

جامعة غارداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: علوم التسيير تخصص : تدقيق مراقبة التسيير

من إعداد الطالبة : بن خليفة زينب

دور المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي

- دراسة حالة : مؤسسة عجائن السارسو بغرداية و مؤسسة مطاحن الاغواط بالاغواط -

نوقشت و أجزيت علناً بتاريخ : 18 ماي 2015

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

الدكتورة: لعمور رميلة (جامعة غارداية) رئيسا.

الدكتور : هواري معراج (جامعة غارداية) مشرفا

الاستاذ : بوطاجين عبد القادر (جامعة غارداية) مناقشا.

السنة الجامعية : 2014 – 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون

صدق الله العظيم

إلى ملاكي في الحياة ...و إلى معنى الحب و معنى الحنان و التفائل... إلى بسمه الحياة و سر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنائها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من كلله الله بالهبة و الوقار... إلى من علمني العطاء بكل انتظار. إلى من احمل اسمه بكل افتخار .. إلى سندي و قوتي و ملاذي ...

أبي العزيز

إلى من علموني علم الحياة إلى أحواتي وشمعة منزلنا اسيا و خديجة

إلى ...

كل الأقارب و الأهل

إلى من علمتني معنى الحياة و الحب الى من أرى في عينها الحنان و العطاء إلى أمي الثانية

خالتي العزيزة مليكة

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهم أمي سارة ريم السعدية اية

إلى من كان لهم الفضل الكبير في إتمام هذه المذكرة، عبد الحق , عبد الحي , يوسف . أسامة.

إلى ملاء الدفعة سنة الثانية ماستر تدقيق و مراقبة التسيير يوسف , بحوص , رياض , زبيدة , زينب , حفصة , أسامة بشير , عبد الرحيم, ادريس.

إلى توأم روحي و رفقية دربي إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة صديقتي و أختي الغالية حمادي سهام

إلى من تشتمل فيها الصداقة و القرابة و صاحبة الابتسامة و الفرح سنيسنه حنان

إلى كل من ذكرهم قلبي و نسيهم قلبي.

زينب

الشكر

أتوجه بالشكر إلى الله على ما منحني من إرادة وعلم لإنجاز هذا العمل فله الشكر أولا وأخيرا.

إعترافا بالفضل وتقديرا الجميل لا يسعني وأنا أنتهي من إعداد هذا البحث إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني.

إلى الدكتور الفاضل "هوارى معراج" لقبوله الإشراف على هذا العمل ونصائحه وتوجيهاته وعلى ما تكرم عليا ومن سعة صدر ونصح وإرشاد.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة على ما سوف يقدمونه من التوجيهات والتصويبات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة على مساعدتهم لي في هذا العمل و خصوصا الأستاذ طالب احمد نور الدين و أستاذ خامرة بوعمامة و كل أساتذة علوم التسيير.

كل عمال وإطارات مؤسسة عجائن السارسو و مؤسسة مطاحن الأغواط محل الدراسة على تعاونهم وحسن استقبالهم.

إلى كل من علمني حرفا فصرت على ما أنا عليه وكل معلمي في مسرتي الدراسية. ونشكر كل من بث في نفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب أو بعيد بدعاء أو بكلمة طيبة راجين من المولى أن يجازيهم أفضل جزاء.

"عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا"

الصفحة	الفهرس
	الإهداء
	الشكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
15	الفصل الأول : الجانب النظري للدراسة
16	تمهيد
16	المبحث الأول : الأدبيات النظرية - الإطار المفاهيمي للدراسة -
16	المطلب الأول : دور المقارنة المرجعية في المؤسسة
16	الفرع الأول : مدخل للمقارنة المرجعية
18	الفرع الثاني : أنواع المقارنة المرجعية
20	الفرع الثالث : مراحل المقارنة المرجعية
21	الفرع الرابع : منافع المقارنة المرجعية و معوقاتهما
22	المطلب الثاني : مفاهيم حول التفوق التنافسي و الخيارات الاستراتيجية
22	الفرع الأول : مدخل للتفوق التنافسي

23	الفرع الثاني : الخيارات الاستراتيجية.....
24	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة للموضوع.....
24	المطلب الأول : الدراسات العربية
27	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية.....
28	المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
29	خلاصة الفصل.....
30	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة.....
31	تمهيد
32	المبحث الأول : طرق وأدوات الدراسة.....
32	المطلب الأول : طرق الدراسة.....
32	الفرع الأول : منهجية الدراسة.....
32	الفرع الثاني : مجتمع الدراسة.....
32	المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة الدراسة.....
32	الفرع الاول : تعريف مؤسسة مطاحن الاغواط
33	الفرع الثاني : تعريف مؤسسة عجائن السارسو
34	المطلب الثالث : أداة الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات
34	الفرع الاول : الادوات الاحصائية
34	الفرع الثاني : أدوات جمع البيانات

36	المبحث الثاني : نتائج الدراسة و تفسيرها و توصياتها.....
36	المطلب الأول : نتائج دراسة مؤسسة عجائن السارسو.....
36	الفرع الأول : ثبات الاستبيان
38	الفرع الثاني : تحليل خصائص عينة الدراسة
43	الفرع الثالث: عرض و مناقشة النتائج
52	المطلب الثاني: تحليل نتائج دراسة مؤسسة مطاحن الاغواط
52	الفرع الأول : ثبات الاستبيان
53	الفرع الثاني : تحليل خصائص عينة الدراسة
58	الفرع الثالث : عرض مناقشة النتائج
71	خلاصة الفصل.....
72	الخاتمة.....
76	قائمة المصادر والمراجع.....
79	الملاحق.....

الملخص :

تعتبر المقارنة المرجعية و التفوق التنافسي من بين أهم الآليات التي تساعد المؤسسة على تقييم أدائها و تحسينها، من خلال الأساليب التي تستخدمها و كذلك الخدمات التي تقدمها للزبائن من أجل الوصول إلى تفوق تنافسي أكبر.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي، ومن أجل ذلك حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية " : ما مدى مساهمة المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة الاقتصادية؟"، وللإجابة على هذا الإشكالية قمنا بدراسة نظرية وتطبيقية للموضوع باستخدام بعض أدوات المستعملة في البحث المتمثلة في الإستبيان ، وذلك عن طريق دراسة حالة في مؤسسة عجائن السارسو و مؤسسة مطاحن الأغواط، ولقد توصلنا إلى عدة نتائج نذكر أهمها : تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء الأقسام العاملة بها.

- تنظر الشركة للتعلم كعنصر أساسي لضمان البقاء و النمو.
- للشركة القدرة على تلبية احتياجات و رغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.

الكلمات المفتاحية:

المقارنة المرجعية , التفوق التنافسي , الخيارات الإستراتيجية , الأداء , الزبائن.

Abstract

Considered Benchmarking and competitive superiority among the most important mechanisms that help your organization assess its performance and improvement, through the methods used by Kzllk and services to customers in order to reach greater yearning to forget.

This study aimed to clarify the role of benchmarking in achieving competitive edge, and for that we tried in this study to address the following problem: "How Msahh benchmarking in achieving competitive excellence in the economic institution?" To answer this problem we studied the theory and application of the subject using some of the tools used in the search of the questionnaire, through a case study in the pulp and Laghouat Alsarso Mills Foundation, and we have reached several conclusions, to mention the most important: The Company's management evaluates the performance of departments operating.

Company consider learning as an essential element to ensure the survival and growth

The company's ability to meet the needs and desires of customers constantly changing

Key words:

Benchmarking, yearning competitive, strategic options, performance, Zubayn

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	تعريف المؤسسة مطاحن الأغواط	1-2
34	تعريف مؤسسة سارسو	2-2
36	مقياس ليكرت الحماسي	3-2
36	قياس التحليل المعتمد	4-2
37	معاملات الثبات لمعدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	5-2
37	معاملات الارتباط بين كل فقرات الإستبيان والمعدل الكلي لفقراته	6-2
38	توزيع افراد مجتمع العينة حسب الجنس	7-2
39	نتائج المتعلقة بخاصية العمر	8-2
40	النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي	9-2
41	النتائج المتعلقة بعدد سنوات الخبرة	10-2
42	النتائج المتعلقة بالموقع الوظيفي	11-2
44	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	12-2
45	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التعلم	13-2
46	المتوسط والانحراف المعياري لبعد التكيف	14-2
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المقارنة المرجعية	15-2
47	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المرونة	16-2
48	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد سرعة التسليم	17-2
49	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفوق التنافسي	18-2
50	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيادة الكلفة الشاملة	19-2
51	نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للتمييز	20-2
52	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الخيارات الاستراتيجية	21-2

52	معاملات الثبات لمعدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	22-2
53	توزيع افراد مجتمع العينة حسب الجنس	23-2
53	نتائج المتعلقة بخاصية العمر.	24-2
54	النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي	25-2
55	النتائج المتعلقة بعدد سنوات الخبرة	26-2
56	النتائج المتعلقة بالموقع الوظيفي	27-2
59	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	28-2
60	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التعلم	29-2
61	المتوسط والانحراف المعياري لبعده التكيف	30-2
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المقارنة المرجعية	31-2
62	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المرونة	32-2
63	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده سرعة التسليم	33-2
64	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفوق التنافسي	34-2
65	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيادة الكلفة الشاملة	35-2
66	نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للتمييز	36-2
67	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الخيارات الاستراتيجية	37-2
68	المقارنة وفق نتائج المقارنة المرجعية	38-2
69	يبين المقارنة وفق النتائج التفوق التنافسي	39-2
70	المقارنة وفق نتائج الخيارات الاستراتيجية	40-2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	علاقة متغيرات الدراسة	1-1
20	أنواع المقارنة المرجعية	2-1
39	النسبة المئوية لفئة الجنس في مجتمع المؤسسة	1-2
40	توزيع افراد العينة حسب العمر	3-2
41	النسبة المئوية للمؤهل العلمي	4-2
42	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	5-2
43	توزيع افراد العينة حسب الموقع الوظيفي	6-2
54	النسبة المئوية لفئة الجنس في مجتمع المؤسسة	7-2
55	توزيع افراد العينة حسب العمر	8-2
56	النسبة المئوية للمؤهل العلمي	9-2
57	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	10-2
58	توزيع افراد العينة حسب الموقع الوظيفي	11-2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
-8280	الاستبيان	01
83	الهيكل التنظيمي لمطاحن الاغواط	02
91-85	نتائج SPSS	03

المقدمة

المقدمة :

في ظل المنافسة بين المؤسسات والتمايز الذي يشده عالم الاعمال بين المؤسسات الاقتصادية، ومحاوله استخدام مل منهم الادوات جديدة تساعدنا في تحقيق تفوق اكبر على بقية المنافسين. إن الهدف الرئيسي للمنظمة وهو حرصها على البقاء والنمو في مجال عملها والذي يكون في مرتبط بقدرتها على التعلم وعلى أساليب القياس التي تساهم في التحسين المستمر للأداء، وهذا ما يجعلها تلجأ الى لأسلوب المقارنة المرجعية باعتبارها أحد الأساليب المهمة التي تؤدي إلى تحقيق أداء متميز و الوصول الى تفوق تنافسي على غيرها من المؤسسات .

و معرفة ما إذا كانت المؤسسة تستعمل أسلوب المقارنة المرجعية والذي بدوره يؤدي الى تحقيق تفوق تنافسي أكبر، فإنها تسعى للبحث عن البدائل أو الخيارات الاستراتيجية التي تستخدمها المؤسسة من اجل خلق مركز تنافسي مميز وبناء على ما سبق بإمكاننا صياغة الاشكالية الرئيسية الحالية :

ما مدى مساهمة المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي داخل المؤسسات الاقتصادية ؟

وتتفرع تحت الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية :

1- ما هي خطوات ومراحل المقارنة المرجعية ؟

2- ما هي ابعاد التفوق التنافسي المستعملة داخل مؤسسة ؟

3- كيف يمكن ان تساهم المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي (الخيارات الاستراتيجية) بالمؤسسة.

فرضيات البحث:

1- تؤثر مراحل المقارنة المرجعية المتمثلة في القياس، التعلم، التكيف ، تحسين اداء المؤسسة محل الدراسة.

2- تساهم ابعاد التفوق التنافسي المستعملة داخل المؤسسة محل الدراسة في معرفة درجة تفوقها التنافسي .

3- تساعد المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال الخيارات الاستراتيجية التي تبينها المؤسسة محل

الدراسة.

مببرات اختيار الموضوع:

ان اختيارنا للموضوع للبحث كان له اسباب موضوعية و اخرى ذاتية كالتالي :

الاعتبارات الموضوعية :

- الدور الفعال و الهام الذي تؤديه المقارنة المرجعية في تحسين اداء المؤسسات .
- يعد التفوق التنافسي في المؤسسة بزيادة مكانتها السوقية في محيطها الاقتصادي .

الاعتبارات الذاتية :

- اثره المكتبة الجامعية بموضوع البحث.
- الميل الشخصي للطالبة في هذا الموضوع ورغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد فيما يخص الموضوع .
- اهمية البحث ابراز مساهمة المقارنة المرجعية في تحسين الاداء للمؤسسة .

أهمية الدراسة :

- إبراز مساهمة المقارنة المرجعية في تحسين الأداء للمؤسسة محل الدراسة.
- اظهار اهمية التفوق التنافسي في ضمان استمرارية و فعالية للمؤسسة محل الدراسة .
- ابراز اهمية الخيارات الاستراتيجية المتبقية في المؤسسة لمعرفة العلاقة بين المقارنة والتفوق التنافسي .
- القاء الضوء على المفاهيم المرتبطة بالمقارنة المرجعة و التفوق التنافسي .

اهداف البحث:

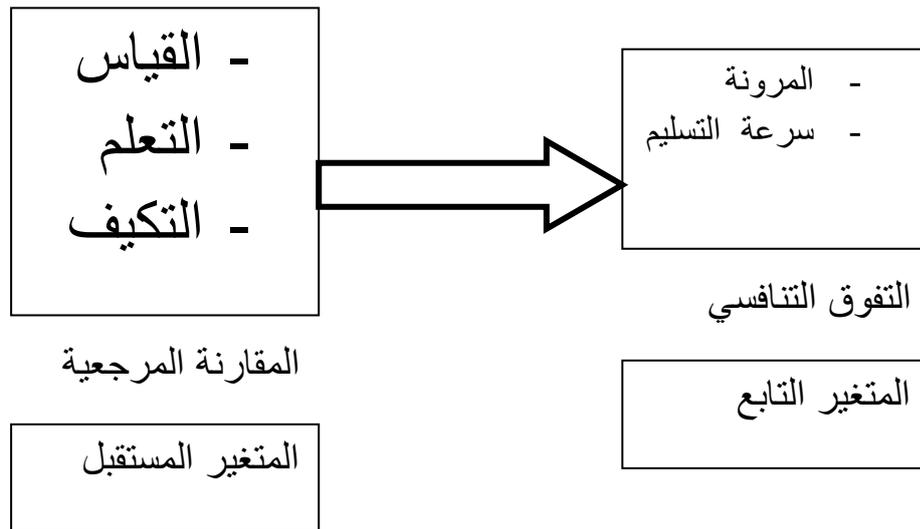
- التعرف على فعالية المقارنة المرجعية في تقييم اداء الوحدات الاقتصادية .
- الوصول الى المساهمة المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي .
- ابراز دور المقارنة المرجعية في تقويم اداء المؤسسات و توضيح البعد التنافسي .
- معرفة الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة للوصول الى التفوق التنافسي.

نموذج الدراسة :

لتحقيق الغرض من الدراسة و الوصول الى اهدافها ،فقد قام الباحث بإعداد نموذج خاص بهذه الدراسة والمتمثل بالمتغير المستقل وهو المقارنة المرجعية والمتغير التابع للتفوق التنافسي والشكل التالي يوضح علاقة هذه التغيرات

الشكل(1.1)

علاقة متغيرات الدراسة



المصدر من اعداد الطالبة

التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة:

المعاني الاجرائية لمصطلحات المستخدمة في الدراسة :

1) اسلوب المقارنة المرجعية :

هو استخدام ادارة الشركة أو مقارنتها أو تقديم خدماتها بأفضل الوسائل و الاجراءات التي تؤدي الى تحقيق الاداء المتميز في شركتها، وقد تم قياس هذه المتغير من خلال مراحل تطبيق المقارنة المرجعية المتمثلة في القياس و التعلم و التكيف، و قد تم القياس من خلال مجموعة من الاسئلة المصممة وفق قياس ليكرت الخماسي بالعبارات من (1-15).

2) التفوق التنافسي :

يعبر عن الخدمات التي تقدمها الشركة لتلبية احتياجات زبائنها والتي تقاس بالمرونة وسرعة التسليم ، وقد تم قياس التفوق التنافسي من خلال مجموعة من الاسئلة المصممة مقياس ليكرت الخماسي من العبارات (1-10).

3) الخيارات الاستراتيجية :

هي الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة من أجل خلق مركز تنافسي مميز و هذه الاستراتيجيات متمثلة في قيادة الكلفة الشاملة و التميز، وقد تم قياس الخيارات الاستراتيجية من خلال مجموعة من الاسئلة ليكرت الخماسي بالعبارات من (1-14).

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود المكانية :

اجريت الدراسة على المؤسستين تعملان في نفس النشاط وهما عجائن سارسو ومؤسسة مطاحن الأغواط بالأغواط وذلك لمعالجة الاشكالية البحث المتمثلة في مدى مساهمة المقارنة المرجعية به في تحقيق التفوق التنافسي ؟

حدود زمنية :

امتدت فترة الدراسة الميدانية من 2015/03/28 الى 2015/04/28.

منهج الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات مدى صحة الفرضيات فقد تم الاعتماد على منهجين

وهما :

اولا : المنهج الوصفي .

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الجانب النظري و الدراسات السابقة التي تم الإعتماد في البحث وتمثل في المذكرات والكتب و المواقع الالكترونية التي تناولت الموضوع المقارنة المرجعية والتفوق التنافسي.

ثانيا :منهج البحث التطبيقي .

ولتطبيق الدراسة على الواقع تم اختيار مؤسسة سارسو ومؤسسة مطاحن الأغواط بالأغواط و لهذا الغرض تم تصميم استبانة لجمع المعلومات من اجل قياس مفاهيم سابقة الذكر.

صعوبات الدراسة :

- صعوبة في الدراسة الميدانية لعدم استجابة بعض المدراء و الموظفين وتحفز على المعلومات .
- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع في المكتبة المركزية بالجامعة .

الفصل الأول

المبحث الأول: الأدبيات النظرية – الإطار المفاهيمي للدراسة –

تعد المقارنة المرجعية من أهم أساليب حديثا التي تستخدمها المنظمة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في الأداء والدور الذي تحققه في معرفة تفوق التنافسي للمنظمة وكذلك معرفة الخيارات الاستراتيجية التي بدورها تساعد في معرفة المركز التنافسي للمنظمة من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافسين.

وفي هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الأول إلى دور المقارنة المرجعية، المطلب الثاني مفاهيم المتعلقة بالتفوق التنافسي والخيارات الاستراتيجية.

المطلب الأول: دور المقارنة المرجعية في المنظمة

سنتطرق في هذا المطلب الأول إلى مدخل للمقارنة المرجعية هذا بالنسبة للفرع الأول أما في الفرع الثاني سنتناول أنواع المقارنة المرجعية، أما في الفرع الثالث سنتناول خطوات المقارنة المرجعية، أما في الفرع الرابع سنتناول منافع المقارنة ومعوقاتها.

الفرع الأول: مدخل للمقارنة المرجعية

1. نشأة المقارنة المرجعية:

إن المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود إلى العام 1810 عندما قام الصناعي الإنكليزي Francis Lowell بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال وفي عام 1913 قام الصناعي Henry Ford بتطوير خط التجميع Assemble line كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أول الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية أثناء زيارتهم المكثفة من أجل الحصول على المعرفة وتكثيف ما شاهدوه لخصوصيتهم والاستناد عليها في ابداع

منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وقبل أن تكون نتيجة المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية .⁽¹⁾

2. مفهوم وأهمية المقارنة المرجعية:

يولي الباحثين والكتاب اهتماما لمفهوم المقارنة المرجعية حيث تعرف بأنها "البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة والتي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز"⁽²⁾ وتعرف كذلك بأنها "قياس عمليات ومنتجات وخدمات المنظمة ومقارنتها مع المنافسين وهي الوسيلة التي بواسطتها يتم وضع الأهداف والأسبقيات والعمليات التي تقود إلى الميزة التنافسية"⁽³⁾، حيث تعرف كذلك بأنها "إجراء إداري مستمر يساعد المنظمات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في صياغة خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل والهدف هو التصميم على أن تصبح المنظمة أفضل من الأفضل"⁽⁴⁾.

وأخيرا يمكن صياغة التعريف التالي للمقارنة المرجعية بأنها أحد الأساليب التي تستخدمها المنظمة في تقييم و تطوير الأداء وتساعد في معرفة وتحديد درجة المنافسة بينها وبين المنظمات الأخرى من أجل البلوغ إلى التحسين المستمر في الأداء

3 أهمية المقارنة المرجعية:⁽⁵⁾

1. معرفة فجوة أداء المنظمة ونظيراتها في المنظمات المنافسة الأخرى
2. يمكن اعتبارها الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤشرات الأداء.
3. تكامل أفضل الممارسات في المنظمة وإيجاد الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين ومعالجة نقاط ضعف.
4. تقود إلى تحسين المتسارع (المبدع).

(1) مجبل داوي إسماعيل، "فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في وحدات الإقتصادية غير هادفة للربح" دراسة ميدانية، العراق ص3
(2) علاء فرحان طالب عبد الفتاح محمد، "أساسيات المقارنة المرجعية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص27.
(3) رعد عبد الله الطائي، عيسى ققادة، "الإدارة الجودة الشاملة" دار البيازوي العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008 ص 218.
(4) وائل محمد الصبحي إدريس وآخرون "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2009 ص 124.
(5) البرواوي، نزار عبد المجيد رشيد" المقارنة المرجعية وإمكانية تطبيقها كأداء للتحسين المستمر في المنظمات المحلية العراقية للعلوم الإدارة المجلة 1 العدد 1 جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد 2001 ص40))

5. تساعد المنظمة بأن تكون أفضل مما هي عليه الآن.

6. تزود المنظمة بإمكانية تبني أفضل الممارسات لكي تكون من المنظمات المتفوقة (الرائد) في المستقبل.

الفرع الثاني: أنواع المقارنة المرجعية

يمكن تصنيف أنواع المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسيين هما:

أ. المقارنة المرجعية الداخلية:

هي نقطة البداية للعديد من الوحدات الاقتصادية، المقارنات الداخلية تتم بين وحدات الفرعية او مجالات العمل الواقعة ضمن نفس الوحدة الاقتصادية التي تكشف مجالات التطبيق الأفضل ضمن الوحدة وهذا النوع يتميز بكونه سهل العمل وأقل تكلفة.⁽¹⁾

ب. المقارنة المرجعية الخارجية:⁽²⁾

وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين وعبر المنافسين أي مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر ومن مميزاتهما أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين الذي يمكن أن يكون على شكل المقارنة مع المنظمات التي تمارس نفس النشاط أو تباع السلعة وتشمل:

1. المقارنة المرجعية التنافسية:

تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين الأفضل للبحث عن الأداء الأفضل، وبهدف تشخيص الفجوات في الأداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة، وذلك في مستويات اداء متحققة، في الكلفة أو النوعية، والمرونة والتسليم.⁽³⁾

(1) زعلان، عبد الفتاح جاسم، "دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة جامعة كربلاء، 2004 ص13.

(2) علاء فرجان طالب، مرجع سبق ذكره ص 36 و 37

(3) مبارك مطلق المطيري "مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى بنوك التجارية الكويتية جمعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010-2011 ص 16.

2. المقارنة المرجعية الوظيفية:

تقوم على أساس مقارنة مجالات معينة مع المنظمات الريادية الأفضل في العالم العاملة في نفس القطاع أو التي تؤدي نشاطات مماثلة.⁽¹⁾

3 المقارنة المرجعية الاستراتيجية: وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل التي تقود إلى نجاح في السوق وتحقيق الميزة التنافسية وتكمن أهمية هذا النوع من مقارنة في اختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحلية.⁽²⁾

4. المقارنة المرجعية العامة:⁽³⁾

يبحث هذا النوع من المقارنة بين كيفية الحصول على بيانات اداء العمليات من الخارج الصناعة التي تعمل فيها الشركة ويمتاز كالآتي:

أ. يسهم في أحداث تحسينات كبيرة في أداء المنظمة؛

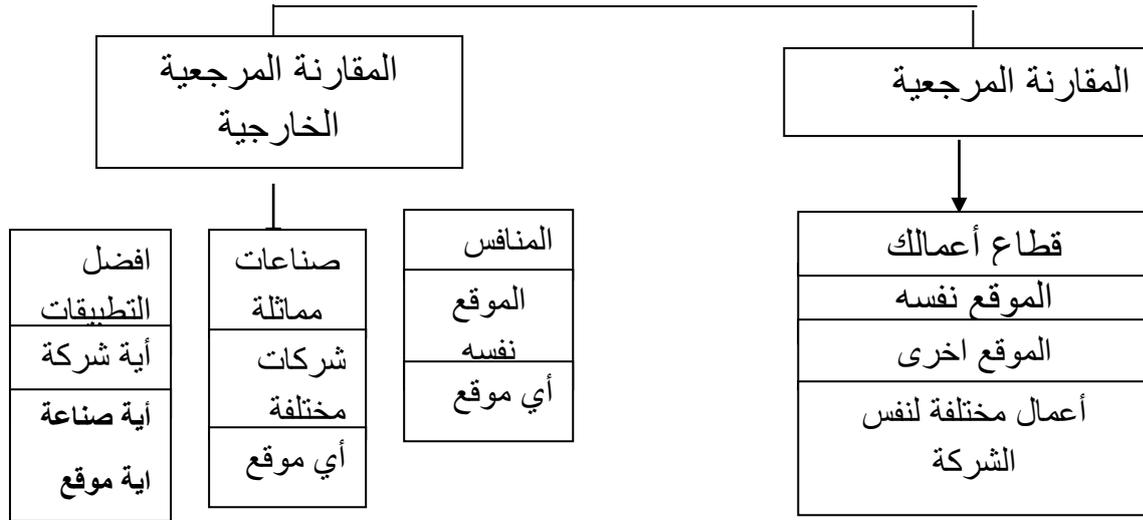
ب . يسهم في توفير بيانات واقعية تفصيلية للمؤسسة؛

ج . يسهم في توفير فرصة الاكتشاف اداء عمليات المنظمات المنافسة؛

(1) الخطيب سمير كامل " قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة حالة مع نموذج مقترح، الشركة العامة لإصباغ الحديثة، الجامعة المستنصرية اطروحة دكتوراه 2002.

(2) علاء فرجان طالب، مرجع سبق ذكره ص 38.

(3) مبارك مطلق المصيري، مرجع سبق ذكره ، ص 17.



أنواع المقارنة المرجعية

المصدر : البرواي، 2001، 57

الفرع الثالث: خطوات المقارنة المرجعية

تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال المقارنات المرجعية الخطوات التي يمر بها التطبيق المقارنة المرجعية تذكر منها المراحل التي حددها أحد الكتاب والتي تتلخص في الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة القياس:

القياس هو عملية تحديد وتبويب العمليات لمختلف الأنشطة الإقتصادية التي يقوم بها المؤسسة والتعبير عنها في شكل أرقام وبيانات واضحة بهدف توفير المعلومات التي من شأنها تسهيل اتخاذ القرارات الاقتصادية. (1)

فالقياس في اضييق معنى له هو جمع المعلومات الكمية عن الموضوع المراد قياسه.

(1) شادو عبد اللطيف "القياس والافصاح المحاسبي في القوائم المالية وفق المعايير المحاسبية الدولية" مذكرة لاستكمال شهادة ماستر، علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2013-2014 ص 8.

المرحلة الثانية: مرحلة التعلم:

في هذه المرحلة يتم تحديد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من اجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، وتتركز هذه المرحلة على قياس قدرات كل من: العاملين أو الأفراد ومستوى مهاراتهم و رضاهم عن العمل، وقياس كذلك قدرات نظام المعلومات وأخيرا يقيس نظام المكافآت والحوافز.⁽¹⁾

المرحلة الثالثة: التكيف : وتشمل هذه المرحلة⁽²⁾

- تحديد الأهداف المطلوبة من تحسين الاداء.
- وضع خطة لتطبيق المقارنة ومراقبة التقدم في تنفيذها.
- كتابة التقرير النهائي حول دراسة المقارنة المرجعية.

الفرع الرابع: منافع المقارنة ومعوقاتها

تتمثل المنافع الأساسية من اجواء برنامج المقارنة فيما يلي:⁽³⁾

1. التغيير الثقافي: التي من خلال الأهداف الجيدة نقدم للزبائن ضمانات لمصداقيتها.

2. تحسين الأداء: من خلال اختيار المعايير الضرورية لتحسين الأداء التي يتم تحديد فجوات الاداء مقارنة بالشركات الريادية.

3. تدريب الموارد البشرية إذ يبدأ الفريق بتحديد الفجوة بين ما يفعلون وبين ما هو أفضل ومحاولة ردم الفجوة من خلال تحديد الحاجة إلى كوادر كفوءة تشترك في فعاليات حل مشكلات وتحسين العمليات.

أما المعوقات التطبيق فهي تنشأ من عدة أخطاء منها:

(1) صلاح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012 ص 29 .

(2) د، عبد الرحيم، "المقارنة المرجعية مفهومها وأهمية تطبيقها" استشاري التخطيط الاستراتيجي و قياس الأداء المؤسسي 2013.

(3) مبارك مطلق المطيري، مرجع سبق ذكره ص 22.

1. محدودية إسناد وتشجيع الغدارة العليا.

2. التضارب بين برنامج المقارنة والمسح عن الشركاء

3. إغفال المعايير مهمة مثل: خدمات ما بعد البيع ورضا الزبون

المطلب الثاني: مفاهيم حول التفوق التنافسي والخيارات الاستراتيجية:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مدخل حول التفوق التنافسي هذا بالنسبة للفرع الأول ، أما في الفرع الثاني سنتناول الخيارات الاستراتيجية.

الفرع الأول: مدخل للتفوق التنافسي

1. مفهوم التفوق التنافسي:

هو مجال الذي تتمتع فيه المنظمة على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوقا تنافسيا عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم منتجات إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون. وعليه فالتفوق التنافسي يعتبر كوسيلة أو أداة تتبناها المنظمة لتحسين أدائها، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية من أجل تحقيق تفوقاتنا على المنافسين.

2. أبعاد التفوق التنافسي :

للتفوق التنافسي بعدين اساسيين هما المرونة و سرعة التسليم

أ. المرونة: وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجات الزبون المتغيرة.⁽¹⁾

(1) د. غائب محمد البستنجي "أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في شركات صناعية الأردنية" جامعة إمام محمد بن سعود، سعودية العدد التاسع، حوان 2011، ص 11.

وتشمل المرونة كل من المقدار والمنتج كما يلي:⁽¹⁾

أ. مرونة مقدار: تمثل مرونة المقدار حجم التغيير الحاصل في الإنتاج لموائمة التغيير في مستوى الطلب اعتمادا على طبيعة الصناعة بالدرجة الأساس.

2. مرونة المنتج: وتمثل درجة مسايرة رغبات الزبون المتغيرة عن طريق تقديم تشكيلة أو مزيج من المنتجات وبذا تعبر عن التغيير الحاصل في حجم الإنتاج وعن مدى تنوع المنتج .

ب . سرعة التسليم: وتعني إمكانية إنجاز جداول التسليم في المواعيد المقررة وتقاس بالقدرة على التسليم في الوقت المحدد والمعبر عنها بالنسبة المئوية للطلبات في الموعد المقرر.⁽²⁾

الفرع الثاني: الخيارات الاستراتيجية.

مفهوم الخيارات الاستراتيجية: الاختيار الاستراتيجي هو قرار إختيار بديل من البدائل الاستراتيجية، الذي يمثل افضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملائمة³.

فالبديل الاستراتيجي هو حصيلة تفاعل العوامل الخارجية الفرص والتحديات والعوامل الداخلية نقاط القوة والضعف، لذا تسعى الإدارة العليا وفقا لذلك إلى خلاف المواءمة بين البدائل اختيار البديل الأفضل⁴

2. الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة: تنقسم إلى استراتيجيتين رئيسيتين هما:

أ. استراتيجية التميز: تستطيع المنظمة أن تطلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي قدمها المنافسون هناك العديد من المداخل لتمييز منتج احدى الشركات عن الشركات المنافسة هي: تشكيلات مختلفة لمنتج سمان خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة الريادة التكنولوجية.⁽⁵⁾

1)Krajewsk Lee and RitZman Larry Operations Mangement Strategy and Analyses 4th ED Addison Wesley Publishing Co New York 1999 p 36.

(2) فرجان طالب، مرجع سبق ذكره ص 118 119.

(3) زكرياء مطلق الدوري ، "الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية"، دار البازوزي ، عمان ، 2005، ص160

(4) فلاح حسن عداي الحسيني ، "الادارة الاستراتيجية ، مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها" ، دار وائل ، عمان ، 2000، ص120.

(5) نبيل محمد مرسي "الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية التجارة، الاسكندرية، 2003 ص 237.

ب . استراتيجية القيادة الكلفة الشاملة:⁽¹⁾

تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من كلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح ويمكن تحقيق كلفة أقل باستخدام العديد من الطرق وأهمها ما يلي:

- محاولة تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية والتي تؤدي إلى زيادة كلفة انتاجه.
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكاليف العالية.
- محاولة استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج بشكل واضح.
- استخدام بعض الإعلانات ووسائل الترويج للسلعة بصورة خلاقة وحديثة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الدراسات السابقة للموضوع

تم تقسيم الدراسات المتواصل إليها إلى المطالبين فخصص المطالب الأول للدراسات العربية والمطلب الثاني الدراسات الأجنبية أما المطلب الثالث فكان بعنوان المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية .

المطلب الأول: الدراسات العربية

1-اسيل ايسر حسني العنوان " دور المقارنة المرجعية في تعزيز اثر الخيارات الاستراتيجية على تحقيق التفوق التنافسي" الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير ،قسم ادارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط الاردن،2013.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور المقارنة المرجعية في التعزيز اثر الخيارات الاستراتيجية على التحقيق التفوق التنافسي في شركة سجدي وشركاه واربتك جردانه للتصميم والاستشارات الهندسية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والمعتمد على استبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة ، والمتنوعة من 89 فرد المتمثلة في المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين الاداريين العاملين واهم ما توصلت اليه الدراسة انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الخيارات الاستراتيجية والمقارنة المرجعية لشركات الدراسات الهندسية في الاردن كما

(1) اسماعيل محمد السيد "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية" كلية التجارة الدار الجامعية للطبع والنشر، جامعة اسكندرية، 2000 ص

اظهرت النتائج وجود اثر ذات دلالة ذات احصائية بين الخيارات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي وكذلك وجود اثر ذي دلالة احصائية للمقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي إلا أن هذه الدراسات لم توضح لنا الابعاد المستعملة في التفوق التنافسي

2-دراسة مبارك مطلق المطيري بعنوان مدى ادراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الإلكترونية واثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية الدراسة عبارة عن مذكرة الماجيستر في ادارة الاعمال كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا 2010-2011 . و التي عالجت الاشكالية التالية " التحقق من مدى الادراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الإلكترونية واثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية"

هدفت هذه الدراسات الى التعرف على مدى الادراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية، استخدم الباحث المنهج الوصفي و التحليلي و اعتمد على الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من 196 مدير من المديرين العاملين في كل بنك من البنوك الكويتية وتمت الاستعانة بالأساليب الاحصائية المناسبة ضمن الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واهم ما توصل اليه الباحث ان المديرين في البنوك التجارية الكويتية يدركون اهمية دور اسلوب المقارنة المرجعية في الاعمال الإلكترونية و كذلك يدركون ان اسلوب المقارنة المرجعية هو احد الادوات المهمة التي تؤدي الى التفوق التنافسي في الاعمال .

إلا أن هذه الدراسة لم يتم التطرق الى ابعاد التفوق التنافسي المستعملة في البنوك الكويتية.

3-دراسة صلاح بلاسكة نور الدين مزيان بعنوان " مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم اداء المؤسسات دراسة مقارنة شركة الحضنة/المراعي " الدراسة عبارة عن الدراسة الميدانية عليه العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة 20 اوت 1955 سكيكيدة 2011 .

والتي عالجت الاشكالية التالية: كيف تساهم المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم اداء ملبنة الحضنة؟

هدفت هذه الدراسة الى المعرفة الكيفية التي تمكن من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم الاداء استخدام الباحث اساليب الاحصاء الوصفي مثل التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف البيانات المتعلقة بالدراسة و التي يمكن على المجموعة من المعايير التي تحتاجها هذه الدراسة والتي يمكن قياسها ومعرفة نتائجها من الجانبين اي من الجانب من المؤسسة محل الدراسة الحصنة او المؤسسة المقارن معها المراعي واهم ما توصل اليه الباحث في المقارنة المرجعية لها الدور البالغ في تحسين اداء المؤسسات وهذا بالاعتماد على بعض المعايير التي تشكل الاداء الشامل .

ويشار ان هذه الدراسة ركزت فقط على الاداء ولم تهتم بأسلوب التفوق التنافسي .

4-دراسة مجبل دواي اسماعيل بعنوان "فاعلية المقارنة المرجعية في التقييم الاداء و امكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية الغير هادفة للربح" الدراسة عبارة عن بحث ودراسة ميدانية اجريت في العراق 2006. والتي عالجت الاشكالية التالية: ان اعتماد مؤسسات التعليم العالي على معايير الاداء الداخلية في قياس الجودة اداءها و دون الاخذ بنظر الاعتبار معرفة مستوى اداءها بالنسبة للوحدات المنافسة يعد من المشاكل الاساسية التي تعاني منها الكثير من المؤسسات التعليمية والتي تؤدي الى تعثرها في تحقيق اهدافها او في تحقيق التمييز و الابداع ؟

هدف البحث الى التعريف بفاعلية المقارنة المرجعية في تقويم اداء الوحدات الاقتصادية ومدى امكانية تطبيق المقارنة المرجعية في الوحدات الاقتصادية العراقية غير هادفة للربح .

اجري الباحث لعينة من الوحدات الاقتصادية العراقية الغير الهادفة للربح في المعهد التقني العمارة والمعهد التقني في النجف استخدم الباحث الاسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل وفي الجانب العلمي واهم ما توصل اليه الباحث هو ضرورة اهتمام الوحدات الاقتصادية بتطبيق اسلوب المقارنة المرجعية الذي يعد اسلوب من اساليب تحسين و التطوير المستمر و كذلك توصل الى انه لا يوجد اي اهتمام بالمقارنة المرجعية سواء كانت داخلية او خارجية .

يشار الى ان هذا البحث لم يهتم بدور المقارنة المرجعية في قياس درجة المنافسة بين المنافسين .

المطلب الثاني :الدراسات الاجنبية

2007 the businss benchmarking : vintura –1

هدفت هذه الدراسة إلى البيان اهمية المقاومة المرجعية للأعمال الالكترونية في الحصول على المعلومات اولاً بأول عن الشركات و المنظمات الرائد في مجال الاعمال الالكترونية ورها في تصحيح المسار المنتج في اداء التنظيمي وتشجيع الإستثمار في بيئة الاعمال الالكترونية على اسس صحيحة في تحقيق التفوق والتميز وتمت الدراسة من خلال المجموعة الاستشارية vintura المتخصصة في الاعمال الالكترونية والشريك للشركة zmg الكندية وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة ينبغي التركيز في سياسة البيع الالكتروني على العلماء الحاليين .

-2 Qiao and liu بعنوان

Study on benchmarking of e- busienss and e- commerce in china 2004

هدفت هذه الدراسة الى تطوير نظام متكامل للمقاومة المرجعية في التجارة الالكترونية و الاعمال الالكترونية في الصين وقد تم دعم الدراسة من قبل المشروع المجتمع المعلوماتي المتحد بين الصين والاتحاد الاوروي وقد كانت نتائج هذه الدراسة الاساس الذي اعتمدته الصين في تحقيق التفوق للمجتمع المعلومات فيها تضمنت العديد من النماذج والنقاط المهمة للمقاومة المرجعية اللازمة لتحقيق نجاح متميز للأعمال و التجارة الالكترونية في الصين

ما يعيب هذه الدراسة انها ركزت بشكل كبير على المقاومة المرجعية ولم تهتم بأبعاد التفوق التنافسي الالكتروني و كذلك يدركون ان اسلوب المقارنة المرجعية هو احد الادوات المهمة التي تؤدي الى التفوق التنافسي في الاعمال .

إلا أن هذه الدراسة لم يتم التطرق الى ابعاد التفوق التنافسي المستعملة في البنوك الكويتية

المطلب الثالث :مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

بعد استعرضنا للدراسات السابقة التي تم اجراءها في مجال الدراسة

نجد ان هناك أوجه تشابه و اوجه الاختلاف في عدة جوانب اهمها :

1- من الناحية الهدف لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو مدى مساهمة المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي و التميز وكذلك دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء و لكن لكل طريقته الخاصة في صياغة هدفه و اسلوب معالجته .

2- بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة معظم الدراسات استخدمت في المنهج الوصفي لتوضيح الجوانب الموضوع النظرية والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي

3- اما كعينة للدراسات فكل دراسة اسقطت دراستها على عينة معينة، فكل الدراسات او معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة .

4- بالنسبة لطريق المعالجة فهناك اوجه تشابه و أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة يمكن تلخيصها في ان كل الدراسات المتعلقة بالمقارنة المرجعية اهتمت بدور المقارنة المرجعية و مساهمتها في تحقيق التفوق والتميز للمنافسين وصولا الى تحسين الاداء ومن أوجه الاختلاف ان الدراسات السابقة شاملة وموسعة أما الدراسات المتعلقة بالتفوق التنافسي فمعظم الدراسات لم تعطي اهمية الابعاد التفوق التنافسي المستعملة في المؤسسة .

مع كل هذه الاختلافات الموجودة بين هذه الدراسات ألا أنها اجتمعت على استنتاج واحد و هو ان للمقارنة دور في تحقيق التفوق التنافسي وهذا ما سيتم اختباره على المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل وبدءا بالمبحث الاول والذي يتضمن الادبيات النظرية المتعلقة بدور المقارنة المرجعية في المؤسسة والتطرق الى انواعها وخطوطها وكذا مفاهيم حول التفوق التنافسي و ابعاده بالإضافة الى الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة من اجل الوصول الى التفوق التنافسي تبين من خلال هذه الدراسة النظرية ان اسلوب المقارنة المرجعية يعتبر من اهم الاساليب المتطورة والحديثة لتحسين اداء المنظمة و ايضا التفوق التنافسي الذي يعد من اهم الادوات في المنظمة و ذلك للدور الكبير في تحقيق تفوق تنافسي على المنافسين .

اما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا ،والذي تم من خلاله استعراض اهم جوانب هذه الدراسات المتمثلة في الهدف من الدراسة ،المنهج المتبع ،عينتها ،وكذا نتائج المتوصل اليها في نهاية كل الدراسة كم اعطاء نقد او ابراز احدى الجوانب المهمة في الدراسة من ثم ابراز اوجه التشابه وواجه الاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا.

الفصل الثاني

تمهيد

بعد عرض الجانب النظري الخاص بالمقارنة المرجعية ودورها في تحقيق التفوق التنافسي من الجانب النظري، سنتناول من خلال هذا الفصل الجانب التطبيقي لهذه الدراسة وذلك من خلال وصف منهج الدراسة والافراد ومجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك اداة الدراسة المستخدمة وطرق اعدادها، وصدقها وثباتها ويتضمن كذلك وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين الدراسة وتطبيقها واخيرا المعالجات الاحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل ثم ابراز أهم النتائج والتوصيات التي خرجنا بها من هذه الدراسة .

ولقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي :

المبحث الاول : طرق وادوات الدراسة .

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وتوصياتها .

المبحث الأول طرق وادوات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة ومجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الاحصائية المستخدمة وفحص صدق اداة الدراسة وثباتها .

المطلب الاول : طرق الدراسة

الفرع الاول : منهجية الدراسة

من أجل تحقيق اهداف الدراسة ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ،لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها من تحديد النتائج المتوصل إليها ، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى بحث دور المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي بالمؤسسة الاقتصادية ،وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة مطاحن الأغواط بغرداية ومؤسسة الدراسة مطاحن الاغواط (الرياض- تيارت) بالأغواط ،حيث اشتمل المبحث في الجانب الميداني من الدراسة على الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات تتعلق بمحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الاحصائية SPSS.

بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت الى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

الفرع الثاني : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومسؤولين في كل من مؤسسة السارسو ومطاحن الاغواط (الرياض تيارت) ، وتم توزيع 30 استبيان على افراد مجتمع دراسة مؤسسة السارسو و استرجعت كلها أما في ما يخص مؤسسة مطاحن الاغواط تم توزيع 30 استبيان و استرجع 20 استبيان، واستبعاد خمسة استبيانات لعدم توفر المعلومات الكافية ، وخمسة استبيانات اخرى ضاعت في المؤسسة وبالتالي بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة للتحليل 50 استبانة ،اي ما نسبته % 90 من إجمالي مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة الدراسة

الفرع الاول : تعريف مؤسسة مطاحن الاغواط (الرياض تيارت)

هي وحدة انتاجية تنشط في مجال تحويل الحبوب تابعة لمجمع الرياض تيارت بقدرة انتاجية 1000 قنطار من القمح اللين يوميا، 1000 من القمح الصلب يوميا تغطي بمنتجاتها كل من ولايات الاغواط، غرداية، تمنراست قامت بتحديد معداتها وزيادة قدرة انتاجية للقمح اللين سنة 1998 حيث قفزت قدرتها الانتاجية للقمح اللين من 1000 قنطار يوميا إلى 2500 قنطار يوميا وبذات مزاولة نشاطها سنة 1980 .

الجدول رقم (1-2) تعريف المؤسسة مطاحن الأغواط

مطاحن الاغواط الرياض تيارت	الاسم القانوني
E.R.I.AD	التسمية
1979	تاريخ الانشاء
432000 مليار	رأس مال اجتماعي
175 عامل دائم و 33 عامل في إطار عقود مدعمة	عدد العمال

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني : تعريف مؤسسة سارسو

هي وحدة انتاجية بدأت انتاجها سنة 2003 تركز في منتجاتها على نوعية القمح حيث تستعمل القمح الصلب في انتاج العجائن والقمح اللين في انتاج الفرينة تطمح المؤسسة إلى :

- توسيع رقعة السوق؛
- الوصول إلى تصدير المنتج خارج الوطن؛
- زيادة الانتاج؛
- تحسين نوعية الانتاج؛
- فتح فروع جديدة؛
- ارضاء الزبون؛

تصرف الشركة منتوجاتها في اغلب مناطق الوطن خاصة الشرق والجنوب.

الجدول رقم (2-2) تعريف مؤسسة سارسو

شركة عجائن سارسو	الاسم القانوني
2000	تاريخ التأسيس
120 عامل	عدد العمال
13.846.585	الكمية المستلمة من القمح (طن)

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

الفرع الاول : الادوات الاحصائية

لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية لقد قمنا باستعمال عدة طرق بعدما قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الاحصائي SPSS وذلك باستخدام الاختبارات الاحصائية التالية النسب المئوية والتكرارات.

الانحراف المعياري للقيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الاحصائي لقياس مدى التعثر الاحصائي أي انه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن نتائج الاستبيان .

اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط .

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

الاستبيان :

يعتبر الاستبيان من أكثر الادوات استخداما في جمع البيانات والمعلومات ،حيث قمنا باستعماله كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين ،وتم حصر أبعاد معنية للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الاسئلة المطروحة في الاستمارة ، وقد كانت منظمة بشكل يتناسب مع اسلوب ومنهج البحث

العلمي ، من شكل ووضوح وسهولة الفهم بغية الحصول على المعلومات اللازمة وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم:

تصميم استبانة بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة تسعى هذه الاستبانة لقياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسة مطاحن الأغواط و مؤسسة مطاحن الاغواط وقد شملت الاستبانة الموزعة على جزئين:

الجزء الاول: يتضمن بيانات وظيفية وشخصية للمجيب.

الجزء الثاني : يتكون من ثلاثة محاور ؛

المحور الاول :حول المقارنة المرجعية ؛

المحور الثاني: حول التفوق التنافسي ؛

المحور الثالث : حول الخيارات الاستراتيجية ؛

- تحكيم الاستبيان:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة اعضاء في الهيئة التدريسية متخصصين في مجال ادارة الاعمال وقد استجيب لآراء السادة المحكمين و تم اجرا ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم ،وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية

ثالثا: مقياس التحليل

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الاسئلة المتعلقة بدور المقارنة المرجعية في تخفيف التفوق التنافسي وقد تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ،ويبين الجدول ما يلي :

الجدول رقم (2-3) مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر من اعداد الطالبة

يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ثم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي كما يلي

الجدول رقم (2-4) قياس التحليل المعتمد

منخفض	متوسط	مرتفع
1 — 2.32	2.33 — 3.66	3.67 — 5

المصدر : من اعداد الطالبة

المبحث الثاني : نتائج الدراسة وتفسيرها وتوصياتها

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للتحليل الاحصائي لبيانات الخاصة بالمجيب (الشخصية ،الوظيفية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها احصائيا واثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها .

المطلب الاول: تحليل نتائج الدراسة مؤسسة السارسو

الفرع الاول : ثبات الاستبيان

أجرت الطالبة خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل الفا كرومباخ لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان والنتائج ممثلة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (2-5) يبين معاملات الثبات لمعدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرومباخ للثبات
الأول	المقارنة المرجعية	15	0,728
الثاني	التفوق التنافسي	10	0.763
الثالث	الخيارات الاستراتيجية	14	0.476
المجموع	جميع الفقرات	39	0.707

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (05) يتضح ان معاملات الثبات للاستبانة ككل بلغ 0.777 وهي قيمة جيدة من الناحية الاحصائية ، كذلك فان معاملات الفا كرومباخ لجميع المحاور كام مقبولا احصائيا وهذا ما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة .

الجدول رقم (2-6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرات الإستبيان والمعدل الكلي لفقراته.

العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
القياس	0.529**	0.00
التعلم	0.496*	0.00
التكيف	0.614**	0.00
المرونة	0.542**	0.00
سرعة التسليم	0.847**	0.00
قيادة الكلفة الشاملة	0.578**	0.00
التمييز	0.639**	0.00

** الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.496 عند مستوى الدلالة 0.01 في الفقرات المتعلقة بالتعلم كأصغر قيمة بينما في الفقرات المتعلقة بسرعة التسليم كأكبر قيمة ب 0.847 عند مستوى الدلالة 0.01 وبذلك تعتبر فقرات الإستبيان صادقة لمل وضعت له.

الفرع الثاني : تحليل خصائص عينة الدراسة .

عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية الجنس.

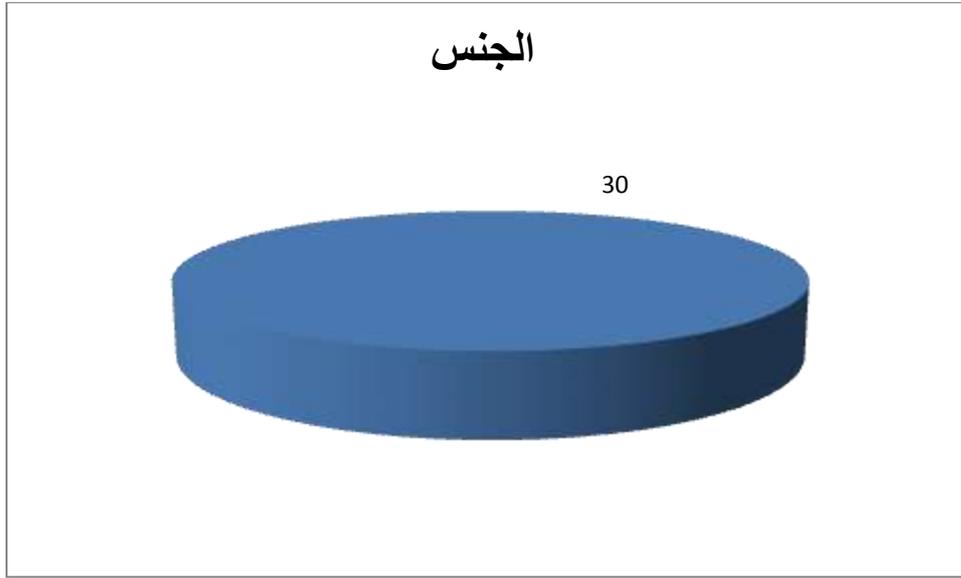
الجدول رقم (2-7) يوضح توزيع افراد مجتمع العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
% 100	30	الذكر
% 0	0	الأنثى
% 100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS

تبين من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (01) ان عدد الذكور في مجتمع الدراسة يساوي 30 فردا وهو ما يمثل نسبة 100 اما عدد الاناث فهو معدوم اي يساوي 0 وهذا راجع ببيئة العمل في المؤسسة حيث أنها في منطقة نائية.

الشكل رقم (01) يوضح النسبة المئوية لفئة الجنس في مجتمع المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية العمر

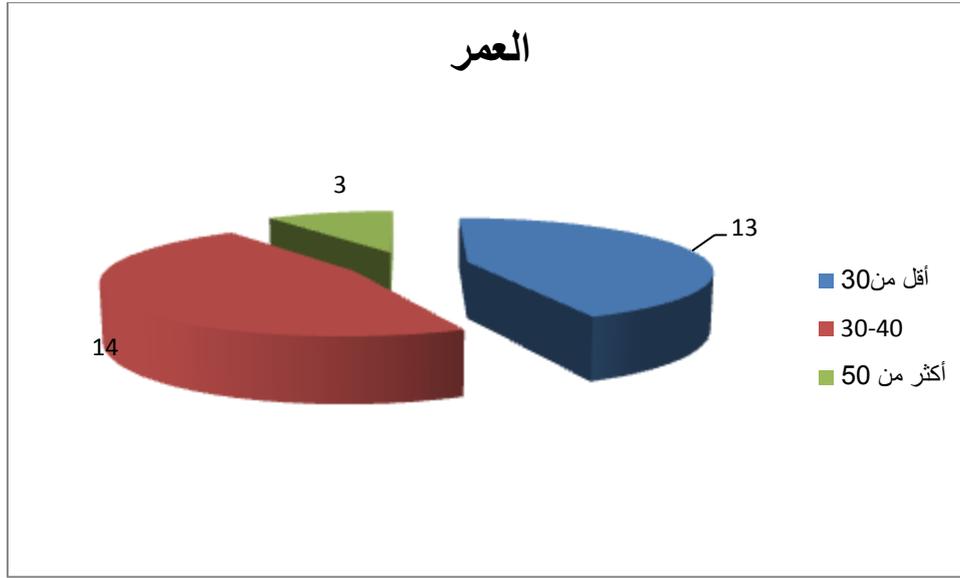
الجدول رقم (2-8) يوضح نتائج المتعلقة بخاصية العمر.

النسبة %	التكرار	العمر
43.33	13	أقل من 30
46.67	14	30 - 40
10	03	أكثر من 40
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم 02 ان 14 فردا من مجتمع الدراسة هم من فئة العمرية من 30 إلى 40 اي ما نسبة 46.67 وتليها الفئة العمرية الاكثر من 40 بتعداد 03 افراد بنسبة 10%، كما هو موضح في الشكل (02)

الشكل رقم 02 يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الجدول السابق

3- عرض وتحليل البيانات حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-9) يوضح النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
43.33	13	بكالوريا
33.33	10	ليسانس
03.33	01	ماجستير
20.00	06	شهادات أخرى
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (09) والشكل المتعلقة بتوزيع افراد العينة المبحوثة حسب المؤهل العلمي فان فئة المتحصلين على البكالوريا تحتل المرتبة الاولى حيث بلغ عددهم 13 بنسبة 43.33 بينما حملة شهادة ليسانس تحتل المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم 10 بنسبة 33.33 بينما حملة شهادات اخرى فبلغ عددهم بنسبة 20 اما 06 الاقل تكرار هي فئة الماجستير بلغ عددهم 01 بنسبة 3.33

الشكل رقم 03 يوضح النسبة المئوية للمؤهل العلمي



المصدر من اعداد الطالبة بناء على الجدول السابق

4- عرض وتحليل نتائج المتعلقة بعدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-10) يوضح النتائج المتعلقة بعدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
43.33	13	أقل من 5 سنوات
36.67	11	سنوات 5-10
13.33	04	سنة 10-15
06.67	02	أكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول (10) أن 13 فرد من مجتمع الدراسة هم اصحاب الخبرة الاقل من 05 سنوات اي نسبة 33، 43 وتليها فئة اصحاب الخبرة من 5-10 سنوات بتعداد 11 فرد بنسبة 36.67 ، ثم يليها الفئة التي بين 10-15 سنة بتعداد 04 فردا بنسبة 13.33 واخيرا الفئة الاكثر من 15 سنة بتعداد 02 فرد اي نسبة

6.67 ومنه يتجلى اهتمام مؤسسة مطاحن الأغواط بنقل الخبرات التي يمتلكها الموظفون القداماء إلى الموظفين الجدد .

الشكل رقم 04 يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر من اعداد الطالبة بناءا على الجدول السابق

5 - عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالموقع الوظيفي

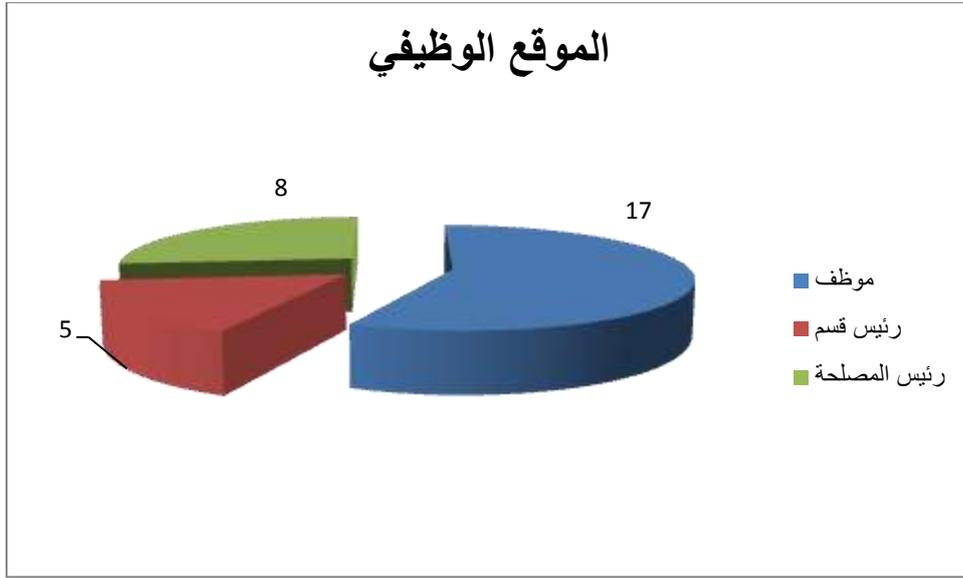
الجدول رقم (2-11) يوضح النتائج المتعلقة بالموقع الوظيفي

النسبة %	التكرار	الموقع الوظيفي
56.67	17	موظف
16.67	05	رئيس قسم
26.67	08	رئيس مصلحة
100	30	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بناءا على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن فئة الموظفين هي الفئة التي احتلت المرتبة الاولى بتعداد 17 بنسبة 56.67 فردا اي بنسبة وتليها 08 فردا من رؤساء الاقسام بتعداد 05 افراد ونسبة 16.67

الشكل رقم 05 يوضح توزيع افراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر من اعداد الطالبة بناء على الجدول السابق

الفرع الثالث: عرض ومناقشة النتائج .

I. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

1- عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الاول

الجدول رقم (2-12) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الرقم
2	مرتفع	0.61	4.20	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء الأقسام العاملة بما	01
4	مرتفع	0.89	3.80	تعتمد الشركة على المخططات والمؤشرات المالية وغير المالية لقياس ومراقبة نتائج اعتماد تقييم الأداء وفقا للمعايير الموضوعية	02
3	مرتفع	0.82	3.87	تعتمد الإدارة في الشركة على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة مستويات الأداء	03
5	مرتفع	0.95	3.70	تعتمد إدارة الشركة أساليب متعددة في الحصول على المعلومات لتخطيط فعاليتها وتقديم خدماتها .	04
1	مرتفع	0.66	4.20	تساهم أساليب القياس المعتمدة في الشركة بتحسين الأداء الكلي	05
	مرتفع		3.95		المعدل العام

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى درجة الموافقة بين افراد عينة الدراسة حول القياس كأسلوب لتقييم وتحسين الاداء الكلي للمؤسسة، قد جاء متوسط بمعدل عام 3.94 اذ جاءت الفقرة -تساهم أساليب القياس المعتمدة في الشركة بتحسين الاداء الكلي- بمتوسط حسابي 4.20 بالمرتبة الاولى وجاءت الفقرة -تعتمد ادارة الشركة

اساليب متعددة في الحصول على المعلومات لتخطيط فعاليتها وتقديم خدماتها- بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.70 وعليه يمكن القول كأسلوب يساعد المؤسسة في تحسين اداؤها .

الجدول رقم (2-13) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التعلم

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	مرتفع	0.67	3.97	تنظر الشركة للتعلم كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو.	01
4	مرتفع	0.73	3.87	تعزز الشركة عملية التعلم المتعلقة بكيفية توليد قيمة مضافة للشركة وزبائنها.	02
1	مرتفع	0.79	4.00	تتخذ الشركة إجراءات عملية للتعليم لمواجهة التغيرات المحتملة.	03
2	مرتفع	0.93	3.97	ترحب الشركة بأي موظف يقدم النقد بخصوص ما تقدمه الشركة من خدمات ويستخدموا ذلك للبدء بعمليات التطوير.	04
5	متوسط	0.63	3.50	لا شيء يمنع الشركة من مراجعة الافتراضات والمسلمات التي تقوم عليها.	05
	مرتفع		3.86	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى درجة الموافقة بين افراد عينة الدراسة حول تقييم بعد التعلم كعنصر اساسي جاء بمتوسط عام 3.86 وفي الفقرة 03 " تتخذ الشركة اجراءات عملية للتعلم لمواجهة التغيرات المحتملة" جاءت بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.00 وفي الفقرة " لا شيء يمنع الشركة من مراجعة الافتراضات والمسلمات التي تقوم عليها " جاءت بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.50 وعليه يمكن القول بان هناك اتفاق كبير بين عينة الدراسة وحول بعد التعلم كعنصر اساسي لضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

الجدول رقم (2-14) يوضح المتوسط والانحراف المعياري لبعث التكيف

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
3	مرتفع	0.83	3.93	تأخذ الشركة بعين الاعتبار حالات التأكد عند إتخاذها لأي قرار استراتيجي.	01
2	مرتفع	0.72	4.03	تسعى الشركة للحصول على المعلومات الخارجية بفعالية وتستخدمها في اتخاذ القرارات	02
4	مرتفع	0.99	3.70	تطور الشركة سيناريوهات مستقبلية بديلية مبنية على معلومات من البيئة الخارجية والداخلية	03
5	متوسط	0.77	3.43	تدرك الشركة حالات اللاتأكد المتعلقة بالقرارات وتتواصل مع الموظفين بشأنها لمعالجتها	04
1	مرتفع	0.48	4.10	تتصرف الشركة بناء على حاجات الزبائن وعلى تطور الصناعة .	05
	مرتفع		3.84	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى درجة الموافقة بين افراد عينة الدراسة حول تقييم بعث التكيف داخل الشركة جاء مرتفع بمعدل 3.84 وفي الفقرة " تتصرف الشركة بناء على حاجات الزبائن وعلى تطور الصناعة" جاءت بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي 4.10 بينما جاءت الفقرة " تدرك الشركة حالات اللاتأكد المتعلقة بالقرارات وتتواصل مع الموظفين بشأنها لمعالجتها" جاءت بالمرتبة الاخيرة وعليه يمكن القول ان هناك الشركة تدرك بعث التكيف وتأخذ بعين الاعتبار.

الجدول رقم (2-15) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المقارنة المرجعية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	المقارنة المرجعية	3.88	0.35	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم 21 الخاص بالمقارنة المرجعية ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول استخدام اسلوب المقارنة المرجعية جاء مرتفع بمتوسط حسابي 3.88 وعليه يمكن القول ان المؤسسة تستخدم اسلوب المقارنة المرجعية من اجل تحسين في ادائها

2-عرض وتحليل نتائج حول المحور الثاني

الجدول رقم (2-16) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المرونة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
01	تقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات زبائنها	4.03	1.03	مرتفع	1
02	للشركة القدرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار	3.17	1.18	متوسط	4
03	تمتع الشركة بمرونة عالية في تقديم خدماتها .	3.87	0.57	مرتفع	2
04	لدى الشركة قدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا	3.30	1.06	متوسط	3
05	لدى الشركة القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون	3.10	1.06	متوسط	5

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول تقييم بعد المرونة التي ينبغي للمؤسسة ان تتمتع بها وقد جاءت الفقرة "تقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات زبائنها" بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.40 بينما جاءت في الفقرة "لدى الشركة القدرة على التكيف والاستجابة مع حاجات الفريدة لكل زبون" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.10 وعليه يمكن القول بان هناك اتفاق لأبأس به بين عينة الدراسة على ان الشركة تتميز بالمرونة في تقديم خدماتها .

الجدول رقم (2-17) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد سرعة التسليم

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	مرتفع	0.45	4.27	تسعى الشركة إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد	01
1	مرتفع	0.73	4.53	يسعى الموظفون المهرة في الشركة إلى تقليل وقت انتظار الزبون	02
3	مرتفع	0.50	4.40	تؤكد إدارة الشركة على انجاز متطلبات الزبون بأقل فترة تمكنه	03
2	مرتفع	0.57	4.50	تحاول الشركة دائما إلى تقليل وقت انتظار الزبون	04
5	متوسط	0.73	3.43	لدينا القدرة والسرعة في تطوير خدماتنا من الفكرة وحتى الخدمة النهائية	05
	مرتفع		4.23	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول تقييم بعد سرعة التسليم مرتفع بمعدل 4.23 حيث جاءت الفقرة "يسعى الموظفون المهرة في الشركة إلى تقليل وقت انتظار الزبون" بالمرتبة الاولى بمتوسط 4.53

بينما جاءت الفقرة " لدينا القدرة والسرعة في تطوير خدماتنا من الفكرة وحتى الخدمة النهائية" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط 3.43 وعليه يمكن القول بان هناك اتفاق كبير بين عينة الدراسة على الشركة وتتميز بسرعة تسليم منتجاتها.

الجدول رقم (2-18) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفوق التنافسي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
02	التفوق التنافسي	3.83	0.47	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول التفوق التنافسي جاء مرتفع بمتوسط 3.86 وعليه يمكن القول بأن الشركة تمتلك تفوق تنافسي اكبر.

3- عرض وتحليل نتائج حول المحول الثالث

الجدول رقم (2-19) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيادة الكلفة الشاملة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
6	متوسط	0.92	2.70	تمنح الشركة أنواع مختلفة من الخصم لتحفيز المتعاملين معها	01
7	متوسط	0.85	2.63	تعتمد الشركة على تقليد خدمات المنافسين بدلا من الإبتكار لتخفيض التكاليف	02
4	مرتفع	0.69	4.00	تميل الشركة إلى تخفيض كلف التوزيع للخدمات	03
2	مرتفع	0.55	4.10	تمارس الشركة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق	04
1	مرتفع	0.73	4.23	تهتم الشركة بدرجة كبيرة بزيادة إنتاجية الموظفين	05
5	متوسط	0.82	3.47	تعد المزايا في السعر أساس إختيار الموردين من قبل الشركة	06
3	مرتفع	0.78	4.07	تميل الشركة للتركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	07
	متوسط		3.60	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول تقييم خيار قيادة الكلفة الشاملة الذي ينبغي للشركة ان تتبناه جاء متوسط بمعدل 3.60 اذ جاءت الفقرة "تهتم الشركة بدرجة كبيرة بزيادة انتاجية الموظفين"

بالمرتبة الاولى بمتوسط 4.23 بينما جاءت الفقرة "تعتمد الشركة على تقليد خدمات المنافسين بدلا من الابتكار لتخفيض التكاليف" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط 2.63 وعليه يمكن القول بان هناك اتفاق لابس به بين عينة الدراسة على الشركة تتبنى استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة.

الجدول رقم (2-20) يوضح نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للتميز

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
6	متوسط	1.01	3.57	تستخدم الشركة تقنيات متطورة في تقديم الخدمات	01
7	متوسط	1.12	2.90	تعطي الشركة إهتمام كبير للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة للشركة	02
5	مرتفع	0.66	3.80	تسعى الشركة إلى إمتلاك شبكة توزيع خدمية واسعة	03
2	مرتفع	0.82	4.23	يضمن نظام رقابة الجودة في الشركة مستوى عالي من الجودة للخدمات المقدمة	04
3	مرتفع	0.81	4.20	تسعى الشركة لإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية	05
1	مرتفع	0.66	4.33	تعطي الشركة إهتماما كبير لإبتكار أساليب جديدة لتقديم الخدمات	06
4	مرتفع	0.61	4.03	تميل الشركة إلى التركيز على عدد من الأسواق الخارجية	07
	مرتفع		3.87	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول تقييم التميز جاء مرتفع بمعدل 3.87 اذ جاءت الفقرة "تعطي الشركة اهتماما كبير لابتكار اساليب جديدة لتقديم خدماتها" جاءت بالمرتبة الاولى بمتوسط 4.33 بينما جاءت الفقرة " تعطي الشركة اهتمام كبير للترويج والاعلان بهدف بناء سمعة الشركة" بالمرتبة الاخيرة بمتوسط 2.90 وعليه يمكن القول بان هناك اتفاق كبير بين عينة الدراسة على ان الشركة تتبنى استراتيجية التميز

الجدول رقم (2-21) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الخيارات الاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
03	الخيارات الاستراتيجية	3.73	0.29	مرتفع

يتضح من الجدول رقم 21 بان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها الشركة جاء مرتفع بمتوسط 3.73

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة مؤسسة مطاحن الأغواط

الفرع الاول : ثبات الاستبيان

أجرت الطالبة خطوات الثبات على مجتمع الدراسة وذلك باستعمال معامل الفا كرومباخ لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان والنتائج ممثلة في الجدول الآتي :

الجدول رقم (2-22) يبين معاملات الثبات لمعدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرومباخ للثبات
الأول	المقارنة المرجعية	15	0.682
الثاني	التفوق التنافسي	10	0.727
الثالث	الخيارات الاستراتيجية	14	0.480
المجموع	جميع الفقرات	39	0.707

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (22) يتضح ان معاملات الثبات للاستبانة ككل بلغ 0.777 وهي قيمة جيدة من الناحية الاحصائية ، كذلك فان معاملات الفا كرومباخ لجميع المحاور كام مقبولا احصائيا وهذا ما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

الجدول رقم (2-23) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرات لاستبيان والمعدل الكلي لفقراته.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	العبارة
0.00	0.815**	القياس
0.00	0.614**	التعلم
0.00	0.519**	التكيف
0.017	0.315*	المرونة
0.00	0.645**	سرعة التسليم
0.00	0.462*	قيادة الكلفة الشاملة
0.006	0.411*	التميز

** الارتباط الدال إحصائيا عند مستوى 0.01.

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.411 عند مستوى الدلالة 0.01 في الفقرات المتعلقة بالتميز كأصغر قيمة بينما 0.815 عند مستوى المعنوية 0.01 في الفقرات المتعلقة بالقياس كأكبر قيمة وبذلك تعتبر فقرات الإستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني : تحليل خصائص عينة الدراسة .

1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية الجنس.

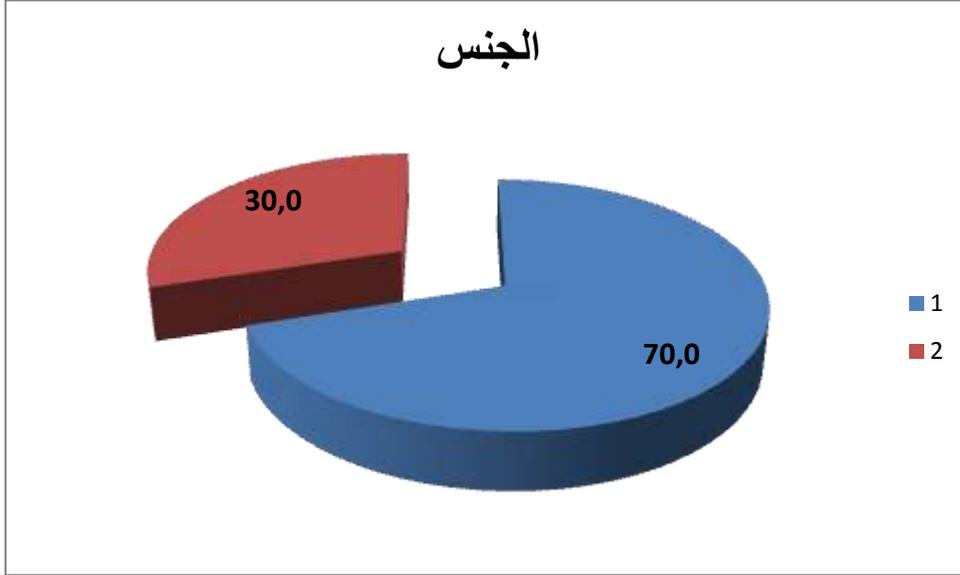
الجدول رقم (2-24) يوضح توزيع افراد مجتمع العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
70 %	14	الذكر
30 %	6	الأنثى
100 %	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS

تبين من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (06) أن عدد الذكور في مجتمع الدراسة يساوي 14 فردا وهو ما يمثل نسبة 70% أما عدد الإناث فهو يساوي 6 وهو ما يمثل نسبة 30% .

الشكل رقم (06) يوضح النسبة المئوية لفئة الجنس في مجتمع المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق

2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخاصية العمر

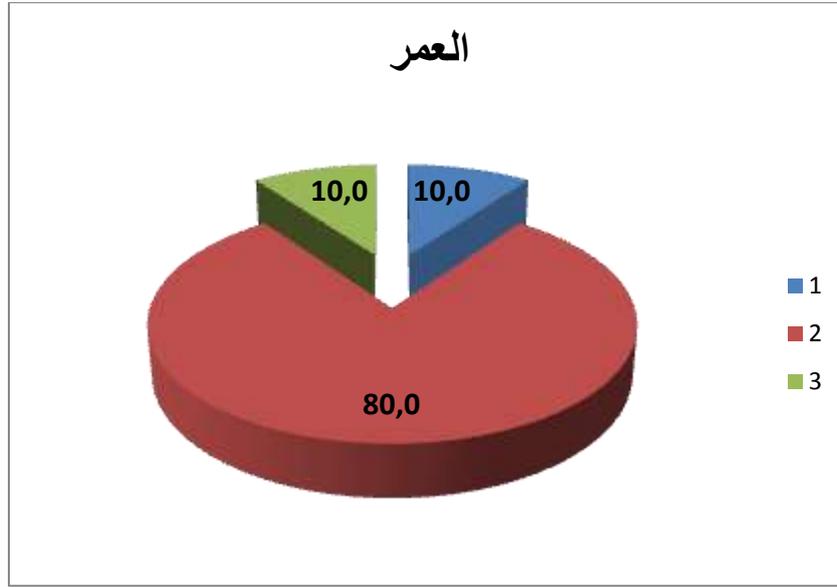
الجدول رقم (2-25) يوضح نتائج المتعلقة بخاصية العمر.

النسبة %	التكرار	العمر
10	2	أقل من 30
80	16	30 - 40
10	2	أكثر من 40
100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم 07 أن 16 فردا من مجتمع الدراسة هم من فئة العمرية من 30 إلى 40 أي ما نسبة 80 وتليها الفئة العمرية الأكثر من 40 بتعداد 02 افراد بنسبة 10% و نفس القيمة بالنسبة للفئة الأقل من 30 ، كما هو موضح في الشكل (07)

الشكل رقم 07 يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الجدول السابق

3- عرض وتحليل البيانات حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-26) يوضح النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي

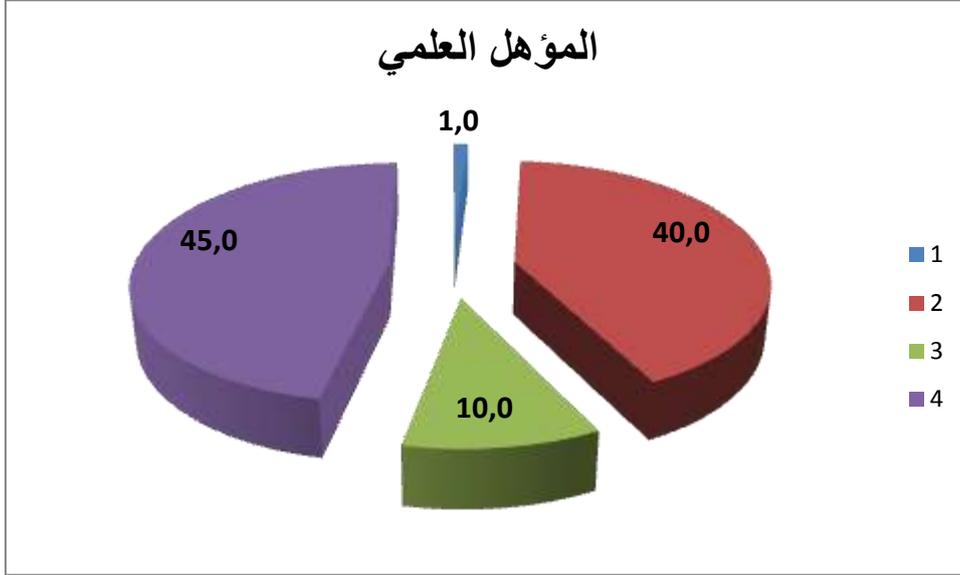
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
5	01	بكالوريا
40	8	ليسانس
10	02	ماجستير
45	9	شهادات أخرى
100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (26) والشكل المتعلقة بتوزيع افراد العينة المبحوثة حسب المؤهل العلمي فان فئة المتحصلين على شهادات أخرى تحتل المرتبة الاولى حيث بلغ عددهم 9 بنسبة 45 بينما حملة شهادة

ليسانس تحتل المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم 8 بنسبة 40 بينما فئة البكالوريا فهي تحتل المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددهم 01 بنسبة 05 % .

الشكل رقم 08 يوضح النسبة المئوية للمؤهل العلمي



المصدر من اعداد الطالبة بناء على الجدول السابق

4- عرض وتحليل نتائج المتعلقة بعدد سنوات الخبرة

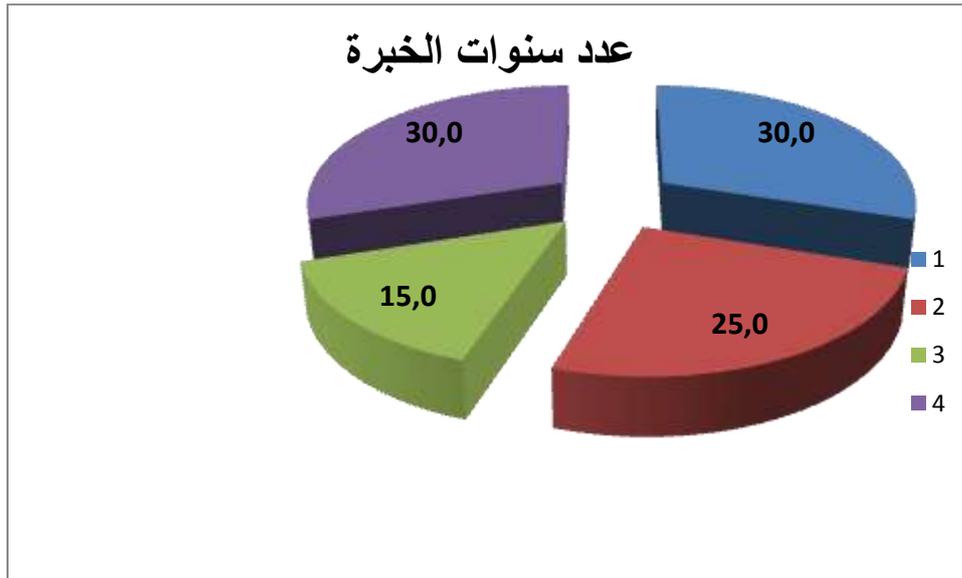
الجدول رقم (2-27) يوضح النتائج المتعلقة بعدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
30	6	أقل من 5 سنوات
25	5	سنوات 5-10
15	3	سنة 10-15
30	6	أكثر من 15 سنة
100	20	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS

يتبين من خلال الجدول (27) أن 6 فرد من مجتمع الدراسة هم اصحاب الخبرة الاقل من 05 سنوات وأكثر من 15 سنة اي نسبة 30 في كلتا الفئتين وتليها فئة اصحاب الخبرة من 10-5 سنوات بتعداد 5 فرد بنسبة 25، ثم يليها الفئة التي بين 15-10 سنة بتعداد 03 فردا بنسبة 15 .

الشكل رقم 09 يوضح توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر من اعداد الطالبة بناء على الجدول السابق

5 - عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالموقع الوظيفي

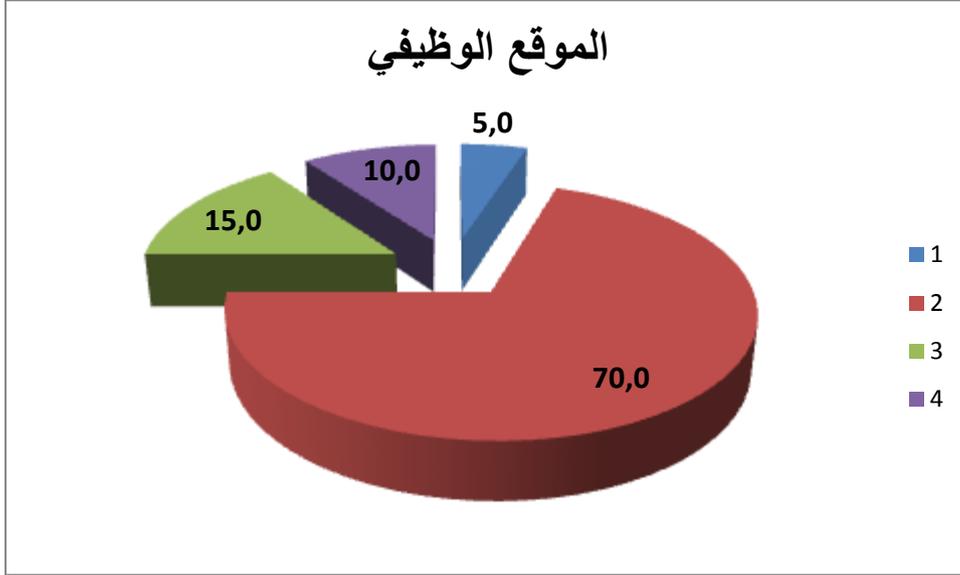
الجدول رقم (2-28) يوضح النتائج المتعلقة بالموقع الوظيفي

النسبة %	التكرار	الموقع الوظيفي
5	01	المدير
70	14	موظف
15	3	رئيس قسم
10	2	رئيس مصلحة
100	20	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (28) أن فئة الموظفين هي الفئة التي احتلت المرتبة الاولى بتعداد 14 بنسبة 70 فردا .

الشكل رقم 10 يوضح توزيع افراد العينة حسب الموقع الوظيفي



المصدر من اعداد الطالبة بناء على الجدول السابق

الفرع الثالث: عرض ومناقشة النتائج .

I. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

1- عرض وتحليل وجهات نظر مجتمع الدراسة حول المحور الاول

الجدول رقم (2-29) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان	الرقم
2	مرتفع	1.08	3.90	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء الأقسام العاملة بها	01
1	مرتفع	0.75	4.05	تعتمد الشركة على المخططات والمؤشرات المالية وغير المالية لقياس ومراقبة نتائج اعتماد تقييم الأداء وفقا للمعايير الموضوعية	02
5	متوسط	1.17	3.30	تعتمد الإدارة في الشركة على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة مستويات الأداء	03
4	مرتفع	0.79	3.75	تعتمد إدارة الشركة أساليب متعددة في الحصول على المعلومات لتخطيط فعاليتها وتقديم خدماتها .	04
3	مرتفع	0.83	3.80	تساهم أساليب القياس المعتمدة في الشركة بتحسين الأداء الكلي	05
	مرتفع		3.76	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى درجة الموافقة بين افراد عينة الدراسة حول القياس كأسلوب لتقييم وتحسين الاداء الكلي للمؤسسة، قد جاء متوسط بمعدل عام 3.76 اذ جاءت الفقرة " تعتمد الشركة على المخططات والمؤشرات المالية وغير المالية لقياس ومراقبة نتائج اعتماد تقييم الأداء وفقا للمعايير الموضوعية "بمتوسط حسابي 4.05 بالمرتبة الاولى وجاءت الفقرة " تعتمد الإدارة في الشركة على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة مستويات الأداء " بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.30 وعليه يمكن القول أن القياس كأسلوب يساعد المؤسسة في تحسين ادائها .

الجدول رقم (2-30) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التعلم

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفع	0.81	4.18	تنظر الشركة للتعلم كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو.	01
2	مرتفع	1.05	4.05	تعزز الشركة عملية التعلم المتعلقة بكيفية توليد قيمة مضافة للشركة وزبائنها.	02
3	مرتفع	1.02	3.75	تتخذ الشركة إجراءات عملية للتعليم لمواجهة التغييرات المحتملة.	03
5	متوسط	1.28	3.20	ترحب الشركة بأي موظف يقدم النقد بخصوص ما تقدمه الشركة من خدمات ويستخدموا ذلك للبدء بعمليات التطوير.	04
4	متوسط	0.93	3.65	لا شيء يمنع الشركة من مراجعة الافتراضات والمسلمات التي تقوم عليها.	05
	مرتفع	3.77		المعدل العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى درجة الموافقة بين افراد عينة الدراسة حول تقييم بعد التعلم كعنصر اساسي جاء بمتوسط عام 3.77 وجاءت في الفقرة 01 " تنظر الشركة للتعلم كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو." جاءت بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.18 وفي الفقرة " ترحب الشركة بأي موظف يقدم النقد بخصوص ما تقدمه الشركة من خدمات ويستخدموا ذلك للبدء بعمليات التطوير " جاءت بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.20 وعليه يمكن القول بان هناك اتفاق كبير بين عينة الدراسة وحول بعد التعلم كعنصر اساسي لضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

الجدول رقم (2-31) يوضح المتوسط والانحراف المعياري لبعء التكيف

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع	0.80	4.30	تأخذ الشركة بعين الاعتبار حالات التأكد عند إتخاذها لأي قرار استراتيجي.	01
3	مرتفع	0.94	3.95	تسعى الشركة للحصول على المعلومات الخارجية بفعالية وتستخدمها في اتخاذ القرارات	02
5	متوسط	1.20	3.25	تطور الشركة سيناريوهات مستقبلية بديلية مبنية على معلومات من البيئة الخارجية والداخلية	03
4	مرتفع	0.83	3.80	تدرك الشركة حالات اللاتأكد المتعلقة بالقرارات وتتواصل مع الموظفين بشأنها لمعالجتها	04
2	مرتفع	0.80	4.30	تتصرف الشركة بناء على حاجات الزبائن وعلى تطور الصناعة .	05
	مرتفع	3.92		المعدل العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى درجة الموافقة بين افراد عينة الدراسة حول تقييم بعء التكيف داخل الشركة جاء مرتفع بمعدل 3.92 وفي الفقرة " تأخذ الشركة بعين الاعتبار حالات التأكد عند إتخاذها لأي قرار استراتيجي." جاءت بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي 4.30 بينما جاءت الفقرة " تطور الشركة سيناريوهات مستقبلية بديلية مبنية على معلومات من البيئة الخارجية والداخلية " جاءت بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.25 وعليه يمكن القول ان هناك الشركة تدرك بعء التكيف وتأخذه بعين الاعتبار.

الجدول رقم (2-32) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المقارنة المرجعية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	المقارنة المرجعية	3.82	0.96	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم 32 الخاص بالمقارنة المرجعية ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول استخدام اسلوب المقارنة المرجعية جاء مرتفع بمتوسط حسابي 3.82 وعليه يمكن القول ان المؤسسة تستخدم اسلوب المقارنة المرجعية من اجل تحسين في ادائها.

2- عرض وتحليل نتائج حول المحور الثاني

الجدول رقم (2-33) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المرنة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
01	تقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات زبائنها	3.80	0.83	مرتفع	2
02	للشركة القدرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار	3.90	0.72	مرتفع	1
03	تتمتع الشركة بمرونة عالية في تقديم خدماتها .	3.50	0.76	متوسط	4
04	لدى الشركة قدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا	3.30	1.08	متوسط	5
05	لدى الشركة القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون	3.80	0.70	مرتفع	3

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول تقييم بعد المرونة التي ينبغي للمؤسسة ان تتمتع بها وقد جاءت الفقرة " للشركة القدرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار " بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.90 بينما جاءت في الفقرة " لدى الشركة قدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.30 وعليه يمكن القول بان هناك اتفاق كبير بين عينة الدراسة على ان الشركة تتميز بالمرونة في تقديم خدماتها .

الجدول رقم (2-34) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده سرعة التسليم

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	متوسط	0.93	3.35	تسعى الشركة إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد	01
1	مرتفع	0.85	4.10	يسعى الموظفون المهرة في الشركة إلى تقليل وقت انتظار الزبون	02
4	متوسط	0.81	3.65	تؤكد إدارة الشركة على انجاز متطلبات الزبون بأقل فترة ممكنة	03
2	مرتفع	0.69	3.95	تحاول الشركة دائما إلى تقليل وقت انتظار الزبون	04
3	مرتفع	0.66	3.70	لدينا القدرة والسرعة في تطوير خدماتنا من الفكرة وحتى الخدمة النهائية	05
	مرتفع		3.75	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول تقييم بعد سرعة التسليم مرتفع بمعدل 3.75 حيث جاءت الفقرة " يسعى الموظفون المهرة في الشركة إلى تقليل وقت انتظار الزبون " بالمرتبة الاولى بمتوسط 4.10

بينما جاءت الفقرة " تسعى الشركة إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد " بالمرتبة الاخيرة بمتوسط 3.35 وعليه يمكن القول بان هناك اتفاق كبير بين عينة الدراسة على الشركة وتتميز بسرعة تسليم منتجاتها.

الجدول رقم (2-35) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفوق التنافسي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
02	التفوق التنافسي	3.71	0.80	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول التفوق التنافسي جاء مرتفع بمتوسط 3.71 وعليه يمكن القول بأن الشركة تمتلك تفوق تنافسي اكبر.

3- عرض وتحليل نتائج حول المحول الثالث

الجدول رقم (2-36) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقيادة الكلفة الشاملة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	مرتفع	0.85	3.75	تمنح الشركة أنواع مختلفة من الخصم لتحفيز المتعاملين معها	01
7	متوسط	0.82	2.95	تعتمد الشركة على تقليد خدمات المنافسين بدلا من الابتكار لتخفيض التكاليف	02
6	متوسط	1.23	3.05	تميل الشركة إلى تخفيض كلف التوزيع للخدمات	03
2	مرتفع	0.89	3.80	تمارس الشركة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق	04
1	مرتفع	0.67	4.35	تهتم الشركة بدرجة كبيرة بزيادة إنتاجية الموظفين	05
3	مرتفع	0.58	3.85	تعد المزايا في السعر أساس إختيار الموردين من قبل الشركة	06
5	متوسط	0.81	3.65	تميل الشركة للتركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	07
	متوسط	3.63		المعدل العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول تقييم خيار قيادة الكلفة الشاملة الذي ينبغي للشركة ان تتبناه جاء متوسط بمعدل 3.63 اذ جاءت الفقرة "تهتم الشركة بدرجة كبيرة بزيادة انتاجية الموظفين" بالمرتبة الاولى بمتوسط 4.35 بينما جاءت الفقرة "تعتمد الشركة على تقليد خدمات المنافسين بدلا من الابتكار

لتخفيض التكاليف " بالمرتبة الاخيرة بمتوسط 2.95 وعليه يمكن القول بان هناك اتفاق لآبأس به بين عينة الدراسة على الشركة تتبنى استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة.

الجدول رقم (2-37) يوضح نتائج الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للتميز

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	متوسط	0.67	3.65	تستخدم الشركة تقنيات متطورة في تقديم الخدمات	01
7	متوسط	1.04	3.15	تعطي الشركة إهتمام كبير للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة للشركة	02
6	متوسط	0.88	3.35	تسعى الشركة إلى إمتلاك شبكة توزيع خدمية واسعة	03
2	مرتفع	0.67	3.85	يضمن نظام رقابة الجودة في الشركة مستوى عالي من الجودة للخدمات المقدمة	04
1	مرتفع	0.75	4.05	تسعى الشركة لإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية	05
3	مرتفع	0.78	3.75	تعطي الشركة إهتماما كبير لإبتكار أساليب جديدة لتقديم الخدمات	06
5	متوسط	0.95	3.45	تميل الشركة إلى التركيز على عدد من الأسواق الخارجية	07
	متوسط		3.60	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول اعلاه ان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول تقييم التميز جاء مرتفع بمعدل 3.60 اذ جاءت الفقرة " تسعى الشركة لإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية " جاءت بالمرتبة الاولى بمتوسط

4.05 بينما جاءت الفقرة " تعطي الشركة إهتمام كبير للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة للشركة " بالمرتبة الاخيرة بمتوسط 3.15 وعليه يمكن القول بان هناك اتفاق متوسط بين عينة الدراسة على ان الشركة تتبنى استراتيجية التميز

الجدول رقم (2-38) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الخيارات الاستراتيجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
03	الخيارات الاستراتيجية	3.62	0.83	متوسط

يتضح من الجدول رقم 37 بان مستوى الموافقة بين افراد العينة حول الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها الشركة جاء متوسط بمتوسط 3.62

جدول رقم (2-39) يبين المقارنة وفق نتائج المقارنة المرجعية

مؤسسة مطاحن الأغواط	مؤسسة عجائن سارسو
<p>بالنسبة لمستوى القياس: تعتمد الشركة عند تقييم أدائها مجموعة من أساليب القياس المتمثلة في المؤشرات المالية و الغير مالية والأساليب الإحصائية من أجل تحسين أدائها الكلي .</p> <p>بالنسبة لمستوى التعلم: تنظر الشركة للتعلم كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو إذن فالتحسن في أدائها الكلي مرتبط بالتحسين في معدلات التوظيف من خلال إعداد وتكوين وتأهيل العمال من أجل مواجهة التغيرات المستقبلية .</p> <p>بالنسبة لمستوى التكيف: بالنسبة لهذه المؤسسة فإنها تنظر للتكيف بناء على دراسة حالات التأكد عند اتخاذها لأي قرار استراتيجي من أجل تحقيق أهدافها لتفادي الخسائر.</p>	<p>بالنسبة لمستوى القياس: تعتمد الشركة عند تقييم أدائها مجموعة من أساليب القياس المتمثلة في المؤشرات المالية و الغير مالية والأساليب الإحصائية من أجل تحسين أدائها الكلي.</p> <p>بالنسبة لمستوى التعلم: يساهم التعلم في تحسين الاتصال الداخلي للشركة وذلك بإشراك الموظفين في إبداء الرأي إضافة أن الشركة تعتمد على التعلم ككيفية لتوليد قيمة مضافة وذلك للوصول إلى الزيادة الإنتاجية وعليه فإنها تتخذ إجراءات عملية لمواجهة التغيرات المحتملة.</p> <p>بالنسبة لمستوى التكيف: إن الشركة تتصرف بناء على حاجات الزبائن من خلال تطوير خدماتها وتقديم الأفضل لهم وإيصالهم إلى مرحلة الإشباع وهذا طبعاً بمراعاة منافسيها في السوق.</p>

النتيجة: وعليه فإن كلتا المؤسستين تطبق نموذج المقارنة المرجعية لتقييم المنتجات والخدمات والعمليات لإبراز الأكثر منافسة في السوق.

المصدر: من إعداد الطالبة.

جدول رقم (2-40) يبين المقارنة وفق النتائج التفوق التنافسي

مؤسسة مطاحن الأغواط	مؤسسة عجائن سارسو
بالنسبة لبعد المرونة: بالنسبة لهذه الشركة فإنها تتصف بمرونة جد عالية من ناحية تلبية احتياجات رغبات الزبائن المتغيرة باستمرار.	بالنسبة لبعد المرونة : تتصف الشركة بمرونة من ناحية تقديم خدماتها لتلبية احتياجات زبائنهم.
بالنسبة لبعد سرعة التسليم: بالنسبة لهذه الشركة فإن الموظفين المهرة يسعون إلى تقليل إنتظار وقت الزبون.	بالنسبة لبعد سرعة التسليم: تسعى الشركة إلى تقليل وقت إنتظار الزبون وذلك بتسليم المنتج في الوقت المناسب.

النتيجة: بناء على الجدول السابق فإن كلتا المؤسستين تطبق أبعاد التفوق التنافسي ما تمنحها مكانة سوقية و كسب أكثر للزبون.

المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم (2-41) يبين المقارنة وفق نتائج الخيارات الاستراتيجية

مؤسسة مطاحن الأغواط	مؤسسة عجائن السارسو
<p>بالنسبة لاستراتيجية القيادة الكلفة الشاملة: بالنسبة لهذه الشركة فهي كذلك تهتم بدرجة كبيرة بزيادة الموظفين</p> <p>بالنسبة لاستراتيجية التميز: لكي تكون هذه الشركة متميزة فإنها تسعى لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية و العلمية العالية</p>	<p>بالنسبة لاستراتيجية قيادة الكلفة الشاملة: من خلال هذه الاستراتيجية فإن الشركة تهتم بدرجة كبيرة بزيادة إنتاجية الموظفين</p> <p>بالنسبة لاستراتيجية التميز: من خلال هذه فإن الشركة تركز وتعطي اهتماما كبير لابتكار أساليب جديدة لتقديم الخدمات.</p>

النتيجة: من خلال المقارنة نجد أن مستوى الخيارات الاستراتيجية في مؤسسة السارسو أحسن نوعا ما من مؤسسة مطاحن الأغواط و هذا راجع لابتكار مؤسسة السارسو أساليب جديدة لتقديم خدماتها . و على العموم نستطيع القول أنه بناء على النتائج فإن كلتا المؤسستين يدركان أسلوب المقارنة المرجعية مما يحقق لهم التفوق التنافسي في سوق العمل .

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل :

من خلال دراسة هذا الفصل الذي كان بعنوان الدراسات التطبيقية التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلاله استعراض اهم جوانب هذه الدراسات المتمثلة في الهدف من الدراسة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا نتائج المتوصل اليها في نهاية الدراسة تم اعطاء مقارنة حول النتائج المتوصل إليها.



الخاتمة

الخاتمة

وقد حاولنا من خلال هذ الموضوع التعرف على دور المقارنة المرجعية في المؤسسات الاقتصادية ، و مساهمتها في تحقيق التفوق التنافسي ،مشارا إلى أهم الخيارات الاستراتيجية التي تستعملها المؤسسة باعتبارها العامل الأساسي في معرفة ما إذا كانت المؤسسة تستخدم أسلوب المقارنة المرجعية لمقارنة أدائها مع أداء المؤسسات الاخر المنافسة لها ، و هذا الأمر الذي يحقق لها تفوق تنافسي ،

و للإجابة على الإشكالية و تساؤلات المطروحة تطرقنا إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالدور المقارنة المرجعية و كذا المفاهيم الأساسية للتفوق التنافسي ، و لتتم بعد ذلك عملية إسقاط الجوانب النظرية على أرض الواقع من خلال محاولة اقتراح نموذج المقارنة المرجعية على مؤسستين و محاولة المقارنة بين النتائج المتحصل عليها

اولا: اختبار فرضيات البحث:

مما سبق في المبحث الثاني من الفصل الثاني و من خلال الاختبارات الإحصائية للفرضيات التي تم تقديمها في بداية الدراسة تم التوصل إلى ما يلي:

الفرضية الأولى

تساهم مراحل و خطوات المقارنة المرجعية المتمثلة في القياس ، التعلم ، التكيف في تحسين أداء المؤسستين محل الدراسة ، الفرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار.

الفرضية الثانية

تساهم أبعاد التفوق التنافسي المستعملة داخل المؤسستين محل الدراسة في معرفة درجة تفوقها التنافسي ، الفرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار.

الفرضية الثالثة

تساعد المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال الخيارات الاستراتيجية التي تبناها المؤسستين محل الدراسة ، الفرضية صحيحة وفق نتيجة الاختبار .

ثانيا النتائج:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري و دراسة التي طبقت حول المؤسستين، ثم التحليل الإحصائي لا راء لمجتمع الدراسة خلصت إلى النتائج التالية:

تساهم أساليب القياس المعتمدة في الشركة بتحسين الأداء الكلي

تعتمد الشركة على المخططات والمؤشرات المالية وغير المالية لقياس ومراقبة نتائج اعتماد تقييم الأداء وفقا للمعايير الموضوعه

تتخذ الشركة إجراءات عملية للتعلم لمواجهة التغيرات المحتملة

تنظر الشركة للتعلم كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو

تتصرف الشركة بناء على حاجات الزبائن وعلى تطور الصناعة

تأخذ الشركة بعين الاعتبار حالات التأكد عند اتخاذها لأي قرار استراتيجي

تقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات زبائنها

للشركة القدرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار

تحاول الشركة دائما إلى تقليل وقت انتظار الزبون

يسعى الموظفين المهرة في الشركة إلى تقليل وقت انتظار الزبون

تهتم الشركة بدرجة كبيرة بزيادة إنتاجية الموظفين

تعطي الشركة اهتماما كبير لابتكار أساليب جديدة لتقديم الخدمات

تسعى الشركة لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية

تعد المقارنة المرجعية إحدى أهم التقنيات الحديثة لقيادة و تقييم الأداء و التي تعمل على استخدام المقارنة

مع الأفضل فضلا عن اعتمادها العوامل الداخلية للشركة بهدف زيادة ربحتها و قدرتها على المنافسة في ظل بيئة

تتسم بازدياد مستمر للمنافسة .

ثالثا: التوصيات

من خلال عرض النتائج نقترح بعض التوصيات :

- قيام المديرين داخل الشركات بفهم العمليات التي تجري في الشركات الأخرى.
- حرص المديرين في المؤسسات على إجراء عمليات المقارنة المرجعية و السعي الدائم لتحقيق التنافسية مع المؤسسات الأخرى.
- تبني المؤسسات أسس ومعايير واضحة لإجراء عمليات المقارنة.
- إدراك المؤسسات لمراحل المقارنة المرجعية الذي يحقق التفوق التنافسي .
- تبني المديرين الطرق الموجودة في المؤسسات الأخرى إلى داخل المؤسسة الذي يعمل بها.
- أهمية تبني المؤسسات استراتيجيات واضحة من أجل إجراء تقييم مستمر لعمليات المقارنة المرجعية وأن يتم التنفيذ ضمن ما حدد له لتحقيق هذه المؤسسات أهدافا لتحقيق التفوق التنافسي.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع العربية

- علاء فرحان طالب عبد الفتاح محمد، "أساسيات المقارنة المرجعية" دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2005 .
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، "الإدارة الجودة الشاملة" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008
- وائل محمد الصبحي إدريس وآخرون "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2009
- البرواوي، نزار عبد المجيد رشيد " المقارنة المرجعية وإمكانية تطبيقها كأداء للتحسين المستمر في المنظمات المحلية العراقية للعلوم الإدارة المجلة 1 العدد 1 جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد 2001
- زعلان، عبد الفتاح جاسم، " دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة جامعة كربلاء، 2004.
- نبيل محمد مرسي "الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية التجارة، الاسكندرية، 2003
- اسماعيل محمد السيد "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية" كلية التجارة الدار الجامعية للطبع والنشر، جامعة اسكندرية، 2000 .
- زكرياء مطلق الدوري " الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " دار اليازوري , عمان . 2005

مذكرات و اطروحات جامعية

- مبارك مطلق المطيري "مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى بنوك التجارية الكويتية جمعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010-2011 .
- الخطيب سمير كامل " قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي دراسة حالة مع نموذج مقترح، الشركة العامة لإصياغ الحديثة، الجامعة المستنصرية اطروحة دكتوراه 2002.

- شادو عبد اللطيف "القياس والافصاح المحاسبي في القوائم المالية وفق المعايير المحاسبية الدولية" مذكرة لاستكمال شهادة ماستر، علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2013-2014 .
- صلاح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" مذكرة لنيل شهادة المجستير علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012.

المجلات :

- مجبل داوي إسماعيل، "فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في وحدات الإقتصادية غير هادفة للربح" دراسة ميدانية، العراق، 2006.
- عبد الرحيم، "المقارنة المرجعية مفهومها وأهمية تطبيقها" استشاري التخطيط الاستراتيجي و قياس الأداء المؤسسي 2013.
- غائب محمد البستنجي "أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في شركات صناعية الأردنية" جامعة إمام محمد بن سعود، سعودية العدد التاسع، حوان 2011.

المصادر باللغة الأجنبية

- Krajewsk Lee and RitZman Larry Operations Mange ment Strategy and Analyses 4th ED Addison Wesley Publishing Co New York 1999.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
استبيان

السلام عليكم.....

تقوم الطالبة بدراسة بعنوان ((دور المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة مؤسسة سرسو مقارنة بمؤسسة مطاحن الاغواط (الرياض تيارت)) من أجل التحضير لشهادة ماستر في إدارة الأعمال تخصص تدقيق ومراقبة التسيير يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علما بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبة : بن خليفة زينب

تحت اشراف :ذ/ هواري معراج

وشكرا على تعاونكم

أولا : المتغيرات الشخصية:

- 1- العمر: أقل من 30 30-40 أكثر من 40
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- المؤهل العلمي: بكالوريا ليسانس ماجستير شهادات اخرى
- 4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 15 سنة
- 5- الموقع الوظيفي: مدير موظف رئيس قسم رئيس المصلحة

ثانيا:متغيرات الدراسة:

الرجاء ضع العلامة X على الاجابة التي تمثل رايك .

المحور الأول : المقارنة المرجعية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
القياس						
					01	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء الأقسام العاملة بها
					02	تعتمد الشركة على المخططات والمؤشرات المالية وغير المالية لقياس ومراقبة نتائج اعتماد تقييم الأداء وفقا للمعايير الموضوعية
					03	تعتمد الإدارة في الشركة على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة مستويات الأداء
					04	تعتمد إدارة الشركة أساليب متعددة في الحصول على المعلومات لتخطيط فعاليتها وتقديم خدماتها .
					05	تساهم أساليب القياس المعتمدة في الشركة بتحسين الأداء الكلي

التعلم					
				06	تنظر الشركة للتعلم كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو.
				07	تعزز الشركة عملية التعلم المتعلقة بكيفية توليد قيمة مضافة للشركة وزبائننا.
				08	تتخذ الشركة إجراءات عملية للتعليم لمواجهة التغيرات المحتملة.
				09	ترحب الشركة بأي موظف يقدم النقد بخصوص ما تقدمه الشركة من خدمات ويستخدموا ذلك للبدء بعمليات التطوير.
				10	لا شيء يمنع الشركة من مراجعة الافتراضات والمسلمات التي تقوم عليها.
التكيف					
				11	تأخذ الشركة بعين الاعتبار حالات التأكد عند إتخاذها لأي قرار استراتيجي.
				12	تسعى الشركة للحصول على المعلومات الخارجية بفعالية وتستخدمها في اتخاذ القرارات
				13	تطور الشركة سيناريوهات مستقبلية بديلية مبنية على معلومات من البيئة الخارجية والداخلية
				14	تدرك الشركة حالات اللاتأكد المتعلقة بالقرارات وتتواصل مع الموظفين بشأنها لمعالجتها
				15	تتصرف الشركة بناء على حاجات الزبائن وعلى تطور الصناعة .

المحور الثاني: التفوق التنافسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المرونة					
				01	تقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات زبائننا
				02	للشركة القدرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار
				03	تتمتع الشركة بمرونة عالية في تقديم خدماتها .
				04	لدى الشركة قدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا
				05	لدى الشركة القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون
سرعة التسليم					
				06	تسعى الشركة إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد

					يسعى الموظفون المهرة في الشركة إلى تقليل وقت انتظار الزبون	07
					تؤكد إدارة الشركة على انجاز متطلبات الزبون بأقل فترة تمكنه	08
					تحاول الشركة دائما إلى تقليل وقت انتظار الزبون	09
					لدينا القدرة والسرعة في تطوير خدماتنا من الفكرة وحتى الخدمة النهائية	10

المحور الثالث: الخيارات الاستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					قيادة الكلفة الشاملة	
					تمنح الشركة أنواع مختلفة من الخصم لتحفيز المتعاملين معها	1
					تعتمد الشركة على تقليد خدمات المنافسين بدلا من الابتكار لتخفيض التكاليف	2
					تميل الشركة إلى تخفيض كلف التوزيع للخدمات	3
					تمارس الشركة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق	4
					تهتم الشركة بدرجة كبيرة بزيادة إنتاجية الموظفين	5
					تعد المزايا في السعر أساس إختيار المرودين من قبل الشركة	6
					تميل الشركة للتركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	7
					التميز	
					تستخدم الشركة تقنيات متطورة في تقديم الخدمات	8
					تعطي الشركة إهتمام كبير للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة للشركة	9
					تسعى الشركة إلى إمتلاك شبكة توزيع خدمية واسعة	10
					يضمن نظام رقابة الجودة في الشركة مستوى عالي من الجودة للخدمات المقدمة	11
					تسعى الشركة لإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية	12
					تعطي الشركة إهتماما كبير لإبتكار أساليب جديدة لتقديم الخدمات	13
					تميل الشركة إلى التركيز على عدد من الأسواق الخارجية	14

شكرا على تعاونكم

Tableau personnalisé 1

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
.61	4.20	30.00%	9	60.00%	18	10.00%	3	0.00%	0	0.00%	0	تقوم إدارة الشركة بتقييم أداء الأقسام العاملة بها تعتمد الشركة على المخططات
.89	3.80	26.67%	8	30.00%	9	40.00%	12	3.33%	1	0.00%	0	والمؤشرات المالية وغير المالية لقياس ومراقبة نتائج اعتماد تقييم الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية
.82	3.87	23.33%	7	43.33%	13	30.00%	9	3.33%	1	0.00%	0	تعتمد الإدارة في الشركة على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة مستويات الأداء
.95	3.70	23.33%	7	33.33%	10	33.33%	10	10.00%	3	0.00%	0	تعتمد إدارة الشركة أساليب متعددة في الحصول على المعلومات لتخطيط فعاليتها وتقديم خدماتها
.66	4.20	33.33%	10	53.33%	16	13.33%	4	0.00%	0	0.00%	0	تساهم أساليب القياس المعتمدة في الشركة بتحسين الأداء الكلي

Tableau personnalisé 1

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
.67	3.97	13.33%	4	76.67%	23	3.33%	1	6.67%	2	0.00%	0	تنظر الشركة للتعليم كعنصر أساسي لضمان البقاء والنمو.
.73	3.87	13.33%	4	66.67%	20	13.33%	4	6.67%	2	0.00%	0	تعزز الشركة عملية التعلم المتعلقة بكيفية توليد قيمة مضافة للشركة وزبائننا.
.79	4.00	23.33%	7	60.00%	18	10.00%	3	6.67%	2	0.00%	0	تتخذ الشركة إجراءات عملية للتعليم لمواجهة التغيرات المحتملة.
.93	3.97	33.33%	10	36.67%	11	23.33%	7	6.67%	2	0.00%	0	ترحب الشركة بأي موظف يقدم النقد بخصوص ما تقدمه الشركة من خدمات.
.63	3.50	0.00%	0	56.67%	17	36.67%	11	6.67%	2	0.00%	0	ويستخدموا ذلك للبدء بعمليات التطوير. لا شيء يمنع الشركة من مراجعة الافتراضات والمسلمات التي تقوم عليها.

Tableau personnalisé 1

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
تأخذ الشركة بعين الاعتبار حالات التأكد عند إتخاذها لأي قرار استراتيجي .	0	0.00%	1	3.33%	8	26.67%	13	43.33%	8	26.67%	3.93	.83
تسعى الشركة للحصول على المعلومات الخارجية بفعالية وتستخدمها في اتخاذ القرارات	0	0.00%	0	0.00%	7	23.33%	15	50.00%	8	26.67%	4.03	.72
تطور الشركة سيناريوهات مستقبلية بديلية مبنية على معلومات من البيئة الخارجية والداخلية	2	6.67%	0	0.00%	8	26.67%	15	50.00%	5	16.67%	3.70	.99
تدرك الشركة حالات اللاتأكد المتعلقة بالقرارات وتتواصل مع الموظفين بشأنها لمعالجتها	0	0.00%	4	13.33%	10	33.33%	15	50.00%	1	3.33%	3.43	.77
تتصرف الشركة بناء على حاجات الزبائن . وعلى تطور الصناعة	0	0.00%	0	0.00%	2	6.67%	23	76.67%	5	16.67%	4.10	.48

Tableau personnalisé 1

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
تقدم الشركة مجموعة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات زبائنها	0	0.00%	4	13.33%	3	10.00%	11	36.67%	12	40.00%	4.03	1.03
للشركة القدرة على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار	0	0.00%	12	40.00%	7	23.33%	5	16.67%	6	20.00%	3.17	1.18
تتمتع الشركة بمرونة عالية في تقديم خدماتها .	0	0.00%	0	0.00%	7	23.33%	20	66.67%	3	10.00%	3.87	.57
لدى الشركة قدرة على تلبية الطلبات المتباينة كما ونوعا	0	0.00%	10	33.33%	4	13.33%	13	43.33%	3	10.00%	3.30	1.06
لدى الشركة القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون	0	0.00%	12	40.00%	6	20.00%	9	30.00%	3	10.00%	3.10	1.06

Tableau personnalisé 1

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
تسعى الشركة إلى تقديم خدماتها في الوقت المحدد	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	22	73.33%	8	26.67%	4.27	.45
يسعى الموظفون المهرة في الشركة إلى تقليل وقت انتظار الزبون	0	0.00%	1	3.33%	1	3.33%	9	30.00%	19	63.33%	4.53	.73
تؤكد إدارة الشركة على انجاز متطلبات الزبون بأقل فترة تمكنه	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	18	60.00%	12	40.00%	4.40	.50
تحاول الشركة دائما إلى تقليل وقت انتظار الزبون	0	0.00%	0	0.00%	1	3.33%	13	43.33%	16	53.33%	4.50	.57
لدينا القدرة والسرعة في تطوير خدماتنا من الفكرة وحتى الخدمة النهائية	0	0.00%	2	6.67%	15	50.00%	11	36.67%	2	6.67%	3.43	.73

Tableau personnalisé 1

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
تمنح الشركة أنواع مختلفة من الخصم لتحفيز المتعاملين معها	1	3.33%	14	46.67%	9	30.00%	5	16.67%	1	3.33%	2.70	.92
تعتمد الشركة على تقليد خدمات المنافسين بدلا من الابتكار لتخفيض التكاليف	2	6.67%	12	40.00%	11	36.67%	5	16.67%	0	0.00%	2.63	.85
تميل الشركة الى تخفيض كلف التوزيع للخدمات	0	0.00%	1	3.33%	4	13.33%	19	63.33%	6	20.00%	4.00	.69
تمارس الشركة رقابة شديدة ومركزية على الإنفاق	0	0.00%	0	0.00%	3	10.00%	21	70.00%	6	20.00%	4.10	.55
تهتم الشركة بدرجة كبيرة بزيادة إنتاجية الموظفين	0	0.00%	1	3.33%	2	6.67%	16	53.33%	11	36.67%	4.23	.73
تعد المزايا في السعر أساس إختيار المرودين من قبل الشركة	0	0.00%	3	10.00%	13	43.33%	11	36.67%	3	10.00%	3.47	.82
تميل الشركة للتركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	0	0.00%	1	3.33%	5	16.67%	15	50.00%	9	30.00%	4.07	.78

Tableau personnalisé 1

	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
تميل الشركة للتركيز على البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف	0	0.00%	1	3.33%	5	16.67%	15	50.00%	9	30.00%	4.07	.78
تستخدم الشركة تقنيات متطورة في تقديم الخدمات	0	0.00%	6	20.00%	6	20.00%	13	43.33%	5	16.67%	3.57	1.01
تعطي الشركة إهتمام كبير للترويج والإعلان بهدف بناء السمعة للشركة	0	0.00%	16	53.33%	5	16.67%	5	16.67%	4	13.33%	2.90	1.12
تسعى الشركة إلى إمتلاك شبكة توزيع خدمية واسعة	0	0.00%	2	6.67%	6	20.00%	18	60.00%	4	13.33%	3.80	.76
يضمن نظام رقابة الجودة في الشركة مستوى عالي من الجودة للخدمات المقدمة	0	0.00%	1	3.33%	4	13.33%	12	40.00%	13	43.33%	4.23	.82
تسعى الشركة لإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية	0	0.00%	0	0.00%	7	23.33%	10	33.33%	13	43.33%	4.20	.81
تعطي الشركة إهتماما كبير لإبتكار أساليب جديدة لتقديم الخدمات	0	0.00%	0	0.00%	3	10.00%	14	46.67%	13	43.33%	4.33	.66
تميل الشركة إلى التركيز على عدد من الأسواق الخارجية	0	0.00%	0	0.00%	5	16.67%	19	63.33%	6	20.00%	4.03	.61

Tableau personnalisé 1

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القياس	3.95	.56
التعلم	3.86	.59
التكيف	3.84	.46
المقارنة المرجعية	3.88	.35
المرونة	3.49	.76
سرعة التسليم	4.23	.36
التفوق التنافسي	3.86	.47
التميز	3.87	.40
قيادة الكلفة الشاملة	3.60	.33
الخيارات الاستراتيجية	3.73	.29