دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة)
دراسة مقارنة بين معامل سمنت النجف الشرف ومعمل سمنت الكوفة الجديد

م.م. هاشم فوزي دباس العبادي
الباحث: وليد عباس جبر الدعمي
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة
المستخلص:

تعد المقارنة المرجعية Benchmarking أحد المواضيع الإدارية الحديثة التي ظهرت منذ بداية التسعينات، وأصبحت محط اهتمام وعناية من أدن الكتب والباحثين والمتميزين في مجال إدارة الأعمال. وبدأوا يفروم في كيفية تطوير المنظمة لمواجاة التحديات التي تواجهها اليوم، حيث أشاروا إلى محدودية الدراسات في هذا المجال سوء ما يتعلق في الجانب النظر التجريبي أو النوعي، فيما يتعلق منها في تحقيق الأبعد التنازلي وخصوصاً بعد الكفاح ونظراً لأن التغير في البيئة المحيطة قد أثر بصورة مباشرة على العمليات الإدارية مما أدى إلى البحث عن طرق تساعد في التعامل مع هذا التغير من حيث التكيف والبقاء والنمو المستمر، وتقنين مشكلة البحث فيما التساؤل الأمتى: "هل أن تطبيق أسئلة المقارنة المرجعية يعود المنظمة إلى تحقيق البعد التنافسي" "الفائدة".

في حين تجسد أهمية البحث بما يأتي:

1. حداثة موضوع المقارنة المرجعية وغير الدراسات في المعدل المبكر عينة الدراسة.
2. RDF أدارة المعلم بمساحة بحثية متواضعة تشكل إضافة معرفة وتطبيقياً ويمكن الاستفادة منها في تحقيق التنافس التنافسي.
3. التركيز على (المقارنة المرجعية / الكفاءة) والتي تكتسب أهمية كبيرة وخصوصاً عند استخدام إستراتيجية تخفيض الكفاءة.

كما هدف البحث إلى تحقيق الأتي:

1. السعي نحو تطوير وتطبيق المقارنة المرجعية في المعدل المبكر عينة الدراسة وعند تطبيق أسئلة مقارنة المرجعية سيم معرفة مؤشرات الأبعد التنافسية ومن ضمنها (الكلفة) ودورها في تحقيق البعد التنافسي في (المعدل).
2. معرفة الفروق بين المنظمتين المحكورة في تنفيذ أسئلة المقارنة المرجعية.
3. تحقيق الانتفاس وهو الكلفة لإمكانية تحقيقها قياساً بالمنظمتين لتحقيق المدى التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أتمها: ينبغي على كل معلم أجزاء مقارنة مرجعية داخليًا مع سنوات الإنتاج ومقارنة مرجعية مع الشركات الأخرى. لذا أن عملية المقارنة المرجعية لها بعد استراتيجي يمكن استفادته من قبل المنظمات لتحقيق أنتاجها وجودتها والخروج إلى حيز التنافس مع المنظمات المماثلة.

المبحث الأول - منهجية البحث:

أولاً - مشكلة البحث:

تعد المقارنة المرجعية Benchmarking أحد المواضيع الإدارية الحديثة التي ظهرت منذ بداية التسعينات، وأصبحت محط اهتمام وعناية من أدن الكتب والباحثين والمتميزين في مجال إدارة الأعمال. وبدأوا يفروم في كيفية تطوير المنظمة لمواجاة التحديات التي تواجهها اليوم، حيث أشاروا إلى محدودية الدراسات في هذا المجال سوء ما يتعلق في الجانب النظر التجريبي أو النوعي، فيما يتعلق منها في تحقيق الأبعد التنازلي وخصوصاً بعد الكفاح ونظراً لأن التغير في البيئة المحيطة قد أثر بصورة مباشرة على العمليات الإدارية مما أدى إلى البحث عن طرق تساعد في التعامل مع هذا التغير من حيث التكيف والبقاء والنمو المستمر، وتقنين مشكلة البحث فيما التساؤل الأمتى: "هل أن تطبيق أسئلة المقارنة المرجعية يعود المنظمة إلى تحقيق البعد التنافسي" "الفائدة".

ثانياً - أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث من ما يأتي:
دور المقارنة المرجعية في تحقيق الابتعاد التنافسي

1) حديث موضوع المقارنة المرجعية وقلة الدراسات في المعملين عينة الدراسة.
2) وقد أدار العمل مساهمة بناء متواضعة تشكل إضافة معرفية وتطبيقية ويمكن الاستفادة منها في تحقيق التفوق التنافسي.
3) التركيز على (المقارنة المرجعية / الكطبة) والتي تكتسب أهمية كبيرة وخصوصا عند استخدام إستراتيجية تخفيف الكطبة.

ثالثا - أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأتي:

1) السعي نحو تطوير وتطبيق المقارنة المرجعية في المعملين قيادا الدراسة وعند تطبيق أساليب المقارنة المرجعية سيتم معرفة مؤشرات الابتعاد التنافسية ومن ضمنها (الكطة) ودورها في تحقيق الابتعاد التنافسي في المعملين.

2) معرفة الفروق بين المنظمات المبكرين في تبني أساليب المقارنة المرجعية.

3) تحقيق الابتعاد وهو الكطة وإمكانية تحقيقها قياسا بالمنافسين لتحقيق الميزة التنافسية.

رابعا - فرضية البحث:

نطلق فرضية أساسية مفادها:

(المقارنة المرجعية دور كبير في تحقيق الابتعاد التنافسي وهو تخفيف الكطة).

خامسا - حدود البحث:


ب) الحدود المكانية: أن البحث هذا حدودا مكانيا لعملية الشركة العامة للسمنت الجنوبية (عملاء)

سادسا - عينة البحث:

اختار الباحثان عينة مختارة من القطاع العام في العراق ذات النشاط الصناعي.

سابعا - أساليب جمع المعلومات:

استند البحث في جمع المعلومات المطلوبة إلى جهازين أساسيين وعلى النحو الآتي:

أ) الجانب النظري: تم جمع المعلومات من المصادر العلمية المتخصصة من الكتب ومجلات ودوريات ورسائل جامعية ومصادر أجنبية واستخدام شبكة الإنترنت الدولية.

ب) الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على مصادر عديدة في جمع المعلومات اللازمة لاستكمال البحث وهو على النحو الآتي:

أولا: المقابلات: تتطلب البحث مقابلات مع المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين.

ثانيا: التقارير والسجلات الرسمية: تم الاستعانة ببعض التقارير وكشفات والسجلات الرسمية لعمليات سمنت النجف الأشرف ومعمل سمنت الكوفا الجديدة محط البحث.

المبحث الثاني
المقارنة المرجعية المفهوم والأبعاد

Concept of Benchmarking

أولا: مفهوم المقارنة المرجعية

يدل مفهوم المقارنة المرجعية باهتمام العديد من الكتب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الإدارية رغم حداثته فيها وقدم جدورة التي تعود دلائله التاريخية إلى الجهود التي قام بها الصناعي الإنجليزي (Henray Ford) وفرانسيس لوويل (Franice Lowell)
دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي

المراجعة وتقييمات شركة (Xerox) واهميتها اليابانية في بداية الخمسينات (1996:29) من...

(1) تدعم الكثير منهم إلى تناولها بالدراسة والتحليل.
(2) وقد اختفى الباحثان في تسميتها جمال التأثير (المقلع في السلمي: 1997:13) على المقارنة المرجعية.
(3) بينما يرى (الشراوي 1995:123) بأنها (مقدمة مراجعة). في حين
(4) يرى (شمارت وارين 1997:119) بأنها (قواعد المقارنة). إن التسيوية المتفق عليها هي المقارنة
(5) المرجعية وهي الأكثر دلالة وتفاقما مع الأصل والجذر كمفهم وأهدف ومتطابق.
(6) كما تبرز اختلافات في التعبير عن هذا المصطلح (نافذ 99:4) ويدعو
(7) أخرون (الأسلوب) (الطريقة), وفريق ثالث يعتبره طريقة (الموارد)
(8) المرجعية بأنها (عملية)... وعلى الرغم من هذه الفروقات الفنية إلا أن هناك شبه اتفاق
(9) على المعمى المصعود والفائدة المتوقعة من التطبيق (الخطيب 2002:28).
(10) فقاً (6:78) (المقارنة المرجعية هي (العمليّة) Krajewski,1999:233)
(11) التي يتم استخدامها مقارنة أداء المنظمة مع تلك المنظمات المنتجات الأخرى ذات الأداء الفعال.
(12) فيعبر المقارنة المرجعية بأنها (عملية قياس مستمر لأداء
(13) المنتج والخدمات تطبيقها مثلما في الوحدات الاقتصادية المنافسة أو الوحدات الاقتصادية الرائدة في
(14) القطاع). ووصف (1995:86) المقارنة المرجعية بأنها (المعيار أو النقطة التي يتم الرجوع إليها عند
(15) قياس أي شيء أو إجراء حكم عليه).
(16) بينما (2002:13) يرى (المقارنة المرجعية بأنها (العملية التي يتم من
(17) خلالها تشميس عوامل النجاح الحاسمة في القياديات أو التقييم في هذه القياديات من خلال الدراسة والتطبيقات الأخرى
(18) لوحدات اقتصادية أخرى أو وحدات فرعية ضمن نفس الوحدة الاقتصادية) لتغط الوصول إلى
(19) العوامل المهمة للنجاح ثم تنفيذ التحسينات على عمليات الوحدة لمقابلة أو مواجهة أداء المنافسين
(20) الرائدة.
(21) وكذلك يرى (الخطيب 2001:32) المقارنة المرجعية بأنها (إداة إدارة تطلب مقبول الإدارة العليا
(22) للمنظمة بتسني عملية التغيير الناجحة عن محاكاة من المنافذ والممارسات الإدارة في تلك المنظمات
(23) مع أكثر المنظمات نجاحاً بفترة البحث أو استطاع ينفي تقليد جدوى تحسينات الأمور.
(24) وعليه يعرف الباحثان المقارنة المرجعية بأنها (عملية تجديد واستيعاب وتنبيه التطبيقات
(25) الرائدة والعملية المميزة لتحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والمواد وتحقيق المفوق التنافسي).
(26) ثانيا - أهمّية المقارنة المرجعية:
(27) يحدد (البرو، 1990:2004) أهمية المقارنة المرجعية من خلال التأتي:
(28) (1) معرفة قوة أداء المنظمة وتقييمها في المنظمات المنافسة الأخرى.
(29) (2) يمكن اعتبارها الأساس في وضع الأهداف الداخلية ومعرفة مؤثرات الأداء.
(30) (3) يضمن أفضل الممارسات في المنظمة ويجادل الأسباطية مدى قيادة المنظمة والمتعلمين ومعالجة نقاط
(31) الضعف.
(32) (4) تؤدي إلى التحسين المتسارع (المبدع).
(33) (5) تزود المنظمة بالقدرة على الإبداع الفردي والجماعي.
(34) (6) (1) معرفة نقاط الضعف والقوة في المنظمة ومحاولة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
(35) (7) تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
(36) (8) تساعد المقارنة بأن تكون أفضل مما هي عليه الآن.
دور المقارنة المرجعية في تحقيق الابد التنافسي

9) تتبنى أعلى درجات من المنافسة بين مختلف الوظائف.
10) تساعده المنظمة على الاستخدام الأفضل للموارد.
11) تزود المنظمة بإمكانية تبني أفضل الممارسات التي تكون من المنظمات المتوفقة (الرائدة) في المستقبل.

Types of Benchmarking

ثالثاً - أنواع المقارنة المرجعية

يمكن تصنيف أنواع المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسين هما (الابدي والعابدي، 2007):

Internal Benchmarking

- المقارنة المرجعية الداخلية

هي نقطة البداية للعديد من الدراسات الاقتصادية، المقارنات الداخلية تتم بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل الواقعة ضمن نفس الوحدة الاقتصادية التي تكشف مجالات التطبيق الأفضل ضمن الوحدة، وهذا النوع من المقارنة يتميز بكونه سهل العمل وأقل كلفة (Shaw et al., 1998:58)، ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المنظمة التي لها عدة فروع أو مصانع ... يتم مقارنة أداء أحد الفروع (أو وحدات تنظيمية فيه) مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع أو المصنع.

External Benchmarking

- المقارنة المرجعية الخارجية


Competitive Benchmarking

- المقارنة المرجعية التنافسية

وتقوم على أساس المقارنة المباشرة للأشهر من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء (Performance Benchmarking).

وتشتت أيضاً (المقارنة المرجعية للعملية) وتفتقر لموضوع (التسويق، الموارد البشرية ...). أو عملية مبنية (تدريب العاملين، أساليب التدريب الأفضل، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسريع ...

وهي المقارنة المرجعية التنافسية التي تعكس على الأداء (Evans, 1997, 448).

Functional Benchmarking

- المقارنة المرجعية الوظيفية

وتتضمن مقارنة (Process Benchmarking).

وتشتت أيضاً (المقارنة المرجعية للعملية) وتفتقر لموضوع (التسويق، الموارد البشرية ...). أو عملية مبنية (تدريب العاملين، أساليب التدريب الأفضل، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسريع ...

وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن استراتيجيات الأفضل التي تعود إلى النجاح في السوق وتحقيق المزية التنافسية. وتشتت المقارنة المرجعية الاستراتيجية أهداف تكمن في اختراق الوقت والتكاليف اللازمة لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية وقـد تطبغ هذه الاستراتيجية من قبل العديد من الشركات والدول أبرزها شركة "الشتر" و" التنافسية و" في سياق "التعرف على ما يدفعه الآخرون غير ذلك الاستفادة بكل ما هو جديد فيما بطوله مع تطويره وتطويره لелеام مع جرومان وبيتنيا (زعلان، 2004, 14).

Strategic Benchmarking

رابعاً - خطوات المقارنة المرجعية

وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن استراتيجيات الأفضل التي تعود إلى النجاح في السوق وتحقيق المزية التنافسية. وتشتت المقارنة المرجعية الاستراتيجية أهداف تكمن في اختراق الوقت والتكاليف اللازمة لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية وقـد تطبغ هذه الاستراتيجية من قبل العديد من الشركات والدول أبرزها شركة "الشتر" و" التنافسية و" في سياق "التعرف على ما يدفعه الآخرون غير ذلك الاستفادة بكل ما هو جديد فيما بطوله مع تطويره وتطويره لелеام مع جرومان وبيتنيا (زعلان، 2004, 14).

steps of Benchmarking

يشير (Heizer, 2001:176) إلى أن خطوات المقارنة المرجعية تتمثل في الآتي:
1 - لماذا يجب أن نقارن.
2 - تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية.
3 - تحديد المنظمة التي سيتم المقارنة معها.
4 - جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالمقارنة.
5 - اتخاذ الإجراءات لنجاح عملية المقارنة.

ويرى البرواري (2001:44) إلى أن هناك سبع خطوات للمقارنة المرجعية تتمثل في الآتي:

1 - ربط المقارنة برسالة المنظمة.
2 - إعادة أهداف خاضعة للقياس.
3 - الحصول على التزام ودعم الإدارة.
4 - تشكيل فريق عمل ذو قدرات عالية.
5 - التركيز على المواقيع الحاكمة الصحيحة.
6 - التركيز على المفاتشين.

ويعرض (1997:1998) Hodgeots, ويعود الشركة (Motorolas) قبل الشركة (Motorolas) (1) خطوات المقارنة المرجعية لشركة (Motorolas) والتي تم اعتمادها من

1 - لماذا نقارن؟
2 - كيف نقارن؟
3 - كيف يعمل هؤلاء ذلك؟
4 - ما الأفضل؟
5 - تحليل البيانات وكيفية أجراء التغيير؟
الشكل (1) خطوات المقارنة المرجعية لشركة موتورولز

المبحث الثالث
البعد التنافسي (الكفرة)

أولا - مفهوم أبعاد التفوق التنافسي:

بسبب التطورات والتغييرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن تغيرت أبعاد المنافسة، فقد أن المنظمات تعتمد تقديرات أبعاد التفوق التنافسي، قامت المنظمات أخرى بالبحث عن طرق جديدة تتميز نفسها من خلالها سعيًا لزيادة حصتها السوقية. تمكنت هذه المنظمات من امتلاك تفوق تنافسي من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساسًا للتنافس، ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت بعد جداً تناولها على أساسها من خلال التسليم في الوقت المحدد، عند الطلب لميزك نفسها عن منافسيها. ثم اعتُمدت منظمات أخرى المرونة، وهذا لأن المنظمات اليوم التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر من التفوق التنافسي عبر الزمن الأمر الذي حدى بها إلى تبني أكثر من بعد تحقيق التفوق على منافسيها(المعيمر، 1999: 45).

إن المقصد من أبعاد التفوق التنافسي هو الخصائص التي تختار المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق تتمكن من تحقيق أبعاد إيجابية وأكثر من تلك الخصائص، تحقق تفوق تنافسي على المنافسين (Krajewski & Ritzman,1999:33) (1)، ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تتفرد بعد أو أكثر من أبعاد التفوق التنافسي الأربعة: الكفاءة المخزنة والجودة والتسليم والمرونة، ويفضي بعضها الآخر بعد خمسة هو الإعداد. ويمكن التعرف على وجهة نظر الباحثين حول عدد وأنواع هذه الأبعاد من خلال الجدول التالي (النجار،2001: 31):

<table>
<thead>
<tr>
<th>أبعاد التفوق التنافسي</th>
<th>الباحثون</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الكلفة/الجودة/الرونة/التسويق/الإبداع/الاحتفاظ بالزبائن</td>
<td>Evans 1993: 118</td>
</tr>
<tr>
<td>الكلفة/الجودة/الإنسان/الدمجية/التصميم</td>
<td>Certo 1995: 255</td>
</tr>
<tr>
<td>السعر/الجودة/الإنسان/الدمجية/التصميم</td>
<td>Mintzberg 1996: 176</td>
</tr>
<tr>
<td>الكلفة/الجودة/النوع/التفاعلات/التعاون المجهزين</td>
<td>Krajewski 1996: 62</td>
</tr>
<tr>
<td>الإبداع/التصميم/الإبداع/النوع/التفاعلات/التعاون المجهزين</td>
<td>Best 1997: 154</td>
</tr>
<tr>
<td>التسليم/الجودة/الرونة/التسويق/الإبداع</td>
<td>Slack 1998: 51</td>
</tr>
<tr>
<td>الكلفة/الإبداع/الاحتفاظ بالزبائن/التسويق/التصميم/الكافة التكنولوجيا</td>
<td>Macmillam 2001: 87</td>
</tr>
</tbody>
</table>

المصدر: النجار، دبلجة محمود مهدي، أثر استراتيجيت النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير مشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة المستنصرية، 2001، ص: 43.

ثانيا - الكفرة:

تعد الكفاءة المخزنة بعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات لتحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح (السيد، 2002: 244) (2)، فبالمنظمات التي تستمك من السيطرة على كلفاتها وجعلها في أديانها بالفروق إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تضمن للبنا القيادة في السوق. وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق، ويكون لديها القدرة في ردع
دور المقارنة المرجعية في تحقيق الهدف التنافسي

الداخلين الجدد. ويقتضي ببعض الكفاءة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تكاليف منخفضة (Stonebreaker & Leong, 1994:93).


ويشير (للامي, 1999: 25) إلى أن إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل كلفة ممكنة ينبغي أن تتضمن كلفة العمل والمواد والمصاريف غير المباشرة أو هي كلفة البطاشة المباعة في المنظمات الإنتاجية ويمكن التعبير عنها كنسبة إلى المبيعات أو كلفة الوحدة من المنتجات مع تكاليف المنافسين. ويمكن أن تخفض من تكاليف إنتاج السلع والخدمات من خلال الاستثمار الأثر للمواد المنتجة بشكل الذي يسهل في تحديد الثقة في إنتاج العمل المباع والهدر في الوقت واعتماده عند الإنتاج ذلك من خلال التركيز على المنتج المعياري، ويمكن أن تظهر ثلاث مجالات هي:

1- تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة عن أسعار المنافسين.
2- تصميم منتجات منشأة ويسع منخفض.
3- القدرة على مواجهة المنافسين حيث أن استخدام المنظمة على تحقيق تكاليف أقل من معدل المصادرة يساعد على تخفيف منتجاتها مقارنة بالمنافسين مع تحقيق نفس الأرباح مما يجعلها تمثل مواقعة تنافسية.

(ب) مجموع من العوامل التي تمتلك الفعل المثير

في خفض الكلف:

أ- الانتشار الألف في المواد.
ب- النسبة المرتفعة لاستغلال الطاقة.
ج- وفرات منحنى الخبرة والتعلم.
د- منح روابط وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.
هـ- البيع المباشر للزبون وتخفيف عدد منافذ التوزيع.
و- بعد التقف من خلال الكفاءة المنخفضة تقوف واضح للزبون. إذ يكون الزبون على الأغلب واعيا جدا لأسعار وسوف يختار الأسعار الأكثر انخفاضا التي يجب أن تكون متوافرة دائما مع الكلفة.


ثالثا - مقياس البنك التنافسي (الكفاءة)

لقد اعتمدت الباحثين مقاييس عدة لقياس الأداء التنافسي والتي من ضمنها الكفاءة فمنهم من اعتمد他们在 الجوانب السلكية المعتمدين في تحقيق ذلك، مثلا البنك التنافسي (الكفاءة) (العامي, 2000: 256). بينما اعتمد آخرون على الجوانب الفنية معتمدين في ذلك على دراسة واقع حال المنظمات من خلال التقارير والسجلات الرسمية في تلك المنظمات، وذلك لأن الباحثون أشاروا (KrajweskJ & Ritzman, 1993:51), (Slack, 1989:680) إلى أن مقاييس أداء التنافس يجب أن تستخدم إلى مدى تحقق المنظمة لأهداف (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، التسليم) التي تعد أبعادا أساسية تعتمد عليها في قياس أداء المنظمات ومعهذه القياسات بالنسبة لبعضها:

1- نسبة كلفة البطاشة المباعة إلى مجموع المبيعات ويتضمن تكاليف السعر والمادة الأولية والمصاريف الصناعية التالية وترتفع كلفة المباعات إذ يؤثر إنخفاض هذه النسبة على كفاءة العملية التشغيلية وتؤدي قدرة الادارة على تنفيذ وتوفير إستراتيجية الكفاءة المنخفضة.
دور المقارنة المرجعية في تحقيق البدن التنافسي

(اللامي،1999:88) ومعادلتها هي: نسبة كلفة البضاعة المباعة + مجموع المبيعات .... المعادلة (1).

2- الإنتاجية: وتعد أحد المعايير الرئيسية للنجاح والتنافس في السوق وتعتبر مقياسًا لفاعلية الشركة في تحويل المدخلات إلى مخرجات وقد حظيت باهتمام متزايد من قبل الباحثين بوصفها مؤشرًا على الكفاءة كما زادت أهميتها نتيجة كون الموارد المتاحة متاعب بالردة. لذا فمن المهم أن نستخدم تلك الموارد برشد وعقلانية وكمية عالية (حومد،2000:2) وتعتبر Krajweska & (Hizer & Render,2001:7) الإنتاجية الكلية: وهي نسبة المخرجات الكلية إلى المدخلات الكلية وتتكون المدخلات الكلية من الموارد جميعها المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات من (عمال ورأس المال ومواد أولية وطاقة) وتحسب وفق المعادلة الآتية: (Evance,1997:122)

\[ \text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \]

معادلة (2) 

3- الإنتاجية الجزئية = المخرجات + عنصر واحد من عناصر الإنتاج .... المعادلة (3) 

وبعد استعمال الإنتاجية الكلية بمثابة المرشد للإنتاجية ولكنها قد تؤدي إلى تجاهل مدخلات مهمة وبهذا قد لا تكون فعالة بشكل دقيق للإنتاجية.

إنتاجية العمل ورأس المال: تعاد إنتاجية العمل ورأس المال معيارين أساسيين لقياس أداء الكفاءة ويمكن تطبيق المعادلات الآتية لحساب الإنتاجية (Evance,1997:17):

- إنتاجية العمل = المخرجات الكلية ÷ عدد العاملين .... المعادلة (4) 
- إنتاجية رأس المال: المخرجات الكلية ÷ مقدر رأس المال المستخدم 

4- نسبة الاتناف من الطاقة: تحدد الطاقة أدى الفرزات الهامة التي تسبب في كفاءة وفاعلية العمليات إذ تمكن قدرة المنظمة في الحصول على مخرجات أو وحدات متاحة خلال فترة زمنية معينة. ويتقلص نسب الاتناف من الطاقة بالمؤسسات الاتية (Evance,1997:197) (4) وفقاً

\[ \text{بسبب الاتناف من الطاقة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{الطاقة المتاحة}} \]

معادلة (5) 

هذه النسبة مؤشرات هامة لتحديد قدرة المنظمة على تحقيق مستويات الطاقة الإنتاجية.

المبحث الرابع

المقابل التنافسي (الكلفة) بين الشركات

يتمثل هذا البحث تحليل المؤثرات الكلمية التي تم التطرق إليها في المبحث الثالث، إذ سيتم تطبيق المقارنة المرجعية للتعرف على مدى التطور الحاصل نتيجة لتطبيق المقارنة المرجعية وفقًا للاعتن: 

أولا- نسبة كلفة البضاعة المباعة إلى مجموع المبيعات: 

\[ \text{كلفة البضاعة المباعة} = \frac{\text{مجموع المبيعات}}{\text{مجموع المبيعات}} \]

وهنا يتم توضيح نسب التغيير قبل تطبيق المقارنة المرجعية وبعد تطبيقها لفترة من السنوات المقررة في الدراسة (2001/2008) وكما مبين في الجدول رقم (2).
### معمل سمنت النجف الأشرف

<table>
<thead>
<tr>
<th>المقارنة بسنة المقارنة</th>
<th>كلفة البيضاعة المبايعة بالدينار</th>
<th>المبيعات بالمبيعات</th>
<th>السنوات</th>
<th>كلفة البيضاعة المبايعة بالدينار</th>
<th>المبيعات بالمبيعات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>21.47%</td>
<td>2002</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>21.87%</td>
<td>2003</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>(14)</td>
<td>(1)</td>
<td>57%</td>
<td>2004</td>
<td>(1)</td>
<td>(1)</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>3%</td>
<td>2005</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>3%</td>
<td>2006</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### معمل سمنت الكوفة الجديد

<table>
<thead>
<tr>
<th>المقارنة بسنة المقارنة</th>
<th>كلفة البيضاعة المبايعة بالدينار</th>
<th>المبيعات بالمبيعات</th>
<th>السنوات</th>
<th>كلفة البيضاعة المبايعة بالدينار</th>
<th>المبيعات بالمبيعات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>43%</td>
<td>2002</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>44%</td>
<td>2003</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>(14)</td>
<td>(1)</td>
<td>57%</td>
<td>2004</td>
<td>(1)</td>
<td>(1)</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>3%</td>
<td>2005</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>%</td>
<td>3%</td>
<td>2006</td>
<td>%</td>
<td>%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ومن الجدول رقم (2) وبعد أجراء المقارنة بين المعمليتين أتضح أن هناك اختلاف بين نسب كلفة البيضاعة المبايعة.


ثانياً - الإنتاجية الكلية: وتحسب وفق المعادلة الآتية:

المخرجات ÷ المدخلات = المعدلة (2)

دور المقارنة المرجعية في تحقيق الهد التنموي

<table>
<thead>
<tr>
<th>السنة</th>
<th>النمو السنوي الإجمالي</th>
<th>الإنتاجية الكلية</th>
<th>المدخلات بالطن</th>
<th>المخرجات بالطن</th>
<th>المماثلة</th>
<th>المقارنة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2006</td>
<td>2.30</td>
<td>26.994.478</td>
<td>22.661.000</td>
<td>22.661.000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

بعد أجراء المقارنة بين المعدلتين أتضح أن هناك اختلاف بين نسب الإنتاجية الكلية.

وفي سنة 2007 (2.82 لسنة 2006 (2.30) وفي سنة 2008 (2.82 لسنة 2007 (2.82) وعام 2009 (2.82). 

ومن الجدول رقم (3) بعد أجري المقارنة بين المعدلتين أتضح أن هناك اختلاف بين نسب الإنتاجية الكلية.

<table>
<thead>
<tr>
<th>السنة</th>
<th>النمو السنوي الإجمالي</th>
<th>الإنتاجية الكلية</th>
<th>المدخلات بالطن</th>
<th>المخرجات بالطن</th>
<th>المماثلة</th>
<th>المقارنة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2006</td>
<td>4.45</td>
<td>96.510.700</td>
<td>79.131.000</td>
<td>79.131.000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>4.45</td>
<td>79.131.000</td>
<td>60.731.000</td>
<td>60.731.000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>4.45</td>
<td>60.731.000</td>
<td>42.384.000</td>
<td>42.384.000</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

ومن الجدول رقم (3) بعد أجري المقارنة بين المعدلتين أتضح أن هناك اختلاف بين نسب الإنتاجية الكلية.

دور المقارنة المرجعية في تحقيق البدء التنافسي

<table>
<thead>
<tr>
<th>السنوات</th>
<th>العدد الإجمالي</th>
<th>إنتاجية العمل</th>
<th>المخرجات بالطن</th>
<th>النمو السنوي</th>
<th>النمو الإجمالي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2006</td>
<td>2000</td>
<td>15%</td>
<td>3000</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>2100</td>
<td>41%</td>
<td>2990</td>
<td>1%</td>
<td>55%</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>2300</td>
<td>19%</td>
<td>4910</td>
<td>2%</td>
<td>65%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ومن الجدول رقم (4) وبعد أجراء المقارنة بين المعملين أتضح أن هناك اختلاف بين نسب إنتاجية العمل.

وفي معمل سمنت التشكيل الأشرف كانت إنتاجية العمل (53%) ونحو النمو السنوي 2% ونحو النمو السنوي 1% ونحو النمو السنوي 2% ونحو النمو السنوي 1%.

وفي معمل سمنت الكوفة الجديدة كانت إنتاجية العمل (56%) ونحو النمو السنوي 2% ونحو النمو السنوي 1% ونحو النمو السنوي 2% ونحو النمو السنوي 1%.

وهذا دليل على أن معمل سمنت التشكيل الأشرف قد استخدم سياسة زيادة إنتاجية العمل من خلال زيادة المخرجات وثبات نسبًا على عدد المعملين أي أن هذا أدى إلى خفض كلفة إنتاجية العمل (كافة زيادة العاملين) وكذلك زيادة النمو السنوي والنمو الإجمالي وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة القوة التنافسية للمعمل.

رابعًا - نسبة الارتفاع من الطاقة المتاحة:

وتحسب وفق المعادلة الآتية:

المخرجات الفعلية ÷ الطاقة المتاحة .... المعادلة (4)

وأيضا يتم توضيح نسب التغيير قبل تطبيق المقارنة المرجعية وبعد تطبيقها لفترة من السنوات المقررة في الدورة (2006/2/7) وكما مبين في الجدول رقم (5).

<table>
<thead>
<tr>
<th>السنوات</th>
<th>النسبة التغيير عن السنة السابقة</th>
<th>النسبة التغيير عن السنة الأساسية</th>
<th>نسبة الارتفاع من الطاقة المتاحة</th>
<th>كمية الإنتاج بالطن</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2006</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>95%</td>
<td>22000</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>2%</td>
<td>11%</td>
<td>96%</td>
<td>87000</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>6%</td>
<td>16%</td>
<td>97%</td>
<td>125000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>السنوات</th>
<th>النسبة التغيير عن السنة السابقة</th>
<th>النسبة التغيير عن السنة الأساسية</th>
<th>نسبة الارتفاع من الطاقة المتاحة</th>
<th>كمية الإنتاج بالطن</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2006</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>13%</td>
<td>36505200</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>13%</td>
<td>39803000</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>8%</td>
<td>42910000</td>
</tr>
</tbody>
</table>
دور المقارنة المرجعية في تحقيق البدن التنافسي

ومن الجدول رقم (5) وبعد أجراء المقارنة بين المعملين أوضح أن هناك اختلاف بين نسبة الاندفاع من الطاقة المتاحة.


وهذا دليل على استغلال معدل سمنت النجف الأشرف الطاقة المتاحة ونسب عالية جداً أن الـ 

تم الإنتاج وفق الطاقة المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف استغلال الطاقة المتاحة وبعد هذا المعمل للمقارنة.

الاستنتاجات والوصيات

أولاً - الاستنتاجات:

١) يعد أسلوب المقارنة المرجعية طريقة فعالة لإدخال التحسينات، فضلًا إلى إن لها قابلية في 

تعزيز الأداء التراكمي للمنظمة.

٢) يؤدي أسلوب المقارنة المرجعية إلى تميز المنظمة من خلال التفوق التنافسي عن باقي 

المنظمات الأخرى.

٣) أن استخدم أسلوب المقارنة المرجعية يؤدي إلى معرفة الصلبيات التي تحدث في عمليات 

المنظمة وكيفية معالجتها.

٤) تخصص المقارنة المرجعية في تشخيص عوامل النجاح الحاسمة في الوحدات الاقتصادية من 

خلال الدراسة للتطبيقات الأفضل لوحدات اقتصادية أخرى.

ثانياً - التوصيات:

١) ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتقديم أداء الشركة بشكل عام، وذلك من 

خلال الإبلاغ على مستويات الأداء في الشركات المتقدمة سواء العربية ومنها أو الأجنبية، 

وحذاء ما يشجع للارتقاء بمستويات الأداء، فضلًا عن التعرف على الأساليب المتبعة في تحقيق 

ذلك.

٢) ضرورة قيام الشركة بإجراء مقارنة مرجعية مع شريك يتميز بالأداء أخر ولسنوات متقدمة مع 

ما حققه من تطور مع تشخيص العمليات التي تحتاج إلى التحسين.

٣) تشكيل فريق يتكون من عدد من المتخصصين للاعمال بإجراء المقارنة المرجعية لفترة لاحقة.

٤) يجب على كل شركة أجرا مقارنة مرجعية داخلية مع سنوات الإنتاج ومقارنة مرجعية مع 

المؤسسات الأخرى، لذا أن عملية المقارنة المرجعية لها بعد استراتيجي يمكن استحداثه من قبل 

المنظمات لتحسين أنتاجها وجودتها والخروج إلى حيز التنافس مع المنظمات المتاحة.
المصادر
أولاً - المصادر العربية
1) البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، "المقارنة المرجعية وآليات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (1)، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، (2001).
2) حمود، خضير كاظم، (2000)، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان - الأردن.
3) الخطيبي، سمير كامل، "قياس دور المقارنة المرجعية في تحقيق الأداء المنظمي"، دراسة حالة مع نموذج مفتوح، الشركة العامة للأصباغ الحديثة، الجامعة المستنصرية، أطروحة دكتوراه، 2002.
4) زعلان، عبد الفتاح جاسم، "دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2004.
5) العomialي، عباس علي، (1995)، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات البيزو"، دار غريب للنشر والنشر، القاهرة، مصر.
6) العابدي، علي رزاق والعيدادي، هاشم فوزي دباس، (2007)، "استخدام أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء الجامعي - دراسة مقارنة بين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفية وكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد خاص لحوزة الدولة إدارة الأعمال، المجلد (4)، العدد (3).
7) العامي، غسان قاسم داود، (1999)، "التحقيق التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات"، جائزة دراسية في صناعة المنتجات العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المستنصرية.
8) المعمري، أيتام عبد الهادي، (1991)، "أثر أنظمة المنظمة في استناد أبعاد التنافسية - دراسة لتحليلية في شركة الصناعات الإلكترونية طرحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المستنصرية.
9) البحري، جليد محمود مهدي، أثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المستنصرية، 2001.

ثانياً - المصادر الأجنبية
دور المقارنة المرجعية في تحقيق الـبعد التنافسي