بهدف التحسين المستمر للعمليات وتخفيض التكاليف ومواجهة توقعات العملاء، وبذلك فإن مدخل المقارنة المرجعية يدعم من القدرة التنافسية للمنشأة عن طريق ما يلي:⁽²⁾

(1) مجبل داوي إسماعيل، مرجع سابق، ص 8.

(2) حنان أحمد طلعت، مرجع سابق، ص ص 141-144.

أ- جودة وتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم، وتنفيذ تقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العملاء، وترتبط جودة المنتج بمدركات العميل لمدى تلبية المنتج لهذه الحاجات والتوقعات وتعد الجودة سلاحاً تنافسياً فاعلاً.

ب- تميز المنتج: وذلك بجعل العميل يدرك السلعة أو الخدمة باعتبارها أكثر مناسبة من تلك التي يقدمها المنافسون، وبالتالي يفهمها العميل في المرتبة الأولى من بين المنتجات المثلية، وبالتالي، فإن تطبيق المقارنة المرجعية يحقق التوصل إلى منتج متميز عن بقية المنافسين.

ج- الوقت: حيث أن المنافسة تنتوع في مجال الوقت حيث يتعلق المجال الأول بمدى قدرة المنشأة على سرعة تقديم الخدمة أو تسليم السلعة للعميل وانضباط مواعيد التسليم، وبالتالي تكسب المنشأة سمعة طيبة، أما المجال الثاني فتعلق بالمدة الزمنية التي تستغرقها المنشأة لتقويم منتج جديد للسوق، أما المجال الثالث للمنافسة بالوقت يتمثل في معدل سرعة التحسين والتطوير في عمليات الإنتاج.

د- الابتكار: أي توليد الأفكار الجديدة لتطوير منتجات القائمة أو ابتكار منتجات جديدة تستطيع المنشأة من خلالها المنافسة، وأن يتم إتاحة الفرصة للعاملين وفريق المقارنة المرجعية للشركة في تقديم الاقتراحات الناجحة من عملية المقارنة المرجعية بالمنافسين، وذلك للمساعدة على تطوير المنتجات.

مما سبق يرى الباحث أن التكامل بين مدخل المقارنة المرجعية وأساليب وأدوات الإدارة الإستراتيجية للتكلفة يساعد على ما يلي:

1- دعم المركز التنافسي للمنشأة من خلال إعطاء صورة واضحة لحالتها وقدرتها التصنيعية، وتحديد ما هو المطلوب لتحقيق التميز.

2- تحديد أفضل الممارسات الداخلية والخارجية بما ساعد على تميز المنشأة.

3- تخفيض التكلفة، وذلك من خلال التعرف على هياكل التكلفة المطبقة لدى المنافسين.

4- تحسين كافة جوانب الأداء، وتحسين عوامل النجاح بالنسبة للمنشأة.

5- تشغيل، وتدعيم نظم التكاليف إذا استخدمت المقارنة المرجعية مع باقي الأساليب

والمداخل الأخرى مما يمكن الشركة من تحقيق الرقابة على هذه التكاليف ومن ثم تحقيق التميز.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة من خلال التطرق إلى النبذة عن الشركة الليبية للحديد والصلب والتي عن طريقها يتم التعرف على المعلومات الخاصة بالشركة المتمثلة في بداية تأسيس الشركة كما يتم التركيز في الجانب الآخر من الفصل على إمكانية تحليل النتائج وهي الخطوة الإجرائية التي يقوم الباحث بإتباعها في تنفيذ هذه الدراسة من حيث عينات الدراسة ووصف لمجتمع الدراسة والخطوات المتبعة عند تحليل هذه الخطوات والأساليب الإحصائية التي من خلالها يتم التحقق من صحة الفرضيات ليتم بعدها عرض النتائج بعد تحليلها وكتابة التوصيات التي ظهرت عن إجراء هذه الدراسة.

ولذا تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: نبذة عن الشركة الليبية للحديد والصلب .

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات.

المبحث الأول

نبذة عن الشركة الليبية للحديد والصلب.

أولاً: نشأة الشركة الليبية للحديد والصلب .

هي أكبر الشركات الصناعية في ليبيا حيث اقيمت علي مساحة 1200 هكتار بمدينة مصراتة الواقعة إلى الشرق من العاصمة طرابلس، وقد وُضِعَ الحجر الاساس للشركة في سنة 1979، ومع انتهاء اختبارات القبول المبدئي، وبدء التشغيل التجاري لمصانعها في سنة 1989 دخلت الشركة مرحلة الإنتاج الفعلي، والتجاري وتبلغ الطاقة التصميمية للشركة 1324000 طن من الصلب السائل سنوياً بطريقة الاختزال المباشر لمكورات الحديد باستخدام الغاز الطبيعي المحلي، وقد تم اشهار الشركة الليبية للحديد والصلب بتاريخ 28-8-1991م، كشركة مملوكة بالكامل للدولة الليبية براس مال قدرة(1000000000) دينار لبيي و تم رفعه بسبب ما قامت به الشركة من توسعات ليصل في 31-12-2010 إلى (1300000000) دينار لبيي .

ثانياً: الوحدات الإنتاجية بشركة الليبية للحديد والصلب.

تضم الشركة الوحدات الإنتاجية التالية:

1 مصنع الاختزال المباشر: ويضم ثلاث وحدات إنتاجية تبلغ الطاقة الإنتاجية للوحدتين الاولى والثانية (1100000) طناً سنوياً من الحديد الأسفنجي وقد بدأ التشغيل بتاريخ 28-3-1990 م، أما الوحدة الثالثة التي تبلغ طاقتها الإنتاجية (650000) طناً سنوياً من الحديد الاسفنجي المقلوب على الساخن، وقد دخلت مرحلة التشغيل التجاري في 13-11-1997 وبهذا أصبحت الطاقة الإنتاجية التصميمية الكلية لمصنع الاختزال المباشر (1750000) طناً سنوياً .

2 مصنع الصلب (2,1) دخل مصنع الصلب رقم 1 مرحلة التشغيل التجاري بتاريخ 16-10-1989 بطاقة إنتاجية تصميمية سنوية قدرها (670000) طناً سنوياً من الصلب السائل الإنتاج (630000) طناً سنوياً من الكتل والعروق وخلال سنة 2008 تم الانتهاء من تطوير المصنع لتصل طاقته التصميمية السنوية إلى حدود (1000000) طناً، ويستخدم المصنع ثلاثة افران قوس كهربي سعة كل منها (90) طناً .

3 اما مصنع الصلب رقم 2 فدخل مرحلة التشغيل التجاري سنة 1991م بطاقة تصميمية سنوية قدرها (650000) طناً من الصلب السائل لإنتاج (611000) طناً سنوياً من البلاطات باستخدام افران القوس الكهربي بعدد (3) افران سعة كل فرن (90) طناً .

4 مصنع درفلة القضبان والأسياخ ويشمل المصنع على خطين لإنتاج القضبان بطاقة تصميمية سنوية للخطين الاول والثاني (400000) طناً من القضبان حيث دخل الخط الاول مرحلة التشغيل التجاري بتاريخ 12-10-1988م في حين دخل الخط الثاني مرحلة التشغيل في 18-2-1989م كما تم في عام 1997م تنفيذ الخط المزدوج لإنتاج الأسياخ بالمصنع ذاته بطاقة تصميمية سنوية تبلغ (400000) طناً وقد بدأ التشغيل التجاري بتاريخ 27-5-1998م.

5 مصنع درفلة القطاعات الخفيفة والمتوسطة دخل المصنع مرحلة التشغيل التجاري سنة 1989م بطاقة تصميمية سنوية قدرها (120000) طناً من القطاعات الخفيفة والمتوسطة وبمختلف الاحجام والأبعاد.

6 مصنع درفلة الشرائط على السخن وتبلغ الطاقة التصميمية سنوية للمصنع (580000) طناً من اللفات المدرفلة على السخن ودخل مرحلة التشغيل التجاري بتاريخ 5-10-1990م.

7 مصنع الدرفلة على البارد بدأ التشغيل التجاري للمصنع بتاريخ 20-1-1990م بطاقة إنتاجية تصميمية سنوية قدرها (140000) طن من اللفات المدرفلة علي البارد.

8 مصنع الجلفنة والطلاء وهو أحد المشاريع التطورية التي استهدفت تنويع منتجات الشركة وتحسين مستوى منتجاتها، ويضم هذا المصنع خطاً لإنتاج اللفات المجلفنة بطاقة إنتاجية سنوية قدرها (80000) طناً وخطاً آخر لإنتاج اللفات المطلية بطاقة إنتاجية سنوية (40000) طناً، وقد دخل المصنع مرحلة التشغيل التجاري بتاريخ 2-9-1998م.

9 مصنع سحب الأسلاك بمدينة طرابلس وبطاقة إنتاجية سنوية قدرها (5000) طناً من الأسلاك السوداء والمجلفنة والمطلية بالبلاستيك.

ثالثاً: الوحدات المساعدة والمرافق لشركة الليبية للحديد والصلب.

تضم الشركة العديد من الوحدات المساعدة والمرافق من أهمها:

- الميناء وساحة تخزين المكورات: يحتوي الميناء على عدد 2 مفرغات السفن أحدهما: مفرغ ومعبئ سفن، والثاني: مفرغ فقط وقد تم تعميق حوض الميناء في عام 2009 ضمن خطة التطوير التي بدأتها الشركة سنة 2008م؛ وذلك لاستقبال السفن الكبيرة كما يمكن استقبال أكثر من سفينة للمواد الخام، وكذلك لتصدير الحديد الأسفنجي المقلوب على الساخن.

- محطة الكهرباء وتحلية المياه: تستخدم هذه المحطة عدد 6 مولدات توربينية تعمل بالبخار قدرة كل منها 84 ميغاوات لتغطية احتياجات مصانع الشركة من الطاقة الكهربائية وعدد 3 وحدات لتحلية المياه سعة كل منها 10500 متر مكعب يوميا لتغذية مصانع وحدات الشركة من المياه الصناعية ومياه الشرب.

- مصنع الأكسجين والهواء المضغوط يتكون من ثلاث وحدات الأولى لإنتاج الأكسجين بطاقة إنتاجية قدرها 3م2 ساعة والثانية لإنتاج الهواء المضغوط بطاقة إنتاجية قدرها 3م16000 ساعة والثالثة لإنتاج النيتروجين بطاقة إنتاجية قدرها 3م2000 ساعة.

- مصنع الجير والدولومايت: يعمل على تزويد مصانع الشركة بحاجتها من الحجر الجيري والدولومايت بطاقة إنتاجية سنوية قدرها 88000 طن ويتم تجهيز هذه الخامات حسب الأحجام المطلوبة بمحجر السدادة الذي يبعد 140 كم إلى شرق مدينة مصراتة.

- الورش المركزية: تضم الشركة عدداً من الورش التي تقوم بأعمال الإصلاح والصيانة المختلفة من بينها ورش تصنع كميات محدودة من الغاز بالإضافة إلى ورش فرعية أخرى ومن أهم ورش الصيانة وتصنيع قطع الغيار:

- الورش المركزية لتصنيع قطع الغيار.

- ورشة الصيانة الكهربائية والالكترونية.

- ورشة صيانة المعدات الميكانيكية.

- ورشة صيانة الآليات الخفيفة والثقيلة.

6 مركز التدريب: ومن خلاله يتم تنفيذ البرامج بأسلوب علمي متطور، وذلك بالاعتماد على التدريب المستمر الذي يربط بين التعليم والتدريب في إعداد، ورفع الكفاءات والمهارات من خلال مناهج تدريبية متطورة ذات الصبغة النظرية، والعملية بما يتناسب، وكل دورة من حيث التخصص والمستهدف لها ويتم تنفيذ البرامج من خلال المهندسين والمتخصصين، والعاملين بالشركة من ذوي الخبرة الإدارية والفنية بالإضافة إلى التعاون مع المراكز الخارجية والمحلية والأجنبية والمركز مزود بالتجهيزات المتطورة، والمتكاملة التي توفر الجو الملائم، والمناسب الذي يضمن نجاح كافة البرامج التدريبية

7 معامل مراقبة الجودة: تضم الشركة معملاً مركزياً ومعامل فرعية بالوحدات الإنتاجية وتقوم هذه المعامل بإجراء التحاليل والاختبارات الميكانيكية، والمعدنية والكيميائية للتعرف علي

التركيبات الداخلية للمنتجات والكشف عن العيوب الموجودة بها لغرض ضبط جودة الإنتاج وتحسينها في مختلف مراحلها.

رابعاً: الشهادات التي تحصلت عليه الشركة هي:

- الجائزة الأوروبية الثانية عشر للجودة من باريس.

- شهادة المطابقة مع مواصفة نظام إدارة الجودة الشاملة (9000-2000).

- شهادة أفضل أداء من المركز الأعلى للشهادات البريطانية لسنتي (2001-2002).

شهادة المطابقة مع مواصفة نظام إدارة البيئة (1400-2004).

- شهادة المطابقة مع مواصفة نظام إدارة السلامة والصحة المهنية (1800-2007).

وبالتالي تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم الصناعات وأوسعها انتشاراً كما تعتبر رمزاً

للتقدم الصناعي؛ وذلك لدورها الكبير في التنمية الاقتصادية، ويقاس تقدم الدول من خلال

معدلات استهلاكها لمنتجات الصلب المختلفة لذلك فإن صناعة الحديد والصلب في ليبيا التي

تقودها الشركة الليبية للحديد والصلب تمثل أساساً للصناعة الوطنية لأنها أم الصناعات، وتوفر

لغالبية المواد الخام الأساسية، وتحقق إقامة صناعة أساسية للحديد والصلب في ليبيا الآتي:

- إتاحة الفرصة للانطلاق والتطوير في نشاطين رئيسيين في الاقتصاد الوطني هما نشاط

البناء والتشييد ونشاط تنمية الصناعات التحويلية.

- الإسهام في تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني من خلال تنوع مصادر الدخل الوطني،

وتلبية احتياجات السوق المحلي من منتجات الحديد والصلب وتكوين كوادر وطنية ذات مستوي

عال من الخبرة والكفاءة، وتحقيق التقدم الصناعي والعمراني في المنطقة التي تقوم فيها الشركة

وتوفير فرص العمل للكادر الوطني .

بالإضافة إلى إن موقع ليبيا كونه بوابة لإفريقيا ويتوسط بين بلدان الشرق الأوسط وأوروبا وهي مناطق تستورد كميات كبيرة من منتجات الحديد والصلب يوفر لها فرصة مناسبة لتسويق منتجاتها في أسواق بلدان هذه المناطق بعد أن يستقر فيها الإنتاج ويزيد عن حاجة السوق الوطني، وتكون ليبيا قد اكتسبت خبرة فنية، وتسويقية في هذه الصناعة تمكنها من منافسة الشركات الأجنبية التي تورد أكثر من 90% من احتياجات البلدان الإفريقية مع الأخذ في الاعتبار أن غالبية هذه البلدان، ومعظم بلدان الشرق الأوسط من البلدان النامية التي من المتوقع ان يستمر معدل الطلب على منتجات الحديد والصلب فيها بزيادة في المستقبل عن معدل الإنتاج وذلك لمدة طويلة قادمة وفرص التصدير تزيد بعد ان يستقر الإنتاج ويتم التوسع فيه لذلك ان فرصة الشركة الليبية للحديد والصلب في استغلال موقعها الاستراتيجي واختراق أسواق الدول المجاورة (شمال افريقيا) لرفع القدرة التنافسية لمنتجات الشركة بتبني تقنيات متطورة وأساليب الإدارية مثل المقارنة المرجعية بهدف زيادة الإنتاجية والجودة، وخفض التكلفة وإنتاج منتجات ذات قيمة مضافة من شأنها تحسن الوضع التنافسي للشركة.

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها الاساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة , ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من الوظائف القيادية في الشركة الليبية للحديد والصلب والبالغ عددها (400) وظيفة بنسبة (25%) يري الباحث ان هذه العينة مناسبة في ضوء إمكانيته المادية ونسبة لكبر حجم الشركة والتشتت الجغرافي لفروعها فقد قام الباحث بتوزيع (130) استبيان.

وتمَّ اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية القصدية) وهي إحدى العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات محددة من أفراد معينين لديهم المعرفة بما هو مطلوب من مفردات المجتمع موضع الدراسة. وتم توزيع عدد (130) إستبانة وتم استرجاع (100) إستبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (77)%. بيانها كالاتي:

جدول (1/2/3)

الاستبيانات الموزعة والمعادة

| البيان | العدد | النسبة |
|--|-------|--------|
| استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة | 100 | 77% |
| استبيانات لم يتم إعادتها | 30 | 23% |
| إجمالي الاستبيانات الموزعة | 130 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

ثانياً - تصميم أداة الدراسة

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات، وقد اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. ويعرف الاستبيان بأنه (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات).

هذا وجاء اعتماد الدراسة على الاستبيان لمزاياه المتعددة المتمثلة في الآتي:

1. إمكانية تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
3. سهولة وضع الأسئلة وترسي ألفاظه وعباراته.
4. توفر وقت المستجيب ويعطيه فرصة التفكير.

5. يشعر المجيبون عنه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها. وتحقيقاً لهذا الهدف تم تصميم استمارة بهدف معرفة رأى أفراد العينة حول موضوع البحث (المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي). وتتكون الاستمارة من قسمين:

القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1/ العمر.

2/ المؤهل العلمي

3/ التخصص العلمي.

4/ المؤهل المهني.

5/ المسمى الوظيفي.

6/ سنوات الخبرة.

القسم الثاني:

وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي العبارات التي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة. ويشتمل هذا القسم من عدد (24) عبارة كما يلي :

عبارات الفرضية الأولى: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المقارنة المرجعية وتحقيق التحسين المستمر والقدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي) (ويتكون من 8 عبارات).

عبارات الفرضية الثانية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المقارنة المرجعية وتكامل الأدوات الإستراتيجية للتكلفة لدعم القدرة التنافسية) (ويتكون من 8 عبارات).

عبارات الفرضية الثالثة: (توجد مقومات لتطبيق مدخل المقارنة المرجعية من خلال

الكوادر بالشركة الليبية للحديد والصلب) (ويتكون من 8 عبارات).

ثانياً- مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) الى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثه اوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (2/2/3).

جدول رقم (2/2/3) مقياس درجة الموافقة

| الدرجة الموافقة | الوزن النسبي | النسبة المئوية | الدلالة الإحصائية |
|-----------------|--------------|----------------|------------------------|
| أوافق بشدة | 5 | أكبر من 80% | درجة موافقة عالية جدا" |
| أوافق | 4 | 70-80% | درجة موافقة عالية |
| محايد | 3 | 50-69% | درجة موافقة متوسطة |
| لأوافق | 2 | 20-49% | درجة موافقة منخفضة |
| لأوافق بشدة | 1 | أقل من 20% | درجة موافقة منخفضة جدا |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

وعليه فأن الوسط الفرضي للدراسة يصبح على النحو التالي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات (1+2+3+4+5)/

5.5 = (5/15) = 3 وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط

الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة .

ثالثاً" تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله

وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء

كانت عشوائية أو منتظمة , ولاختبار الصدق إحصائياً" يتم استخدام كل من التحليل العامل

التاكيدى لاختبار إمكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو

اختبار درجة تمثيل البيانات للهيكल المتوقع. واستخدام اختبار الصدق والثبات (ألفا كرنياخ) لا

اختبار الاتساق الداخلي .

وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

(1).اختبار صدق محتوى المقياس

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي

قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً" لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى

أخرى .وبداية تم عرض عبارات المقاييس على أربعة من المحكمين المختصين في الدراسة

لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً"

لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس حيث كانت هناك عبارات يصعب على

المستقصى فهم معانيها .واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار

المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من خمسة وعشرون مفردة , وتم اختبار مدى فهمهم

لأسئلة المقاييس .وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها

الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

(1). ثبات المقياس (الاستبيان):

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)

ويستخدم لقياس الثبات "معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، وذلك وفقاً

المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right]$$

حيث يرمز (k) علي أنه عدد مفردات الاختبار

(k-1) عدد مفردات الاختبار - 1

($\sum s_i^2$) تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار

(s_i^2) التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار

وتتراوح قيمة معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s Alpha)، بين الصفر والواحد صحيح،

فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا

كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل إلفا

كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

وقد أخذ الباحث في اعتباره التأكد من ثبات المقياس الذي قام ببنائه قبل استخدامه في

الدراسة بإعادة اختباره على ثلاثين فرداً وحساب "معامل إلفا كرونباخ" (Cronbach,s

(Alpha)، عن عبارات الدراسة، وقد بلغت قيمته (0.89) وهي قيمة مرتفعة كثيراً. كما قام بإجراء الاختبار على عبارات كل الدراسة وحساب معامل الثبات.

2/ اختبار الصدق:

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لمقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار الصدق لجميع عبارات الدراسة

جدول رقم (3/2/3) نتائج اختبار الثبات والصدق لعبارات فروض الدراسة

| محاور الدراسة | عدد العبارات | اختبار الثبات | اختبار الصدق |
|-----------------|--------------|---------------|--------------|
| الفرضية الأولى | 8 | 0.88 | 0.93 |
| الفرضية الثانية | 8 | 0.91 | 0.95 |
| الفرضية الثالثة | 8 | 0.80 | 0.89 |
| إجمالي العبارات | 24 | 0.89 | 0.94 |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

من الجدول (3/2/3) يبين الجدول أعلاه أن صدق عبارات الدراسة بلغ (0.94) وهو

وهذه النتيجة تشير إلى كفاءة الاستبيان وقدرته بما هو مطلوب من نتائج صادقة وثابتة .

رابعاً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

تم ترميز أسئلة الاستبانة ومن ثمّ تفرّغ البيانات التي تمّ جمعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(1) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع

البيانات باستخدام " كل من:

أ/ اختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس إبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب/ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي

لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

(2) أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من

خلال:

أ/ التوزيع التكراري لعبارات فقرات الاستبانة

وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدي،

ب/ الانحراف المعياري

لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.

التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال

مقياس كليزر نير أولكن (KMO)

تم استخدام قياس KMO لاختبار مدى كفاية عدد أفراد العينة في تفسير الظاهرة المدروسة ويجب أن تكون قيمته أكبر من (0.50) حتى تكون العينة كافية وهذا شرط أساسي يجب تحقيقه

اختبار Bartlett

وهو اختبار للدائرية sphericity والسكون فهو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات إذ يجب أن يكون مستوى الدلالة لهذه العلاقة أقل من (0.05) وذلك حتى نستطيع التأكيد على أن هذه العلاقة دالة إحصائياً، وأن معاملات الارتباط الذاتي لجميع المتغيرات تختلف جوهرياً عن الصفر وتشير إلى أن مصفوفة الارتباط لأتساوى مصفوفة الوحدة وأنه يوجد ارتباط بين بعض المتغيرات ولذلك يمكن إجراء التحليل العامل للبيانات.

المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يقوم الباحث في هذه الخطوة بتحليل البيانات الشخصية والأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي واختبارات الفروق وذلك وفقاً للخطوات التالية:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

1/ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (5/3/3)

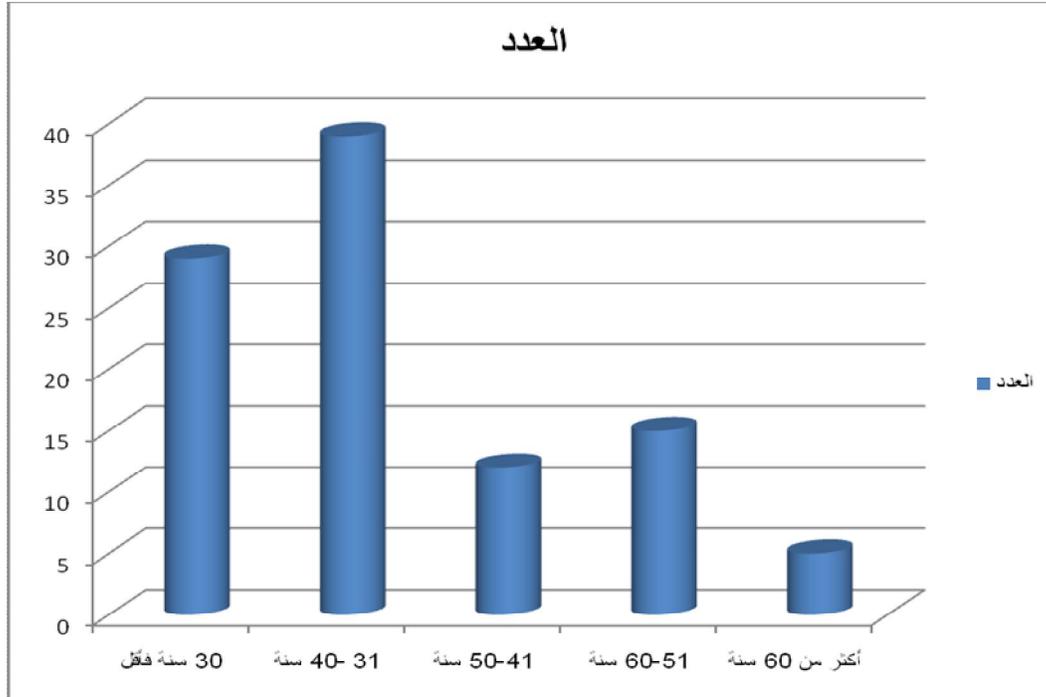
التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر

| النسبة % | العدد | العمر |
|----------|-------|----------------|
| 29 | 29 | 30 سنة فأقل |
| 39 | 39 | 31 - 40 سنة |
| 12 | 12 | 41 - 50 سنة |
| 15 | 15 | 51 - 60 سنة |
| 5 | 5 | أكثر من 60 سنة |
| 100 | 100 | المجموع |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

شكل رقم (1/3/3)

يوضح المدرج التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول (5/3/3) والشكل رقم (1/3/3) أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30) يبلغ عددهم (29) بنسبة (29) % بينما بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة (39) بنسبة (39) % إما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (أكثر من 40-60) سنة فقد بلغ عددهم (5) بنسبة (5) % من إجمالي العينة المبحوثة. يتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) سنة حيث بلغت نسبتهم (68) % مما يدل على جودة العينة وقدرة أفرادها على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها ويعتبر مؤشر عن كثرة تجاربهم مما يعطي لإجاباتهم وزن.

2/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (6/3/3)

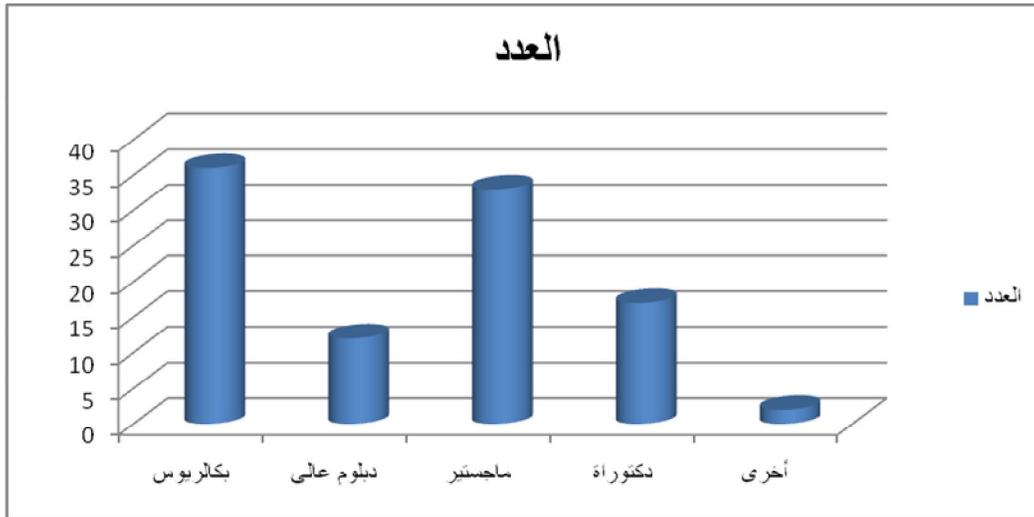
يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | العدد | النسبة % |
|---------------|-------|----------|
| بكالوريوس | 36 | 36 |
| دبلوم عالي | 12 | 12 |
| ماجستير | 33 | 33 |
| دكتوراه | 17 | 17 |
| أخرى | 2 | 2 |
| المجموع | 100 | 100 |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

شكل رقم (2/3/3)

يوضح المدرج التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (6/3/3) والشكل رقم (2/3/3) أن أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي (البكالوريوس) بلغت نسبتهم (36) % بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (دبلوم عالي , ماجستير,دكتوراه) في العينة (62) % .أما المستويات التعليمية الأخرى في العينة فقد بلغت نسبتهم (2) فقط من إجمالي العينة المبحوثة. ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وفوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم (98)% مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة ويمكن الاعتماد عليها.

3/ توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي:

جدول رقم (7/3/3)

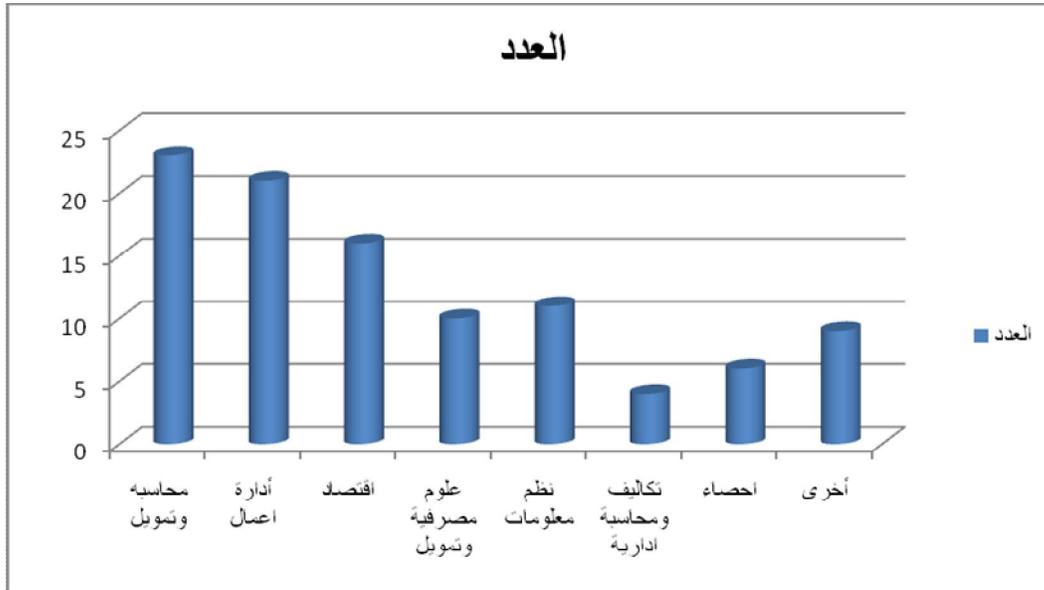
يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

| النسبة % | العدد | التخصص العلمي |
|----------|-------|-----------------------|
| 30 | 23 | محاسبه وتمويل |
| 21 | 21 | أدارة أعمال |
| 16 | 16 | اقتصاد |
| 10 | 10 | علوم مصرفية وتمويل |
| 11 | 11 | نظم معلومات |
| 4 | 4 | تكاليف ومحاسبة إدارية |
| 6 | 6 | إحصاء |
| 2 | 9 | أخرى |
| %100 | 100 | المجموع |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

شكل رقم (3/3/3)

يوضح المدرج التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (7/3/3) والشكل رقم (3/3/3) أن أفراد العينة من تخصص المحاسبية والتمويل بلغت نسبتهم (23) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة المتخصصين في التكاليف والمحاسبة الإدارية (4) % إما المتخصصين في الاقتصاد الدراسات المصرفية فقد بلغت نسبتهم (26)%. كما تضمنت العينة نسبة (19)% من تخصص نظم المعلومات والإحصاء والتخصصات الأخرى .

ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد العينة من تخصص الدراسات المحاسبية (محاسبية وتمويل وتكاليف ومحاسبة إدارية) حيث بلغت نسبتهم (34)% وهذه دلالة على أفراد العينة من أهل التخصص و مدى إلمام أفراد العينة المبحوثة بطبيعة تخصص موضوع الدراسة الأمر الذي يساعدهم في الإجابة بشكل علمي على أسئلة الاستبانة ومعرفة ما يجيبون عليه.

4/توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني:

جدول رقم (8/3/3)

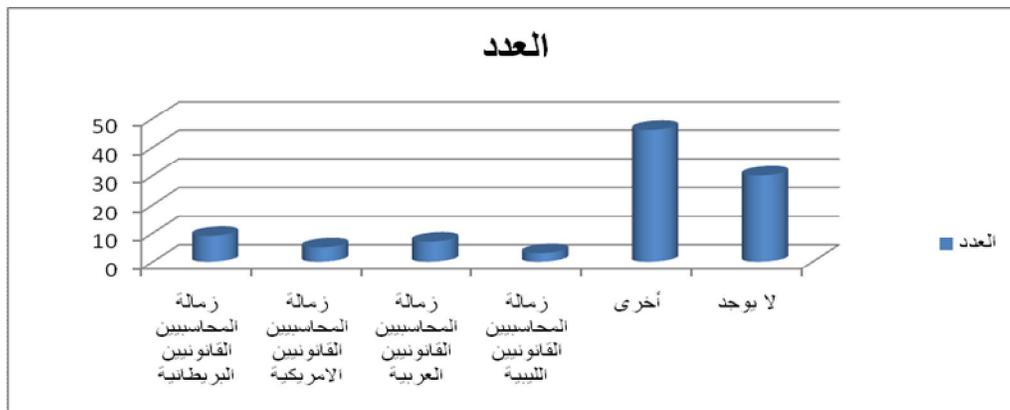
يوضح التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص المهني

| النسبة % | العدد | المؤهل المهني |
|----------|-------|---------------------------------------|
| 9 | 9 | زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية |
| 5 | 5 | زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية |
| 7 | 7 | زمالة المحاسبين القانونيين العربية |
| 3 | 3 | زمالة المحاسبين القانونيين الليبية |
| 46 | 46 | أخرى |
| 30 | 30 | لا يوجد |
| 100 | 100 | المجموع |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

شكل رقم (4/3/3)

يوضح المدرج التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص المهني



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (8/3/3) والشكل رقم (4/3/3) أن أفراد العينة الذين يحملون مؤهلات مهنية بلغت نسبتهم في العينة (70%) منهم نسبة (9%) من حملة الزمالة البريطانية ونسبة (5) % من حملة الزمالة الأمريكية ونسبة (10) % من حملة الزمالة العربية والليبية بينما بلغت نسبة الذين لا يحملون مؤهلات مهنية في العينة (30%) ويتضح من ذلك أن هنالك تمثيل جيد جدا لحملة الزمالة المهنية في عينة الدراسة مما يساعد على الإجابة بشكل مهني على عبارات الدراسة .

5/توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

جدول رقم (9/3/3)

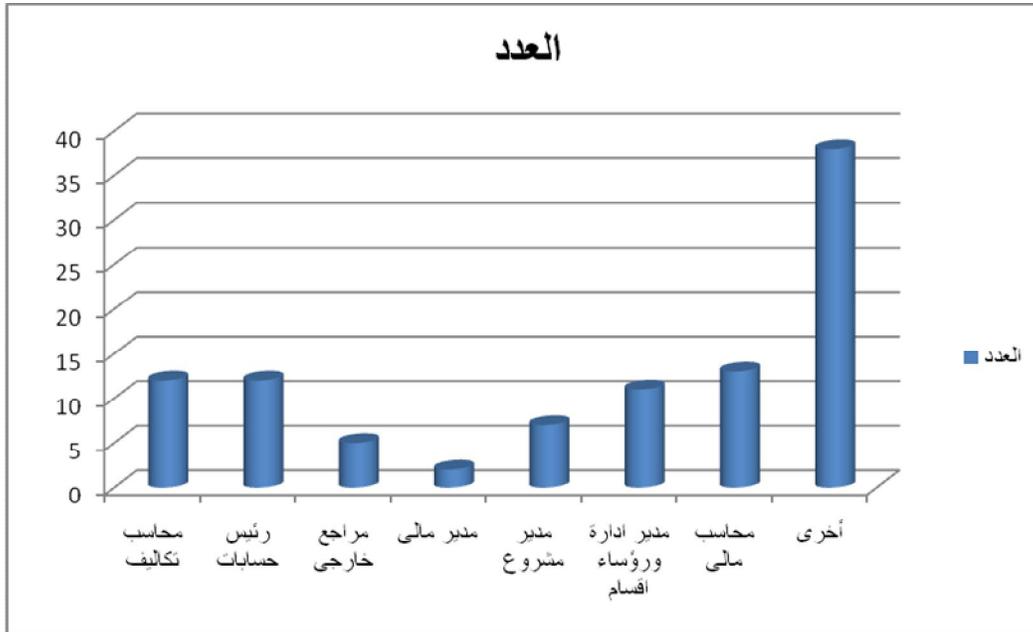
يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

| الوظيفة | العدد | النسبة % |
|-------------------------|-------|----------|
| محاسب تكاليف | 12 | 12 |
| رئيس حسابات | 12 | 12 |
| مراجع خارجي | 5 | 5 |
| مدير مالي | 2 | 2 |
| مدير مشروع | 7 | 7 |
| مدير إدارة ورؤساء أقسام | 11 | 11 |
| محاسب مالي | 13 | 13 |
| أخرى | 38 | 38 |
| المجموع | 100 | 100% |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

جدول رقم (5/3/3)

يوضح المدرج التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (9/3/3) والشكل رقم (5/3/3) أن أفراد العينة من محاسبي التكاليف ورؤساء الحسابات بلغت نسبتهم (24) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة المحاسبين الماليين والمدراء الماليين في العينة (15) % . أما مدراء الإدارات ومدراء المشاريع فقد بلغت نسبتهم (18) % إما كما تضمنت العينة نسبة (13) % من الوظائف الأخرى. ويتضح من كل ذلك أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من العاملين في الحقل المالي ومن أصحاب الكفاءات والمؤهلات وهذه دلالة على مدى معرفة وإدراك أفراد العينة بطبيعة موضوع الدراسة مما يعطي لإجاباتهم وزن.

6/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (10/3/3)

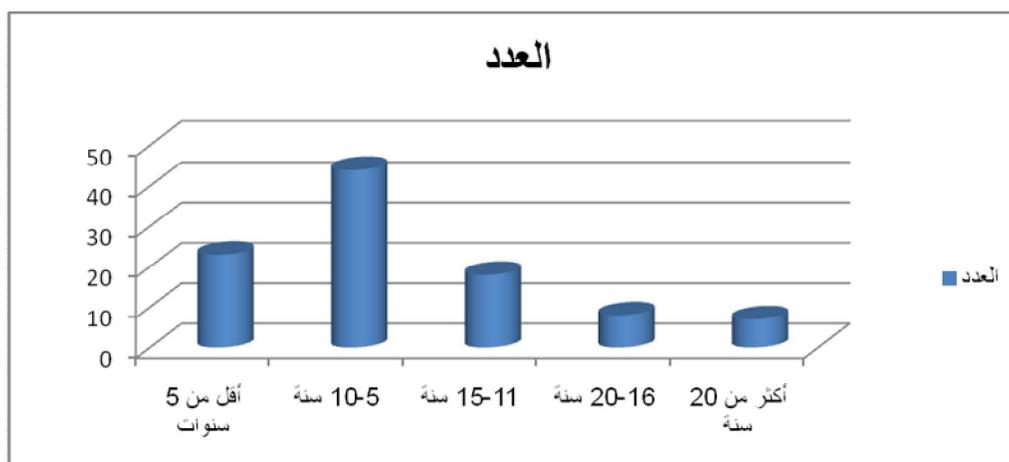
التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | العدد | النسبة % |
|----------------|-------|----------|
| أقل من 5 سنوات | 23 | 23 |
| 5-10 سنة | 44 | 44 |
| 11-15 سنة | 18 | 18 |
| 16-20 سنة | 8 | 8 |
| أكثر من 20 سنة | 7 | 7 |
| المجموع | 100 | 100 |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

شكل رقم (6/3/3)

يوضح المدرج التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول (10/3/3) والشكل رقم (6/3/3) أن أفراد العينة المبحوثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) بلغت نسبتهم (23) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10) سنة (44) % إما أفراد العينة والذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11-15) سنة فقد بلغت نسبتهم (18) % كما تضمنت العينة نسبة (7)% من الذين تزيد سنوات خبرتهم عن (20 سنة) ويتضح من ذلك أن غالبية العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-15) سنة حيث بلغت نسبتهم (62)%. وهذه النسبة تدل على تمتعهم بكثرة التجارب والخبرة في هذا المجال و أنهم أفراد نضج مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة بشكل موضوعي ويعطي لإجاباتهم وزن يمكن الاعتماد عليها.

ثانياً : تحليل البيانات

تحليل البيانات الأساسية للبحث للتمكن من مناقشة الفرضيات وذلك وفقاً للخطوات

التالية:

(1) التحليل العاملي لعبارات الدراسة:

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

(2) التوزيع التكرار لعبارات الدراسة:

وذلك من خلال تلخيص إجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة المختلفة في شكل أرقام ونسب مئوية .

3) التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة:

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه

عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية.

(4) اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات الدراسة وذلك من خلال اختبار الفروق بين الوسط الحسابي للعبارات ومقارنتها بالوسط الفرضي للدراسة (3).

(1) التحليل العاملي لعبارات الاستبيان:

يعد التحليل العامل أسلوباً "إحصائياً" لتحليل بيانات متعددة ارتبطت بينها بدرجات مختلفة من الارتباط في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية للتصنيف كما يتم استخدام التحليل العامل التأكيدي لاختبار إمكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل البيانات للهيكل المتوقع. وقد تم استخدام التحليل العامل في هذه الدراسة لتحقيق هدفين أولهما اختبار أحادية البعد لكل متغير من متغيرات الدراسة قبل تصميم أدوات القياس المجمع، ثانيهما تحديد مدى ثبات أدوات القياس للمفاهيم ككل وللعبارات المكون لكل مفهوم. كما يتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على استجابات مفردات عينة الدراسة.

ويبدأ التحليل العامل بحساب معاملات الارتباطات بين عدد من المتغيرات، وعندها سنحصل على مصفوفة من الارتباطات بين هذه المتغيرات التي تم القياس عليها، ثم يلي ذلك تحليل هذه المصفوفة تحليلاً عاملياً "للوصول إلى أقل عدد ممكن من العوامل والتي تمكن من التعبير عن أكبر قدر من التباين بين هذه المتغيرات. ويتم قبول نتائج التحليل العامل بناءً على الفروض التالية:

1/ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب حجم العينة.

2/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's test of sphericity) عن الواحد الصحيح

3/أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للفقرات أكثر من 50%.

وفيما يلي عرض نتائج التحليل العامل لمتغيرات الدراسة.

وفيما يلي عرض نتائج التحليل العامل لمتغيرات الدراسة.

أ- التحليل العامل لبيانات الفرضية الأولى:

وتشتمل الفرضية الأولى على عدد (8) عبارات تم ترميزها بالرمز (a1---a8) وباستخدام

برنامج التحليل الإحصائي (spss) تم تحليل المتغيرات وتم الوصول إلى النتائج التالية:

أولاً نتائج التحليل العاملي التأكدي (الفرضية الأولى):

جدول رقم (11/3/3)

اختبار التحليل العاملي التأكدي (قيم الاشتراكات لعبارات الفرضية الأولى)

| قيمة الاشتراكات | العبارات |
|-----------------|--|
| 0.725 | 1/تطبيق المقارنة المرجعية يضمن قياس العمليات والأنشطة والمنتجات والاستراتيجيات |
| 0.749 | 2/تمكن المقارنة المرجعية من مقارنة العمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات والاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين |
| 0.526 | 3/تركز المقارنة المرجعية في أداء العمليات والأنشطة بما يحسن أداء المنتجات والخدمات |
| 0.570 | 4/المقارنة المرجعية تقارن استراتيجيات المنشأة بتلك التي مكنت أصحاب الأداء المتميز من النجاح |
| 0.646 | 5/المقارنة المرجعية تساعد في التعارف على الأداء الأفضل في المنشآت المنافسة |

| قيمة الاشتراكات | العبارات |
|-----------------|---|
| 0.638 | 6/المقارنة المرجعية وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطط الإستراتيجية |
| 0.629 | 7/تساعد المقارنة المرجعية على تحديد قسم أو وحدة تكون رائدة في مجال عملها لتكون نموذج يقتدي به الآخرون |
| 0.659 | 8/المقارنة المرجعية من التقنيات الإدارية الحديثة التي تبت نجاحها كأداة للتحسين المستمر |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

من الجدول رقم (11/3/3) يتضح ما يلي:

قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) لجميع العبارات أكثر من 50 أكبر من

(0.50) وبناء على ذلك تم اعتماد جميع فقرات فرضية الدراسة الأولى.

ثانياً "نتائج التحليل العاملي للمقاييس باستخدام التحليل العامل الاستكشافي

فيما يلي يعرض الباحث التحليل العامل الاستكشافي وفقاً لأسلوب تحليل المكونات

الرئيسية والتي تفترض استقلالية العوامل المستخدمة وذلك بهدف استكشاف مدى التطابق بين

نتائج استخدام التحليل العامل الاستكشافي والتأكيدي .

وقد أظهرت نتائج اختبار بارت ليت (Bartlett's test of sphericity) معنوية

الارتباط بين المتغيرات وصلاحيتها للتحليل العاملي كما هو موضح بالجدول التالي رقم

(12/3/3).

جدول رقم (12/3/3)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة

| | | |
|-------------------------------|--------------------|---------|
| | | |
| KMO | | 0.628 |
| Bartlett's test of sphcricity | Approx. Chi-square | 140.027 |
| | Df | 28 |
| | Sig | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (12/3/3) أن قيمة KMO and Bartlett's test of sphcricity بلغت (0.628) وهي تزيد عن الحد الأدنى المطلوب 50% مما يدل على القدرة التفسيرية للعوامل المحددة بالتحليل العاملي نسبة إلى التباين الكلي. وفقا لقيمة معنوية الاختبار بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي قيمة أقل من 5% مما يدل على ارتباط المتغيرات محل التحليل العاملي معا".

وفي ضوء نتائج التحليل العاملي التأكيدي والتحليل العامل الاستكشافي يمكن القول بأن تلك المقاييس تتمتع بصدق التجميع والذي يعبر عنه بمدى ترابط وتجانس العبارات التي تقيس الشيء ذاته من الدرجة الإجمالية للمقياس. وعليه يرى الباحث أن نتائج تلك الاختبارات تؤكد على زيادة التماسك الداخلي القوي للمقياس مما يعني أن أداة القياس لها القدرة على قياس ما صممت من أجله.

التحليل العامل لبيانات الفرضية الثانية:

وتشتمل الفرضية الأولى على عدد (8) عبارات تم ترميزها بالرمز (b1---b8) وباستخدام

برنامج التحليل الإحصائي (spss) تم تحليل المتغيرات وتم الوصول إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج التحليل العامل التأكيدي (الفرضية الثانية):

جدول رقم (13/3/3)

اختبار التحليل العامل التأكيدي (قيم الاشتراكات لعبارات الفرضية الثانية)

| قيمة الاشتراكات | العبارات |
|-----------------|---|
| 0.736 | 1/تطبق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يساعد على تلافى معوقات التطبيق |
| 0.775 | 2/تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يتكامل معاً لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء |
| 0.598 | 3/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحقيق خفض الاستراتيجي للتكاليف |
| 0.606 | 4/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإيرادات والموقف التنافسي |
| 0.749 | 5/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تعظيم قيمة العميل |
| 0.749 | 6/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإنتاجية مع المحافظة على الجودة |
| 0.655 | 7/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على توفير |

| قيمة الاشتراكات | العبارات |
|-----------------|---|
| | المعلومات للإدارة الإستراتيجية للتكلفة |
| 0.380 | 8/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يمنع العودة إلى نقطة الصفر في تصميم طرق وعمليات الإنتاج والاستفادة من أحدث التقنيات لانجاز العمل وتحسين القدرة التنافسية |

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

من الجدول رقم (13/3/3) يتضح ما يلي:

قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) لجميع العبارات أكبر من (0.50) ماعدا العبارة (الثامنة) حيث بلغت قيمة الاشتراكات الأولية (0.380) وهي قيمة أقل وبناء على ذلك تم اعتماد جميع فقرات فرضية الدراسة الثانية ماعدا العبارة (الثامنة) ليصبح عدد عبارات المتغير (7) عبارة بدلا" من (8) عبارات.

ثانيا" نتائج التحليل العامل للمقاييس باستخدام التحليل العامل الاستكشافي:

فيما يلي يعرض الباحث التحليل العامل الاستكشافي وفقا" لأسلوب تحليل المكونات الرئيسية والتي تفترض استقلالية العوامل المستخدمة وذلك بهدف استكشاف مدى التطابق بين نتائج استخدام التحليل العامل الاستكشافي والتأكيدي .

وقد أظهرت نتائج اختبار بارت ليت (Bartlett's test of sphcricity) معنوية الارتباط

بين المتغيرات وصلاحيتها للتحليل العامل كما هو موضح بالجدول التالي رقم(13/3/3).

جدول رقم (14/3/3)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة

| | | |
|-------------------------------|--------------------|-------|
| | | |
| KMO | | 0.585 |
| Bartlett's test of sphericity | Approx. Chi-square | 146.8 |
| | Df | 28 |
| | Sig | 0.000 |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (14/3/3)

أن قيمة KMO and Bartlett's test of sphericity بلغت (0.585) وهي تزيد عن الحد الأدنى المطلوب 50% مما يدل على القدرة التفسيرية للعوامل المحددة بالتحليل العاملي نسبة إلى التباين الكلي. وفقاً لقيمة معنوية الاختبار بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من 5% مما يدل على ارتباط المتغيرات محل التحليل العاملي معاً.

وفي ضوء نتائج التحليل العاملي التأكيدي والتحليل العاملي الاستكشافي يمكن القول بأن تلك المقاييس تتمتع بصدق التجميع والذي يعبر عنه بمدى ترابط وتجانس العبارات التي تقيس الشيء ذاته من الدرجة الإجمالية للمقياس. وعليه يرى الباحث أن نتائج تلك الاختبارات تؤكد على زيادة التماسك الداخلي القوي للمقياس مما يعني أن أداة القياس لها القدرة على قياس ما صممت من أجله.

التحليل العامل لبيانات الفرضية الثالثة:

وتشتمل الفرضية الثالثة على عدد (8) عبارات تم ترميزها بالرمز (q1---q8) وباستخدام

برنامج التحليل الإحصائي (spas) تم تحليل المتغيرات وتم الوصول إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج التحليل العامل التأكيدي (الفرضية الثالثة).

جدول رقم (15/3/3)

اختبار التحليل العامل التأكيدي (قيم الاشتراكات لعبارات الفرضية الثالثة)

| قيمة الاشتراكات | العبارات |
|-----------------|--|
| 0.791 | 1/نجاح المقارنة المرجعية يتطلب دعم الإدارة العليا ويعد المرتكز الأهم لنجاح هذه العملية |
| 0.863 | 2/يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في الشركة الليبية للحديد والصلب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على وضعها التنافسي |
| 0.574 | 3/المقارنة المرجعية مدخل ذو توجه خارجي من خلال قيام إدارة المنظمة بمسح للأسواق بشكل مستمر واستخدام المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة |
| 0.755 | 4/تساهم المقارنة المرجعية في زيادة المركز المالي في الشركة الليبية للحديد والصلب من خلال تخفيض التكاليف |
| 0.696 | 5/تسمح المقارنة المرجعية للإدارة الاطلاع على التجارب الميدانية للمنشأة التنافسية التي تتبوأ مراكز ريادية |
| 0.646 | 6/تركز المقارنة المرجعية بشكل مستمر على الزبائن من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين |
| 0.345 | 7/المقارنة المرجعية تهدف إلى ابتكار التحسينات المستمرة في الأداء بالنظر إلى الممارسة |

| قيمة الاشتراكات | العبارات |
|-----------------|---|
| | الأفضل |
| 0.654 | 8/تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة الليبية للحديد والصلب |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

من الجدول رقم (15/3/3) يتضح ما يلي:

قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) لجميع العبارات أكبر من (0.50) ماعدا العبارة (السابعة) حيث بلغت قيمة الاشتراكات الأولية (0.345) وهي قيمة أقل من (0.50) وبناء على ذلك تم اعتماد جميع فقرات فرضية الدراسة الثالثة ماعدا العبارة (السابعة) ليصبح عدد عبارات المتغير (7) عبارة بدلا" من (8) عبارات.

ثانياً: نتائج التحليل العامل للمقاييس باستخدام التحليل العامل الاستكشافي:

فيما يلي يعرض الباحث التحليل العامل الاستكشافي وفقاً لأسلوب تحليل المكونات الرئيسية والتي تفترض استقلالية العوامل المستخدمة وذلك بهدف استكشاف مدى التطابق بين نتائج استخدام التحليل العامل الاستكشافي والتأكيدي .

وقد أظهرت نتائج اختبار بارت ليت (Bartlett's test of sphericity) معنوية الارتباط

بين المتغيرات وصلاحيتها للتحليل العامل كما هو موضح بالجدول التالي رقم (16/3/3)

جدول رقم (16/3/3)

نتائج التحليل العاىلى الاستكشافى لمتغيرات الدراسة

| | | |
|--------------------------------|--------------------|--------|
| | | |
| KMO | | 0.649 |
| Bartlett's test of sphcrlicity | Approx. Chi-square | 192.96 |
| | Df | 28 |
| | Sig | 0.000 |

المصدر : إعداء الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (16/3/3) أن قيمة KMO and Bartlett's test of sphcrlicity بلغت (0.649) وهى تزيد عن الحد الأدنى المطلوب 50% وفقاً لقيمة معنوية الاختبار حاءات (0.000) وهى قيمة أقل من 5% مما يدل على ارتباط المتغيرات محل التحليل العامل معاً .

وفى ضوء نتائج التحليل العامل التأكيدى والتحليل العامل الاستكشافى يمكن القول بأن تلك المقاييس تتمتع بصدق التجميع والذي يعبر عنه بمدى ترابط وتجانس العبارات التى تقيس الشيء ذاته من الدرجة الإجمالية للمقياس .وعلىه يرى الباحث أن نتائج تلك الاختبارات تؤكد على زيادة التماسك الداخلى القوى للمقياس مما يعنى أن أداة القياس لها القدرة على قياس ما صممت من أجله .

2) التوزيع التكراري لعبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص إجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة المختلفة في شكل أرقام ونسب مئوية .

الفرضية الأولى:

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح فرضية الدراسة الأولى:

جدول رقم (17/3/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى

| لا أوافق بشدة | | لا أوافق | | محايد | | أوافق | | أوافق بشدة | | العبرة |
|---------------|-----|----------|-----|-------|-----|-------|-----|------------|-----|--|
| نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 8 | 81 | 81 | 11 | 11 | 1/نجاح المقارنة المرجعية يتطلب دعم الإدارة العليا ويعد المرتكز الأهم لنجاح هذه العملية |
| 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 4 | 86 | 86 | 9 | 9 | 2/يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في الشركة الليبية للحديد والصلب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على وضعها التنافسي |
| 0 | 0 | 1 | 1 | 13 | 13 | 75 | 75 | 11 | 11 | 3/المقارنة المرجعية مدخل ذو توجه خارجي من خلال قيام إدارة المنظمة بمسح للأسواق بشكل مستمر واستخدام المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة |
| 1 | 1 | 6 | 6 | 15 | 15 | 66 | 66 | 12 | 12 | 4/تساهم المقارنة المرجعية في زيادة المركز المالي في الشركة الليبية للحديد والصلب من خلال تخفيض التكاليف |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 16 | 16 | 54 | 54 | 22 | 22 | 5/تسمح المقارنة المرجعية للإدارة الاطلاع على التجارب الميدانية للمنشأة التنافسية |

| التي تتبوا مراكز ريادية | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 0 | 0 | 8 | 8 | 11 | 11 | 54 | 54 | 25 | 25 | 6/تركز المقارنة المرجعية بشكل مستمر على الزبائن من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين |
| 3 | 3 | 12 | 12 | 9 | 9 | 51 | 51 | 25 | 25 | 7/المقارنة المرجعية تهدف إلى ابتكار التحسينات المستمرة في الأداء بالنظر إلى الممارسة الأفضل |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 51 | 51 | 44 | 44 | 8/ تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة الليبية للحديد والصلب |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (17/3/3) ما يلي:

1. يتبين من العبارة رقم (1) أن نسبة (92) % من أفراد العينة يوافقون على أن نجاح المقارنة المرجعية يتطلب دعم الإدارة العليا ويعد المرتكز الأهم لنجاح هذه العملية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) %.

2. يتبين من العبارة رقم (2) أن نسبة (95) % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق المقارنة المرجعية يساهم في الشركة الليبية للحديد والصلب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على وضعها التنافسي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) %.

3. يتبين من العبارة رقم (3) أن نسبة (86) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية مدخل ذو توجه خارجي من خلال قيام إدارة المنظمة بمسح للأسواق بشكل مستمر واستخدام المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13) %.

4. يتبين من العبارة رقم (4) أن نسبة (88) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية تساهم في زيادة المركز المالي في الشركة الليبية للحديد والصلب من خلال تخفيض التكاليف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15) %.

5. يتبين من العبارة رقم (5) أن نسبة (76) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية تسمح للإدارة الاطلاع على التجارب الميدانية للمنشأة التنافسية التي تتبوأ مراكز ريادية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16) %.

6. يتبين من العبارة رقم (6) أن نسبة (81) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية تركز بشكل مستمر على الزبائن من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11) %.

7. يتبين من العبارة رقم (7) أن نسبة (76) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية تهدف إلى ابتكار التحسينات المستمرة في الأداء بالنظر إلى الممارسة الأفضل بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9) %.

8. يتبين من العبارة رقم (8) أن نسبة (95) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية تعمل نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة الليبية للحديد والصلب بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3) %.

الفرضية الثانية:

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح فرضية الدراسة الثانية:

جدول رقم (18/3/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية

| لا أوافق بشدة | | لا أوافق | | محايد | | أوافق | | أوافق بشدة | | العبرة |
|---------------|-----|----------|-----|-------|-----|-------|-----|------------|-----|---|
| نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | |
| 2 | 2 | 4 | 4 | 9 | 9 | 63 | 63 | 22 | 22 | 1/تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يساعد على تلافى معوقات التطبيق |
| 0 | 0 | 2 | 2 | 8 | 8 | 76 | 76 | 14 | 14 | 2/تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يتكامل معاً لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء |
| 1 | 1 | 4 | 4 | 10 | 10 | 68 | 68 | 17 | 17 | 3/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحقيق الخفض الاستراتيجي للتكاليف |
| 0 | 0 | 3 | 3 | 13 | 13 | 56 | 56 | 28 | 28 | 4/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإيرادات والموقف التنافسي |
| 0 | 0 | 4 | 4 | 11 | 11 | 57 | 57 | 28 | 28 | 5/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تعظيم قيمة العميل |
| 1 | 1 | 7 | 7 | 10 | 10 | 51 | 51 | 31 | 31 | 6/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإنتاجية مع المحافظة على الجودة |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|---|
| 0 | 0 | 7 | 7 | 8 | 8 | 48 | 48 | 37 | 37 | 7/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات للإدارة الإستراتيجية للتكلفة |
| 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 38 | 38 | 53 | 53 | 8/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يمنع العودة إلى نقطة الصفر في تصميم طرق وعمليات الإنتاج والاستفادة من أحدث التقنيات لانجاز العمل وتحسين القدرة التنافسية |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (18/3/3) ما يلي:

1. يتبين من العبارة رقم (1) أن نسبة (85) % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يساعد على تلافى معوقات التطبيق بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (6)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9) %.

2. يتبين من العبارة رقم (2) أن نسبة (90) % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يتكامل معاً لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) %.

3. يتبين من العبارة رقم (3) أن نسبة (85) % من أفراد العينة يوافقون على أن التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحقيق الخفض الاستراتيجي للتكاليف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10) %.

4. يتبين من العبارة رقم (4) أن نسبة (84) % من أفراد العينة يوافقون على أن التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإيرادات والموقف التنافسي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13) %.

5. يتبين من العبارة رقم (5) أن نسبة (85) % من أفراد العينة يوافقون على أن التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تعظيم قيمة العميل بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11) %.

6. يتبين من العبارة رقم (6) أن نسبة (82) % من أفراد العينة يوافقون على أن التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإنتاجية مع المحافظة على الجودة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11) %.

7. يتبين من العبارة رقم (7) أن نسبة (85) % من أفراد العينة يوافقون على أن التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات للإدارة الإستراتيجية للتكلفة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) %.

8. يتبين من العبارة رقم (8) أن نسبة (91) % من أفراد العينة يوافقون على أن التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يمنع العودة إلى نقطة الصفر في تصميم طرق وعمليات الإنتاج والاستفادة من أحدث التقنيات لانجاز العمل وتحسين القدرة التنافسية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) %.

الفرضية الثالثة:

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة للعبارات التي توضح فرضية الدراسة الثالثة:

جدول رقم (19/3/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثالثة

| لا أوافق بشدة | | لا أوافق | | محايد | | أوافق | | أوافق بشدة | | العبرة |
|---------------|-----|----------|-----|-------|-----|-------|-----|------------|-----|---|
| نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | نسبة | عدد | |
| 0 | 0 | 4 | 4 | 7 | 7 | 45 | 45 | 44 | 44 | 1/ نجاح المقارنة المرجعية يتطلب دعم الإدارة العليا ويعد المرتكز الأهم لنجاح هذه العملية |
| 0 | 0 | 4 | 4 | 12 | 12 | 61 | 61 | 23 | 23 | 2/ يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في الشركة الليبية للحديد والصلب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على وضعها التنافسي |
| 0 | 0 | 5 | 5 | 7 | 7 | 66 | 66 | 22 | 22 | 3/ المقارنة المرجعية مدخل ذو توجه خارجي من خلال قيام إدارة المنظمة بمسح للأسواق بشكل مستمر واستخدام المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة |
| 0 | 0 | 4 | 4 | 13 | 13 | 64 | 64 | 19 | 19 | 4/ تساهم المقارنة المرجعية في زيادة المركز المالي في الشركة الليبية للحديد والصلب من خلال تخفيض التكاليف |
| 1 | 1 | 7 | 7 | 8 | 8 | 62 | 62 | 22 | 22 | 5/ تسمح المقارنة المرجعية للإدارة الاطلاع على التجارب الميدانية للمنشأة التنافسية التي تتبوأ مراكز ريادية |
| 1 | 1 | 8 | 8 | 7 | 7 | 65 | 65 | 19 | 19 | 6/ تركز المقارنة المرجعية بشكل مستمر على الزبائن من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|---|
| 1 | 1 | 6 | 6 | 12 | 12 | 59 | 59 | 22 | 22 | 7/المقارنة المرجعية تهدف إلى ابتكار التحسينات المستمرة في الأداء بالنظر إلى الممارسة الأفضل |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 53 | 53 | 41 | 41 | 8/تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة الليبية للحديد والصلب |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (19/3/3) ما يلي:

1. يتبين من العبارة رقم (1) أن نسبة (89) % من أفراد العينة يوافقون على أن نجاح المقارنة المرجعية يتطلب دعم الإدارة العليا ويعد المرتكز الأهم لنجاح هذه العملية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) %.

2. يتبين من العبارة رقم (2) أن نسبة (84) % من أفراد العينة يوافقون على أن تطبيق المقارنة المرجعية يساهم في الشركة الليبية للحديد والصلب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على وضعها التنافسي بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.

3. يتبين من العبارة رقم (3) أن نسبة (88) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية مدخل ذو توجه خارجي من خلال قيام إدارة المنظمة بمسح للأسواق بشكل مستمر واستخدام المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (5)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) %.

4. يتبين من العبارة رقم (4) أن نسبة (83) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية تساهم في زيادة المركز المالي في الشركة الليبية للحديد والصلب من خلال تخفيض التكاليف بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4)% إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13) %.

5. يتبين من العبارة رقم (5) أن نسبة (84) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية تسمح للإدارة الاطلاع على التجارب الميدانية للمنشأة التنافسية

التي تتبوأ مراكز ريادية بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (8) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8) %.

6 يتبين من العبارة رقم (6) أن نسبة (84) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية تركز بشكل مستمر على الزبائن من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (9) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) %.

7 يتبين من العبارة رقم (7) أن نسبة (81) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية تهدف إلى ابتكار التحسينات المستمرة في الأداء بالنظر إلى الممارسة الأفضل بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (7) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12) %.

8 يتبين من العبارة رقم (8) أن نسبة (94) % من أفراد العينة يوافقون على أن المقارنة المرجعية تعمل نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة الليبية للحديد والصلب بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (2) % إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4) %.

2) الإحصاء الوصفي لعبارات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3), وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

أولاً" الإحصاء الوصفي لعبارات (الفرضية الأولى)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس الفرضية الأولى وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (20/3/3) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|---------------|-----------------|---------|-------------------|--|
| 2 | عالية جدا | %80.6 | 4.03 | 0.437 | 1/تطبيق المقارنة المرجعية يضمن قياس العمليات والأنشطة والمنتجات والاستراتيجيات |
| 3 | عالية جدا | %80.4 | 4.02 | 0.413 | 2/تمكن المقارنة المرجعية من مقارنة العمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات والاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين |
| 5 | عالية | %79.2 | 3.96 | 0.530 | 3/تركز المقارنة المرجعية في أداء العمليات والأنشطة بما يحسن أداء المنتجات والخدمات |
| 8 | عالية | %76.4 | 3.82 | 0.757 | 4/المقارنة المرجعية تقارن استراتيجيات المنشأة بتلك التي مكنت أصحاب الأداء المتميز من النجاح |
| 6 | عالية | %77.4 | 3.87 | 0.917 | 5/المقارنة المرجعية تساعد في التعارف على الأداء الأفضل في المنشآت المنافسة |
| 4 | عالية | %79.6 | 3.98 | 0.828 | 6/المقارنة المرجعية وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطط الإستراتيجية |
| 7 | عالية | %76.6 | 3.83 | 1.03 | 7/تساعد المقارنة المرجعية على تحديد قسم أو وحدة تكون رائدة في مجال عملها لتكون نموذج يقتدي به الآخرون |
| 1 | عالية جدا | %87.2 | 4.36 | 0.689 | 8/ تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة الليبية للحديد والصلب |
| | عالية | %79.6 | 3.98 | 0.700 | الإجمالي |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (21/3/3) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن (الفرضية الأولى) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات فرضية الدراسة الأولى.

2/ أهم عبارة من عبارات عن (الفرضية الأولى) هي العبارة (المقارنة المرجعية من التقنيات الإدارية الحديثة التي تبث نجاحها كأداة للتحسين المستمر) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.36) بانحراف معياري (0.689) بأهمية نسبية (87.2)%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تطبيق المقارنة المرجعية يضمن قياس العمليات والأنشطة والمنتجات والاستراتيجيات) حيث بلغ متوسط العبارة (4.03) بانحراف معياري (0.437) وأهمية نسبية (80.6)%.

3/ كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات الفرضية الأولى هي العبارة (المقارنة المرجعية تقارن استراتيجيات المنشأة بتلك التي مكنت أصحاب الأداء المتميز من النجاح) حيث بلغ متوسط العبارة (3.82) بانحراف معياري (0.757) وأهمية نسبية (76.4)%.

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (3.98) بانحراف معياري (0.700) وأهمية نسبية (79.8)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى.

ثانياً " الإحصاء الوصفي لعبارات (الفرضية الثانية)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس الفرضية الثانية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (21/3/3) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|---------------|-----------------|---------|-------------------|---|
| 6 | عالية | %79.8 | 3.99 | 0.810 | 1/تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يساعد على تلافى معوقات التطبيق |
| 5 | عالية جدا | %80.4 | 4.02 | 0.550 | 2/تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يتكامل معا لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء |
| 8 | عالية | %79.2 | 3.96 | 0.723 | 3/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحقيق الخفض الاستراتيجي للتكاليف |
| 3 | عالية جدا | %81.8 | 4.09 | 0.726 | 4/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإيرادات والموقف التنافسي |
| 2 | عالية جدا | %82 | 4.10 | 0.739 | 5/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تعظيم قيمة العميل |
| 4 | عالية جدا | %80.8 | 4.04 | 0.886 | 6/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإنتاجية مع المحافظة على الجودة |
| 1 | عالية جدا | %83 | 4.15 | 0.845 | 7/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات للإدارة الإستراتيجية للتكلفة |
| 7 | عالية جدا | %80 | 4.00 | 0.654 | 8/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يمنع العودة إلى نقطة الصفر في تصميم طرق وعمليات الإنتاج والاستفادة من أحدث التقنيات لانجاز العمل وتحسين القدرة التنافسية |
| | عالية جدا | %81.6 | 4.08 | 0.746 | اجمالي العبارات |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (21/3/3) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن عبارات (الفرضية الثانية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات فرضية الدراسة الثانية..

2/ أهم عبارة من عبارات (الفرضية الثانية) هي العبارة (التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات للإدارة الإستراتيجية للتكلفة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.15) بانحراف معياري (0.845) وأهمية نسبية بلغت (83)%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة (التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تعظيم قيمة العميل) حيث بلغ متوسط العبارة (4.10) بانحراف معياري (0.739) وأهمية نسبية (82)%.

3/ كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات الفرضية الثانية هي العبارة (التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحقيق الخفض الاستراتيجي للتكاليف) حيث بلغ متوسط العبارة (3.92) بانحراف معياري (0.987) بأهمية نسبية بلغت (79.2)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.08) بانحراف معياري (0.746) وأهمية نسبية (81.6)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية.

ثالثا" الإحصاء الوصفي لعبارات (الفرضية الثالثة)

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس الفرضية الثالثة وترتيبها وفقا" لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (22/3/3) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة

| الترتيب | درجة الموافقة | الأهمية النسبية | المتوسط | الانحراف المعياري | العبارات |
|---------|---------------|-----------------|---------|-------------------|---|
| 2 | عالية جدا" | %85.8 | 4.29 | 0.769 | 1/نجاح المقارنة المرجعية يتطلب دعم الإدارة العليا ويعد المرتكز الأهم لنجاح هذه العملية |
| 4 | عالية جدا" | %80.6 | 4.03 | 0.717 | 2/يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في الشركة اللببية للحديد والصلب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على وضعها التنافسي |
| 3 | عالية جدا" | %81 | 4.05 | 0.701 | 3/المقارنة المرجعية مدخل ذو توجه خارجي من خلال قيام إدارة المنظمة بمسح للأسواق بشكل مستمر واستخدام المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة |
| 5 | عالية | %79.6 | 3.98 | 0.696 | 4/تساهم المقارنة المرجعية في زيادة المركز المالي في الشركة اللببية للحديد والصلب من خلال تخفيض التكاليف |
| 6 | عالية | %79.4 | 3.97 | 0.822 | 5/تسمح المقارنة المرجعية للإدارة الاطلاع على التجارب الميدانية للمنشأة التنافسية التي تتبوأ مراكز ريادية |
| 7 | عالية | %78.6 | 3.93 | 0.819 | 6/تركز المقارنة المرجعية بشكل مستمر على الزبائن من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين |
| 1 | عالية جدا" | %86.4 | 4.32 | 0.694 | 7/تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة اللببية للحديد والصلب |
| 8 | متوسطة | %69 | 3.45 | 0.654 | 8/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يمنع العودة إلى نقطة الصفر في تصميم طرق وعمليات الإنتاج والاستفادة من أحدث التقنيات لانجاز العمل وتحسين القدرة التنافسية |
| | عالية جدا" | 82.2 % | 4.11 | 0.738 | الاجمالي |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (22/3/3) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن (الفرضية الثالثة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات فرضية الدراسة الثالثة..

2/ أهم عبارة من عبارات (الفرضية الثالثة) هي العبارة (تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة الليبية للحديد والصلب) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (4.32) بانحراف معياري (0.694) وأهمية نسبية بلغت (86.4)%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة (نجاح المقارنة المرجعية يتطلب دعم الإدارة العليا ويعد المرتكز الأهم لنجاح هذه العملية) حيث بلغ متوسط العبارة (4.29) بانحراف معياري (0.769) وأهمية نسبية بلغت (85.8)%.

3/ كما يتضح من نتائج التحليل أن أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات الفرضية الثالثة هي العبارة (التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يمنع العودة إلى نقطة الصفر في تصميم طرق وعمليات الإنتاج والاستفادة من أحدث التقنيات لانجاز العمل وتحسين القدرة التنافسية) حيث بلغ متوسط العبارة (3.45) بانحراف معياري (0.654) وأهمية نسبية بلغت (68)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.11) بانحراف معياري (0.738) وأهمية نسبية بلغت (82.2)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جدا على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة.

اختبار (كاي تربيع) لدلالة الفروق لفرضيات الدراسة

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات الدراسة وذلك من خلال اختبار الفروق بين الوسط الحسابي للعبارات ومقارنتها بالوسط الفرضي للدراسة (3). وذلك على النحو التالي "

أولاً: اختبار دلالة الفروق لعبارات الفرضية الأولى
وفيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الأولى:
جدول رقم (32/3/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الأولى :

| عبارات الفرضية | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | القيمة الجدولية | مستوى المعنوية | الدلالة |
|--|----------------|--------------|-----------------|----------------|---------|
| 1/تطبيق المقارنة المرجعية ضمن قياس العمليات والأنشطة والمنتجات والاستراتيجيات | 102.3 | 2 | 5.991 | 0.000 | قبول |
| 2/تمكن المقارنة المرجعية من مقارنة العمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات والاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين | 199.7 | 3 | 7.815 | 0.000 | قبول |
| 3/تركز المقارنة المرجعية في أداء العمليات والأنشطة بما يحسن أداء المنتجات والخدمات | 136.6 | 3 | 7.815 | 10.00 | قبول |
| 4/المقارنة المرجعية تقارن استراتيجيات المنشأة بتلك التي مكنت أصحاب الأداء المتميز من النجاح | 138.1 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |
| 5/المقارنة المرجعية تساعد في التعارف على الأداء الأفضل في المنشآت المنافسة | 84.5 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |
| 6/المقارنة المرجعية وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطط الإستراتيجية | 57.8 | 3 | 7.815 | 0.000 | قبول |
| 7/تساعد المقارنة المرجعية على تحديد قسم أو وحدة تكون رائدة في مجال عملها لتكون نموذج يقتدي به الآخرون | 73.0 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |
| 8/المقارنة المرجعية من التقنيات الإدارية الحديثة التي تثبت نجاحها كأداة للتحسين المستمر | 127.4 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |
| إجمالي العبارات | 114.9 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (23/3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (102.3) أكبر من القيمة الجدولية (5.991) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.03) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تطبيق المقارنة المرجعية يضمن قياس العمليات والأنشطة والمنتجات والاستراتيجيات).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (199.7) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.02) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تمكن المقارنة المرجعية من مقارنة العمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات والاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (136.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.96) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تركز المقارنة المرجعية في أداء العمليات والأنشطة بما يحسن أداء المنتجات والخدمات).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (138.1) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.82) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة

عالية على العبارة (المقارنة المرجعية تقارن استراتيجيات المنشأة بتلك التي مكنت أصحاب الأداء المتميز من النجاح).

5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (84.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.87) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (المقارنة المرجعية تساعد في التعرف على الأداء الأفضل في المنشآت المنافسة).

6. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (57.8) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.98) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (المقارنة المرجعية وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطط الإستراتيجية).

7. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة (73.0) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.83) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تساعد المقارنة المرجعية على تحديد قسم أو وحدة تكون رائدة في مجال عملها لتكون نموذج يقتدي به الآخرون).

8. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثامنة (127.4) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.36) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة

عالية جدا على العبارة (المقارنة المرجعية من التقنيات الإدارية الحديثة التي تبث نجاحها كأداة للتحسين المستمر)

9. بلغت قيمة (كاي تربيع لجميع عبارات الفرضية الأولى (114.9) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.98) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات (الفرضية الأولى).

ثانيا: اختبار دلالة الفروق لعبارات الفرضية الثانية

وفيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الثانية:

جدول رقم (24/3/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الثانية.

| عبارات الفرضية | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | القيمة الجدولية | مستوى المعنوية | الدلالة |
|---|----------------|--------------|-----------------|----------------|---------|
| 1/تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يساعد على تلافى معوقات التطبيق | 127.7 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |
| 2/تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يتكامل معا لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء | 141.6 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |
| 3/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحقيق الخفض الاستراتيجي للتكاليف | 151.5 | 3 | 7.815 | 0.000 | قبول |
| 4/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإيرادات والموقف التنافسي | 63.9 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |
| 5/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تعظيم قيمة العميل | 66.8 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |
| 6/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإنتاجية مع المحافظة على الجودة | 85.6 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |
| 7/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات للإدارة الإستراتيجية للتكلفة | 51.4 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |
| 8/التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يمنع العودة إلى نقطة الصفر في تصميم طرق وعمليات الإنتاج والاستفادة من أحدث التقنيات لانجاز العمل وتحسين القدرة التنافسية | 34.2 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |
| إجمالي العبارات | 98.3 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول رقم (24/3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (127.7) أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.99) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تطبق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يساعد على تلافى معوقات التطبيق).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (141.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.02) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يتكامل معا لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (151.5) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.96) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحقيق الخفض الاستراتيجي للتكاليف).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (63.9) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.09) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة

عالية جدا على العبارة (التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإيرادات والموقف التنافسي).

5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (85.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.10) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تعظيم قيمة العميل).

6. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (51.4) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.04) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإنتاجية مع المحافظة على الجودة)

7. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة (114.1) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.15) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات للإدارة الإستراتيجية للتكلفة).

8. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الثامنة (34.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.15) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة

عالية جدا على العبارة (التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يمنع العودة إلى نقطة الصفر في تصميم طرق وعمليات الإنتاج والاستفادة من أحدث التقنيات لانجاز العمل وتحسين القدرة التنافسية)

9. بلغت قيمة (كاي تربيع لجميع عبارات الفرضية الثانية (98.3) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.08) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات (الفرضية الثانية).

ثالثا: اختبار دلالة الفروق لعبارات الفرضية الثالثة

وفيما يلي نتائج اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الثالثة:
جدول رقم (25/3/3) اختبار كاي تربيع لدلالة الفروق لعبارات الفرضية الثالثة.

| عبارات الفرضية | قيمة كاي تربيع | درجات الحرية | القيمة الجدولية | مستوى المعنوية | الدلالة |
|---|----------------|--------------|-----------------|----------------|---------|
| 1/ نجاح المقارنة المرجعية يتطلب دعم الإدارة العليا ويعد المرتكز الأهم لنجاح هذه العملية | 61.04 | 3 | 7.815 | 0.000 | قبول |
| 2/ يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في الشركة الليبية للحديد والصلب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على وضعها التنافسي | 76.4 | 3 | 7.815 | 0.000 | قبول |
| 3/ المقارنة المرجعية مدخل ذو توجه خارجي من خلال قيام إدارة المنظمة بمسح للأسواق بشكل مستمر واستخدام المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة | 96.5 | 3 | 7.815 | 0.000 | قبول |
| 4/ تساهم المقارنة المرجعية في زيادة المركز المالي في الشركة الليبية للحديد والصلب من خلال تخفيض التكاليف | 85.6 | 3 | 7.815 | 0.000 | قبول |
| 5/ تسمح المقارنة المرجعية للإدارة الاطلاع على التجارب الميدانية للمنشأة التنافسية التي تتبوأ مراكز ريادية | 122.1 | 4 | 9.488 | 0.000 | قبول |

| | | | | | |
|------|-------|-------|---|-------|---|
| قبول | 0.000 | 9.488 | 4 | 135.0 | 6/تركز المقارنة المرجعية بشكل مستمر على الزبائن من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين |
| قبول | 0.000 | 9.488 | 4 | 112.3 | 7/المقارنة المرجعية تهدف إلى ابتكار التحسينات المستمرة في الأداء بالنظر إلى الممارسة الأفضل |
| قبول | 0.000 | 9.488 | 4 | 125.4 | 8/تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة الليبية للحديد والصلب |
| قبول | 0.000 | 9.488 | 4 | 101.1 | إجمالي العبارات |

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي 2015

يتضح من الجدول رقم (25/3/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (61.04) أكبر من القيمة الجدولية (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.29) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (نجاح المقارنة المرجعية يتطلب دعم الإدارة العليا ويعد المرتكز الأهم لنجاح هذه العملية).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (76.4) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.03) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في الشركة الليبية للحديد والصلب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ على وضعها التنافسي).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (96.5) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.05) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة

عالية جدا على العبارة (المقارنة المرجعية مدخل ذو توجه خارجي من خلال قيام إدارة المنظمة بمسح للأسواق بشكل مستمر واستخدام المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة).

4. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الرابعة (85.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (7.815) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.98) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تساهم المقارنة المرجعية في زيادة المركز المالي في الشركة اللببية للحديد والصلب من خلال تخفيض التكاليف).

5. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة الخامسة (122.1) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.97) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تسمح المقارنة المرجعية للإدارة الاطلاع على التجارب الميدانية للمنشأة التنافسية التي تتبوا مراكز ريادية).

6. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السادسة (135.0) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.93) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تركز المقارنة المرجعية بشكل مستمر على الزبائن من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين).

7. بلغت قيمة (كاى تربيع) للعبارة السابعة (112.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسط العبارة (4.00) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (المقارنة المرجعية تهدف إلى ابتكار التحسينات المستمرة في الأداء بالنظر إلى الممارسة الأفضل).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثامنة (125.4) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.32) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة الليبية للحديد والصلب)

9. بلغت قيمة (كاي تربيع لجميع عبارات الفرضية الثالثة (101.1) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.488) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.11) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات (الفرضية الثالثة).

خامساً: ملخص نتائج فروض الدراسة:

وفيما يلي ملخص لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي لجميع عبارات الدراسة:

جدول رقم (26/3/3)

ملخص نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفروض الدراسة

| محاور الدراسة | الانحراف المعياري | المتوسط | الأهمية النسبية | درجة الموافقة | قيمة كاي تربيع | مستوى المعنوية | النتيجة |
|-----------------|-------------------|---------|-----------------|---------------|----------------|----------------|---------|
| الفرضية الأولى | 0.700 | 3.98 | %79.6 | عالية | 114.9 | 0.000 | قبول |
| الفرضية الثانية | 0.746 | 4.04 | %81.6 | عالية جدا | 98.3 | 0.000 | قبول |
| الفرضية الثالثة | 0.738 | 4.11 | %82.2 | عالية جدا | 101.1 | 0.000 | قبول |

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2015م.

يتضح من الجدول ما يلي:

الفرضية الأولى:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (3.98) وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة بأهمية نسبية بلغت (79.6) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (114.9) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على اجمالى عبارات الفرضية.

ومما تقدم يستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المقارنة المرجعية وتحقيق التحسين المستمر والقدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي) تم قبولها.

الفرضية الثانية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية حيث نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.08) وهو اكبر من الوسط الفرضى للدراس بأهمية نسبية بلغت (81.6) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (98.3) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية.

ومما تقدم يستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المقارنة المرجعية وتكامل الأدوات الإستراتيجية للتكلفة لدعم القدرة التنافسية) تم قبولها.

الفرضية الثالثة:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.11) بأهمية نسبية بلغت (82.2) % بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (101.1) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية.

ومما تقدم يستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت: (توجد مقومات لتطبيق مدخل المقارنة المرجعية من خلال الكوادر بالشركة الليبية للحديد والصلب) تم قبولها.

الخاتمة:

تشمل على الأتي:

أولاً: النتائج.

ثانياً: التوصيات.

أولاً : النتائج:

خلص الباحث للنتائج التالية:

1/ اتضح من خلال الدراسة الميدانية ما يلي:

أ. ثبوت صحة الفرضية الأولى والذي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المقارنة المرجعية وتحقيق التحسين المستمر والقدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي حيث أوضح تحليل الارتباط أن هناك علاقة طردية قوية بين تطبيق المقارنة المرجعية (كمتغير مستقل) وبين تحقيق التحسين المستمر والقدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي (كمتغير تابع) حيث بلغت قيمة (مربع كاي تريبع) لجميع عبارات الفرضية الأولى (114.9) القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (3.98) والوسط الفرضي للدراسة (3) أنه كلما كان هناك اهتمام بتطبيق المقارنة المرجعية كلما أدى ذلك إلى تحقيق التحسين المستمر والقدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي وتعني هذه النسبة أن تطبيق المقارنة المرجعية يحقق التحسين المستمر والقدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

ب. ثبوت صحة الفرضية الثانية والذي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق المقارنة المرجعية وتكامل الأدوات الإستراتيجية للتكلفة لدعم القدرة التنافسية، حيث أوضح تحليل الارتباط أن هنالك علاقة طردية قوية بين تحقيق المقارنة المرجعية (المتغير المستقل) وبين تكامل الأدوات الإستراتيجية للتكلفة لدعم القدرة التنافسية (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة (مربع كاي تريبع) لجميع عبارات الفرضية الثانية (98.3) القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.08) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على إجمالي عبارات الفرضية الثانية

ويعني ذلك أنه كلما كان اهتمام بتطبيق المقارنة المرجعية كلما أدى ذلك إلى تكاملها مع الأدوات الإستراتيجية للتكلفة وتعني هذه النسبة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المقارنة المرجعية وتكامل الأدوات الإستراتيجية للتكلفة لدعم القوة التنافسية.

ج. ثبوت صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها توجد مقومات تطبيق مدخل المقارنة المرجعية بالشركة الليبية للحديد والصلب، حيث أوضح تحليل الارتباط أن هناك علاقة طردية قوية بين وجود المقومات التطبيق (كمتغير مستقل) وبين الكوادر (كمتغير) حيث بلغت قيمة (مربع كاي تربيع) لجميع عبارات الفرضية الثانية (101.1) القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.11) والوسط الفرضي للدراسة (3) أي أنه كلما كان هناك اهتمام بتركيز على المقومات كلما أدى ذلك إلى تحقيق النجاح للشركة بتطبيق مدخل المقارنة المرجعية. وتعني هذه النسبة أنه توجد مقومات لتطبيق مدخل المقارنة المرجعية بالشركة الليبية للحديد والصلب.

2/ المقارنة المرجعية من التقنيات الإدارية الحديثة التي تبث نجاحها كأداة للتحسين المستمر.

3/ تطبيق المقارنة المرجعية يضمن قياس العمليات والأنشطة والمنتجات والإستراتيجيات.

4/ تمكن المقارنة المرجعية من مقارنة العمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات والإستراتيجيات الخاصة بالمنافسين.

5/ أن المقارنة المرجعية عملت نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة الليبية للحديد والصلب.

6/ أن نجاح عملية المقارنة المرجعية في الشركة يتطلب دعم الإدارة العليا والتزامها.

7/ المقارنة المرجعية مدخل ذو توجه خارجي يمكن إدارة الشركة القيام بمسح الأسواق

بشكل مستمر واستخدام المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة.

8/ وجود عدة أنواع من المقارنة المرجعية وهي المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية إذ تتم المقارنة الداخلية بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل ضمن نفس الوحدة الاقتصادية التي تمثل الأداء الأفضل أما الخارجية فتتم المقارنة مع الأفضل في المنافسين أي مع وحدات أخرى رائدة.

9/ أن التكامل بين الأدوات الإستراتيجية للتكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على تحسين الإيرادات والموقف التنافسي.

10/ أن المقارنة المرجعية عملية تدريب مستمرة تستند إلى التعلم من الآخرين ذو الممارسات فضلاً عن معرفة معدل تطور المنافسين مستهدفاً للحاق بهم وتجاوز أدائهم.

11/ عدم وضوح أو غياب إستراتيجية تنافسية في الميدان التنافسي للشركة على الرغم من أن منتجاتها تواجه منافسة شديدة من قبل المنتجات العالمية الموجودة في السوق (مصر - تركيا) مما يؤثر بشكل واضح على تدني تسويق منتجاتها.

12/ أن عملية اختيار المجال (أو المقاييس) من أهم وأصعب المراحل ضمن منهج المقارنة المرجعية لأن الاختيار الغير الصحيح أو غير الدقيق يضع الشركات في وضع متأخر عن الآخرين.

13/ أن التكامل بين الأدوات الإستراتيجية للتكلفة والمقارنة المرجعية يساعد تعظيم قيمة العميل

14/ أن استخدام الشركة لعملية المقارنة المرجعية يجعلها تحصل على أهداف متعددة ومنافع لعل من أهمها استخدام أداة من أدوات التحسين المستمر وتقنية من تقنيات تقييم الأداء وتحفيز المديرين على التعلم من الآخرين.

15/ يمكن أن تحقق الشركة الأهداف المرجوة من المقارنة المرجعية من خلال ربطها برؤية الشركة ولإدراكها بأنها عملية مستمرة غير منتهية قد تأخذ الشركة في تحقيق هدف البقاء.

16/ من خلال تجارب المنظمات الريادية أظهرت النتائج بأن هناك مدخلين لتحسين أداء المنظمة وتحقيق الإبداع فيها هما المقارنة المرجعية وإعادة الهندسة وبالتالي فإن المقارنة المرجعية ترتبط دائماً بتحسين الأداء وتحقيق الإبداع للمنظمات.

17/ اهتمام المقارنة المرجعية بالحصول على الأفضل من المنتجات والعمليات والأفراد دفع الشركة لإقامة العديد من الدورات التدريبية والتأهيلية داخل وخارج الشركة لتطوير وتحسين قابلية العاملين ومهاراتهم واستقطاب كوادر هندسية وعملية وإدارية شابة وتدريبهم وزجهم في العملية الإنتاجية.

18/ أن التكامل بين الأدوات الإستراتيجية للتكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات للإدارة الإستراتيجية للتكلفة.

19/ أن نتائج المقارنة المرجعية متحركة وغير ثابتة لذلك يجب الاستمرار في عملية المقارنة مع شريك جديد حتى تتسع فجوة الأداء بين المنظمة ومثيلاتها كون المقارنة المرجعية تعد أهم الأساليب المهمة للتحسين المستمر.

20/ أن استخدام المقارنة المرجعية في تقديم الأداء في الشركات الصناعية يعمل على تحسين نقاط الضعف والقوة الموجودة في أداء تلك الشركات وبذلك يؤدي إلى تحسين أدائها وتعزيز موقفها التنافسي.

ثانياً: التوصيات:

وفى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصى الباحث بالاتي:

- 1/ أن تقارن الشركة إستراتيجياتها بتلك التي مكنت أصحاب الأداء المتميز من النجاح.
- 2/ تحديد الشركة قسم أو وحدة تكون رائدة في مجال عملها لتكون نموذج يقتدي به الآخرين داخل الشركة.
- 3/ ضرورة قيام الشركة على استخدام المقارنة المرجعية وتركيزها في أداء العمليات والأنشطة بما يحسن أداء المنتجات والخدمات.
- 4/ تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازن مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة لمساعدة الشركة الليبية للحديد والصلب على تلافي معوقات التطبيق.
- 5/ استخدام التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية لمساعدتها في تحقيق الخفض الإستراتيجي للتكاليف.
- 6/ تركيز الشركة بشكل مستمر على الريادة من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين باستخدام عملية المقارنة المرجعية.
- 7/ تركيز إدارة الشركة على الإطلاع على التجارب الميدانية للشركات التنافسية التي تتبوا مراكز ريادية باستخدام عملية المقارنة المرجعية.
- 8/ استخدام المقارنة المرجعية لأنها تساهم في زيادة المركز المالي للشركة من خلال دراسة هياكل التكلفة للمنافسين والعمل على تحقيقها.
- 9/ الالتزام بأخلاقيات المقارنة المرجعية من خلال التبادل الثري للمعلومات والحفاظ على أسرار الغير وعدم الأضرار بالآخرين وأن الالتزام بأخلاقيات المقارنة المرجعية يؤدي إلى زيادة فائدة موضوعية المقارنة التي تحصل بين الشركات.

- 10/ عقد ندوات وورش داخل الشركة للتعريف بالمقارنة المرجعية والأساليب الإدارية الحديثة ليتم تطبيقها على الوجه الصحيح.
- 11/ عقد دورات وندوات توعية شاملة تعكس للعاملين في الشركة ماهية المقارنة المرجعية وأهميتها فضلاً عن التطورات والمراحل التي تتضمنها سعياً للوصول إلى إقناع العاملين بدورها في تحسين الأداء بالنسبة للشركة.
- 12/ توفير خطط منهجية واضحة للمقارنة المرجعية في الشركة انطلاقاً من عمليات تحليل بيئة فاعلة لاسيما التحديد الدقيق للشريك الذي سيتم المقارنة به.
- 13/ العمل على إعداد وتأهيل الموظفين وتزويدهم بالمهارات والدورات اللازمة لنشر ثقافة المقارنة المرجعية داخل الشركة.
- 14/ دعم الشركة وتبنيها للأساليب الإدارية الحديثة ونشر ثقافة التقييم والتحسين الناجمة عن محاكاة الشركات الرائدة الأكثر نجاحاً بهدف اعتماد تطبيقات جديدة لضمان نجاح التطبيق.
- 15/ على عدم الاقتصار على المقارنة التقليدية الداخلية سواء التاريخية منها لتحديد مستوى النمو لكي لا يبعدها عن الحافة التنافسية والنظر والتطلع خارج صناعتها وإيجاد أفضل ممارسات.
- 16/ التزام ودعم الإدارة العليا لفريق المقارنة المرجعية.
- 17/ قيام الشركة بإجراء المقارنة المرجعية بصورة مستمرة ومتواصلة ومع شركاء آخرين في نفس مجال عملها وأن تكون المقارنة مع أفضل المنافسين والتعلم من الآخرين والانفتاح ومقاومة التغيير وزيادة معرفة الأفراد والمعرفة المنظمة وتشجيع التعامل والاتصال عبر الأقسام وجعل انسيابية العمل مهمة وبشكل مرن مما يدفع الشركة لأن تكون شركة متعلمة.

18/ أن تركز الشركة أولوياتها في إنتاج المنتجات التي تتميز بسرعة التسويق في المنتجات التي فيها لمسات إبداعية وتلبي رغبات الزبون وتقلص إنتاج المنتجات الأخرى الأقل تسويقاً ذات الطلب القليل التي تشكل عبئاً على نشاط الشركة.

19/ الدراسات المستقبلية

الربط بين أسلوب إعادة هندسة العمليات و مدخل المقارنة المرجعية لما لهم من تأثير علي تخفيض التكاليف والاستفادة من هذا الربط في تقديم نموذج يساعد المنظمات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- أ.د. طارق شريف يونس، أ.د. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، الإدارة الإستراتيجية مدخل بناء ودائمة الميزة التنافسية، (البحرين، مؤسسة فخرأوي للدراسات والنشر، 2011م).
- أ.د. عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، (القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،).
- أ.د. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، (عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004م).
- أ.د. محمد الفيومي محمد وآخرون، المحاسبة الإدارية الإستراتيجية، (الإسكندرية: دار الكتب الجامعي الحديث، 2011م).
- أ.د. محمد الفيومي محمد، المحاسبة الإستراتيجية، (الإسكندرية، دار التعليم الجامعي للنشر 2012م).
- أ.د. محمد عبد الفتاح العثماوي، محاسبة التكاليف المنظورين التقليدي والحديث، (عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011م).
- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2005م).
- د. سعيد محمود الهلباوى ، أ.د. تهانى محمود النشار، المحاسبة الإدارية المتقدمة مدخل إدارة التكلفة، الطبعة الرابعة (المنصورة ، د، ن، 2013م).

- د. سعيد محمود الهلباوي، أ.د.تهانى محمود النشار، المحاسبة الإدارية المتقدمة مدخل إدارة التكلفة، (المنصورة، د، ن، 2011م).
- د.أحمد محمد غنيم، المدخل الياباني للتحسين المستمر (KAIZEN) ومدى استفادة المنظمات العربية منه،(المنصورة: دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، سلسلة إصدارات (م.ها.ر.ت.ك)، 2009م).
- د.أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، (بدون دار نشر، 2003م).
- د.أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة - Total Quality Management، (عمان ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2012م).
- د.إسماعيل حجازي، أ معاليم سعاد، محاسبة التكاليف الحديثة من خلال الأنشطة، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى 2013م).
- د.بديع الدين ريشو، إدارة التكاليف، (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2010م).
- د.حسن محمد أحمد محمد، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثانية، 2011م).
- د.رعد عبد الله الطائي، د.عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، (عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، 2008م).
- د.سيد إبراهيم أحمد الجبوري، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2010م).
- د.سيمر رياض هلال، دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة - مع تبسيط مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للتكلفة (بدون دار نشر، 2012م).

- د. عادل محمد رجب، إمكانية زيادة القدرة التنافسية في خدمة الشحن الجوي المصري ورشة عمل القدرات التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموحات، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 2004م).
- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د. عبد العزيز علي عبد المنصف مرزوق، دراسات إدارية معاصرة، (القاهرة: د، ن، 2010م).
- د. علا الخواجة، القدرة التنافسية لصناعة البرمجيات المصرية، ورشة عمل القدرة التنافسية للاقتصاد المصري الواقع وسبل تحقيق الطموحات، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2004م).
- د. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، (عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013م).
- د. محمد زهران، نظام المراكز والأنشطة (CAS) إطار بديل للموائمة بين نظام التكاليف على أساس مراكز التكلفة (النظام التقليدي)، ونظام التكاليف على أساس النشاط (ABC)، (القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2013م).
- د. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، (عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م).
- د. محمد عبد العليم، د. خالد عبد المجيد، إدارة الموارد البشرية - مدخل معاصر (الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2010م).
- د. نزار عبد المجيد البرواري، د. لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة الشاملة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، (عمان ، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011م).
- محمد أحمد الطائي وآخرون، ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، (عمان ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2012م).

- وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 1، (عمان: دار وائل للنشر والطباعة، 2009م).

2- المجالات العلمية:

- ا.د. صلاح عبد القادر، سناء عبد الرحيم سعيد وآخرون، تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية، دراسة ميدانية في الشركة العامة لسمنت (العراقية_الشمالية_الجنوبية)، (بغداد: جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والثلاثون، المجلد الثامن، نيسان، 2012م).

- أحلام صالح مهدي، الدور الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، (العراق: الموصل، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تنمية الرافدين، المجلد الثاني والثلاثون العدد مئة وواحد، 2004م).

- أحمد بن الدين، المناولة الصناعية كإستراتيجية لدعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى التجربة اليابانية، (مصر: حلون، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الرابع، الجزء الأول، 2011م).

- أحمد محمد ربيع طيفور، دور أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في تحقيق ريادة التكلفة من منظور دور حياة المنتج، (مصر: حلوان، جامعة حلوان، كلية التجارة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث الجزء الثاني 2011م).

- احمد هشام معوض سليم، استخدام أسلوب القياس المقارن لإدارة التكلفة دعماً للقدرة التنافسية للمنشأة (مصر: المنصورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (29) العدد الثاني، 2005م).

- ايثار عبد الهادي، المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات،(العراق: الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والخمسون، 2005م).
- تامر عبد العالي الشمري، دور الاستثمار الأجنبي وتأثيراته في بناء القدرة التنافسية للدول النامية، (بغداد: مجلة التراث للعلوم الزراعية، 2011م).
- خديجة محمد كوسة، التكامل بين أسلوب القياس المرجعي وأسلوب التكلفة على أساس النشاط بهدف تحسين الأداء - دراسة نظرية،(مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة المجلد الثالث، العدد الرابع، أكتوبر 2012م).
- د.أحمد حلمي جمعة، د.أسامة سميح شعبان، تفعيل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركات الصغيرة - دراسة استطلاعية ميدانية مع منهج مقترح،(مصر: السويس، جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الأول، يناير يونيو 2008م).
- د.اسعد حماد موسي، د.ممدوح عبد الله أبو رمان، الوعي السياحي في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع السياحة والسفر في الاردان، دراسة تحليلية ميدانية،(عمان: جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة تنمية الرافدين، العدد مائة واحد عشر، 2011م).
- د.إسماعيل التكريتي، المقارنة المرجعية أداة لتقييم الأداء وأسلوب للتطوير المستمر،(بغداد:، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد السابع، العدد الرابع والعشرون، 2000م).

- د.إيمان وديع عبد الحليم، نماذج مقترحة لمعالجة بعض مشكلات صناعة السيارات في مصر باستخدام أسلوب القياس المقارن،(القاهرة: مجلة الشروق للعلوم التجارية، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، العدد الأول، يونيو 2007م).
- د.بكري عربي، أساليب المحاسبة الإدارية لتحقيق الجودة الشاملة على تكلفة الإنتاج - مدخل مقترح،(مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، يوليو 1997م).
- د.بهاء حسين منصور، المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة،(الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الأول، مارس، 2002م) .
- د.تامر عبد العالي كاظم، د.صباح رحيم مهدي، دور التجارة الخارجية في بناء الثروة التنافسية الدولية، (جامعة المثني، كلية الإدارة والاقتصاد،مجلة إدارة الأعمال، العدد الثاني، 2010م).
- د.حسام الدين حسين إبراهيم، مدخل مفتوح لتفعيل دور الإدارة الإستراتيجية لتكاليف الصيانة في تنظيم المزايا التنافسية للفنادق السياحية المصرية (دراسة اختبارية)،(الزقازيق: جامعة الزقازيق، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، المجلد الثلاثين، العدد الأول، يناير، 2008م).
- د.حسن صبحي حسن مصطفى، المنافسة والتنافسية والحرية الاقتصادية- دراسة نظرية،(مصر: سوهاج، جامعة سوهاج، كلية التجارة مجلة البحوث التجارية المعاصرة، العدد الثاني، ديسمبر، 2010م).

- د.زياد هاشم، د.ساكار ظاهر عمر،أساليب المحاسبة المالية الاستراتيجية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية،(العراق: الموصل، كلية الحداثة الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية للبحوث المستقبلية، العدد الثالث والأربعون، 2013م).
- د.صفاء محمد سرور سعيد، تدعيم فاعلية جانب العملاء في منظمات الصناعة المصرية باستخدام الاتجاهات الحديثة، (مصر: القاهرة، جامعة الأزهر، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد الواحد والعشرون 2007م).
- د.صفاء محمد عبد الدائم، دراسة تحليلية لمدخل المقارنة المرجعية كأحد الاتجاهات الحديثة لإدارة التكاليف ودعم القدرة التنافسية للمنشأة(دراسة تطبيقية)،(القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السادس والسبعون، 2010م).
- د.صفوت على محمود حميدة، د.محمد رأفت محمد رشاد، تطبيق مدخل التكلفة على أساس النشاط في تخصيص الأعباء الإضافية في شركات التأمين - مع التطبيق على فرع الحياة،(مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث الإدارية، العدد الأول والثاني 1999م).
- د.عبد الحميد احمد احمد شاهين، الدور المرتقب للمراجع الداخلي في مواجهة تطور الإدارة الاستراتيجية للتكلفة لتدعيم الميزة التنافسية للمنشأة - دراسة تطبيقية (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الثاني، يوليو، 2014م).
- د.ماجدة حسين إبراهيم، إطار مقترح لتحقيق تكاليف الإنتاج والجودة من منظور مدخل تكاليف دورة حياة المنتج،(مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، يناير، 2000م).

- د.محمد السيد محمد الصغير، إطار مقترح لتحقيق التكامل بين فلسفة التوفيق المنضبط (jit) ونظرية القيود (TOC) لأغراض خفض التكلفة وتحسين الإنجاز،(مصر:سوهاج، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2008م).
- د.محمد جلال محمد السيد خطاب، دور سياسة التحرير في تعزيز القدرة التنافسية لصناعة خدمات النقل الجوي مع التطبيق على مصر، (الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية،المجلد التاسع والأربعون، العدد الثاني، يوليو 2012م).
- د.محمد عبد المنعم الشواربي، أهمية مدخل تحديد التكاليف على أساس المواصفات القياسية في تفعيل إدارة التكاليف الإستراتيجية ودعم العلاقة بالعمل بالتطبيق على عينة من شركات صناعة الملابس الجاهزة،(القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد السابع والسبعون 2010م).
- د.محمود بهاء الدين بديع القاضي، دراسة تحليلية لاستخدام المقاييس المرجعية من أجل تحسين الأداء والقدرة الإنتاجية في صناعة البناء والتشييد،(حلون: جامعة حلوان، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، العدد الثالث والرابع، 2002م).
- د.نبيل عبد المنعم محمد، إطار مقترح الاستخدام بطاقة القياس المتوازن لتقييم الأداء بالبنوك المصرية - دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية،(مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، يناير 2010م).

- د.نشوى أحمد الجندي، نموذج مقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري لدعم القدرة التنافسية- دراسة ميدانية، (مصر: عين شمس،جامعة عين شمس،، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي،العدد الثاني، ديسمبر 2011م).
- د.وائل إبراهيم عبد الرحيم هميمي، الحواجز التنافسية في الفكر الإستراتيجي نحو إطار فكري مقترح لتدعيم الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال المصرية،(مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، أبريل 2004م).
- سجي فتحي محمد الطائي، الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية، (بغداد: جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد التاسع عشر، 2010م).
- سلمى منصور سند، دور المقارنة المرجعية في تطوير المناهج الدراسية لأقسام المحاسبة بالجامعات العراقية،(العراق: جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة دراسات محاسبية ومالية،المجلد السابع، العدد العشرون، 2012م).
- سهى السيد حسن فرج، المنظور الإستراتيجي للرقابة وتخفيض التكاليف كأداة لتحقيق التكلفة التنافسية، (مصر: جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني 2009م).
- سيد عبد الفتاح سيد، استخدام أسلوب القياس المرجعي في تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (مصر: جامعة حلون، كلية التجارة وإدارة الأعمال،المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، 2010م).
- سيد عبد الفتاح سيد، تقييم التكامل بين الأساليب الحديثة لإدارة التكلفة وتقييم الأداء في ترشيد قرارات الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية،(مصر:

- حلوان، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال،المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، الجزء الأول (2010م).
- على طالب شهاب، أهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري،(العراق: البصرة، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة دراسات البصرة، السنة السابعة، العدد الثاني عشر، 2011م).
- علي رزاق جواد العابدي، هاشم فوزي دباس العبادي، استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء الجامعي، دراسة مقارنة بين كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة وكلية الادارة والاقتصاد جامعة القادسية، (العراق: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد خاص لبحوث ندوة إدارة الأعمال، المجلد التاسع، العدد الثالث، 2007م).
- عمر محمد سعيد عبد الحليم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في إدارة إستراتيجية التميز بالتكلفة - دراسة حالة منشورة،(القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين،العدد السابع والسبعون، 2010م).
- عمرو محمد سعيد عبد الحليم، أثر العلاقة الموقفية بين الإستراتيجية التنافسية ونظام التحسين المستمر للتكلفة على الأداء المتوازن للشركات الصناعية - دراسة ميدانية،(مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني أبريل 2005م).
- غسان فيصل عبد، قاسم احمد حنظل، تحسين الرقابة التسويقية باستخدام المقارنة المرجعية، دراسة تطبيقية في بعض منظمات صناعة المواد الإنشائية،(تكريت: جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد الثامن، العدد الرابع والعشرون، 2012م).

- فائزة إبراهيم محمود، إمكانية اعتماد تقنية المقارنة المرجعية كإستراتيجية فعالة لتحديد احتياجات التحسين المستمر وتضييق الفجوة في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، (العراق: بغداد، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد التاسع 2010م).
- فائزة إبراهيم محمود، د.نائر صبري الغبان، إمكانية الاعتماد على تقنية المقارنة المرجعية لتحديد احتياجات التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، (العراق: جامعة ذي قار، مجلة جامعة ذي قار، العدد الثاني، المجلد السابع، 2012م).
- مجبل دواي إسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، (بغداد: الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الواحد والخمسين، 2007م).
- مراد سليم عطيان، عبد الناصر إبراهيم نور، أشر المقارنات المرجعية (Benchmarking) في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات، دراسة ميدانية علي شركات صناعة الأدوية في الأردن، (عمان: جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال والمحاسبة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد العاشر، العدد الثاني، 2014م).
- منى سالم حسين مرعي، استخدام مفهوم التحليل الإستراتيجي (Swot) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية، (العراق: جامعة الحراء، كلية التجارة، مجلة البحوث المستقبلية، الدور الحادي والثلاثون والثاني والثلاثون 2010م).
- نازك نجم عبود الربيعي، دور رأس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال -استقصاء نظري، (مجلة مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعية، العدد الثالث والأربعون، 2013م).

- نور محمد ثابت كاظم، تقييم فاعلية الائتمان المصرفي - اطار مفاهيمي، (الانبار: جامعة الانبار، كلية التجارة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الخامس، العدد العاشر، 2013م).
- وليد عباس جبر الدعيمي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، دراسة مقارنة بين معمل أسمنت النجف الأشرف ومعمل أسمنت الكوفة الجديد، (الكوفة: جامعة الكوفة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد السادس عشر، 2010م).

3- الرسائل العلمية

- إبراهيم عثمان على، مدخل القياس المتوازن للأداء كأداة لقياس فعالية التكاليف من منظور الجودة الشاملة في القطاع الصناعي - دراسة ميدانية، (الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2014م).
- أحمد حسين عبد الجواد، تطوير دور المحاسبة الإدارية في ترشيد إدارة مخاطر الأعمال دراسة تطبيقية على بيئة الأعمال المصرفية، (حلون: جامعة حلوان، كلية التجارة وادارة الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2013م).
- أحمد كمال مطاوع إبراهيم، تبرير وترشيد تكاليف الجودة الشاملة - مع دراسة تطبيقية، (مصر: المنصورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 1997م).
- أحمد محروس عبد الحميد أبو رية، مدى فعالية قياس التكلفة على أساس النشاط في تحقيق نظام الجودة الكلية في الصناعة مع التطبيق على الصناعات الكهربائية والإلكترونية، (مصر: الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2006م).

- إسكندر محمود حسين نشوان، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وإستراتيجيات منشآت المراجعة لتحقيق جودة الأداء المالي - دراسة ميدانية،(مصر: عين شمس، جامعة عين شمس،كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2011م).
- أماني رمضان إبراهيم عيد، منظور التحليل الاستراتيجي للتكاليف بهدف ترشيد القرارات الإدارية في المنشآت الصناعية في ظروف البيئة الحديثة،(طنطا: جامعة طنطا، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2006م).
- أياد خالد مهدي الجوراني، دور نجاح إستراتيجتي إدارة المعرفة وريادية الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في عينة من المعارف العراقية الخاصة،(بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، 2011م).
- حاتم غانم سلطان رحيلة، دراسة العوامل المؤثرة على قرار تبني الشركات لمدخل التكلفة المستهدفة في قطاع الصناعة بمصر - دراسة ميدانية،(مصر: الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2010م).
- حاتم كريم كاظم، دور المقارنة المرجعية علي أساس الأنشطة في تقويم كفاية أداء وحدات الخدمات الصحية، دراسة نظرية وتطبيقية لعينة من المستشفيات، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2006م).
- حنان أحمد طلعت، استخدام المقاييس المرجعية كأداة للتطوير في مجال خفض التكلفة،دراسة ميدانية على قطاع صناعة الدواء في مصر(القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في العلوم الإدارية غير منشورة، 2008م).

- داليا محمد علي محمد أبو طالب، تقييم فعالية نظم معلومات المحاسبة الإدارية في تدعيم القياس غير المالي للأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية المصرية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة 2010م).
- رانيا محمد المنياوي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية لشركات صناعة الدواء المصرية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة، 2012م).
- رفيق البريري محمد، البعد الإستراتيجي للتكاليف التسويقية وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة بالتطبيق على صناعة الغزل والنسيج، (مصر: السويس، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2010م).
- سارة عصام حسين، فاعلية الأداء في الوحدات الخدمية باستعمال تقنية المقارنة المرجعية بالتطبيق على عينة من الفنادق العراقية، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2010م).
- ستار عبد المجيد سليمان، تكامل تقنيتي كلف الجودة والمقارنة المرجعية واثره في تخفيض تكاليف المنتجات، بحث تطبيقي في الشركة العامة للإسمنت العراقية معمل اسمنت كركوك، (بغداد:، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2010م).
- سعاد جاسم محمد، المقارنة المرجعية في ظل تقنية التكلفة المستهدفة بالتطبيق في شركة صناعات الأصباغ الوطنية (ناشونال)، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2011م).

- سعدون محسن سليمان، تصميم نظام محوسب لتقويم أداء الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية، دراسة ميدانية في الشركات العامة الاسمنت (العراقية، الشمالية، الجنوبية)، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في علوم الإدارة الصناعية غير منشورة، 2007م).
- سمير كمال الخطيب، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء التنظيمي (دراسة حالة مع نموذج مقترح) (بغداد: الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، 2002 م).
- سيد عبد الفتاح سيد، نموذج مقترح للتكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية لدعم المنشآت على التمييز عالمياً (مصر: حلوان، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2010م).
- ضحي محمد أسعد عداس، استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية - دراسة تطبيقية، (القاهرة:، جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2004م).
- عالية عصام عباس الجبوري، قياس الإبداع باعتماد المقارنة المرجعية، دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، (بغداد: هيئة التعليم التقني، كلية التقنية الإدارية، رسالة ماجستير في تقنيات العمليات غير منشورة، 2009م).
- عبد العزيز محمد أيوب زيدان، إطار مقترح لتطوير فاعلية وظائف المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة في ظل التجارة الإلكترونية، (مصر:السويس، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2004م).

- عبد الله عبد الرحمن مصطفى، استخدام سلاسل القيمة في تفعيل الموازنة الرأس مالية مع التطبيق على نشاط البحث عن البترول واستغلاله، (عين شمس: جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2012م).
- عبد الله عبد الله أحمد الطبال، استخدام مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة -دراسة ميدانية، (مصر: السويس، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالسويس، رسالة دكتوراه في الإدارة غير منشورة، 2011م).
- عماد سعيد زكي الزمر، تطوير استخدام المقاييس المرجعية لدعم إستراتيجيات ترشيد التكلفة وتحسين الجودة في منشآت الأعمال، دراسة تحليلية تطبيقية، (القاهاة: جامعة القاهاة، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2005م).
- عمرو محمود رضا محمد، استخدام أساليب إدارة التكلفة الأغراض اتخاذ القرارات الإدارية، (مصر: القاهاة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمعرفية، كلية العلوم المالية والمعرفية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2010م).
- فاطمة إبراهيم محمد رفيع، إطار محاسبي مقترح لتقييم إستراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري بهدف دعم القدرة التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات النفط الليبية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2007م).
- فاطمة علي محمد الربابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، (القاهاة: جامعة القاهاة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة غير منشورة، 2006م).

- فائزة محمود محمد عبيد الله، مدخل التكلفة المستهدفة للرقابة على تكلفة الإنتاج مع دراسات استطلاعية لإمكانية التطبيق في بعض شركات الصناعات التجميعية في مصر، (مصر: الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 1997م).
- ليلى عاشور حاجم سلطان، القدرة التنافسية للمصادر العربية في ظل برامج الإصلاح الاقتصادي، دول عربية مختارة، (بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة دكتوراه في الاقتصاد غير منشورة 2007م).
- مايكل سموئيل الفونس باسيلي، دراسة تحليلية لاستخدام المقارنة المرجعية بالمنافسين كأداة متكاملة للجودة الشاملة بغرض إدارة التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة، (مصر: جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2009م).
- محمد حسن السعيد، نموذج محاسبي مقترح لتقرير التكلفة المستهدفة في ظل المتغيرات البيئية الحديثة - دراسة تطبيقية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2003م).
- محمد عبد المنعم سراج، نظام محاسبي مقترح لقياس الأداء في المنشآت الصناعية: مدخل القياس على أساس القيمة، (مصر: طنطا، جامعة طنطا، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2011م).
- محي سامي محمد الشباني، استخدام مدخل إدارة التكلفة لخدمة صنع القرار في شركات التأمين (دراسة تطبيقية)، (حلوان: جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2011م).

- مصطفى محمد أحمد جاه المولي، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج الحديثة - دراسة ميدانية، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2012م).
- منال مجدي أمين، دور الرقابة الداخلية في تحقيق الجودة الشاملة في البنوك التجارية، (مصر: حلوان، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2006م).
- مها على جودة على، إطار محاسبي مقترح لتدعيم القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية في ظل نظام إعادة التصنيع- دراسة ميدانية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية لتجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة 2011م).
- نادية شاكر حسين النعيمي، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقييم الأداء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، (بغداد:، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة 2007م).
- نواف سليم عائش القمامي، إطار محاسبي مقترح لقياس الأداء في ضوء متطلبات الجودة الشاملة بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، (مصر: عين شمس، جامعة عين شمس، كلية التجارة رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2001م).
- هبة عبد المتعال أحمد، تقييم ملائمة أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنشأة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، 2009م)

- وليد يوسف عفيفي محمد، إطار محاسبي مقترح لاستخدام المقاييس المرجعية ودورها في دعم المزايا التنافسية في الوحدات الاقتصادية، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية، (عين شمس: جامعة حلون، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، 2011م).

- ياسر إبراهيم عبد الله محمد، استخدام مدخل المقاييس المرجعية في تقييم أداء البنوك التجارية، (مصر: بنها، جامعة بنها، كلية التجارة، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة 2012م).

- يوسف دولاب يوسف، تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية، (بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين)، (بغداد: جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، رسالة دكتوراه في المحاسبة القانونية غير منشورة، 2012م).

4. أخرى والمؤتمرات العلمية:

- أ.د. حسين مصطفى هلال، أدور المحاسبين في إعادة تأهيل الفكر المحاسبي والتكاليفي لمواكبة التطورات التكنولوجية وعصر الرقميات، (ورشة عمل المدخل المحاسبي لترشيد قرارات الاستثمار والتمويل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الفترة من 19-23 فبراير 2006م).

- توفيق تمار، أ.قندوز طارق، أ.عز الدين عبد الرؤوف، تقييم الأداء التنافسي للشركات الناشطة في سوق التأمين الجزائري في ظل الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة (مقاربة وصفية تحليلية)، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، الجزء الأول، الفترة من 10-11 نوفمبر 2009م).

- د.إيمان أحمد أمين مجاهد، تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية للتكلفة في ظل متطلبات البيئة الصناعية الحديثة، (المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر، تحديث الصناعة العربية في ضوء المتغيرات الدولية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، الفترة من 22-24 أبريل 2003م).
- د.زرزار العياشي، أ.غياذ كريمة، إمكانية استعمال ال benchmarking في تجويد التعليم العالي،(الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، 2013م).
- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي(القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورشة عمل أساليب إدارة التكلفة لترشيد القرارات الإدارية، الفترة من 10-15 يونيو، 2000م).

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

1- periodicals

- Art Koracis, Benchmarking The Slovenian competitiveness by system of indicators, Benchmarking An international Journal institute of Economic Research Ljubliana, Sllovenia , Vol, 14, No.5, 2007.
- Gokhan Egilmez. Benchmarking road safety of U.S states: A DEA Based Malmquist Productivity Index approach, Accident Analysis and prevention 2013.
- Gunduz UIusoy Benchmarking best manufacturing practices a study into four sectors of Turkish industry, International journal of

Operations, Faculty of Engineering and Natural Sciences, Sabanci, University Istanbul, Turkey, and IJKnur Kkiz, Vol, 21, No.2001.

- Kari Komonen, A cost model of Industrial maintenance for profitability analysis and benchmarking , Production economies, Tampere University of Technology, Finland Received 13 April 2000, Accepted 21 December 2000.
- Kenneth A.Klase.The effects of Benchmarking of public works performance Measures on the cost – Effectiveness of service Delivery: Evidence from the North Carolina Benchmarking Project.Public works Management & Policy published by: SAGE, vol.19.(3).2014.
- M.Billur Akdeniz Tracy Gonzalez – Padron An Integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analysis, Industrial Marketing Management, school of management Michigan state University, Vo., 39, 2008.
- Mahour Mellat Parast Stephanie G.Adams, Corporate social responsibility, benchmarking and organization Performance in the petroleum industry, A Quality management prospective, Int J.Production Economics, school of Business and Economic North Carolina As state university, Vol, 139, 2011.
- Mohammad Z.Meybodi, Research and concepts strategic manufacturing benchmarking, strategic manufacturing benchmarking school of business, Indiana University Kokomo, Kokomo, Indian, USA.The TQM Magazine vol, 17, No, 3, 2005.
- Prabir K.Bagchi, Role of benchmarking as a competitive strategy: The logistics experiences , International journal of physical, school of business and public Management the George Washington University Washington, DC, USA, Vol, 26, No, 2, 1996.

- Sergio Cavaliere, Sergio Terzi, Morco Macchi ,Abenchmarking service for the evaluation and comparison of scheduling techniques.Department of industrial Engineering politecnic di Milomo, Milomi.Italy, computers in Industry, Available online, 13 June 2007.
- Sheri, J.Welich , MD, Brent R.Asplin, MD MPH, Suzanne Sone Griffith, RN MSN Steven, J.Davidson, MD, MBA, Ames Augustine MD, Jermiah Schuur, Emergency Department Operational Metrics, Measures and Definitions: Result of the second Performance Measures and Benchmarking Summit, Health Policy, concepts, Wright State University, Vol, 58, No.1, July 2011.
- Stanlee E.Fawcett, Process integration for competitive success Benchmarking barriers and bridges, Benchmarking An international journal, Department of Management, Marriott school of Management Brigham young University, Provo, Utah, USA, Vol, 8, No.5, 2001.

2- Research

- Bonnie C.Johnson Benchmarking in Foodservice Operations, Athesis submitted to Orgeon sate University in Partial Fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, commencement June 1998.
- Rebekka Martin Dudensing.Benchmarking Regional competitiveness the role of A regions economic legacy in deterring competitiveness, in partial fulfillment of the Requirement of the Degree Doctor of philosophy Applied Economics, A dissertation presented to Graduate school of Clemson University.2008.
- Ricardo Rodrigo Stark Bernard, The benchmarking process: Empirical Evidences from Small and Medium, sized enterprises, A Thesis submitted to the faculty of Graduated and Research in

partial fulfillment of the requirements of the Ph, D.in Business
Administration The University of Montreal, December, 2005.

الملاحق

الملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

السيد /(أخيري).

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استمارة استبيان

إن الاستبيان المرفق يعد جزءاً من بحث لنيل درجة الماجستير في التكاليف و المحاسبة الإدارية
بعنوان:

(المقارنة المرجعية ودورها في دعم القدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي) دراسة حالة الشركة
الليبية للحديد والصلب.

يقوم الباحث بإعداد هذا البحث الذي يتناول نموذج المقارنة المرجعية كأحد أساليب إدارة التكلفة
وانعكاسه علي القدرة التنافسية لمنشات الأعمال، إن مشاركتكم الفعالة في هذا الاستبيان تعتبر
ضرورية ولاغني عنها، لذا فإن الآراء التي تقدمونها سوف تكون محل تقدير لما ثمنه من إضافة
قيمة تعكس الواقع الحقيقي للقطاع الصناعي الليبي، مما ينعكس إيجاباً علي هذا البحث.
إن جميع الآراء سوف تكون موضع السرية الكاملة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
مع خالص شكري وتقديري.

الباحث:

إبراهيم عثمان علي إبراهيم

تلفون: 0925745977

أولاً: البيانات الشخصية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة .

1/ العمر:

- 30 سنة فأقل () 40-31 سنة () 50-41 سنة ()
60-51 سنة () أكثر من 60 سنة ()

2/ المؤهل العلمي:

- بكالوريوس () دبلوم عالي ()
ماجستير () دكتوراه () أخرى ()

3/ التخصص العلمي:

- محاسبة و تمويل () إدارة أعمال () اقتصاد ()
علوم مصرفية و تمويل () نظم معلومات () تكاليف ومحاسبة إدارية ()
إحصاء () أخرى ()

4/ المؤهل المهني:

- زمالة المحاسبين القانونيين البريطانية () زمالة المحاسبين القانونيين الأمريكية ()
زمالة المحاسبين القانونيين العربية () زمالة المحاسبين القانونيين الليبية ()
أخرى ()

5/ المسمى الوظيفي:

- محاسب تكاليف () رئيس حسابات () مراجع خارجي ()
مدير مالي () مدير مشروع () مدير إدارة نواب رؤوس أقسام ()
محاسب مالي () أخرى ()

6 / سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات () 5 - 10 سنوات () 11 - 15 سنة ()
16 - 20 سنة () أكثر من 20 عاما ()

القسم الثاني: عبارات الفرضيات

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام مستوي الموافقة المناسب.

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المقارنة المرجعية و تحقيق

التحسين المستمر والقدرة التنافسية للقطاع الصناعي الليبي.

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | العبارات |
|---------------|----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | 1.تطبيق المقارنة المرجعية يضمن قياس العمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات والاستراتيجيات. |
| | | | | | 2.تمكن المقارنة المرجعية من مقارنة العمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات والاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين . |
| | | | | | 3.تركز المقارنة المرجعية في أداء العمليات والأنشطة بما يحسن أداء المنتجات والخدمات . |
| | | | | | 4.المقارنة المرجعية تقارن استراتيجيات المنشأة بتلك التي مكنت أصحاب الأداء المتميز من النجاح. |
| | | | | | 5.المقارنة المرجعية تساعد في التعارف علي الأداء الأفضل في المنشآت المنافسة. |
| | | | | | 6.المقارنة المرجعية وسيلة فعالة تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف عند صياغة الخطط الإستراتيجية. |
| | | | | | 7.تساعد المقارنة المرجعية على تحديد قسم أو وحدة تكون رائدة في مجال عملها لتكون نموذج يقتدي به الآخرون. |
| | | | | | 8.المقارنة المرجعية من التقنيات الإدارية الحديثة التي تثبت نجاحها كأداة للتحسين المستمر . |

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المقارنة المرجعية وتكامل

الأدوات الإستراتيجية للتكلفة لدعم القدرة التنافسية .

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | العبارات |
|---------------|----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | 1.تطبق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يساعد علي تلافي معوقات التطبيق. |
| | | | | | 2.تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازي مع الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة يتكامل معاها لتحقيق تحسينات جوهرية في الأداء. |
| | | | | | 3.التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد علي تحقيق الخفض الاستراتيجي للتكاليف. |
| | | | | | 4.التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد علي تحسين الإيرادات و الموقف التنافسي. |
| | | | | | 5.التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد علي تعظيم قيمة العميل. |
| | | | | | 6.التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد علي تحسين الإنتاجية مع المحافظة علي الجودة. |
| | | | | | 7.التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يساعد علي توفير المعلومات للإدارة الإستراتيجية للتكلفة. |
| | | | | | 8.التكامل بين الأدوات الإستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية يمنع العودة إلى نقطة الصفر في تصميم طرق وعمليات الإنتاج والاستفادة من أحداث التقنيات الانجاز العمل وتحسين القدرة التنافسية. |

الفرضية الثالثة: توجد مقومات لتطبيق مدخل المقارنة المرجعية من خلال الكوادر الموجودة

بالشركة الليبية للحديد والصلب.

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة | العبارات |
|---------------|----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | 1. نجاح المقارنة المرجعية يتطلب دعم الإدارة العليا ويعد المركز الأهم لنجاح هذه العملية . |
| | | | | | 2. يساهم تطبيق المقارنة المرجعية في الشركة الليبية للحديد والصلب في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحفاظ علي وضعها التنافسي. |
| | | | | | 3. المقارنة المرجعية مدخل ذو توجه خارجي من خلال قيام إدارة المنظمة بمسح للأسواق بشكل مستمر واستخدام المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة. |
| | | | | | 4. تساهم المقارنة المرجعية في زيادة المركز المالي في الشركة الليبية للحديد والصلب من خلال تخفيض التكاليف. |
| | | | | | 5. تسمح المقارنة المرجعية للإدارة الاطلاع على التجارب الميدانية للمنشأة التنافسية التي تتبوأ مراكز ريادية. |
| | | | | | 6. تركز المقارنة المرجعية بشكل مستمر على الزبائن من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين. |
| | | | | | 7. المقارنة المرجعية تهدف إلى ابتكار التحسينات المستمرة في الأداء بالنظر إلى الممارسة الأفضل. |
| | | | | | 8. تعمل المقارنة المرجعية نقلة نوعية في مجال قياس وتحسين وتطوير إدارة الأداء في الشركة الليبية للحديد والصلب. |

الملحق رقم (2)

محكمو الاستبيان

| الاسم | الدرجة العلمية | الجامعة |
|-------------------------------------|-------------------------|--|
| 1.الدكتور: بابكر إبراهيم الصديق | أستاذ المحاسبة المشارك. | جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية. |
| 2.الدكتور: محمد عبد الحميد محمود | أستاذ المحاسبة المساعد. | جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية |
| 3.الدكتور: زين العبدین بشاري | أستاذ المحاسبة المساعد. | أكاديمية السودان للعلوم المالية والمصرفية. |