



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية
حالة مؤسسة الإسمنت لعين التوتة
- باتنة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة استراتيجية

إعداد الطالب:

بوضيف ناصر

الأستاذ المشرف:

برني لطيفة

| | |
|--------------------------------|---------------|
|/Master-GE/ GO -GSO /2018 | رقم التسجيل: |
| | تاريخ الإيداع |

الموسم الجامعي: 2017/2018

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ
فَيَأْتِي السَّمَاءَ بِسُحُبٍ
مُخَيَّطَاتٍ مُّسَوَّيَاتٍ
فَيُمْطِرُ مِنْهَا
مَاءً بَارِكًا لِيُحْيِيَ
بِهِ الشَّجَرَاتِ وَيُرْسِلَ
الْبُرْقَانَ أَمْطَرًا
سَالِكًا يَهْدِي السَّيْرَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ
فَيَأْتِي السَّمَاءَ بِسُحُبٍ
مُخَيَّطَاتٍ مُّسَوَّيَاتٍ
فَيُمْطِرُ مِنْهَا
مَاءً بَارِكًا لِيُحْيِيَ
بِهِ الشَّجَرَاتِ وَيُرْسِلَ
الْبُرْقَانَ أَمْطَرًا
سَالِكًا يَهْدِي السَّيْرَ

شكر وعرافان

أقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير
والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين
مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا
الأفاضل.

وبكثير من الامتنان أقدم بالشكر الخالص
للدكتورة: برني لطيفة التي أشرفت على هذا العمل.
والشكر موصول إلى كل إدارة كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير.

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا
بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة
إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك .

إلى نبي الرحمة ونور العالمين، سيدنا مُحَمَّد عليه الصلاة والسلام .
إلى من احمل اسمه بكل فخر، إلى من افتقده منذ الصغر، إلى من
أودعتني لله اهدي هذا البحث أبي العزيز رحمة الله عليك .

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسمه الحياة، إلى
من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي أُمي الحبيبة .

إلى البسمة التي رسمت على شفاهي، زوجتي الغالية اطلب من الله
أن يقومها بالسلامة وان يبارك لنا في مولودنا .

إلى من شاركني حزن الأم، إخوتي وأخواتي

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم، أصدقائي .

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية ودور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية بمختلف أبعادها، والتي أصبحت تعتبر أحد أهم الأدوات الإدارية في عالم اليوم، إذا تم استخدامها بشكل صحيح، كما أن اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية يساهم في تشخيص نقاط القوة والضعف كما يمكن من الإطلاع على مستوى المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المتميزة، فضلا عن التعرف على الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك. وقد هدفنا من خلال هذه الدراسة الميدانية التي أجريت على مؤسسة الإسمنت لعين التوتة بمقارنتها مع مؤسسة رائدة تعمل في نفس النشاط مؤسسة لافارج، إلى معرفة الكيفية التي من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية في تحقيق وتقوية المزايا التنافسية.

Abstract:

This study aims to identify the importance and role of reference comparison in achieving competitive advantage in various dimensions, which is considered one of the most important administrative tools in the world today, if used correctly, and the adoption of the method of reference comparison contributes to the diagnosis of strengths and weaknesses as can be seen At the level of the institution compared to other institutions distinguished, as well as to identify the methods used in achieving this. Our objective, through this field study conducted by the Ain-Touta Cement Foundation in comparison with a leading institution that works in the same activity, is to learn how to use the reference comparison to achieve and strengthen competitive advantages.

فهرس المحتويات

| | |
|--|--|
| أ | البسمة |
| ب | شكر عرفان |
| ت | الإهداء |
| ث | الملخص |
| ج | فهرس المحتويات |
| خ | قائمة الأشكال |
| د | قائمة الجداول |
| الفصل التمهيدي مدخل الدراسة | |
| 02 | المبحث الأول: إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة |
| 03 | المطلب الأول: إشكالية الدراسة |
| 03 | المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة |
| 04 | المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها |
| 04 | المطلب الأول: أهمية الدراسة |
| 04 | المطلب الثاني: أهداف الدراسة |
| الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة | |
| 07 | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المقارنة المرجعية |
| 07 | المطلب الأول: ماهية المقارنة المرجعية |
| 17 | المطلب الثاني: مزايا ودوافع تبني المقارنة المرجعية |
| 21 | المطلب الثالث: أنواع، مراحل ومتطلبات المقارنة المرجعية |
| 35 | المطلب الرابع: منافع ومعيقات تطبيق المقارنة المرجعية |
| 38 | المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية |
| 38 | المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية |
| 48 | المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها |
| 56 | المطلب الثالث: معايير، مصادر والعلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية |
| 60 | المبحث الثالث: علاقة المقارنة المرجعية بالميزة التنافسية |
| 60 | المطلب الأول: علاقة المقارنة المرجعية بالميزة التنافسية |
| 60 | المطلب الثاني: العلاقة بين المقارنة المرجعية والتكاليف |
| 64 | المبحث الرابع: الدراسات السابقة |

| | |
|--------------------------------------|---|
| 64 | المطلب الأول: الدراسات العربية |
| 66 | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية |
| 67 | المطلب الثالث: تعقيب على الدراسات السابقة |
| الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة | |
| 69 | المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث |
| 69 | المطلب الأول: نموذج الدراسة |
| 70 | المطلب الثاني: فرضيات البحث |
| 71 | المبحث الثاني: منهج البحث وأسلوبه وحدود الدراسة |
| 71 | المطلب الأول: منهج البحث وأسلوبه |
| 71 | المطلب الثاني: حدود الدراسة |
| 72 | المبحث الثالث: أدوات الدراسة |
| الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج | |
| 74 | المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الدراسة |
| 74 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت لعين التوتة |
| 78 | المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة لافارج الجزائر |
| 79 | المبحث الثاني: تحليل وعرض النتائج |
| 79 | المطلب الأول: تحليل وعرض نتائج مؤسسة الإسمنت عين التوتة |
| 92 | المطلب الثاني: اختبار فرضيات البحث |
| 98 | المطلب الثالث: |
| 99 | المبحث الثالث: النتائج والتوصيات |
| 99 | المطلب الأول: النتائج |
| 100 | المطلب الثاني: التوصيات |
| 101 | قائمة المراجع: |

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

| قائمة الأشكال | | |
|---------------|---|-------|
| الصفحة | العنوان | الرقم |
| 21 | الأنواع المختلفة للمقارنة المرجعية | 01 |
| 23 | أنواع المقارنة المرجعية | 02 |
| 32 | خطوات تطبيق المقارنة المرجعية | 03 |
| 43 | مكونات إستراتيجية التنافس | 04 |
| 48 | العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية | 05 |
| 59 | العلاقة التبادلية بين أبعاد الأولويات التنافسية | 06 |
| 69 | النموذج النظري للدراسة | 07 |
| 76 | الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة | 08 |
| 79 | وضعية إنتاج الإسمنت | 09 |
| 81 | منحنى التغير في إنتاج الإسمنت | 10 |
| 82 | وضعية مبيعات الإسمنت | 11 |
| 83 | منحنى التغير في مبيعات الإسمنت | 12 |
| 84 | وضعية عدد عمال مؤسسة الاسمنت لعين التوتة | 13 |
| 85 | منحنى التغير في عدد عمال مؤسسة الاسمنت لعين التوتة | 14 |
| 87 | وضعية تطور تكاليف التكوين لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة | 15 |
| 88 | منحنى التغير في تكاليف التكوين لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة | 16 |
| 91 | منحنيات التغير في إنتاجية العمل لمؤسسة الاسمنت | 17 |

قائمة الجداول:

| قائمة الجداول | | |
|---------------|--|----|
| 19 | مقارنة أداء المنظمة بدون المقارنة المرجعية ومع إجراءاتها | 01 |
| 26 | التعاون والصلة بالبيانات ودرجة التقدم لأنواع المقارنات | 02 |
| 28 | مراحل المقارنة المرجعية حسب نموذج Goetsch & Davis | 03 |
| 44 | تعريفات الميزة التنافسية | 04 |
| 53 | أبعاد التفوق التنافسي وفقا لما ورد لدى الباحثين | 05 |
| 58 | مصادر التفوق التنافسي وفق تصورات عدد من الباحثين المهتمين بالموضوع | 06 |
| 61 | نقاط المقارنة في تقنيات إدارة الكلفة | 07 |
| 80 | نسب التغير في كمية إنتاج الاسمنت للفترة من سنة 2010 إلى غاية 2016 | 08 |
| 82 | نسب التغير في كمية مبيعات الاسمنت للفترة من سنة 2010 إلى غاية 2016 | 09 |
| 85 | نسب التغير في عدد العمال للفترة من سنة 2010 إلى غاية 2016 | 10 |
| 88 | نسب التغير في تكاليف التكوين للفترة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2016 | 11 |
| 90 | وضعية إنتاجية العمل لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة | 12 |

الفصل التمهيدي

| | |
|--------------------------------|----------------|
| إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة | المبحث الأول: |
| المطلب الأول: إشكالية الدراسة | |
| المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة | |
| أهمية الدراسة وأهدافها | المبحث الثاني: |
| المطلب الأول: أهمية الدراسة | |
| المطلب الثاني: أهداف الدراسة | |

المبحث الأول: إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة

مقدمة:

يعيش العالم اليوم م رحلة جديدة تغير فيها الكثير عما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، فبالإضافة إلى التغيرات على الصعيد السياسي نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تح رير التجارة الدولية وتأكيد أهمية دور القطاع الخاص والتحول نحو اقتصاديات السوق من كثير من دول العالم، كما أ نهر على الصعيد التقني والعلمي شهد العالم تحولات هائلة أنتجت واقعا جديدا بمعايير حديثة.

الخلاصة أن العالم يعيش الآن عصرا سمي في مرحلة "بعصر المعلومات" ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة وأخيرا يطلق عليه البعض عصر المعرفة، وفي جميع الأحوال وبغض النظر عن التسمية ة فان سمات وملامح هذا العصر والبياته ومعاييره تختلف جذريا عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم الجديدة والمتجددة. وقد كان اخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المنظمات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المنظمة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكانية تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

إن تمايز المنظمات بين ضعيف وقوي، كبير متوسط أو صغير، لم يعد قائما، ولهذا تتجهد المنظمات القوية على الحفاظ على مكانتها وذلك بالبحث عن المزيد من عوامل القوة، بينما تتجه المنظمات الضعيفة نحو تحسين أدائها وعملياتها للحصول على بعض المزايا من أجل الاستمرارية

في صناعتها عبر التعلم أو جبر الفجوات لديها، حيث أن المتغيرات المستمرة التي تميز بيئة العمل كقبيلة بإخراج أي منظمة في حال عدم مواكبتها سواء كانت كبيرة أو صغيرة . ولأجل تفادي ذلك سعت كثير من هذه المنظمات لإتباع أدوات وأساليب إدارية حديثة، ولعل من أحدث هذه الأ ساليب ما يسمى بالمقارنة المرجعية، والتي أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المنظمات وقيادتها نحو الأهداف المرجعية وسد الفجوات الحاصلة.

ولقد وجدت المنظمات أن قدرتها على الاستمرار والبقاء مرهون بالتعلم والتحول في استراتيجياتها وس ياساتها، بما ينعكس ايجابيا على أدائها. الأمر الذي يدفعها للبحث عن وسائل وطرق جديدة لتحسين أدائها وتوسيع معارفها وهو ما وجدته في المقارنة المرجعية كفلسفة وأسلوب حديث في التعلم من الآ خرين في اتجاه التحسين المستمر للأداء. وعليه ولما تواجهه منظمات الأعمال من تحديات كبيرة على مختلف الأ صعدة استلزم التصدي لها وا لتغلب عليها بكفاءة عالية، عمدت إلى اتخاذ إجراءات فلعله لتطوير الأداء العالي، ومن أهم تلك الإ جراءات دراسة التطبيقات المتميزة والرائدة وتحليلها لدى المنظمات الأخرى للاستفادة من معرفة واقعتها والتعلم منها، وهو ما يشير إليه مصطلح المقارنة المرجعية

ونظرا للتطور التكنولوجي وظهور المنافسة العالمية في العصر الحديث يبرز الزبون عنواناً للتحدي الأكبر لمنظمات الأعمال والذي أصبح نجاح واستمرار منظمة الأعمال مرهون برضاه، إذ أن رضا الزبون يتم من خلال تحقيق قيمة (منفعة) له وذلك من خلال تقديم خدمات بجودة عالية وكلفة منخفضة قياساً بكلف خدمات المنافسين.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة:

يواجه القطاع الصناعي منافسة كبيرة تتخذ عدة جوانب منها المنافسة السعرية والمنافسة على الجودة، وتعتبر التكاليف الصناعية إحدى أهم محددات قدرة الشركات على المنافسة، ويمكن محاولة دراسة التكلفة الصناعية وتحليلها من خلال مقارنة التكاليف التي سوف تتحملها الشركة قبل البدء بالعمل مع الشركات المنافسة التي تعمل في نفس القطاع الاقتصادي، وهذا ما يعرف بالمقارنة المرجعية **Banchmarking** والتي تعد أحد المواضيع الإدارية الحديثة التي ظهرت منذ بداية التسعينات وأصبحت محط اهتمام وعناية من لدن الكتّاب والباحثين والمهتمين في مجال إدارة الأعمال وبدووا يفكرون في كيفية التطوير المنظم لمواجهة التحديات التي تواجهها اليوم حيث أشاروا إلى محدودية الدراسات في هذا المجال سواء ما يتعلق بالجانب النظري أو التطبيقي لها وخصوصاً ما يتعلق منها في تحقيق الأبعاد التنافسية، ونظراً لأن التغيير في البيئة المحيطة قد أثر بصورة مباشرة على العمليات الإدارية مما أدى إلى البحث عن طرائق تساعد في التعامل مع هذا التغيير من حيث التكيف والبقاء والنمو للمستقبل، وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

- ما هو دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة:

يمكن توضيح المشكلة بصورة أفضل من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما هو دور المقارنة المرجعية في تحقيق ميزة التكلفة لدى مؤسسة الاسمنت لعين التوتة مقارنة بمؤسسة لافارج الجزائر؟
- ما هو دور المقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الجودة لدى مؤسسة الاسمنت لعين التوتة مقارنة بمؤسسة لافارج الجزائر؟
- ما هو دور المقارنة المرجعية في تحقيق ميزة المرونة لدى مؤسسة الاسمنت لعين التوتة مقارنة بمؤسسة لافارج الجزائر؟
- ما هو دور المقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الإبداع لدى مؤسسة الاسمنت لعين التوتة مقارنة بمؤسسة لافارج الجزائر؟

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

المطلب الأول: أهمية الدراسة

تنبعث أهمية الدراسة من الاعتبارات الرئيسية التالية:

● الأهمية النظرية:

من الناحية النظرية فإن أهمية الدراسة الحالية تأتي في كونها تتناول موضوعاً حيويًا وحديثًا في مجال منظمات الأعمال، نظرًا للدور المهم الذي تلعبه هذه الأعمال كواجهة للمعلومات المعرفية التي تحتاجها منظمات الأعمال على حد سواء، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية:

- 1 - تكتسب هذه الدراسة أهميتها في كونها تعالج موضوعاً يتعلق بأسلوب المقارنة المرجعية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية.
- 2 - أهمية موضوع المقارنة المرجعية في نجاح أو فشل المنظمات ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.
- 3 - تعتبر المقارنة المرجعية أحد الأساليب التي تساعد المنظمة على التميز واستقطاب الزبائن واكتساح الأسواق.
- 4 - تسليط الضوء على أحد مصادر الميزة التنافسية الذي تعتمد عليه الشركة في مواجهة تحديات أعمال اليوم.

● الأهمية العملية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من كونها:

- 1 - تحاول إلقاء الضوء على مدى إدراك المسيرين وفهم العاملين لأسلوب المقارنة المرجعية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي وما يرافقها من آثار إيجابية متوقعة لدعم هذا الموقف.
- 2 - زيادة الاهتمام بموضوع المقارنة المرجعية من قبل الشركات الصناعية في تطور وزيادة قدرتها التنافسية في ظل المنافسة التي يشهدها القطاع.
- 3 - إثراء المكتبة ببعض البيانات والمعلومات الهامة عن موضوع استخدام المقارنة المرجعية وعلاقته بالميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى التعريف بالدور الذي تلعبه المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الآتي:

- 1 - تسليط الضوء على موضوع المقارنة المرجعية كأحد أحدث الأساليب الإدارية الحديثة
- 2 - التعرف على أبعاد موضوع المقارنة المرجعية والميزة التنافسية.
- 3 - التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية.
- 4 - معرفة الفرق لدى المنظمة في تبني أسلوب المقارنة المرجعية.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

| | |
|----------------|---|
| المبحث الأول: | مفاهيم عامة حول المقارنة المرجعية |
| المطلب الأول: | ماهية المقارنة المرجعية |
| المطلب الثاني: | مزايا ودوافع تبني المقارنة المرجعية |
| المطلب الثالث: | أنواع، مراحل ومتطلبات المقارنة المرجعية |
| المطلب الرابع: | منافع ومعوقات تطبيق المقارنة المرجعية |
| المبحث الثاني: | مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية |
| المطلب الأول: | ماهية الميزة التنافسية |
| المطلب الثاني: | أنواع وأبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها |
| المطلب الثالث: | معايير، مصادر والعلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية |
| المبحث الثالث: | علاقة المقارنة المرجعية بالميزة التنافسية |
| المطلب الأول: | علاقة المقارنة المرجعية بالميزة التنافسية |
| المطلب الثاني: | العلاقة بين المقارنة المرجعية والتكاليف |
| المبحث الرابع: | الدراسات السابقة |
| المطلب الأول: | الدراسات العربية |
| المطلب الثاني: | الدراسات الأجنبية |
| المطلب الثالث: | تعقيب على الدراسات السابقة |

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

لقد شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين، تسارعا في وتيرة النمو نحو الاقتصاد المعرفي، وتواجه منظمات الأعمال حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية والتقنية في جميع الميادين وفي ظل ظاهرة العولمة وازدياد المنافسة بين القطاعات نجد أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مجدية، ولكي يكون القرار فاعلا ويلعب دور في استثمار التطورات التقنية والمعرفية ومسايرة متطلبات العصر لابد من تحديد مرتكزات فكرية وبناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لأهدافها، فقد أصبح للأعمال فنون أخرى تركز عليها و إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية، تبعث التجديد وعملية ال تطوير وتحسين الأداء والوصول للريادة في مجالات العمل وتحقيق رضا العاملين والاستفادة من قدرات الموارد البشرية والتي تعد من أهم الأهداف الإستراتيجية لدى المنظمات المختلفة بغرض زيادة الإنتاجية وتنويعها من خلال إضافة قيمة تنافسية تستحوذ عليها تمكنها من السبق على أقرانها.

كما أن عملية التقييم تعد من أهم العمليات التي تقوم بها المنظمات التي من خلالها يمكن تحديد مستوى الجودة من جميع النواحي، وللحكم على أداء المنظمة هناك حاجة لإيجاد الأدلة والمعلومات الداعمة ومن بين هذه الأدلة مؤشرات الأداء بالإضافة إلى ضرورة وجود مقارنة مرجعية مع مؤسسات لديها ممارسات جيدة يمكن الاستفادة منها أو معلومات وقياسات يمكن مقارنتها مع هذه الجهات للحكم على الأداء.

ونظرا لما يتسم به مناخ العمل بالمؤسسات بالتغيير المستمر والتطور السريع والمنافسة القوية التي أوجدت أمام العملاء متلقي الخدمة العديد من البدائل مما جعل هناك صعوبة على أي منظمة أن تعمل بمفردها دون أن تعرف كيف تعمل أقرانها، كما لا يمكنها الاستمرار بمفردها لتحقيق التحسين والتطوير إلا من خلال التعاون والإطلاع على ما يقوم به الآخرون. ولعل من هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة أو الكلية أو أسلوب إعادة هندسة نظم العمل أو ما يسمى اختصارا بالهندرة إضافة إلى أسلوب المقارنة المرجعية وغيرها.

وفي ما يأتي سيتم التعرض بصفة خاصة إلى تفاصيل أسلوب المقارنة المرجعية والتي تعد من التطبيقات المعاصرة التي بدأت تستخدمها المنظمات كأحد الأدوات لتحقيق هذا الأمر، ومن هنا تزايد الاهتمام بها كأسلوب إداري لقياس وتقييم أداء هذه المنظمات وتحديد جوانب القصور فيها بالمقارنة مع الآخرين، والعمل على معالجتها، لقد انشر تطبيق هذا الأسلوب في السنوات الماضية في العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبريطانيا.

كما تعتبر المقارنة المرجعية أداة قوية في مساندة المنظمات في تنظيم قدراتها وتطوير عملياتها الداخلية ليعزز على رضا العملاء وتصل إلى الكفاءة العالية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المقارنة المرجعية

نعالج من خلال هذا المبحث عدة مطالب حول المتغير المستقل، المقارنة المرجعية والذي ندرج من خلاله وبشكل مفصل ما تعلق بموضوع المقارنة المرجعية ونحدده في أربعة مطالب تتناول ماهية المقارنة المرجعية، وكل ما يندرج ضمنها من مفهوم وتعريف وأهداف ثم مزايا ودوافع تبنيها، يليها الأنواع والمراحل والمتطلبات، وصولاً إلى تحديد المنافع والمعوقات.

المطلب الأول: ماهية المقارنة المرجعية:

أولاً: نشأة المقارنة المرجعية:

كانت للمقارنة المرجعية دلالات تاريخية تعود إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الإنجليزي LOWELL FRANCES بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال، وجاء بعده الصناعي HENRY FORD عام 1913 من خلال تطوير خط التجميع (Assembly Line) كأسلوب صناعي متميز وذلك من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو¹. وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة، والتي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إنتاج منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات، وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال².

وترجع أولى الإصدارات الموثقة في مجال مقاييس الأداء إلى عام 1938 عندما نشرت الجمعية الدولية لإدارة المدن ICMA دراسة ميدانية بشأن مقاييس أداء الخدمات المحلي وانتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية. حيث تعتبر شركة زيروكس (XEROX) هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم وتحسين أداء المنظمات وذلك استجابة للضرورة التنافسية عام 1979 إذ وجدت هذه الشركة أن المنافسين يبيعون منتجات مماثلة بسعر أرخص، وبالتالي شرعت في تطبيق شامل للمقارنة المرجعية يهدف

¹ عبد الحكيم زكريا البطة (2015): مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك

العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين. ص 08.

² مجيل داوي إسماعيل (2007): فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية الغير هادفة للربح، المعهد القومي،

العمارة، العراق. ص 11.

للتعرف عما يفعله المنافسون بغرض تطبيق أفضل ما لدى كل منهم بعد تعديله ليلائم ظروف شركة xerox، إذ شملت المقارنة جميع أنشطة الشركة الفنية والإدارية والتسويقية وقد حققت نتيجة لذلك النجاحات التالية:

- تخفيض المخزون بمقدار الثلثين
- انخفضت تكلفة العمالة لخدمات ما بعد البيع بمقدار 30%
- ازدادت إنتاجية نشاط التوزيع بنسبة 10%

وفي منتصف السبعينيات أصدر المعهد الحضري بالتعاون من الجمعية الدولية لإدارة المدن ICMA مجلدين الأول عام 1974 والثاني عام 1977.¹

كذلك في عام 1982 طبقت المقارنة المرجعية من قبل شركة sunbeam لإنتاج الأجهزة الكهربائية، إذ قررت تلك الشركة العمل على جعل حصتها السوقية من مبيعات الكاوي تصل إلى 30% من حجم المبيعات السنوية، ولتحقيق ذلك قام فريق البحث في الشركة بشراء عينات من الكاوي من جميع أنحاء العالم وتحليل كل عينة بهدف تحليل عدد الأجزاء التي تتكون منها المكواة وتكاليف المواد والعمل، وقد وجد الفريق تفاوتاً كبيراً بين الأنواع المختلفة فمثلاً من حيث الأجزاء المكونة للمكواة يتراوح العدد ما بين 74 و174 ويتراوح عدد المثبتات ما بين 16 و30 كما يتراوح أنواع المثبتات بين 9 و15، وقد عقد فريق من خبراء الشراء من استراليا وأوروبا الغربية وأمريكا مؤتمراً لمدة يومين لمناقشة النتائج السابق ذكرها ووجدوا أن منتجات الشركة تقع في الم منتصف في كل من البنود الثلاث المذكورة، ووجدوا أيضاً أن هناك علاقة طردية بين عدد الأجزاء التي تتكون منها المكواة وتكلفة المواد والعمل، وقرر الفريق تصميم مكواة جديدة تتكون من 51 جزء فقط وثلاثة مثبتات، وكما توقع المصممون فقد حققت المكواة الجديدة خفضاً كبيراً في تكاليف الإنتاج بالمقارنة بتكاليف جميع المنافسين بل حتى مع تكاليف المكواة القديمة التي كانت تنتجها الشركة.²

في الثمانينيات اتسع مفهوم مقاييس الأداء ليشمل أفكار ومبادئ الجودة ورضا العميل والإدارة بالأهداف وفي أوائل التسعينيات من القرن الماضي تجدد الاهتمام بتقويم أداء الحكومة الذي تضمن الاستفادة في مجال القطاع العام من تطبيق المقارنة المرجعية في مجال القطاع الخاص.

لقد ظهر مصطلح المقارنة المرجعية Benchmark بوصفه استجابة لمتغيرات عديدة في بيئات الأعمال المعاصرة لعل من أبرزها ارتفاع حدة المنافسة ورغبة المنظمات إلى إظهار قدرتها في التكيف مع البيئة والاستجابة لمتغيراتها والذي يعد شرطاً أساسياً لاستمرار النمو والتطور بالإضافة إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.

¹ عباس نوار كحيط الموسمي (2008): دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، الجامعة المستنصرية، ص24.

² نفس المرجع، ص25.

ثانياً: مفهوم المقارنة المرجعية:

إن مصطلح Bechmarking تم استخدامه على نطاق واسع من قبل شركات استشارية منذ عام 1995 يخفي مجموعة من الممارسات المقننة على نحو متزايد وباللغة الأجنبية "Bechmarking" يتوافق مع المقياس التنافسي وهو المصطلح سهل يستطيع التمييز بين اثنين:

Bench :Banc d'essai وهو مقعد الاختبار

Marking :Notation وهي وضع العلامات والتدوين.

لفهم أفضل مقاييس الأداء يجب عمل مرجع "المعيار" وبالتالي، يمكن اعتبار المقارنة كأداة تحليلية إستراتيجية تؤدي إلى تحديد هوية الشركة التي تمتلك التفوق والتحكم الأكبر في عملية معينة مع ضرورة انجاز التحسين.¹

إن المقارنة المرجعية الحديثة هي في الأصل تحليل تنافسي أو صناعي، هي مقارنة الأداء والوظائف... لكن سابقاً تعددت تعاريفها حسب رؤية كل باحث وحسب الظروف التي عرفت من خلالها، وأصبح هذا الأسلوب يحضل باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبياً في الدراسات الإدارية مما دفع الكثير منهم إلى تناوله بالتحليل، وتبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح، فمنهم من يرى أن المقارنة المرجعية هي عملية بحث وتطوير لأداء المنظمة وممارساتها وآخرون يرونه بأنه إجراء مستمر ونظامي متواصل، وفريق آخر يعتبر بأنه جوهر عملية إدارة الجودة الشاملة وطريقة للتحسين المستمر من خلال التحليل المفصل لعمليات المنظمة وممارساتها ومقارنتها مع المنظمات ذات الأداء العالي من داخل وخارج الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، وهكذا فيسميه بعضهم أداة Tool ويدعوه آخرون أسلوب Method وفريق ثالث يعتبره طريقة Manner وفريق رابع يرى المقارنة المرجعية بأنها عملية Process، وعلى الرغم من هذه الفروقات اللفظية إلا أن هناك شبه اتفاق على المعنى المقصود والفائدة المحققة من التطبيق.²

فلقد اسرغ إلى المقارنة المرجعية عدة تعاريف، نورد تطورها لدى مجموعة من الباحثين لفترة تمتد من 1992 حتى 2006 بحيث:

¹ Laurent Hermet, Pierre Achard(2010) : **100questions pour comprendre et agir le benchmarking**, editions afnor,p3.

² وليد عباس جبر الدعيمي: دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، العدد السادس عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق،

- يعرفها McNair & Liebfried (1992) على أنها عبارة عن مقياس أداة نوعية وكمية لتلبية والتفوق على توقعات المنتفع، عن طريق تعلم المعرفة من الآخرين، كونها عملية تعلم ممارسات لمجالات محددة في شركات منافسة وغير منافسة.¹
- كما يصفها ZAIRI (1994) بأنها العملية المستمرة والمنتظمة لتقييم المنظمات المعترف لها بالريادة في مجال معين والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافا رشيدة للأداء.²
- ويصف Noori (1995) المقارنة المرجعية بأنها المعيار أو النقطة التي يتم الرجوع إليها عند قياس أي شيء أو إجراء الحكم عليه.³
- وحسب Russel & Taylor (1995) قد تكون المقارنة المرجعية داخل الشركة أو داخل الصناعة، أو خارجها بين شركات تمارس أعمالا تختلف كلياً عن الشركة المعنية ولكنها تتفوق بمعايير أداء محددة أو مناطق وظيفية معينة.⁴
- وتأخذ وجهة نظر الباحث Ritzman (1996) منحى آخر من خلال اع تبارها العملية التي تشابه دورة العمل، التخطيط، التدقيق، اتخاذ الإجراءات.⁵
- يرى Schmidt Warin (1997) أنها إقامة مثل أعلى.⁶
- أما مُجدُّ التكريتي (2000) فيصف المقارنة المرجعية بأنها أداة لتقييم الأداء وأسلوب للتطوير المستمر.⁷
- وعرفها. HILTON et AL. (2000) بأنها التقنية التي تحدد الميزة التنافسية للشركة بواسطة التحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها ومقارنتها مع أفضل أداء للمنافسين .
- بينما يصفها الخطيب (2001) على أنها أداة إدارية تتطلب ميول الإ دارة العليا للمنظمة لتبني عمليات التغيير الناجحة عن محاكاة المنتجين والممارسات الإدارية في تلك المنظمات مع أكثر المنظمات نجاحاً بغية صياغة أفكار أو اعتماد تطبيقات جديدة لتحسين الأداء.⁸

¹ عبد الرحمن فوزي القصاروي (2015): دور المقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف الصناعية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص10.

² عبد الحكيم زكريا البطة (2015): مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، ص19.

³ وليد عباس جبر الدعيمي: دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي، العدد السادس عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص 147، العراق، ص147.

⁴ عبد الرحمن فوزي القصاروي: مرجع سابق، ص11.

⁵ علاء فرحان طالب وآخرون (2009): أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 28.

⁶ علاء فرحان طالب وآخرون: نفس المرجع، ص31.

⁷ علاء فرحان طالب وآخرون: نفس المرجع ص32.

⁸ علاء فرحان طالب وآخرون: مرجع السابق: ص29

- وحسب (2001: EUROPEAN BANCHMARKING CODE OF CONDUCT) بأنها آلية وأسلوب منظم يهدف إلى التعليم من الآخرين من خلال ملاحظة نماذج وأساليب الأداء المتميزة لدى المؤسسات التي لديها خبرات في مجالات محددة والتي يمكن إجراء مقارنة معها بشكل قانوني.¹
 - ويعرفها Anderson (2006): قياس الأفضل في الصنف Best in class هو إنجاز معترف به كمعيار للبراعة لعمليات الأعمال.²
- وبالاستناد إلى سياق التعريفات التالية التي يمكن اعتبار من خلالها أن المقارنة المرجعية أحد أدوات التقييم وتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء عن الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها وذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء.
- المقارنة المرجعية هي تساؤل م مستمر فيما يخص الجهود اللازم بذله للتحسين المتواصل لمنهجات وخدمات المؤسسة، في إطار التنفيذ السريع للمعارف والطرق التي يتبناها المنافس القوي في السوق.
 - هي عملية منهجية أي نهج منظم ومهيكل يتضمن الخطوات والوسائل التي تسمح بالتحليل الموجه، والمحدد لأفضل النشاطات التي يتبناها الرائد في الأسواق.
 - هي عملية تقييم أي مقارنة وقياس العناصر المكونة للعملية التي تهم المؤسسة، وهذا بالنسبة لمنافسيها (المباشرين أو المحتملين)، لتحديد الاختلافات والانحرافات (الفجوات)، وأسبابها، ومن ثم تحديد التقدم الملحوظ وتدوين الملاحظات.
 - المنهجات، الخدمات، الطرق: كونها عملية تشمل جميع جوانب المؤسسة، الخدمات والمنهجات المساهمة في إشباع حاجات الزبون، طرق وأساليب التصنيع والتسويق، وأيضاً أنظمة وطرق الإدارة.
 - المنافسين والمؤسسات الرائدة في الصناعة: أي أنها مقارنة لا تشمل فقط المنافس المباشر بل أولئك الناجحين في الأداء خارج نطاق الصناعة الواحدة.
 - وهي العملية المستمرة لقياس الم نتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالباً ما توجد بالوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة.
 - هي تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي.

¹ عبد الحكيم زكريا البطة: مرجع سابق، ص 18

² إيناس هاني القضاة وآخرون: أطر المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية، ص 8.

- وعرفها HIGGINS بأنها احد الأنشطة المتعلقة بتحسين النوعية والتي تر تلئ على التقييم المستمر والمن نظم للمنتجات والخدمات ووظائف العمل الخاصة بالمنظمات مقابل أداء المنظمات الأخرى (أو مقابل أداء الأقسام والفروع التابعة للمنظمة الواحدة) والمشهود لها بالسمعة الطيبة في مجال معين . ويمثل هذا الأداء نموذجاً لأفضل ممارسة تقوم المقارنة المرجعية بتقييمه، بغرض تحسين أوضاع المنظمة¹
- وعرفت بأنها " النشاط الذي تقوم به المنظمة لتقبل من خلاله حقيقة أن هناك من يقوم بنشاط ما وبعملية بأسلوب أفضل منها ومحاولاً التعلم من هذه المنظمة للوصول إلى نفس المستوى أو أن تتفوق عليه"

وتعكس التعاريف أعلاه وجهة النظر بأن المقارنة المرجعية تتم من خلال المقارنة مع الوحدات الأكثر نجاحاً أي الرائدة في القطاع بصورة مستمرة بقصد تحسين الأداء داخل المؤسسة . بينما يرى RAYBURN المقارنة المرجعية بأنها عملية مقارنة الأنشطة أو العمليات بالتطبيقات الأفضل وفق التصنيف العالمي، إذ أن المدراء يقارنون الأنشطة بأخرى مشابهة لها في وحدات أخرى أو أقسام مختلفة في وحداتها والهدف هو لتشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة أو العمليات للوحدة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من الوحدات الأخرى. وبالتالي يمكن اعتبار المقارنة المرجعية أداة يمكن استخدامها لتقويم الأداء من خلال تشخيص السلبيات والايجابيات الموجودة في الأداء.

وما يجب الإشارة له هو أن تعلم ممارسات المنظمات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لظروف المنظمة المعنية هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن تطور المنظمات المنافسة يتواصل أثناء زمن المقارنة المرجعية وبذا تستمر الفجوة برغم التحسين لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الآخرين وحسب، بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تروم الأفضل. ووفقاً لهذه الرؤية يعني بالمقارنة المرجعية " بحث وتطبيق مستمران للجديد من الأفكار والممارسات والمعالجات لقادة الصناعة وللقادة في صناعات أخرى غير منافسة أيضاً، إذ قد تكون الممارسات الأفضل لتوزيع أو الموارد البشرية في صناعات غير منافسة وهكذا يتوسع مفهوم المقارنة المرجعية خارج حدود النشاط الواحد وتغدو معبرة عن مقارنة مستمرة للمنظمة وأجزائها مع أفضل المنظمات بصرف النظر عن النشاط أو البلد " أي مقارنة أداء المنظمة مع الأداء الأفضل في الصناعة أو خارجها وباختصار فإنها وسيلة للتغيير الايجابي عبر نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن سؤالين أساسيين:²

الأول: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟

الثاني: كيف نكون الأفضل؟

وفي ضوء ما تقدم يتبين ضرورة تأشير النقاط التالية كتحديد لأبعاد مفهوم المقارنة المرجعية، كالآتي:

¹ عبد الحكيم زكريا البطة: مرجع سابق، ص18.

² هيفاء بنت سليمان القاضي (2014): مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، كتيب رقم 04، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ص42.

- 1 - أن المقارنة المرجعية هي أداة إدارية تستخدمها المنظمات لتقييم أدائها وكأسلوب لتحسين عملياتها وممارساتها
- 2 - هي عملية مستمرة ومتواصلة تتطلب البحث المستمر عن أفضل الممارسات لأن المنظمات المتفوقة دائمة التغيير
- 3 - تشمل عملية المقارنة المرجعية المنتجات، الخدمات، الممارسات
- 4 - تتطلب دعم الإدارة العليا والتزام جميع المستويات الإدارية والعاملين بإجراء عملية المقارنة
- 5 - ضرورة توفير الموارد والإمكانات اللازمة لإجراء المقارنة
- 6 - إن الغرض من إجراء عملية المقارنة هو تحسين أداء الشركة الراغبة في التحسين، لذا يجب تحديد العمليات الضعيفة في أدائها
- 7 - تتطلب عملية المقارنة البحث عن تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية
- 8 - ضرورة اختبار المنظمات المتفوقة في الأداء كشريك لعملية المقارنة
- 9 - ضرورة توفير البيانات اللازمة عن الشريك المقارن مع وجود أنظمة اتصال ذات كفاءة تساعد على نشر هذه البيانات بين أعضاء الفريق وتساهم في نقل الأفكار لإجراء عملية المقارنة.¹

ثالثاً: أهمية تطبيق المقارنة المرجعية:

إن المنظمات الرائدة والتي تبحث عن الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب آخر تحقيق التميز والإبداع والذي يعد سر نجاحها، عليها أن تعمل دائماً على تحسين أدائها قياساً بأداء المنافسين وباستمرار، حتى وإن كانت هي الأفضل في القطاع ولكون المقارنة المرجعية تعد أسلوب الأهم الذي يساعد المنظمة على معرفة مستوى أدائها قياساً بأداء المنافسين ولكونها أسلوب للتحسين المستمر وتطوير عمليات الشركة باكتساب أفضل الطرائق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الأفضل والقيام بوضع معايير أداء أفضل للنجاح في الصناعة المرتبطة، والعمل على اكتساب مقومات البقاء والتنافس وإن أهميتها تبرز من خلال ما تحققه من منافع ومزايا²

فوجد Roos (1995) يحدد أهمية المقارنة المرجعية من خلال الآتي:

- **التغيير الثقافي:** فمن خلال تطبيق المقارنة المرجعية بصورة جيدة تتمكن المنظمة من وضع الأهداف الواقعية والجديدة وبما يساهم في تقديم ضمانات للزبائن لمصادقية هذه الأهداف وسعي المنظمة نحو تحقيقها.
- **تحسين الأداء:** إن تحديد فجوات الأداء مقارنة بالمنظمات المتفوقة تكمن المنظمة من اختيار المعايير الضرورية لتحسين أدائها.

¹ علاء فرحان طالب وآخرون: مرجع سابق، ص 29-30 عمان.

² إسماعيل مجبل داوي (2007): فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، المعهد التقني، العراق، ص 14.

- تدريب الموارد البشرية: إن إجراء عملية المقارنة يتطلب تحديد الحاجة إلى إطارات كفاءة تشترك في فعاليات حل المشكلات وتحسين العمليات.¹
- ويضيف Harrington (1996) إن أهمية المقارنة المرجعية تتجلى في الآتي:
- تلبية متطلبات الزبائن: إن دور المقارنة المرجعية تتمثل في مساعدة المنظمة في إمكانية التفكير الشمولي في اتجاه إنجاز أهداف الأداء الكلي وبما يساهم بتلبية متطلبات الزبائن
- ضمان اعتماد أفضل الممارسات: إن البحث عن أفضل الممارسات في مستوى العمليات يدفع باتجاه البحث والتفوييم المستمر للبيئة الخارجية وهذا يفسر سبب تسمية المقارنة المرجعية أحيانا بـ المحاكاة المبدعة فالغاية من المقارنة هي استخدام ما تعلمته المنظمة من المنافسين لتقليص أو ردم الفجوة
- إنجاز مستوى حقيقي من الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية حلا جذريا للمشاكل التي تواجه المنظمات لما يهتم العاملون بفهم مخرجاتهم وكيف لها أن تلبى احتياجات الزبون من خلال فعم المقارنة عند ذلك سيتمكنون من تركيز نشاطهم على إشباع احتياجات ورغبات الزبائن.
- تحسين الخبرة التنافسية للمنظمة: إن البحث الخارجي والداخلي المستمر عن الأفكار والطرق والممارسات الناجحة ومن ثمة دمج كل ذلك في خطط وبرامج تتبناها المنظمة سيجعلها تسير في الاتجاه الصحيح الذي يحقق لها الميزة التنافسية²

بينما حدد Zairi (1996) أهمية المقارنة المرجعية تتمثل في النقاط التالية:

- التأثير في القرارات الإستراتيجية لصناعة العمليات
 - تحسين العمليات
 - فهم متطلبات الزبون
 - وضع معايير الأداء الداخلية
 - مساعدة المنظمات على قيادة استراتيجياتها بشكل منظم وكفء.
- أما الكرخي (2001) فيرى أهمية المقارنة المرجعية على النحو التالي:
- الوقوف على مدى إنجاز الوحدة الاقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها
 - الكشف عن مواطن الخلل والضعف في النشاط وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا.

¹ علاء فرحان طالب وآخرون: مرجع سابق، ص32.

² علاء فرحان طالب وآخرون: نفس المرجع، ص33.

- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة، تحقق عائدا أكبر بتكاليف اقل وجودة عالية.
 - تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء العمل عن طريق المعلومات التي يقدمها التقويم فيكون بمقدور الشركة التحقق من قيام الوحدات المختلفة بنشاطها بكفاءة عالية وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب ، إذ تقدم تقارير الأداء أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات والتشكيلات.
 - التحسين المستمر للعمليات الداخلية، وذلك من خلال دراسة الكيفية التي ينفذ بها الآخرون أدائهم وتحديد نواحي القصور والأنشطة الدخيلة والعمل على تلافيتها.
 - سعي الشركة من اجل أن تصبح المنافس الأكبر، من خلال إيجاد أفكار وتحسينات جديدة أفضل من تلك التي يمارسها المنافسون.
 - لأغراض البقاء في بيئة الأعمال.
 - مساعدة الشركة في الاستفادة من خبرات وتجارب الشركات الأخرى.
 - تحديد كيفية أداء الشركة بشكل يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها في تحقيق أهدافها باستخدام أفضل الطرق لذلك.
 - مساعدة الشركة على أن تكون في الصدارة من خلال تمييز منتجاتها بتحديد تلك المجالات الأكثر ضرورة في تعزيز الميزة التنافسية للشركة وإجراء التحسينات الضرورية على منتجاتها.
 - استخدام نتائج المقارنة المرجعية وتقليل الأخطاء والمشاكل داخل الشركة.¹
- وفي ضوء ما تقدم يتبين أن للمقارنة المرجعية أهمية كونها أداة تستخدم لقياس الأداء ولتحديد نقاط القصور باتجاه تطبيق أفضل الطرائق والتي تقود إلى التحسين المستمر للمنظمات الراغبة في التحسين في أدائها والبحث عن أسرار النجاح في المنظمات ومن ثمة بلوغها، ويمكن اختصار أهمية المقارنة المرجعية فيما يلي:
- ترشيد النفقات
 - إتاحة فرص التعلم المستمر
 - توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية
 - تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة
 - تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل
 - إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه -داخليا وخارجيا- نحو النماذج الأفضل
 - تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء الوحدات الرائدة

¹ عبد الرحمن فخري يونس القصاروي(2015): دور المقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف الصناعية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق

المالية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص13.

- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
- تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها لاهتمام اللازم والأولية في التنفيذ.
- تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي.
- يتود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من البناء في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.
- تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للوحدة
- إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.¹

رابعاً: أهداف المقارنة المرجعية:

- المقارنة المرجعية تعتبر أداة للحصول على الجودة التي تكون بهدف الوصول إلى أفضل التطبيقات العملية وتكوين ردة فعل قوية اتجاه المنافسين ، خاصة في ظل عولمة الأسواق والتغيرات التكنولوجية الجديدة، وتطور نظم المعلومات في عصر أصبحت فيه المعلومة عنصر استراتيجياً مهماً.
- إن للمقارنة المرجعية مهمتان أساسيتان :
- الأولى : أنها تسمح بتحليل أداء المنظمة الخاص بما مع تحديد الطرق، الأساليب، العمليات، والوسائل المثلى للعمل.
- الثانية : كونها عملية تسعى لإنشاء مبدأ التعلم المستمر .
- ويرى ELNATHAN and YONG بان تطبيق المقارنة المرجعية يساعد على تحقيق ثلاث أهداف رئيسية وهي :
- التحسين المستمر للعمليات الداخلية، وذلك من خلال دراسة الكيفية التي ينفذ بها الآخرون أداءهم وتحديد نواحي القصور والأنشطة الداخلية والعمل على تلافها
 - سعي الشركة من اجل أن تصبح المنافس الأكبر، من خلال إيجاد أفكار وتحسينات جديدة أفضل من تلك التي يمارسها المنافسون
 - لغرض البقاء في بيئة الأعمال²
- أما ROBERT فقد حدد أربعة أهداف من تطبيق المقارنة المرجعية
- مساعدة الشركة في الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الأخرى
 - تحديد كيفية أداء الشركة بشكل يتناسب مع إمكانياتها وقدراتها في تحقيق أهدافها باستخدام أفضل الطرق لذلك

¹ عبد الحكيم زكريا البطة : مرجع سابق، ص20.

² عباس نوار كحيط الموسوي: مرجع سابق، ص26.

- مساعدة الشركة على أن تكون في الصدارة من خلال تمييز منتجاتها بتحديد تلك المجالات الأكثر ضرورة في تعزيز الميزة التنافسية للشركة وإجراء التحسينات الضرورية على منتجاتها
 - استخدام نتائج المقارنة المرجعية لتجاوز تقليل الأخطاء والمشاكل داخل المنظمة
 - هي عملية تفرض التركيز بطريقة إنتاجية وتخطيطية على العناصر الأكثر فعالية وتنافسية
 - تعتبر أكثر الوسائل الحاسمة لإحراز التقدم في مستوى الأداء كونها تمنح :
 - ♣ القدرة على تحديد الأهداف بعد رؤية مركزة على المحيط الخارجي
 - ♣ لحصول على ميزة تنافسية
 - ♣ إشارة إنذار تسمح ببناء ثقافة تغيير قوية
 - ♣ إتاحة الفرص للموظفين للاستفادة من مهارات جديدة والمشاركة في عملية التغيير
 - ♣ القدرة على التحفيز داخل المؤسسة والسعي قدما نحو تحقيق غايات واقعية ، تغير تلقائيا عادات العمل القديمة .
- من خلال ما سبق يتبين أن الهدف الأساس من تطبيق المقارنة المرجعية هو التحسين المستمر لأداء الشركة مقارنة بأفضل المنافسين وبما يتلاءم مع قدراتها وإمكاناتها

المطلب الثاني: مزايا ودوافع تبني المقارنة المرجعية

أولاً: مزايا استخدام المقارنة المرجعية:

- إن استخدام المقارنة المرجعية في المنظمة والاعتماد عليها لتحسين الأداء أصبحت طريق أكبر المنظمات العالمية لما لها دور خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن أداء المنظمة أصبح الهدف الذي تسعى كل المنظمات إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك ويكمن توضيح عدد من المزايا والفوائد التي يمكن الحصول عليها من ترفيدها، وهي كالآتي:¹
- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في المؤسسة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وقل تكلفة لإرضاء الزبون وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للشركة.
 - إن المقارنة المرجعية تعلم إدارة الشركة كيف تتعلم وتستمر في التعلم وبال تالي ستكون في حالة بحث دائم عن أفكار جديدة وطرق جديدة ووسائل جديدة للعمل وبالتالي ستكون أفكار وخبرات ومعارف ومهارات إدارة الشركة دائما متجددة ومتطورة وبعيدة عن التقادم
 - إن المقارنة المرجعية توجد الطموح لدى إدارة الشركة لكي تكون مثل الرواد والأوائل في الصناعة اللذين يقودون التغيير لما هو أفضل وجديد

¹ عبد الحكيم زكريا البطة: مرجع سابق، ص22.

● إن المقارنة المرجعية تساعد إدارة المؤسسة على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف داخل المؤسسة وبالتالي ستعمل على تعزيز مواطن القوة وتحافظ عليها في وضع تنافسي وفي نفس الوقت ستعمل على معرفة أسباب مواطن الضعف وتحاول التغلب عليها وتقويتها وتجعلها في وضع تنافسي.

كما يرى FRANCIS (2010) أن المقارنة المرجعية تسهم في الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحه.

وحسب Plazcon ziani (2013) توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة ل لشخص المناسب في الوقت المناسب، كما يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقدمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على أن الأعمال سوف تتغير إجمالاً بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتياً، كما يمكن للت نفيذيين من التزيؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي.

وحسب DAVID FRANCIS فإن استخدام المقارنة المرجعية تساعد المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ، بالإضافة إلى أن استخدام المقارنة المرجعية تساعد المؤسسة من سرعة تكفيها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة من التغذية الراجعة والحصول على أفكار وطرف جديدة في الإنتاج والممارسة عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا بالتجارب الفاشلة والوقوف على أخطائه وتصحيحها.

وبناء على ذلك فإن وجود مقاييس ومقارنات تقييم الأداء الخارجية بجانب المقاييس والمقارنات الداخلية يجعل المؤسسات قادرة على التحسن بأكثر مما كانت تتصوره ممكن لو اكتفت بالتقييم الداخلي فقط، وان تغير مقاييس الأداء الخارجية مع التطورات في الظروف المحيطة يعني تطور مقاييس نظام تقييم الأداء تلقائياً داخل المؤسسة.

وتختلف المنظمات في نظرتها للمقارنة المرجعية، فمنها من يطبق هذه الممارسات بصورة مستمرة وجودة عالية ومنها من يجهل أهميتها ولا يستفيد من مثل هذا التطبيق، ويبين الجدول التالي مقارنة بين أداء منظمة بدون المقارنة المرجعية ومع إجرائها.

جدول رقم (01): مقارنة أداء المنظمة بدون المقارنة المرجعية ومع إجرائها

| مع المقارنة المرجعية | بدون المقارنة المرجعية |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| المدخل التنافسي | |
| ● تركيز خارجي على المنافسة | ● تركيز داخلي |
| ● قبول الأفكار والطرق الجديدة | ● تغيير بطيء |
| ● حماس والتزام عالين | ● التزام منخفض |
| تكييف الممارسات الأفضل | |
| ● أفكار جديدة | ● لا توجد اختراعات |
| ● توسع أفقي داخل نشاطات أخرى | ● رؤية محدودة |
| ● إمكانيات كبيرة | ● محددات مفروضة ذاتيا |
| معرفة متطلبات المستفيد | |
| ● استنادا إلى الحقائق والأبحاث | ● استنادا إلى التاريخ أو البديهة |
| ● بحث متواصل على الاتجاهات المهمة | ● عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة |
| تأسيس أهداف وغايات واضحة | |
| ● بهدف الوصول إلى تحسين كبير | ● استجابة لمعايير تاريخية |
| ● استهداف القيادة | ● استهداف البقاء في الإجراءات |
| تحسين الإنتاجية | |
| ● الاتجاه نحو التحسين المستمر | ● الاكتفاء بالوضع الراهن |
| ● عدم تقبل الرجوع إلى نجاح سابق | ● تقبل متردد للمبادرات الحديثة |

المصدر: هيفاء بنت سليمان القاضي (2014): مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، كتيب رقم 04، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، ص 51

إن القرناء الذين تجرى معهم المقارنة المرجعية نوعان، إما أن يكون مستوى أدائها مقاربا للمؤسسة وبالتالي يمكن مقارنة أدائها بهم في جميع النواحي أو قرناء تتطلع المؤسسة إلى الوصول إلى أدائهم المتميز أو انه توجد لديهم بعض الممارسات الجيدة فقط كما سنفصل فيما يأتي:

- القرناء المماثلون Peer Group: هي المؤسسات أو البرامج التي تشترك في خصائص ومصالح مماثلة لها خصائصها التي تشمل أوجه التشابه مثل التأسيس والثقافة ونظام العمل، ولكن حتى يتم الاستفادة من المقارنة معها يجب أن يكون لديها نظم لإدارة الجودة وتكون حاصلة على الاعتماد أو على وشك الحصول عليه، وذلك للتأكد من أن ممارساتها ونواتجها على مستوى جيد.

- القراء المتطلع الوصول إليهم **Aspiration Group**: وهي المؤسسات أو البرامج المتميزة والمتفوقة، ولا يشترط في هذه الحالة أن تتشابه مع المؤسسة أو البرنامج في الكثير من المميزات والظروف فتقوم المؤسسة أو البرنامج بعمل مقارنة مرجعية تعاونية مع هذه الجهات لتبادل الخبرات واكتساب الممارسات للتطوير.¹

ثانيا: دوافع تبني المقارنة المرجعية

بالرغم من تعدد الآراء واختلاف مصادرها، إلا أنها اتفقت على أن الهدف النهائي لاستخدام المقارنة المرجعية مضمونه أن تسير المنظمة من وضع أفضل إلى الأفضل، وفيما يلي سوف نسرد بعض وجهات نظر بعض الباحثين والكتاب لذات الموضوع.

- 1 - يؤكد البكري (2000) أن الدافع الأساسي من استخدام برنامج المقارنة المرجعية هو إنشاء معيار يت م مقارنة الأداء وفقا له وتحديد نموذج يوضح كيفية التحسين وبالتالي يمكن معرفة كيف يتم مقابلة احتياجات الزبائن في الشركات الأخرى.
- 2 - أما أبو نبعة ومسعد (1998) فيؤكد على أن تحديد ما يمكن أن يتوقع الزبائن (الداخليين والخارجيين) الحصول عليه من المنافسون هو دافع مهم لتبني البرنامج على مستوى الشركة بوصفه جزء أساسيا في تحديد احتياجاتهم وتعلم طرق بديلة في أداء العمل وكمحصلة لهذا، إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.
- 3 - فيما أكد Slack على دافع آخر هو تحديد نواحي القصور بالمقارنة بالآخرين للعمل على استكمال النقص فيها.

ويحدد البعض تفاصيل أكثر فيما يخص دوافع لجوء الشركات إلى اعتماد تطبيق المقارنة المرجعية تتمحور حول:

- 1 - الرغبة في التحدي في إطار أهداف عقلانية
- 2 - تشخيص سبل انجاز الأهداف
- 3 - تحديد الفجوة بين أداء المنظمة، مع تشخيص نقاط القوة والضعف
- 4 - تحسين مستمر ومتسارع للبقاء في حالة التنافس
- 5 - فقدان المنظمة حصتها السوقية مع حاجتها للمناورة لاستعادتها²

¹ هيفاء بنت سليمان القاضي: مرجع سابق، ص52.

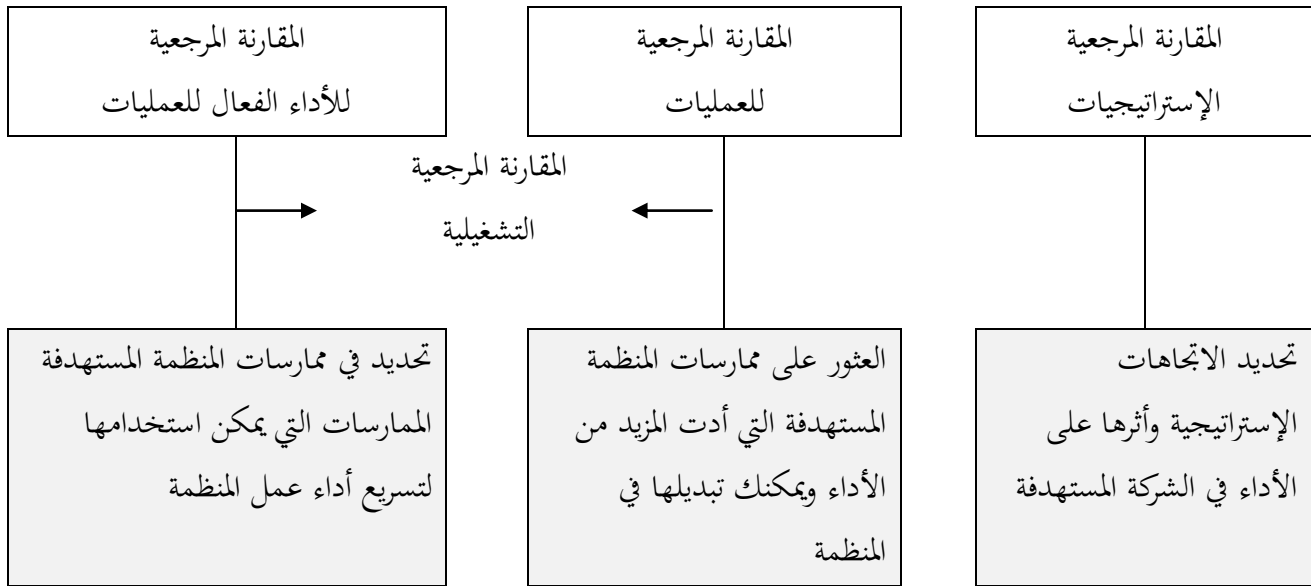
² علاء فرحان طالب: مرجع سابق، ص49-50

المطلب الثالث: أنواع مراحل ومتطلبات المقارنة المرجعية

أولاً: أنواع المقارنة المرجعية:

توجد أنواع كثيرة من المقارنة المرجعية، صنفها العديد من الباحثين إلى ثلاث أنواع عموماً، في حين قام البعض الآخر بتسليط الضوء على كل حالة وتصنيفها كأنصاف أخرى للعملية . منها ما هو كمي و آخر نوعي، بحيث يهتم الأول بقياس فعالية المؤسسة من حيث الوقت، التكلفة ... في مجال محدد ومقارنتها مع المنافس، وعموماً تلك المعروفة بالجودة في العمليات، بينما يهتم النوعي منها بالبحث عن مقارنة التطبيقات المماثلة من طرق و وسائل، مع تلك الرائدة في المجال لأجل الوصول إلى أفضل الممارسات التي تكون من داخل القطاع أو من خارجه، واحد الوسائل أمام المنظمات هو أن تضمن نظام الرقابة لعملية المقارنة المرجعية عن طريق ربط المؤسسة مع قاعدة بيانات من وحدات أخرى للتعلم من أساليبها، وعموماً المنظمة وبحسب الأه داف المستهدفة يمكنها تبني ثلاث أنواع من المقارنة المرجعية، عملية الإنتاج والأداء وأخيراً الخيارات الإستراتيجية.

الشكل رقم (01) : الأنواع المختلفة للمقارنة المرجعية



المصدر: Laurent Hermet, Pierre Achard(2010) : 100questions pour comprendre et agir le benchmarking, editions afnor,p47

ويمكن تصنيف المقارنة المرجعية إلى ثلاث أصناف رئيسيين:

1 - المقارنة المرجعية الداخلية: Internal Benchmarking

تعتبر نقطة البداية ويجب إعطاؤها أهمية في المنظمة قبل النظر إلى خارجها ويقصد بالمقارنة الداخلية هي الاستفادة بتجارب ناجحة لوحدة أو أنشطة أو أقسام داخل المنظمة لان الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المنظمة من أقسامها أو وحداتها التشغيلية وما تتعلمه يتلخص حول الكلفة المنخفضة، السرعة في الانجاز، سرعة تبادل البيانات ولكسب المزيد من المعلومات للعمليات الخاصة بالمنظمة باعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المنظمة وإعدادها أساسا للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المنظمة ويتبين من خلال ذلك أن المقارنة المرجعية الداخلية هي المقارنة التي تتم بين الوظائف، الأقسام، المنظمات المشابهة بفرض تحسين الأداء ومن مميزات عدم وجود التحفظ الذي قد يكون موجودا لدى الآخرين من إعطاء المعلومات التي قد تكون أساسا أو تؤثر في المنافسة أو ما عيوبها فهي حرمان المنظمة من فرص معرفة ما يفعله الآخرون وما حققوه من تقدم.¹

ويمكن تعريفها بأنها " تحليل ومقارنة المفاهيم، الأساليب، الأدوات، العمليات، المنهجيات والخدمات المختلفة داخل المنظمة نفسها ". من خلال المقارنة المرجعية الداخلية يمكن للمنظمة من تحديد الشركاء المحتملين للقيام بالعملية من خلال معرفة مواقع ومصادر التحسين الواجب الاعتماد عليها ، فالقاعدة هنا هي الاهتمام بالمقارنة المرجعية الداخلية كبدية للعمل الخارجي. " يمكن تعريفها كذلك على أنها "طريقة تتضمن جمع المعلومات الخاصة بأداء المؤسسة والتقييم من خلال العديد من المعايير كالأهداف والتحسينات مقارنة بالسنوات الماضية ، وهذا من خلال تقاسم الأفكار بين أقسام المؤسسة نفسها. " إن المقارنة المرجعية الداخلية مهمة جدا لنشر أفضل الممارسات داخل نفس المؤسسة ، هذا الجزء يشمل إدارة المعرفة داخل المؤسسة لنشر وإدارة المعارف والقدرات للمؤسسة.

ويمكن تعريفها كذلك بأنها هي التي تتم بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها سيما ذات الأعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الأفضل للتعميم، أو الأسوأ للتحسين وتمتاز بالسرعة وسير الحصول على معلومات وافية وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين إلا أنها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية من بيانات العلامة المرجعية الخارجية، لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الأولى في أي عملية للمقارنة المرجعية الخارجية، في حين تقارن عمليات أو وظائف منظمة معينة من عمليات أو وظائف منظمات أخرى تمارس النشاط أو نشاط آخر في المقارنة المرجعية الخارجية.²

¹ علاء فرحان طالب وآخرون: مرجع سابق، ص 35.

² مبارك مطلق المطيري (2011): مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك

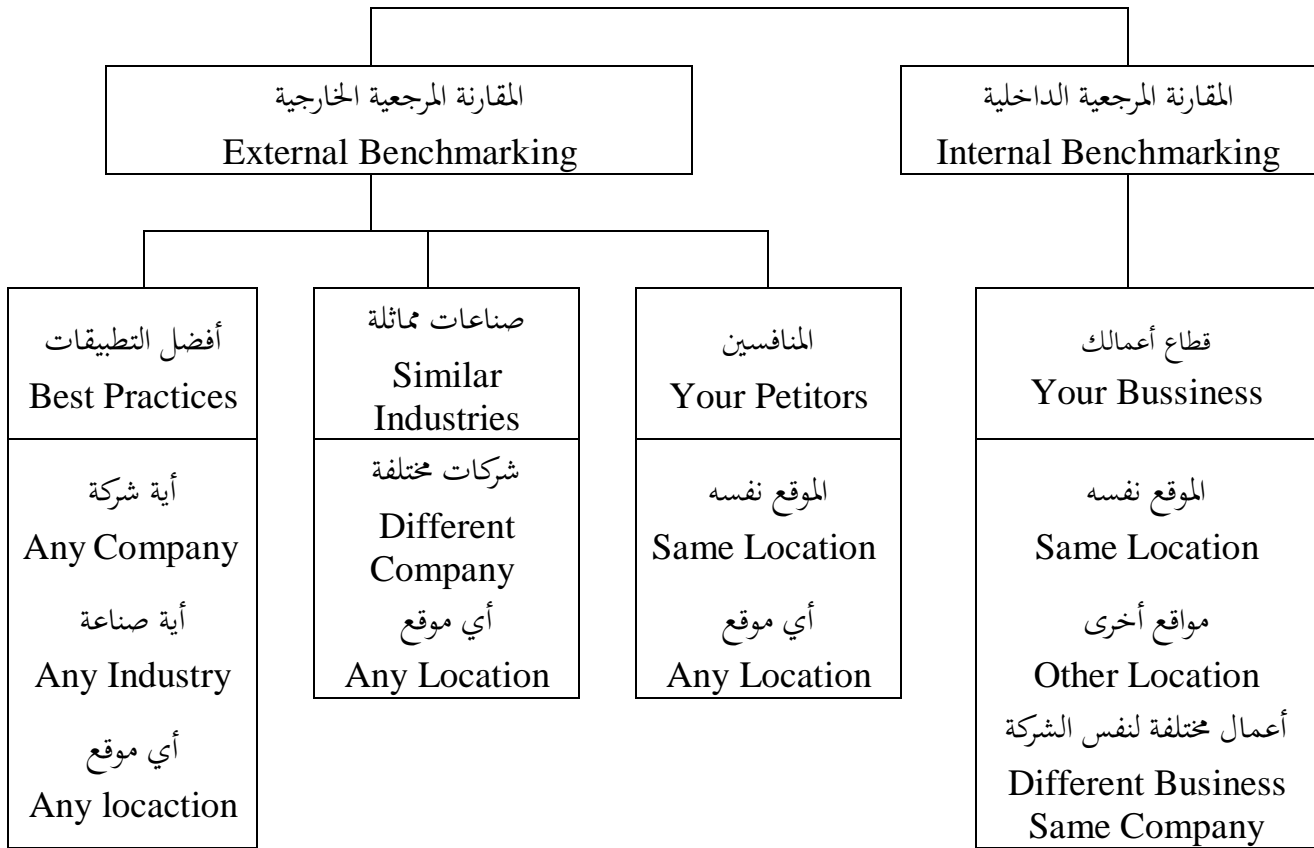
التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص 16.

ولكونها تتم في داخل المنظمات يمكن أيضا مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير أو إدارة أخرى في نفس المنظمة.

2 - المقارنة المرجعية الخارجية External Benchmarking

تتضمن المقارنة المرجعية الخارجية، المقارنة مع الأفضل من المنافسين وعبر المنافسين أي مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر ، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وقد تقتصر المقارنة على احد أنشطة أو خدمات المرظمة بنشاط أو خدمة لمنظمة أخرى، وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة عندما لا تتوافر المنظمات المتميزة الأداء في مجالات العمل داخل هذه الدولة، ومن مميزاتا أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين الذين يمكن أن يكون على شكل المقارنة التي تمارس نفس النشاط أو تبيع السلعة.¹

الشكل (02): أنواع المقارنة المرجعية



المصدر: علاء فرحان طالب وآخرون (2009): أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص36.

¹ وليد عباس جبر الدعيمي: مرجع سابق، ص148.

ومن أشكال المقارنة المرجعية الخارجية نجد:

أ - المقارنة المرجعية التنافسية:

تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء حيث يتضمن هذا النوع تبادل المعلومات في كل مجالات المعلومات والبحوث التي تشمل أفضل المنافسين في السوق، وعليه يمكن القول بأن هذا النوع هو الامتداد المنطقي لمفهوم اليقظة التنافسية¹. يقوم هذا النوع على تحليل ومقارنة المفاهيم، الأساليب، الأدوات، العمليات المنتجات والخدمات، المعرفة، تكنولوجيا الأفراد، الجودة، التسعير... وبقيّة المجالات التي تنعكس على الأداء، فهي مقارنة مباشرة للأداء والنتائج الخاصة مع أفضل المنافسين، فإن هذا النوع مستعمل بكثرة في عدة قطاعات صناعية، فهي لا تهتم بالعمليات الأكثر إستراتيجية، وإنما يشمل كل ما هو متعلق بالإنتاجية والتكاليف، ومختلف العمليات الإدارية وكذا علاقات المؤسسات مع زبائنها.

ب - المقارنة المرجعية الوظيفية:

ويقوم هذا النموذج على تحليل ومقارنة الوظائف الخاصة بالمؤسسة مع الوظائف المماثلة والتنظيمية مع المؤسسات المنافسة وغير المنافسة (مثلا الوظائف الإدارية، إدارة الموارد البشرية، متابعة الطلبات، تسليم المنتجات...) هذا النوع لا يبحث عن مماثلة المؤسسة وإنما يبحث عن مماثلة الوظائف و العمليات لتحسين العمليات التي لها تأثير قوي على المنظمة. هدف هذا النوع هو تحديد أفضل الممارسات مع المؤسسات التي لها امتياز و سمعة في المنطقة. وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثلاتها في المنظمات الأخرى. وقد تمّ المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى، مثال ذلك يعم مقارنة استقبال المرضى بأحد الم ستشفيات مع استقبال الزبائن في احد الفنادق المتميزة².

ج - المقارنة المرجعية الإستراتيجية :

يقصد بالمقارنة المرجعية الإستراتيجية عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات وال تحليل والتكيف مع الاستراتيجيات المؤدية للنجاح وتحقيق الميزة التنافسية، والهدف الحقيقي من هذا النوع هو جمع المعلومات الإستراتيجية المساعدة على تحسين الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد التوجهات الإستراتيجية وتأثيرها على مستويات الأداء. ويستخدم هذا النوع لمقارنة الاستراتيجيات الطويلة المدى التي أدت لنجاح المنظمات الأخرى، وهذا بحثا عن سبل النجاح للمدى الطويل من خلال السعي إلى تحليل النتائج، وتحديد مخ تلف الحلول المستقبلية الممكنة. فالتحسين المرتقب الوصول إليه يشمل كل من التنافسية والنتائج على المدى الطويل، القدرة على التكيف والتغيير والإبداع.

¹ صالح بلاسكة (2013): مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، ص58.

² صالح بلاسكة: نفس المرجع، ص59.

ويمكن أن تشمل على الجوانب المهمة مثل الخدمات والمنتجات المنافسة وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة. ويتسم هذا النوع من المقارنة بصعوبة التنفيذ وطول الوقت الذي تستغرقه حتى تتحقق الأهداف المنشودة، لكنها ومن جهة أخرى تفيد في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية، وقد طبقت هذه الإستراتيجية من قبل العديد من الشركات الرائدة ومن أبرزها شركة (At & t) وتعتبر وسيلة للتعرف على ما يفعله الآخرون بغرض الاستفادة بكل ما هو جديد من ما يفعلونه مع تطويره وتطويره ليتلائم مع ظروف المنظمة وبيئتها.¹

3 - المقارنة المرجعية العامة:

يعتبر هذا النوع من أهم وأقوى أنواع المقارنة المرجعية وبالمقابل هو أصعب الأنواع التي يمكن تنفيذها إلا أن هذا النوع يركز على طرق عمل الأشياء وكيفية إنجازها مقارنة مع المنظمة ذات الأداء الأفضل في الممارسات والمعالجات، الوظائف والأنشطة في قطاعات مختلفة بحث تستهدف فهم ونقل طرق مبتكرة وغير مستخدمة في منظمات المقارنة، حيث يبحث هذا النوع من المقارنة بين كيفية الحصول على بيانات أداء العمليات من خارج الصناعة التي تعمل فيه المنظمة ويمتاز بالإسهام في إحداث تحسينات كبيرة في أداء المنظمة وتوفير بيانات واقعية تفصيلية، إضافة لتوفير فرصة لاكتشاف أداء عمليات المنظمات المنافسة.

ويضيف كل من Spendolini 1992، Evance 1997، Nahmes 2000، أنواع أخرى للمقارنة المتمثلة في:

1- المقارنة المرجعية للأداء: وتتم على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين عن طريق تحليل الأداء وتستخدم للمنتجات والخدمات والنشاطات وتطبق في عمليات التسعير وتقنيات النوعية والخواص.

2- المقارنة المرجعية للعمليات: وتستخدم في مراحل العمل المختلفة مثل ترتيب وتنظيم الطلبات وتدريب العاملين وتهتم في تحديد الممارسات المؤثرة في المنظمات لانجاز الوظائف المشابهة.

3- المقارنة المرجعية للممارسات الأفضل: وهي مشابهة للمقارنة المرجعية الوظيفية باستثناء تركيزها على الممارسات الإدارية بدلا من تركيزها على عمليات خاصة معينة ويركز هذا النوع من المقارنة على مع ايير مثل بيئة العمل، الحوافز التي تعطي للعاملين دافعا قويا لأداء أعمالهم بشكل مميز.

4- المقارنة المرجعية القياسية: وتقوم على أساس مقارنة مجمل الأداء لقطاع صناعي معين بهدف الحصول على أفضل الممارسات.

¹ علاء فرحان طالب: مرجع سابق، ص38.

أما 1996 Harrington & Harrington، فاعتمدا على شيء من التركيب بين أنواع المقارنة من خلال تحديد خمسة أنواع هي: المقارنة المرجعية الداخلية، المقارنة المرجعية التنافسية الخارجية، المقارنة المرجعية الصناعية الخارجية، المقارنة المرجعية العامة الخارجية، المقارنة المرجعية المختلفة (الداخلية والخارجية)¹.

جدول رقم (02): التعاون والصلة بالبيانات ودرجة التقدم لأنواع المقارنات

| ترتيب | نوع المقارنة المرجعية | التعاون | الصلة بالبيانات | درجة التقدم الحاصل |
|-------|---|---------|-----------------|--------------------|
| 1 | المقارنة المرجعية الداخلية | عالي | عالي | منخفض |
| 2 | المقارنة المرجعية التنافسية الخارجية | منخفض | عالي | متوسط |
| 3 | المقارنة المرجعية الصناعية الخارجية | متوسط | متوسط | عالي |
| 4 | المقارنة المرجعية العامة الخارجية | متوسط | منخفض | عالي |
| 5 | المقارنة المرجعية المختلفة (الداخلية والخارجية) | متوسط | متوسط | عالي جدا |

المصدر: علاء فرحان طالب وآخرون (2009): أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 39.

الجدول أعلاه يمثل درجة الصلة والترابط بالبيانات والمعلومات سواء ما تعلق بالمنظمة أو مع غيرها من المنظمات الأخرى وما يقابله من تقدم، والذي يتأرجح بين منخفض، متوسط عالي، حسب نوع المقارنة المرجعية المعتمدة، ففي حال المقارنة المرجعية الداخلية فإن درجة الترابط والتعاون بالبيانات هي على درجة عالية بينما وكتيجة محصلة فإن التقدم الحاصل يكون منخفض، في حين أنه على أعلى مستوى له في حال اعتمدت المقارنة المرجعية المختلفة (الداخلية والخارجية) على الرغم من كون التعاون والصلة بالبيانات على درجة متوسطة، أما حال المقارنة المرجعية الصناعية أو العامة الخارجية فإن درجة التقدم الحاصلة تكون على مستوى عالٍ ومقبول بالرغم من كون التعاون والصلة بالبيانات بين منخفض ومتوسط وأخيراً في المقارنة المرجعية التنافسية فإن درجة التقدم الحاصل تتأثر مباشرة بالتعاون على الرغم من توافر الصلة بالبيانات.

أما Herrera jim (2001) فيؤكد أن هناك نوع آخر من المقارنة المرجعية تسمى المقارنة المرجعية التشاركية ويعد هذا نوع من حالات المقارنة أو يتم مشاركة مجموعة من الشركات بيانات حول نشاط معين على أمل الاستفادة مما يتعلمون. كما أن هناك آراء أخرى تؤكد على وجود المزيد من أنواع المقارنة مثل المقارنة المرجعية الدولية، ففي هذه الحالة يكون شركاء من بلدان أخرى انطلاقاً من مبدأ مهم وهو أن الشركاء الأفضل قد يكونون موجودين في أي مكان من

¹ علاء فرحان طالب: مرجع سابق، ص 38-39.

العالم ويعتمد هذا النوع عندما يكون هناك ندرة في الشركاء الجيدون داخل البلد ومن المفيد أن تكنولوجيا الاتصالات قد مكنت هذا النوع من المقارنات على الرغم من أنها تتطلب وقت طويل وموارد كبيرة.¹

إن الميزة الرئيسية للمقارنة المرجعية تكمن في تشابه استخدام المنافسين للمعالجات والتقنيات التي تمتلكها المنظمة الأمر الذي يساعد ويسهل عملية التعلم والنقل المتبادل بين المنظمة والمنافس الشريك مع تحسين الموضوع للتنافسي، فضلاً على أنها أسلوب فعّال للصناعات التي يتباين فيها المنافسون.

ثانياً: مراحل (خطوات) عملية المقارنة المرجعية:

هناك الكثير من الاجتهادات المتباينة والغير متخفق من حيث الجوهر، والتي تناولها الباحثون والكتاب في مجال مراحل المقارنة المرجعية، كما لوحظ وجود عدة نماذج لتنفيذ عملية المقارنة المرجعية تتفق معظمها في الوصول لل غاية المطلوبة، والتي تفيد معظمها بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1 - ماذا تقارن؟
- 2 - كيف تقارن؟
- 3 - كيف يعمل هؤلاء ذلك؟
- 4 - من الأفضل؟
- 5 - تحليل البيانات وكيفية إجراء التغيير.

من بين هذه النماذج لذكر منها:

- نموذج GOETSCH et DAVIS²

حدد مراحل عملية المقارنة المرجعية من خلال أربعة عشر خطوة متعاقبة موضحاً مسؤولية كل خطوة وقد تم توزيع هذه الخطوات تحت ثلاث مراحل ممتدة بمرحلة الإعداد **Préparation** ومرحلة التنفيذ **Exécution** ثم مرحلة ما بعد التنفيذ **Post exécution** وهي على النحو التالي:

- 1 - **مرحلة الإعداد:** وتشمل مرحلة هذه المرحلة خمس خطوات، تبدأ بالحصول على التزام الإدارة وتنتهي باختيار المرشحين للمقارنة المرجعية
- 2 - **مرحلة التنفيذ:** وتبدأ بعقد الاتفاقيات مع الشركاء حتى تنفيذ التغيير المطلوب

¹ علاء فرحان طالب وآخرون: مرجع سابق، ص 39-40.

² مبارك مطلق المطيري(2011): مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص 18.

3 -مرحلة ما بعد التنفيذ: وتقتصر على رقابة الأداء وتحديث العلامات المرجعية.

وتعاد الدورة ثانية مبدئة من الخطوة الثانية لتعكس الاستمرارية لهذه العملية سيما في المنظمات الراغبة في المحافظة على الموقع القيادي وذلك حسب الجدول رقم (03) الموضح للخطوات الأربع عشر المتعاقبة لعملية المقارنة المرجعية، وفيما يلي النقاط الرئيسية المتصلة بخطوات تنفيذ عملية المقارنة المرجعية:

1-أهمية التزام الإدارة العليا مع توافر مستوى عال من المشاركة والتعاون

2-المعرفة التامة بالمعالجات قبل مقارنتها

3-مقارنة تلك المعالجات الأكثر حاجة للتحسين

4-تشكيل فريق المقارنة المرجعية من العاملين في المعالجات الخاضعة للمقارنة

5-تتمثل العلامة المرجعية المرتبة الأفضل Best in Class وليس الأفضل في الصناعة Best in the Industry

أي بصرف النظر عن الصناعة.¹

جدول رقم (03): مراحل المقارنة المرجعية حسب نموذج Goetsch, & Davis

| المرحلة | المسؤولون عن الخطوة | الخطوات |
|---------|------------------------------------|---|
| الأعداد | الإدارة | 1 - الحصول على التزام الإدارة ↑ |
| | مهندسو المعالجة، المالكون، الإدارة | 2 - تقويم المعالجات 3 - تحديد وتوثيق كل من المعالجات القوية والضعيفة |
| | الإدارة | 4 - اختيار المعالجات التي سوف تقارن 5 - تشكيل فرق المقارنة المرجعية |
| | الفرق | 6 - البحث عن المرتبة الأفضل 7 - اختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية |
| | الفرق مع الشركاء | 8 - عقد اتفاقيات مع الشركاء 9 - جمع بيانات المقارنة المرجعية |
| التنفيذ | زيادة الفرق عند الحاجة | 10 - تحليل البيانات - تحديد الفجوة 11 - وضع خطة تنفيذية لغلق الفجوة، والتفوق 12 - تنفيذ التغيير |
| | | 13 - رقابة الأداء |
| | | 14 - تحديث العلامات المرجعية، استمرارية الدورة |

← الزمن

المصدر: عبد الحكيم زكريا البطة (2015): مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، ص 25.

¹ مبارك مطلق المطيري: مرجع سابق، ص 18-19.

يذكر بان المسؤولية الكبرى عند تنفيذ مراحل المقارنة المرجعية تلقى بالأساس على عاتق الإدارة وفريق المقارنة المرجعية والتي يجب أن تضم العاملين في أجزاء المنظمة الخاضعة للمقارنة لضمان نجاح العملية وذلك في كافة الخطوات.

- نموذج Robert Camp: (وهو مدير التوزيع في شركة Xerox، بالاستناد إلى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية) تعتبر نموذج Robert Camp من لهم النماذج المتبعة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية والاستفادة منه في المنظمة حيث حدد Robert Camp بالاستناد إلى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية خمس خطوات رئيسية متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح وهي:¹

الخطوة 1: التخطيط Planning: ويمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها، وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه، ويتم في هذه المرحلة أيضا تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية بنجاح عملية المقارنة، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة.

الخطوة 2: التحليل Analysis: وذلك بهدف الفهم الكامل والمعمق بالعمليات الحالية في المنظمة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في المنظمة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيرا يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية.

الخطوة 3: التكامل Integration: ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي ستتوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.

الخطوة 4 التنفيذ Action: ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات، وأهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرق المكتسبة من الشريك، وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المنظمة ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق.

الخطوة 5 النضوج Maturity: ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمنظمة ككل.

• نموذج Kharabanda:²

وحسبه تمر عملية المقارنة المرجعية بخمس مراحل أساسية وهي كالآتي:

¹ صلاح بلاسكة: مرجع سابق، ص 58-59.

² عبد الحكيم زكريا البطة: مرجع سابق، ص 27-29.

المرحلة الأولى: التخطيط

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد المنافس أو الأداء الأفضل الذي سنقارن معه، وكيف سيتم تجميع البيانات عن هذا المنافس أو الأداء، وتعد هذه المرحلة من أهم وأصعب مراحل المقارنة المرجعية، وتنفذ هذه المرحلة من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- 1 تحديد أهم عوامل النجاح، سواء أكانت في المنتجات أو الخدمات أو العمليات من ابتكارات ووقت وجودة وتكلفة، ثم التركيز على أهم النواحي التي تتطلب المقارنة وهي النواحي التي تمثل عدم رضا الزبون أو تمثل نقطة ضغط تنافسي على الشركة مثل الإنتاجية، ومعدل دوران المخزون والابتكارات والمرونة، وتحقيق الجودة من أول مرة، والتدفق النقدي، والالتزام بمواعيد التسليم وعدد المجهزين.
- 2 بعد تحديد العوامل أو الخصائص أو الوظائف الهامة التي تستخدم كأوجه للمقارنة مع المنافس، يتم تحديد المقاييس التي تستخدم في القياس، ويتوقف نجاح عملية المقارنة المرجعية على الدقة في اختيار هذه المقاييس.
- 3 تحديد شركاء في المقارنة المرجعية بناء على معايير محددة، بمعنى ضرورة توافر معايير محددة لاختيار المنافسين أو الشركة التي ستقارن معهم ويلاحظ هنا ضرورة اختيار المنافسون المتميزون في الخصائص التي تستخدم كأوجه للمقارنة. وهناك بعض العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء تحديد شركاء المقارنة المرجعية وهي:
 - أ - حجم الشركاء: يفضل عمل المقارنة المرجعية مع شركاء يتمتعون بحجم مماثل أو مقارب للمنظمة على أقل تقدير.
 - ب - عدد الشركاء: تستفيد المنظمات من زيادة عدد شركاء المقارنة المرجعية لكن لزيادة تظهر معها زيادة مشاكل التنسيق والتنظيم والوقت.
 - ت - الموقع النسبي للشركاء داخل النشاط الصناعي: تسعى المنظمات الحديثة العهد بالنشاط الصناعي إلى البحث عن شكييلة واسعة من شركاء المقارنة المرجعية بشكل أكثر مما تسعى له الشركات التي تحتل مواقع ريادية داخل النشاط.
 - ث - درجة الثقة بين الشركاء: يعد موضوع تعزيز الثقة بين الشركاء أمرا مهما وبالغ الخطورة لغرض الحصول على معلومات حقيقة حدثت في أوقاتها الحقيقية المحددة بدقة.
- 4 الأخذ في الاعتبار عاملي الوقت والتكلفة اللازمين لتنفيذ المقارنة المرجعية فضلا عن معرفة مدى استعداد المنظمات (المنافسون) للتعاون والمشاركة بالبيانات والمعلومات ومعرفة كيفية تحفيزهم على ذلك.

المرحلة الثانية: تجميع المعلومات: وهي المرحلة الخاصة ببداية التنفيذ الفعلي لخطة المقارنة المرجعية السابق تحديدها في المرحلة الأولى وتبدأ هذه المرحلة بتحديد المصادر الداخلية والخارجية التي يمكن الحصول منها على المعلومات المطلوبة للمقارنة وقد تكون هذه المصادر من داخل الشركة مثل الإدارات والأفراد داخل المنظمة الذين يتعاملون مع أطراف خارج الشركة أو مصادر من خارج المنظمة مثل الزبائن والصحف والمجلات التجارية والمالية والبحوث العلمية والنشرات

والإحصاءات الدورية التي تصدرها الهيئة الرسمية الحكومية. فإذا لم تكن المعلومات المتجمعة من هذه المصادر كافية فقد يتطلب الأمر من المنظمة القياس بدراسة خاصة ويتوقف القيام بهذه الدراسة على الوقت والتكلفة المتاحين ودرجة تعقيد المعلومات المطلوب تجميعها والمستوى المطلوب للدقة والمهارات والخبرات الخاصة المطلوبة.

المرحلة الثالثة: التحليل والتكامل: يتم تحليل المعلومات التي تم تجميعها بالمرحلة الثانية ودراسة بغرض تحديد حجم أو مقدار الأداء المتميز والممارسات المستخدمة في تحقيق هذا الأداء وبذلك يمكن مقارنة نتائج الأداء المتميز لأفضل منافس مع الأداء الحالي للمنظمة بتحديد الفجوة التنافسية **the competitive gap** وهي التي تقيس مقدار الفرق بين الأداء المتميز لأفضل منافس وبين الأداء الحالي للشركة.

المرحلة الرابعة: تنفيذ التحسينات المطلوبة: بعد تحديد الفجوة التنافسية وأهم النواحي الحرجة التي تظهر فيها المنظمة أداء سيء مقارنة بأفضل منافس يتم وضع الخطط المناسبة لمحاولة سد هذه الفجوة وخصوصاً في النواحي الحرجة من خلال تحسين الأداء وقد تتطلب هذه الخطط الحصول على موارد جديدة أو تغيير السياسات والأهداف الإستراتيجية أو محاولة البحث عن تدعيم من خلال الآخرين مثل الاندماج معهم، بل قد يتطلب الأمر في بعض الأحيان اتخاذ قرار بتغيير الصناعة التي تعمل فيها المنظمة إذ لم تتوصل إدارة المنظمة إلى الحلول المناسبة للمشاكل التي تحول بينها وبين التحسينات المطلوبة لسد الفجوة التنافسية مع أفضل منافس.

المرحلة الخامسة: تقييم النتائج: ويتم في هذه المرحلة متابعة نتائج تنفيذ التحسينات التي بدأت في المرحلة الرابعة ومعرفة مدى التقدم الذي تم من خلال هذه التحسينات مع استمرار القيام بالمقارنة المرجعية في الصناعة على فترات دورية حتى تتأكد المنظمة من استمرارية جهود التحسين ومن أن هذه الجهود تتم في الاتجاه الصحيح.

مما سبق يتبين أن المقارنة المرجعية هي عملية منهجية تنفذ بمراحل وخطوات نظامية لأجل ضمان نتائج تطبيق أفضل، مما يعكس بشكل إيجابي على أداء الشركة بشكل عام، من جهة أخرى يرى الباحث أن هذه الأعمال والإجراءات المصاحبة لتنفيذ المقارنة المرجعية يترتب عليها تحمل الشركة لتكاليف هذا التنفيذ المتمثلة بالوقت والجهد والموارد المصروفة في هذا المجال، الأمر الذي يتطلب منها مقارنة المنافع المحتملة من هذا التطبيق مع تكاليفه، وإخضاعها إلى تحليل الكلفة- المنفعة.

• وكذلك يشير Heizer و Chase (2001) على أن خطوات المقارنة المرجعية تتمثل في الآتي:

- 1 - لماذا يجب أن نقارن
- 2 - تشكيل فريق عمل المقارن المرجعية
- 3 - تحديد المنظمة التي يتم المقارنة معها
- 4 - جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمقارنة
- 5 - اتخاذ الإجراءات لنجاح عملية المقارنة.

كما يجب تجنب جملة من العقبات منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي ونخص بالذكر:

- 1 -محدودية تشجيع لإدارة العليا، والبدا في المقارنة من دون إعداد مناسب
- 2 -المقارنات الواسعة الغير مسيطر عليها.
- 3 -سوء التوافق بين المؤسسة والشريك أو الاختيار العشوائي له، بالإضافة إلى اختيار معيار غير ملموس وصعب القياس.

الشكل رقم(03): خطوات تطبيق المقارنة المرجعية



المصدر: علاء فرحان طالب وآخرون (2009): أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص43.

ثالثاً: متطلبات عملية المقارنة المرجعية

يسبق أي جهد عملي جهد فكري، لذا وقبل الاشتراك في برنامج المقارنة لابد من التأكد من قدرة المنظمة الإيفاء بمتطلباته وبناء أسس لعلاقة تعلم معه.

1 - الرغبة في الالتزام: إن توافر الرغبة هو القوة الدافعة للارتقاء نحو الأحسن والأفضل، كما ستزوده بالقوة التي تجعلها لا تتراجع أمام وطأة الصعوبات وتحديات التنفيذ، فضلاً عن توافر الرغبة وحدها غير كافي لإتمام المشروع، ويتطلب توافر الالتزام من لدن العاملين في الإدارة العليا لأجل الدعم الفكري والمادي على النحو التالي:

أ - **التعهد بالتغيير:** أي تتعهد إدارة المنظمة بشكل جدي بإجراء التغيير، فإذا لم يكن هناك تعهد بإجراء التغيير، لن يكون للمنظمة ميل نحو التحسين والارتقاء في سلم المنافسة، وبرنامج المقارنة لا يؤخذ بعين الاعتبار كأداة للتحسين.

ب- **التمويل:** رصد الأموال اللازمة التي تدعم فريق العمل المكلف بعملية المقارنة، وهذا ضروري لذلك.

ج **العاملين:** اختيار العاملين الأكفاء لغرض تنفيذ البرنامج -عملية المقارنة-

د- **الإفصاح:** بمعنى وجود رغبة جديّة من قبل الإدارة في تقديم نفس النوع والمستوى من البيانات التي تريد تطبيقها مع الشريك المقارن، فالإدارة وحدها من له القدرة على الإفصاح عن البيانات للشريك المقارن.

هـ- **الاشتراك:** يجب أن تشترك الإدارة بفاعلية في برنامج المقارنة وضرورة إبراز اثر كل مرحلة، فيجب على الإدارة الاشتراك في تحديد العمليات التي ستقارن مرجعياً وهي المنظمات المرشحة كشركاء في برنامج المقارنة.

2 - **ربط العملية بالأهداف الإستراتيجية:** من متطلبات المقارنة المرجعية ربط أهدافه بأهداف المنظمة الإستراتيجية، لإحاطة الموضوع بمزيد من الأهمية، لما تحمله من أبعاد إستراتيجية تتعلق بمركز الشركة وتعزيز إمكاناتها في الزيادة والقدرة.

3 - **السعي نحو الريادة:** في عملية المقارنة لا بد من جعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين وان ترقى بأهدافه حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة، وهذا هدف يتطلب التواصل بعملية التحسين بعد غلق فجوة الأداء وصولاً أفضل موقع تنافسي.

4 - **إيجاد الأفكار الجديدة:** يجب على فريق عمل برنامج المقارنة المرجعية، أن يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي الذي يمكنه من معالجة المشا كل الإدارية والفنية التي تواجهه أثناء مسيرته في تنفيذ العملية، بتكييف نظام متطور وفق النسيج الثقافي والمناخ التنظيمي للسائد في المنظمة.

5 - **فهم طرق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج والخدمة:** يتعين على فريق عمل المقارنة المرجعية الفهم الكامل لما يجري داخل المنظمة فيما يخص عملية الإنتاج أو أسلوب تقديم الخدمة وهذا يتطلب قياس الأداء لتسهيل عملية المقارنة.

6 - **توثيق العمليات:** فهي ركن أساسي لإجراء عملية المقارنة، وذلك لما تحققه من فوائد أهمها:

أ - توفر عملة التوثيق فهم مشترك لما يجري داخل المنظمة وجميع المرتبطين بالعملية.

- ب - توفر عملية التوثيق المعرفة الكاملة بآثار التحسين بعد إجراء عملية المقارنة.
- ج - تعيين العمليات التي تحتاج إلى تحسين أداؤها بصورة أكثر من غيرها، والتعريف بنواحي قصورها للمساعدة في سبيل المعالجة.)
- 7 - **توفير أنظمة اتصال:** يتطلب برنامج المقارنة المرجعية توفير أنظمة اتصال جيدة تساعد على نشر البيانات بين أعضاء الفريق وتساهم في نقل الأفكار لإجراء عمليات المعالجات الفورية، إن هذا النظام يوفر الوقت والجهد والكلفة ويعمل على تطوير لغة التخاطب ويؤمن سلامة سير برنامج المقارنة المرجعية.
- وتضيف Gremlee مجموعة من المتطلبات قبل الولوج في عملية المقارنة المرجعية وهي على النحو التالي:
- 1 - تحديد طريقة الدراسة التي ستستخدمها المنظمة (تحديد مراحل المقارنة)
 - 2 - من الضروري أن تفهم الإدارة معنى المقارنة
 - 3 - التزام الإدارة بإجراء المقارنة
 - 4 - التعرف على كيفية ربط دراسة المقارنة بالخطة الإستراتيجية
 - 5 - تشخيص زبائن الشركة
 - 6 - التعرف على من الذي يسير ويوجه دراسة المقارنة
 - 7 - التعرف على من الذي تريده المنظمة من المقارنة
 - 8 - تحديد المواد والإمكانات اللازمة لإجراء برنامج المقارنة

كما حدد الخزيبي (2009) عدة عوامل أخرى ضرورية حين تطبيق المقارنة المرجعية نوجزها في النقاط التالية:¹

- 1 - **التجنيد الجيد للإطارات:** حيث يتطلب تطبيق المقارنة المرجعية كفاءات إدارية وتشغيلية تكون على دراية بالخطوات والعوامل المساعدة على التطبيق.
- 2 - **معرفة عميقة لعمليات المؤسسة حول تأثير المقارنة:** حيث يجب الفهم الدقيق لعمليات وأنشطة المؤسسة وكذا المعرفة بوحدة النشاط داخل المؤسسة هذا من شأنه أن يساعد في وضع الخطة لإجراء المقارنة المرجعية.
- 3 - **قوة إرادة التغيير وتكيفها مع نتائج وظيفة الاستقصاء من عملية المقارنة:** قد ينتج عن عملية المقارنة المرجعية إجراء تغييرات في المؤسسة والعاملين فيها وبالتالي يجب أن يتحلى أفراد التنظيم بالمرونة وتقبل التغيير.
- 4 - **إرادة مشاركة المعلومات مع الشركاء فيما يخص المقارنة:** عند إجراء المقارنة المرجعية يجب أن يتصف طرفي المقارنة بالمصادقية في تبادل المعلومات، لأنها أفضل عامل في اتخاذ القرارات الصحيحة.

¹ عبد الحكيم زكريا البطة: مرجع سابق، ص 29، 30.

- 5 - تركيز البحوث على المؤسسة القائدة، أو الأقسام المعروفة بأنها تمثل الأفضل في هذا المجال : أي أن إجراء المقارنة مع مؤسسة رائدة يعطي نتائج أكثر نجاعة.
- 6 - احترام المراحل لعملية المقارنة المرجعية، وتنظيم العملية وفق خطة موضوعة سلفا.

المطلب الرابع: منافع و معيقات تطبيق المقارنة المرجعية

أولاً: منافع تطبيق المقارنة المرجعية

إن المنافع الأساسية من تطبيق المقارنة المرجعية تنصب في المحاور الآتية:¹

- 1 - **التغيير الثقافي**: إذ تتيح المقارنة وضع مجموعة من أهداف الأداء الجديدة الواقعية والجدية وبما يقدم ضمانات للزبائن لمصادقية هذه الأهداف ومصداقية سعي المنظمة نحو تحقيقها.
 - 2 - **تحسين الأداء**: عند تحديد فجوات الأداء مقارنة بالمنظمات الريادية تكمن المنظمة الساعية إلى تطبيق برنامج المقارنة من اختيار المعايير الضرورية لتحسين أدائها ليجري بعدها إعادة تصميم السلع والخدمات من أجل تحقيق نتائج تلي أو تتجاوز رضا الزبون.
 - 3 - **تدريب الموارد البشرية**: إذ يبدأ الفريق بتحديد الفجوة بين ما يفعلون وبين ما هو الأفضل ومحاولة ردم الفجوة من خلال تحديد الحاجة إلى كوادرفكفاءة لتشارك في فعاليات حل المشكلات وتقييم العمليات.
- كما يضيف Finnigan منافع أخرى وهي:
- 1 - **تلبية متطلبات الزبائن**: إذ تتألف وظيفة إشباعات متطلبات الزبائن العديد من العمليات الداخلية التي تشمل الروابط بين الموردين والزبائن، وعندما تركز هذه العمليات على ما هو داخل الشركة فقط، عند ذلك فإن احتياجات الزبائن لن تلي بشكل صحيح، وهذا يفسر سبب تسمية المقارنة أحياناً بالمحاكاة المبدعة، فالغاية من المقارنة هي استخدام ما تعلمته المنظمة من المنافسين لتقليص أو ردم الفجوة.
 - 2 - **ضمان أن أفضل الممارسات قد تم اعتمادها**: إن البحث عن أفضل الممارسات في مستوى العمليات يدفع باتجاه البحث والتقويم المستمر للبيئة الخارجية، وهذا يفسر سبب تسمية المقارنة أحياناً بالمحاكاة المبدعة، فالغاية من المقارنة هي استخدام ما تعلمته المنظمة من المنافسين لتقليص أو ردم الفجوة.
 - 3 - **إنجاز مستوى حقيقي من الإنتاجية**: فالإنتاجية تعد حلاً جذرياً للمشاكل التي تواجه الشركة، وعند اهتمام العاملين بفهم مخرجاتهم وكيف لها أن تلي احتياجات الزبون من خلال فهمهم للمقارنة، عند ذلك يمكنهم تركيز نشاطهم على إشباعات الاحتياجات والرغبات.

¹ علاء فرحان طالب وآخرون: مرجع سابق، ص 50-52.

- 4 - تحقيق الغايات المستندة إلى حقائق : لكي تملك المنظمة ميزة تنافسية فإنه يتوجب أن تفهم حقيقة التنافس، ولكن يتوجب عليها أيضا أن تغير الطرق التي تمارسها في أعمالها، وهذا يتم من خلال إدخال أفكار وممارسات جديدة تم إعدادها من الخارج وعليه فإن البحث الخارجي المستمر عن الأفكار والطرق والممارسات الناجحة ومن ثمة دمج كل ذلك في خطط وبرامج تتبناها المنظمة ويجعلها تسيير وفق الطريق الصحيح الذي يضمن التنافس الطويل الأجل
- 5 - تحسين الميزة التنافسية للمنظمة: من المعلوم أن الشركات لا تلجأ للتحدي إلا إذا واجهت المنافسة، وإذا ما زاد هذا التنافس فإن التدخل الجراحي يصبح ضروريا

ثانيا: معيقات تطبيق المقارنة المرجعية

يواجه برنامج المقارن المرجعية صعوبات حين تطبيقه، حين تفتقد الضمانات التي تؤشر سهولة الحصول على البيانات التي تفسر معايير المقارنة، ومع عدم تحقق افتراض تماثل إستراتيجية المنظمة الراغبة في التحسين مع إستراتيجية المنظمة الرائدة، من حيث دقة تحديد عوامل النجاح والأهمية النسبية للعمليات التي ستخضع للبرنامج وبالتالي تنخفض اعتمادية البيانات ويتحول الأمر إلى مجرد تقليد أو نسخ مجموعة من الممارسات والسلوكيات والذي قد يؤدي إلى تحسين مؤقت في أداء المنظمة.

من جانب آخر فإن تطبيق المقارنة المرجعية يستغرق وقتا طويلا كما أن بعض المنظمات ذات الممارسات الأفضل قد تم إجراء مقارنة معها وبالتالي لم تعد تقدم المزيد، أيضا قد يقع خطأ في اختيار أعضاء المقارنة المرجعية مما يقود إلى نتيجة ضعيفة، أيضا فقدان أعضاء عملية المقارنة لحماسهم حين إدراكهم لصعوبة العملية.

وفيما يلي نوجز بعض أهم النقاط والزوايا التي ينبغي الانتباه لها عند تبني عملية المقارنة المرجعية، لمجموعة من

الباحثين والكتاب، Asher، Evans، Simmons،

- 1 - وضع خطة غير عقلانية (تطبيقات غير معقولة)
- 2 - نقص في الإعداد
- 3 - محدودية إسناد وتشجيع الإدارة
- 4 - التضارب بين برنامج المقارنة وعملية مسح الشركات، بمعنى أن عملية مسح الشركات يؤشر إلى بعض الأرقام المثيرة للاهتمام وهذا غير كافي لان المقارنة المرجعية هي إيجاد ما وراء الأرقام كما أن عملية المسح تعطي صورة عن موقعك بين الشركات لكنه لا يساعد في تحسين أدائك.
- 5 - إغفال معايير مهمة مثل خدمات ما بعد البيع ورضا الزبون خاصة عند الاعتماد على الكلفة كمعيار أساس وإهمال الخدمات المقدمة للزبائن.

- 6 - المقارنة الواسعة الغير مسيطر عليها، مما يستوجب التركيز على معيار معين كجزء من النظام، وبعدها التحرك للجزء الآخر
- 7 - سوء التوافق، ويحدث حين اختيار معيار لا يتوافق مع الإستراتيجية الشاملة أو أهداف الشركة
- 8 - اختيار معيار غير ملموس وصعب القياس مثل معيار الاتصال بالعاملين فهو صعب القياس وبالتالي فمعظم المنظمات لا تعتمد كمعيار
- 9 - عدم امتلاك قواعد أخلاقية وسلوكية وتجاوز الاتفاقات مع الشريك المقارن وعلى الرغم مما سبق فإن أسلوب المقارنة المرجعية يعد أساسا لنجاح أي منظمة سواء كانت ناشئة أو قيد الإنشاء في ظل توافر فضاء واسع يمكن التواصل من خلاله لدراسة التجارب الأكثر نجاحا في ذات المجال، وعليه فإن عملية المقارنة المرجعية تصبو إلى:
- تعليم المسيرين آلية التنافس
 - التعرف على موقع الشركة
 - تحديد نقاط القوة والضعف
 - وضع أهداف جديدة وطموحة
 - حتمية إجراء عملية المقارنة كونه يتيح الإطلاع على ممارسات المنظمات الريادية .

المبحث الثاني مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية:

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، ويعود ذلك إلى مواكبة التطورات المتسارعة التي شهدتها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج الاقتصادي العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، ناهيك عن التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل هذه التطورات أصبح من الصعب على أي دولة أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات نظراً للمصاعب والعراقيل التي ستواجهها خاصة في ميادين التصدير وتدفقات رؤوس الأموال، لذلك أخذت الدول النامية في تبني الإصلاحات الرامية إلى إعادة تأهيل وهيكله اقتصادياتها وتهيئة البيئة لاقتصادية المواتية والداعمة لقدرتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة الإلكترونية وتدفقات رؤوس الأموال.¹

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم التنافسية: إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من طرف المفكرين ومحاولة إعطائه تعريفاً محدداً مع دراسة مكوناته، إلا أنه بقي مبهماً ولم يوضح بصورة جلية، وخير دليل على ذلك أننا لا نجد في القواميس، فتنافسية المؤسسة ليست حقيقة بسيطة كما يظن البعض بل هي محصلة مجموعة من القوى والتي تبرز من خلال التكامل فيما بينها، سواء داخل أو خارج المؤسسة وتحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية.²

فمفهوم التنافسية يتميز بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، و أول ظهور له كان خلال فترة 1981-1987 التي عرفت عجزاً كبيراً في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتيجة للنظام الاقتصادي العالمي الجديد و بروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.³

ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم إلا وهو ديناميكية التغيير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول.

¹ سلوى محمد الشرفا (2008): دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 68.

² بوركو عبد المالك (2012): إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري، ص 45.

³ عبد الحكيم زكريا البطة: مرجع سابق، رسالة ماجستير، فلسطين، ص 31.

اختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية ، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة ، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.

وقد وقع تحول في المفاهيم ، فمن مفهوم الميزة النسبية وتمثل في قدرات المنظمة المتنوعة من موارد طبيعية واليد العاملة الرخيصة، المناخ والموقع الجغرافي التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي ، إلى مفهوم الميزة التنافسية وتمثل في الاعتماد على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك. ولأجل تحقيق ذلك سيقى على المنظمة القيام ببناء وتعزيز الميزة التنافسية، حتى تستطيع تحقيق ذلك إلا أن تحقيق هذه الميزة ليس بالأمر اليسير ولا يتم إلا من خلال تحديد واستخدام ناجح لإستراتيجية تنافسية قياسية ومن ثم إدارتها بشكل ناجح.¹

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا بالمنافسين الآخرين نظرا لمحدودية موارد المنظمة من جانب وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر، وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحا لنجاح منظمات العمال.

إن التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبائن كان لها الأثر في تغير أبعاد المنافسة، فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تقليل التكلفة كبعد أساسي للتفوق التنافسي، قامت منظمات أخرى عن طرائق جديدة تميز نفسها من خلالها سعيا لزيادة حصتها السوقية، فتمكنت هذه المنظمات من تحقيق تفوق تنافسي من خلال تقييم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساسا للتنافس، ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعدا تنافسيا جديدا تنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتمييز نفسها عن منافسيها، ثم اعتمدت منظمات أخرى المرونة وهكذا، فان منظمات اليوم التي تريد أن تبقى في الصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنظم للتفوق التنافسي عبر الزمن الأمر الذي حدا بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق التنافسي عن منافسيها.²

وتعني الميزة التنافسية قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة او لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم ولتحقيق رضاهم في مقابل المنافسين على مستوى الصناعة الواحدة، ومن هنا فإن خلق قيمة مضافة

¹ فيصل غازي عبد العزيز المطيري(2012): أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص20.

² وليد عباس جبر الدعيمي : مرجع سابق، ص150، 151.

للربون من خلال الميزة التنافسية يتعدى التركيز على مستوى الأسعار إلى جودة المنتج ونسبة الأمان المتحققة والمنافع والأضرار الناتجة عن استخدامها.

فلميزة التنافسية تعد من المفاهيم الحديثة التي دخلت ضمن أدبيات الإدارة، وقد تعرض مفهوم الميزة التنافسية إلى عدة تعريفات تناولت الميزة من جوانب متعددة، و حسب تعريف M.Porter فان الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصيل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، كما ينظر إليها على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات الربون، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية، وبالتالي هي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية.

وبالعودة إلى Porter فالميزة التنافسية هي التي تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع مميزة في الخدمة مقارنة بالمنافسين، كما أن هناك ثلاث طرق لاكتساب ميزة تنافسية لأي منظمة وهي:¹

1- **ميزة التكلفة:** إذ تقدم المنظمة نفس الخدمات التي يقدمها المنافسون ولكن بتكاليف أقل.

2- **ميزة الأفضلية ميزة التركيز:** إذ تقدم خدمات أفضل عند نفس الأسعار التي يقدمها الآخرون

3- **إذ تركز في إنتاج وتقديم خدمات محددة وتبدع في إنتاجها.**

إن تحليل سلسلة القيمة (Porter) ومكوناتها كأحد المصادر المهمة للتفوق التنافسي، الذي يستخدم في وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينه، والتي يمكن استخدامها بوصفها إطار لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق التفوق. ويقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمنظمة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة عن طريق بحث وتدقيق الموارد لهذه الأنشطة يمكن خلق القيم ومن ثمة تحديد مواطن القوة فيها التي يتمثل أن تتحول إلى مزايا تفوق، وتتكون هذه الأنشطة من مجموعتين أساسيتين هي الأنشطة الأساسية والمساعدة، إذ تؤدي المجموعة الأولى من الأنشطة إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة وتمثل في الإنتاج، التسويق، خدمات ما بعد البيع، التوزيع المادي والخارجي، التوزيع المادي الداخلي. أما المجموعة الثانية من الأنشطة فهي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمنظمة الذي يسهل بدوره القيام بالأنشطة الأساسية بصورة مستمرة، ويشمل كل من أنشطة التدبير والتوريد وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية وأنشطة البنى التحتية للمنظمة. والمنظمة من خلال أنشطتها تخلق قيمة للمشتريين

¹ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري: مرجع سابق، ص 21.

وتعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات وخدمات المنظمة ويتحقق التفوق للمنظمة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها وتقديم قيمة أكبر لربائنها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين.¹ وهناك تطوير حدث ادخل إدارة المعرفة كجزء من الأنشطة العامة لتحقيق القيمة المضافة، وأشار إلى أن النموذج التقليدي لسلسلة القيمة أصبح غير ملائم لمنظمات اليوم بسبب تطور أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وقصر دورة حياة المنتج كنتيجة لزيادة حدة المنافسة وسرعة التطور.

وبذلك أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينيات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق.

بينما عرف (السلمي 2001) القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد 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.

أما خليل (1998) فعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

وعرفه Fahey (1989) بأنه، أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها وذلك في نظر زبائنها النهائيين.²

ويعتبر التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية إلا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية المتمثل في إستراتيجية التنافس.

ويمكن تعريفها بأنها قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعندما لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات Barney and Matar (1995).³

¹ أميرة هاتف حدادي الجنابي (2006): اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصاريف العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص 71.

² أميرة هاتف حدادي الجنابي: نفس المرجع، ص 69.

³ عطا الله فهد السرحان (2005): دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه في فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ص 92.

ويرى Kotler (1997) بان الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على الأداء الجيد بأسلوب واحد أو عدة أساليب والتي لا تتوافر لدى المنافسين، وهنا ركز Kotler على الأداء الجيد باعتباره وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية.

أما من وجهة نظر العلي (2000) فهي المقدرة على تحقيق متطلبات الزبون أو القيمة التي يتمنى الزبون الحصول عليها من المنتج، وبذلك تم الربط بين الميزة التنافسية والقيمة التي تحققها للزبون لان الميزة التنافسية إنما تأتي من قدرة المنظمة على خلق قيمة في عملياتها الإنتاجية من خلال تقليل التكاليف أو من خلال تمييز منتجاتها لتشبع حاجات ورغبات الزبون مما يولد لديه دافعا في تكرار عملية الشراء وتفضيل المنظمة على الأخرى المنافسة وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر.

في حين أكد Pavlou (2003) إن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة وبالتالي قدرتها على مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار.¹

أما Macmillan (2000) يرى بأنها الطريقة التي تتمكن بواسطتها المنظمة من منافسة الآخرين وتحقيق التفوق، وتناول Heizer (2001) تعريف قريب من التعريف أعلاه حيث عرفها بأنها نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين، وبذلك عبّر عن الميزة التنافسية من خلال مقارنتها مع المنافسين المماثلين في الصناعة، ويشير بعض الباحثين إلى التحليل الداخلي للمنظمة (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) فصار يشار إلى القوة على أنها تعبير عن الميزة التنافسية.

فيما أشار آخرون (Evans, et al..) إن الميزة التنافسية هي إعلان قدرة المنظمة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للمنظمة من خلال أن الإبداع العلي يجب أن تحدد حاجات ورغبات الزبون وكيفية إيصالها إليه عبر سلسلة تجهيز وذلك من اجل مقابلة الزبون في توصيله وتسليمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أخذها بنظر الاعتبار معدل القدرات التشغيلية.

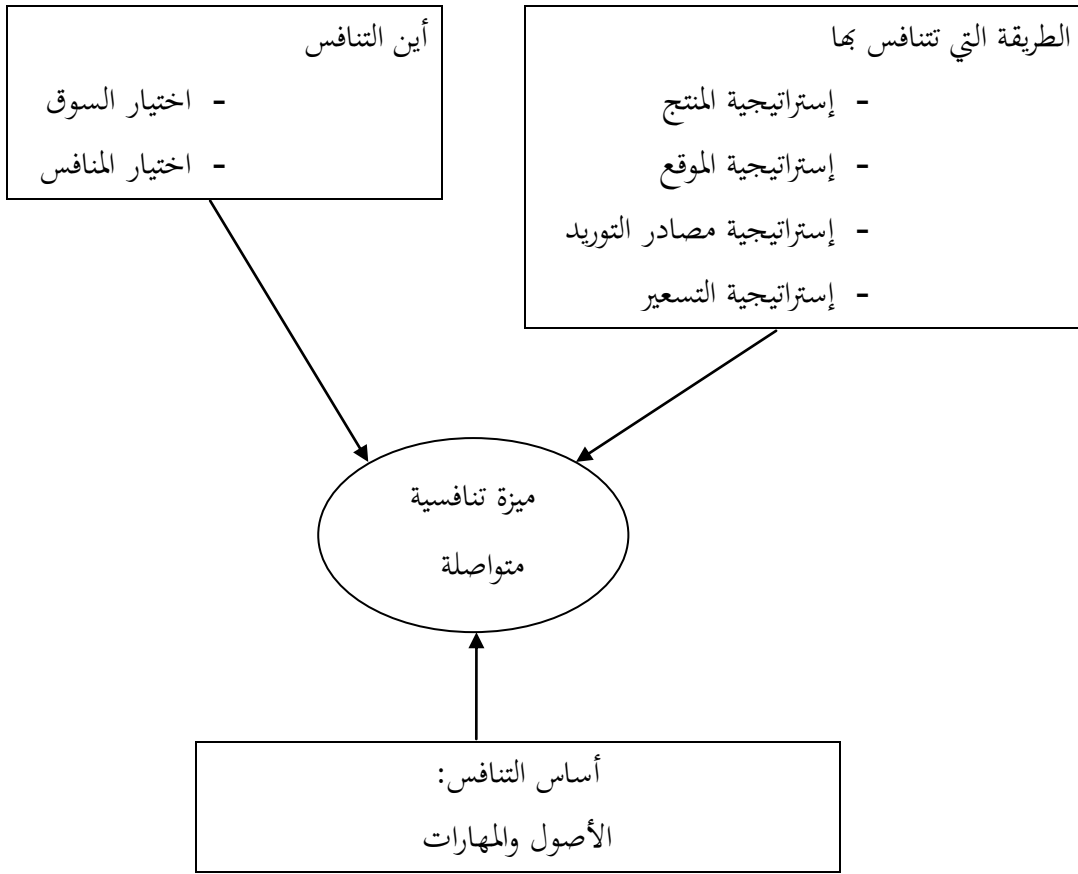
بينما حدد (Macllory) الميزة التنافسية بأنها تمثل إمكانية المنظمة بالتميز على المنافسين و البقاء أطول فترة ممكنة، من خلال تقديم منتجات تقابل احتياجات الزبائن المتنوعة.²

وحسب خليل (1998) تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين ، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس الترافس كما يوضح الشكل الموالي لذلك:

¹ روان باسم عبد الشريف (2015): أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص38.

² روان باسم عبد الشريف: نفس المرجح، ص40، 39.

الشكل رقم: (04) مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: عبد الحكيم زكريا البطة (2015): مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على

تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين، ص33

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

- 1 - حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- 2 - الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- 3 - إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.

وعلى الرغم من وجد اختلافات في المفاهيم التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية إلا أن هناك اتفاق من حيث الجوهر والذي يصف الميزة التنافسية على أنها الوسيلة التي تتمكن بواسطتها المنظمة من اختراق الأسواق للحصول على مركز تنافسي من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات بالكمية والجودة المناسبين وبالوقت المناسب لإشباع رغبات زبائنها والحصول على أسواق جديدة.

ويوجز الجدول الموالي التعريفات التي تناولت الميزة التنافسية من حيث مصدرها ومفهومها:

جدول رقم(04): تعريفات الميزة التنافسية

| الباحث | مفهوم الميزة التنافسية | مصادر الميزة التنافسية |
|-------------------------|---|---|
| Porter (1985) | قيادة تكلفة المنتجات وتميز المنتجات والتركيز على المنتجات المتماثلة | توليد قيم للزبائن أفضل من المنافسين |
| Prahalad & Hamel (1990) | القدرات الجوهرية للمنظمة المتمثلة في التعلم الجماعي لكيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكامل التطبيقات المتعددة للتكنولوجيا بما يجعلها صعبة التقليد | القدرات الجوهرية |
| Kay (1995) | العلاقة بين كل من البنية التحتية للمنظمة وسمعتها وقدرتها على ابتكار منتجات/ خدمات جديدة | البنية التحتية والسمعة والقدرة على الابتكار |
| Lev (2001) | القدرات التنظيمية البشرية والإبتكارية الغير ملموسة وصعبة التقليد | الأصول الغير ملموسة القانونية والتنافسية |
| Barney & Clark (2007) | توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين | الموارد والقدرات الملموسة وغير الملموسة |

المصدر: فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري (2012): أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية في

البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 24.

يستند تحقيق الميزة التنافسية إلى وضع استراتيجيات تنافسية على أسس سليمة لكي يتم اكتساب تلك الميزة، حيث تعتبر المزايا التنافسية مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة تفوق ميزة المنافسين والتي تعتمد على: معرفة القوة التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال وتحديد الأهداف الإستراتيجية واستخدام استراتيجيات المنافسة وتحديد الاستراتيجيات التنافسية حسب الإمكانيات والظروف للمنظمة.¹

إن مضمون فكرة المزايا التنافسية تختلف إذ يرى بعضهم أنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أنها مفهوم ضيق يرتكز على تنافسية السعر، كما أن مفهومها يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كان منظمة أو قطاع أو دولة من خلال النقاط الآتية:

1 - الميزة التنافسية للمنظمة: حسب التعريف البريطاني هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى، وتعرف أيضاً على أنها القدرة على تزويد الزبون بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الدولة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج

¹ خالد مجد على الزبيد (2014): أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 22.

الموظفة في العملية الإنتاجية ويمكن قياس الميزة التنافسية بالمنظمة من خلال مؤشرات عدة أهمها: الربحية ومعدلات نموها، إستراتيجية المنظمة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.

2 - **الميزة التنافسية على مستوى الصناعة**: وتعني قدرة الشركات في الصناعة الواحدة في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية من دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، و من أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة

3 - **الميزة التنافسية على مستوى الدولة**: وتعني تمكن الدولة من تحققي معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها، وبمعنى آخر يعني الجاذبية التي يمنح بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض، ومن أهم مؤشرات نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزات التجارية)

وهناك عدد من المرتكزات التي تتعلق بالميزة التنافسية:¹

- **الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة**: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج ما يصطلح عليه ISO ومنه ISO9000
- **التطور التكنولوجي**: ليس المقصود كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني الوصول إلى آخر مستوى بدء بالإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.
- **تطور اليد العاملة وتكوينها**: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية ISO يتطلب يد عاملة مؤهلة تستجيب لمتطلبات السوق.
- **تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق**: بحث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة من احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي والتوجهات التكنولوجية المستقبلية.
- **الاهتمام بالبحث والتطوير**: من خلال تفعيل العلاقة بين المؤسسات والجامعات ومراكز الأبحاث كي تتوحد الأهداف ويتكامل التنسيق وتنشيط البحوث العلمية ونقل المعارف واستغلالها وتوقيع العوائد بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
- **دراسة الأسواق الخارجية**: تعد الأسواق المحلية محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا.
- **تطوير نظام المعلومات**: يعد إنتاج المعلومات وتناولها وتخزينها وتوثيقها اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد فمثلا التحسينات الكبيرة في تقنية الاتصال الانترنت هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية.

¹ خالد مجد على الزبيد(2014): نفس المرجع، ص،23.

ثالث أهمية وأهداف المزايا التنافسية

تبرز أهمية المزايا التنافسية من خلال مجموعة من الأهداف التي تحققها ويمكن أن تتلخص في الآتي:¹

- أ - تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية للمنظمات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحاب السوق العالمي.
- ب - تتجسد أهمية المزايا التنافسية في قدرة المنظمة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.
- ت - تتجلى أهمية المزايا التنافسية من خلال القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج، ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج أو تختلف عما تختص به المنظمة دون غيرها.
- ث - تتضح أهمية المزايا التنافسية في الموارد والقدرات التي تستطيع إدارة المنظمة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين الأول إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون والثاني تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.
- ج - تمكن أهمية المزايا التنافسية من خلال تلبية حاجات وتوقعات الزبون بالحصول على منتج ذو جودة عالية وسرعة وسهولة التسليم والابتكار لمنتجات جديدة والحصول على مكانة في السوق أكبر من منافسيها مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.

رابع: خصائص الميزة التنافسية:

يقصد بخصائص الميزة التنافسية هي الأبعاد أو الأولويات التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص لتحقيق سبقاً تنافسياً على المنافسين مما يمكنها من التميز ويؤكد الغالي وإدريس (2009) أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر. لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالآتي:²

- أ - أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى إن تحقق المنظمة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- ب - إن الميزات التنافسية تقسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- ت - أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.

¹ روان باسم عبد الشريف: مرجع سابق، ص40-41.

² روان باسم عبد الشريف: نفس المرجع، ص42.

- ث - أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة أخرى.
- ج - أن يتناسب استخ دام هذه الميزات التنافسية مع الأ أهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المدى القصير والبعيد

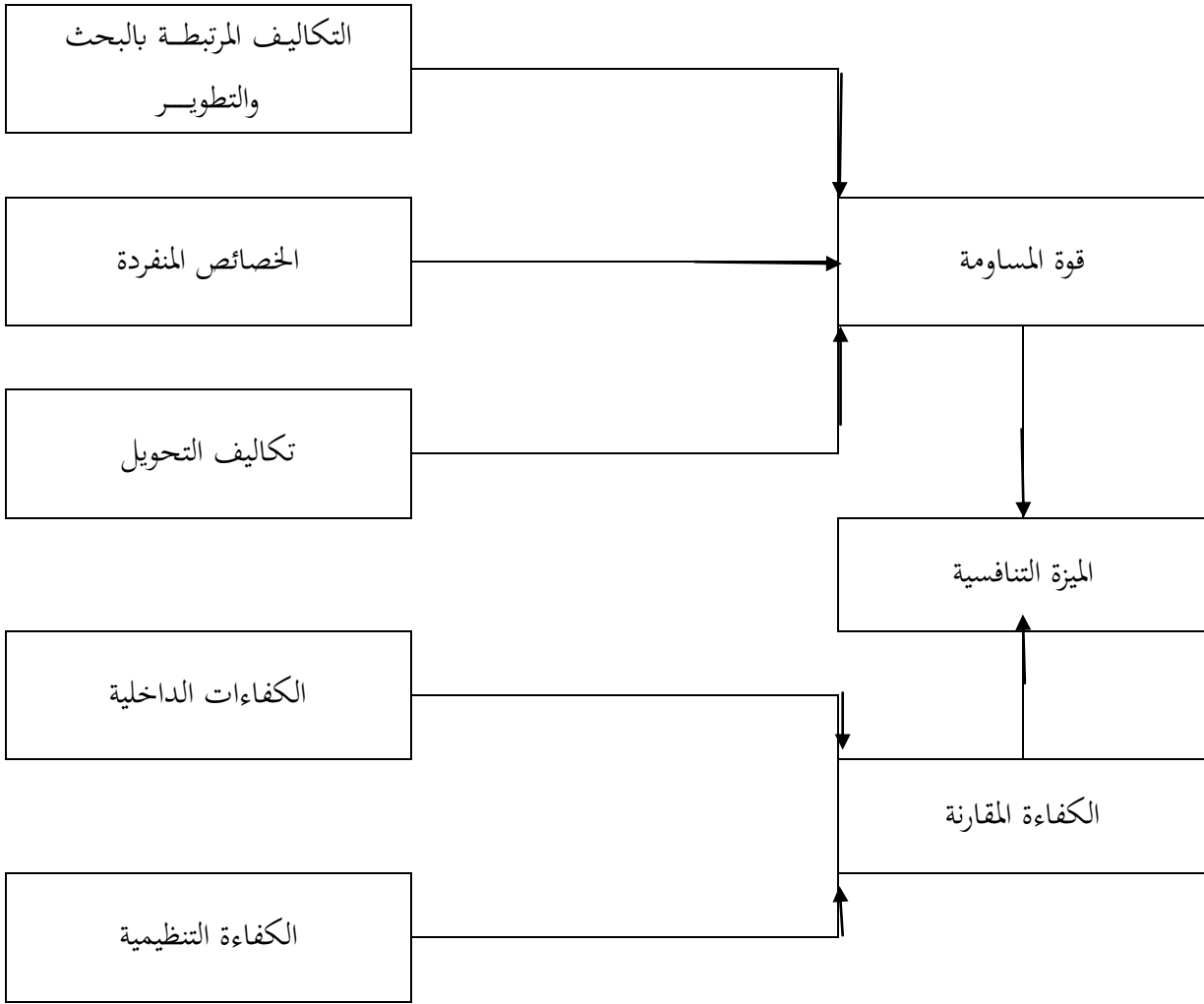
خامس: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية:

تعمل المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات، خدمات والمقصود هنا المقدرة على تلبية حاجات الزبون أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها، إلا أن تحقيقها لكي بالعمل اليسير دائما فهي تخضع إلى عاملين أساسيين هما¹:

- 1 - الكفاءة المقارنة: ويقصد بها إمكانية إنتاج المنظمة المنتجات أو تقديم الخدمات بكلفة أدنى من كلف المنافسين، وهذا العامل يتأثر بعدة عوامل أساسية أهمها:
 - أ - الكفاءة الداخلية: وتشير إلى التكاليف الداخلية التي تتحملها المنظمة
 - ب - الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تمثل التكاليف التي تتحملها المنظمة بنتيجة تعاملها مع المنظمات الأخرى
- 2 - قوة المساومة: وهي تتيح للمنظمة حالات المساومة مع زبائنها ومجهزها لصالحها الخاص ويتأثر هذا العامل بعدة عوامل أساسية أهمها:
 - أ - التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير وتمثل كلف التسويق في المنظمة والمجهزين والزبائن.
 - ب - الخصائص الفريدة للخدمة أ و المنتج وهي خصائص المنتجات الخدمات للمنظمة والتي تج عليها مختلفة عن خصائص المنتجات أو الخدمات للمنظمات المنافسة
- 3 - تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن نتيجة امتناعهم عن التعامل مع تلك المنظمات المنافسة.

¹ الزغبى حسن علي عبد (1999): اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ص37.

الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية



المصدر: علاء فرحان طالب وآخرون (2009): أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص113.

المطلب الثاني: أنواع وأبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

أولاً: أنواع الميزة التنافسية:

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية الربط بين القدرات الداخلية للمنظمة وبين القدرات الخارجية، وهذا يعني أن أنواع الميزة التنافسية هي داخلية وتمثل القدرات والمهارات والموارد وخارجية وتمثل البيئة العامة وبيئة المهمة والأنشطة والمهارات وكذلك الإمداد المادي الداخلي بوصفها نظاماً مفتوحاً متكوناً من مدخلات وعمليات ومخرجات تجعل أي جزء من أجزاء النظام مصدر للميزة التنافسية وعلى المنظمة أن تسعى لتحقيق الميزة التنافسية التي تناسب إمكاناتها وقدراتها والذاتية لان عدم تحديد المنظمة الميزة التنافسية التي يمكن من خلالها التنافس مع المنظمات الناشطة معها في ذات البيئة سيهدد وجودها، وبذلك فان المنظمة تستطيع أن تتميز بعدة طرق كأن تقدم الأرخص Cheaper أو الأفضل Better أو الأحدث

Newer أو الأسرع Faster، ويمكن إجمال أهم أنواع ومصادر الميزة التنافسية كما حددها عدد من الباحثين، Quinn، Mintberg, Adem, Evance, Harrison بالآتي:¹

- 1 - **ميزة التكلفة الأقل**: يمكن لمنظمة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم، بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات الأخرى المنتجة والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ويتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.
- 2 - **الخدمة المميزة**: ويقصد بها تقديم المنظمة لمنتجات، خدمات متميزة بحيث تتولد القناعة التامة لدى الزبون به ويفضلها على بقية المنتجات المنافسة وكذلك بإضافة خصائص ومزايا هامة في السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- 3 - **التكنولوجيا والأداء العالي**: وتتمثل بإنتاج المنظمة لمنتجات، خدمات متميزة ذات مستويات مرتفعة من الأداء والخدمة والنمو لا تستطيع المنظمات المنافسة مجاراتها ومن أمثلتها المنظمات الاستشارية العالمية الشهيرة
- 4 - **الجودة**: وتشير الجودة إلى درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات، الخدمات للوظيفة والاستخدام وكذلك درجة تطابق المنتج، الخدمة لخصائص التصميم وتتمثل بتقديم المنظمة لمنتجات ذات جودة عالية وبمستوى من المعولية (Reliability) يصعب على المنافسين محاكاتها.
- 5 - **الخدمة**: وتتمثل في تقديم المنظمة كخدمات ذات مستويات عالية لا تستطيع المنظمات المنافسة تقديمها مثال ذلك الخدمات التي تقدمها شركة PC لصناعة الكمبيوتر الشخصي
- 6 - **الثقافة والقيادية**: إن أساليب القيادة والتدريب واختيار العاملين في المنظمة يكمُن اعتبارها مصدر من مصادر الميزة التنافسية لأنها تقود إلى تقديم المنظمة منتجات إبداعية وذات مستويات عالية من الخدمة تستطيع مواكبة التطورات السريعة الجديدة في السوق وكذلك فإن ثقافة المنظمة تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية لان تفهم ثقافة المنظمة ضرورية جدا إذا كانت المنظمة تدار استراتيجيا
- 7 - **النمو**: يكون من خلال قيام المنظمة بالتوسع في الحجم أو تقديمها منتجات جديدة إلى أسواق جديدة مما ينعكس على نمو حصتها في السوق والذي يعتبر احد عوامل التفوق التنافسي

¹ علاء فرحان طالب وآخرون: مرجع سابق، ص 116-119.

8 - **المرونة:** قد تكون المرونة مصدر للميزة التنافسية تتنافس من خلاله المنظمات وذلك خاصة عند طرح المنظمة منتجات جديدة إلى السوق حيث تؤدي سرعة الاستجابة دورا هاما بسبب سرعة التغيرات في الأسواق مما يتطلب التكيف السريع معها

9 - **ميزة التميز:** يميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل كامل كفيلا بان يؤدي إلى تميز متواصل.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها:

إن المقصود من أبعاد الميزة التنافسية هو الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق تفوق تنافسيا على المنافسين، كما يمكن للمنظمة أن تفرد ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية، ويؤكد العديدين أنه لم يظهر وجود تصنيف متفق عليه للمزايا التنافسية، حيثي مازال هذا الأمر يخضع لاجتهادات لم تتكامل ولم تحظى باتفاق في الأدب الاستراتيجي ، بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون عبر الزمن، ومن تلك المحاولات تصنيف الميزة التنافسية على أساس الموارد، وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية، كما تصنف الميزة على أساس القيمة التي تحققها للمشتري والتي تتمثل في التميز أو الكلفة المنخفضة، وهذا التصنيف الذي جاء به الباحث Porter فإن مصدر الميزة التنافسية الأنشطة المطلوبة لبناء القيمة للمستهلكين من خلال المنتج أو أحد الأنشطة المرافقة له، وحسبه تتحدد الميزة التنافسية من خلال ثلاث مصادر أساسية وهي، قيادة التكلفة الشاملة Overall Cost Leadership والتي تهدف إلى تحقيق تكلفة إنتاج أقل بالمقارنة بالمنافسين، التميز Differentiation والتي تبين أن المنظمة يمكن أن تميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم سمات خاصة بالمنتج وتقديم تشكيلات مختلفة من المنتج وأخيرا التركيز Focus والذي يهدف إلى بناء موقف تنافسي أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

وأشار Grant (2002) إلى وجود مصادر للميزة التنافسية من خلال المهارات الفريدة والتي تشمل المهارات الفنية والإدارية، والوظيفية، وتتمثل بالموارد الملموسة مثل شبكات التوزيع، الطاقة الإنتاجية والقوة التسويقية والتكنولوجية. وحول أبعاد الميزة التنافسية فقد حددها عبيدات (2004) بالآتي:¹

¹ روان باسم عبد الشريف (2015): مرجع سابق، ص44،45

السعر: وهو القيمة النقدية المدفوعة و مقابل امتلاك المنتج والتي يبادلها المستهلك للحصول على المنافع، ويركز الاقتصاديون على مفهوم القيمة والمنافع في تحديد السعر فهم يرون أن السعر ما هو إلا القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة معبر عنها بصورة نقدية ويربطون بين القيمة والمنفعة فالمنفعة تنتج القيمة، والقيمة تقاس من خلال السعر.

المنتجات/ الخدمات الجديدة: حيث أن تطوير منتجات جديدة أصبحت من المكونات الأساسية لإستراتيجية التسويق وذلك رغبة في المنظمة في الاسعجار في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة تؤدي إلى إشباع رغبات العملاء.

تحسين الجودة: وهي مجموعة من المميزات والخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي تسلمهم في إشباع رغبات العملاء وتتضمن السعر والأمان والتوفير والاعتمادية، وما يجدر الإشارة إليه هو أن المنظمة لا تستطيع المنافسة بتحقيق كافة الأبعاد، بل تختار جانب تعتقد أنها قادرة على تنفيذه وتقديم شيء مميز مختلف عما يقدمه المنافسون.

السرعة في تقديم الخدمة: يعد زمن تقديم الخدمة عامل هام يحدد مستوى جودة الخدمة وما يرتبط بها من تكاليف، إذ يمكن للمنظمة ح ساب تكلفة عم لية تقديم الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة.

الحصة السوقية: يستخدم مقياس الحصة السوقية للتفريق بين الراجحين والخاسرين، حيث يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين، ويقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة، أما السوق فيقصد به جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم.

وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون غير الزمن تغيرت أبعاد المنافسة ولم تعد المنظمة الخدمية تركز على بعد محدد مثل ال كلفة، وإنما اتجهت بعض المنظمات إلى بعد آخر مثل الجودة فعب عن باحثون آخرون بأنه من المزايا التنافسية المهمة وذلك بتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن . كذلك بعد التسليم فهناك ثلاث أسبقيات تتعامل بالوقت وهي : سرعة التسليم، والتسليم بالوقت المحدد وسرعة التطوير . وأيضا استمرت المنظمات تحاول أن تجمع أكثر من بعد في آن واحد مثل المرونة، الإبداع، وذلك كي تحقق ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات، وهكذا فان منظمات التي تريد أن تبقى في الصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنظم للتفوق التنافسي لذلك يقع على عاتقها امتلاك أسبقيات تنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في ظل ظروف المنافسة العالمية.

وحدد Stevenson أبعاد تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بعد الكلفة المنخفضة، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين فإنها سوف تملك اليد العليا في السوق وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق ويكون لها القدرة في ردع الداخلين الجدد، ويقصد ببعده الكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات لم يسمح لها بتحقيق تفوق كلفوي ويمكنها من منافسة الآخرين، أما على صعيد تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل أو بنفس الأسعار مع تقديم خدمات إضافية وعليه لا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية

والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة وإنجاز العمل و تلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل. حيث أوضح بان المنظمة يمكنها أن تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الكفئ للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في التصميم وإتقان العمليات إذ يعد ذلك أساسا في مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية المنظمة ليكون لها تميز في مجال الكلفة . وبعد المرونة والتي يقصد بها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو بتلك التي تتعلق بحجم طلبات الزبون.

ويشير اللامي (1999) إلى أن إنتاج وتقديم المنتجات بأقل كلفة ممكنة ينب غي أن تتضمن كلفة العمل والمواد والمصاريف غير المباشرة أو هي كلفة البضاعة المباعة في المنظمات الإنتاجية ويمكن التعبير عنها كنسبة إلى المبيعات أو كلفة الوحدة للمنتجات معينة تقارن مع تكاليف المنافسين ويمكن للمنظمة أن تخفض من تكاليف إنتاج السلع والخدمات من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة وبالشكل الذي يسهم في تحديد الثقة في إنجاز العمل المباع والهدر في الوقت واعتماده عند الإنتاج وذلك من خلال التركيز على المنتج المعياري، ويمكن أن تظهر ثلاث مجالات هي:¹

- أ - تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة عن أسعار المنافسين
- ب - تصنيع منتجات متشابهة وبسعر منخفض
- ت - القدرة على مواجهة المنافسين حيث أن اعتماد المنظمة على تحقيق تكاليف أقل من معدل الصناعة يساعدها على تحقيق منتجاتها مقارنة بالمنافسين مع تحقيق نفس الأرباح مما يجعلها تمثل موقعا تنافسيا.

ويشير Harrison إلى مجموعة من العوامل التي تملك الفعل المؤثر في خفض الكلف:

- أ - الاستثمار الأقل في الموارد
- ب - النسب المرتفعة في تخفيض الطاقة
- ت - وفرات منحى الخبرة والتعلم
- ث - منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين
- ج - البيع المباشر للزبون وتخفيض عدد مرافذ التوزيع.

ويمكن التعريف على وجهة نظر الباحثين حول عدد وأنواع هذه الأبعاد من خلال الجدول التالي

¹ وليد عباس جبر الدعيمي : مرجع سابق، ص152، 151

جدول رقم (05) أبعاد التفوق التنافسي وفقا لما ورد لدى الباحثين

| أبعاد التفوق التنافسي | الباحثون |
|---|----------------------|
| الكلفة/ الجودة/ التسليم/ الإبداع/ الاحتفاظ بالزبون | Evans 1933 : 118 |
| الكلفة/ الجودة/ الإسناد/ الاعتمادية/ التصميم | Cetro 1995 : 255 |
| السعر/ الجودة/ الإسناد/ السمعة/ التصميم | Mintzberg 1996 : 176 |
| الكلفة/ الجودة/ النمو/ التحالفات/ تعاون المجهزين | Krajewski 1996 : 62 |
| الإسناد/ التصميم/ الإبداع/ النمو/ التحالفات/ تعاون المجهزين | Best 1997 : 154 |
| التسليم/ الجودة/ المرونة/ التصميم/ التميز/ الإبداع | Slack 1998 : 51 |
| الكلفة/ الإبداع/ الاحتفاظ بالزبون/ التسليم/ التكنولوجيا | Macmillan 2001 : 87 |

المصدر: وليد عباس جبر الدعي: دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد السادس عشر، جامعة الكوفة،

ص 151

وكخلاصة لما سبق الإشارة إليه حول أبعاد الميزة التنافسية، والتي تختارها المنظمة وتعتمد عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق، لتمكن من خلال واحد أو أكثر من هذه الأبعاد الأربعة : الكلفة المنخفضة والجودة والتسليم والمرونة إضافة إلى الإبداع أن تحقق سبقا تنافسيا على المنافسين وهي كالآتي:¹

1 - **الكلفة:** هو أولوية تنافسية من خلال البيع بسعر اقل من المنافسين، والحصول على أكبر قدر من الأرباح، فالسيطرة على التكاليف يمكنها أن تملك ميزة تنافسية تكون المهمة في موقع مميز يمكنها من السيطرة على السوق، ويكون لها القدرة على إعاقه الداخلين الجدد والمقصود هنا بالكلفة هو قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تفوق كلفوي.

2 - **الجودة:** وهو السعي لإنتاج منتجات ذات جودة لا تضاهيها منتجات منظمات أخرى، فالجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتج لمواصفات التصميم، إذ يرغب العميل بقيمة أكبر مما يود إنفاقه، وتؤثر الجودة في ربحية المنظمة وتميز المنظمة عن منافسيها، وتنق سم الجودة إلى ثلاث أبعاد:

- **جودة التصميم: Design Quality** ويشير إلى درجة ملائمة التصميم مع متطلبات العميل ويتطلب ذلك أن تكون خصائص المنتج متطابقة وتتحقق وتعتمد على الدرجة التي يمكن بها ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم.

¹ خالد مجد على الزبيد(2014): اثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،

- **جودة المطابقة: Correspondence Quality** وهي درجة مطابقة المنتج بعد التصنيع لمواصفات التصميم وتكمن أهميتها بجانبين الأول كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كانت متفقة مع حاجات ورغبات العميل والثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف اقل ما يمكن بمعنى الخلو من العيوب.

- **جودة الخدمة: Service Quality** وتعني الخدمة التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة فزيادة جودة المنتج قادت المنظمات إلى تحقيق التميز في السوق المستهدف فضلا عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى ومن هنا تظهر إ دارة الجودة الشاملة وهو مفهوم موجه نحو التحسين المستمر في النوعية للمنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة وجعل بناء الجودة مسؤولية كل فرد بدء من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع.

3 - **المرونة: Flexibility** أصبحت تلعب دور الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعدما ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع، كذلك وسائل إشباعها، وتعرف بأنها لاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضاه في التسليم وتقليص الوقت كما يعرفها **Hezier** بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام.

- **مرونة المنتجات:** وهي القدرة على مسايرة التغييرات في تصميم المنتجات بما يتوافق مع تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

- **مرونة الحجم:** وهي القدرة على تغيير حجم الإنتاج بمطابقة التغييرات في سوق الطلب ويكون ذلك عن طريقي:

- القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة لتلبية الاحتياجات.
- القدرة على خفض الكلف الناجمة عن التحول من منتج إلى آخر وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية
- القدرة على تلبية التغييرات في تفضيلات الزبائن وبأقل الكلف
- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم

4 - **التسليم: Delivery** ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت فهو مصدر لتحقيق البعد التنافسي لاسيما

عند تقييم منتج أو خدمة جديدة وخاصة التي يكون فيها عمر المنتج قصير ويعبر عن الوقت بـ:

- **سرعة التسليم:** وهي القدرة على العمل بشكل أسرع والتسليم بما يرضي الزبون.

- **اعتماد التسليم:** مدى الالتزام بالموعد المحدد والذي يولد انطبعا جيدا لدى الزبائن، ويحقق التنافس على أساس التسليم المزاي التالية:

- تقديم منتجات بشكل أسرع ملم يعني تحقيق موقع مميز للمنتج أو العلامة التجارية
- تقلص دورة حياة المنتج بسبب التغييرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة التقديم
- تقليل المخزون إلى اقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة

5 - الإبداع: **Innovation** هو ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة لهذا تباينت الآراء وتعددت بشأن

تقديم مفهوم واضح، فهو يشير إلى ثلاث أمور هي:

- انه فعل تغيير لكونه توليدا وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.
- عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء
- ابتكار تنبسط فيه الحقائق غير المعروفة في حقائق معروفة في الأصل ويمكن تلخيص ما تستطيع المنظمات تحقيقه من الإبداع فيما يلي:
- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل في مواجهة المشكلات
- تطوير أساليب وطرق الإنتاج وتوزيع السلع والخدمات
- كسب التفوق التنافسي من خلال:
- تقليل كلف التصنيع من خلال الإبداع في العمليات
- سرعة التكيف ومواكبة التطورات
- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية وانجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة اقتصاديا

المطلب الثالث: معايير، مصادر والعلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية

أولاً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد بثلاث ظروف وهي:¹

1 - مصدر الميزة:

تميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

أ - مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب - مزايا تنافسية مرتفعة: تسند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

2 - عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

إن اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها

3 - درجة التحسين، التطور والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المنظمات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا يتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنظمة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى بنجاحتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي الفوق على المنافس والوفرات الاقتصادية.

ثانياً: مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.²

1 - التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف M .porter استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

¹ عبد الحكيم زكريا البطة: مرجع سابق، ص34،35.

² عبد الحكيم زكريا البطة: نفس المرجع، ص36،37.

أ - إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم-آثار منحى التعلم والخبرة- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما بالسعر.

ب - إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توقيير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخ دمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها

ت - إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

2 - الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح له القدرة على الحياة على ميزة أ و مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشا طها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى . بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحياة على هذه العوامل يلعب دورا مهما في الحياة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاما قائما بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3 - مدخل الموارد:

يطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك ، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ - الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

6 - الموارد الأولية - معدات الإنتاج - الموارد المالية

ب - الموارد غير الملموسة: وتصنف إلى ثلاث أنواع:

7 - الجودة - المعلومات - معرفة كيفية العمل

ت - الكفاءات: وتصنف إلى صنفين:

8 - الكفاءات الفردية - الكفاءات الجماعية أو المحورية.

ث - ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم

الجدول رقم(06): مصادر التفوق التنافسي وفق تصورات عدد من الباحثين المهتمين بالموضوع

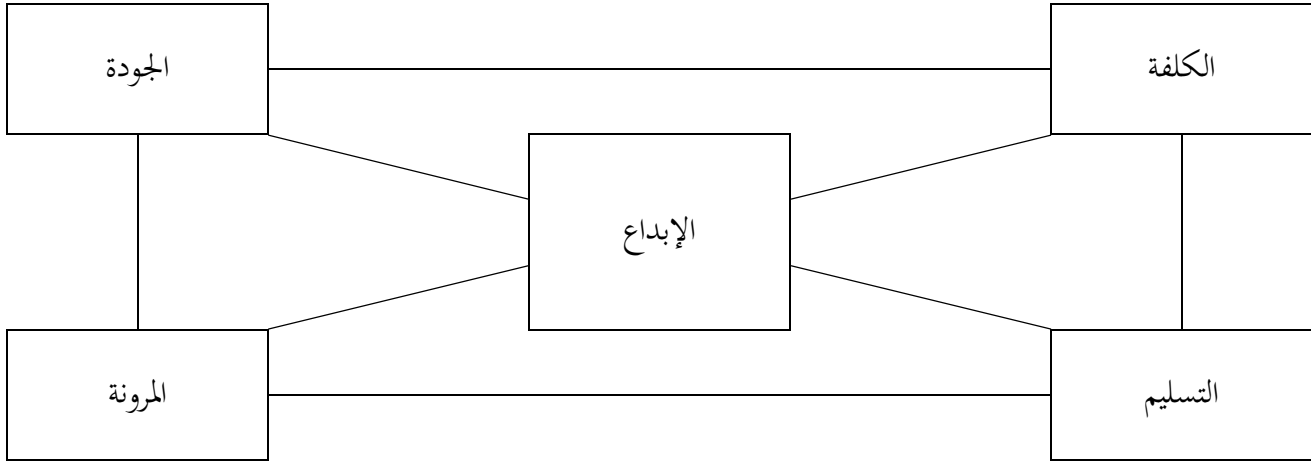
| ترتيب | الباحث | السنة | مصادر التفوق التنافسي |
|-------|-------------------|-------|--|
| 1 | الشريبي | 1984 | المنافسة |
| 2 | Porter | 1990 | تحليل سلسلة القيمة |
| 3 | Grant & Faney | 1991 | القدرات الإستراتيجية |
| 4 | ابو قحف | 1992 | التغير التكنولوجي |
| 5 | Krjowski | 1993 | إستراتيجية الدخول والخروج للسوق |
| 6 | Mcghan | 1994 | المعلومات، الزبائن، فرص التقديم |
| 7 | Roweet | 1994 | القدرات الإستراتيجية |
| 8 | Pitts | 1996 | البنية الخارجية، هيكل الصناعة |
| 9 | Thombson | 1997 | الجانب الإبداعي للمنظمة |
| 10 | Macimalan & Tompe | 2000 | نظم المعلومات، المهارات والقدرات الجوهرية، وعوامل رضا الزبون |
| 11 | الباحثة | 2005 | ثورة المعرفة والمعلومات، تحديات عولمة الاقتصاد |

المصدر: أميرة هاتف حدادي الجنابي (2006): أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، ص73

ثالثاً: العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية

يستخلص من نموذج Porter الأول للاستراتيجيات التنافسية أن العلاقة بين أبعاد الميزة التنافسية علاقة تبادلية Trade-offs فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادة ما تقود إلى جودة اقل، والمرونة عادة ما تكون مقرونة بقدرة اقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المنظمة محدودة في التميز وهكذا، والشكل الموالي يوضح ذلك،

الشكل رقم (06): العلاقة التبادلية بين أبعاد الأولويات التنافسية



المصدر: خالد مُجَّد علي الزبيد (2014): اثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص31

إلا أن العلاقة لم تبق هكذا، فباشتداد المنافسة بدأت المنظمات بالعمل على السيطرة على كلف الإنتاج على الرغم من أن منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال استخدام وسائل تحسين الجودة وقد تمكن ذلك تلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة أقل (أقل من كلف المنافسين) من جانب آخر فإن استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج حين الطلب JIT والإنتاج المرن مكنت المنظمات من تبني أولويات المرونة والتسليم في أن واحد إذ ساعدت هذه الأنظمة على زيادة قدرة المنظمة في تغيير المنتج أو الكميات المنتجة مقابل الالتزام بمواعيد التسليم والمحافظة على أقل كمية من المخزون.

فضلا عن السيطرة على الكلف المنخفضة ومستويات مرتفعة من الجودة ومن ثمة فالعلاقة بين أبعاد أولويات التنافس أصبحت تراكمية بدلا عن تبادلية. وأصبحت تعزز احدهما الأخرى فبدلا من أن تقود الجودة العالية إلى كلف أعلى أصبحت تقود إلى كلف أدنى من خلال تقليل التالف والمعيب. ومن جانب آخر تصبح برامج تخفيض الكلف أكثر كفاءة عند توافر جودة جيدة وتسليم فاعل ومرونة أفضل.¹

¹ خالد مُجَّد علي الزبيد: مرجع سابق، ص31.

المبحث الثالث: العلاقة بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية:

المطلب الأول: علاقة المقارنة المرجعية بالميزة التنافسية

تبرز العلاقة بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية باعتمادها على الاتجاهات الحديثة للإدارة ويمثل الزمن العنصر الحاسم في نجاح المؤسسة في تطبيق المقارنة المرجعية الذي سينعكس بدوره على تحقيق الميزة التنافسية . إن سرعة التطوير أصبحت بعداً أساسياً تتنافس من خلاله المؤسسات وهو أكثر الركائز الأساسية التي تساعد على تحقيق التميز والإبداع إذ أن الاهتمام بعنصر الزمن في تطبيق المقارنة المرجعية من خلال اعتماد أسلوب التطوير المتسارع يساعد المنظمة كثيراً في بناء الميزة التنافسية من خلال واحد أو أكثر من إبعاد التنافس الأربعة (الكلفة، الجودة، الوقت والمرونة)، أو حتى الإبداع والذي أصبح أحد أهم المعايير.

المطلب الثاني: العلاقة بين المقارنة المرجعية والتكاليف:

إن التغيرات في البيئة وخاصة التحديات التي تواجه الشركات أوجبت عليها أن تخلق حالة من التفاعل مع البيئة حيث يتأثر إحداها بالآخر مما فرض على المنظمات تشخيص نقاط القوة والضعف في نشاطها لمعرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، وهذا ما أدخل المحاسبة في عمليات تطوير مستمرة والاستجابة لكافة متغيرات البيئة الخارجية وذلك عن طريق استحداث معايير أداء خارجية إلى جانب معايير الأداء الداخلية، وترتكز هذه المعايير على التحدي والتطوير المستمر في السوق التنافسي ويقوم على وجود أساس إيجابي لمستويات أداء أفضل داخل الشركة هذا بالنسبة للمقارنة المرجعية الداخلية أو مستويات مقارنة خارجية مع شركات منافسة أو عاملة في نفس القطاع والتي عنها يتحقق الانفتاح إلى تجارب ونجاحات أخرى.

تتكامل التكاليف مع المقارنة المرجعية من اشتراكهما بهدف التحسين المستمر بهدف تحسين الإنتاجية والجودة وتخفيض التكاليف وتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم بالحصول منتج ذو قيمة تفوق السعر الذي يرغب في دفعه الزبون، إلى جانب استعمال تقنية المقارنة المرجعية في مرحلة تصميم المنتج وتطويره.

لما كان التكامل بين تقنيات الإدارة التكلفة واضحة فإن أثر ذلك التكامل على الشركات أوضح، متمثلاً بالأهداف المشتركة بين تلك التقنيات أو المكملة لبعضها أو الأهداف التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تتحقق من خلال أهداف تلك التقنيات والمتمثلة مع أهداف إدارة التكلفة، كما تبرز أهمية المقارنة المرجعية في تطبيق تقنيات الإدارة الكلفة ومن بينها إدارة الكلفة المستهدفة، إذ يتوجب على الشركة القيام بالمقارنة المرجعية لكل العوامل اللازمة لتحقيق هذه التقنية وفي مقدمتها تحقيق سعر البيع المستهدف وما يرتبط به من حجم المبيعات وهامش الربح المستهدف فضلاً عن عمل المقارنة المرجعية حول الكيفية التي يتم فيها تطوير العلاقة اللازمة مع المجهزين والتي تكون حاسمة في تحديد نجاح

الكلفة المستهدفة، إلى جانب عمل مقارنة مرجعية لمواصفات المنتج المنافسة وكيفية استخدام الشركات المنافسة لهندسة القيمة والتحليل المفكك لبلوغ الكلفة المستهدفة، كما ان الوقت والخطأ والعطب تكلفة يجب تجنبها.

ويمكن توضيح التقنيات التي يتطلب تطبيقها استخدام المقارنة المرجعية لتحديد عناصر المقارنة في الجدول التالي:

جدول رقم (07) نقاط المقارنة في تقنيات إدارة الكلفة

| ترتيب | تقنيات إدارة الكلفة | نقاط المقارنة |
|-------|-------------------------|--|
| 01 | تحديد دورة حياة المنتج | - كيف تعرف الشركة دور حياة المنتج - كيف احتساب دور حياة المنتج - مستوى التكاليف الملتزم به لكل مرحلة من مراحل دورة الحياة |
| 02 | الكلفة المستهدفة | - تحديد سعر البيع المستهدف - العلاقة بين المجهزين - كيفية تحديد الكلفة المستهدفة - دور هندسة القيمة في تحديد الكلفة المستهدفة |
| 03 | التحسين المستمر (كايزن) | - مفهوم الشركة لنظم تخفيض الكلفة |

المصدر: عباس نوار كحيط الموسمي (2008): دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والستون، ص30

من الجدول أعلاه تبين أهمية المقارنة المرجعية في تطبيق تقنيات إدارة الكلفة، مما يستوجب القيام بالمقارنة لكل العوامل اللازمة لتحقيق هذه التقنية وما يرتبط بها من حجم المبيعات وهامش الربح المستهدف .

لقد اعتمد الباحثون مقاييس كثيرة لقياس الأبعاد التنافسية والتي من ضمنها الكلفة، منهم من اعتمد الجوانب السلوكية معتمدين في ذلك على استبانة الاستبيان في تحديد بعد الكلفة، بينما اعتمد آخرون على الجوانب الكمية معتمدين في ذلك على دراسة واقع حال المنظمات من خلال التقارير والسجلات الرسمية في تلك المنظمات، وبذلك فهم يتفقون على أن أبعاد مقاييس التنافس يجب أن تستند إلى مدى تحقيق المنظمة الأهداف، ومن هذه المقاييس بالنسبة لبعد الكلفة هي:

1 - نسبة كلفة البضاعة المباعة إلى مجموع المبيعات : وتتضمن تكاليف العمل والمواد الولية والمصاريف الثابتة، وتعرف بكلفة المبيعات إذ يؤثر انخفاض هذه النسبة على كفاءة العملية التشغيلية وتؤكد قدرة المنظمة على المنافسة عند إبتلاعها إستراتيجية الكلفة المنخفضة ومعادلتها هي: نسبة كلفة البضاعة المباعة/مجموع المبيعات.

2 - الإنتاجية: تعد احد العوامل الرئيسية للنجاح والتنافس في السوق وتعد مق ياس لفاعلية المنظمة في تحول المدخلات إلى مخرجات فهي مؤشر على الكفاءة كما ازدادت أهميتها كون المواد المتاحة تمتاز بالندرة، والمهم هو استخدام المواد برشد وعقلانية وكفاءة عالية وتعرف بأنها نسبة المخرجات من العملية الإنتاجية إلى المدخلات المستخدمة فيها، ويمكن قياسها من خلال الآتي: الإنتاجية الكلية وهي نسبة، المخرجات الكلية إلى المدخلات الكلية، وتتكون المدخلات الكلية من الموارد جميعها المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات من (عمال وراس مال ومواد أولية وطاقة) وتحسب وفق المعادلة التالية: - الإنتاجية الكلية = المخرجات / المدخلات

- الإنتاجية الجزئية = المخرجات / عنصر واحد من عناصر الإنتاج

ويجهد استعمال الإنتاجية الكلية بمثابة المرشد للإنتاجية ولكنها قد تؤدي إلى تجاهل مدخلات مهمة فلا تكون عاكسة بشكل دقيق للإنتاجية.

- إنتاجية العمل وراس المال : يعتبران معيارين أساسيين لقياس أداء الكلفة ويمكن تطبيق المعادلات

التالية: إنتاجية العمل = المخرجات الكلية / عدد العاملين

- إنتاجية راس المال = المخرجات الكلية / مقدار راس المال المستخدم

3 - نسبة الانتفاع من الطاقة : تعد الطاقة احد القرارات الهامة التي تسهم في كفاءة وفاعلية العمليات التي تعكس قدرة المنظمة في الحصول على مخرجات أو وحدات منتجة خلال فترة زمنية معينة، وتقاس نسبة الانتفاع من الطاقة بالمؤشرات التالية:

- نسبة الانتفاع بالطاقة = المخرجات الفعلية / الطاقة المتاحة قدرة المنظمة على تحقيق مستويات

الطاقة الإنتاجية.

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، ومحاولة إبراز مفهوم المقارنة المرجعية والميزة التنافسية في ظل المتاح من الأدبيات حول هذه المفاهيم، كما تم التطرق إلى أهم الجوانب التي من شأنها إعطاء فكرة توضيحية عن المقارنة المرجعية التي أضحت عاملا مهما وفاعلا في ربحية المنظمات الساعية للاستمرار والتطور، ونظرا لتزايد الاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية والذي أضحت تمثل نموذج مثالي، تسعى معظم المنظمات إلى تجسيده وتعزيز مركزاته، جاء تطرقنا إلى جملة من المفاهيم بغية المساهمة ولو بشكل متواضع في إثراء هذا الموضوع كما تم التعرض خلال هذا الفصل إلى العلاقة بين المقارنة المرجعية والميزة التنافسية ومدى مساهمتها في إرضاء متطلبات المنظمة الحديثة المتعلمة التي تملك ميزة تنافسية تؤهلها إلى مستوى المنافسة.

ومن اجل تعزيز ما جاء في هذا الإطار تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع الدراسة وتوضيح ما توصلت إليه من نتائج ملموسة بهدف المساهمة في تشجيع البحث حول هذا الموضوع، ومساعدة بعض المنظمات المحلية في تبني هذا الأسلوب الإداري.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

مقدمة:

نقوم بالبحث والإطلاع في الدراسات السابقة ذات الصلة، وبتناول عدة دراسات سابقة، منها الدراسات الأجنبية والدراسات العربية، لقد كانت الدراسات العربية محدودة إلى حد ما مقارنة بالدراسات الأجنبية، علماً بأن هذا الأسلوب الإداري قد أثبت نجاحه لدى المؤسسات الدولية حسب نتائج الدراسات التي تم استعراضها، كما دعت هذه الدراسات بشكل عام إلى ضرورة إتباع هذا الأسلوب وطالبت بتعزيزه بغرض تحسين الأداء وإيجاد مزايا تنافسية.

المطلب الأول: الدراسات العربية:

- دراسة صلاح بلاسكة وعز الدين مزياي (2013) بعنوان: مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي.

ركز الباحثان في دراستهما على تحديد نوع من أنواع المقارنة المرجعية لتطبيقها على المؤسسة محل الدراسة وهي المقارنة المرجعية التنافسية كونها تتعلق مباشرة بأداء المؤسسة.

وقد استخدم أسلوب الإحصاء الوصفي مثل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف البيانات، كما قاما بالتركيز على عدة معايير تنوعت بين الكمية والنوعية وزعت على خمس محاور متجانسة تشكل في مجملها الأداء الشامل للمؤسسة، وقد استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها، أن المقارنة المرجعية تعد أحد أهم الأساليب المستخدمة في التقنيات الحديثة للإدارة، كما أنها عملية تدريب مستمر فضلاً عن اعتمادها العوامل الداخلية للشركة بهدف زيادة ربحيتها وقدراتها على المنافسة، كما أشار الباحثان إلى كون الجهود التي تبذلها المؤسسة قيد الدراسة غير كافية وتبدو في مجملها تقليدية قد تعطي نتائج عكسية، كما أن المؤسسة لا تمتلك توجه بيئي خاصة مع التطور الحاصل وصرامة القوانين وبروز لجان وجمعيات حماية المستهلك.

أما التوصيات فقد برزت في التالي، ضرورة الاستخدام المنتظم للمقارنة المرجعية وأيضاً الاستغلال الأمثل للفوائد المالية والمكاسب وإدخال التكنولوجيا الحديثة سواء في عملية الإنتاج أو التسيير مع زيادة حجم الإنتاج وفتح فروع.

- دراسة وليد عباس جبر الدعيمي بعنوان: دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) دراسة مقارنة بين معمل سممت النجف الشرف ومعمل سممت الكوفة الجديد،

انطلق الباحث في هذه الدراسة من فرضية أن للمقارنة المرجعية دور كبير في تحقيق البعد التنافسي وهو خفض الكلفة، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مؤشرات الأبعاد التنافسية عند تطبيق المقارنة المرجعية ودورها في تحقيق البعد التنافسي في المعملين، ومعرفة الفروق بينهما حين تبني أسلوب المقارنة المرجعية، وتم الاعتماد في جمع المعلومات على

المقابلات مع المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين وعلى التقارير والسجلات الرسقي، وتوصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية، أن أسلوب المقارنة المرجعية يعد طريقة فعالة لإدخال التحسينات فضلاً على أن لها قابلية في تعزيز الأداء التراكمي للمنظمة، كما يؤدي إلى تميز المنظمة وكذا معرفة السليبات التي تحدث في عمليات المنظمة وكيفية معالجتها، كما أن المقارنة المرجعية تختص في تشخيص عوامل النجاح الحاسمة، أما ما يخص التوصيات، فقد ذكر الباحث أن اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية يؤدي إلى الإطلاع على مستويات الأداء ومعرفة الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك، كما أشار إلى ضرورة تشكيل فريق من المختصين للقيام بإجراءات المقارنة لفترة لاحقة مع ضرورة إتباع كل شركة تطبيقات المقارنة المرجعية الداخلية أولاً ثم المقارنة مع الشركات الأخرى لما للمقارنة المرجعية من أبعاد إستراتيجية لأجل تحسين الإنتاج والجودة والخروج إلى حيز التنافس.

-دراسة مبارك مطلق المطيري (2011) بعنوان: مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال

الالكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على إستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 196 مدير من الإدارة العليا في كل البنوك الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، إن المديرين في البنوك الكويتية يدركون أسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية كما يدركون أن هذا الأسلوب هو أحد الأدوات المهمة التي تؤدي إلى التفوق التنافسي مع وجود بعض الفروق في النتائج تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كما أوصت الدراسة بأهمية حرص إدارة البنوك الكويتية على الالتزام بالتخطيط لكونه أحد مراحل عملية المقارنة المرجعية التي تسهم في تحقيق التفوق التنافسي والاهتمام بعملية التكامل ومتابعة مدى تفوق البنوك المنافسة واختيار الأفضل لإجراء عمليات المقارنة، كذلك أهمية تبني أفضل الأساليب في تنفيذ المقارنة المرجعية وضرورة إدراك البنوك لأهمية النضوج كمرحلة من عملية المقارنة المرجعية.

دراسة عبد الرحمن فخري يونس القصراوي (2015) بعنوان: دور المقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف

الصناعية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية المقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف الصناعية ومدى إدراك الشركات لهذه التقنية ومعرفة ما أثرها في تخفيض التكاليف واعتمد في ذلك على عدة متغيرات منها الأوراق المالية، عمر الشركة، حجم راس المال وحجم التكاليف السنوية، وقد تم استخدام في هذه الدراسة، برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها سواء من خلال أسلوب الإحصاء الوصفي الذي يتضمن الجداول والتكرارات والنسب المئوية وكذلك أسلوب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الرئيسية وتحليل التباين ANOVA لاختبار فروق الفرضيات، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية، أن الباحثين يدركون أهمية استعمال المقارنة المرجعية كما أن أسلوب المقارنة المرجعية دور كبير في تخفيض التكاليف كما

اتضح عدم وجود فروق في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين تعزي لمتغيرات الخبرة المؤهل العلمي التخصص... أما ما يخص التوصيات فجاءت على النحو التالي، ضرورة القيام بإجراء دورات تدريبية للمدراء والموظفين حول الأساليب الإدارية المعاصرة والحرص على عملية التخطيط بوصفها أهم مرحلة من مراحل عملية المقارنة المرجعية مع إجراء دراسات وأبحاث تركز على مراحل المقارنة المرجعية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة Wed & al (2004) بعنوان: نماذج المقارنة المرجعية: قياس تأثير أنشطة الأعمال الإلكترونية على الأداء

المصري

Models of performance benchmarking : measuring the effect of e-business activities on banking performance.

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج متغيرات المقارنة المرجعية ونموذج المقارنة المرجعية الثابتة وذلك بغية تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف لغرض تحديد المتغيرات الحاصلة في الإنتاجية وأداء البنوك الكندية، وتمت الدراسة على احد فروع بنك كندي يقدم خدمات مصرفية إلكترونية، وقد أوضحت الدراسة انه بالرغم من التحسين المستمر فهناك ضعف في مصلحة الإنتاجية المتولدة عن الأعمال والخدمات الإلكترونية وبالتالي أصبح الاعتماد على المقارنة المرجعية في تحسين المردودية والإنتاجية ضروري ومطلب هام لأجل تحديد مواطن الضعف والخلل للإنتاجية في البنك وكذا تحديد نقاط القوة الموجودة في بيئة العمل المصري.

–دراسة Mohammad Javad Mehregan & Al (2010)

بعنوان: المقارنة المرجعية كنموذج تحسيني.

An Optimisational Model Of Benchmarking

هدفت هذه الدراسة إلى وضع منهجية كمية لعمليات القياس تتميز بالبساطة والفعالية والكفاءة تعمل كأداة تعقيبية لأدوات القياس الناقد التي تعتبر القياس مجرد عملية للحاق بالركب، وقد تم تصميم منهجية للقياس بحيث تتكون من ثلاث مراحل التحديد والتحليل والنتائج

أما مرحلة التحديد تركز على من الذي نريد قياسه، بينما اعتمدت مرحلتي التحليل والنتائج على كيفية القياس من خلال تطوير اثنين من تقنيات البرمجة الرياضية الأكثر تداولاً. وقد تم نشر المنهجية المطورة والتي تضمنت العديد من

المعادلات الرياضية للقياس الكمي على كليات إدارة الأعمال الإيرانية وأظهرت النتائج كفاءة وفعالية في جانب إمكانية تطبيقها في مختلف بيئات الأعمال.

حيث كانت نموذج Topsis يعالج عناوين القياس (ما الذي يتم قياسه) بينما نموذج GP يعالج طريقة الوصول إلى المعيار، ويمكن تطبيق هذه المنهجية كإجراء لحل عملية القياس بمنظمات الأعمال.

وتمكن القيمة لهذه الدراسة في أن هذين النموذجين يستخدمان كتقنية للقياس بمنهجية بسيطة اختارت معايير تختلف عن أقرانها، كما قد تكون أول رسالة التي تطور المنهجية لقياس كمي وتنتقد القياس التقليدي والذي يركز على مجرد اللحاق بالركب.

المطلب الثالث: تعقيب على الدراسات السابقة:

دعت جل هذه الدراسات بشكل عام إلى ضرورة إتباع أسلوب المقارنة المرجعية، وطالبت بتعزيزه باعتباره أحد أدوات التفوق التنافسي، إن أول ما أمكن ملاحظته من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالمقارنة المرجعية، محدودية الدراسات العربية مقارنة بنظيراتها الأجنبية، وأن غالب الدراسات طالبت بتعزيز استعمال هذا الأسلوب والاعتماد عليه سواء بشكل كلي أو جزئي وهذا كله بغية تحسين الأداء وإيجاد الحلول لبعض مواطن الخلل والضعف.

الدراسات العربية لم تحدد الطرق الإجرائية أو معايير القياس، بينما أكدت على ضرورة الاستخدام المنتظم للمقارنة المرجعية واستغلال الفوائد المالية وبينت إدراك الإدارات والمديرين لأهمية هذا الأسلوب كونه أحد أدوات التفوق التنافسي كما في دراسة مبارك مطلق المطيري، وأن لمقارنة المرجعية تحدد مستويات الأداء، لما لها من أبعاد إستراتيجية وكما في دراسة وليد عباس جبر الدعيمي، وضرورة القيام بإجراء دورات تدريبية للمدراء والموظفين والحرص على عملية التخطيط وإجراء دراسات وأبحاث تركز على مراحل المقارنة المرجعية.

أما الدراسات الأجنبية كذلك أكدت على أهمية إتباع أسلوب المقارنة المرجعية في تحديد نقاط القوة والضعف بغية تحسين الأداء كما يمكن تركيزها على بعض الجوانب وكانت من الناحية التحليلية أكثر تعمقاً وساهمت في إيجاد نماذج قياسية كمية غير تقليدية وتنتقد القياس التقليدي الذي يركز على اللحاق بالركب فقط، كما في دراسة Mehregan والتي عرضت نموذجين Topsis و GP يستخدمان كتقنية للقياس بمنهجية بسيطة.

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

| | |
|----------------|----------------------------------|
| المبحث الأول: | نموذج الدراسة وفرضيات البحث |
| المطلب الأول: | نموذج الدراسة |
| المطلب الثاني: | فرضيات البحث |
| المبحث الثاني: | منهج البحث وأسلوبه وحدود الدراسة |
| المطلب الأول: | منهج البحث وأسلوبه |
| المطلب الثاني: | حدود الدراسة |
| المبحث الثالث: | أدوات الدراسة |

يعتبر الإطار المنهجي (الطريقة والإجراءات)، حلقة الربط بين التراكم المعرفي النظري والتطبيقي، وتحديد المسارات المنهجية على ما توفر من ذلك التراكم، والذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختيار بهدف التحقق من إمكانية استخدامه في وظائف ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية ومستقبلية.

سنتناول في هذا الفصل نموذج الدراسة المعتمد ومحالة توضيح من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة، بالإضافة إلى عرض فرضيات البحث التي سيتم اختيارها للتأكد من صحتها أو نفيها، مع تحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة والحدود الزمانية والمكانية والموضوعية، ومن ثم التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد الدور والعلاقة بين متغيرات البحث.

المبحث الأول: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

لإعطاء تصور واضح ودقيق عن الأسلوب المنهجي في الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها المختلفة، تم صياغة الفرضيات بما ينسجم مع تساؤلات البحث وأهدافه، فضلاً على تصميم نموذج نظري يظهر بياناً مختلف المتغيرات ويبرز علاقاتها، كما عملنا على صياغة أربعة فرضيات تعبر عن مضمون معاكس توافقا مع قواعد المنهجية.

المطلب الأول: نموذج الدراسة

الشكل (07): النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب

من الشكل أعلاه يتبين أن النموذج المقترح يتكون من متغيرين اثنين وهما:

- 1 - المتغير المستقل: وهو المتغير المعبر عنه بالمقارنة المرجعية.
- 2 - المتغير التابع: وهو المتغير المعبر عنه بالميزة التنافسية، والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير المستقل والبرهنة على درجة تفسيره للتغيرات الحاصلة فيه من خلال أبعاده الأربعة وعلاقة كل منها بهذا المتغير المستقل وتأثيرها فيها وهي:
 - ميزة التكلفة
 - ميزة الجودة
 - ميزة المرونة
 - ميزة الإبداع

المطلب الثاني: فرضيات البحث

انطلاقاً من إشكالية البحث المطروحة "هل للمقارنة المرجعية دور في تحقيق الميزة التنافسية؟" ومن أجل التحقق من وجود هذا الدور أو عدمه، وبهدف بلوغ أهداف الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت عنها أربع فرضيات فرعية أخرى وسيتم في هذا المطلب التطرق لها بشيء من التفصيل.

أولاً: الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه لا يوجد هناك دور للمقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة التكلفة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الجودة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة المرونة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الإبداع لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة

إن الهدف من الفرضية الرئيسية معرفة إذا كان للمقارنة المرجعية دور في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (ميزة التكلفة، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة الإبداع).

واستناداً لنموذج الدراسة المعتمد والذي يشير للأبعاد الأربعة المعبرة عن الميزة التنافسية وعلاقتها بالمتغير المستقل، وبالتالي فإن اختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المذكورة أعلاه، وذلك لتبيان دور المقارنة

المرجعية في تحقيق كل ميزة التكلفة، ميزة الجودة، ميزة المرونة وميزة الإبداع، ومن ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية بوجود هذا الدور أو نفيه.

المبحث الثاني: منهج البحث وأسلوبه وحدود الدراسة

استكمالاً لمتطلبات الإطار المنهجي لهذه الدراسة سنتناول في هذا المبحث إبراز طبيعة منهج البحث المستخدم ومختلف الأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها سواء ما تعلق منها بتحليل البيانات أو اختبار الفرضيات، كما سيتم التطرق لحود الدراسة باختلاف مجالاتها.

المطلب الأول: منهج البحث وأسلوبه

إن طبيعة البحث هي التي تعرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وعلى ضوء طبيعة الدراسة استخدمنا أساليب الإحصاء الوصفي مثل النسب المئوية لوصف البيانات المتعلقة بالدراسة، كما قمنا بالتركيز على مجموعة من المعايير التي تحتاجها هذه الدراسة والتي يمكن قياسها ومعرفة نتائجها من جانب المؤسسة محل الدراسة أو المؤسسة المقارن معها، وتنوع المعايير المختارة بين الكمية منها والنوعية والوصول على النتائج وتعميمها عن الظاهرة أو موضوع محل الدراسة.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

من المهم تحديد الإطار الذي ستتم فيه هذه الدراسة وذلك بتوضيح الحدود التي سيجري فيها هذا البحث سواء المكانية أو الزمانية أو البشرية أو الموضوعية، وذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة أو مجتمع بأكمله، واستحالة دراسة الظاهرة في كل الفترات وقد يصعب أيضا دراسة كل الجوانب الموضوعية المرتبطة بموضوع البحث لذا سنتطرق في هذا الفرع إلى كل هذه المحددات ومحاولة تبريرها.

تم اختيار مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية وهي مؤسسة الاسمنت لعين التوتة، أما عن

المؤسسة المقارنة معها وما يعرف بالشريك فكانت شركة لافارج، وقد تم اختيار ميدان الدراسة لسببين هما:

- تعتبر مؤسسة الاسمنت لعين التوتة كنموذج لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع الاسمنت والذي يتميز بالمنافسة من عدة مؤسسات عمومية وخاصة، أين يكون البحث عن ميزة تنافسية ضروري في ظل البقاء في ظل هذه المنافسة.
- أما السبب الثاني يعود إلى كون مؤسسة لافارج أفضل مثال على الشركة الناجحة في هذا المجال الأمر الذي يسمح بإجراء المقارنة معها والاستفادة منها.

بعد الإطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة قمنا بتصميم قائمة من معايير تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها كما ركزنا في دراستنا على تحديد نوعين من أنواع المقارنة المرجعية لتطبيقها على المؤسسة محل الدراسة وهي المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية التنافسية.

المبحث الثالث : أدوات الدراسة

من أجل التغلب على النقص في المعلومات وعدم القدرة على الحصول عليها في بعض الأحيان، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المطلوبة واللازمة والتي من شأنها المساهمة في إعطاء النتائج التي يهدف اليها البحث الوصول إليها.

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث وتمثلت في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة والدوريات والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته، مع الاعتماد أيضا على البحث والإطلاع في مواقع الانترنت المختلفة والتي تتمتع بدرجة من المصداقية.

أما في الإطار التطبيقي فقد تم الاعتماد على الملاحظة وبيانات السجلات والنتائج والقيم الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة وتم التركيز أكثر على المعلومات المنشورة في الانترنت وخاصة المتعلقة منها بالمؤسسة المقارنة.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار المنهجي العام للدراسة محاولين توضيح معالم هذا المنهج المتبع من مختلف الزوايا ووفقا لأدبيات البحوث المتعارف عليها، فقد تم التطرق إلى نموذج الدراسة المقترح وتبيين المتغيرات المكونة له وأبعاده والتي اعتمدت في هذا البحث، وصولا إلى تحديد الفرضيات التي سيتم اختبارها، كما تم أيضا توضيح منهج الدراسة المتبع بالإضافة إلى تحديد مختلف الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة

إن ما تم تناوله في هذا الفصل سيساعد حتما على تكوين تصور لما سيتم عرضه في الفصل الأخير -الفصل التطبيقي- والذي حاولنا من خلاله إسقاط الجانب النظري على التطبيقي والتعبير عنه بلغة الأرقام حيث سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج

| | |
|----------------|---|
| المبحث الأول: | التعريف بمؤسسة الدراسة |
| المطلب الأول: | التعريف بمؤسسة الإسمنت لعين التوتة |
| المطلب الثاني: | التعريف بمؤسسة لافارج الجزائر |
| المبحث الثاني: | تحليل وعرض النتائج |
| المطلب الأول: | تحليل وعرض نتائج مؤسسة الإسمنت عين التوتة |
| المطلب الثاني: | اختبار فرضيات البحث |
| المبحث الثالث: | النتائج والتوصيات |
| المطلب الأول: | النتائج |
| المطلب الثاني: | التوصيات |

الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

وقع اختيارنا لانجاز هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة الاسمنت لعين التوتة كونها من المنظمات الهامة في ميدان الصناعة والمنافسة، ومقارنتها بأبعاد الميزات التنافسية لهذه المؤسسة بمؤسسة لافارج ، ونعرض في هذا الفصل تفسيراً لما تم التوصل إليه من خلال البيانات الخاصة بمؤسسة الاسمنت لعين التوتة وتشمل كل من وضعية إنتاج الاسمنت، وضعية مبيعات الاسمنت، وضعية عمال المؤسسة، وضعية تطور تكاليف التطوير، وضعية إنتاجية العمل وذلك للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2016، ثم نتطرق إلى تحليل بيانات مختلف الوضعيات وأخيراً نتناول اختبار فرضيات الدراسة عن طريق إسقاط ومقارنة نتائج التحليل بما يقابلها في مؤسسة لافارج. وصولاً للاستنتاجات والاقتراحات المقدمة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول: التعريف بشركة الاسمنت عين التوتة (مؤسسة الدراسة)

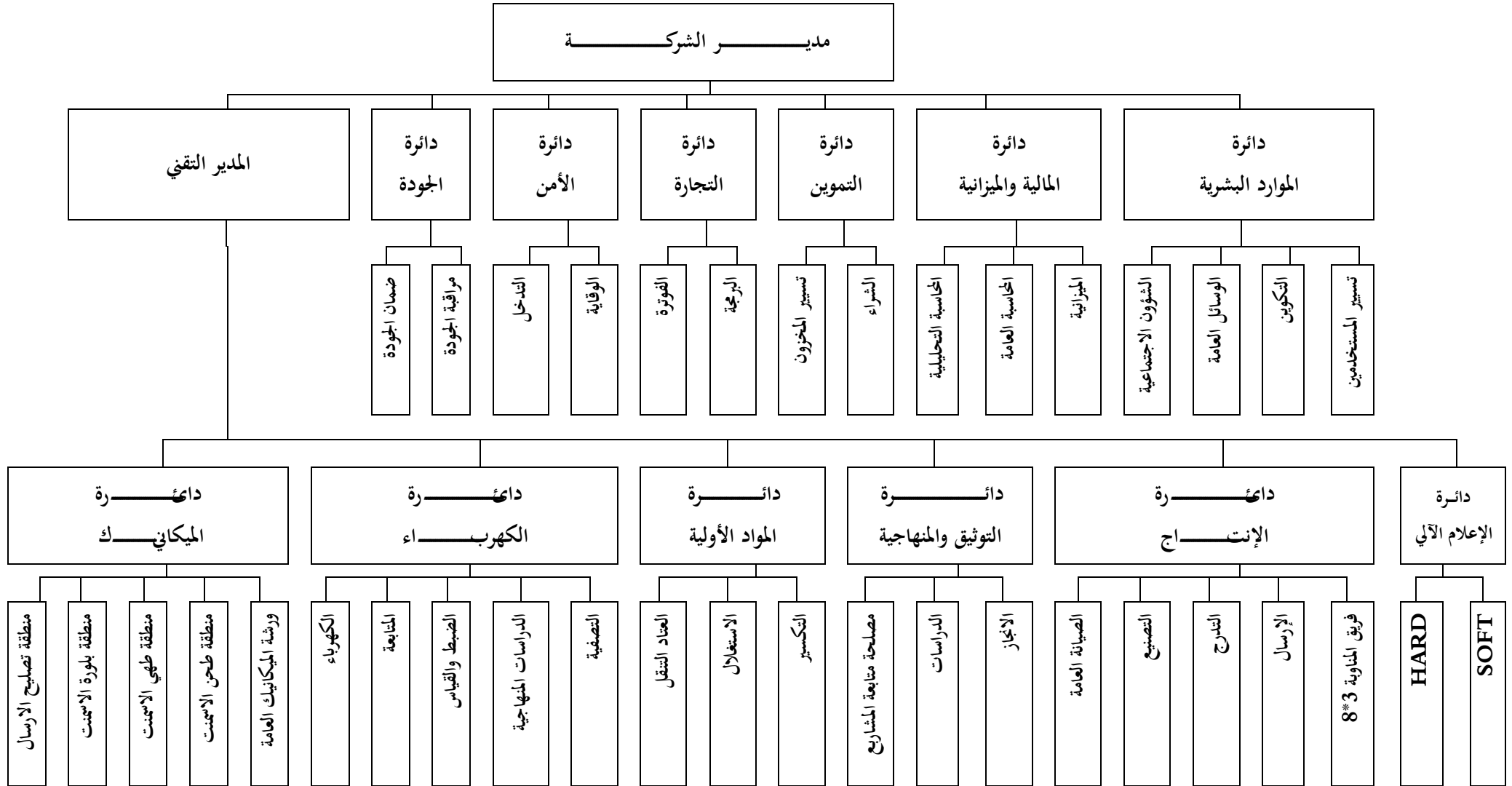
تعد شركة الاسمنت عين التوتة من المؤسسات الصناعية المهمة التي اعتمدت عليها الدولة في تغطية الطلب الكبير على مادة الاسمنت، وبالرغم من أن نشاطها ملوث للبيئة بطبيعته إلا أنها سعت كي تعمل وفق توجه يحترم كل أطراف أصحاب المصلحة (البيئة، المجتمع، العمال، المساهمين، الحكومة....)

تم انجاز الشركة و بموجب عقد تم إبرامه بين الشركة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للشرق E.R.C.E مع الشركة الدنمركية F.L.S بتاريخ 25 ماي 1983 وقامت هذه الأخيرة بانجاز هذا المشروع بالتعاون مع شركتين بلجيكيتين S.C.I المختصة في أشغال الهندسة المدنية و B.L.I المختصة في أشغال البناء الميكانيكية الكهربائية، بينما تولت شركة F.L.S أشغال الهندسة والتجهيز والإشراف ميدانياً، لمدة انجاز قدرها 32 شهر وتم تسليم المشروع نهائياً في 30 سبتمبر 1989، بينما بدأ نشاط ورشات الشركة بداية بعمليات السحق والطحن بتاريخ 16 أفريل 1986 وصولاً إلى عملية التسويق بتاريخ 8 سبتمبر 1986.

شركة الاسمنت لعين التوتة هي شركة لصناعة وبيع الاسمنت وتعتبر فرع من المجموع الصناعي لاسمنت الجزائر GICA وتشمل على مديرية عامة بياتنة ووحدة إنتاجية ببلدية تيلاطو دائرة سقانة على مسافة 50 كلم غرب باتنة، وتقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بركة، وتبعد عن مقر دائرة عين التوتة ب 15 كلم، كما تقدر المساحة الإجمالية للشركة 20 هكتار، وهي مزودة بخطين كهربائيين ذوي الضغط العالي المقدّر ب 50 كيلو فولط وبأنبوب الغاز الطبيعي وتقدر طاقة الإنتاج القصوى ب مليون 1000000 طن سنوياً، ويمر بالقرب من الشركة خط السكة الحديدية الذي يسمح بتسهيل توزيع مادة الاسمنت وخاصة مناطق الجنوب الجزائري عن طريق وحدتي توزيع بسكرة وتقرت ولاية ورقلة، وهي شركة ذات أسهم برأسمال قدره : 2.250.000.000 دج وتسير الشركة من طرف مجلس إدارة، المقر الاجتماعي نهج 73 شارع بن فليس - الاخضرار باتنة، منتجات الشركة تتمثل في الرمل والحصى،

الاسمنت البوريلاندي المركب، الاسمنت المقاوم للأملاح، الاسم نت البترولي (منتوج مستحدث بالاتفاق مع شركة سوناطراك)

الشكل رقم (08) الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة



ويمكن اختصار شرح مهام هذه الدوائر فيما يلي:

مدير الشركة: وهو مدير عام بمجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول بالمؤسسة قانونيا ومدنيا من مهامه،

- وضع إستراتيجية العمل وكشف مواطن القوة والضعف بالمؤسسة
- تنظيم وتنسيق الضوابط المتعلقة بالموارد العامة
- تقديم الأمانة للجنة الصفقات
- تقديم أمانة مجلس إدارة المؤسسة
- تحميل العلاقة الخارجية

دائرة الموارد البشرية: تضم مصلحة تسيير المستخدمين (الإشراف على التوظيف، عطل العمال، العلاوات، الأجور) ومصلحة التكوين (إعداد برامج تكوين العمال للتحسين المستمر)، مصلحة الوسائل العامة والشؤون الاجتماعية.

دائرة المالية والميزانية: القيام بالعمليات المالية والمحاسبية (إعداد الميزانيات التقديرية، تقييم أصول وخصوم الشركة، تقييد عمليات الشركة)، وتقوم بدراسة الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة من خلال مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية ومصلحة الميزانية والخزينة.

دائرة التموين: تحتوي على مصلحة المشتريات التي تقوم بتموين الشركة سواء تعلق الأمر بالتجهيزات الخاصة بالعملية الإنتاجية من آلات وقطع للغير أو المواد الأولية وذلك وفقا لأفضل نسبة جودة في الوقت المناسب وبالسعر الأفضل وتضم أيضا مصلحة تسيير المخزونات.

دائرة التجارة: تعمل على ضمان تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة، وتعزيز مبيعاتها وتقديم الخدمات الجيدة للعملاء، انطلاقا من المصالح التالية:

- مصلحة البرمجة
- مصلحة الفوترة
- مصلحة تغطية شبكة نقاط البيع

دائرة الأمن: من مهامها أمن العمال والمصنع والتكفل بحوادث العمل أو المرض وتنقسم إلى قسمين الوقاية والتدخل.

دائرة الجودة والبيئة: تهتم بمراقبة النوعية والاهتمام بالبيئة وتنقسم إلى مصلحة مراقبة الجودة ومصلحة ضمان الجودة.

المدير التقني: والذي يقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح التقنية التابعة لدائرة الإنتاج والإعلام الآلي ودارة التوثيق والبرمجة والمواد الأولية والكهرباء والميكانيك.



المطلب الثاني: التعريف بشركة لافارج الجزائر (المؤسسة المقارنة)

لافارج هولسيم (بالإنجليزية): LafargeHolcim

في 7 أبريل 2014 أعلنت شركة هولسيم السويسرية عن صفقة لشراء لافارج الفرنسية من خلال الأسهم، وذلك لتأسيس أكبر منتج للأسمنت في العالم بمبيعات مجمعة 32 مليار يورو، وقيمة سوقية تبلغ 50 مليار دولار أمريكي، وذلك تحت مسمى شركة لافارج هولسيم، وبمقتضى تلك الصفقة يح صل كل مساهم في لافارج على سهم في هولسيم مقابل كل سهم بحوزته، وتدرج أسهمها في سوق **يورونكست**، وسوق الأوراق المالية السويسرية، ومن المفترض أن يقود الاندماج لتوفير ما يقارب 1.44 مليار يورو سنويا على مدى ثلاثة أعوام بفضل خفض تكلفة التمويل والتشغيل، وتم الاتفاق على أن يكون كبير المسؤولين التنفيذيين لشركة لافارج الفرنسي إريك أولسن رئيساً تنفيذياً للشركة المدمجة، في حين سيكون الرئيس التنفيذي لهولسيم السويسري برونو لافون كبير المسؤولين التنفيذيين للشركة الجديدة.

وبذلك أصبحت إحدى أكبر الشركات المتخصصة في صناعة مواد البناء مثل الأسمنت، الزلط، الخرسانة في العالم، تأسست في 10 يوليو 2015 نتيجة هذا الاندماج بين شركة لافارج الفرنسية للأسمنت، وشركة هولسيم السويسرية، يقع مقرها الرئيسي في م دينة رابرسفيل يونا السويسرية وفرع رئيسي في العاصمة الفرنسية باريس، وتعمل الشركة في 90 دولة حول العالم، وتمثل الأسواق الناشئة مثل أسواق أمريكا الجنوبية وأفريقيا 600% من مبيعات الشركة، ويعمل بها ما يقارب 100,956 موظف، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للشركة من مواد البناء ما يقارب 368.55 مليون طن سنوياً.

لافارج هي متواجدة بالجزائر عبر كل نشاطاتها : الاسمنت، التحبب، الخرسانة والجبس في موقع الريادة في كل منها يكسب المجمع شركتين للأسمنت (مسيلة و عكاز Msila et Oggaz) بقدرة نتاج تصل إلى 8 ملايين طن وتسير عن طريق الشراكة مع جيكا (Gica) شركة الاسمنت بمفتاح، من جهة الخرسانة والتحبب، لافارج لها 22 موقع إنتاج للخرسانة بقدرة إنتاج M1 متر مكعب يشغل المجمع أكثر من 2000 متعامل، تطور مؤسسة لافارج نشاطات مواطنة مع مجموعاتها، تشير الأرقام إلى أن لافارج الجزائر تسيطر على 47% من السوق الوطنية من مادة الاسمنت البورتلاندي، وعلى 100% في مجال الاسمنت الأبيض.

وتنتج لافارج حاليا 4.5 مليون طن في مصنعها بسيق و 4 مليون طن بمصنع حمام الضلعة بالمسيلة ونصف مليون طن من الاسمنت الأبيض في مصنع عقاز، فضلا عن مصنع "سيلاس" الذي يتوفر على طاقة بـ 2.7 مليون طن. كشف مدير الصحة والسلامة الوطنية لمجموعة "لافارج الجزائر" عن دخول مصنع الإسمنت الجديد بولاية بسكرة بالشراكة مع مجموعة "سواكري" حيز الإنتاج، وأوضح أن المشروع من شأنه الرفع من القدرة الإنتاجية من 8.8 مليون طن سنويا إلى 12 مليون طن، ملفتا إلى أن قيمة استثمارات المجموعة في الجزائر بلغت 540 مليون دولار، منها 170 مليون دولار كاستثمارات إضافية خلال سنة 2016، فيما تم خلق أكثر من 400 ألف منصب عمل منذ سنة 2008.

المبحث الثاني: تحليل وعرض البيانات

المطلب الأول: تحليل وعرض بيانات مؤسسة الإسمنت لعين التوتة (مؤسسة الدراسة)

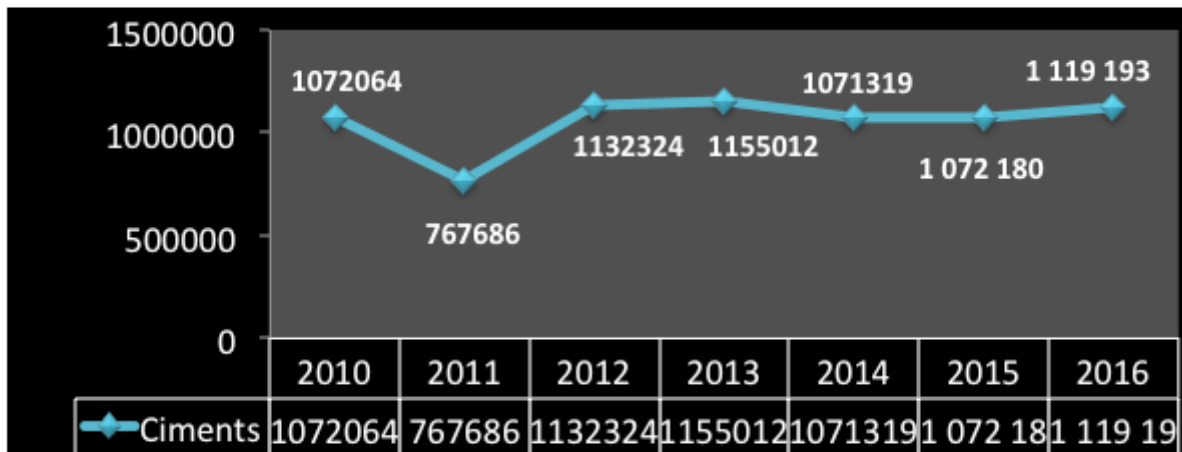
في إطار مبادئ المقارنة المرجعية والتي تعتمد أساسا على التشريح والتحليل لجل المعطيات وجوانب المؤسسة بغرض الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف، ومن ثمة يتسنى لمسيري المؤسسة امتلاك رؤية واضحة تمكنهم من إعداد برامج أو اتخاذ خطوات وقرارات تمس المؤسسة خاصة في جوانب المقارنة المرجعية لتحديد الفروق بين المؤسسة والمؤسسة المنافسة وعليه، سوف نحاول في هذا الجزء تحليل وضعية المؤسسة عين التوتة وعرض بياناتها وذلك بلغة الأرقام بواسطة جداول وبيانات وفق المعطيات المتوفرة والمتاحة للفترة الممتدة ما بين 2010 و 2016 والمتعلقة لكل من:

- وضعية إنتاج الاسمنت للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2016
- وضعية مبيعات الاسمنت للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2016
- وضعية عمال المؤسسة للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2016
- وضعية تطور تكاليف التطوير للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2016
- وضعية إنتاجية العمل للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2016

وملاحظة سيرورة عملياتها من خلال تحليل الوضعيات السابقة في شكل منحنيات وتقاطعات للوقوف على حالتها من جانب الأبعاد التنافسية والتي تم التعرض لها في الجزء النظري، وتحديد قيمة كل بعد من الأبعاد التنافسية الأربعة بواسطة إسقاط وفق التحليل للبيانات وما يتناسب ومعايير ومؤشرات قياس كل ميزة من المزايا التنافسية.

أولا: وضعية إنتاج الاسمنت لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة

شكل (09) وضعية إنتاج الاسمنت



المصدر: موقع المؤسسة في الانترنت

يبين الشكل أعلاه عرض وضعية إنتاج الاسمنت لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة بواسطة تحديد قيمة الإنتاج الفعلي لكل سنة على حدا للفترة الممتدة ما بين 2010 و 2016، وفي شكل عرض بياني.

يمكن من خلال الجدول التالي تحديد نسب التغير في إنتاج الاسمنت بواسطة تحديد سنة الأساس 2010، كما

يلي:

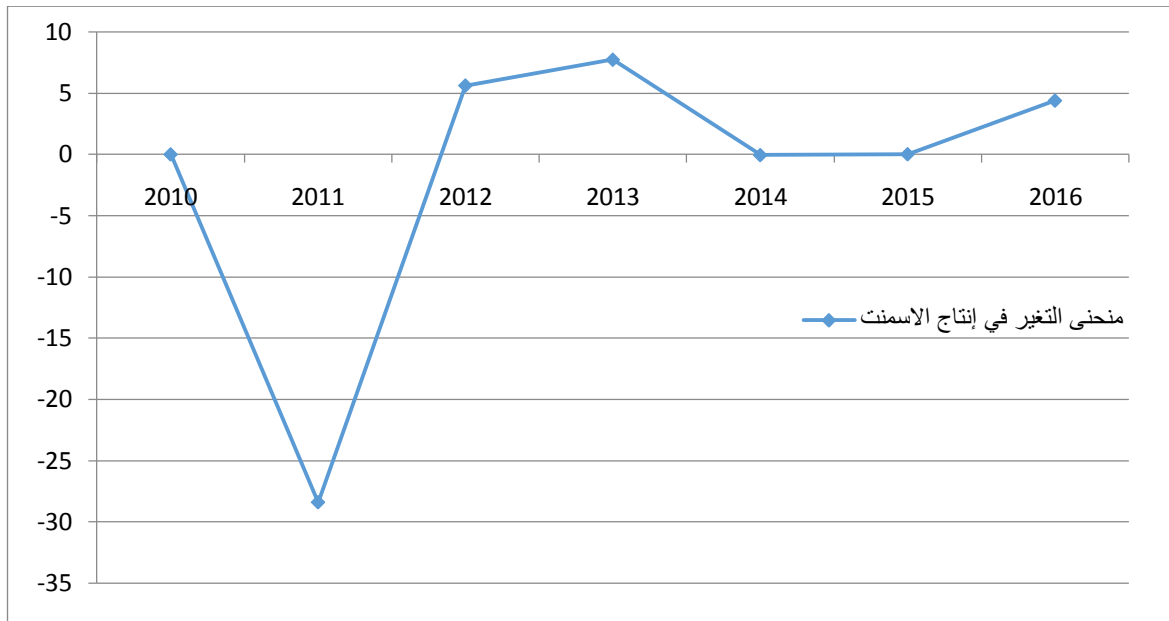
جدول (08) يوضح نسب التغير في كمية إنتاج الاسمنت للفترة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2016

| السنوات | كمية الإنتاج الوحدة بالطن | مقدار التغير الوحدة بالطن | نسبة التغير |
|-----------------|------------------------------|------------------------------|-------------|
| 2010 سنة الأساس | 1072064 | - | - |
| 2011 | 767686 | -304378 | -28.39% |
| 2012 | 1132324 | 60260 | 05.62% |
| 2013 | 1155012 | 82948 | 07.73% |
| 2014 | 1071319 | -745 | -0.06% |
| 2015 | 1072180 | 116 | 0.01% |
| 2016 | 1119193 | 47129 | 04.39% |

المصدر: من إعداد الطالب

ونحاول في الشكل الموالي عرض بيانات الجدول أعلاه في شكل منحنى يوضح صورة التغير في وضعية إنتاج الاسمنت بشكل أكثر وضوح.

شكل (10): منحى التغيير في إنتاج الاسمنت لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة



المصدر: من إعداد الطالب

يمثل الشكل أعلاه عرض بياني لصورة التغيير النسبي لوضعية إنتاج الاسمنت لمؤسسة عين التوتة، والذي من خلاله يتبين أن وضعية إنتاج الاسمنت في الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2016 عرفت مرحلتين:

- المرحلة الأولى: والممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014، مرحلة التذبذب في إنتاج الاسمنت بقيم ونسب متفاوتة، توضح وضعية عدم الاستقرار لدى المؤسسة.
- المرحلة الثانية: والممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2016، مرحلة الاستقرار ونمو الإنتاج.

وما يمكن استنتاجه هو أن هناك العديد من الإجراءات التي قام بها مسيرو المؤسسة لأجل التحكم في وضعية الإنتاج وتطويرها ونذكر منها:

- الاستناد إلى استراتيجيات معينة ومنها:

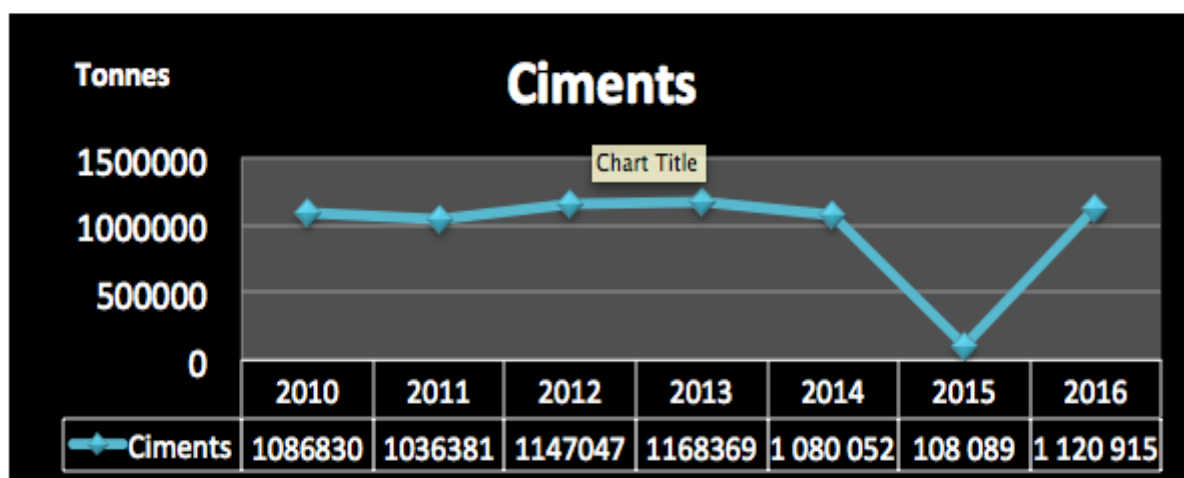
- إستراتيجية قيادة التكلفة
- إستراتيجية التميز والاختلاف
- إستراتيجية الموارد والكفاءات

- الحيازة على عوامل إنتاج من موارد بشرية ومعرفية ومالية سواء:

- ملموسة كالموارد والمعدات
- غير ملموسة، كالكيفية، المعلومات، التعلم، الجودة والإبداع.

ثانيا: وضعية مبيعات الاسمنت لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة

شكل (11): وضعية مبيعات الاسمنت



المصدر: موقع المؤسسة في الانترنت

يبين الشكل أعلاه عرض وضعية مبيعات الاسمنت لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة بواسطة تحديد قيمة المبيعات الفعلية لكل سنة على حدا للفترة الممتدة ما بين 2010 و 2016، وفي شكل عرض بياني.

يمكن من خلال الجدول التالي تحديد نسب التغير في مبيعات الاسمنت بواسطة تحديد سرنة الأساس 2010.

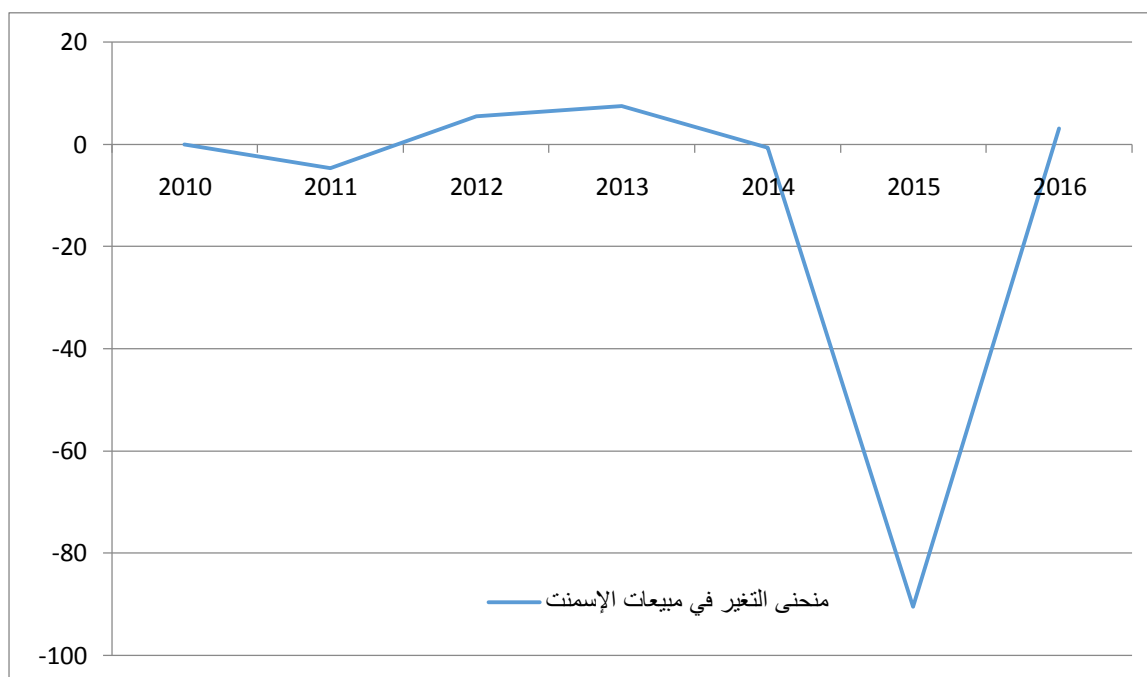
جدول (09) يوضح نسب التغير في كمية مبيعات الاسمنت للفترة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2016.

| السنوات | كمية المبيعات الوحدة بالطن | مقدار التغير الوحدة بالطن | نسبة التغير |
|-----------------|-------------------------------|------------------------------|-------------|
| 2010 سنة الأساس | 1086830 | - | - |
| 2011 | 1036381 | -50449 | -04.64% |
| 2012 | 1147047 | 60217 | 05.54% |
| 2013 | 1168369 | 81539 | 07.50% |
| 2014 | 1080052 | -6778 | -0.62% |
| 2015 | 108089 | -978741 | -90.05% |
| 2016 | 1120915 | 34085 | 03.13% |

المصدر: من إعداد الطالب

ونحاول في الشكل الموالي عرض بيانات الجدول أعلاه في شكل منحنى يوضح صورة التغير في وضعية مبيعات الاسمنت بشكل أكثر وضوح.

شكل (12): منحنى التغير في مبيعات الاسمنت لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة



المصدر: من إعداد الطالب

يمثل الشكل أعلاه عرض بياني لصورة التغير النسبي لوضعية مبيعات الإسمنت لمؤسسة عين التوتة، والذي من خلاله يتبين أن وضعية مبيعات الإسمنت في الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2016 عرفت العديد من المراحل:

- المرحلة الأولى: والممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014، وما يمكن أن يقال عن هذه المرحلة أنها مرحلة الاستقرار إلى حد ما مع بعض التذبذب خاصة سنة 2011 التي عرفت هبوط بسيط في مستوى المبيعات لكن سرعان ما تدارك هذا الهبوط وتمت السيطرة عليه في السنوات الموالية ليستمر على وتيرة متصاعدة.
- المرحلة الثانية: والممتدة من سنة 2014 إلى غاية سنة 2015، مرحلة الهبوط الحاد والمؤثر في كمية مبيعات الإسمنت ليصل لمستوى قياسي متدني.
- المرحلة الثالثة: والممتدة من سنة 2015 إلى غاية سنة 2016، مرحلة إعادة النهوض والرجوع وتحقيق مستوى أفضل.

وما يمكن استنتاجه هو أن هناك العديد من المؤثرات التي سادت عملية الإنتاج خاصة في سنوات 2015 والتي مثلت منعرج هام في مسيرة مبيعات المؤسسة لكن سرعة التدارك والوقوف والتي كانت مباشرة في السنة الموالية 2016 تحسب لعمال ومسيري المؤسسة، هذا التحول والسرعة في الإجراء يمكن أن نستخلص منه ما يلي:

- القدرة على مواجهة التغيرات، عن طريق:

- المرونة من خلال مسايرة التغيرات الحاصلة في السوق
- السيطرة على التكاليف
- جودة الخدمة

- القدرات الإستراتيجية ومنها إستراتيجية التسعير

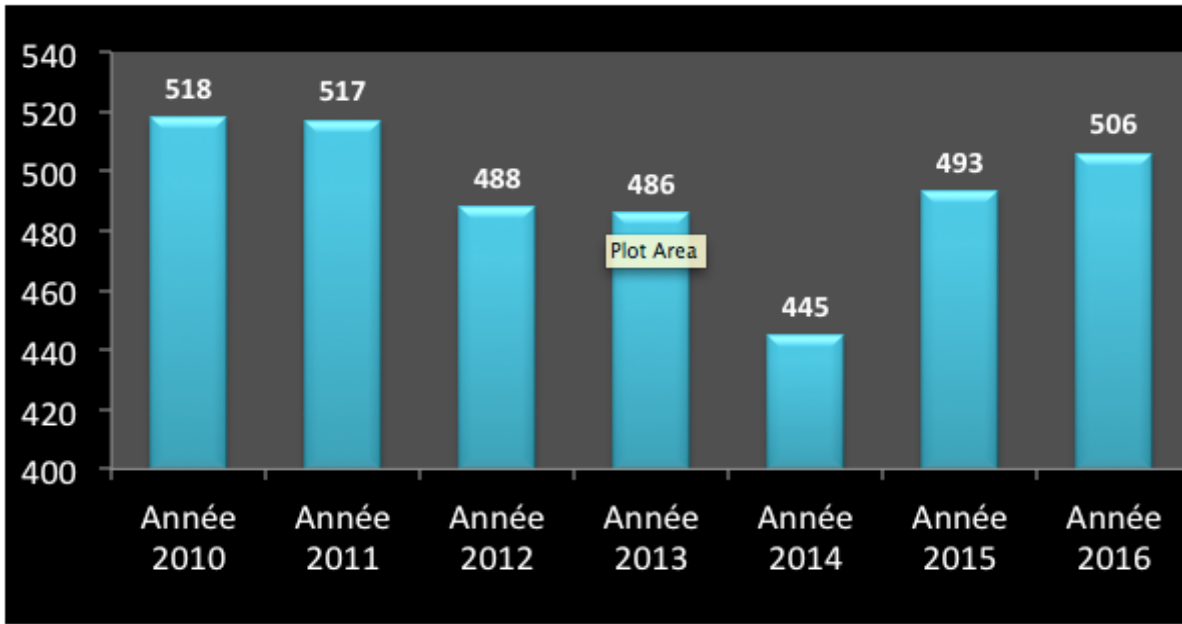
- الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية

- نظم المعلومات

- المهارات الفردية والقدرة الجوهرية

ثالثا: وضعية عدد عمال مؤسسة الاسمنت لعين التوتة

شكل (13): وضعية عدد عمال مؤسسة الاسمنت لعين التوتة



المصدر: موقع المؤسسة في الانترنت

يبين الشكل أعلاه عرض وضعية عدد عمال مؤسسة الاسمنت لعين التوتة، وذلك تجديد عدد العمال فعلي لكل سنة على حدا للفترة الممتدة ما بين سنة 2010 و سنة 2016.

يمكن من خلال الجدول الموالي تحديد نسب التغير في عدد عمال المؤسسة وذلك تجديد سنة الأساس 2010،

كما يلي:

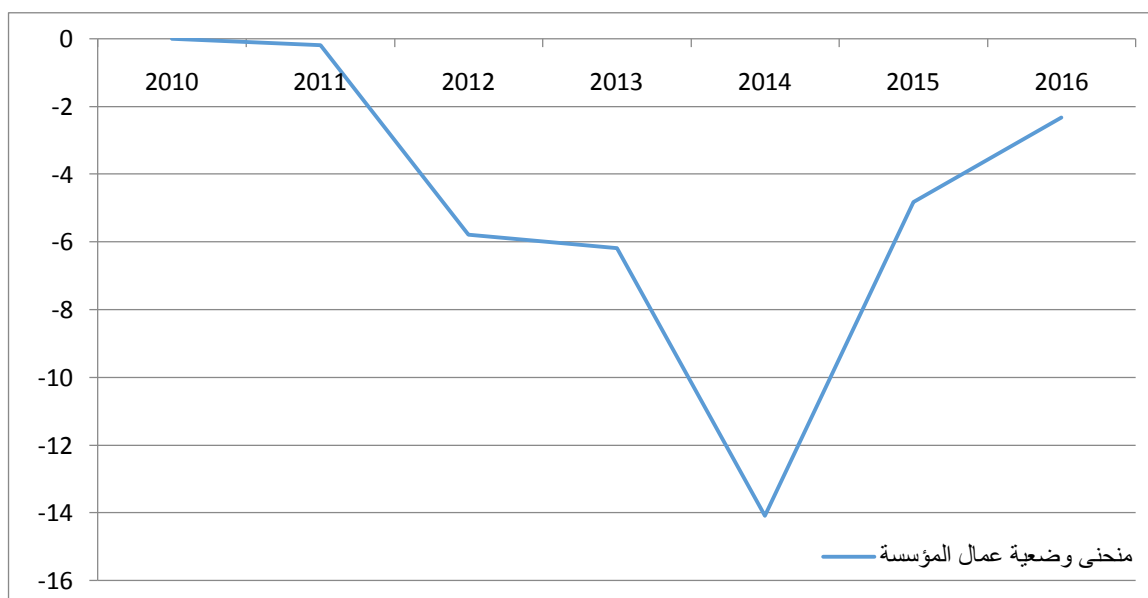
جدول (10) يوضح نسب التغير في عدد العمال لفترة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2016.

| نسبة التغير | مقدار التغير الوحدة العدد | عدد العمال الوحدة العدد | السنوات |
|-------------|------------------------------|----------------------------|-----------------|
| - | - | 518 | 2010 سنة الأساس |
| -0.19% | -01 | 517 | 2011 |
| -05.79% | -30 | 488 | 2012 |
| -06.18% | -32 | 486 | 2013 |
| -14.09% | -73 | 445 | 2014 |
| -04.82% | -25 | 493 | 2015 |
| -02.32% | -12 | 506 | 2016 |

المصدر: من إعداد الطالب

ونحاول في الشكل الموالي عرض بيانات الجدول أعلاه في شكل منحني يوضح صورة التغير في وضعية مبيعات الاسمنت بشكل أكثر وضوح.

شكل (14): منحني التغير في عدد عمال مؤسسة الاسمنت لعين التوتة



المصدر: من إعداد الطالب

يمثل الشكل أعلاه عرض بياني لصورة التغير النسبي لوضعية عدد العمال لمؤسسة الإسمنت عين التوتة، والذي من خلاله يتبين أن وضعية عدد عمال المؤسسة في الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2016 عرفت مرحلتين:

- المرحلة الأولى: والممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2014، مرحلة الانحدار والنزول، وما يمكن أن يقال عن هذه المرحلة أنها مرحلة التخلي وتخفيض لعدد العمال وهذا لطبيعة السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة والمتغيرات المؤثرة.
- المرحلة الثانية: والممتدة من سنة 2014 إلى غاية سنة 2016، مرحلة الصعود والارتقاء على عكس المرحلة الأولى أين يتجه عدد العمال نحوى الصعود لكن إلى حد الوصول إلى مستوى أقل مما كان عليه في أول سنة.

وما يمكن استنتاجه من خلال وضعية المنحنى المبين في الشكل (14) والموضح لسيرورة التخلي والتعيين للعمال، أن هناك إستراتيجية تتبع هذا العمل تنبني على المؤثرات البيئية وظروف العمل المحيطة، ومنه نستخلص ما يلي:

- المؤسسة تدار استراتيجيا من خلال:

- التركيز على تكاليف اليد العاملة
- تقديم مستويات الخدمة العالية
- اختيار العاملين في المؤسسة

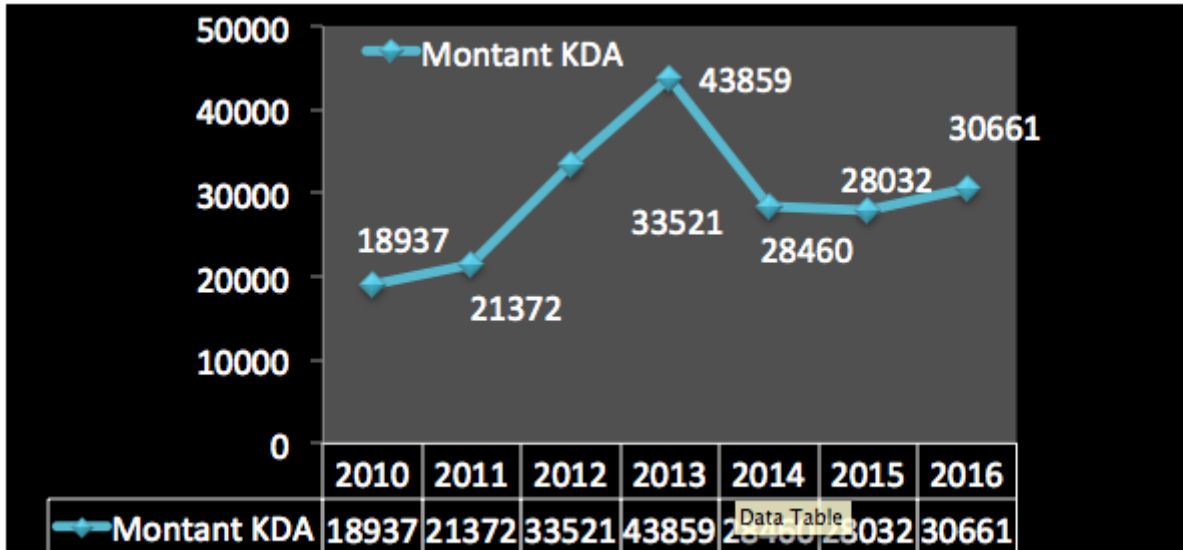
- تطور عوامل الإنتاج

- نمو الحصة السوقية

- امتلاك التعليم بشكل كامل.

رابعاً: وضعية تطور تكاليف التكوين لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة

شكل (15): وضعية تطور تكاليف التكوين لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة



المصدر: موقع المؤسسة في الانترنت

يبين الشكل أعلاه عرض وضعية تطور تكاليف التكوين لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة، وذلك بتحديد تكلفة التكوين لكل سنة على حدا للفترة الممتدة ما بين سنة 2010 و سنة 2016.

يمكن من خلال الجدول الموالي تحديد نسب التغير في تطور تكاليف التكوين المؤسسة وذلك بتحديد سنة الأساس 2010، كما يلي:

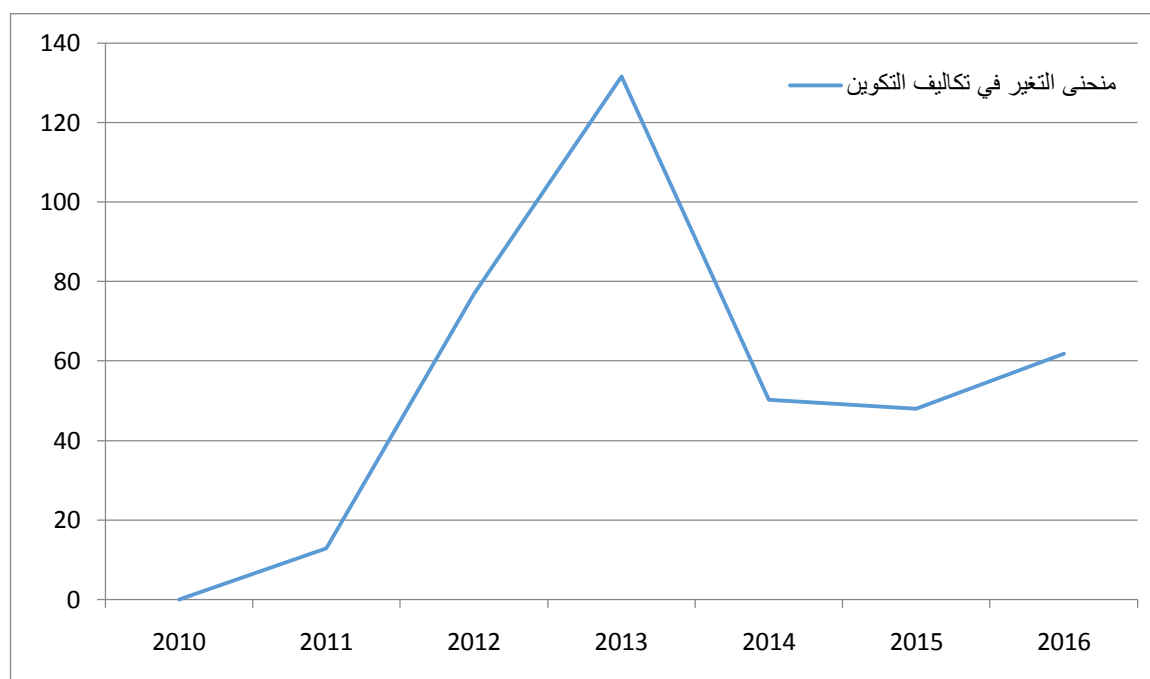
جدول (11) يوضح نسب التغير في تكاليف التكوين لفترة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2016.

| السنوات | تكاليف التكوين الوحدة دج | مقدار التغير الوحدة دج | نسبة التغير |
|-----------------|-----------------------------|---------------------------|-------------|
| 2010 سنة الأساس | 18937 | - | - |
| 2011 | 21372 | 2435 | 12.85% |
| 2012 | 33521 | 14584 | 77.01% |
| 2013 | 43859 | 24922 | 131.60% |
| 2014 | 28460 | 9523 | 50.28% |
| 2015 | 28032 | 9095 | 48.02% |
| 2016 | 30661 | 11724 | 61.91% |

المصدر: من إعداد الطالب

ونحاول في الشكل الموالي عرض بيانات الجدول أعلاه في شكل منحنى يوضح صورة التغير في وضعية تكاليف التكوين بشكل أكثر وضوح.

شكل (16): منحنى التغير في تكاليف التكوين لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة



المصدر: من إعداد الطالب

يمثل الشكل أعلاه عرض بياني لصورة التغير النسبي لوضعية تكاليف التكوين لمؤسسة الإسمنت عين التوتة، والذي من خلاله يتبين أن وضعية تكاليف التكوين للمؤسسة في الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية 2016 عرفت ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: والممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2013، عرفت ارتفاع كبير ومتواصل وبنسب متفاوتة وصلت إلى نسبة 131.60% نسبة الزيادة من القيمة الأولية لمصارف التكوين.
- المرحلة الثانية: والممتدة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2014، مرحلة النزول على عكس المرحلة الأولى أين تتجه تكاليف التكوين نحو الهبوط لتستقر في مستوى يقدر بالضعف مما كانت عليه أول سنة.
- المرحلة الثالثة: والممتدة من سنة 2014 إلى غاية سنة 2016، مرحلة تميزت بالاستقرار والثبات النوعي.

وما يمكن استنتاجه من خلال وضعية المنحنى المبين في الشكل (16) والموضح لحالة تكاليف التكوين لعمال المؤسسة أن هناك برنامج تم تسطيره ورأى مستقبلية يتم الإعداد لها من أجل الزيادة أكثر في فاعلية التحكم والتميز لدى أفراد المؤسسة، وذلك من خلال ما يلي:

- ملائمة الخدمة والوظيفة
- تطابق خصائص المنتج والتصنيع
- تقليل نسبة المعيب والتالف
- التحسين المستمر نحو النوعية والخدمات
- امتلاك التعلم بشكل كاف
- تحقيق منتجات بأقل النفقات
- إمكانية فرض أسعار أعلى جودة
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث
- سرعة التكيف والتطورات
- الإبداع على جميع المستويات.

خامسا: وضعية إنتاجية العمل لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة

تحسب إنتاجية العمل وفق المعادلة التالية:

إنتاجي العمل = المنتجات الكلية قسمة عدد العاملين.

جدول رقم (12): وضعية إنتاجية العمل لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة

| النمو الإجمالي | النمو السنوي | إنتاجية العمل | عدد العمال | كمية الإنتاج بالطن | السنوات |
|----------------|--------------|---------------|------------|--------------------|---------|
| - | - | 20.69% | 518 | 1072064 | 2010 |
| -5.84% | -5.84% | 14.85% | 517 | 767686 | 2011 |
| 2.51% | 8.35% | 23.20% | 488 | 1132324 | 2012 |
| 3.25% | 0.75% | 23.77% | 486 | 1155012 | 2013 |
| 3.55% | 0.30% | 24.07% | 445 | 1071319 | 2014 |
| 1.22% | -2.33 | 21.75% | 493 | 1072180 | 2015 |
| 1.59% | 0.37% | 22.12% | 506 | 1119193 | 2016 |

المصدر: من إعداد الطالب

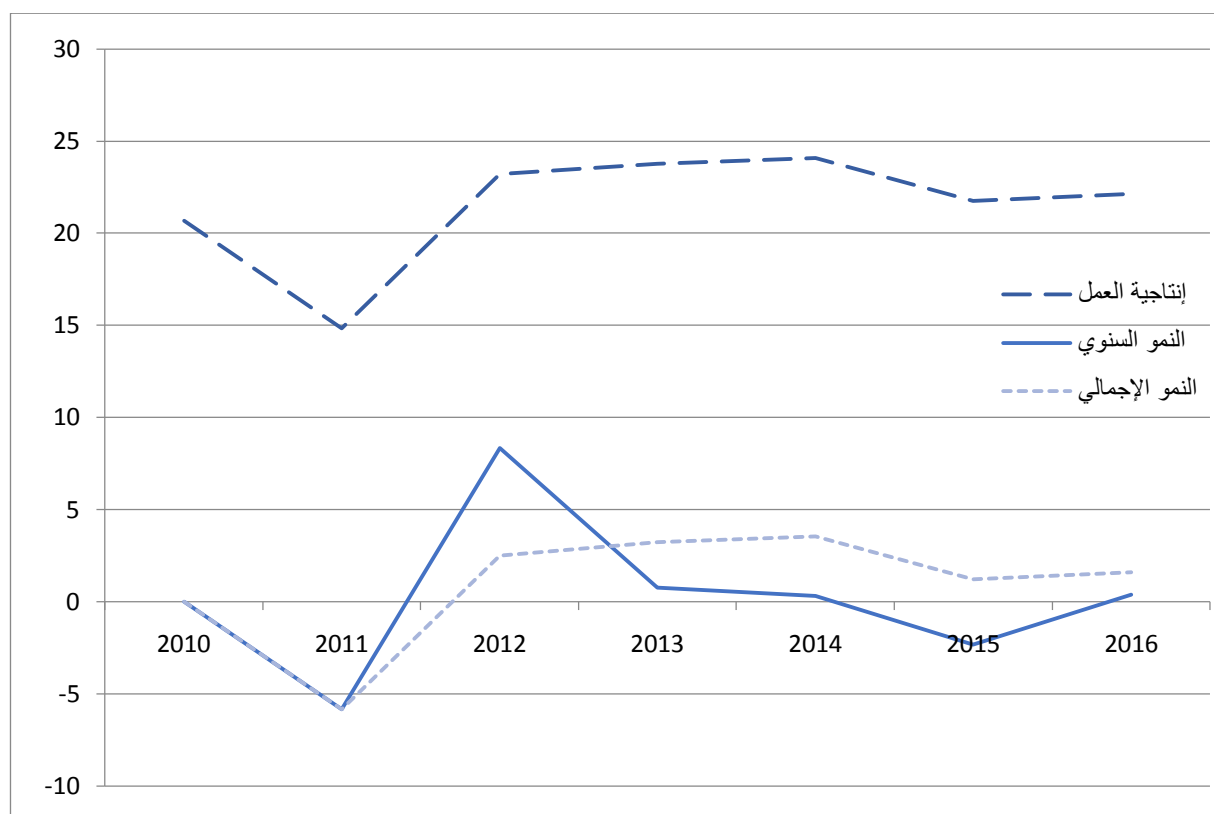
يبين الجدول أعلاه عرض وضعية تطور إنتاجية العمل مع عرض نسب النمو السنوي وعرض نسب النمو

الإجمالي وذلك خلال الفترة الممتدة ما بين 2010 و 2016، لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

ونحاول في الشكل الموالي عرض بيانات الجدول أعلاه في شكل منحنيات توضيحية لصور التغير في وضعية كل

من إنتاجية العمل، النمو السنوي والنمو الإجمالي.

شكل (17): منحنيات التغير في إنتاجية العمل لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة



المصدر: إعداد الطالب

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن إنتاجية العمل لدى مؤسسة الاسمنت لعين التوتة تعرف استقرار وتوافق نسبي يتأرجح بين نسب أكبر من 20% وأقل من 25% على طول الفترة من سنة 2012 حتى سنة 2016، فقط هناك نزول ثم صعود في إنتاجية العمل من سنة 2010 حتى سنة 2012، لتعرف بعده الاستقرار.

أما ما يخص النمو السنوي والإجمالي فيتميز بشكل عام بنوع من التوافق والاستقرار إلى حد ما، إلا أن قيم نسبه تبدو ضعيفة مما يتطلب ضرورة استخدام سياسة زيادة إنتاجية العمل من خلال زيادة كميات الإنتاج والثبات النسبي في عدد العمال فهذا الدور يؤدي إلى خفض كلفة إنتاجية العمل (كلفة زيادة العاملين) وكذلك زيادة النمو السنوي والإجمالي وهذا يؤدي إلى تقوية وزيادة القوة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة التكلفة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

بالرجوع للشكل رقم (10) والذي يمثل منحنى التغير في إنتاج الاسمنت والشكل رقم (12) والذي يمثل منحنى التغير في مبيعات الإسمنت واللذان أعطيا دلالات واضحة لأهمية الكلفة في تحديد وضعية الإنتاج ووضعية المبيعات والتي نتحقق من خلال:

الاستناد إلى استراتيجيات معينة ومنها، إستراتيجية قيادة التكلفة، وإستراتيجية التسعير

السيطرة على التكاليف

قيم مادية ومعنوية

وبالمقارنة مع شركة لافارج في حدود ما يلي:

قال مصدر "الجزائر اليوم"، إن شركة لافارج_ هولسيم، تفضل التزود بالإسمنت من المصانع العمومية التابعة

لمجمع "جيكا" على الرغم من أن المهنة الأساسية للشركة في الجزائر هي إنتاج الأسمنت من خلال مصانعها بالمسيلة ومعسكر بإنتاج سنوي تجاوز 8 ملايين طن من الأسمنت البورتلاندي والأسمنت الأبيض.

وتقوم شركة لافارج بشراء الاسمنت بسعر عمومي يقدر بـ 380 دج للكيس الواحد، من المصانع العمومية،

لتجنب شراءه مقابل 650 دج للكيس على مستوى مصنعها بالمسيلة، وعند البيع يتم حساب سعر الخرسانة للشركات العمومية أو الخاصة على أساس سعر تكلفة في حدود 750 دج للكيس، في حين أنها قامت بشراؤه من مجمع الاسمنت العمومي مقابل 380 دج وليس من مصانع لافارج التابعة لها.

و تحصل شاحنات لافارج على الكميات التي تطلبها ، في حين تعترض مشاكل التزود بالاسمنت جميع الشركات العمومية المكلفة بإنجاز مشاريع الدولة المختلف¹.

من خلال ما سبق نستطيع أن نربط علاقة مقارنة مباشرة ما بين سعر الاسمنت لدى مؤسسة الاسمنت لعين التوتة

باعتبارها أحد فروع مجمع "جيكا" الذي حدد سعره بمستوى 380 دج وما يقابله لدى مؤسسة لافارج والذي هو في مستوى 650 دج.

¹ يوسف مجّدي، جريدة الجزائر (08 يوليو 2016) بعنوان: لافارج تشتري الاسمنت بسعر 380 دج من المصانع العمومية وتبيعها بـ 750 دج، الموقع الالكتروني لجريدة الجزائر، بتاريخ: 2018/06/12.

وهذا مؤشر مقارن واضح ذو دلالة لأهمية وقيمة الكلفة في تحديد قيم حقيقيتين للتنافس والوصول لمستويات معتبرة من التميز، وبالتالي فالأثر موجود وواضح وعليه نرفض فرضية،
لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة التكلفة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة،
ونقبل بفرضة يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة التكلفة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الجودة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

بالرجوع للشكل رقم (10) والذي يمثل منحى التغير في إنتاج الاسمنت والشكل رقم (16) والذي يمثل منحى التغير في تكاليف التكوين لعمال شركة الإسمنت لعين التوتة واللذان أعطيا دلالات واضحة لأهمية الجودة في تحديد وضعية الإنتاج ووضعية قيمة مصاريف التكوين الخاصة بعمال المؤسسة، والتي تحقق من خلال:

- القدرة على مواجهة التغيرات، عن طريق، جودة الخدمة
- الكفاءة الفردية والكفاءة الجماعية
- تطابق خصائص المنتج والتصنيع
- تقليل نسبة المعيب والتالف
- التحسين المستمر نحو النوعية والخدمات
- إمكانية فرض أسعار أعلى جودة.

وكلها مؤشرات قياس الجودة لدى المؤسسة

وبالمقارنة مع شركة لافارج في حدود ما يلي:

شرع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (جيكا) اليوم الخميس 10 مايو، انطلاقا من ميناء جن جن بولاية جيجل في أولى عمليات تصدير الإسمنت باتجاه "أوروبا".

وتخص هذه العملية التي تندرج في إطار عقد موقع عليه بين شركة توزيع مواد البناء (سوديسماك -

sodismac) أحد فروع مجمع جيكا والتاجر الإسباني بيير فيرير، رئيس شركة "فيرست غلوبال تريدينغ إسبانيا" التي مقرها برشلونة.

وأعلن الرئيس المدير العام سمير ستي لـ "سوديسماك" فرع جيكا، أن العقد يتضمن تصدير 200 ألف طن من الكليكر وتضمنت الشحنة الأولى من نوعها لمجمع جيكا 45 ألف طن من الإسمنت، بقيمة 1 مليون أورو، أي بمعدل 22.22 أورو للطن.

وللعلمية رمزية حقيقية في انطلاق حرب حقيقة بين مجمع "جيكا" العمومي ومجمع لافارج-هولسيم الفرنكو سويسري الذي يرى في السيطرة على السوق الجزائرية خطوة إستراتيجية ينتظرها منذ عقود.

وتعود خلفية الحرب بين "جيكا" ولافارج-هولسيم، للسيطرة على السوق الجزائرية، يقول أحد العارفين بأسرار صناعة الاسمنت الوطنية والدولية، إلى هامش الربح الكبير جدا في الداخل الجزائري مقارنة بالسوق العالمية المحدودة جدا والتي تحكمها معايير أخرى ليس أرقها الشفافية والمنافسة الحقيقية.

ويضيف مصدر "الجزائر اليوم"، أن أسعار الاسمنت في السوق الجزائرية مرتفعة جدا مقارنة مع الأسعار الدولية ما يتيح لمجموعة على غرار لافارج-هولسيم بتحقيق ربح لا تحلم به في الأسواق المتوسطة وحتى في أوروبا والدول الإفريقية التي تنشط فيها.

وتم نقل مادة الكليكر التي هي المادة الأساسية لصناعة الاسمنت، من مصانع عين الكبيرة وعين التوتة وصور الغزلان وحامة بوزيان، عبر شاحنات إلى غاية ميناء جن جن، مما ينعكس سلبا على الأسعار عند التصدير من الناحية التنافسية، فضلا عن الاختلاف الكبير في الخصائص التقنية لكل كليكر الذي ينتج بمصانع عين الكبيرة وعين التوتة وصور الغزلان وحامة بوزيان، لكون نشاط الكليكر يختلف من منطقة إلى أخرى، فضلا عن اختلاف الشروط الفنية لطحن المادة بعد تعرضها لعوامل بيئية بسبب شروط تخزينها قبل شحنها بميناء جن جن، يضيف المصدر الذي أكد أن الكليكر الجزائري هو الأكثر نشاطا في منطقة المتوسط، إلا شروط تخزينه قبل شحنه على باخرة نقل القمح أفرغت حمولتها بميناء وهران الأسبوع الفارط سيجعله يتأثر كثيرا، وي طرح السؤال لماذا لم يتم استعمال القطار لنقل الكليكر من سطيف والبويرة وقسنطينة إلى جيجل؟

وبخصوص الكمية الأولى التي تم تصديرها، فإن 45 ألف طن تعادل إنتاج يومي في حدود 3333 طن كليكر بالنسبة لمصنع طاقته الإنتاجية عند 1 مليون طن، وسيكون بالنسبة للمصانع المشاركة في العملية معادل لإنتاج 16 يوما من العمل.

وأضاف المصدر، أنه لا يعرف ما إذا تم التفاوض على شروط الشحن في ميناء جن جن، وما إذا كانت شركة "جيكا" ستتحمل تكاليف الميناء في حاول تجاوزت الباخرة المدة التعاقدية بسبب قدرات الشحن التي لا يمكن أن تتجاوز 6000 طن يوميا¹.

¹ يوسف مُجدي (INFO-aljazairalyoum) الخميس 10 مايو 2016: "جيكا" باعت الكليكر لموريتانيا عبر تاجر إسباني

وليس نحو أوروبا. الموقع الإلكتروني، INFO-aljazairalyoum بتاريخ: 2018/06/12.

وهذا مؤشر هام وغني للتعبير عن مدى أهمية نوعية إنتاج الاسمنت للمؤسسة، والمعبر عنه في جودة المنتج الذي فتح آفاق التصدير وأشعل تنافسية حقيقة مع أكبر منتج في العالم مؤسسة لافارج، مما يفضي ويفيد إلى القيمة التي تحقيقها المقارنة المرجعية في سبيل تحديد معايير قياس عالمية تدفع وتعطي المؤسسة أفضليات إضافية هامة. وهذا مؤشر مقارن واضح ذو دلالة لأهمية ودور المقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الجودة لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة. وعليه نرفض فرضية،

لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الجودة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

ونقبل بفرضية يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الجودة لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة المرونة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة

بالرجوع للشكل رقم (12) والذي يمثل منحنى التغير في مبيعات الاسمنت لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة، والذي يظهر ويبين الفارق الكبير في كمية إنتاج الإسمنت والتي انخفضت في سنة 2015 إلى ما يفوق 90% أقل من مستوى إنتاج سنة 2010 إلا أنه وفي السنة الموالية 2016 عاود الصعود وفي ظرف قياسي، وعليه يمكن ربط علاقة مباشرة كون المؤسسة :

- تملك المرونة في مسابرة التغيرات في الحجم والطلب في السوق

- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم

- تملك الكفاءة الفردية والجماعية

وهي من مؤشرات قياس الجودة لدى مؤسسة الاسمنت لعين التوتة

بالمقابل وبالمقارنة مع شركة لافارج في حدود ما يلي:

لافارج تجري ثالث عملية تصدير نحو غامبيا، 17 مصنعا للإسمنت في الجزائر

أجرى مجمع لافارج-هولسيم الجزائر يوم الأربعاء الماضي ثالث عملية تصدير للإسمنت الرمادي نبح غامبيا انطلاقا من

ميناء أرزيو وهران و حسب ما أفاد به مسؤول بالمجمع في تصريح لوكالة الأنباء الجزائرية.

وقامت لافارج-هولسيم الجزائر خلال هذه العملية التي تأتي بعد تلك التي أجراها المجمع في ديسمبر 2017 وبداية مارس

2018 بتصدير كمية تقدر بـ 30 ألف طن من الإسمنت الرمادي تم إنتاجها في مصنعه بعكاز (ولاية معسكر) حسب

شروح مسؤول بمديرية الاتصال بالمجمع.

أكد لنا الزبون (الغامبي) رضاه التام بخصوص جودة الإسمنت الجزائري يضيف ذات المتحدث مؤكدا أن الاسمنت الجزائري

له مكانته الكاملة في السوق إفريقيا الغربية على وجه الخصوص.

وتطمح لافارج-هولسيم الجزائر إلى رفع صادراتها نحو غرب إفريقيا إلى خمس ملايين طن في آفاق 2020. ويقوم الجمع بالإنتاج انطلاقاً من مصنعيه بالمسيلة وبعكاز كما ينشط في مصنع ثالث ببسكرة بالشراكة مع مجمع سواكي سيلاس فضلاً عن تسييره للمصنع العمومي اس سي مي ا بمفتاح.

يذكر أن إجمالي مصانع الإسمنت في البلاد يقدر بـ 17 مصنعا عموميا وخصوصا بقدرة إجمالية تصل إلى 25 مليون طن بينما بلغ الطلب المحلي 26 مليون طن في عام 2016.

وتشير التوقعات إلى ارتفاع إنتاج البلاد بغضون 2020 إلى 40.6 مليون طن مع 20 مليون طن ينتجها مجمع جيكا و 11.1 مليون طن ينتجها مجمع لافارج-هولسيم إلى جانب 9.5 مليون طن من متعاملين خواص آخرين¹.

من خلال ما سبق يتبين أن مؤسسة جيكا حتى حدود سنة 2016 تملك أكبر نسبة إنتاج في السوق المحلي بالرغم من انتكاسة سنة 2015 مقارنة بمؤسسة لافارج ومع تأكيد التوقعات لسنة 2020 والتي أشارت إلى أن الطلب المحلي سيزيد لأكثر من 40 مليون طن بغضون 2020 ومع بقاء مؤسسة جيكا المستحوذ الأكبر على السوق المحلي هذا وبالرغم سياسة التصدير والعقود التي أبرمتها المؤسسة وكذا بالمقارنة مع حجم الاستثمارات والشراكات التي أنجزتها مؤسسة لافارج على المستوى المحلي .

وعليه تتضح القدرة الكبيرة للمؤسسة على تغيير حجم الإنتاج والاستجابة للطلبات المتزايدة وهو ما يعرف بالاستجابة السريعة والوفاء بمواعيد التسليم مما يعني أن المؤسسة تملك ميزة المرونة، وهو مؤشر ذو دلالة لأهمية المقارنة المرجعية في تحقيق ميزة المرونة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

وبالتالي نرفض فرضية،

لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة المرونة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

ونقبل بفرضية، يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة المرونة لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الإبداع لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

بالرجوع للشكل رقم (14) والذي من خلاله منحى يبين التغيير في عدد العمال، والشكل (16) الذي يوضح التغيير الحاصل في مصاريف التكوين لطول الفترة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2016، والذي من خلالهما يتبين أن لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة إستراتيجية واضحة نحو تحديد نوعية خاصة من العمال ونحو التحفيز بغية تحقيق ما يلي:

¹ ق إنشر في أخبار اليوم يوم 02 - 04 - 2018 بعنوان: 17 مصنعا للإسمنت في الجزائر، موقع جريدة أخبار اليوم الالكترونية، بتاريخ: 2018/06/12.

- تقديم مستويات الخدمة العالية
- امتلاك التعليم بشكل كامل
- سلامة البيئة وتقليل الحوادث
- سرعة التكيف ومواكبة التغيرات
- الإبداع في العمليات

وكذا المقال المنشور في موقع الشركة بعنوان لاستثمار في العنصر البشري تحد وهذا هو نصه:

تركز الشركة على تهمين الموارد البشرية والمرافقة المستمرة للعمال وتكوينهم مع مستجدات العصر والتكنولوجيا، من خلال الترتيبات الدائمة النظرية والميدانية والتبادلات الدورية مع الشركاء في قطاعات مختلفة، كالتكوين المهني وجامعة باتنة، ومركز التكوين بالجمع الأم، تم بحسب بلحمادي الذي شغل لوحده 14 منصب منذ تأسيس الشركة، على أساس اختيار النخب العاملة وترقيتها لقيادة المصنع ومختلف مصالحه وفق مردودية العامل وقدرته في إطار إستراتيجية المدير رحيم نبيل، القاضية بتشبيب هرم المسؤوليات.

تطبق الشركة برامج حديثة لتهمين الموارد البشرية من خلال اتفاقيات مشاريع تكوين الكفاءات في مناصب المسؤولية المستهدفة والهامة بالمصنع، ولا تستثني هذه البرامج عمال الورشات.

يعتمد المصنع، بحسب الشريف بلحمادي في تسييره على قواعد الصحة والسلامة العالمية لعماله وموظفيه، إلى درجة لا يمكن فيها العبث بقواعد الصحة والسلامة، كما يعتمد المجمع على رؤية أساسية فحواها أن يكون العمال نموذجين من حيث تنفيذ التزاماتهم وتطبيق قواعد السلامة التي من الضروري عدم اختراقها عبر مختلف وحداته الإنتاجية، وتنفيذ في ذلك حصص تدريبية للعمال بغرض تحقيق صفر من حوادث العمل وضمان سلامة العمال صحيا وجسديا.¹

كلها مؤشرات واضحة قياس الإبداع لدى مؤسسة الاسمنت لعين التوتة، هذا من جهة وبالمقابل من الجهة الأخرى وبالمقارنة مع مؤسسة لافارج في حدود مايلي:

بعد نجاح الطبعتين السابقتين، تعلن شركة "لافارج هولسيم الجزائر" عن إطلاق الطبعة الثالثة لجائزة "هندسة الطلاب" تحت رعاية وزير السكن والعمران والمدينة على أن ينظم حفل توزيع الجوائز بقيمة 900.000 دينار جزائري في مارس 2018.

وهذه المبادرة تدخل ضمن إطار مد جسور العمل والتعاون بين شركة "لافارج هولسيم" والشبكة الأكاديمية، من أجل تبادل الخبرات ونقل المعرفة ولتشجيع المواهب الشابة على دخول عالم الهندسة المعمارية ومكافأة المواهب. وستتمحور هذه الطبعة، حول موضوع "إعادة اختراع العمران الوسيط"، وقد تم اختيار هذه الإشكالية لتشجيع طلاب

¹ موقع مؤسسة GICA للإسمنت، <https://www.gica.dz> بتاريخ: 2018/06/13

الهندسة المعمارية لاقتراح أساليب مبتكرة حول نقاء الشكل والأسلوب، مع دمج التطورات الجديدة لأنماط الحياة المعاصرة والجوانب البيئية للتنمية المستدامة في المشاريع.

وهذه الطبعة مفتوحة للطلاب في ثلاث مؤسسات جامعية وهي لثية الفنون التطبيقية والتخطيط

العمراي، الجزائر العاصمة وقسم العمارة بكلية الجزائر العاصمة، وقسم العمارة والعمارة في تيزي وزو، على أن يتم رصد المشاريع وتقييمها من قبل لجنة مشتركة بناء على معايير الإبداع والابتكار في اختيار المواد والحلول البناءة، والكفاءة المالية¹.

وكلها مؤشرات هامة تؤكد اعتماد عامل الإبداع في المنافسة سواء الحالية أو المستقبلية لما له من دلالات هامة ترتكز عليها كل من المؤسسات في تجديد وتحديد الرؤى المستقبلية، وهي إستراتيجية كلا المؤسسات نحو التعزيز والتأكيد الحالي والبناء المستقبلي.

وعليه ومما سبق ذكره يتبين أن لبعد الإبداع دور هام وهام جدا في تحديد تنافسية مؤسسة الاسمنت لين التوتة والتي تواجهها الكثير من التحديات سواء على المدى الحالي أو المستقبلي.

وبالتالي نرفض فرضية،

لا يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الإبداع لمؤسسة الإسمنت لعين التوتة.

ونقبل بفرضية، يوجد دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الإبداع لمؤسسة الاسمنت لعين التوتة.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضيات

نهتم في هذا الجزء بتفسير نتائج فرضيات الدراسة التي يتم التوصل إليها، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية، على ضوء النتائج المتحصل عليها، من خلال الدراسة الميدانية وتمثل النتائج في:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على أن هناك دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة التكلفة (حالة

مؤسسة الإسمنت لعين التوتة)، أي أن المؤسسة تتبع إستراتيجية السيطرة بالتكاليف، التسعير وكذلك الاتصال المباشر بالعملاء مما يسد الطريق على السماسرة والمضاربي للحفاظ على السعر.

¹ إلهام صحفية بجريدة الشروق مختصة بمتابعة القضايا انشر في الشروق اليومي ليوم 15-01-2018 بعنوان: إطلاق الطبعة الثالثة لجائزة الهندسة المعمارية الطلابية "لافارج هولسيم" جوائز مالية بقيمة 900 ألف دينار جزائري، موقع جريدة الشروق الالكترونية، بتاريخ: 2018/06/12.

أما بالنسبة للفرضية الثانية، والتي تنص على أن هناك دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة الجودة، يعني أن المؤسسة تسعى لأن تكون مواصفات المنتج متفقة مع رغبات الزبون، وكذلك جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن. أما الفرضية الثالثة، والتي تنص على أن هناك دور للمقارنة المرجعية في تحقيق ميزة المرونة، يعني أن مؤسسة الإسمنت لعين التوتة تعمل على التأقلم مع التغيرات الحاصلة في حجم سواء في حجم الطلبات أو نوعية الطلبات، وهذا من خلال فتح وسائل إتصال مباشرة مع العملاء لتنفيذ الطلبات وفق المواصفات والمواقيت المحدد.

أما ما يخص الفرضية الرابعة، والتي تنص على أن للمقارنة المرجعية دور في تحقيق ميزة الإبداع، يفسر من خلال أن المؤسسة تعمل على تجديد طاقم عمالها من خلال التوظيف المباشر للطلبة الجامعيين ومحاولة المزج هذا التجديد بالخبرة بغية تحقيق تميز وإبداع في منتجاتها، وكذلك حجم مصاريف التي تنفق على التكوين خير دليل لذلك. وعلى ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات، يمكن القول أن للمقارنة المرجعية دور في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد مؤسسة الإسمنت لعين التوتة من الاستفادة منها لأجل الوصول إلى مؤسسة تنافسية بمجمل المواصفات.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من النتائج فيما يخص المقارنة المرجعية والميزة التنافسية، نعرضها كما يلي:

- تهتم مؤسسة الإسمنت لعين التوتة بتحديد نقاط القوة والضعف سواء من الجانب التنظيمي أو الجانب العملي.
- هناك اهتمام من قبل المؤسسة باستقطاب أفراد ذوي مهارات وقدرات عالية لأجل تحقيق التميز.
- هناك حرص كبير من قبل إدارة المؤسسة على العملاء وكذا التواصل معهم.
- للمؤسسة مؤهلات إنتاجية على أعلى مستوى، سواء المادية أو المعنوية.
- تنفيذ المقارنة المرجعية يحتاج نظام معلومات يساعد على سرعة في إنجاز متطلباته ويحقق كفاءة في الأداء.
- أظهرت نتائج اختبارات الفروض أن هناك دور للمقارن المرجعية في الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع).
- يعد أسلوب المقارنة المرجعية طريقة فعالة لإدخال التحسينات.

- يشخص أسلوب المقارنة المرجعية عوامل النجاح.

المطلب الثاني: التوصيات

لأجل أن تؤدي هذه الدراسة أهدافها على أحسن وجه، لا بد من تقديم بعض الاقتراحات من بينها:

- حث المؤسسة على العمل الفرقي لأفرادها من خلال إعطائهم مجال للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- السعي الدائم لتحسين مناخ العمل.
- ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية لتقويم أداء المؤسسة.
- ضرورة قيام المؤسسة بإجراء مقارنة مرجعية مع شريك يملك مميزات وقدرات متطورة.
- تشكيل فريق يتكون من مختصين للقيام بالمقارنة المرجعية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1 - باللغة العربية

- علاء فرحان طالب وآخرون (2009): أساسيات المقارنة المرجعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
- هيفاء بنت سليمان القاضي (2014): مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية، كتيب رقم 04، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

2 - باللغة الأجنبية

- Laurent Hermet, Pierre Achard(2010) : 100questions pour comprendre et agir le benchmarking, edutions afnor.

ثانياً: المجلات العلمية والدراسات

1 - باللغة العربية:

- إسماعيل مجبل داوي (2007): فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، المعهد التقني، العراق.
- إيناس هاني القضاة وآخرون: أثر المقارنة المرجعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الرسمية الأردنية، جامعة البلقاء التطبيقية.
- الزغبى حسن علي عبد (1999): اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد
- صالح بلاسكة (2013): مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04.
- عباس نوار كحيط الموسمي (2008): دور المقارنة المرجعية في ترشيد قرارات التسعير المبنية على أساس الكلفة المستهدفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، الجامعة المستنصرية.

- وليد عباس جبر الدعيمي: دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)، العدد السادس عشر، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

2 - باللغة الأجنبية:

- Mohammad Javad Mehregan & Al (2010) : **An Optimisational Model Of Benchmarking**
- Wed & al (2004): **Models of performance benchmarking** : measuring the effect of e-business activities on banking performance.

ثالثا: المذكرات والرسائل

- أميرة هاتف حداوي الجنابي (2006): اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة بين عينة من المصاريف العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- بوركو عبد المالك (2012): إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة منتوري.
- خالد مُجّد على الزيود(2014): اثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الأولويات التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- روان باسم عبد الشريف (2015): أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- سلوى مُجّد الشرفا (2008): دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد الحكيم زكريا البطة (2015): مدى إدراك الإدارة العليا والوسطى لأسلوب المقارنة المرجعية وأثر ذلك على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، فلسطين.
- عبد الرحمن فخري يونس القصراوي(2015): دور المقارنة المرجعية في تخفيض التكاليف الصناعية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- عطا الله فهد السرحان (2005): دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه في فلسفة التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- فيصل غازي عبد العزيز المطيري(2012): أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- مبارك مطلق المطيري(2011): مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

- موقع مؤسسة GICA للإسمنت، <https://www.gica.dz> بتاريخ: 2018/06/13
- موقع مؤسسة لافارج الجزائر للإسمنت، <https://www.lafarge.dz>
- الموقع الإلكتروني لجريدة الجزائر، بتاريخ: 2018/06/12.
- الموقع الإلكتروني، INFO-aljazairalyoum، بتاريخ: 2018/06/12
- موقع جريدة أخبار اليوم الإلكترونية، الجزائرية، بتاريخ: 2018/06/12.
- موقع جريدة الشروق الإلكترونية، الجزائرية، بتاريخ: 2018/06/12.