

تقنية المقارنة المرجعية وتأثيرها في الميزة التنافسية بحث تطبيقي في مجموعة من المصارف العراقية الخاصة

أ.د. فيحاء عبدالله يعقوب الباحث. علاء حسين عباس

جامعة بغداد / المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

fayhaa@pgiafs.uobaghdad.edu.iq

المخلص:

يهدف البحث الحالي الى الكشف عن تأثير تقنية المقارنة المرجعية في الميزة التنافسية لدى مجموعة من المصارف العراقية الخاصة، وتمثلت مشكلة البحث في ان المصارف عينة البحث لا تطبق تقنية المقارنة المرجعية بشكل استباقي وادخالها في جميع عملياتها المصرفية ما اثر ذلك على ميزتها التنافسية مقارنة بالمصارف الدولية، واستند البحث الى فرضية اساسية مفادها ان إمكانية تطبيق تقنية المقارنة المرجعية يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية عينة البحث، وقد تم التوصل من خلال البحث الى مجموعة من الاستنتاجات جاء في طليعتها ان استعمال تقنية المقارنة المرجعية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، كما توصل البحث الى مجموعة من التوصيات اهمها، ضرورة زيادة نسبة استعمال المصارف للمقارنة المرجعية من اجل زيادة مبيعاتها بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: (تقنية المقارنة المرجعية، الميزة التنافسية).

Benchmarking technique and its impact on competitive advantage

Applied research in a group of Iraqi private banks

Mr. Dr. Fayhaa Abdullah Yaqoub Researcher: Alaa Hussein Abbas

University of Baghdad / Higher Institute of Accounting and Financial Studies

Abstracts:

The current research aims to reveal the impact of the benchmarking technique on the competitive advantage of a group of private Iraqi banks. The research was based on a basic hypothesis that the possibility of applying the benchmarking technique contributes to enhancing the competitive advantage of the commercial banks, the research sample. Through the research, a number of conclusions were reached, at the forefront of which was that the use of the benchmarking technique contributes to achieving the competitive advantage. The research also concluded that A set of recommendations, the most important of which is the need to increase the percentage of banks using benchmarking in order to increase their sales in order to achieve a competitive advantage.

Keywords: (benchmarking technology, competitive advantage).

المقدمة:

تتميز المصارف بمنافسة عالية نتيجة وجود عدد كبيرة ومتنوع من الخدمات المصرفية التنافسية مقارنة في السوق المحلية، وعلى الرغم من التاريخ الطويل الذي تتميز به المصارف، إلا أنه من الملاحظ أن خدمات المصارف الحكومية المقدمة تتسم بارتفاع عمولتها ونسبة الخصم التي تستقطعها من الزبائن ما أدى إلى عزوف الزبائن عن التعامل مع المصارف الحكومية ما أثر ذلك على قيمتها التنافسية ولجوء أغلب الزبائن إلى التعامل مع المصارف الأهلية الخاصة لغرض تحقيق أهداف اقتصادية وربحية عالية، ما ساهم ذلك على بقاء واستمرار هذه المصارف في السوق، لذا جاء هذا البحث لمحاولة إيجاد الحلول ممكنة التطبيق في البيئة المصرفية المحلية من خلال تبني تطبيق تقنية المقارنة المرجعية لتحقيق الميزة التنافسية، وعليه فقد قسم هذا البحث إلى أربعة مباحث، ركز المبحث الأول على منهجية البحث، ضم المبحث الثاني الجانب النظري، وفسر المبحث الثالث الجانب العملي، وقدم المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي يطمح البحث أن تأخذها المصارف بنظر الاعتبار.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

إن التطورات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وبالخصوص القطاع المصرفي فضلاً عن التحديات الكبيرة والمنافسة لها، واتباع الأساليب التقليدية في قياس كفاءة الأداء، نتيجة لذلك تحتم

على إدارة المصارف ايجاد أساليب فعالة تساعد على قياس كفاءة الأداء، ومن أهم تلك الأساليب المقارنة المرجعية فضلا عن أسلوب تحليل مغلف البيانات، والليذان يعدان مرآة عاكسة لأنشطة الوحدات المصرفية وانجازاتها.

يتناول البحث مشكلة اساسية تتمثل باعتماد ادارات المصارف التجارية اساليب تقليدية في قياس الأداء المصرفي مما يؤثر سلباً في تحقيق الميزة التنافسية في ظل التطورات الحديثة في قطاع الاعمال بشكل عام والقصاع المصرفي بشكل خاص.

ويمكن استعراض أهم عناصر مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١ ما هي الاساليب التي تعتمد عليها المصارف التجارية العاملة في العراق في تقييم أدائها؟

٢ ما مدى كفاءة الاساليب التقليدية في تقييم اداء المصارف التجارية؟ وفعاليتها في التأثير على الميزة التنافسية؟

٣ ما مدى توافر المقومات الأساسية اللازمة لتطبيق اسلوب تحليل مغلف البيانات في قياس كفاءة الأداء في المصارف التجارية العاملة في العراق؟

٤ هل يمكن ان يكون لتطبيق المقارنة المرجعية في تقويم اداء المصارف التجارية دور في التأثير على الميزة التنافسية؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أهمية الاساليب الحديثة في تقييم الاداء المصرفي وتأثيره على الميزة التنافسية لاسيما في ظل تطبيق الاساليب الحديثة في بيئة اعمال تحكمها متغيرات كثيرة أدت الى تعقدها بشكل كبير، فضلاً عن الظروف الاستثنائية التي يمر فيها العراق على كافة الاصعدة، كما ترتبط أهمية البحث بالتطبيق الميداني النموذجي لتحليل مغلف البيانات والمقارنة المرجعية وبما يتجاوز حالة قياس الاداء وتقييمه لاسيما في ظل محدودية تطبيق هذه النماذج في البيئة العراقية وقلة عدد الدراسات التي تناولتهما معاً.

ثالثاً: اهداف البحث

يتمحور هدف البحث في ماياتي:

١. التعرف على مدى امكانية تطبيق تقنية المقارنة المرجعية وأسلوب تحليل مغلف البيانات عند تقييم اداء المصارف التجارية العاملة في العراق وتأثيرهما على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي العراقي.
٢. معرفة المصرف الأفضل الذي يستخدم المدخلات نفسها، ويحقق أعلى مستوى من المخرجات من حيث مستوى الكفاءة بالمقارنة مع المصارف الأخرى.

رابعاً: فرضية البحث

لايجاد الحلول الملائمة لمشكلات البحث يقدم الباحث الفرضية

الاساسية الآتية:

"ان إمكانية تطبيق تقنية المقارنة المرجعية يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية عينة البحث"
خامسا: مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث بالمصارف التجارية العاملة في العراق، وسيتم اخذ مجموعة من المصارف التجارية عينةً للبحث طبقاً للأساليب الكمية والاحصائية المعتمدة في هذا المجال.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولا: المقارنة المرجعية

١ . مفهوم المقارنة المرجعية

يعد أسلوب المقارنة المرجعية من أكثر الأدوات والأساليب شيوعاً بين المنظمات الساعية نحو التنافس عالمياً (Goetsch&Davis 1997 :243). ويعود أصل كلمة (Benchmarking) إلى علم المساحة وهي مشتقة من عملية المسح الأرضي ومن خلالها يتم وضع علامة على صخرة أو شجرة مثلاً كنقطة مرجعية (Reference Point)، أو دلالة (Slack et al 2010 :681)، وكاصطلاح لغوي عربي اختلفت التسميات عن مفهوم المقارنة المرجعية فالبعض أطلق عليه (المقارنة المرجعية)، والبعض أسموه (القياس إلى نمط). وآخرون أطلقوا عليه (المعايير القياسية المقارنة). وتسمية أخرى هي (المقارنة بمنافس أنموذجي)، وسميت أيضاً (اقامة مثل أعلى) ، وأطلق عليه أيضاً (قواعد المقارنة) (البرواري، ٢٠٠١، ص٣٨)، إلا أن التسمية المقارنة المرجعية

أكثر انسجاماً واتفاقاً، وذات دلالة واضحة واتفاقاً مع الأصل وجوهر هذه الأداة كمفهوم وأهداف ومتطلبات لأنها أكثر شمولاً .

تصنف المقارنة المرجعية بالدلالات التاريخية تعود جذورها إلى عام (١٨٠٠) وبفضل جهود الصناعي الأمريكي (Francis Lowell) الذي قام بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية وصولاً لأكثر التطبيقات نجاحاً في هذا الجانب وبعده جاء الصناعي (Henry Ford) عام (١٩١٣) الذي طور خط التجميع كأسلوب صناعي متميز (طالب ومحمد، ٢٠٠٩ : ص ٢٦)، وقد اهتم اليابانيون بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في بداية الخمسينات عندما زاروا العديد من المنظمات الغربية واستطاعوا استيعاب ما تلقوه من المعرفة والمهارات و تطوير منتجاتهم وابتكاراتهم، وفي نهاية الستينات احتلت اليابان موقع الصدارة في الإنتاج الصناعي مقارنة بالمنظمات المنافسة الأمريكية في ذلك المجال (التكريتي، ٢٠٠٠، ص : ٢٠٨)،

وفي الوقت الحاضر فأن المنظمات الصغيرة والكبيرة كافة تجد في المقارنة عنصراً مهماً وفاعلاً باتجاه تحقيق جميع أهدافها.

(et,al, Willmington، ٨:٢٠٢٢)

وتتطلق في الأصل من المصطلح الياباني دانتوتسو Dantotsu والذي يعني "الأفضل من الأفضل the best of the best " وانتقلت تطبيقات هذا إلى الولايات الأمريكية المتحدة، حيث تعتبر شركة رانك اكزريكس Xerox Rank وهي الشركة العالمية الرائدة في إنتاج آلات تصوير

الوثائق المؤسسة الأولى التي قامت بتطبيق تقنية المقارنة المرجعية كواحدة من اساليب تحسين الجودة وذلك سنة ١٩٧٥، وقد تبلورت كتسمية وكأسلوب علمي في أواخر عقد السبعينات، فقد كانت فروع الشركات اليابانية في أمريكا تنتج ماكينات تصوير الوثائق ذات جودة عالمية و تبيعها بسعر أدنى من تكاليف إنتاج مثيلاتها في الولايات المتحدة، منذ ذلك الحين بدأت تلك الشركات تنتظر بشكل مباشر في طرق وممارسات وعمليات منافسيهم لاقتباس أفكارا للتحسين وأن تتفوق عليها، فقامت شركة أكزيروكس بعمل المقارنة المرجعية مع هذه الشركات لمعرفة مواطن الضعف عندها، ومن ثم إجراء التحسينات اللازمة عليها، إن النظر إلى الآخرين لاقتباس أفكار وطرق لتحسين العمليات والمنتجات هو مفهوم غير جديد في حد ذاته، ولكن أسلوب النظر بشكل رسمي ومباشر في منتجات وطرق وممارسات المنافسين كآلية لتحسين جودة وأداء عمليات المؤسسات أصبح مسموحا به فقط في بداية التسعينيات، حيث كان ينظر له في السابق على أنه " تجسس صناعي "، وأصبح فيما بعد جزءا متأصلا من عمليات المؤسسة لاكتساب معارف جديدة وتعلم ممارسات جيدة من المؤسسات التي يكون أداءها الأفضل لنفس النشاط، ولاستفادة أكثر من كفاءة الموارد الإنتاجية، وهكذا انتشرت عملية المقارنة المرجعية كأداء وأسلوب إداري انتشارا واسعا في أوائل عقد التسعينات، وطبقته معظم الشركات العالمية، كأداة وأسلوب وطريقة للتحسين المستمر أما الشركات الأوروبية، فقد أدركت في وقت متأخر فائدة المقارنة المرجعية،

حيث طبقتها بطريقة مؤسسة واعتمدتها كأساس للتحسينات المستمرة منذ مطلع التسعينات.

(أبو الفتوح وآخرون, ٢٠٢١: ص ٣٠)

فالمقارنة المرجعية تمنح الشركة الفرصة لاكتشاف الفجوة أو الفجوات في الأداء عند إجراء المقارنة مع شركات أخرى رائدة في نفس المجال، وتستطيع الشركة معرفة كيفية تحقيق الشركات الرائدة الأداء الجيد في مجال معين من أجل تحسين الأداء في عملياتها (Jeffrey, 1995,P25)

توجد تعاريف عديدة للمقارنة المرجعية، تتباين فيما بينها طبقاً للمجال أو النشاط المستهدف بالمقارنة مثل الأداء الكلي، أنشطة الأعمال، المنتجات، العمليات، وقياس الإنتاجية ومن هذه التعاريف مايلي:

اسم الكاتب والسنة	التعريف
حلمي، ٢٠١٧	مقارنة أداء المنظمة مع المنافسين، وبالأخص تلك التي تتميز بوضع تنافسي، ممتاز، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف التي تؤثر على مسار المنظمة، سواء من خلال مقارنتها كلياً أو جزئياً
النجار وجواد، ٢٠١٧	عملية مستمرة لا تتوقف عن حد معين وتهدف إلى تحسين الأداء، وتجرى في ضوء الرؤية الأفضل ممارسة في نشاط أو مجال معين داخل أو خارج المنظمة.
دولاب وآخرون ٢٠١٦	أداة إدارية تستخدمها المنظمات من منظور التعلم من الأداء الأفضل لتعزيز قدرتها على إدارة أدائها بشكل استراتيجي، أو أنها أسلوب من أساليب تطبيق الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل التطبيقات لدى المنافسين، ومن ثم يتم تقويم أدائها مقارنة مع أداء المنافسين.
Sammur-Bonnici (2015)	مقارنة المنتجات والخدمات والعمليات عبر

الاقسام التي تنفذ عمليات مماثلة في نفس المنظمة، أو بين الشركات المتنافسة في نفس الصناعة، أو بين الشركات المماثلة.	
أداة إدارية تستخدمها المنظمات من منظور التعلم من الأداء الأفضل لتعزيز قدرتها على إدارة أدائها بشكل استراتيجي، أو أنها أسلوب من أساليب تطبيق الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل التطبيقات لدى المنافسين، ومن ثم يتم تقويم أدائها مقارنة مع أداء المنافسين	القضاة والنابلسي، ٢٠١٤
أسلوب يجعل الوحدة الاقتصادية قادرة على تحديد التحسين المستمر في عملياتها، لضمان نجاحها، بوصفها وحدة يجب أن يتم مقارنة أدائها مع الوحدات الأخرى التي تماثلها.	Crosson,Needles,2010
عملية تقوم من خلالها الوحدة الاقتصادية بتحديد عوامل النجاح، ثم تتم المقارنة بين الأقسام داخل الوحدة الاقتصادية، أو مع أفضل الممارسات للوحدات الاقتصادية الأخرى، حتى يتم تحقيق عوامل النجاح كافة.	Blocher,et,al, 2010
الأسلوب الذي يتم من خلاله مقارنة أداء الوحدة الاقتصادية مع أداء الوحدات الأخرى التي تكون مماثلة لها بالأداء .	Noreen,et,al, 2011
أداة يتم من خلالها تحسين أداء الوحدة الاقتصادية، فضلاً عن تعزيز قدرتها التنافسية، ودورها الكبير في تعزيز كل من الشفافية والاداء داخل الوحدة الاقتصادية.	Sajjad&Amjad,2012
أحد الأساليب المهمة التي تستخدم في تقييم أداء الوحدات الاقتصادية، ومن ثم مقارنتها مع وحدة اقتصادية تعمل في المجال نفسه.	دليل المقارنات المرجعية في البرامج الأكاديمية، ٢٠١٩

٢. أهداف تقنية المقارنة المرجعية

يتضح مما تقدم أن استخدام تقنية المقارنة المرجعية يسفر عن تحقيق جملة أهداف أهمها:

(العبادي والدعوي، ٢٠١٠، ص ١٤٧)

تحسين وتطوير عمليات المؤسسة الحالية باكتساب أفضل الطرائق لبلوغ وتجاوز.

- العلامات المرجعية ذات المرتبة الأفضل وضع معايير أداء أفضل للنجاح في الصناعة المرتبطة.
- تحسين الموضع التنافسي أو إمكانية التنافس كمؤسسة بمرتبة عالمية، أو حتى الاحتفاظ بموقع الصدارة.
- وضع المعايير التنافسية.
- التعلم من الآخرين.
- التعلم عن الكمية وبصورة أهم معرفة كيفية وصول شركة ما إلى نتائج ممتازة أكثر أهمية وقيمة من قياس هذه النتائج.
- فهم أفضل للعوامل الحرجة لنجاحنا.
- معرفة كيفية إجراء التحسينات على العمليات في المؤسسة لزيادة قدراتها التنافسية.
- الزيادة من رضا العملاء وزيادة الميزة التنافسية.
- مساعدة المؤسسات للنضال من أجل الوصول إلى التفوق.
- شعور المؤسسة بأنها غير فعالة أو غير قادرة بما فيه الكفاية لإرضاء زبائنهم كما تفعل المؤسسات المنافسة.
- المعرفة الجيدة لقدرات المؤسسة والضعف من خلال أحسن وأفضل تقييم ذاتي.
- تحقيق النمو في العوائد والأرباح من خلال فهم المؤسسة ومعرفة المواقع التي يتميز بها المنافسين عنها، والتي يثمنها الزبائن (مثلا قد تكون السلعة جيدة لكن خدمات ما بعد البيع غير جيدة).

- معرفة كيفية وصول شركة ما إلى نتائج ممتازة أكثر أهمية وقيمة من قياس هذه النتائج.

ثانياً: الميزة التنافسية

١. مفهوم الميزة التنافسية

تعد المنافسة اساس النجاح أو الفشل في المنشأة وحيث أنها تحدد مدى ملائمة أنشطة المنشأة ومشاركاتها من حيث التنفيذ السليم للأداء. ولذلك تبحث المنشآت عن استراتيجيات تنافسية لمواقع تنافسية محبة لها في مجال العمل الذي تختص به المنشآت عن طريق البحث والتقصي، وكل ذلك يهدف الى تحقيق موقع يحقق الاستدامة في خدمات لمواجهة قوى التنافس السوقية (Porter, 1998, p.١) .

ولذلك. فإن المنشآت في هذه الفترات المليئة بالتغيرات السريعة تتسم ببيئة عمل ذات تنافسية عالية، الأمر الذي يدفعها إلى تخصيص الوقت والطاقة والموارد البشرية والمالية من أجل قياس الأداء في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مما يبين ان بعض المنشآت التي أهملت الأهداف الاستراتيجية. تأثرت سلباً مما أدى الى صعوبة امكانية حصولها على ميزة تنافسية أكثر من غيرها من المنشآت. ولذا. فإن من المهم جداً للمنشآت أن تميز ادائها عن منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ذات تخطيط استراتيجي (Niven, 2008, p.١٥٧).

وقد ذكر (Gomes & Mario, 2015, p. ٥٠-٤٦) أن من الأسئلة التي تم مناقشتها في مجال الإدارة الاستراتيجية هو كيفية استطاعة

المنشآت أن تحقق ميزة تنافسية ؟ ولابد ان ينظر إلى الميزة التنافسية بأنها المصدر الرئيسي لتحقيق أداء مميز للمنشآت.

عرف كثيرون من الباحثين والأكاديميين الميزة التنافسية بتعريفات تتفق في جوهرها وتختلف في دقيق تفاصيلها أشهر التعريفات من أجل التعرّيج على مضامينها والخروج بتعريف شامل يسهل على القارئ فهم المقصود بالميزة التنافسية، ومن هذه التعريفات:

ت	اسم الكاتب	التعريف
١	(Porter, 1998, p. 11)	حيث عرف الميزة التنافسية على انها "نتيجة قدرة المنشأة على أداء مجموعة من الأنشطة الضرورية بشكل كفء للحصول على تكلفة أقل من المنافسين وتقوم بتنظيم هذه الأنشطة بطريقة فريدة لتمكنها من الحصول على تميز في القيمة للعملاء".
٢	(عبد الغفور، ٢٠١٥، ص ٣٠)	عرف الميزة التنافسية بانها "مقدرة المنشأة في التفوق على منافسيها بما يؤدي إلى إشباع رغبات عاملها وعملائها ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل".
٣	(السكرانة، ٢٠٠٨، ص ٩٠-٩١)	وقد ذكر تعريفا للميزة التنافسية مقتضاه ان الميزة التنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع المنشأة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاقتصادية، من خلال امتيازها عن منافسيها في مجالات المنتج والسعر والتكلفة والتركيز على الإنتاج، وكما استنتج في دراسته أن الميزة التنافسية تمثل قدرة المنشأة على التقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد من خلال إضافة قيمة وندرة للموارد بعيدا عن التقليد مع الاحتفاظ بالخصائص المميزة لها والتي تمكنها من السيطرة والاستمرارية بنفس الموقع في السوق والسعي نحو تقديم وتطوير خدمات جديدة للفوز على الآخرين.
٤	(Epetimehin,2011 .18) (p)	ذكر في ورقته البحثية تعريف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على

<p>التادية بطريقة او بعدة طرق لا يستطع المنافسون تاديتها ومقابلتها؛ الامر الذي يتم إدراكه في الاستراتيجية التسويقية، وتطبيق الاستراتيجية والسياق الذي لا تطويه المنافسة.</p>	
<p>ذكر الميزة التنافسية بانها المفهوم الذي يستخدم بشكل عام لوصف الأداء النسبي للمنافسين في بيئة سوق معينة؛ فيقال بأن تلك المنشأة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة اقتصادية أكثر من منافسيها في ذات السوق. ولذلك فإن المنشآت لديها خياران فاصلان لتحقيق الميزة التنافسية هما: أولاً: تحقيق الميزة التنافسية عبر التفوق في الموقع داخل سوق العمل من خلال تقديم خدمة متميزة للعملاء أو تحقيق تكلفة أقل، وثانياً: تحقيق الميزة التنافسية عبر التميز في الكفاءة من خلال التفوق في المهارات والموارد. وعليه، فإن قدرة المنشآت على تحقيق الميزة التنافسية تبر من خلال القدرة على تحديد وفهم القوى التنافسية في السوق وكيفية تغيرهم مع الوقت مرتبطتين في ذات الوقت مع الكفاءة لنقل وإدارة الموارد الضرورية لردود الفعل التنافسية المناسبة في الوقت المناسب.</p>	<p>٥ (Poth,2014 :55)</p>
<p>ويشير إلى مفهوم الميزة التنافسية على انه قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها.</p>	<p>(الغزي وكحيط، ٢٠٢٠، ص ٤٩٠-٤٩١)</p>

وبالنظر إلى التعريفات سابقة الذكر وغيرها، فإن الباحث يعرف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها الحالة التي تصل إليها المنشآت عندما تطور أو تمتلك مجموعة من الخصائص والموارد أو تنفذ مجموعة من الإجراءات التي تسمح لها بالتفوق في أدائها عن منافسيها.

٢. أهمية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية ذات أهمية كبرى لدى المنشآت لما لها من دور مهم في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنشآت والتي من أهمها استدامة تحقيق الربح.

وحيث أن إيجاد الميزة التنافسية بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون يعد جوهر الاستراتيجية التسويقية، وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما يأتي: (الغبان والغبان، ٢٠٢٢، ص ١٧٥)

أ- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.

ب- تطوير السلع أو الخدمات الجديدة.

ت- إيجاد أسواق متخصصة وجديدة.

ث- إيجاد منافذ توزيع جديدة.

ج- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية.

ح- إيجاد مواد خام جديدة.

خ- تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة.

وكما يمكن ان تحدد أهمية الميزة التنافسية بما يلي:

أ- تعد بمثابة سلاح اساس في مواجهة التحديات السوقية ومختلف المنافسين وذلك من خلال قيام المنشأة بتلبية احتياجات العملاء في

المستقبل بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على خلق التعينات والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.

ب- كونها تمثل معيارا مهما لتحديد المنشأة الناجحة من غيرها لأن المنشآت الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها وباستمرار لأن النماذج القديمة قد أصبحت معروفة ومتاحة وبشكل واسع حيث أن المنافسين على علم بها. وكنتيجة لذلك، فإن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل من الميزة التنافسية لأية منشأة هي الأحسن لها في كافة الأحوال.

ت- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنشأة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، ما يعني أنه سيكون لها عملاء أكثر رضا وولاءً قياسا بالمنافسين الأمر الذي يحقق زيادة في حجم المبيعات والأرباح.

(الطائي وكرماشة، ٢٠١٠، ص ٢٠-٢١)

٣. استراتيجيات الميزة التنافسية

تتجه المنشآت إلى اتباع استراتيجيات تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية عن منافسيها بما يحافظ على استدامة المنشأة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

أ. استراتيجية قيادة التكلفة:

ويتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة المنتج أو تقديم الخدمة وذلك من خلال تبني المنشآت لمجموعة من

السياسات والإجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف مثل: الاستغلال الأمثل للموارد، الاستفادة من اقتصاديات الحجم، الحصول على مزايا سعرية من الموردين، ضبط النفقات، زيادة الإنتاجية وغيرها كما ذكره (Porter, 1998, p ١٢).

ب. استراتيجية التمايز:

ويشمل تقديم منتج أو خدمة مميزة عن المنافسين، على أن يتم النظر إلى هذه المنتجات والسلع على أنها مميزة وفريدة من قبل العملاء، ويمكن تحقيق التميز عن طريق تصميم المنتج أو الخدمة أو عبر التكنولوجيا المستخدمة، أو العلاقات التجارية أو خدمات ما بعد البيع أو طرق التوزيع أو السمعة والصورة الذهنية الجيدة للمنشأة.

(المرصد الوطني للتنافسية، ٢٠١١، ص ١٣)

ج. استراتيجية التركيز:

ويتم ذلك عبر تركيز المنشأة على قطاع محدد أو فئة معينة من العملاء أو قطاع معين من السوق، بحيث تعمل المنشآت على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى أو التميز أو كلاهما معا (التكريتي، ٢٠١١، ص: ٤٩).

المبحث الثالث: الجانب العملي

يهتم هذا المبحث بقياس تأثير المقارنة المرجعية في الميزة التنافسية من خلال التطرق الى قياس الميزة التنافسية بدلالة (الانتاجية والربحية) وذلك

من خلال استخراج الوسط الحسابي العام لهما وفق الحزمة الاحصائية لبرنامج (SPSS.V.27), ويتم قبول او رفض الفرضية من خلال مقارنتها بقيمة (T) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) اذ بلغت قيمة (T) الجدولية (٢,٠١٥), وكالاتي:

تأثير مؤشرات المقارنة المرجعية في الميزة التنافسية

يلاحظ من نتائج الجدول (١) وجود تأثير متعدد المقارنة المرجعية في الميزة التنافسية وفقا لمؤشر للمحور المالي, ما يعني ان احداث المصرف لتغيير بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ادراكه لتحسين الميزة التنافسية بمقدار ثابت قدره (-2.596E9), وبانحدار متعدد قيمة (5.146E10) للمقارنة المرجعية, و(6.543E9) للمصرف.

من جانب اخر لا يوجد تأثير المقارنة المرجعية في الميزة التنافسية لمحور العمليات, والزبائن والتعلم والنمو.

الجدول (١) نتائج تأثير مؤشرات المقارنة المرجعية في الميزة التنافسية

الميزة التنافسية				الفرضيات
Sig.	قيمة T	Beta	Constant	
.001	2.720	5.146E10	-2.596E9	المقارنة المرجعية
.179	-1.745	-4.518E10	7.204E9	المقارنة المرجعية
.164	-1.831	8.537E9 -3.262E9	4.988E9	المقارنة المرجعية
.228	-1.512	-1.341E11	7.635E9	المقارنة المرجعية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

١-تفتقر الأساليب التقليدية لقياس كفاءة الأداء إلى إمكانية توفير منفعة استراتيجية، وذلك بسبب التطور السريع في بيئة الأعمال التنافسية، لذلك كانت هناك حاجة لاستخدام مجموعة متكاملة ومتزايدة من الإجراءات المالية وغير المالية في قياس أداء الوحدات الاقتصادية، والذي يتوافق مع التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة .

٢- تعد طريقة تحليل مغلف البيانات أحد المقاييس غيرالمعملية، وأحد طرق البرمجة الرياضية التي تحسب الكفاءة النسبية لوحدات اتخاذ القرار المتعددة على أساس المدخلات والمخرجات، ويكمن مفهومها الأساسي في قياس كفاءة وحدة اقتصادية معينة مقابل نقطة متوقعة في حدود الكفاءة.

٣- وجود تأثير معنوي لاستخدام المقارنة المرجعية في قياس الميزة التنافسية في المصارف العراقية الخاصة عينة البحث خلال فترة البحث

٤-بشكل عام هناك فرق نسبي في الكفاءة النسبية حسب المؤشرات الأربعة الأساسية للمقارنة المرجعية ، للمصارف في عينة البحث بين سنة واخرى، من خلال التحليل الإحصائي لنتائج مغلف البيانات، وكذلك كمساهمة من المدخلات في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة حسب المخرجات.

٥- وجود تأثير متعدد لمغلف البيانات والمقارنة المرجعية في الميزة التنافسية وفقاً لمؤشر المحور المالي ولمصرف الاتحاد العراقي، ما يعني

ان احداث المصرف لتحسين بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تحسين الميزة التنافسية.

ثانيا: التوصيات

- ١- نتيجة التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئة الأعمال المعاصرة ، والتي تتطلب من الوحدات الاقتصادية، الخروج من النطاق المحدود والتوسع في استخدام متطورة، وتوفير المبادئ الأساسية اللازمة لتطبيقها ، والتي توفر الأساس الموضوعي لقياس كفاءة الأداء، وتقديم اداء افضل.
- ٢- يتوجب على المصارف عينة البحث زيادة الاهتمام للتطلعات الاستراتيجية الحديثة، خاصة في حالة التكامل بينهم، المتمثل في المقارنة المرجعية، وطريقة تحليل مغلف البيانات وقياسها، وذلك لكونها من اهم الاساليب التي يمكن استنباطها في دراسات كفاءة الأداء، والذي يوضح نجاح الوحدة الاقتصادية واستمراريتها في بيئة الأعمال.
- ٣- قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن هناك مساهمة للمدخلات (المؤشر المالي، ومؤشر النمو والتعلم) في تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة النسبية .
- ٤- ضرورة قيام المصارف بتطبيق اسلوب مغلف البيانات، الامر الذي يؤدي الى تحسين قراراتها الادارية، وبالتالي تحسين كفاءتها والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة.
- ٥- التاكيد على اقامة ورش وندوات تطويرية لكيفية تطبيق اسلوب مغلف البيانات وبشكل تطبيقي.

المصادر والمراجع:

١. م. فائزة ابراهيم محمود الغبان , و ا. د. ثائر صبري محمود الغبان. (٢٠٢٢). إمكانية اعتماد تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لزيادة تنافسية الوحدات الاقتصادية العراقية في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة. مجلة دراسات محاسبية ومالية. 162-184, 17(59) ,
٢. أبو الفتوح صالح, سمير, و جلال عيد صالح. (٢٠٢١). نموذج مقترح لقياس التكلفة علي أساس النشاط المرتكزة علي الأداء بإستخدام المنطق الضبابي-دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية, ٤٥(٣), ٢٦-٥٠.
٣. البرواري, نزار عبد المجيد (٢٠٠١), المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتد المستمر في المنظمات المجلة العراقية للعلوم الإدارية, مجلد ١, عدد ١.
٤. التكريتي اسماعيل (٢٠٠٠), المقارنة المرجعية: اداة لتقييم الاداء واسلوب للتطوير المستمر, " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد السابع, العدد الرابع والعشرون - بغداد.
٥. التكريتي اسماعيل (٢٠١١), المقارنة المرجعية: اداة لتقييم الاداء واسلوب للتطوير المستمر, " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد السابع, العدد الرابع والعشرون - بغداد.
٦. حلمي فؤاد (٢٠١٧) المقارنة المرجعية . ورقة مقدمة إلى مؤتمر الجمعية المصرية للتربية المقارنة والأدارة, القاهرة.

٧. د. امتثال رشيد بجاي الطائي, & أ. م. د. صباح عبد الوهاب. (٢٠١٥).
ترشيد عملية اتخاذ القرارات الادارية وتقويم الاداء بتوظيف اساليب المحاسبة
الإدارية الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية, ١٠ (٣٢).
٨. دليل المقارنات المرجعية في البرامج الاكاديمية " (٢٠١٩), جامعة
القصيم, عمادة التطوير والجودة.
٩. العبادي هاشم فوزي و الدعيمي وليد عباس جبر (٢٠١٠) , دور
المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التناف (الكلفة), دراسة مقارنة بين
معمل سممت النجف الشرف. ومعمل سممت الكوفة الجديد مجلة مركز
دراسات الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة العدد ١٦.
١٠. علاء فرحان طالب وعبد الفتاح محمد (٢٠٠٩) أساسيات المقارنة
المرجعية, عمان: دار صفاء
١١. القضاة, إيناس هاني والنايلسي, زينب حسان (٢٠١٤). أثر المقارنة
المرجعية في تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية. ورقة
مقدمة إلى مؤتمر تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام
والخاص , عمان.
١٢. محمد عبد الأمير حسوني الغزي , و أ. د. عباس نوار كحيط
الموسوي. (٢٠٢٠). تكامل محاسبة تكاليف المواد والتصميم الأخضر
تقدم مقتضى. مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية , (١٢/٣٨) ,
(٥٠٥-٤٨٢).

١٣. النجار، فريد وجواد أحمد (٢٠١٧) إدارة الجودة الشاملة والانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق الدار الجامعية الاسكندرية.
١٤. يوسف دولاب يوسف وصالح حميد علي (٢٠١٦). دور المقارنة المرجعية في تشخيص فجوة الاداء والتحسين المستمر، مجلة المثنى، المجلد ٩، العدد ٢.

15. Blocher, Edward J, David E. Stoutm Gary Cokins (2010) "Cost Management: A Strategic Emphasis", 5ed, New York

16. Epetimehin, F. M. (2011). Achieving competitive advantage in insurance industry: the impact of marketing innovation and creativity. *Journal of emerging trends in economics and management sciences*, 2(1), 18-21.

17. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (1997). Introduction to total quality. *Quality Function Deployment*, 245-279.

18. Gomes, J., & Romão, M. (٢٠١٥). Gaining competitive advantage through the Balanced Scorecard. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Third Edition (pp. ٥٠٥٥-٥٠٤٦). IGI Global.

19. Jeffrey, A. (1995). *Benchmarking in Higher Education: Adapting Best Practices to Improve Quality*.

20. Niven, P. R. (٢٠٠٨). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. John Wiley & Sons.

21. Noreen, Eric W, Brewer, Peter C, Garrison, Ray H. (2011) "Managerial accounting for managers", Second Edition, No. 258.
22. Porter, M. E. (١٩٩٨). Clusters and the new economics of competition (Vol. ٧٦, No. ٦, pp. ٩٠-٧٧ (Boston: Harvard Business Review.
23. Poth, S. (٢٠١٤). Competitive Advantage in the Service Industry: The Importance of Strategic Congruence, Integrated Control and Coherent Organisational Structure—A Longitudinal Case Study of an Insurance Company (Doctoral dissertation, Uppsala universitet).
24. Sajjad, Faiza, Amjad, Shehla (2012) "Role of Benchmarking in Total Quality Management", Case of Telecom Services Sector of Pakistan, Vol. 1, No. 8.
25. Sammut.Bonnici, T. and Galea, D. (2015). PEST analysis. In WileyEncyclopedia of Management (eds C.L. Cooper, J. McGee and T. Sammut. Bonnici). doi:10.1002/9781118785317.weom120113
26. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Pearson education.
27. Willmington, C., Belardi, P., Murante, A. M., & Vainieri, M. (2022). The contribution of benchmarking to quality improvement in healthcare. A systematic literature review. *BMC health services research*, 22(1), 1-20.