مجلة الادارة والاقتصاد / السنة – 42 العدد 2019/ 120
ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.120.45

دور تقنية المقارنة المرجعية في تقليص الفجوة التنافسية للوحدة الاقتصادية

م.م محمد كريم حميد

المستخلص

تقوم الشركات الصناعية في الوقت الحاضر والتي تعمل في البيئة التنافسية الحديثة بانتاج منتجات متميزة تؤدي الى تحقيق الرضا المستمر عن مبيعات الوحدة الاقتصادية وتلبي حاجات ورغبات الزبائن المتجددة , وهذا لا يحدث من دون اتباع اساليب واجراءات معينة تمكن الوحدة الاقتصادية من البقاء في سوق المنافسة , ومن بينها استعمال تقنية المقارنة المرجعية والتي تعتبر احدى تقنيات ادارة التكلفة الاستراتيجية , حيث تستهدف هذه التقنية اجراء التحسين المستمر لاداء المنتجات والانشطة للوحدة الاقتصادية مقارنة مع الاداء الافضل للمنتجات البديلة المنافسة للشركات الاخرى والتي تعمل في نفس قطاع الصناعة بهدف تقليص الفجوة التنافسية مع المنافسين الاخرين , وان القيام ذلك يتطلب تحقيق الرضا الكامل للزبون من خلال تقديم المنتجات بالسرعة والجودة العالية والابتكار التكنلوجي والذي بدوره يؤدي الى زيادة المبيعات والحصة السوقية وتحقيق الارباح لكي تحقق اكثر من ميزة تنافسية للوحدة الاقتصادية مقارنة بالمنافسين الاخرين .

المحور الاول : مفهوم وأهمية تقنية المقارنة المرجعية .

من بين الدراسات السابقة يرى (Horngren) بان المقارنة المرجعية هي العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي لا توجد غالباً في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى تملك عمليات مشابهة (Horngren,et.al,2014:236) , **أما(Hilton) فكان رأيه يشير** بأنها البحث المستمر عن الطرق الأكثر فاعلية لإنجاز المهمة عن طريق مقارنة الطرق المعمول بها ومستويات الأداء مع وحدات أخرى أو وحدات فرعية ضمن نفس الوحدة الإقتصادية، وهذه الطرائق الأكثر فاعلية لإنجاز المهمات المختلفة كثيراً ما تكتشف من خلال المقارنة المرجعية والتي يشار لها بـالتطبيقات الأفضل . (Hilton,1999:222) , **وتشير دراسة (Hradeky)** الى ان تعلم ممارسات المنظمات الاخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لظروف المنظمة المعنية , هذا من جهة , ومن جهة اخرى فان تطور المنظمات المنافسة يتواصل اثناء زمن المقارنة المرجعية وبهذا تستمر الفجوة برغم التحسين , لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الاخرين وحسب, بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تروم الافضل . (Hradesky,1995:645), **ووفقاً لهذه الرؤية** تعني المقارنة المرجعية بحث وتطبيق مستمرين للجديد من الافكار والممارسات والمعالجات لقادة الصناعة. **وتوضح الدراسات أعلاه رأياً متشابهاً** بأن المقارنة المرجعية عملية مستمرة ونظامية تتم من خلال المقارنة مع الوحدات الإقتصادية الأكثر نجاحاً والمتنافسة في نفس قطاع الصناعة سواء كانت تعمل داخل الوحدة الإقتصادية أو خارج عمل الوحدة الإقتصادية بهدف تحسين الأداء داخل الوحدة الإقتصادية.

ويرى الباحث انها عملية مستمرة وينبغي ان تواكب التطورات المستقبلية وعليها ان تعمل بشكل افضل مما يعمل الاخرون من حيث الافكار والتصاميم والانتاج والاسعار والتكلفة ومعالجة المشاكل التي تتعلق بتصميم وتصنيع المنتج وتلبية خدمات الزبون .

وتشيردراسة (عبد الهادي) ان المقارنة المرجعية التنافسية (Competitive Benchmarking) تعتبرمقارنة خارجية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الاداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين او قادة الصناعة , وذلك في مستويات اداء متحققة, في الكلفة اوالنوعية او المرونة او التسليم , ويطلق على هذا النوع بالمقارنة المرجعية للاداء (Performance Benchmarking) كما يمكن ان تحدث بصيغة هندسة عكسية (Reverse Engineering) عبر تحليل مفصل لمنتوجات المنافسين تسمى عندها بالمقارنة المرجعية للمنتوج, وتدعى ايضاً بالمقارنة المرجعية الاستراتيجية (Strategic Benchmarking) كونها تتفحص كيف تتنافس المنظمات بحثاً عن تلك الاستراتيجيات المربحة التي قادت الى ميزة تنافسية ونجاح سوقي , مستهدفة تشخيص مناطق قوة وضعف المنافس او من يعمل في الصناعة كخطوة مهمة في ترتيب اولويات مجالات التحسين والتعرف على افكار جديدة تسهم في بناء استراتيجية ناجحة .(عبد الهادي , 2005: 97) .

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.120.45

ان اهمية المقارنة المرجعية كأحد تقنيات ادارة التكلفة الاستراتيجية **وفقاً لرأي** : (سرور , 2019 : 65)

1- تساعد في صنع القرارات الاستراتيجية للشركة لمواجهة تحديات المنافسة .
2- احد الروافد الاساسية لمعلومات التغذية الراجعة حول الانشطة الرائدة داخل الشركة او خارجها .
3- تساعد على صياغة اهداف الشركة وفق متطلبات السوق التنافسية ومتغيراتها .
4- تساعد على تحسين مقاييس الاداء المالية وغير المالية (مقاييس مناظير بطاقة الاداء المتوازن .
5- تعد افضل اداة لقياس التنافسية في مجال ادارة الجودة والتكنلوجيا .
6- عملية للتعلم من الاخرين , حيث تمارسها العديد من الشركات لغرض تحسين مكونات وتكاليف منتجاتها او عملياتها مقارنة مع مكونات وتكاليف منتجات او عمليات الاخرين وبطريقة افضـل من ما هو موجود لديها الان .
7- تستخدم بالتكامل مع تقنيات ادارة التكلفة الاخرى (التكلفة المستهدفة , التحسين المستمر , ادارة الجودة الشاملة , بطاقة الاداء المتوازن , معلومات ABC/ABM) بهدف تحقيق الاسبقيات التنافسية (الجودة , التكلفة الاقل , الوقت , الخدمة) التي ترضي الزبائن وتعزز المركز التنافسي للشركة .

ويرى الباحث ان أهمية المقارنة المرجعية تتمثل في أنها توفر الوقت والكلفة نتيجة لتجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الآخرون أو التي تتعلق بتطوير الطريقة التي طورتها وإختبرتها وحدة إقتصادية أخرى , ويتضح لنا بأن جوهر أهمية المقارنة المرجعية يكمن في كونها أداة تستخدم لقياس الأداء ولتحديد نقاط القوة والضـعف فيه بإتجاه أفضل التطبيقات والتي تقود إلى التحسين المستمر للوحدات الإقتصادية التي ترغب في تحسين ألأداء والبحث عن عوامل النجاح في الوحدات الإقتصادية الأخرى للعمل على تخطي هذه العوامل وبما يحقق افضلية لها في التعامل مع زبائن الوحدة الاقتصادية والمحافظة عليهم .

المحور الثاني : مفهوم الفجوة التنافسية .

يشـير مفهوم الفجوة التنافسـية وفقاً لرأي السـامرائي واخرون بانها الفروقات التي يمكن تحديدها من خلال مقارنة منتجات او عمليات شـركة معينة مع ما يماثلها من منتجات او عمليات متميزة في شـركة اخرى تعمل في نفس القطاع الصـناعي , من حيث السـعر والجودة والاداء والوقت والربحية , وتسـتخدم مقاييس مالية وغير مالية لقياس الفجوة التنافسـية بين الشـركتين , وقد تجري المقارنة على اسـاس مقاييس الانتاجية اومعدل دوران المخزون , الابتكارات , الجودة ووقت الاستجابة, معدل الايراد النقدي . (السامرائي واخرون , 2012: 144) .

أما (الشيخلي) فكان رأيها يشير بان المقارنات الخارجية مع أفضل منافس في السوق تؤدي إلى تحديد ما يسمى بـــ(الفجوة التنافسية) Competitive Gap بين الوحدة الاقتصـادية وبين أفضـل منافس في السوق, وبالتالي تتمكن الوحدة من وضـــع الخطط والبرامج الملائمة لتقليل ما قد يوجد من فجوات تنافســـية بينها وبين المنافسين، ثم العمل على تجاوز هذه الفجوات وتحقيق مزايا تنافسية وانتزاع مركز الصدارة في السوق.

ومما سبق نوضح هنا ان عملية تحليل الفجوة التنافسية للمنافسين الاخرين هي القيام بجمع المعلومات من خلال المقارنة المرجعية والتي تعمل على ايجاد افضـل الاسـاليب التي تسـاعد على انجاز الاهداف بكفاءة وفاعلية من خلال مقارنة اداء المنتج او العمليات للوحدة الاقتصادية مع الاداء الافضل المستهدف للشركات الاخرى التي تعمل في نفس المجال .

المحور الثالث : دور تقنية المقارنة المرجعية في تقليص الفجوة التنافسية .

وفقاً لدراســة (كيبلة) فأن تطبيق تقنية المقارنة المرجعية في تقليص الفجوة التنافســية ياتي من خلال عدة محاور وهي : (كيبلة , 2010: 29)

1- التغيير الثقافي:- إذ تعمل المقارنة المرجعية على وضـــع مجموعة من أهداف الأداء الجديدة والواقعية وبما يقدم ضمانات للزبائن بمصداقية هذه الأهداف ومصداقية سعي الوحدة الإقتصادية نحو تحقيقها.

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.120.45

2- **تحسين الأداء:-** إن تحديد فجوات الأداء مقارنة بالوحدات الإقتصادية الريادية تمكن الوحدة الاقتصادية التي تسعى إلى تطبيق المقارنة المرجعية من إختيار المعايير الضرورية لتحسين أدائها ليجري بعدها إعادة تصميم السلع والخدمات من أجل تحقيق نتائج تلبي أو تتجاوز رضا الزبائن .

3- **تدريب الموارد البشرية:-** حيث يقوم فريق المقارنة بتحديد الفجوة التنافسية بين ما يفعلون وبين ما هو الأفضل، ومحاولة ردم الفجوة من خلال تحديد الحاجة إلى ملاكات كفوءة تعمل على حل المشكلات وتحسين العمليات.

4- **تلبية متطلبات الزبائن:-** حيث تتألف وظيفة تلبية متطلبات الزبائن من العديد من العمليات الداخلية التي تشمل الروابط بين الموردين والزبائن، وعندما تركز هذه العمليات على ما هو داخل الوحدة الإقتصادية فقط ، عند ذلك فإن إحتياجات الزبائن لن تلبى بالشكل المطلوب، وهنا يتحدد دور المقارنة المرجعية في مساعدة الوحدة الاقتصادية في التفكير الشمولي بإتجاه تحقيق أهداف الأداء الكلي .

5- **ضمان أن أفضل الممارسات تم إعتمادها:-** إن البحث عن أفضل الممارسات في مستوى العمليات يدفع بإتجاه البحث والتقويم المستمر للبيئة الخارجية، فالهدف من المقارنة المرجعية هي العمل على إستخدام ما تعلمته الشركة من المنافسين لتقليص أو ردم الفجوة التنافسية .

6- **إنجاز مستوى حقيقي من الإنتاجية:-** تعتبر الانتاجية حل جذري للمشاكل التي تواجهها الشركة ، وعندما يتحقق الوعي لدى العاملون بفهم مخرجاتهم وكيف يمكن لهذه المخرجات أن تلبي إحتياجات الزبون الداخلي والخارجي من خلال فهم عملية المقارنة، عند ذلك سيتمكنون من تركيز النشاط على إشباع الإحتياجات والرغبات.

7- **تحقيق الاهداف المستندة إلى الحقائق :-** لكي تمتلك الوحدة الإقتصادية الميزة التنافسية فإنه يتوجب عليها أن تفهم حقيقة التنافس، وأن تغير الطرائق التي تمارسها في إنجاز أعمالها، وهذا يجري عن طريق إدخال أفكار وممارسات جديدة جرى إعدادها من الخارج ، وذلك لان البحث الخارجي المستمر عن الأفكار والطرائق والممارسات الناجحة ومن ثم دمج كل ذلك في خطط وبرامج تتبناها الوحدة الاقتصادية سيجعلها تعمل بشكل صحيح والذي يضمن لها التنافس طويل الأجل.

8- **تحسين الميزة التنافسية للشركة:-** من الملاحظ أن الشركات لا تلجأ إلى التحدي إلا إذا واجهت المنافسة، وإذا ما ازداد هذا التنافس فإن التداخل الخارجي يصبح ضرورياً, ومن خلال تطبيق المقارنة المرجعية فإنه يصبح بالإمكان التنبؤ بحدوث التنافس.

ويرى الباحث أن الدراسات السابقة تعمل على التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية وتوجه كل جهود التحسين في الوحدات الإقتصادية نحو تقديم منتجات او خدمات جديدة وبأسرع وقت ممكن وبجودة عالية وتكلفة اقل لإرضاء الزبون , وتعمل المقارنة المرجعية على مساعدة إدارة الوحدات الإقتصادية على تحديد مواطن القوة والضعف في داخل الوحدة ومن ثم العمل على تعزيز مواطن القوة والمحافظة عليها وبالوقت نفسه محاولة معرفة أسباب مواطن الضعف للتغلب عليها وتقويتها, وإن تطبيق المقارنة المرجعية يعلم إدارة الوحدة الإقتصادية كيف تتعلم وتستمر في التعليم وبالتالي ستكون في حالة بحث دائم عن الأفكار والطرائق الجديدة في العمل، وعند ذلك ستكون لديها أفكار ومهارات وخبرات دائماً متجددة ومتطورة وبعيدة عن التقادم , وإن وجود التركيز الخارجي لتقنية المقارنة المرجعية يعمل على تحقيق مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية ممكنة .

النتائج

ان تقنية المقارنة المرجعية عملية مستمرة ينبغي ان تواكب التطورات المستقبلية وعليها ان تعمل بشكل افضل مما يعمل الاخرون من حيث الافكار والتصاميم والانتاج والاسعار والتكلفة ومعالجة المشاكل التي تتعلق بتصميم وتصنيع المنتج وتلبية خدمات الزبون , ولتحقيق الرضا العالي والولاء المستمر للزبون لمنتجات الوحدة الاقتصادية ينبغي ان تتفوق على ما يقدمه المنافسون الذين لديهم نفس السلع والمنتجات التي تقدم في البيئة الصناعية , ان عملية المقارنة مع المنافسين الاخرين تتم من خلال تحليل مواصفات العمليات لمنتجات المنافسين ومستوى الجودة

ISSN : 1813-6729 http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.120.45

والسعر والتكاليف والربحية واستخدام المقاييس المالية وغير المالية لغرض الوقوف على مستوى الاداء للمنافسين الاخرين وكل ذلك من شانه ان يؤدي الى تقليص الفجوة التنافسية للوحدة الاقتصادية .

المصـــــــادر

المصادر العربية

1- الســـامرائي , منال جبار , الســـامرائي , مهند مجيد , الزاملي,علي عبد الحســـين , , تكاليف الجودة والتقنيات الكلفوية المعاصرة , الطبعة الاولى , مكتب الجزيرة للطباعة والنشر , بغداد , العراق , 2012 .

2- الشيخلي , رغد هاشم جاسم " دور تكاليف الجودة الشاملة في تقليص الفجوة التنافسية " , رسالة ماجستير , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , 2006 .

3- ســـرور ,منال جبار ," ادارة التكلفة الاســـتراتيجية " مكتب الجزيرة للطباعة والنشـــر , الطبعة الثانية , الطبعة الثانية , 2019.

4- عبد الهادي , ايثار " المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات " بحث منشور في مجلة كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , العدد الرابع والخمسون , 2005.

5- كيبلة , سارة عصام حسن "تقويم فاعلية الأداء في الوحدات الخدمية باستعمال تقنية المقارنة المرجعية بالتطبيق على عينة من الفنادق العراقية" , رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد , 2010 .

المصادر الاجنبية

1- Hilton, Ronald W.,**"Managerial Accounting"**, 4thEd, McGraw-Hill, Inc., New York, U.S.A.,1999.

2- Horngren, Charles T., Foster, George &Dater, Srikant M.,**"Cost Accounting: A Managerial Emphasis"**, 10thEd, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, U.S.A., 2000.

3- Hradesky ,Join L."**Total Management Handook**".MCGrae-Hall,New .York,1995