



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي في المؤسسة
دراسة حالة في مؤسسة سوناريك بفرجيو

المشرف	اعداد الطلبة	
د. ميمون معاذ	لعبيد زينة	1
	بواللوف نجود	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	سنوساوي صالح
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ميمون معاذ
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	الوافي حمزة

السنة الجامعية : 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى القائل " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

اللهم إنا نشكرك على نعمتك ونحمدك عليها..... ونشكرك على كل طريق صعب يسرته لنا، والحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيدنا محمد.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص الدعاء إلى أستاذ المشرف "ميمون معاذ" لما بذله معنا من وقت وجهد ومن خلال إشرافه الذي لم يبخل علينا بنصائحه أمانه الله في كل درج له كل الشكر والتقدير.

ونتقدم بخالص الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة . وإلى كل يد كريمة أمدتنا بالعون وكل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل ورفع معنوياتنا ولم يبخل علينا بالنصيحة نخص بالشكر. الزملاء: كل من سارة ، فتية ، والزميل نوار .

شكرا لكم



إهداء



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وبالله نستعين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء المرسلين وعلى آله وصحبه وأصحابه التابعين ومن بعدهم بالإحسان إلى يوم الدين

أولا فضل الله تعالى الذي من علينا بكرمه إلى كل من ساندنا ووقفنا لما وصلنا إليه..... والذي أعطانا القوة في إتمام مشوارنا الطويل .

إلى القلب الكبير والدي العزيز أطل الله عمره وطيب أيامه (رشيد)

إلى من أروضتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسن الشتاء إلى القلب الناصع بالبياض والتي أطل الله عمرها (مليكة)

إلى قلبي :

إلى من أكبر داعم لي في حياتي إلى قلب قلبي أختي روعي (ندى)

إلى شمعة حياتي وصاحب القلب الجميل أخي (سامي) .

وإلى كل من أضاف في حياتي ودعمني وساندني كل الشكر

والتقدير .

إهداء

من وثق بالله اغناه ومن توكل على الله كفاه

الحمد لله حمدا يليق لجلال وجهك وعظيم سلطانك
بهاتة المناسبة أهدي هذا العمل إلى والدي (مصطفى و حدة) لأنهما
أولى الناس بالشكر ولهما الفضل يبلغ عنان السماء
وإلى إخوتي وأخواتي وعائلتي (إيمان ، رحمة ، سيف الدين)
وأصدقائي وأستاذي الذي لم يبخل علينا .
إلى زميلتي ورفيقة دربي من كانت سندا لي في الأفراح
الاقراح (زينة)؛
شكرا لكل قلب محب ولكل شخص قدم لي المعروف .
أسأل الله أن يوفقني ويوفق الجميع

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى دور المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، بلغ حجمنا (35) عامل في مؤسسة سوناريك، ولغرض وصف واختبار نتائج الدراسة اعتمدنا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط، الهدف إلى الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة و المتمثل في احتمالية وجود علاقة المقارنة المرجعية في المؤسسة . لخصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها:

يتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تسيير فعال للكفاءات الذي يساهم في تحسين أداءها، وهذا من خلال وضع برامج وطرق والاعتماد على المقارنة بين المؤسسات الرائدة والمؤسسة وتحسين أداء التنافسي وتحديد الثغرات داخل المؤسسة ، كما يعتبر الأداء التنافسي هدف استراتيجي تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مقارنتها مع أدائها وقياس الفرص بين أحسن أداء لها وأدائها الفعلي . كما توصلنا الى وجود أنه لا يوجد أثر ذاو دلالة إحصائية بين المقارنة المرجعية والأداء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية المقارنة المرجعية في تعزيز أداء التنافسي وليت أبعاده (التكلفة ، الجودة ، المرونة) كما أنه توصلنا إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية على الأداء التنافسي وبالنسبة لآفاق الدراسة فيجب على المؤسسات تنبني عملية المقارنة المرجعية من أجل تحسين أدائها واستعمالها بشكل معمق.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية ، الأداء التنافسي ، التكلفة ، الجودة ، المرونة

This study aims at the role of benchmarking in enhancing synergistic performance. This study relied on the descriptive analytical approach, where we used the questionnaire tool to collect data and information, the size of which was (35) workers in the Sonarik Corporation. For the purpose of describing and testing the results of the study, we relied on the arithmetic means, standard deviations, and objective correlation coefficients to reach valuable indications and indicators that support the objective of the study, which is the possibility of a reference comparison relationship in the institution. The study concluded several results, the most important of which are:

In the small and medium enterprises under study, there is an effective management of competencies that contributes to improving their performance, and this is through developing programs and methods, relying on comparison between the leading institutions and the institution, improving competitive performance, and identifying gaps within the institution. Competitive performance is also a strategic goal that every institution aspires to achieve through Compare it with its performance and measure the chances between its best performance and its actual performance. We also found that there is no statistically significant effect between the reference comparison and competitive performance in the institution under study, and the results also showed that there are no statistically significant differences between the reference comparison in enhancing competitive performance and its dimensions (cost, quality, flexibility).

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الشكر والإهداء
	الإهداء
	الملخص
I إلى I	فهرس المحتويات
I إلى I	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
أ	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ب	أسباب إختيار الموضوع
ب	أهمية الدراسة
ت	منهجية الدراسة
ت	الدراسات السابقة
ت	حدود الدراسة
ت	صعوبات الدراسة

ج	
	الفصل الأول: المقارنة المرجعية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول المقارنة المرجعية
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لنشأة المقارنة المرجعية
04	المطلب الثاني: مفهوم المقارنة المرجعية
04	المطلب الثالث: أهمية المقارنة المرجعية
05	المطلب الرابع: أنواع المقارنة المرجعية.
06	المبحث الثاني: أهداف، مراحل وخطوات المقارنة المرجعية.
07	المطلب الأول: أهداف المقارنة المرجعية
09-07	المطلب الثاني: مراحل وخطوات المقارنة المرجعية.
07	أولاً: مراحل المقارنة المرجعية:
08	ثانياً: خطوات المقارنة المرجعية
09	المبحث الثالث: طرق عوامل نجاح وفشل وأخلاقيات المقارنة المرجعية.
09	المطلب الأول: طرق المقارنة المرجعية
10	المطلب الثاني: عوامل نجاح وفشل المقارنة المرجعية
10	أولاً: نجاح المقارنة المرجعية
11	ثانياً: عوامل فشل المقارنة المرجعية

12	المطلب الثالث: أخلاقيات المقارنة المرجعية .
13	خلاصة الفصل
14	الفصل الثاني: ماهية الأداء التنافسي.
15	تمهيد
16	المبحث الأول: الأداء التنافسي للمؤسسة.
17	المطلب الأول: مفهوم الأداء .
19	المطلب الثاني: مفهوم التنافس.
20	المطلب الثالث: أبعاد الأداء التنافسي.
21	المبحث الثاني: خصائص، مؤشرات، استراتيجيات الأداء التنافسي.
22	المطلب الأول: خصائص الأداء التنافس.
24_22	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.
25-24	أولاً: مجالات قياس الأداء التنافسي.
27-25	ثانياً: مؤشرات تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة.
29	المطلب الثالث: استراتيجيات الأداء التنافسي
35-20	أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة (استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف)
40-35	ثانياً: استراتيجية التمييز
45-40	ثالثاً: استراتيجية التركيز
46	خلاصة الفصل

47	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي في مؤسسة سوناريك
48	تمهيد
49	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناريك.
49	المطلب الاول : لمحة عن مؤسسة سوناريك.
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم وحداتها الإنتاجية و التجارية .
74	المطلب الثالث: أهمية وحدة فرجية أهدافها وعوامل إنتاجها.
75	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج بيانات الإستبيان.
75	المطلب الأول :عرض الإستبيان.
82	المطلب الثاني : عرض نتائج الإستبيان
86	المطلب الثالث :عرض وتحليل نتائج المتعلقة بعينة الدراسة
90	المطلب الرابع : اختبار الفرضيات
98	خلاصة الفصل
103	خاتمة
105	نتائج اختبار الفرضيات
105	نتائج الدراسة
105	التوصيات
106	آفاق الدراسة
107	قائمة المراجع
110	قائمة الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح مقياس ليكارت للخماسي	77
02	جدول يوضح التوزيع لسلم ليكارت	77
03	جدول يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	77
04	جدول يوضح معامل الصدق الذاتية لقياس ثبات أداة الدراسة	78
05	جدول يوضح معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمحور المقارنة المرجعية	79
06	جدول يوضح معامل الارتباط ومستوى الدلالة لبعء التكلفة	80
07	جدول يوضح معامل الارتباط ومستوى الدلالة لبعء الجودة	81
08	جدول يوضح معامل الارتباط ومستوى الدلالة لبعء المرونة	82
09	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المقارنة المرجعية	83
10	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكلفة	84
11	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الجودة	85
12	جدول يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المرونة	86
13	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	86
14	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	87
15	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى عدد سنوات الخبرة	88
16	جدول يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	89
17	جدول يوضح اختبار الفرضية الأولى	91
18	جدول يوضح اختبار الفرضية الثانية	93
19	جدول يوضح اختبار الفرضية الثالثة	94
20	جدول يوضح اختبار الفرضية الرئيسية	96

فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
87	الشكل يوضح توزيع العينة حسب الجنس	01
88	الشكل يوضح توزيع العينة حسب العمر	02
89	الشكل يوضح توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	03
90	الشكل يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	04

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي العديد من التحديات الصعوبات، وذلك نتيجة لتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية، وهذا ما يتطلب التأقلم مع هذه المتغيرات العالمية المتسارعة والمحتملة مستقبلا، وقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة ومفاجئة تستهدف بقاء واستمرارية هذه المؤسسات حيث نجد من بين هذه، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ومن أجل الوقوف في وجه هاته التحولات بدأت المؤسسات في تبني طرق جديدة .

المقارنة المرجعية واحدة من أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تستخدم لإجراء عمليات التطوير والتحسين المستمر في المنظمات على اختلاف توجهها، وذلك من خلال قيام المنظمة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المنظمات الرائدة في القطاع نفسه للتعرف على الكيفية التي حققت فيها ذلك النجاح وإتباعه، ويمكن الاستفادة من المقارنة المرجعية في مجال تطوير التعليم العالي وتحسين جودته.

ورغم ما يتاح للمنظمة من طرق لتحسين من أدائها التنافسي الذي يعتبر مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، لتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيها بين المنظمة. وتتجلى أهمية البحث في أن المقارنة المرجعية والتي اخترنا دراسة مفهومها نظرا لكثرة استعمالها وخاصة في الآونة اخيرة، والتي أصبحت من الطرق الهامة لتحقيق التميز مع المؤسسات الرائدة، وزيادة الأداء التنافسي للمؤسسة مع باقي المؤسسات في مجالها.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق، تتجلى معالم إشكالية البحث و التي يمكن صياغتها في السؤال المحوري التالي:
ما هو دور المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي في مؤسسة سوناريك؟

الأسئلة الفرعية:

من خلال هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر للمقارنة المرجعية على التكلفة؟
- 2- هل يوجد أثر للمقارنة المرجعية على الجودة؟
- 3- هل يوجد أثر للمقارنة المرجعية على المرونة؟

فرضيات الدراسة:

- تقوم دراستنا على مجموعة من الفرضيات يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ❖ **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية على الأداء التنافسي.
 - ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية على التكلفة في المؤسسة.
 - ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية على الجودة في المؤسسة.
 - ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية على المرونة في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

نظرا لأن أغلبية الباحثين في الجانب الاقتصادي وخاصة في الجانب العملي وكذلك العاملين في الإدارة يسعون إلى تحسين أداء المؤسسة وذلك بمحاولة دراسة وسائل تعزيز الأداء التنافسي وإضفاء الميزة التنافسية الخاصة بالمؤسسة وبما أن الأداء يلعب دور مهم في ترقية المؤسسة ويعتبر العمود الأساسي لاستمرارية المؤسسة

ومن خلال هذا البحث نسعى إلى :

- ❖ إبراز دور المقارنة المرجعية في المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ تحديد طرق المقارنة المرجعية في إضفاء الميزة التنافسية في المؤسسة.
- ❖ التعرف على كيفية تحليل البيانات المؤسسة لمعرفة كيفية زيادة وتحسين الأداء التنافسي.

أسباب اختيار الموضوع:

- ❖ الدور الفعال الذي تلعبه المقارنة المرجعية في المؤسسة الاقتصادية ونزوح المؤسسات الأخرى عن هاته الطريقة.
- ❖ في الدراسة خصوصا مع الوضعية الاقتصادية التي نعيشها المؤسسات في إعادة بناء اقتصاد قوي عن طريق المؤسسات الناشئة.
- ❖ الرغبة في معرفة مدى تبني المؤسسات بطريقة المقارنة المرجعية من أجل رفع أدائها التنافسي مع مختلف المؤسسات الرائدة.
- ❖ الإرادة في إبراز العلاقة بين المقارنة المرجعية والأداء التنافسي في المؤسسة.
- ❖ الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع نظرا لأهميته في المؤسسة وباعتباره ضمن التخصص.

أهمية الدراسة:

تساهم هذه الدراسة من خلال التطرق لمختلف عناصر المرتبطة بالمقارنة المرجعية، ومحاولة فهمها وإبراز دورها الفعال في المؤسسات الاقتصادية، حيث تسعى المؤسسات في تحسين وتعزيز أدائها التنافسي مع باقي المؤسسات، من أجل التوسع في السوق والبقاء أكبر مدة ممكنة من خلال الميزة التنافسية التي تملكها.

منهج الدراسة:

من أجل إجابة على مختلف التساؤلات المطروحة والتي تعكس إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المذكورة أعلاه، اعتمد منهجين وهما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري وهذا في الفصل الأول والثاني لتوضيح مختلف المفاهيم الخاصة بالمقارنة المرجعية وأنواعها وكذا المراحل والخطوات التي تعتمدها بالإضافة إلى المفاهيم الخاصة بالأداء التنافسي واستراتيجياته وطرق تحسينه وتعزيزه في المؤسسة. وقد تم اعتماد المنهج التحليلي في الفصل الثالث من الدراسة من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي في المؤسسة في الواقع.

الدراسات السابقة:

تعتبر المؤسسة عنصر فعال في النشاط الاقتصادي ويبقى عنصر المقارنة المرجعية فيها موضوعا يثار على كل الأصعدة والملاحظ في الدراسات الوطنية ر غم تعددها إلا أنها لم تشرح بالشكل الكافي أهمية المقارنة المرجعية، وهذا لعدة أسباب مثل ما يثار عالميا حول هذا الموضوع ولذلك حاولنا من خلال بحثنا هذا تسليط الضوء على العناصر الأساسية في المقارنة المرجعية أساسية، والتي لاحظنا ورود دراسات مشابهة لها أو تتناولها بشيء من التلميح نذكر منها:

1) دراسة جودي حتان ، (2017.2019) أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم بعنوان " استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي (حالة بالجزائر) " وكانت هدف الدراسة يتمثل في الاهتمام الذي توليه الدولة الجزائرية لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومحاولة ترقيته وتطويره ليصبح دافعا للاقتصاد الجزائري في هذه المرحلة على غرار باقي الاقتصاديات التي تهتم بوجه خاص بهذا القطاع ،على الحكومة الجزائرية إدراك التحديات التي تواجه هذا القطاع ومحاولة إيجاد طرق متكيفة مع السباق الجزائري لتحسين أداء وتنافسية المؤسسة، والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا حيويا في الجزائر، يستمد حيويته من خصائص هذه المؤسسات التي تلعبها مرنة ومتكيفة مع الأوضاع الاقتصادية الحالية، بالإضافة إلى أهميتها في الجمع بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الجزائر اهتماما بالغا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتجسد ذلك من خلال وجود استراتيجية وطنية متكاملة تضم آليات الدعم لمرافقة، إلى جانب النصوص التشريعية والقوانين المالية التي تهدف تربية هذه المؤسسات بغرض تحضيرها للانفتاح الاقتصادي.
- قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو قطاع أفقي متواجد في جميع قطاعات النشاط، كما أن مساهمته في المؤشرات الاقتصادية الكلية تطورت بفعل تزايد أعداد هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة والاهتمام

الذي توليه الدولة لهذا القطاع، لكن مازال ينتظر من هذا القطاع تحقيق قفزات أكثر نوعية وفعالية مقارنة بما يحققه هذا القطاع.

(2) دراسة من ميهوب أمينة، (2022.2023) أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية بعنوان " الدور الوسط للتوجه الاستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية (دراسة ميدانية المؤسسات الفندقية للمصنفة لولاية سطيف) " وتعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات التي تركز على مداخل تحقيق أداء تنافسي متميز للمؤسسة الاقتصادية، وقد توصلت لمجموعة من النتائج نذكر منها:

- نجاح المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بحجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على المنتج أو الخدمة وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- تمثل المعرفة موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من بين عناصر الإنتاج تفسر الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس، كما تولد القدرة على مواجهة مختلف التحديات واقتناص الفرص المتاحة للمؤسسة.
- يرتبط الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية بقدرة المؤسسة على اكتساب مزايا تنافسية ومنه زيادة ربحيتها وقدرتها على مواجهة المنافسين.

(3) دراسة الموسوي علي ابراهيم لمياء. (2012) رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم مالية. بعنوان " أثر أبعاد الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية في تحسين خدمة الزبون (دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارعة العراقية) " وتتجلى أهمية هاته الدراسة في.. تأتي أهمية الدراسة من أهمية المشكلة التي تعالجها وهي كيفية بقاء المصارف العراقية في سوق العامل من خلال تحسين الخدمات المقدمة للزبائن عبر تطبيق آليات الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية، وقد توصلت لمجموعة من النتائج نذكر منها:

- ظهور اهتمام واضح من قبل المصارف عينة الدراسة بأبعاد المقارنة المرجعية لكونه يساعد في استخدام أفضل الموارد المتاحة والوقت، ومساعدة الإدارة في اكتساب الميزة ويتجلى ذلك التنافسية بتبني عمليات التغيير والنتيجة عن محاكاة المنظمة.
- ساهم متغير المقارنة المرجعية في المصارف عينة الدراسة في التأثير في تحسين خدمة الزبون، وهذا يعني إن أبعاد المقارنة المرجعية لها تأثير ذو دلالة معنوية في خدمة الزبون.

حدود الدراسة:

❖ الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة سوناريك الصناعة.

❖ الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الدراسية في الفترة الزمني. من 10/03/2023 إلى 01/06/2023

صعوبات الدراسة:

نعلم يقينا أن دروب العلم و تحصيله ليست بالسهلة وأن الوصول إلى الغايات ليست بالتمني، خضنا غمار هذه الدراسة ونحن على يقين كذلك بتوفيق الله تعالى لنا رغم أننا سجلنا بعض الصعوبات التي نذكر منها:

- ❖ صعوبة جمع المراجع ذات المعلومات الجديدة.
- ❖ ضعف عينة الدراسة بسبب قلة العمال في مؤسسات محل الدراسة

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وثالث تطبيقي، تسبقهم مقدمة تضمنت العناصر المنهجية للدراسة والبحث العلمي وتعقبهم خاتمة تضمنت تلخيص عام للدراسة ونتائج اختبار الفرضيات وبعد ذلك قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها ومختلف التوصيات التي آلت إليها تليها آفاق البحث.

الفصل الأول: يتمثل في دراسة حول المقارنة المرجعية والذي يتضمن ثلاث مباحث المبحث الأول تناولها فيه عموميات حول المقارنة المرجعية من تعريفات والأهمية التي تتجلى فيها وأنواعها في المبحث الثاني تناولنا مراحل وخطوات المقارنة المرجعية، أما بالنسبة للمبحث الثالث تطرقنا إلى عوامل نجاح وفشل المقارنة المرجعية .

الفصل الثاني: يتضمن ثلاث مباحث المبحث الأول يتكلم عن تعريف الأداء التنافسي والمبحث الثاني حول خصائص الأداء التنافسي أما بالسنة للمبحث الثالث تطرقنا إلى استراتيجيات الأداء التنافسي.

الفصل الثالث : يتضمن المبحث الأول نبذة عن مؤسسة سوناريك والمبحث الثاني دراسة ميدانية حول دور المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي في مؤسسة سوناريك.

الفصل الأول:

عموميات حول المقارنة
المرجعية

تمهيد:

تعد المقارنة المرجعية واحدة من أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تستخدم لإجراء عمليات التطوير والتحسين المستمر في المنظمات على اختلاف توجهها وذلك من خلال قيام المنظمة بقياس أدائها الحالي ومقارنته بأداء المستمر في المؤسسة الرائدة في القطاع نفسه للتعرف على الكيفية التي حققت فيها ذلك النجاح وإتباعه، ويمكن الاستفادة من المقارنة المرجعية في مجال تطوير التعليم العالي وتحسين جودته. يتناول هذا الفصل الإطار المتكامل لمدخل المقارنة المرجعية حيث من خلاله سنتطرق لعموميات المقارنة المرجعية وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات المقارنة المرجعية.

المبحث الثاني: أهداف، خطوات، مراحل المقارنة المرجعية.

المبحث الثالث: طرق، عوامل نجاح وفشل، أخلاقيات المقارنة المرجعية.

المبحث الأول: عموميات حول المقارنة المرجعية.**المطلب الأول: التطور التاريخي لنشأة المقارنة المرجعية¹.**

للمقارنة المرجعية دلالات تاريخية تعود إلى العام 1810 عند دراسة العالم الإنجليزي (Francis Lowell) أفضل الأساليب المستخدمة في معامل (مطاحن) الدقيق البريطانية للوصول الأكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، وقد جاء بعده الصناعي (Ford Henry) عام 1913 خلال دارسته التي قام من خلالها بتطوير الإنتاج من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو. وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية في بداية الخمسينات من القرن الماضي، حيث ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارة المكثفة، والتي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم في بداية الستينات وبداية السبعينات، وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الاعمال، ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم انتشرت في العديد من الشركات.

المطلب الثاني: مفهوم المقارنة المرجعية.

تعددت الآراء واختلفت بين الباحثين والعلماء حول تعريف المقارنة المرجعية benchmarking حيث استطاع الباحثين صياغة عدة تعاريف وكل باحث قدم مفهوم حول المقارنة المرجعية:

- ❖ **عرفت على أنها** "المقارنة المرجعية عبارة عن وسيلة منهجية تعمل على تحديد نواحي القصور في أداء المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى وتعمل على استكمال هذا القصور"².
- ❖ **عرف على أنها** "عملية مستمرة لقياس المنتجات، الممارسات والخدمات مقارنة بالمنافسين الأقوياء والمنظمات الكبيرة والمعروف بأنها ريادية والأمل على تطوير برامج وأنظمة لخلق فجوة الأداء السلبى والوصول إلى الأداء الاحسن"³.

¹ - برزان إبراهيم التكريتي، المقارنة المرجعية أداة لتقييم أداء وأسلوب التطور المستمر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السابع، العدد الرابع والعشرون، 2000، ص 280.

² - ايمان وديع عبد الحليم، نماذج مقترحة لمعالجة بعض المشكلات صناعة السيارات في مصر باستخدام أسلوب قياس المقارن، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2007، ص3.

³ - ستار عبد المجيد سليمان، تكملة تقناي ملف الجودة والمقارنة المرجعية وإثره في تخفيض تكاليف المنتجات، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، معهد العالي الدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، بغداد، 2000، ص89.

❖ المقارنة المرجعية هي مقارنة القدرات الاستراتيجية للمؤسسة مع مختلف القدرات الاستراتيجية لشركة أخرى، حيث تعتبر: ¹

- أداة لتبادل المهارات من أجل التقدم، والتغيير في منهجية المؤسسة.
- أداة تقدم مبنية على تبادل تفاعلي داخلي أو مع شركاء داخليين.
- أداة لتسريع التقدم والتطور وتستفيد من تجارب الآخرين.
- أداة لتقييم الذاتي دائم تقييم قبل وبعد عمليات التقدم.

انطلاقاً من النقاط أعلاه فالمقارنة المرجعية "هي أداة تسمح بالبحث الدائم عن الممارسات الجيدة بالمقارنة المرجعية في مجال محددة بدقة مع بيئة أخرى تعتبر كمرجع من خلال تحديد الممارسات الجيدة، واستخدامها في المؤسسة المرغوب تحسين أدائها.

المطلب الثالث: أهمية المقارنة المرجعية

إن المنظمات تعتمد على المقارنة المرجعية من أجل البحث عن الثبات والاستقرار حيث تساعد على رؤية الأشياء بشكل مختلف كونها خطوة للتقويم ومعرفة كيف يعمل المنافسين. وتتجلى أهمية المقارنة المرجعية فيما يلي: ²

- وضع أهداف واقعية وبمصادقية.
- تعريف الأهداف التي يمكن أن تنجز.
- تعريف الفجوة بين أدائها وأداء الوحدات الرائدة.
- أن البقاء والتنافس يتطلب أسلوب تحسين المستمر.
- فقدان المنظمة لخصتها السوقية وتوفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير.
- وضع مقاييس في أفضل أداء والكشف عن التطبيقات او الممارسات المتوقعة.
- مساعدة الإدارة في توجيه العاملين لحل المشاكل وتحسين العمليات.

المطلب الرابع: أنواع المقارنة المرجعية.

تسعى المؤسسة ان تكون الأفضل في السوق، حيث يتطلب منها التكيف مع البيئة المحيطة بها، وذلك من أجل تحسين اشباع الزبون ولتحقيق ذلك يمكن تطبيق مختلف أشكال المقارنة المرجعية والتي تختلف تبعاً للجهة التي يتم المقارنة بها ومن هذا المنطلق نتطرق لأنواع المقارنة المرجعية:

¹ محمود فايزة إبراهيم، نائر صبري الغبان، إمكانية اعتماداً على تقنية المقارنة المرجعية بتحديد احتياجاتي التحسين المستمر في أداء الوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة ذي القار، المجلد السابع، العدد الثاني، سنة 2012، ص 52.

² محمود فايزة إبراهيم، مرجع سبق ذكره.

(1) المقارنة المرجعية الداخلية:

المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية، وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة مدير آخر في نفس المنظمة كما يمكن أيضا أن تتم المقارنة بين العمليات أو منتجات بنفس المنظمة¹.

(2) المقارنة المرجعية الخارجية:

أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المنظمات بعضها بعض، حيث تتم المقارنة منظمة بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على أحد الأنشطة أو الخدمات، وقد تمتد المقارنة إلى المنظمات خارج الدولة عندما لا تتوفر المنظمات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة ومن أنواع المقارنة الخارجية:²

❖ **المقارنة المرجعية التنافسية:** وتقوم على أساس المقابلة المباشرة مع المتميز من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، حيث نستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات، المعرفة، التكنولوجيا، أفراد.

❖ **المقارنة المرجعية الوظيفية:** وتسنّى أيضا المقارنة المرجعية العملية **process Benchmarking**

وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التدريب، التسويق.....) أو عملية (تدريب العاملين أساليب الآخرين...) بمثيلاتها في منظمات أخرى وتتم المقارنة مع منظمات تعمل في نفس المجال.

❖ **المقارنة المرجعية الاستراتيجية:** وتستخدم المقارنة المرجعية استراتيجية عندما تبحث المنظمات عن سبب لتحسين مجموعة أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات في هذه المجالات

¹ حكمت مجيد، متطلبات إقامة برنامج المقارنة المرجعية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002، ص67.

² بهاء الدين بديع القاضي، دراسة تحليلية لاستخدام المقاييس المرجعية من أجل تحسين الأداء والقدرة إنتاجية في صناعة البناء المحلة العلمية البحوث العلمية والدراسات التجارية، المجلد السابع، العدد الثالث والعشرون، 2002، ص64.

المبحث الثاني: أهداف المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: أهداف المقارنة المرجعية

يساعد تطبيق المقارنة المرجعية على تحقيق عدة أهداف ونذكر منها ما يلي¹:

- ❖ التحسين المستمر العمليات الداخلية، ذلك من خلال دراسة الكيفية التي ينفذ بيها الآخرون أدائهم
- ❖ وتحديد نواحي القصور والانشطة الداخلية والعقل على تلافيها.
- ❖ سعي المؤسسة من أجل أن تصبح المنافس الأكبر، من خلال إيجاد أفكار وتحسينات جديدة أفضل من تلك التي يمارسوها المنافسون.
- ❖ لأغراض البقاء في بيئة اعمال.
- ❖ مساعدة المؤسسة في الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الأخرى.
- ❖ تحديد كيفية أداء المؤسسة على أن تكون في الصدارة من خلال تمايز منتجاتها بتحديد تلك المجالات أكثر ضرورية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وإجراء التحسينات الضرورية في منتجاتها.
- ❖ استخدام نتائج المقارنة المرجعية لتجاوز وتقليل المشاكل داخل المؤسسة واعطاء الحلول .
- ومن خلال ملاحظة النقاط أعلاه، يكون الهدف أساس من تطبيق المقارنة المرجعية المستمر لأداء المؤسسة مقارنة بأفضل المنافسين وبما يتلاءم مع قدراتها وإمكانياتها.

المطلب الثاني: مراحل وخطوات المقارنة المرجعية.

أولاً: مراحل المقارنة المرجعية:

تقوم منهجية المقارنة المرجعية على عدة مراحل نذكر منها:²

- ❖ **التخطيط:** وتضم تحديد العمليات الخاصة بالمقارنة وتحديد طرق جميع بيانات.
- ❖ **التحليل:** وتضم تحديد وتشخيص الفجوة بين أداء الحالي المنظمة وأداء الشريك المقاول.
- ❖ **التكامل:** هي إعداد اهداف وتوفير موارد متنوعة في ظل إطار دعم والإسناد المديرين لتلك الأهداف.
- ❖ **التنفيذ:** يتم في هذه الخطوة تطوير خطة تنفيذية وتعيين فرق عمل متعددة اختصاصات لمراقبة التقدم في عمل تمهيدا لإجراء تطبيق المقارنة المرجعية، وتحديد ما يجب المقارنة بيه.

¹ ايتار عبد الهادي آل فيجان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، المجلد الخامس، العدد الرابع والخمسون، 2005، ص88.

² بلحس بلال، تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي القطاع السياحي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر، 2018، ص37.

ثانياً: خطوات المقارنة المرجعية:

فيما يتعلق بخطوات المقارنة المرجعية فتضمنت أهم الخطوات الرئيسية والمهمة في تطبيق المقارنة المرجعية من وجهات النظر متعددة نذكر منها ما يلي¹:

(1) تحديد موضوع البحث: تتضمن هذه الخطوة تحديد المنتجات أو المشاكل التي يتطلب عملية المقارنة

المرجعية في المؤسسة، وهذا التحديد يتم بطرق مختلفة، ويكون داخل قطاع ما أو وظيفة أو في الخدمات.

(2) تحديد المؤسسات المقارنة: يجب استخدام جميع المعلومات المتوفرة بتحديد المؤسسات المقارن

معها، وفي مرحلة الثانية يتم اختيار المؤسسات التي تتفوق على المؤسسات الأخرى، حيث يتم اختيار المؤسسة المقارن بها يقدر عالي من الكفاءة.

(3) اختيار طريقة جمع البيانات: يتم اختيار طريقة لجمع المعلومات بناء على عدة معايير وخصائص

منها جودة وحجم المعلومات، تكاليف الحصول عليها، الوقت الضروري لجمعها، فالطرق المستخدم تهدف إلى استخدام مصادر المعلومات الداخلية ثم المصادر الخارجية عن طريق:

- تحليل المنتجات المنافسة.
- مقابلة مع خبراء الداخليين.
- الاطلاع على قاعدة المعطيات.

(4) تحديد فجوة الأداء: تتضمن هذه الخطوة مقارنة المعلومات للمتحصل عليها مع المعلومات الداخلية،

هذه المقارنة تسمح باستخراج فجوة الأداء، حيث تقيس الفرق بين أحسن أداء وأداء المؤسسة.

(5) مناقشة نتائج المقارنة المرجعية وقبولها: يتعلق الأمر في هذه الخطوة بمقاومة التغيير وتسويق

الطرق الجديدة للأطراف التي ستقوم بتطبيقها، لهذا يجب أولاً تحدد المستخدم واحتياجاته ومن ثم اختيار طرق الاتصال وتكييفها من أجل عرض النتائج ومناقشتها.

(6) تحديد أهداف الوظيفية: تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- وضع لأهداف المؤسسة.
- إعادة النظر في هذه الأهداف مقارنة مع نتائج البحث المقارنة المرجعية.
- تعديل الأهداف (تأكيد، ترتيب الأولويات.....).

(7) وضع مخططات العمل: يجب أن يتميز مخطط العمل بين الطرق والوسائل لتسهيل تنفيذ هذه

الطرق، ويجب أن يكون مخطط العمل مدمج في عملية التخطيط.

¹ مقدم وهيبية، بشر محمد موفق لطفي، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، 2021، ص 54.

8) ضبط العلامة المرجعية: وذلك يكون عن طريق استبيانات لتحديد الثغرات في المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة والسلوكيات داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية.

المبحث الثالث: طرق عوامل نجاح وفشل وأخلاقيات المقارنة المرجعية.

المطلب الأول: طرق المقارنة المرجعية

لا يوجد طريقة محددة لعملية المقارنة المرجعية، حيث إن هناك سبع طرق يمكن اتباعها في هذه العملية وهي¹:

- ❖ الطريقة العامة في قياس المستوى: وهي طريقة بسيطة تعتمد على آراء المجالات المتخصصة.
- ❖ واحد إلى واحد: وهي الطريقة الأكثر شيوعاً، حيث تتعرف المؤسسة الأولى على طرف استخدامها المؤسسة الثانية، ويحددون نقاط القوة والضعف ويضعون التوصيات في النهاية.
- ❖ الطريقة الاستعراضية: فريق كل من مؤسسة يحددون نقاط القوة والضعف ويضعون في النهاية.
- ❖ المقارنة باستخدام قواعد بيانات: أحد المشتركين يستخدم قاعدة بيانات المؤسسة الأخرى لمقارنتها مع مستوى أداء مؤسسته وهي من الطرق العلمية لكن الصعبة، حيث يصعب الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسات الأخرى.
- ❖ الطريقة التجريبية: وهي تجريب أو اختبار منتجات وخدمات من مؤسسات مختلفة ومقارنتها مع منتجات المؤسسة.
- ❖ طريقة المسح: وتعتمد على الطرف ثالث يكون عبارة عن منظمة تستعرض آراء العملاء وتتوصل إلى نقاط الضعف والقوة.
- ❖ نماذج التميز: وتعتمد على أسس مرجعية حيث تقيم السسة من قبل متطلب مستقبل عن نماذج تميز مختلفة مثل الجوائز.

المطلب الثاني: عوامل نحتاج وفشل المقارنة المرجعية

أولاً: نجاح المقارنة المرجعية:

من أهم عوامل نجاح القياس المقارن نذكر ما يلي:²

- التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية المقارنة المرجعية والنتائج الممكنة التوصل إليها من خلاله.
- المعرفة الدقيقة لعمليات المؤسسة لتمكين من مقارنتها بتقنيات أفضل المؤسسات الرائدة.

¹ عبد الدائم محمد صفاء، دراسة تحليلية لمدخل المقارنة المرجعية كأحد اتجاهات الحديثة لإدارة التكاليف ودعم القدرة التنافسية، مجلة المحاسبة والادارة، المجلد الخامس والعشرون، العدد السادس والسبعون، 2010، ص99.

² الدعي جبر وليد عباس، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد بين نعمل الاسمنت النجف الاشرف ومعمل اسمنت الكوفة، مجلة كلية الإدارة، المجلد الخامس والعشرون، العدد السابع عشر، ص15.

- الوعي بحدة المنافسة المتزايد الاستمرار والسعي لتحقيق أعلى مستويات الاداء واكتساب المعرفة.
 - الرغبة والإرادة القوية في التغيير والتكيف تبعا للنتائج المتوصل إليها من قبل المقارنة المرجعية.
 - منح الأولوية للبحث عن أفضل الطرق عن المؤسسات الرائدة بتحسين الأداء الفعلي للمؤسسة.
 - تشجيع الأفراد على الإبداع وقبول فكرة وجود مؤسسات تؤدي نشاط المؤسسة بطريقة أفضل منها.
 - وضع أهداف دقيقة وقابلة لتنفيذ.
 - إعداد وترتيب فرق العمل واختيارهم.
 - تنفيذ التغييرات المطلوبة.
 - التركيز على تحسين الأعمال.
 - التركيز على كسب رضا العملاء من حيث الجودة (جودة المنتج جودة الخدمة، جودة التسليم).
 - المحافظة على النظام والانضباط.
 - الحصول على تأييد ودعم الإدارة العليا.
 - إعطاء الوقت الكافي لعمل التغييرات.
 - انخراط جميع العاملين والأكفاء في عملية التحسينات.
 - مكافأة أولئك الأشخاص المبدعين الذين شاركوا في عملية التحسينات.
 - تغيير ثقافة المؤسسة.
- ومنها نستنتج أن التركيز على الأنشطة التي تؤثر على رضا العملاء أو يكون لها تأثير على التكاليف.

ثانيا: عوامل فشل المقارنة المرجعية

- ومن بين العوامل التي تؤدي إلى فشل برنامج المقارنة المرجعية، ما يلي: ¹
- الحجم الكبير للمعلومات، أو دقة هذه الأخيرة، ونقص متابعة عودة المعلومات (التغذية العكسية).
 - نقص الإطارات المتخصصة في تحليل فروقات الأداء وعدم تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق المقارنة المرجعية.
 - غياب الرغبة في التغيير عدم التحفيز العمال على إبداع.
 - الخوف من تقليد أساليب المؤسسة الرائدة أو عدم قبول فكرة وجود مؤسسات أداءها أفضل.

¹ مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره ص.4.

المطلب الثالث: أخلاقيات المقارنة المرجعية .

(1) أخلاقيات المقارنة المرجعية:

تتصف أخلاقيات المقارنة المرجعية بعدة مبادئ نذكر منها: ¹

- ❖ **مبدأ الشرعية:** وهي تحاشي أي عمل بعد من قبل سرقة المجوهرات أو معرفة أسرار لا يرغب آخريين في كشفها أو استخدام أي معلومات والتي حصلت عليها بوسائل غير قانونية أو محاولة نشرها دون أخذ موافقه آخريين لغرض الإضرار بهم وعدم الحفاظ على سرية المعلومة، وبذلك يتضمن مبدأ الشرعية أيضا الابتعاد عن التصرفات التي تحتمل الشكل ومن الأفضل الرجوع إلى مستشار قانوني عند الشك.
 - ❖ **مبدأ الثقة:** لا تنقل أي معلومة حصلت عليها من شريك في عملية المقارنة إلى طرف آخر إلا بموافقة الشريك.
 - ❖ **مبدأ الاستخدام:** لا المعلومة التي حصلت عليها من شريك المقارن لحساب الدعاية والتسويق وإنما استخدامها بتحسين عملياتك فقط.
 - ❖ **مبدأ الاتصال:** الاتصال مباشرة بالوحدة التي ترغب في إجراء مقارنة معها لدى الشريك وإنما يتم من خلال المديرين المسؤولين.
 - ❖ **مبدأ الاتصال من طرف ثالث:** يجب أن تكون هناك سرية في الإفصاح عن المعلومات فلا يحق لأحد الإفصاح عن أسماء أفراد المشتركين في المقارنة سواء من طرفك أو من طرف الشريك لجهة ثالثة بمرافقة الجميع.
- وينبغي توضيح الفهم الخاطئ المقارنة فهي ليست الخدمات ولا التصرف غير القانوني او اللاأخلاقي أو الانتقام الغير مشروع من المنافسة ذلك باستتساخ وتقليد منتجاته وخدماته من دون علم منه إلا أن المقارنة اشمل على الاتفاق المسبق والاشترك بالبيانات والمعلومات مع تحقيق نفع مشترك للطرفين.

¹ بلحسن بلال، مرجع سبق ذكره ص.6.

خلاصة الفصل:

تعتبر المقارنة المرجعية أسلوب حديث أثبت نجاحه وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال، يساعد المؤسسة على فهم أوضاع واستراتيجيات المنافسين وهذا بمعرفة الأعمال والإجراءات المستخدمة من قبل المنافسين ذوي الأولوية أو المعروفة كرائدة في السوق أو مجال معين، محاولة بذلك استدراك المنافسة أو تجاوزها ، كما تساعد المؤسسة في التركيز على بيئتها الخارجية وتحسين فعالية العمليات التي تقوم بها، خاصة في حالة المنافسة المتزايدة كما يتوقف مدى نجاح هذه العملية على مدى استعداد المؤسسة للتغيير. ويعد نجاح هذه العملية يتوقف أساسا على تضافر الجهود الداخلية في المؤسسة والدقة في التشخيص والتنفيذ بعد استدراج الفروقات، وعليه تم إثبات نجاعة هذا الأسلوب في المساهمة في تحقيق التقدم المستمر لمنظمات الأعمال.

الفصل الثاني:
الأداء التنافسي
للمؤسسة.

تمهيد:

أصبحت المؤسسات اليوم تعيش وسط بيئة تنافسية صعبة، لذا كان يجب عليها التحسين في أدائها التنافسي ومواجهة المؤسسات في مجال نشاطها، هذا ما يجعلها تتجه نحو الاهتمام بالمقارنة مع باقي المؤسسات أو اتباع ما يعرف بالمقارنة المرجعية خصوصا أن البحث عن التميز أصبح الهدف الذي تسعى المؤسسات الوصول إليه، فالمقارنة الآن تشكل عنصر رئيسي ومهم في تحسين أداء المؤسسة. والمؤسسة باعتبارها كائن يعيش ويتفاعل مع المجتمع، فهي تحتاج لأن تصنع الفارق أو الميزة التي تميزها عن باقي المؤسسات أو عن منافسيها، وذلك من خلال استراتيجيات عدة وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا الفصل والذي إرتأينا تقسيمه إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء التنافسي**المبحث الثاني: خصائص، مؤشرات، واستراتيجية الأداء التنافسي**

المبحث الأول: الأداء التنافسي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

تعريف الأداء:

اختلفت الآراء وتعددت في تعريف الأداء فكل باحث أطلق تعريف على مصطلح الأداء، لذلك سنتطرق لعدة تعاريف من أجل توضيح أكبر لمصطلح الأداء:

❖ **التعريف الأول:** " يعتبر هو درجة تحقيق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ينعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹.

❖ **تعريف الثاني:** تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققه من إنجازات نظرا لما يصل إليها من المؤسسات المنافسة لها والأنجح في السوق، 'فيعتبر الأداء هو قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف للوصول إلى أفضل المستويات"².

❖ **تعريف الثالث:** تجدر الإشارة إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء وهما الكفاءة والفعالية، فتشير الكفاءة "إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات، كانت الكفاءة أعلى فهو مفهوم يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أي مرتبط بالمهارات وهي تعني قدرة المؤسسة على استخدام أقل قدر من المدخلات لتحقيق أكبر قدر من المخرجات، أي الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة وبأقل تكلفة"³.

ومنه نستنتج أن الأداء هو إنجاز أو تأدية المهام بفعالية وكفاءة وبأفضل طريقة ممكنة، وهو يعكس قوة المؤسسة على التكيف والتنافس.

¹ محمد فائق، فاطمة زهرة العكازي، أثر التكنولوجيا الإنتاج الأنظف على الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 01، 2021، ص 546.

² سعاد شكري معمر، فضيلة زاوي، محمد قريظلي، التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 8.

³ القاطمين أحمد، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار محلاوي النسر والتوزيع، عمان، 1996، ص 63.

المطلب الثاني: مفهوم التنافس.

تعريف التنافس:

هو سعي المؤسسة في التقدم على منافسيها وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة والمناقشة والإمام بكل ما في شأنه أن يساهم في تشكيلها، وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم التنافس كل واحد حسب وجهة نظره ومن هذه التعاريف تطرقنا إلى ما يلي¹ :

❖ حسب العوامل التنافسية:

يركز معظم مدراء المؤسسات على ثلاث عوامل وهي السعر الجودة والتكلفة وبناء على ذلك "فإن التنافسية يمكن تعريفها على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول" .

❖ حسب السوق:

يشير هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

❖ التنافسية كسلوك:

ينظر إلى التنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد قصد تحسين نتواصل أداء على كل مستويات، وعليه فإن التنافس يخضع التقويم ذاتي من قبل الممارسين.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن " التنافس بالنسبة المؤسسة هو السعي إلى مشي حصة في السوق من شأنها تلبية حاجات المستهلك، من حيث النوعية والجودة".

المطلب الثالث: مفهوم الأداء التنافسي.

تطرقنا في المطالب السابق إلى مفهومي الأداء والتنافس كل واحد منها على حدة من أجل توضيح الفهم للمصطلح المركب الأداء التنافسي ومن هنا نستطيع وضع عدة تعاريف للأداء التنافسي نذكر منها ما يلي:

❖ **في التعريف الأول:** " نرى أن الأداء التنافسي المؤسسة يتمحور في مدى قدرة المؤسسة في الرفع من تنافسياتها في الواقع التي تتواجد بها، وإن القدرة تتوقف على أدائها الداخلي (الوظائف الداخلية

¹ - قادري محمد، طيب سعيدة، الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية-

المؤسسة)، لذلك من الضروري في البيئة التنافسية إجراء مقارنات مستمرة بين أداء المنافسين وتحديد الفجوة بينهم¹.

❖ **التعريف الثاني:** " تنشأ علاقة تكافؤ بين كل من أداء ودرجة التنافسية المؤسسة فإذا حققت مستوى مرتفعاً من الأداء فإنها تضمن تنافسية أعلى في الأسواق، معنى ذلك أن أداء الداخلي المؤسسة يؤثر على تنافسيتها وأن تلك التنافسية تؤثر بدورها على أدائها التنافسي فتقود إلى نجاحها في الواقع".

❖ **التعريف الثالث:** " يعرف الأداء التنافسي على أنه ثمرة الجهود التي تلعبها المؤسسة في بيع السلع والخدمات من خلال قياس النتائج التنافسية"².

❖ **عرف أيضا بأنه** استغلال القدرات المتوفرة والتي تساعد على البقاء بالوضعية الجديدة مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة في مجال التنافس، وهو النجاح الذي تصبو إليه المؤسسة أو الذي تصل إليه في تحقيق أهدافها"³.

ومنها نستنتج من التعاريف السابقة أن أداء التنافسي هو الاستغلال المثل الموارد وبكفاءة وفعالية لتطوير قواعد جديدة التي تضيف الميزة عن باقي المؤسسات.

المطلب الثالث: أبعاد أداء التنافسي

إن وجود المؤسسة في بيئة متغيرة من أهم سماتها وحدة المنافسة يتوجب عليها أن تكيف أهدافها وخططها المستقبلية بنا يتوافق مع المتغيرات البيئية، كما يجب عليها أن نختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين لها في السوق الذي تعمل فيه، هناك أبعاد أساسية تتمثل في⁴:

(1) التكلفة:

يعد تخفيض التكلفة عنصراً مهماً في تحسين مردودية المؤسسة كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية أداء اتجاه منافسيها، والذي يقصد به قدرة المؤسسة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة والرقابة المحكمة على التكاليف وتمتاز المؤسسة التي تركز على التكلفة لتحقيق الميزة التنافسية بانخفاض رؤوس أموالها وقوة عملتها وانخفاض تكلفة عملياتها

¹ مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 04، 2018، ص 233.

² مراد مهدي، نصيرة يحيوي، الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية، المجلد 10، 2020، 02 العدد، ص 5.

³ كلثوم وهابي، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية استراتيجية التميز دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة، أم البواقي، المجلد 07، العدد 01.

⁴ فالح الحسين، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 78.

- مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها، وكننتيجة لانخفاض التكلفة تلك المؤسسة يمكن تخفيض أسعار المنتجات وزيادة هامش الربح ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة منها:
- الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة مع وجود أنظمة تخزين متقدمة.
 - القدرات المعتبرة المؤسسة من خلال زيادة منحى الخبرة والتعامل لدى العاملين.
 - اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه من التلف والنقادم.
 - ارتفاع بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المؤسسة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحد من الإنتاج.

(2) الجودة:

ظهرت الجودة كبعد من أبعاد أداء التنافسي انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم، حيث أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة ولم يعد السعر وحده العامل الحاسم في اتخاذ قرار الشراء، تعرف الجودة على أنها مجموعة من الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على إشباع حاجات محددة، وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة بعد تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز ويمكن أن تتحقق الجودة من خلال:

- ❖ **جودة التصميم:** وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
- ❖ **جودة المطابقة:** ويتمثل بدرجة والتوافق بين المنتج المقدم للسوق وحاجات ورغبات الزبائن من جهة وجعل نسبة التلف إلى أدنى درجة ممكنة.
- ❖ **جودة الخدمة:** الكثير من المنتجات يتوقف شراءها بسبب الخدمات المرافق لها والتي قد تكون تدريجية، صيانة، ضمانات.... وغيرها، والتي من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته في نظر الزبون.

(3) المرونة:

ظهر هذا البعد نتيجة الإبداع والتطور التكنولوجي حيث أصبح من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، وتعني المرونة القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج بعد أن أصبح الإنتاج وفقا لطلب الزبون مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في تصميم المنتج، كما تتجسد قدرة المؤسسة على تصنيع تشكيلة واسعة وسريعة من المنتجات وتقديمها بصورة جديدة مستمرة والمرونة مجالين هما:

- قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في الرغبة الدائمة للتغير، بالتالي فإن المنتج لا يبقى حالة لفترة زمنية طويلة نسبيا.

- قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

(4) الإبداع التكنولوجي:

هذا البعد يتكون من جزئين الإبداع والتكنولوجيا ، حيث " يعرف الإبداع بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة ، كما أنه هو كل الأعمال التي تقوم بها المؤسسة للحصول على نتائج إيجابية " ، وقد عرف مصطلح التكنولوجيا على أنه " الأدوات والأساليب والإجراءات والمعروفة المستخدمة لخلق منتج أو خدمة " في أن الإبداع التكنولوجي يعتبر تحويل وتجسيد الأفكار وإيجاد الحلول إلى منتجات مصنعة بطريقة جديدة ومبتكرة ، متطورة والتي تعود بالفائدة على المؤسسة ويمكن أن تنتهج المؤسسة بعد الإبداع التكنولوجي في كل من:

- إنتاج منتجات جديدة.
- أساليب فنية جديدة للإنتاج.
- أسواق جديدة.
- أشكال جديدة للتنظيم.

المبحث الثاني: خصائص، مؤشرات، استراتيجيات الأداء التنافسي.

المطلب الأول: خصائص الأداء التنافسي

- لقد تم طرح لمختلف زوايا الأداء التنافسي عدة خصائص الذي تميزه نذكر منها ما يلي¹:
- ❖ الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على اكتساب مزايا تنافسية مما يؤدي إلى زيادة الربح وبالتالي قدرتها على مواجهة المنافسين.
 - ❖ يعتمد الأداء التنافسي المؤسسة في تحقيقه واستمراره على قدرة المؤسسة في تطوير منتجات جيدة وابتكار واستحداث أساليب طرق أكثر فاعلية من المنافسين تمكنها من الحفاظ على مركزها التنافسي.
 - ❖ تعد التكلفة والتحكم فيها وجودة السلع والخدمات المقدمة والسعر الذي تباع به المؤسسة من بين المحاور الأساسية الموجهة للأداء التنافسي.
 - ❖ الأداء التنافسي هو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها (الربحية الحصة السوقية، النمو.... وغيرها) مقارنة بالمنافسين لها.
 - ❖ ينطلق أداء التنافسي من خلال قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية، المالية والمعرفية لتحقيق الثنائية (الكفاءة والفعالية) وتحويل قدراتها ومهاراتها التي تمكنها من البقاء على وضعية جيدة في السوق وتحقيق مركز التنافس فيه.
 - ❖ يعبر عن الأداء التنافسي بمجموعة من النتائج والمؤشرات التي تقيس القدرة التنافسية المؤسسة في القطاع الذي تنتمي إليه.
 - ❖ يعد الصمود أمام البيئة التنافسية ومتغيراتها من الأحيان التي تواجهها المؤسسة في تحقيق أدائها التنافسي.
- مما سبق يمكننا القول أن الأداء التنافسي هو مجموعة من الأنشطة التي تهدف لتوجيه مختلف مواردها وتحويل قدراتها إلى مهارات فعالة ومفيدة.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية

سنحاول في هذا المطلب مناقشة كل من المجالات التي تضم مختلف المؤشرات لقياس الأداء التنافسي بالإضافة إلى أبرز المؤشرات المستخدمة لتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، فنذكر ما يلي:

أولاً: مجالات قياس الأداء التنافسي

هناك عدة مؤشرات تقيس مستوى الأداء التنافسي، وتعد هذه المقاييس يرجع حسب التي تنتمي إليها مؤشرات القياس، وتتمثل أهم هذه المجالات فيما يلي²:

¹ زبيري رايح، دور الأنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2021، ص 98.

² سيد محمد جاد، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 56.

- 1) مجال مقاييس السوق: وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية، وتشير إلى قدرة المؤسسة في الدخول إلى قطاعات سوقية من خلال النمو في المبيعات.
- 2) مجال مقاييس القيمة المضافة: يعتمد على قياس ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة بالتكاليف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخّل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعليم وتطوير الخدمات ومعدلات التحسين والإبداع.
- 3) مجال مقاييس الرضا: ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع المتوقع والذي قد يؤدي إلى إحساس الزبون بالسعادة أو الاحباط، ونميز هنا ثالث مستويات لرضا الزبون لنوعية منتجات المؤسسة وهي:
 - ❖ النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر صعب التحقيق في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.
 - ❖ النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه وحصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.
 - ❖ النوعية القياسية: وهي عبارة عن ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.
- 4) مجال الموقع التنافسي والصورة الذهنية: يشير الموقع التنافسي للصناعة إلى قدرتها على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها.

ثانيا: مؤشرات تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة

يعتمد المحللين الاقتصاديين في تقييمهم للوضع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية على مجموعة من المؤشرات أهمها¹:

1) الربحية:

تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

¹ سيد محمد جاد ، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق الميزة التنافسية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص56.

2) تكلفة الصنع:

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3) الإنتاجية:

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل، الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية أو بالأعداد من الوحدات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل التي شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل لفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

4) الحصة السوقية:

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المؤسسة من عالمة معينة مقسومة على نجوع مبيعات المؤسسات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العالقات، فهي تعبر عن النسبة بين سوق المؤسسة وحصة السوق الكلية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء. ومن منظور آخر، الحصة من السوق تترجم المزاجية في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج، فمن الممكن أن تحقق المؤسسة أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين.

المطلب الثالث: استراتيجيات الأداء التنافسي

أولا: استراتيجية قيادة التكلفة (استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف) 1

1) تعريف استراتيجية قيادة التكلفة:

من بين التعاريف التي أعطيت لهذه الاستراتيجية نذكر¹:

❖ يقصد بها: "الإنتاج بأقل تكلفة كلية في الصناعة".

¹ حسين علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 98.

❖ تعرف أيضا على أنها الاستراتيجية التي: "تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيقها للتكلفة الأقل في الصناعة "

من خلال تعاريف السابقة نخلص إلى أن استراتيجية قيادة التكلفة تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على إنتاج منتج أقل تكلفة وأكثر كفاءة من باقي المؤسسات المنافسة في القطاع، وذلك من خلال سيطرة المؤسسة على مختلف تكاليفها ومراقبة جميع أنشطتها، فتعمل على توقيف الأنشطة التي لا تحقق ميزة التكلفة ومراقبة الأنشطة الأخرى المساعدة على تحقيق هذه الاستراتيجية.

(2) شروط تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة

يمكن للمؤسسة الاقتصادية تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة وتحقيق النتائج المرجوة منها في حالة توافر مجموعة من الشرطه أهمها:

- وجود طلب مرن للسعر، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلعة المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبدل أو عدم وجودها بالمره بالنسبة للمشتريين.

(3) متطلبات تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة:

يمكن للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية عن طريق استراتيجية قيادة التكلفة حسب Porter باستخدام وسيلتين أساسيتين هما¹:

❖ **مراقبة عوامل تطور التكاليف:** ويتم ذلك من خلال تحديد وتعريف سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة وتشخيص وتحليل العوامل التي تحكم تكاليف أنشطة النشاطات الأساسية، النشاطات الداعمة)، محاولة التحكم فيها بالكفاءة المنشودة مقارنة مع منافسيها لتحقيق هذه الميزة التنافسية، ولعل أهم هذه العوامل تتمثل في:

- **عوامل منحنى التعلم والخبرة:** يعد مفهوم أثر الخبرة تطويرا للمفهوم أثر التعلم الذي ظهر على يد الرائد Wright "كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما وتنص نظرية أثر الخبرة على انخفاض التكلفة الوحدوية بنحو 10 إلى 25%".
- **عامل التوقيت:** إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المؤسسة إلى ميزة التكلفة الأقل.

¹ حفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2021، ص59.

- **استغلال الطاقة الإنتاجية:** لاستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك تجد بأن التوقف أو التغيير في استعمال طاقة المؤسسة له تأثير على التكلفة، وهذا يظهر بشكل أكبر
- بالنسبة المؤسسات التي يتأثر إنتاجها بالتذبذبات الموسمية، فنجد أن العديد من هذه المؤسسات تتماشى مع تقسيمات السوق التي يكون فيها الطلب التي متذبذبا أي يزيد في فصول معينة ويقل أو ينعدم في باقي الفصول.
- **اقتصاديات الحجم:** يتمثل هذا المحدد في انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث ستوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية.
- **العلاقة بين وحدات الأعمال استراتيجية:** تشترك بعض وحدات الأعمال لاستراتيجية بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث السوق، البحث والتطوير، حيث يمكن الحصول على الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي انخفاض التكلفة.
- ❖ **تعديل سلسلة القيمة:** من خلال سعي المؤسسة للتأقلم بصفة متميزة ومستوى عال من الكفاءة عن طريق خلق تصور للمنتج وتوزيع هذا المنتج، فيمكن الحصول على مزايا أخرى مهمة في الكلفة خلال استخدام أساليب إبداعية في عملية إعادة هيكلة العمليات والمهام، وتتضمن أساليب إعادة هيكلة سلاسل القيمة التي أستطيع المؤسسة من خلالها الحصول على مزايا التكلفة ما يلي:
- **التحول نحو الأعمال الإلكترونية:** يؤدي استخدام الإنترنت في عميلة التسوق والشراء إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بهاذين النشاطين.
- **تبسيط تصميم المنتج:** يؤدي استخدام الحاسوب في إعادة تصميم المنتجات إلى تبسيط التصميم وتخفيض التكاليف
- وذلك من خلال إزالة العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تعقيد تصميم المنتج مع إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج.
- **التحول نحو التصنيع المرن:** يؤدي استخدام نظم التصنيع المرنة إلى زيادة كفاءة العملية وبالتالي تخفيض التكاليف.
- **تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات المرتفعة الثمن.**
- **إعادة تحديد مواقع المرافق الإنتاج:** تؤدي بناء المرافق الإنتاجية بالقرب من المجهزين والزبائن إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالنقل والتخزين وغيرها.
- **التركيز على الزبائن المهمين:** يؤدي التركيز على الزبائن المهمين إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالزبائن غير المربحين.

• إعادة هندسة العمليات: لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء الهامة والمعاصرة مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة، معاملات خاصة للعملاء، توزيع واسع، إعلانات متميزة.

4) تقييم استراتيجية قيادة التكلفة:

ينتج عن تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة العديد من المزايا التي تستفيد منها المؤسسة في تحسين موقعها التنافسي في البيئة التنافسية، كما تحمل في نفس الوقت عدة مخاطر تحد من فعاليتها.

4-2) مزايا استراتيجية قيادة التكلفة

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة، يمكن ذكرها فيما يلي:

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا.

4-2) مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

- تحمل هذه الاستراتيجية في طياتها العديد من المخاطر تستدعي من المؤسسة عند تطبيق هذه الاستراتيجية التحوط والانتباه، هذه المخاطرة نوردتها فيما يلي¹:
- هناك إمكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوة للمنافسة.
 - إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة.
 - وجود مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.

ثانيا: استراتيجية التمييز 1:

تعتبر استراتيجية التمييز من بين الخيارات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال البحث عن خصائص مميزة قادرة على منح المؤسسة التفوق على منافسيها

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2000، ص 130.

فتبني أفضلية التنافسية على خصوصيات لمنتجاتها بحيث يعجز المنافسون عن تقديمها. وبغرض التعرف أكثر على هذه الاستراتيجية نعرض أهم العناصر التي تساهم في تحديدها.

1) تعريف استراتيجية التمييز:

هناك عدة تعاريف الاستراتيجية التمييز نذكر منها:

"الخيار القائم على تمييز المنتج المقدم من طرف المؤسسة بهدف خلق بعض الأشياء التي تعرف بأن تبدو وحيدة على مستوى القطاع".

تعرف بأنها: "عملية إنتاج عرض خاص مقارنة بعروض المنافسين باتجاه تقديم قيمة مضافة إلى الزبائن تبرر سعر البيع المرات".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن استراتيجية التمييز تقوم على سعي المؤسسة في إنتاج منتج ذو خصائص مميزة عن المنافسين وتكون مدركة من قبل الزبائن في السوق، بحيث يحقق هذا المنتج قيمة مضافة لزبائن تفوق السعر المرتفع وتبرره ليطاسب مع رغباتهم واحتياجاتهم.

2) شروط تطبيق استراتيجية التمييز:

هناك مجموعة من الشروط الواجب توفرها لتمتكن المؤسسة من تبني وتطبيق استراتيجية التمييز، يمكن أن نبينها فيما يلي:

- يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه من غيره من المنتجات.

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

تعتبر هذه الشروط الثلاثة كقاعدة عامة لتطبيق استراتيجية التمييز، حيث كلما كانت متوفرة في قطاع ما تحقق مزايا أكبر المؤسسة التي تتبع هذه الاستراتيجية.

3) مجالات استراتيجية التمييز:

يمكن أن تتخذ استراتيجية التمييز أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التمييز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في ش بكة التوزيع، التميز في الخدمات المقدمة، وغيرها من الطرق والأساليب التي يمكن للمؤسسة أن تختارها لتطبيق هذه الاستراتيجية، وفيما سنعرض أهم مجالات التمييز التي يمكن المؤسسة أن تعتمد عليها:

3-1) التميز على أساس الجودة: تعتبر الجودة عامل تميز بين معروضات المؤسسات، وبعد من

الابعاد الأساسية في استراتيجية التمييز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم وخاصة التصميمات الابتكارية المنتج التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن مقارنة بمنتجات المنافسين.

3-2) التمييز عن طريق مدة حياة المنتج: مدة حياة منتج ما تتمثل في المدة الزمنية التي يبقى فيها هذا المنتج صالحا للاستعمال، فالكثير من المستهلكين يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل شراء منتجات مدة حياتها أطول، ولكن لا يجب أن يكون هذا المنتج معرضا للتطور التكنولوجي سريع مثل مختلف الأجهزة الإلكترونية، لأن المستهلك يعرف مسبقا أن هناك نماذج أخرى أكثر تطورا، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى ولا يؤدي ذلك التميز الذي تريده المؤسسة.

3-3) التميز عن طريق تغليف المنتج: يقصد بالتغليف المظهر الخارجي للمنتج، والذي عن طريقه يمكن تمييزه، وتكمن أهمية التغليف في إنشاء تمييز صعب تقليده، خاصة وأن الغلاف يمكن استعماله كأساس للتمييز وذلك على النحو التالي:

- الغلاف يحفظ المنتج خاصة بالنسبة للمواد الغذائية، والحليب وغيرها.
- الغلاف يحمي المنتج عند نقله مع المحافظة على جودته.
- الغلاف يعمل على جذب المستهلك ال اراديا لشراء المنتج.
- الغلاف يعمل على إنشاء صورة حسنة للمنتج في ذهن المستهلك.

3-4) التمييز عن طريق شبكة التوزيع: التمييز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كامل عبر شبكة توزيعية فعالة.

3-5) التمييز عن طريق صورة العلامة: صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق، فلكل مؤسسة علامة وشعار خاص بها، فتخلق بذلك صورة حسنة عن المنتج في ذهن الزبون تدفعه لاتخاذ قرار الشراء عن قناعة، بما يعود بالنفع على المؤسسة في كسبها قيمة مضافة تمثل ضمانا لها حتى من منافسيها.

4) تقييم استراتيجية التمييز :

هناك عدة مزايا تحفز المؤسسات على خيار استراتيجية التمييز لتحقيق الميزة التنافسية، كما أنها في نفس الوقت قد تشكل عدة مخاطر تتطلب ادراكها وتجنبها، ومن بينها ما يلي:

4-1) مزايا استراتيجية التمييز:

إن اعتماد استراتيجية التمييز والالتزام بشروطها عند تطبيقها سوف يساعد المؤسسة على:

❖ **تجنب المنافسة:** عندما يهدف التمييز قطاعات سوق خاصة فيمكن تخصص المؤسسة في التعامل مع شريحة من الزبائن ومنه تنقص حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد يستلزم منهم استثمارات عالية من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبنة لاستراتيجية التمييز.

❖ **علاقات مختلفة مع الموردين والزبائن:** حيث أن الشركات التي تختار هذه الاستراتيجية تكون أقل حساسية من المؤسسات التي تختار استراتيجية الهيمنة عن طريق التكاليف، لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين حيث أ جودة العرض ستسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوي قوة التفاوض بالنسبة للزبون.

❖ **تحقيق المردودية:** إن استراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج للمستهلك في السوق، وبالتالي فإن هذا الأخير قابل على دفع سعر باهض مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمؤسسة.

4-2) مخاطر استراتيجية التمييز:

- من بين المخاطر التي قد تواجه المؤسسة الاقتصادية نتيجة تمييز منتجاتها ما يلي:
- إن المنافسين قد يجدون طرق لمحاكاة السمات المميزة بسرعة ولذا يجب على المؤسسات إيجاد مصادر تمييز يصعب ويتعذر تقليدها في وقت قصير.
- **التمييز المفرط:** يمكن للمؤسسة ألا تستوعب الآليات التي تؤثر بها على القيمة المستحدثة للعميل.
- **القيمة المدركة من قبله:** وهذا قد يؤدي إلى إفراط التمييز، فعلى سبيل المثال إذا كانت جودة المنتج أو الخدمة تتعدى احتياجات العملاء فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا لشركات المنافسة التي تمتلك منتوجا ذا جودة عالية.
- **المبالغة في رفع السعر:** يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتمييز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر المبالغ فيه يدفع بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المارفق لها.
- **عدم معرفة تكلفة التمييز:** حتى يؤدي التمييز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج. فغالبا ما تتجاهل المؤسسات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة. عن التمييز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما تستحقه من أرباح.
- **التركيز الشديد على المنتج:** إن معظم المؤسسات تنظر إلى التمييز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات. الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرصا جديدة ومستمرة للتمييز.

ثالثا: استراتيجية التركيز:

تعتبر استراتيجية التركيز الخيار الثالث لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، يكون حيث تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود يتم فيه التركيز على جزء معين من السوق واستهداف فئة العملاء داخل الصناعة.1

1) تعريف استراتيجية التركيز

- تعرف استراتيجية التركيز بأنها: "تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة المستهلكين أو الزبائن، أو لقسم خط إنتاج معين، أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين".
 - كما يقصد بها: "اختيار فئة من المستهلكين والزبائن، سواء أفراد أو مؤسسات، حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين".
- تهدف استراتيجية التركيز أو التخصيص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة استراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:
- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
 - أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
 - التمييز والتكلفة الأقل معا.

2) شروط استراتيجية التركيز:

- هناك مجموعة من الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التركيز نذكرها في النقاط التالية:
- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
 - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة بتغطية قطاع سوقي معين محدود.
 - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
 - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

3) بناء استراتيجية التركيز:

- يتم بناء الميزة التنافسية القائمة على استراتيجية التركيز بإحدى الطريقتين، إما من خلال التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين في السوق، أو من خلال تبني التركيز القائم على التمييز. وتتمثل هذين الطريقتين فيما يلي:

3-1) استراتيجية التركيز من خلال قيادة التكلفة: حيث تقوم المؤسسة باستهداف جزء معين من السوق أو مجموعة من المشترين لتلبية احتياجاتهم مع التركيز على استراتيجية قيادة التكلفة في توجيه منتجها، ونجاح هذه الاستراتيجية وفر مجموعة من العوامل أو مفاتيح النجاح يمكن استعراض أهمها في ما يلي:

- اختيار هدف الذي يحتوي على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف.
- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.
- الاستثمار في الرغبات الصغيرة وغير المشبعة.

3-2) استراتيجية التركيز من خلال التمييز: وهي الاستراتيجية التي من خلالها تقوم المؤسسة بتحقيق التمييز لسلعها خدماتها في تلبية احتياجات مجموعة من المشترين أو خدمة جزء معين من السوق، ولنجاح -شروط استراتيجية التركيز:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتت حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

ومنه خالصة القول ألي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل استراتيجية قيادة التكلفة. أما في ظل الطريقة الثانية أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل استراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.

4) تقييم استراتيجية التركيز :

4-1) مزايا استراتيجية التركيز:

إن تبني استراتيجية التركيز ينتج عنها مجموعة من الفوائد والمزايا يمكن ايجازها فيما يلي:

- إن الميزة الكبرى في استراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد الشركات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع.
- تمكن استراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.
- الشركات التي تختار استراتيجية التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق وتتفادى الانحراف عنها، تركيز الموارد والجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضاً للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية.

4-2) مخاطر استراتيجية التركيز:

- إن العيب الخطير الذي يواجهه هذه الاستراتيجية يتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة استنادا إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحول تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية، قد تضيف الأذواق المتميزة، وخصائص المنتج بمضي الوقت، ومن ثم تخفيض قابلية الحصن للدفاع عنه، قد تكون هذه في الحالة بصفة خاصة، عندما تصبح الأذواق والتفضيلات التي اعتبرت في وقت ما غريبة جدا وجديدة، تصبح مقبولة ، حتى يتم تقليدها في أقسام كبيرة في السوق.
- إن الافتراض الجوهرى في الاستراتيجية التركيز يتطلب قدرة المؤسسة على كسب مشتريين يكررون الشراء مستويات مرتفعة، عليه يجب أن يحب العملاء عروض المؤسسة بدرجة كبيرة إلى حد أن يصبحوا مشتريين دائمين لمنتجاتها وخدماتها أي بمعنى أن يصلوا إلى مرحلة الولاء، مع ذلك يستطيع العملاء أن يخرجوا بسرعة من دائرة الولاء ضده إذا تغيرت إدراكاتهم عن السلعة والخدمة، وبالمثل إذا أرادت المؤسسة توسيع دائرة جانبية منتجاتها، فقد تبعد مجموعي المشتريين الجوهرية.
- يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور الشركات الكبيرة مبتكرات جديدة تكنولوجية، أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة، على سبيل المثال الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا لإنتاج المرنة تجعل من الممكن أن تنتج المؤسسات الكبيرة في أي وقت كميات من المنتج أصغر والتي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق.
- في الوقت الحاضر، السرعة والمرونة بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية.
- إن الشركات التي تقوم بالتركيز على أهداف استراتيجية معينة من الممكن أن يقلل هذا من مزاياها التكاليف.

خلاصة الفصل:

بعد الدراسة والبحث اتضح بأن مفهوم الأداء من المفاهيم الإدارية الحديثة المهمة، تبين أنه جمع بين كل من الكفاءة والفعالية، وهو حكم ايجابي أو سلبي يطلق على المؤسسات والأفراد كنتيجة طبيعية لحسن أو سوء ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف، والتي غالباً ما تقوم المؤسسات بترجمتها إلى مقاييس متعددة و اكتشاف مصادر الخلل والقيام بالتصحيحات والتعديلات المناسبة.

تطرقنا إلى الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية وقمنا بمناقشة مفهومي المنافسة والتنافسية واتضح لنا أن المنافسة يقصد بها الحالة التي يكون عليها هيكل السوق، وهي خاصة بقطاع العمال، في حين يقصد بالتنافسية قدرة المؤسسة على مواجهة مختلف ردود أفعال المؤسسات الأخرى.

وفي الأخير تطرقنا إلى استراتيجيات الأداء التنافسي بعد مناقشة المفاهيم السابقة التي تعد قاعدة أساسية لتكوينه، ويمكن النظر إليه على أنه صورة تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقدرتها على تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة وفقاً لمعايير تلائم المؤسسة وطبيعة عملها، كما قمنا بعرض أهم الأبعاد المكونة لأداء التنافسي والمتمثلة في كل من التكلفة، الجودة، الابداع، المرونة. كما قمنا (الاستراتيجيات التنافسية التكلفة، التمييز، التركيز) كأحد أهم مظاهر تجسيد الأداء التنافسي.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية حول دور

المقارنة المرجعية في

تعزيز الأداء التنافسي في

مؤسسة سوناريك

تمهيد:

سوف نتطرق في هذا الفصل وبعد تقديم لبعض المعلومات العامة عم مؤسسة سوناريك والهيكل التنظيمي الخاص بها, وبعد توضيح بعض المهام والمصالح الخاصة بها, نقوم بالدخول في صلب موضوع دراستنا والذي يتمثل في دراسة وتحليل بيانات الاستبيان الخاصة به. بغية معرفة دور المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي التي تعتمد عليها المؤسسة, وتقييم النتائج المتحصل عليها, من أجل قياس اثر المقارنة المرجعية على الأداء التنافسي, وتبعاً لما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : تقديم لمؤسسة سوناريك.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

المبحث الأول: تقديم مؤسسة Sonaric.

المؤسسة هي تنظيم إجمالي، له شخصية معنوية، وكيان قانوني، و هدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة، و تحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال .

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة السوناريك :

نتطرق في هذا المبحث إلى تاريخ و تطور مؤسسة السوناريك و الهيكل التنظيمي لها وكذا عرض الوحدات التابعة لها والموزعة عبر التراب الوطني .

1- تاريخ إنشاء مؤسسة السوناريك(Sonaric) : إن المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة

LA SOCIÉTÉ NATIONAL DE RÉALISATION ET DE GESTION DES INDUSTRIEL CONNEXE

هي مؤسسة اقتصادية عمومية برأس مال يقدر ب: 1724560.000 دج و أصبحت شركة ذات أسهم بموجب

العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05، نشأت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية وتنمية الوحدات الإنتاجية في قطاع الصناعة الثقيلة، وهذا بموجب مرسوم رقم 165/80 المؤرخ في 1980/05/30 قصد إعطاء حوافز للتنمية وهي الآن تحت وصاية الوزارة المكلفة بالاقتصاد و قد تطور رأس مالها الاجتماعي في السنوات : 1992 ، 1994 ، 1994 كما يلي :

20.000.000 دج ، 150.000.000 دج ، 152.000.000 دج على الترتيب .أهم منتجاتها هي:

- مدافئ بمختلف الأنواع .
- مطابخ منزلية.
- سخانات ماء .
- مكيفات الهواء .

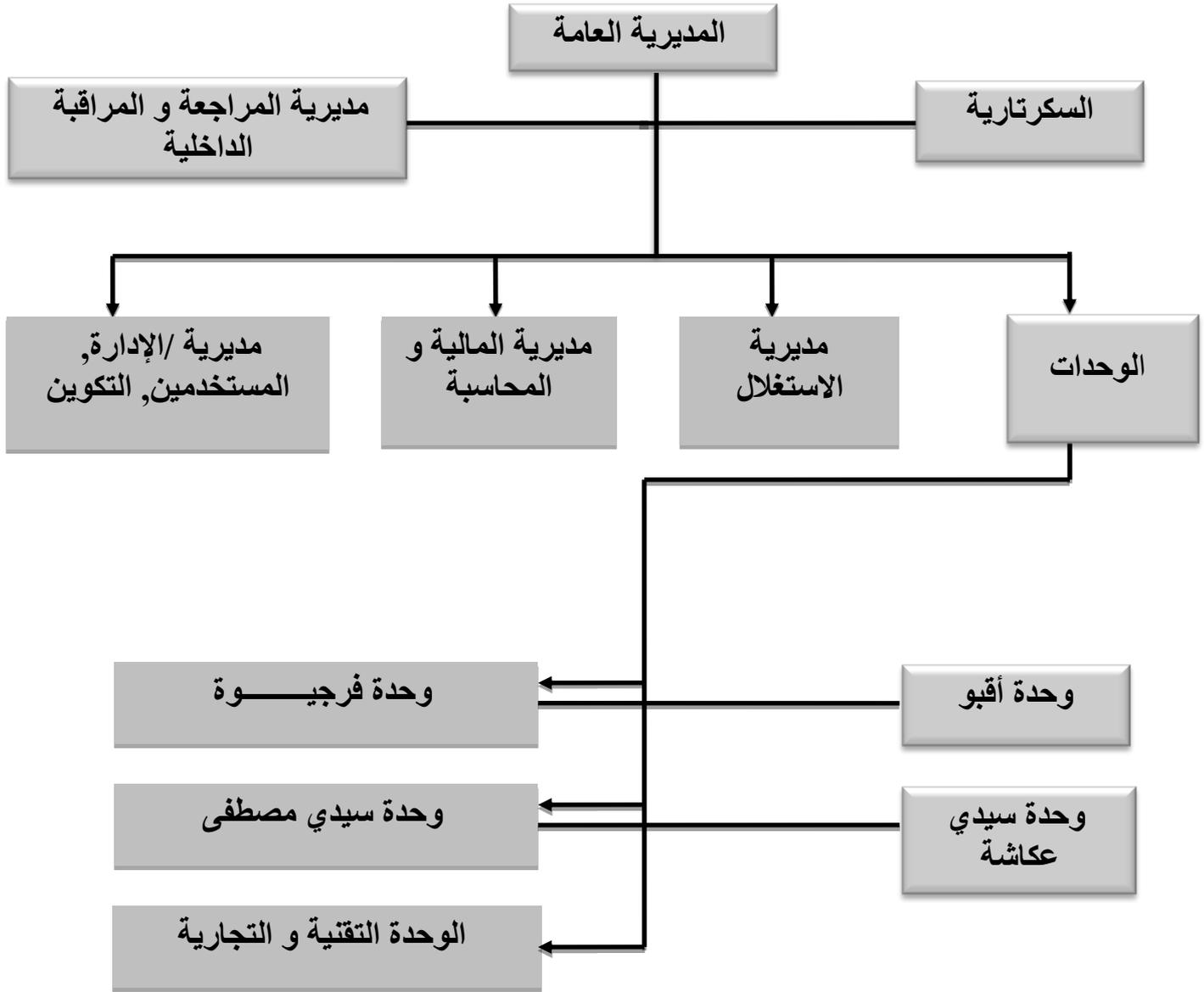
إن الهدف الأساسي الذي يوجه الإستراتيجية الإجمالية للمؤسسة هو تحسين حصتها في السوق حتى تضمن الزيادة فيه وذلك من خلال تطوير نشاطات جديدة وتحفيز العمال لزيادة أدائهم .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهم وحداتها الإنتاجية و التجارية:

1 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم:

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى المؤسسة وذلك لأنه يبين المعلومات لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد والمؤسسات الخارجية ويساعدهم في فهم أعمال المؤسسة ونشاطاتها كما يساعد في عرض

مختلف وظائف المؤسسة والتنسيق بينها وهو يفيد في تبسيط علاقات العمل بين مختلف المصالح، والمخطط التالي يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة Sonaric



المصدر: وثائق المؤسسة لسنة 20

2 - أهم وحداتها الإنتاجية والتجارية:

مؤسسة SONARIC وحدات عبر التراب الوطني تقدر 11 وحدة منها 05 فقط لا تزال تعمل و هي

1 - وحدة إنتاج المدافئ الغازية و المازوتية ومكيفات الهواء:

- المكان : فرجيووة - ولاية ميلة .
- سعر تكلفة المشروع : 79.000.000 دج

ب - وحدة إنتاج المطابخ المنزلية:

- المكان : سي مصطفى - ولاية بومرداس .
- سعر تكلفة المشروع : 42.800.000 دج .

ج - وحدة الوسط التقنية التجارية:

- المكان : جسر قسنطينة - ولاية الجزائر
- مجموع المبيعات: 10.500.000 دج

د - الوحدة التجارية / شرق :

- المكان : أقبو - ولاية بجاية .
- مجموع المبيعات: 19.500.000 دج

هـ - الوحدة التجارية / غرب:

- المكان : سيدي عكاشة - ولاية الشلف
- مجموع المبيعات: 36.000.000 دج

و المخطط التالي يبين الوحدات المكونة للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة لسنة 2006.

المهام الأساسية للمؤسسة الأم: تتمثل في :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة .
- في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق و تسيير الصناعات المترابطة
- بزيادتها خدمات عديدة، بداية من فكرة " المشروع " إلى نهاية " المنتج تام الصنع " أو النهائي .
- فكرة المشروع وأبعاده .
- دراسات جدولية اقتصادية .

- مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع و التنسيق الدائم .
- تحقيق أعمال مختلفة.
- التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات.
- إجراء مفاوضات مع الممولين.
- مراقبة عمليات النقل والتأمين و الرسوم الجمركية و تسليم تجهيزات إلى ورشات العمل.
- تركيب و تشغيل التجهيزات.
- تنمية المشروع إلى أعلى درجة.
- تأسيس الهياكل و استغلال المقاييس

التعريف بوحدة SONARIC فرجيوة :

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية و تغطية احتياجات الاقتصاد الوطني في ميدان اختصاصها و ذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام بتلبيتها لمتطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها و يعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

لمحة عن وحدة فرجيوة :

إن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة - ولاية ميلة - كانت تحت إشراف ولاية جيجل (كانت فرجيوة إحدى دوائرها) , لكن بعد التقسيم الإداري لسنة 1984م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة إداريا لولاية ميلة , وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل, و استأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية حيث كان عدد العمال 180 عاملا . و في الوقت الحالي أصبح عدد العمال 234 عاملا.

- موقعها: تقع وحدة SONARIC فرجيوة في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة, وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم (05) و بالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا جغرافيا هاما بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال, قسنطينة من الشرق, و سطيف من الغرب .

- مساحتها: تتربع وحدة SONARIC فرجيوة على مساحة قدرها 11هكتار, تتربع الو ورشات المكونة لها في مجموعها على مساحة مغطاة تقدر بـ 2100م² .

- الهيكل التنظيمي لوحدة SONARIC فرجيوة: إن إختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حرصت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها

و توزيع مهامها دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل الخدمات للزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

مصالح SONARIC وحدة فرجية :

تتشكل وحدة فرجية من الدوائر و المصالح الآتية :

1- دائرة الإدارة والمالية.

2- الدائرة التقنو-إنتاجية .

3- دائرة التقنو- تجارية.

4- دائرة الصيانة.

5- مراقبة النوعية

يتأسس الوحدة مدير والذي يعتبر الركيزة الأساسية لها لأنه المسؤول عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع وله نائب يساعده و يشاركه في جميع مهامه، كما ينوب عنه أثناء غيابه. للمدير عدة مهام هي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة إذ يبحث بشكل دائم عن السبل التي تؤدي إلى تحسين وضعية الوحدة و جعلها قادرة على المنافسة .
- مراقبة ومتابعة التنفيذ.
- ترأس و عقد الاجتماعات .
- المصادقة على الوثائق المهمة .
- توفير الوسائل المعنوية و البشرية لتسيير نشاط الوحدة .
- العمل على تسيير الإنتاج على أكمل وجه .

للمدير سكرتيرة هي بمثابة اليد اليمنى له تتميز بعدة مواصفات هي : الدقة، السرية، وقوة الذاكرة تقوم

بعدة مهام:

- استقبال البريد الوارد.
- تسليم البريد الصادر.
- استقبال المكالمات والفاكسات.
- كتابة النصوص و التقارير.
- تسجيل مواعيد المدير.
- حفظ الوثائق السرية .
- استقبال و توجيه الزوار إلى مكتب المدير .

1- دائرة الإدارة و المالية: يشرف عليها رئيس الدائرة و تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح و هي:

أ- مصلحة الموارد البشرية service ressources humaines : تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال و تسيير المورد البشري لما له من اهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وتتوفر على ثلاث مكاتب بالإضافة إلى الإشراف على فرع الحضيرة و الأمن الداخلي،

1- المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
- يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة .
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ,ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى .

2- والمكتب الثاني خاص بمسؤول فرع الأجور و الشؤون الاجتماعية والذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تامين العامل من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها ,إضافة إلى ما يخص بالمنح العائلية و التعويضات .كما يقوم بعملية معالجة الأجور الشهرية لكل عمال الوحدة

3- والمكتب الثالث خاص بالمكلف بالدراسات تسيير الموارد البشرية :

- التسيير الحسن لإدارة العمال.
- العطل المرضية, والعطل السنوية.
- اعداد تقارير شهرية عن حركة العمال (العدد-تقسيمهم حسب الدوائر و المصالح,من حيث التصنيف ،.....)
- إعداد شهادات العمل
- إعداد عروض العمل بالتنسيق مع رئيس المصلحة و القيام بما يلي ذلك من وراجل التوظيف (تحرير عقود العمل،محضر التنصيب،توجيه العمال الجدد،.....)
- إعداد التقرير الشهري للحضور و الانصراف حيث تتوفر المؤسسة على نظام حديث يتمثل في جهاز كشف الحضور و الإنصراف . و من خلاله يتم التعرف على الغيابات و حساب التأخر لكل عامل
- تحيين مختلف السجلات الرسمية كسجل المستخدمين و سجل العطل السنوية،.....
- ضمان وصول مختلف التعليمات إلى كافة العمال
- تحرير العقوبات

• أمر بمهة بالإضافة إلى أعمال أخرى

أ4- فرع الأمن الداخلي:يسهر على حماية محيط العمل ونظافته والمحافظة على امن العمال ومراقبة مدى احترامهم لنظام العمل في الوحدة وكذا مراقبة وتوجيه كل من يدخل إلى الوحدة (الزوار أو الزبائن)

أ5- الحاضرة : و تتوفر على السيارات و الشاحنات التي تستعمل في نقل المنتج و عمال الوحدة في مهمات خارج المؤسسة ، بالإضافة إلى الرافعات الشوكية

ب- مصلحة المحاسبة service comptabilité:

المحاسبة علم يشمل مجموعة المبادئ و الأسس التي تستعمل لتحليل وضبط العمليات المادية وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة لها حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتسجيل مختلف العمليات، ومراقبتها و التي تدور بين المصالح. لهذه المصلحة عدة وظائف هي :

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها و مدينيها، وتحديد وضعها المالي .
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب .
- تعتبر قاعدة للتحليل المالي إضافة إلى أن المصلحة تسجل كل العمليات الخاصة بالوحدة المتمثلة في:
 - المشتريات ما بين الوحدات
 - المشتريات الداخلية والخارجية للوحدة .
 - مراقبة المخزون ومختلف العمليات الحسابية.
 - التعامل مع البنوك و الصندوق مثل **BDL** بفرجية و **CPA** بميلة .

ج- المصلحة المالية SERVICE FINANCES :

هذه المصلحة تعمل تحت مكلف يشرف على الوضع المالي للوحدة، حيث انه يستلم أموال كل المبيعات التي تتم داخل الوحدة، كما انه على اتصال دائم مع مصلحة المحاسبة و التعامل مع البنوك و الصندوق مثل **BDL** بفرجية و **CPA** بميلة .

2- دائرة الإنتاج département de production: تشرف الدائرة على التسيير الحسن لجميع

ورشات الوحدة وتعمل باستمرار من أجل الاستغلال العقلاني و الحسن لوسائل الإنتاج و طاقات العمل قصد الوصول إلى أقصى حد ممكن من الإنتاجية، و تتكون هذه الدائرة من:

أ مصلحة التوجيهات

ب مصلحة الإنتاج : و تتوفر على الورشات التالية

* ورشة تصنيع الصفائح: ويتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام, أي لفائف وصفائح وتقطيعها حسب القياسات والأحجام المطلوبة.

* ورشة التصنيع : يتم في هذه الورشة بعد توجيه الأحجام المطلوبة والقياسات, حيث يتم إدخالها في القوالب الأساسية للشكل المطلوب, وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بآلات خاصة .

* ورشة الدهن و الطلاء: وبها قسمين هما:

- قسم التنظيف والصقل .
- قسم الطلاء والدهن .

* ورشة التركيب : في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة، وبالإضافة، يمكن القول أن 80% من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في تركيب الآلات المطبخية والتي يتم تركيبها في وحدات مختلفة " سي مصطفى " ولاية بومرداس أما 20% فهي المادة الأولية ، يتم شراؤها من الخارج.

3-الدائرة التقنية التجارية: تعمل هذه الدائرة تحت توجيه رئيس الدائرة, يتمحور عمل الدائرة حول كل ماله علاقة بالتموين، التخزين, البيع.

أ- مصلحة تسيير المخزون: تتكون من عدة مخازن :

- مخزن المواد الأولية .
- مخزن عتاد الحظيرة .
- مخزن التجهيزات أو المعدات.
- مخزن قطع الغيار .
- مخزن المواد الكيميائية .

تشرف هذه المصلحة على تسيير المخزون بالتعامل مع مصالح المؤسسة وذلك بتزويدهم بمختلف المواد المتنوعة وتحرير السندات.....الخ

1/التموين: من مهامها مايلي :

- تسيير الملفات الخاصة باستيراد السلع .

- إحضار ملفات الموردين الداخليين والخارجيين وتسجيل المعاملات.
- اتخاذ القرارات بشأن تمويل المخزن

ب- مصلحة المشتريات service Achat:

- تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق .
- الاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار , الكمية , والنوعية .
- تحديد وتعيين المواد المراد شراؤها.

ج- المصلحة التجارية service de commercial: لهذه المصلحة أهمية كبيرة في تطوير

الإنتاج و تحسين جودته وازدهار المؤسسة.بالإضافة إلى تسويقه و تتوفر على ثلاث فروع:

- فرع المبيعات
- مخزون المنتج النهائي
- فرع خدمات ما بعد البيع

4- دائرة الصيانة: تعمل على:

- الصيانة الوقائية للعتاد .
 - المعاينة بانتظام واستمرار .
 - التبديل المنتظم للقطع .
 - أشغال التصليح بالنسبة للعتاد الذي يحدث به خلل وبالإمكان تصليحه .
- و تتوفر على ثلاث فروع:

1- مصلحة التوجيهات

2-ورشة الصيانة

3-ورشة الصناعة و الدهن و معالجة السطوح

5-مراقبة النوعية : تابعة هذه المصلحة إلى الدائرة التقنية و تقوم بالمهام التالية :

- المشاركة في التنمية الاقتصادية .
- مراقبة المنتوجات التامة تقنيا .
- مراقبة المنتوجات وتحليل النتائج, والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة.

و تتوفر على :

- المخبر .
- مراقبة الجودة.

المطلب الثالث: أهمية وحدة فرجيوة، أهدافها، و عوامل إنتاجها :

1- أهمية وحدة فرجيوة :

تتفرد وحدة فرجيوة بصناعة المدافئ المنزلية و المكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة، وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن شباب المنطقة الذي إضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن تحسين الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مرد ودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال.
- توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة
- تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات و المؤسسات الموجودة على التراب البلدي.
- إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة .

2- أهداف الوحدة : تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديدية.
- تحسين المنتج وذلك لمواجهة المنافسة الخارجية .
- تغطية السوق الجهوية والوطنية وتزويدها بالمواد المصنعة .
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه.
- ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة .
- المساهمة في تكوين عمال متخصصون وذوي كفاءات عالية .
- محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق من خلال المبيعات .

3- عوامل إنتاج الوحدة:

تتوفر وحدة **Sonaric** فرجيوة على عدة عوامل للإنتاج هي :

- أ- **العامل المادي:** تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من التقطيع إلى التنظيف و الدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمالها إلى سنة 1992م .
- ب- **عامل التموين:** إن التموين بالمنتجات و المواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان مثلا المواد الكيماوية تستورد 100% من الخارج وبالضبط من إيطاليا
- ج- **العامل البشري:** بلغ عدد العمال الكلي لوحدة **Sonaric** بفرجيوة سنة 2015 234 عامل .

المبحث الثاني: دراسة وتحليل البيانات

من أجل التعريف على المقارنة المرجعية لتعزيز الأداء التنافسي للمؤسسة خاصة في ظل التحولات التي عرفها القطاع الاقتصادي، وتماشيا مع الطرح النظري لمتغيرات الدراسة المقارنة المرجعية والأداء التنافسي تم تصميم استبيان لمعرفة إجابات الموظفين حول فقراته، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لدراسة خصائص العينة المدروسة، حيث تم تقسيم المبحث إلى النقاط التالية:

✓ عرض الاستبيان.

✓ أدوات جمع و تحليل البيانات و خصائص العينة.

المطلب الأول: عرض أداء الدراسة

تماشيا مع موضوع البحث الذي يعالج المقارنة المرجعية ودورها في تعزيز الأداء التنافسي، حاولنا أن تكون دراستنا قصدية أي بمعنى آخر تشمل محل الدراسة، ونظرا للصعوبات التي واجهتها في توزيع الاستمارة على كافة الموظفين مما أدى بنا إلى اللجوء إلى اختيار عينة عشوائية من هؤلاء العملاء حيث كان حجم عينة دراستنا 45، قمنا بتوزيع 40 استبيان لكن تم جمع 35 استبيان ، و هو ما يمثل حجم العينة المدروسة:

الفرع الأول: إسبانية الدراسة -

تمثل الاستمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات في الواقع والمتمثلة في آراء وجهات نظر الموظفين حول مشكلة الدراسة.

الفرع الثاني: هيكل الاستبيان

تتضمن الاستمارة الاستبيان 27 سؤال موزعة على محاورين كما يلي:

المحور 1: يوضح البيانات الشخصية عن أفراد المجتمع، احتوت على 2 فقرات (السن، الجنس،، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) يتوقع أن تساعد الباحث تغيير النتائج.

المحور 2: و الذي يحتوي على 15 سؤال يتمحور حول للمقارنة المرجعية .

المحور 3 : يحتوي على 12 سؤال يتمحور حول أبعاد الأداء التنافسي.

وقد تم تقييم الاستبيان من طرف 3 دكاترة .

سوناريك محل الدراسة وذلك من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبيان الذي تم تقسيمه إلى جزأين، جزء يتعلق المطلوب

بالبيانات الوصفية لعينة الدراسة، و الجزء الثاني : أدوات جمع و تحليل البيانات و المعلومات

تم الاعتماد بشكل رئيسي على أسلوب الاستبيان ، و قد صمم الاستبيان لجمع البيانات حول الاتجاه العام للموظفين بمؤسسة شمل محاور الدراسة التي تعكس متغيراتها، و كل جزء يحتوي على مجموعة من الفقرات.

وتم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (Statistical Package) والذي يرمز له بـ **SPSS** وقد تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية:

1 **المدى:** قمنا بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (5-1=4)

حيث تمثل 5 عدد الفئات، وبحسب طول الفئة على النحو التالي:

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$5/4=$$

$$0.8=$$

2. **درجات مقياس ليكارت الخماسي**

تم اعداد اسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات

مقسمة الى درجات كالآتي:

جدول رقم (01): مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

3. مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

لتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4)، وبعدها تضاف هذه القيمة الى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1) وذلك من اجل تحديد الحد الأعلى للفئة (1.8=1+0.8) فنحصل على المجال [1.8 - 1] وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على اتجاه إجابات الافراد على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

والجدول الموالي يمثل التوزيع لمقياس ليكارت:

الجدول رقم (02): جدول التوزيع لسلم ليكارت

الفئة	[1.80-1]	[2.6-1.80]	[3.40-2.6]	[4.2-3.40]	[5-4.2]
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت

صدق الاستبيان :

طريقة الفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الثبات الفا كرونباخ وذلك من اجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، مع العلم أيضا بان الالف كرونباخ يجب ان يكون عند مستوى 0.60 فأكثر، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المعامل الكلي للاستمارة
0.765	26	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS** (انظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (06) اعلاه نلاحظ ان عبارات الاستبيان تمتاز بالثبات حسب معامل الفا كرونباخ الذي بلغت نسبته المحققة 0.765 بالنسبة للمعامل الكلي للاستمارة وهو معدل جد مرتفع بمجموع 28 عبارة، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة.

صدق الاستبيان

أ. **الصدق الذاتي:** وللتأكد من صدق الاداة تم حساب معامل " الصدق الذاتي " من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " الفا كرونباخ "، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04): معامل الصدق الذاتي لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل الصدق الذاتي	عدد الفقرات	المعامل الكلي للاستمارة
0.874	26	

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج **spss**.

يبين الجدول أعلاه والذي يتضمن نتائج اختبار الصدق الذاتي ان معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة قد بلغ 0.765 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة وأهدافها مما يدل على ان جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم الاعتماد على معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي اليه ضمن محاور الاستبانة، والنتائج موضحة فيما يلي:

قاعدة القرار: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وذلك بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** مع مستوى معنوية 5%، وفقا للفرضية التالية:

$$H_0: \rho = 0 \text{ عدم معنوية معامل الارتباط}$$

$$H_1: \rho \neq 0 \text{ معنوية معامل الارتباط}$$

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: المقارنة المرجعية

جدول رقم (05) : قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة لمحور المقارنة المرجعية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتم المقارنة المرجعية بين المدراء والعمليات والمنتجات داخل المؤسسة .	0,233	0,178
02	يتم تحديد فجوة أداء المؤسسة من خلال قياس ومقارنة الفرص بين أحسن أداء لها وأدائها الفعلي .	0,174	0,317
03	تتم عملية مناقشة نتائج المقارنة المرجعية في المؤسسة وقبولها .	0,137	0,434
04	يتم إعادة النظر في أهداف المؤسسة مقارنة من نتائج المقارنة المرجعية .	0,399	0,018
05 1	يتم تحديد الثغرات في المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية .	0,251	0,146
06	يتم تحديد الثغرات في سلوكيات داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية .	0,325	0,056
07	تعتمد المؤسسة من أجل قياس مستوى أدائها على آراء الخبراء والمجالات المتخصصة .	0,417	0,013
08	يتم القيام بالمقارنات المرجعية بين المنظمة والمؤسسات العالمية التي تعمل في نفس النشاط في بلد آخر .	0,357	0,046
09	يتم مقارنة أداء المؤسسة مع أقوى منافس لها في السوق .	0244	0,891
10	يتم التحليل منتجات المنافسين واختبار أدائها	0,527	0,000

0,128	0,262	تقوم المؤسسة بتحديد منتجات وخدمات المنافسين ومقارنتها مع منتجاتها وخدماتها.	11
0,142	0,255	تقوم المؤسسة تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين ومقارنتها مع نقاط قوة وضعف المنافسين.	12
0,132	0,246	تسعى المؤسسة باستمرار إلى الحصول على معلومات متعلقة بالمنافسين وتكوين قاعدة بيانات خاصة بهم.	13
0,000	0,593	هناك جهة خاصة في المؤسسة (قسم أو مسؤول) نهتم بعمليات المقارنة المرجعية.	14

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لعبارات رقم (10/ 14) (محور المقارنة المرجعية وفق الاداء التنافسي دالة إحصائيا عند أقل من مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط. أما بالنسبة العبارات الباقية غير دالة إحصائيا حيث أن مستوي الدلالة أكبر من 5% بعدم معنوية معامل الارتباط.

• الصدق الداخلي

جدول رقم(06) : قيم معامل الارتباط ومستوى الدلالة لبعء التكلفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدال
01	تتسم التكلفة المستخدمة بانخفاض بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى	0581	0,000
02	تحاول المؤسسة إلى خفض تكاليف التوصيل .	0,218	0,211
03	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة .	0,217	0,110
04	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة .	0,255	0,001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (06) أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لعبارات بعد التكلفة وقف المقارنة المرجعية الأولى والرابعة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط. أما بالنسبة الجملة الثانية والثانية مستوى دلالتها أكبر من 0.05 ترفض بعدم معنوية معامل الارتباط.

رقم(07) : قيم معامل الارتباط ومستوى الدلالة لبعء الجودة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	مستوى الدال
	0,537	لدى المؤسسة سياسة واضحة وموثقة الجودة.	0,001
	0,719	تعمل المؤسسة على جعل مواصفات منتجاتها أحسن من مواصفات المنتجات المؤسسات المنافسة.	0,000
0,011	0,472	تعمل المؤسسة في تحسين خدمة ومستوى الأفراد العاملين في المؤسسة.	03
0,000	0,678	تعمل المؤسسة على تصميم منتجات ذات ميزة خاصة بالمؤسسة .	04

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول رق (07) أعلاه يتضح أن معامل الارتباط للعبارة الأولى والثانية والرابعة بعد الجودة وفق المقارنة المرجعية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط. أما الجملة الثالثة فهي غير دالة إحصائياً دلالة أكبر من 0.05 ترفض لعدم معنوية الارتباط.

جدول رقم (08). : قيم معامل الارتباط ومستوى الدلالة لبعء المرونة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدال
01	تتصف أغراض وآلات المؤسسة بأنها ذات أغراض متعدد.	0,529	0,000
03	للمؤسسة القدرة على الإستجابة السريعة لتغيرات في البيئة التنافسية .	0,367	0,011
04	يملك العاملون في المؤسسة القدرة والمهارات اللازمة لأداء أكثر من وظيفة .	0,492	0,000
05	يتميز مديرو المؤسسة بالمرونة في التعامل مع الزبائن والعمال.	0,640	0,000

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لعبارات بعد المرنة وقف المقارنة المرجعية حيث العبارة الأولى والرابعة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط. أما بالنسبة الجملة الثانية والثانية مستوى دلالتها أكبر من 0.05 ترفض بعدم معنوية معامل الارتباط.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض نتائج، لاختبار مدى موافقة أفراد العينة على محاور الاستبيان، تم استخراج التكرارات لإجابات عينة الدراسة على عباراته كل على حدا حسب مقياس ليكارت الثلاثي المعتمد، كما تم استخراج المتوسطات

الحسابية و الانحرافات المعيارية و هذا ما توضحه الجداول التالية:

الفرع الأول: التحليل الاحصائي لمحور بمقارنة المرجعية:

الجدول رقم(09) : التحليل الاحصائي لعبارات محور المقارنة المرجعية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتم المقارنة المرجعية بين المدراء والعمليات والمنتجات داخل المؤسسة .	3,31	1,323	متوسط
02	يتم تحديد فجوة أداء المؤسسة من خلال قياس ومقارنة الفرص بين أحسن أداء لها وأدائها الفعلي .	3,31	1,255	متوسط
03	تتم عملية مناقشة نتائج المقارنة المرجعية في المؤسسة وقبولها .	3,29	1,405	متوسط
04	يتم إعادة النظر في أهداف المؤسسة مقارنة من نتائج المقارنة المرجعية .	3,29	1,405	متوسط
05	يتم تحديد الثغرات في المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية .	3,37	1,437	متوسط
06	يتم تحديد الثغرات في سلوكيات داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية .	3,11	1,367	متوسطة
07	تعتمد المؤسسة من أجل قياس مستوى أدائها على آراء الخبراء والمجالات المتخصصة .	3,23	1,437	متوسطة
08	يتم القيام بالمقارنات المرجعية بين المنظمة والمؤسسات العالمية التي تعمل في نفس النشاط في بلد آخر .	3,23	1,352	متوسط
09	يتم مقارنة أداء المؤسسة مع أداء منافس لها في السوق .	3,49	1,197	عالية
10	يتم التحليل منتجات المنافسين واختبار أدائها	3,51	1,179	عالية
11	تقوم المؤسسة بتحديد منتجات وخدمات المنافسين ومقارنتها مع منتجاتها وخدماتها.	3,57	1,267	عالية

12	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط قوة وضعف المنافسين ومقارنتها مع نقاط قوة وضعف المنافسين.	3,43	1,357	عالية
13	تسعى المؤسسة باستمرار إلى الحصول على معلومات متعلقة بالمنافسين وتكوين قاعدة بيانات خاصة بهم.	3,63	1,481	عالية
14	هناك جهة خاصة في المؤسسة (قسم أو مسؤول) نهتم بعمليات المقارنة المرجعية.	3,54	1,97	عالية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تسير النتائج الاحصائية الجدول رقم. 09

معياري ب (1,98 3,54) ثم تليها جملة "تسعى المؤسسة باستمرار إلى الحصول على معلومات متعلقة بالمنافسين وتكوين قاعدة بيانات خاصة بهم" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (1,43 3,63) ثم جملة " تقوم المؤسسة بتحديد نقاط قوة وضعف المنافسين" بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3,58 1,35) في المرتبة الاربعة جملة " يتم تحليل منتجات المنافسين واختبار أدائها بمتوسط حسابي وانحراف معياري (1,27 3,50) في المرتبة الخامسة جملة " يتم مقارنة أداء المؤسسة مع أقوى منافس لها " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (1,19 3,49) في المرتبة السادسة جملة " يتم تحديد الثغرات في المعلومات المستخدمة في المؤسسة. " بمتوسط حسابي وانحراف معياري (1,43 3,38) ثم في المرتبة الاخيرة جملة " تتم المقارنة المرجعية بين المدراء والعمليات والمنتجات داخل المؤسسة " ويتم تحديد فجوة أداء المؤسسة من خلال قياس ومقارنة المؤسسة مع أدائها الفعلي " بمتوسط حسابي يتراوح بين (3,20 و 3,40) وانحراف معياري (1,20 و 1,40). وقد بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل (0,35 3,37) مما كانت أغلب الإجابات بدرجة عالية .

التحليل الاحصائي لمحور الأداء التنافسي :

جدول رقم. (10): التحليل الاحصائي لعبارات بعد التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتسم التكلفة المستخدمة بانخفاض بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى	3,54	1,197	عالية

02	تحاول المؤسسة إلى خفض تكاليف التوصيل .	3,54	1,146	عالية
03	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة .	3,49	1,173	عالية
04	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة .	3,60	1,265	عالية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(10)تتمثل الإجابات التالية العمال مؤسسة سوناريك كانت كالتالي حيث تراوح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجمال ابعده التكلفة ب (3,54 1,19) والمحللات الثانية. بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3,5 1,1,4) فيما تمثل مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الجملة ككل (3,54 0,56) بدرجة عالية

جدول رقم.(11) : جدول الاحصائي لعبارات بعد الجودة

الرقم	العبارات	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	لدى المؤسسة سياسة واضحة وموثقة الجودة.	3,83	0,954	متوسطة
02	تعمل المؤسسة على جعل مواصفات منتجاتها أحسن من مواصفات المنتجات المؤسسات المنافسة.	4,26	0,852	عالية جدا
03	تعمل المؤسسة في تحسين خدمة ومستوى الأفراد العاملين في المؤسسة.	3,80	1,106	عالية جدا
04	تعمل المؤسسة على تصميم منتجات ذات ميزة خاصة بالمؤسسة .	3,89	1,157	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (12) تمثل جمال بعد الجدول بمتوسط احسابي وانحراف معياري الجملة الاولى (3,83 0,90) والجملة الثانية (3,24 0,85) والجملة الثالثة بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3,80 1,10). وقد بلغ مجموع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (3,89 0,67) بدرجة بين المتوسطة و العالية جدا .

جدول رقم (12) : جدول الاحصائي لعبارات بعد المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تتصف أغراض وآلات المؤسسة بأنها ذات أغراض متعددة .	3,49	1,245	عالية
02	المؤسسة القدرة اعلى الإستجابة السريعة لتغيرات في البيئة التنافسية.	3,57	1,143	عالية
03	يملك العاملون في المؤسسة القدرة والمهارات الازمة لأداء أكثر من وظيفة.	3,86	1,106	عالية
04	يتميز مديرو المؤسسة بالمرونة في التعامل مع الزبائن والعمال.	3,89	1,157	عالية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (13) تمثل جمل بعد المرونة بمتوسط حسابي وانحراف معياري الجملة الأولى (1,42 3,40) والجملة الثانية (1,14 3,08) حيث بلغ المجموع متوسط الحسابي والانحراف المعياري الجملة ككل ب (0,55 3,63) وذلك بدرجة عالية .

المطلب الثالث : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب الى تحليل البيانات وعرض النتائج التي مثلت استجابات افراد الدراسة على أسئلة الأداة، وفيما يلي عرض لأهم نتائج الدراسة الميدانية:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

1- الجنس:

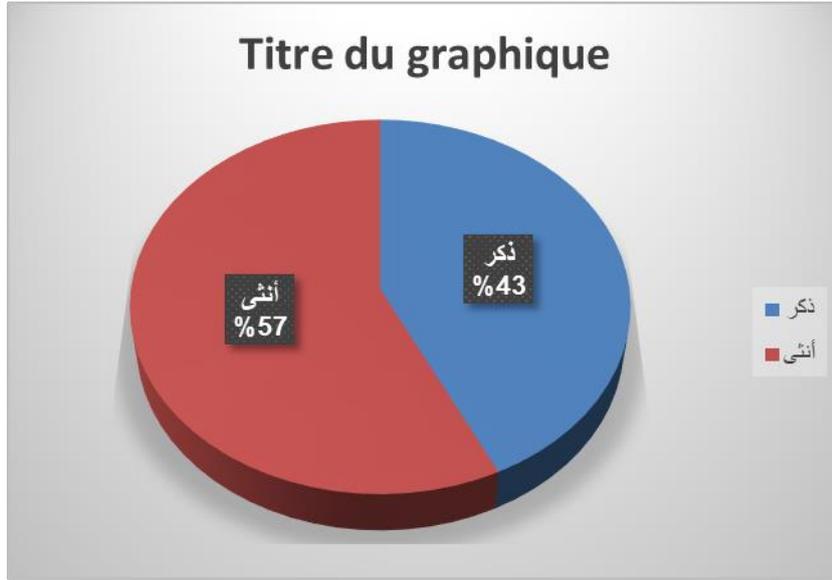
الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
42.5	15	ذكر
57.1	20	أنثى
100	70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يبين الجدول رقم (14) أعلاه أن (42.9%) من أفراد العينة ذكور و (52.1%)، ومنه نلاحظ أن هناك تباعد كبير بين النسبتين وهذا نظرا لطبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات ، مما يشير إلى دور المرأة في تولي مناصب في مؤسسة "سوناريك"، وهذا لتوليها للمناصب الإدارية دون المناصب الأخرى التي تتطلب كثافة العمالة.

الشكل رقم (01): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مهرجان برنامج spss

2- العمر:

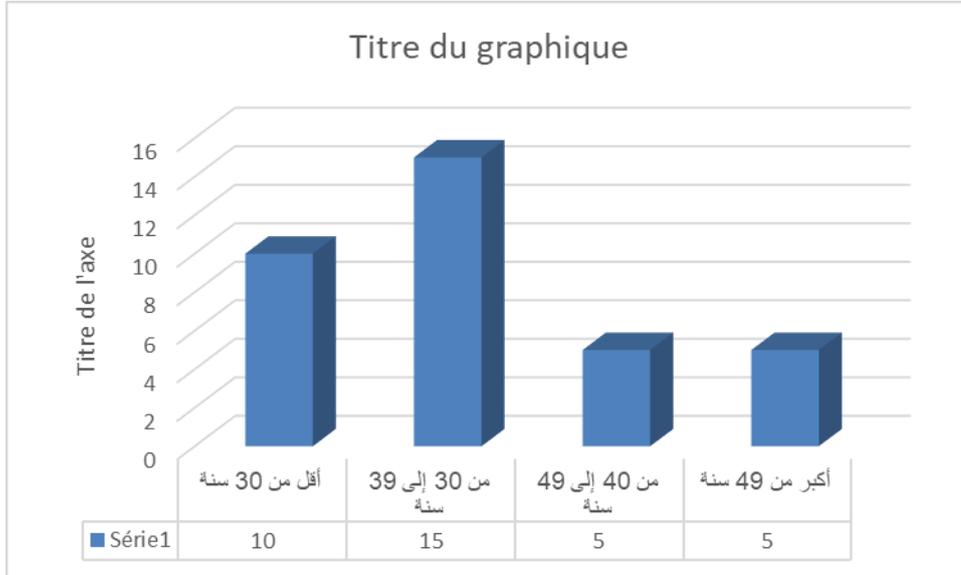
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
28.6	10	أقل من 30 سنة
42.9	15	من 30 الى 39 سنة
14.3	5	من 39 إلى 40 سنة
14.3	5	أكثر من 50 سنة
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول رقم (15) بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية من 30 إلى 39 أعلى نسبة 32.6، يليها الفئتين العمريتين اقل من 30 بنسبة 28,55% و من 39 إلى 40 بنسبة 14.3% بنسبتين متقاربتين وهذا ما يدل على توفير خبرات كافية مؤسسة سوناريك، و كانت أقل نسبة لفئة أكثر من 50 سنة، يدل على أن أغلبية فئة أفراد العينة هم فئة الشباب.

الشكل رقم (02): توزيع العيانة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

3 عدد سنوات الخبرة :

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

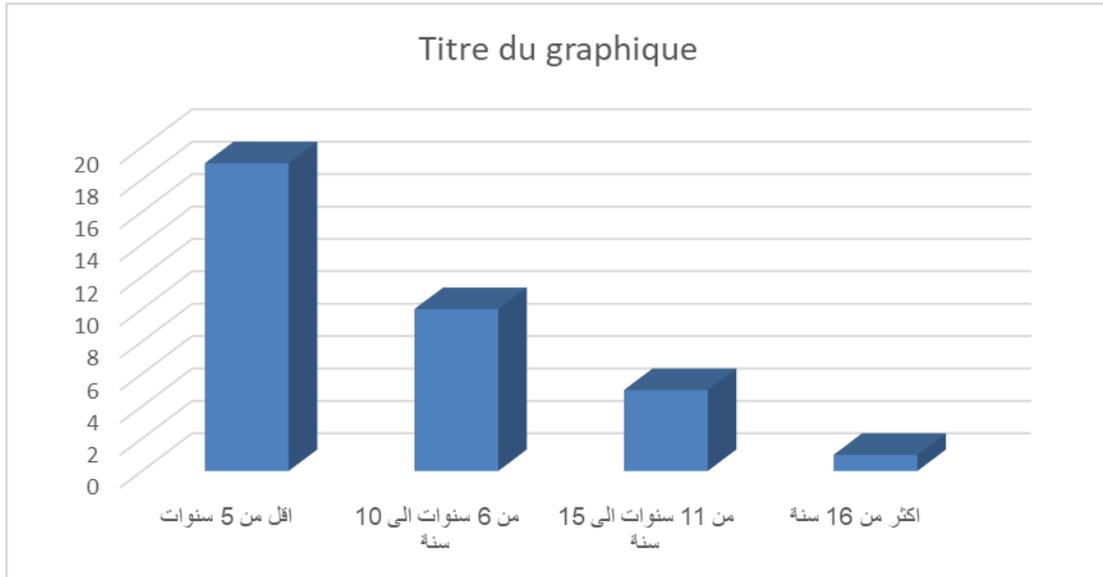
عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 5 سنوات	19	54.3
من 5 الى 10 سنوات	10	28.6
من 11 الى 15 سنة	5	14.3
أكثر من 15 سنة	2	2.9
المجموع	70	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه رقم (16) تحتل المرتبة الأولى عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (54,3)، لتليها فئة العمال ذوي الخبرة في البلدية ما بين (5 الى 10 سنوات) بنسبة 28,6% من اجمالي

عينة الدراسة وهي نسب معقولة من ذوي الخبرة وهذا مؤشر جيد، لتليها فئة العمال ذوي الخبرة في البلدية ما بين 11 الى 15 سنة بنسبة 14,3.6% من اجمالي عينة الدراسة، بينما نسبة العمال ذوي الخبرة في البلدية لأكثر من 15 سنة فقد بلغت 5.7% مما يدل على أن مؤسسة سوناريك تهتم بالموظفين أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

3 المؤهل العلمي :

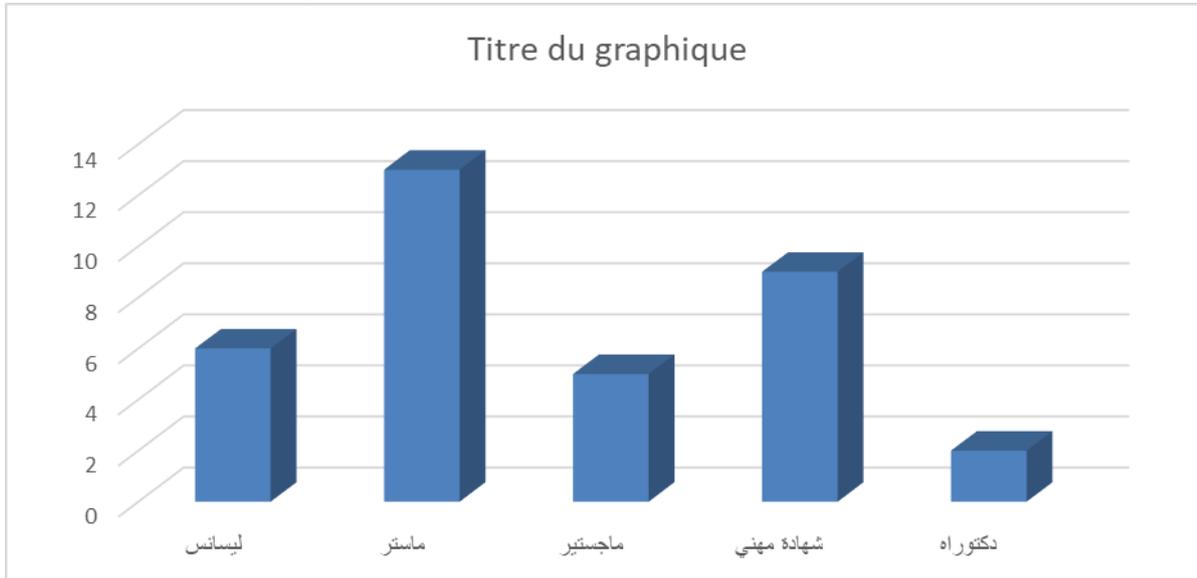
الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير المرعبة العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
17.1	6	ليسانس
37.1	13	ماستر
14.3	5	ماجستير
25,7	9	شهادة مهني
5,7	2	دكتوراه
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (17) في المرتبة الاولى فئة ماستر بنسبة 37 ثم إليها فئة شهادة المهنية بنسبة 25,7 ثم تليها فئة ليسانس بنسبة 17,1 وبعدها فئة ماجستير بنسبة 14,3 ثم فئة دكتوراه بأقل نسبة وهي 5,7 ومنها نلاحظ أن نسبة المؤهل العلمية في مؤسسة سوناريك بنسبة كبيرة فئة الماستر

الشكل رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة تم الاعتماد على نموذجي الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للكشف عن وجود أثر بين المتغيرات محل الدراسة وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرات محل الدراسة ولقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، وذلك بالاعتماد على قواعد القرار التالية:

﴿﴾ قاعدة القرار المتعلقة بمعامل الارتباط: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية التالية:

$H_0: \rho = 0$ عدم معنوية معامل الارتباط

$H_1: \rho \neq 0$ معنوية معامل الارتباط

﴿٢﴾ قاعدة القرار المتعلقة بالمعنوية الكلية للنموذج: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية النموذج بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** المرافقة لإحصائية **F** مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية التالية:

$$H_0: \beta_i = 0$$

انعدام العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

$$H_1: \beta_i \neq 0$$

يوجد على الأقل متغير مستقل واحد له تأثير على المتغير التابع وبالتالي توجد علاقة

Sig: تمثل مستوى الدلالة المرافق لمختلف لإحصائية **F** المحسوبة، تستخدم لقياس المعنوية أي الدلالة الإحصائية.

وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

الفرضية العدمية : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المقارنة المرجعية على التكلفة في مؤسسة سوناريك."

الفرضية البديلة : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 التطبيق المقارنة المرجعية على التكلفة في مؤسسة سوناريك ."

ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				المعنوية الكلية للنموذج			
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T المحسوبة	معاملات نموذج الانحدار		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
0,002	3,319	2,716	ثابت الانحدار 0	0,030	0,491	1,031	0,317
0,317	1,015	0,245	معامل التكلفة β_1				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أنّ **R Square** والتي تعبر عن نسبة تأثير المقارنة المرجعية على التكلفة كانت 3% بالمئة وهي نسبة منخفضة.

(القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل التالي:

$$Y = 2,716 + 0,245X_1$$

حيث:

Y : تمثل المتغير التابع الأداء التنافسي (التكلفة)

X_1 : تمثل متغير المقارنة المرجعية .

- يوضح الجدول رقم (18) علاه نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لتحديد علاقة الاثر بين المقارنة المرجعية والتكلفة لدى المؤسسة محل الدراسة. حيث يوضح لنا جدول ال **ANOVA** الذي يعبر عن نموذج العلاقة بين المقارنة المرجعية والتكلفة إن كان خطي أم لا. حيث كانت قيمة ال **F** هو 1.031 والتي تعبر عن جودة النموذج. نلاحظ ان مستوى الدلالة هو 0.317 أي أكبر من 0.05 ومنه يمكن القول انه لا يمكن الاعتماد على نتائج **F** بما انها ليست ذات دلالة احصائية.

وبناء على النتائج السابقة نقبل الفرضية العدمية :

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق

المقارنة المرجعية على التكلفة في مؤسسة سوناريك".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدمية : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المقارنة المرجعية على الجودة لمؤسسة

مؤسسة سوناريك".

الفرضية البديلة : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المقارنة المرجعية على الجودة في مؤسسة سوناريك".

1. نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				المعنوية الكلية للنموذج			
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T المحسوبة	معاملات نموذج الانحدار		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
0,000	4,041	3,917	ثابت الانحدار 0	0,000	0,585	0,006	0,938
0,938	0,079	0,002	معامل الجودة β_1				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح لنا الجدول أن معامل التحديد والتي تعبر عن نسبة التأثير المقارنة المرجعية على التكلفة التي كانت 0 .

$$Y=3,917+0.002X_1$$

حيث:

Y: تمثل المتغير التابع وهو الأداء التنافسي (الجودة)

X₁: تمثل متغير المقارنة المرجعية.

يوضح الجدول رقم (19) أعلاه نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لتحديد علاقة الاثر بين المقارنة المرجعية والجودة في مؤسسة سوناريك. حيث يوضح لنا جدول ال ANOVA الذي يعبر عن نموذج العلاقة بين المقارنة المرجعية والجودة إن كان خطي أم لا. حيث كانت قيمة ال F هو 0.006. والتي تعبر عن جودة النموذج. نلاحظ ان مستوى الدلالة هو 0.937 أي أكبر من 0.05 ومنه يمكن القول انه لا يمكن الاعتماد على نتائج F بما انها ليست ذات دلالة احصائية.

وبناء على النتائج السابقة نقبل الفرضية العدمية :

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق للمقارنة المرجعية على الجودة في مؤسسة سوناريك".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية العدمية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المقارنة المرجعية على المرونة في مؤسسة سوناريك".

الفرضية البديلة: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المقارنة المرجعية على المرونة في مؤسسة سوناريك".

2. ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرعية الثالثة

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				المعنوية الكلية للنموذج			
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T المحسوبة	معاملات نموذج الانحدار		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
0,005	3,032	2,788	ثابت الانحدار 0	0,025	0,555	0,857	0,361
0,361	0,926	0,251	معامل المرونة β_1				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يوضح لنا الجدول التالي أن معامل التحديد 2 بالمئة والتي تعبر عن تأثير المقارنة المرجعية على المرونة وهي نسبة منخفضة.

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل التالي:

$$Y = 2,788 + 0,251X_1$$

حيث:

Y : تمثل المتغير التابع وهو أداء التنافسي (المرونة)

x_1 : تمثل متغير المقارنة المرجعية

3. يوضح الجدول رقم (20) أعلاه نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لتحديد علاقة الاثر بين المقارنة المرجعية والمرونة في مؤسسة سوناريك. حيث يوضح لنا جدول الـ ANOVA الذي يعبر عن نموذج العلاقة بين المقارنة المرجعية والمرونة إن كان خطي أم لا. حيث كانت قيمة الـ F هو 1.757 والتي تعبر عن جودة النموذج. نلاحظ ان مستوى الدلالة هو 0.361 أي أكبر من 0.05 ومنه يمكن القول انه لا يمكن الاعتماد على نتائج F بما انها ليست ذات دلالة احصائية.
4. وبناء على النتائج السابقة نقبل الفرضية العدمية :
5. "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المقارنة المرجعية على المرونة في المؤسسة سوناريك".

اختبار الفرضية الرئيسية:

وننتج الاختبار موضحة في الجدول التالية :

الفرضية العدمية : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المقارنة المرجعية على الأداء التنافسي في مؤسسة سوناريك".

الفرضية البديلة : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق في المؤسسة محل الدراسة".

جدول رقم (20) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار				المعنوية الكلية للنموذج		
القيمة الاحتمالية Sig	قيمة T المحسوبة	معاملات نموذج الانحدار		معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
0.000	0.436	2.769	ثابت الانحدار 0	0.359	0.530	0,665
0.000	0.846	0.107	معامل التكلفة β_1			
0.000	0.236	0.027	معامل الجودة β_2			
0.000	0.776	0.933	معامل المرونة الذاتية β_3			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج spss

يوضح لنا الجدول رقم (21) انّ **R Square** والتي تعبر عن نسبة تأثير أبعاد المقارنة المرجعية على الأداء التنافسي كانت 35 بالمئة وهي نسبة متوسطة.
 القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل التالي :

$$Y=2.796+ 0.108X_1-0.028X_2-0.933X_3$$

تمثل متغير المقارنة المرجعية

X_1: تمثل. متغير التكلفة.

X_2: تمثل متغير الجودة.

X_3: تمثل متغير المرونة.

يوضح الجدول رقم (21) علاه نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدم لتحديد علاقة الاثر بين المقارنة المرجعية والأداء التنافسي لدى مؤسسة سوناريك. حيث يوضح لنا جدول ال ANOVA الذي يعبر عن نموذج العلاقة بين المقارنة المرجعية والأداء التنافسي إن كان خطي أم لا. حيث كانت قيمة ال F هو 1.530 والتي تعبر عن جودة النموذج. نلاحظ ان مستوى الدلالة هو 0.665 أي أكبر من 0.05 ومنه يمكن القول انه لا يمكن الاعتماد على نتائج F بما انها ليست ذات دلالة احصائية.

وبناء على النتائج السابقة نقبل الفرضية العدمية :

"لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لتطبيق المقارنة المرجعية على أداء التنافسي في مؤسسة سوناريك".

عرض نتائج الدراسة:

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من عينة الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- هناك احتكار نسبي للمهن من قبل الاناث وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري في مؤسسة سوناريك
- إن مؤسسة تمتلك تنوعا في فئات العمر حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهام الشاقة، وبالتالي تشجيع التنافس الوظيفي وهذا مؤشر إيجابي له قد يسهم في تطويرها.
- ان طبيعة العمل في مؤسسة سوناريك تتطلب مؤهلات علمية ومستويات دراسية عالية مما يساهم في تطويرها وهذا ما يعطي معنى إيجابي للدراسة.
- عدم صحة الفرضية الرئيسية القائلة " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المقارنة المرجعية على الأداء التنافسي في مؤسسة سوناريك
- صحة الفرضية الفرعية الاولى القائلة " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المقارنة المرجعية على التكلفة في مؤسسة سوناريك.
- صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة " - يوجد تأثير ذو دلا لو إحصائية لتطبيق المقارنة المرجعية على الجودة في مؤسسة سوناريك.
- صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المقارنة المرجعية على المرونة في مؤسسة سوناريك.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول على الجانب التطبيقي في هذا الفصل لمعرفة مدى مساهمة المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي في مؤسسة سوناريك، حيث تم الاستعانة بالاستبيان في جمع المعلومات، بعد التحليل و المناقشة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

وتبين لنا ان المقارنة المرجعية تلعب دور مهم في الأداء التنافسي ولكن ليس لديها تأثير ذو دلالة احصائية على الأداء التنافسي ، ويكمن الاعتماد على عملية المقارنة المرجعية كأسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحسين الأداء وتحقيق الابداع ، وتؤكد أفراد عينة الدراسة على دور تشجيع الأداء الفردي والجماعي من اجل تحقيق تحديات وأهداف المؤسسة.



خاتمة

خاتمة:

الخاتمة (النتائج والتوصيات):

دلت أغلب المراجع و أغلب الدراسات الاقتصادية التي مرت علينا ونحن نقوم بإعداد هذه الدراسة، أن المقارنة المرجعية التي تعتبر كأسلوب إداري المؤسسة ، و من أهم أفضل الطرق الذي يمكن المؤسسة من تحقيق التميز والتفرد في أدائها مع المؤسسات الريادية كما أنها تستعمل في جميع أنواع المؤسسات سواء للمؤسسات الصغيرة أو متوسطة الحجم كما هي الكبيرة، فهي طريقة تعود بالمنفعة على المؤسسة، كما تعتبر عملية المقارنة المرجعية من الأساليب الإدارية الفعالة التي تساعد في إدخال التحسينات في المنظمات .

لذلك تعتبر المؤسسة الناجحة هي تلك التي تعمل على توفير السبل الضرورية لتحسين من أدائها التنافسي و إعداد توليفة مثالية تشتمل على كيفية تأثير المقارنة المرجعية على الأداء التنافسي والذي يحدد من أبعاده التكلفة ، الجودة والمرونة

أبعاد أداء التنافسي التي لها دور كبير في كيفية تسيير المؤسسة وتحديد النقائص في المؤسسة من خلال مواكبة التغيرات الحاصلة والمتأثرة بعامل الزمن والتكنولوجيات الحديثة والتي لها دور كبير في محافظة المؤسسة على مكانتها السوقية ومسايرة مختلف الأحداث الاقتصادية .

من خلال تناولنا لموضوع دور المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي في مؤسسة سوناريك ومن خلال الدراسة النظرية و استعراض مختلف المفاهيم عبر فصلين تم اسقاط ذلك في الفصل الثالث من الدراسة على دور المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي نطرح

الإشكالية التي كانت كالتالي:

ما هو أثر المقارنة المرجعية على الأداء التنافسي في مؤسسة سوناريك ؟

نتائج اختبار فرضيات البحث

من خلال التطرق إلى مختلف جوانب موضوع دراستنا سواء من شقها النظري أو الدراسة التطبيقية كشق ثاني لمؤسسة سوناريك تم التوصل إلى:

•الفرضية الأولى:

تم التوصل إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية على التكلفة في مؤسسة سوناريك

•الفرضية الثانية:

تم التوصل إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية على الجودة في مؤسسة سوناريك.

• الفرضية الثالثة:

تم التوصل إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية على المرونة المؤسسة سوناريك.

نتائج الدراسة:

1. المقارنة المرجعية من التقنيات الإدارية الحديثة التي تبث نجاحها كأداة للتحسين المستمر.
2. تطبيق المقارنة المرجعية يضمن قياس العمليات والأنشطة والمنتجات والاستراتيجيات.
3. يمكن المقارنة المرجعية من مقارنة العمليات والأنشطة والمنتجات والخدمات والخاصة بالمنافسين.
3. أن التكامل بين الأدوات الاستراتيجية للتكلفة والمقارنة المرجعية يساعد على توفير المعلومات للإدارة الاستراتيجية للتكلفة.
4. أن نتائج المقارنة المرجعية متحركة وغير ثابتة لذلك يجب الاستمرار في عملية
5. المقارنة مع شريك جديد حتى تتسع فجوة الأداء بين المنظمة ومثيلاتها كون المقارنة المرجعية وتعد أهم الأساليب المهمة للتحسين المستمر.
6. أن استخدام المقارنة المرجعية في تقديم الأداء في الشركات الصناعية يعمل على تحسين نقاط الضعف والقوة الموجودة في أداء تلك الشركات وبذلك يؤدي إلى تحسين أدائها وتعزيز موقفها التنافسي.

التوصيات

- دور المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي لمؤسسة سوناريك ؟
- يمكننا عرض نتائج اختبار الفرضيات و النتائج النهائية للدراسة و التوصيات المقدمة و آفاقها كما يلي:
- المقارنة المرجعية إحدى أدوات قياس وتقييم الأداء، حيث يتم تحديد نقاط الضعف أو الانحراف في أداء المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تتفوق في مجال يشكل مجال المقارنة، فتعمل من خلال الاستفادة من تجارب المؤسسات المتفوقة بتصحيح الانحرافات وكذلك التحسين المستمر.
 - أسلوب المقارنة المرجعية أداة يمكن استخدامها بفاعلية لإجراء تحسين وتطوير في المؤسسات الاقتصادية حيث تحصل المؤسسات منها على منافع متعددة كما تعتبر حافزا مهما للتعلم من المؤسسات الأخرى.
 - أن تقارن المؤسسة استراتيجياتها بتلك التي مكنت أصحاب الأداء المتميز من النجاح.
 - تحديد المؤسسة قسم أو وحدة تكون رائدة في مجال عملها لتكون نموذج يقتدي به
 - الآخرين داخل المؤسسة.

- ضرورة قيام المؤسسة على استخدام المقارنة المرجعية وتركيزها في أداء العمليات والأنشطة بما يحسن أداء المنتجات والخدمات.
- تطبيق المقارنة المرجعية بالتوازن مع الأدوات الاستراتيجية لإدارة التكلفة لمساعدة مؤسسة سوناريك على تلافي معوقات التطبيق.
- استخدام التكامل بين الأدوات الاستراتيجية لإدارة التكلفة والمقارنة المرجعية لمساعدتها في تحقيق الخفض الاستراتيجية للتكاليف.
- تركيز بشكل مستمر على الريادة من خلال العمليات التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين باستخدام عملية المقارنة المرجعية.
- تركيز إدارة المؤسسة على الإطلاع على التجارب الميدانية للشركات التنافسية التي تحتل مراكز ريادية باستخدام عملية المقارنة المرجعية.

آفاق الدراسة

رغم محاولتنا معالجة إشكالية بحثنا المتركزة على التعرف على الدور الذي يساهم به تسيير الكفاءات في تحقيق أداء التنافسي

- ظهرت لنا العديد من جوانب النقص التي لا تزال بحاجة إلى البحث والدراسة:
- ✓ دور المقارنة المرجعية في تحسين أداء التنافسي في المؤسسات ؛
 - ✓ اثر المقارنة المرجعية في تحقيق اداء تنافسي في المؤسسات ؛



قائمة المراجع

- 1) القاطمين احمد، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار محلاوي النسر والتوزيع، عمان، 1998،
- 2) حسين علي، نظم المعلومات، مدخل استراتيجية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان 2000
- 3) حفوظ احمد جود، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 2021.
- 3) فالخ الحسين، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 4) محمد جاد، التخطيط الاستراتيجية منهج لتحقيق الميزة التنافسية، دار الفجر النسر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
- 5) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار الغريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.

المجلات

- 1) الدائم محمد صفاء، دراسة تحليلية لمدخل المقارنة المرجعية كأحد اتجاهات الحديثة لإدارة، المجلد الخامس، العدد 76، 2010.
- 2) الدعيمي جبر وليد عباس، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد بين العمل بين نعمل الاسمنت النجف والاشرف ومعامل اسمنت الكوفة، مجلة كلية الإدارة، المجلد الخامس والعشرون، العدد السابع عشر.
- 3) إيثار عبد الهادي آل فيجان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية لإلكترونيات، المجلد الخامس، العدد الرابع بعض المشكلات صناعة السيارات في مصر باستخدام أسلوب قياسا والخمسون، 2005،
- 4) إيمان وديع عبد الحليم، نماذج مقترحة لمعالج المقارن، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2008،
- 5) بهاء الدين بديع القاضي، دراسة تحليلية لاستخدام المقاييس المرجعية من أجل تحسين والقدرة إنتاجية في صناعة البناء، المجلد العلمية البحوث العلمية والدراسات التجارية، المجلد السابع، العدد الثالث والعشرون، 2003،
- 6) سعاد شجري معمر، فضيلة زاوي، محمد قرينلي، التحليل الاستراتيجي كأداة لرفع الأداء التنافسي، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 2021.
- 7) كلثوم وهابي، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية استراتيجية التمييز، اتصالات مجلة العلوم الإنسانية لجامعة، ام البواقي، المجلد الثامن، العدد 1.
- 8) محمد فالح، فاطمة زهرة العكازي، أثر التكنولوجيا الإنتاج الأنظف على الأداء التنافسي، مجلة التنمية للمنظمات الصناعية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 2021، 1.

9) مراد مهدي، نصيرة يجاوي، الإبداع التكنولوجي آلية لتعزيز دعائم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية، المجلد 10، العدد 5

الاطروحات

- 1) بلحس بلال، تطبيق المقارنة المرجعية لتحسين الأداء التسويقي القطاع السياحة، اطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر 2018.
 - 2) حكمت مجيد، متطلبات إقامة برنامج المقارنة المرجعية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2002.
 - 3) ستار عبدالمجيد سليمان، تكامل تقني ملف الجودة والمقارنة المرجعية وإثره في تخفيض تكاليف المنتجات، رسالة دكتوراه، تخصص محاسبة، معهد العالي الدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، بغداد، 2000.
 - 4) سمير كمال الخطيب، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين والأداء التنظيمي، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد 2002.
 - 5) زيري رايح، دور الأنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير جامعة بسكرة، الجزائر، 2021.
- مراجع باللغة الأجنبية :

1) Harrington , Benchmarking :20stepsto &Harrington,JamesS."high perform Benchmarking :20stepsto success".

2) Hatry ,harry p and J,J,kirlin .ain assessment of the Oregon Benchmarjs:Areport to the Oergon progrss Board washintong ,DC:ubarn Institute (1995



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الاعمال

السنة الثانية ماستر

إستمارة حول:

دور المقارنة المرجعية في تعزيز الأداء التنافسي
دراسة حالة لمؤسسة سوناريك

لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر، راجين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علماً أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

المشرف :

ميمون معاذ

الطالبتين :

- لعبيد زينة

-بواللوف نجود

المحور الأول: مدى تبني المؤسسة للمقارنة المرجعية

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات، وذلك بغرض معرفة مدى تبني المؤسسة للمقارنة المرجعية.

درجات سلم القياس					العبارة	الرقم
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	وافق تماماً		
					تتم المقارنة المرجعية بين المدراء والعمليات والمنتجات داخل المؤسسة .	1
					يتم تحديد فجوة أداء المؤسسة من خلال قياس ومقارنة الفرص بين أحسن أداء لها وأدائها الفعلي .	2
					تتم عملية مناقشة نتائج المقارنة المرجعية في المؤسسة وقبولها .	3
					يتم إعادة النظر في أهداف المؤسسة مقارنة من نتائج المقارنة المرجعية .	4
					يتم تحديد الثغرات في المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية .	5
					يتم تحديد الثغرات في سلوكيات داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية .	6
					تعتمد المؤسسة من أجل قياس مستوى أدائها على آراء الخبراء والمجالات المتخصصة .	7

الملاحق

					يتم القيام بالمقارنات المرجعية بين المنظمة والمؤسسات العالمية التي تعمل في نفس النشاط في بلد آخر .	8
					يتم مقارنة أداء المؤسسة مع أقوى منافس لها في السوق .	9
					يتم التحليل منتجات المنافسين واختبار أدائها	10
					تقوم المؤسسة بتحديد منتجات وخدمات المنافسين ومقارنتها مع منتجاتها وخدماتها.	11
					تقوم المؤسسة تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين ومقارنتها مع نقاط قوة وضعف المنافسين.	12
					تسعى المؤسسة باستمرار إلى الحصول على معلومات متعلقة بالمنافسين وتكوسن قاعدة بيانات خاصة بيهم.	13
					هناك جهة خاصة في المؤسسة (قسم أو مسؤول) نهتم بعمليات المقارنة المرجعية.	14

الملاحق

المحور الثاني: الأداء التنافسي للمؤسسة

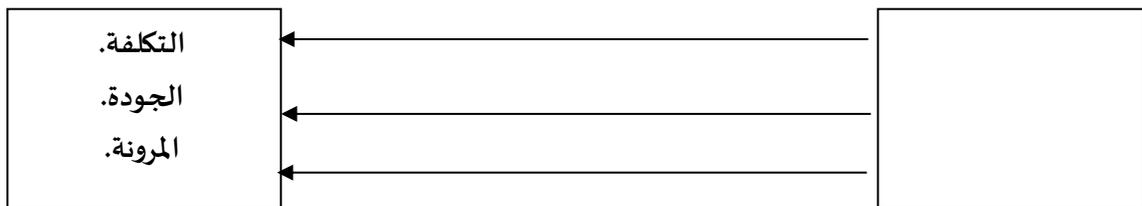
الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات، وذلك بغرض معرفة الأداء التنافسي للمؤسسة.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس			
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
التكلفة					
1	تتسم التكلفة المستخدمة بانخفاض بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى .				
2	تحاول المؤسسة إلى خفض تكاليف التوصيل .				
3	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة .				
4	تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصناعية .				
الجودة					
1	لدى المؤسسة سياسة واضحة وموثقة الجودة.				
2	تعمل المؤسسة على جعل مواصفات منتجاتها أحسن من مواصفات المنتجات المؤسسات المنافسة.				
3	تعمل المؤسسة في تحسين خدمة ومستوى الأفراد العاملين في المؤسسة.				
4	تعمل المؤسسة على تصميم منتجات ذات ميزة خاصة بالمؤسسة .				
المرونة					
1	تتصف أغراض والآلات المؤسسة بأنها ذات أغراض متعدد.				
3	للمؤسسة القدرة على الإستجابة السريعة لتغيرات في البيئة التنافسية .				
4	يملك العاملون في المؤسسة القدرة والمهارات اللازمة لأداء أكثر من وظيفة .				
5	يتميز مديرو المؤسسة بالمرونة في التعامل مع الزبائن والعمال.				

نموذج الدراسة:

المتغير التابع: الأداء التنافسي

المتغير المستقل: المقارنة المرجعية



شكرا على حسن تعاونكم

تكرار ونسبة:

VAR00001

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	15	42,9	42,9	42,9
	أنثى	20	57,1	57,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

VAR00002

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	28,6	28,6	28,6
	من 30 إلى 39 سنة	15	42,9	42,9	71,4
	من 40 إلى 49 سنة	5	14,3	14,3	85,7
	أكبر من 49 سنة	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

VAR00004

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 5 سنوات	19	54,3	54,3	54,3
من 6 سنوات الى 10 سنة	10	28,6	28,6	82,9
من 11 سنوات الى 15 سنة	5	14,3	14,3	97,1
اكثر من 16 سنة	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

VAR00011

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسانس	6	17,1	17,1	17,1
ماستر	13	37,1	37,1	54,3
ماجستير	5	14,3	14,3	68,6
شهادة مهني	9	25,7	25,7	94,3
دكتوراه	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الملاحق

تتم المقارنة المرجعية بين المدراء والعمليات والمنتجات داخل المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	14,3	14,3	14,3
	غير موافق	5	14,3	14,3	28,6
	محايد	5	14,3	14,3	42,9
	موافق	14	40,0	40,0	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتم تحديد فجوة أداء المؤسسة من خلال قياس ومقارنة الفرص بين أحسن أداء لها وأدائها الفعلي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	8	22,9	22,9	31,4
	محايد	5	14,3	14,3	45,7
	موافق	13	37,1	37,1	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تتم عملية مناقشة نتائج المقارنة المرجعية في المؤسسة وقبولها.

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	8	22,9	22,9	31,4
	محايد	3	8,6	8,6	40,0
	موافق	13	37,1	37,1	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتم إعادة النظر في أهداف المؤسسة مقارنة من نتائج المقارنة المرجعية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	14,3	14,3	14,3
	غير موافق	7	20,0	20,0	34,3
	محايد	4	11,4	11,4	45,7
	موافق	11	31,4	31,4	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتم تحديد الثغرات في المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	14,3	14,3	14,3
	غير موافق	6	17,1	17,1	31,4
	محايد	5	14,3	14,3	45,7
	موافق	9	25,7	25,7	71,4
	موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتم تحديد الثغرات في سلوكيات داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	14,3	14,3	14,3
	غير موافق	9	25,7	25,7	40,0
	محايد	4	11,4	11,4	51,4
	موافق	11	31,4	31,4	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة من أجل قياس مستوى أدائها على آراء الخبراء والمجالات المتخصصة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	20,0	20,0	20,0
	غير موافق	4	11,4	11,4	31,4
	محايد	5	14,3	14,3	45,7
	موافق	12	34,3	34,3	80,0
	موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

يتم القيام بالمقارنات المرجعية بين المنظمة والمؤسسات العالمية التي تعمل في نفس النشاط في بلد آخر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	17,1	17,1	17,1
	غير موافق	4	11,4	11,4	28,6
	محايد	7	20,0	20,0	48,6
	موافق	12	34,3	34,3	82,9
	موافق بشدة	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملاحق

يتم مقارنة أداء المؤسسة مع أقوى منافس لها في السوق.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
غير موافق	4	11,4	11,4	20,0
محايد	8	22,9	22,9	42,9
موافق	13	37,1	37,1	80,0
موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

يتم التحليل منتجات المنافسين واختبار أدائها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
غير موافق	4	11,4	11,4	20,0
محايد	7	20,0	20,0	40,0
موافق	14	40,0	40,0	80,0
موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتحديد منتجات وخدمات المنافسين ومقارنتها مع منتجاتها وخدماتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	5	14,3	14,3	22,9
	محايد	5	14,3	14,3	37,1
	موافق	13	37,1	37,1	74,3
	موافق بشدة	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتحديد نقاط قوة وضعف المنافسين ومقارنتها مع نقاط قوة وضعف المنافسين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	11,4	11,4	11,4
	غير موافق	6	17,1	17,1	28,6
	محايد	5	14,3	14,3	42,9
	موافق	11	31,4	31,4	74,3
	موافق بشدة	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملاحق

تسعى المؤسسة باستمرار إلى الحصول على معلومات متعلقة بالمنافسين وتكوين قاعدة بيانات خاصة بيهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	6	17,1	17,1	20,0
	محايد	7	20,0	20,0	40,0
	موافق	12	34,3	34,3	74,3
	موافق بشدة	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

هناك جهة خاصة في المؤسسة) قسم أو مسؤول(نهتم بعمليات المقارنة المرجعية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	6	17,1	17,1	22,9
	محايد	6	17,1	17,1	40,0
	موافق	13	37,1	37,1	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملاحق

تتسم التكلفة المستخدمة بانخفاض بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
غير موافق	7	20,0	20,0	22,9
محايد	7	20,0	20,0	42,9
موافق	12	34,3	34,3	77,1
موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تحاول المؤسسة إلى خفض تكاليف التوصيل.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
غير موافق	6	17,1	17,1	22,9
محايد	7	20,0	20,0	42,9
موافق	13	37,1	37,1	80,0
موافق بشدة	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

الملاحق

تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	5,7	5,7	5,7
	غير موافق	7	20,0	20,0	25,7
	محايد	4	11,4	11,4	37,1
	موافق	12	34,3	34,3	71,4
	موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	1	2,9	2,9	5,7
	محايد	5	14,3	14,3	20,0
	موافق	15	42,9	42,9	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملاحق

لدى المؤسسة سياسة واضحة وموثقة الجودة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,6	8,6	8,6
	محايد	10	28,6	28,6	37,1
	موافق	12	34,3	34,3	71,4
	موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على جعل مواصفات منتجاتها أحسن من مواصفات المنتجات المؤسسات المنافسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,7	5,7	5,7
	محايد	3	8,6	8,6	14,3
	موافق	14	40,0	40,0	54,3
	موافق بشدة	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة في تحسين خدمة ومستوى الأفراد العاملين في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	20,0	20,0	20,0

الملاحق

محايد	4	11,4	11,4	31,4
موافق	13	37,1	37,1	68,6
موافق بشدة	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تصميم منتجات ذات ميزة خاصة بالمؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	5	14,3	14,3	17,1
	محايد	4	11,4	11,4	28,6
	موافق	12	34,3	34,3	62,9
	موافق بشدة	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

تتصف أغراض وآلات المؤسسة بأنها ذات أغراض متعدد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	5	14,3	14,3	22,9
	محايد	7	20,0	20,0	42,9
	موافق	12	34,3	34,3	77,1
	موافق بشدة	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

للمؤسسة القدرة على الإستجابة السريعة لتغيرات في البيئة التنافسية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
	غير موافق	4	11,4	11,4	20,0
	محايد	7	20,0	20,0	40,0
	موافق	12	34,3	34,3	74,3
	موافق بشدة	9	25,7	25,7	100,0
	Total		35	100,0	100,0

يملك العاملون في المؤسسة القدرة والمهارات اللازمة لأداء أكثر من وظيفة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	14,3	14,3	14,3
	محايد	5	14,3	14,3	28,6
	موافق	15	42,9	42,9	71,4
	موافق بشدة	10	28,6	28,6	100,0
	Total		35	100,0	100,0

الملاحق

يتميز مديرو المؤسسة بالمرونة في التعامل مع الزبائن والعمال.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	8,6	8,6	8,6
غير موافق	6	17,1	17,1	25,7
محايد	6	17,1	17,1	42,9
موافق	15	42,9	42,9	85,7
موافق بشدة	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للعبارات والمحاور:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتم المقارنة المرجعية بين المدراء والعمليات والمنتجات داخل المؤسسة.	35	3,31	1,323
يتم تحديد فجوة أداء المؤسسة من خلال قياس ومقارنة الفرص بين أحسن أداء لها وأدائها الفعلي.	35	3,31	1,255
تتم عملية مناقشة نتائج المقارنة المرجعية في المؤسسة وقبولها.	35	3,43	1,313
يتم إعادة النظر في أهداف المؤسسة مقارنة من نتائج المقارنة المرجعية.	35	3,29	1,405
يتم تحديد الثغرات في المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية.	35	3,37	1,437
يتم تحديد الثغرات في سلوكيات داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية.	35	3,11	1,367

الملاحق

تعتمد المؤسسة من أجل قياس مستوى أدائها على آراء الخبراء والمجالات المتخصصة.	35	3,23	1,437
يتم القيام بالمقارنات المرجعية بين المنظمة والمؤسسات العالمية التي تعمل في نفس النشاط في بلد آخر.	35	3,23	1,352
يتم مقارنة أداء المؤسسة مع أقوى منافس لها في السوق.	35	3,49	1,197
يتم التحليل منتجات المنافسين واختبار أدائها	35	3,51	1,197
تقوم المؤسسة بتحديد منتجات وخدمات المنافسين ومقارنتها مع منتجاتها وخدماتها.	35	3,57	1,267
تقوم المؤسسة تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين ومقارنتها مع نقاط قوة وضعف المنافسين.	35	3,43	1,357
تسعى المؤسسة باستمرار إلى الحصول على معلومات متعلقة بالمنافسين وتكوين قاعدة بيانات خاصة بهم.	35	3,63	1,140
هناك جهة خاصة في المؤسسة) قسم أو مسؤول(نهتم بعمليات المقارنة المرجعية.	35	3,54	1,197
تتسم التكلفة المستخدمة بانخفاض بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى	35	3,54	1,146
تحاول المؤسسة إلى خفض تكاليف التوصيل.	35	3,49	1,173
تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة.	35	3,60	1,265
تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة.	35	4,09	,951
لدى المؤسسة سياسة واضحة وموثقة الجودة.	35	3,83	,954

الملاحق

تعمل المؤسسة على جعل مواصفات منتجاتها أحسن من مواصفات المنتجات المؤسسات المنافسة.	35	4,26	,852
تعمل المؤسسة في تحسين خدمة ومستوى الأفراد العاملين في المؤسسة.	35	3,80	1,106
تعمل المؤسسة على تصميم منتجات ذات ميزة خاصة بالمؤسسة.	35	3,89	1,157
تتصف أغراض وآلات المؤسسة بأنها ذات أغراض متعدد.	35	3,49	1,245
للمؤسسة القدرة على الإستجابة السريعة لتغيرات في البيئة التنافسية.	35	3,57	1,243
يملك العاملون في المؤسسة القدرة والمهارات اللازمة لأداء أكثر من وظيفة.	35	3,86	1,004
يتميز مديرو المؤسسة بالمرونة في التعامل مع الزبائن والعمال.	35	3,37	1,190
المقارنة المرجعية	35	3,3780	,35170
التكلفة	35	3,5429	,49440
الجودة	35	3,9929	,57677
المرونة	35	3,6343	,55410
N valide (liste)	35		

الصدق والثبات:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,765	26

معامل الارتباط و مستوى الدلالة sig

تتم المقارنة المرجعية بين المدراء والعمليات والمنتجات داخل المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,233
	Sig. (bilatérale)	,178
	N	35
يتم تحديد فجوة أداء المؤسسة من خلال قياس ومقارنة الفرص بين أحسن أداء لها وأدائها الفعلي.	Corrélation de Pearson	,174
	Sig. (bilatérale)	,317
	N	35
تتم عملية مناقشة نتائج المقارنة المرجعية في المؤسسة وقبولها.	Corrélation de Pearson	,148
	Sig. (bilatérale)	,395
	N	35
يتم إعادة النظر في أهداف المؤسسة مقارنة من نتائج المقارنة المرجعية.	Corrélation de Pearson	,137
	Sig. (bilatérale)	,434
	N	35
يتم تحديد الثغرات في المعلومات المستخدمة داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية.	Corrélation de Pearson	,399*
	Sig. (bilatérale)	,018
	N	35
يتم تحديد الثغرات في سلوكيات داخل المؤسسة فيما يتعلق بالمقارنة المرجعية.	Corrélation de Pearson	,251
	Sig. (bilatérale)	,146
	N	35
تعتمد المؤسسة من أجل قياس مستوى	Corrélation de Pearson	,325

أدائها على آراء الخبراء والمجالات المتخصصة.	Sig. (bilatérale)	,056
	N	35
يتم القيام بالمقارنات المرجعية بين المنظمة والمؤسسات العالمية التي تعمل في نفس النشاط في بلد آخر.	Corrélation de Pearson	,417*
	Sig. (bilatérale)	,013
	N	35
	Corrélation de Pearson	,357*
يتم مقارنة أداء المؤسسة مع أقوى منافس لها في السوق.	Sig. (bilatérale)	,035
	N	35
يتم التحليل منتجات المنافسين واختبار أدائها	Corrélation de Pearson	-,024
	Sig. (bilatérale)	,891
	N	35
	Corrélation de Pearson	,527**
تقوم المؤسسة بتحديد منتجات وخدمات المنافسين ومقارنتها مع منتجاتها وخدماتها.	Sig. (bilatérale)	,001
	N	35
تقوم المؤسسة تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين ومقارنتها مع نقاط قوة وضعف المنافسين.	Corrélation de Pearson	,262
	Sig. (bilatérale)	,128
	N	35
	Corrélation de Pearson	,253
تسعى المؤسسة باستمرار إلى الحصول على معلومات متعلقة بالمنافسين وتكوين قاعدة بيانات خاصة بهم.	Sig. (bilatérale)	,142
	N	35
المقارنة المرجعية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	

N		35
		التكلفة
هناك جهة خاصة في المؤسسة) قسم أو مسؤول(نهتم بعمليات المقارنة المرجعية.	Corrélation de Pearson	,593**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
تتسم التكلفة المستخدمة بانخفاض بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى	Corrélation de Pearson	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
تحاول المؤسسة إلى خفض تكاليف التوصيل.	Corrélation de Pearson	,217
	Sig. (bilatérale)	,211
	N	35
تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة.	Corrélation de Pearson	,275
	Sig. (bilatérale)	,110
	N	35
التكلفة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	35

		الجودة
تسعى المؤسسة إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة.	Corrélation de Pearson	,537**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	35
لدى المؤسسة سياسة واضحة وموثقة الجودة.	Corrélation de Pearson	,719**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
تعمل المؤسسة على جعل مواصفات منتجاتها أحسن من مواصفات المنتجات المؤسسات المنافسة.	Corrélation de Pearson	,423*
	Sig. (bilatérale)	,011
	N	35
تعمل المؤسسة في تحسين خدمة ومستوى الأفراد العاملين في المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,678**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
الجودة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	35

		المرونة
تعمل المؤسسة على تصميم منتجات ذات ميزة خاصة بالمؤسسة.	Corrélation de Pearson	,529**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	35
تتصف أغراض وآلات المؤسسة بأنها ذات أغراض متعدد.	Corrélation de Pearson	,367*
	Sig. (bilatérale)	,030
	N	35
للمؤسسة القدرة على الإستجابة السريعة لتغيرات في البيئة التنافسية.	Corrélation de Pearson	,492**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	35
يملك العاملون في المؤسسة القدرة والمهارات اللازمة لأداء أكثر من وظيفة.	Corrélation de Pearson	,326
	Sig. (bilatérale)	,056
	N	35
يتميز مديرو المؤسسة بالمرونة في التعامل مع الزبائن والعمال.	Corrélation de Pearson	,640**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	35
المرونة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	35

التوزيع الطبيعي:

Test Kolmogorov–Smirnov pour un échantillon

		المقارنة المرجعية	التكلفة	الجودة	المرونة
N		35	35	35	35
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,3780	3,5429	3,9929	3,6343
	Ecart type	,35170	,49440	,57677	,55410
Différences les plus extrêmes	Absolue	,122	,194	,186	,108
	Positif	,119	,123	,118	,083
	Négatif	-,122	-,194	-,186	-,108
Statistiques de test		,122	,194	,186	,108
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}	,002 ^c	,003 ^c	,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

ارتبط بين المحاور:

Corrélations

		المقارنة المرجعية	التكلفة	الجودة	المرونة
المقارنة المرجعية	Corrélation de Pearson	1	,574	,614	,859
	Sig. (bilatérale)		,007	,008	,001
	N	35	35	35	35

حساب T و F:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التكلفة	Inter-groupes	3,626	13	,279	1,251	,314
	Intragroupes	4,684	21	,223		
	Total	8,311	34			
الجودة	Inter-groupes	2,839	13	,218	,541	,872
	Intragroupes	8,472	21	,403		
	Total	11,311	34			
المرونة	Inter-groupes	3,854	13	,296	,946	,528
	Intragroupes	6,585	21	,314		
	Total	10,439	34			

الملاحق

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان هناك علاقة خطية طردية مرتفعة بينالمقارنة المرجعية أبعادالأداء التنافسي لان $R_p=0.0$ ، وبما ان $\text{sig } 0.000 >= 0.05$ فان هناك دلالة معنوية المقارنة المرجعية والأداء التنافسي.

الانحدار البسيط"

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المرونة، التكلفة، الجودة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المقارنة المرجعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,721 ^a	,519	-,043	,35923

Prédicteurs : (Constante),

.a

المرونة، التكلفة، الجودة

.b

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles éliminées	Méthode
1	المقارنة المرجعية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التكلفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,174 ^a	,030	,001	,49417

a. Prédicteurs : (Constante), المقارنة المرجعية

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,252	1	,252	1,031	,317 ^b
	Résidu	8,059	33	,244		
	Total	8,311	34			

a. Variable dépendante : التكلفة

b. Prédicteurs : (Constante), المقارنة المرجعية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	2,716	,818		3,319	,002
المقارنة المرجعية	,245	,241	,174	1,015	,317

a. Variable dépendante : التكلفة

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 الجودة /DEPENDENT
 المقارنة المرجعية. /METHOD=ENTER

Régression

Remarques

Sortie obtenue	23-MAY-2023 15:32:58
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\Administrateur\Desktop\zeid\spss\spss\zina et nejoud.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT الجودة /METHOD=ENTER المقارنة المرجعية.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06
	Temps écoulé	00:00:00,09
	Mémoire requise	1996 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
---------------	------------------------------	----------------------------	----------------

الملاحق

1	المقارنة المرجعية ^b	.	Introduire
---	--------------------------------	---	------------

a. Variable dépendante : الجودة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,014 ^a	,000	-,030	,58539

a. Prédicteurs : (Constante), المقارنة المرجعية

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,002	1	,002	,006	,938 ^b
	Résidu	11,309	33	,343		
	Total	11,311	34			

a. Variable dépendante : الجودة

b. Prédicteurs : (Constante), المقارنة المرجعية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,917	,969		4,041	,000
	المقارنة المرجعية	,022	,285	,014	,079	,938

a. Variable dépendante : الجودة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT المرونة

/METHOD=ENTER المقارنة المرجعية.

Régression

Remarques

Sortie obtenue		23-MAY-2023 15:33:12
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Administrateur\Desktop\zeid\spss\spss\zina et nejoud.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

N de lignes dans le fichier de travail		35
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN المرونة /DEPENDENT /METHOD=ENTER المقارنة المرجعية.

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:00,08
	Mémoire requise	1996 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المقارنة المرجعية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المرونة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,264	1	,264	,857	,361^b
	Résidu	10,175	33	,308		
	Total	10,439	34			

a. Variable dépendante : المرونة

b. Prédictors : (Constante), المقارنة المرجعية

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,788	,919		3,032	,005
	المقارنة المرجعية	,251	,271	,159	,926	,361

المرونة. Variable dépendante :

الْحَمْدُ لِلَّهِ

الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ