

المقارنة المرجعية الاستراتيجية في

صناعة الإلكترونيات

الدكتورة

إيثار عبد الهادي*

المقدمة

تشكل المقارنة المرجعية أسلوباً للبحث عن كل ما يؤدي الى الأفضل تفرداً (أفضلية أو اختلافاً) عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة لاداء المنظمة داخلياً أو خارجياً عن طريق الإجابة عن سؤالين أساسيين الأول: كيف أصبح الآخرون الأفضل؟ والثاني: كيف نكون أفضل؟ وذلك عبر استعراض المقارنة المرجعية كمفهوم بدءاً من اشتقاق المصطلح من مفاهيم علم المساحة، ثم مقارنة حالة المنظمة دون ومع استخدام أسلوب المقارنة المرجعية ، مقدماً الخطوات الأربع عشر المتعاقبة لهذا الأسلوب وأنواعه وفقاً لتصنيفات مختلفة تم التركيز على كل من الرؤيا والرسالة كمتغيرات أساسية ونوعية الى جانب متغيرات ذات مؤشرات كمية ممثلة بالتنوير التقني والتوجه الخارجي، فضلاً عن أهم مؤشرات الأداء الاستراتيجي من الناحية المالية، وقد اختبرت صحة فرضية البحث الموضوعية في شركة الصناعات الالكترونية ممثلة للشركة الوطنية وشركة (Ericsson) ممثلة للشركة المقارنة العالمية ، واختتم البحث بجملة استنتاجات وتوصيات.

أولاً: المقارنة المرجعية - المفهوم، المراحل الأنواع:

1. مفهوم المقارنة المرجعية:

أشتق مصطلح المقارنة المرجعية (Benchmarking BMKG) من علم المساحة. إذ يستخدم المساحون منذ مئات السنين علامات ضفة -Benchmarks- بعدها نقاطاً مرجعية -Reference Points، لمواضع محددة مسبقاً" تقوم إستناداً" اليها النقاط الأخرى (Harrington & 29: 1996).

* استاذ مساعد / قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية.

يقصد بعلامة الضفة "مقياس أو نقطة مرجع يقاس ويقوم الشيء استناداً إليها" (Noori & Radford, 1995: 88). ويعنى بها في أدبيات الأعمال، مستوى الاداء الأفضل. فعندما يستغرق تطوير منتج المنظمة (12) شهراً قياساً بـ (8) أشهر لأفضل منافسيها، تغدو مدة (8) أشهر العلامة المرجعية التنافسية. في حين يكون مستوى اداء منظمة أخرى غير منافسة ذات منتج مشابه تستغرق مدة تطويره (7) أشهر، هو العلامة المرجعية ذات المرتبة الأفضل Best-in-class- (Wesner et al., 1995: 179). عليه تعرف المقارنة المرجعية بأنها "مقاييس اداء نوعية وكمية لتلبية والتفوق على توقعات المنتفع" (McNair & Liebfried, 1992: 25). عن طريق تعلم المعرفة من الآخرين، كونها "عملية تعلم ممارسات لمجالات محددة في منظمات منافسة وغير منافسة" (Wesner et al., 1995: 69) ومن اجل ايجاد تلك الممارسات الأفضل، فانه ينبغي ان تقوم المنظمة قياساً الى اخرى لفهم ماذا -What- تعمل، وكيف -How- تعمل، ولماذا -Why- تعمل هذا الشيء (Finnigan, 1996: 14). كما ان تعلم ممارسات المنظمات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لظروف المنظمة المعنية. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تطور المنظمات المنافسة يتواصل اثناء زمن المقارنة المرجعية وبذا تستمر الفجوة برغم التحسين، لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الآخرين وحسب، بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تروم الأفضل. ووفقاً لهذا الرؤية، يعنى بالمقارنة المرجعية بحث وتطبيق مستميرين للجديد من الافكار والممارسات والمعالجات لقادة الصناعة" (Hradesky, 1995: 645) وللقيادة في صناعات أخرى غير منافسة أيضاً. اذ قد تكون الممارسات الأفضل لوظيفة التوزيع او الموارد البشرية في صناعات غير منافسة. وهكذا يتوسع مفهوم المقارنة المرجعية خارج حدود الصناعة الواحدة، وتغدو معبرة عن "مقارنة مستمرة للمنظمة واجزائها مع افضل المنظمات بصرف النظر عن الصناعة او البلد" (Harrington & Harrington, 1996: 15) أي "مقارنة أداء المنظمة مع الاداء الأفضل في الصناعة او خارجها" (Druker, 1999: 59) باختصار أنها وسيلة للتغيير الايجابي عبر نظرة خارجية تقود الى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الاجابة عن سؤالين أساسيين، **الاول: كيف اصبح الآخرون. الأفضل؟. والثاني: كيف نكون افضل؟..** وابعد من ذلك فهي "مظاهرة أو مباراة افضل -Emulating the Best of the Best- (Hradesky, 1995: 645). انها "النضال لان تكون افضل الافضل -Striving to Be Best of (Payne, 1995: 223)

* من له منفعة من نجاح المنظمة سواء كان داخلها أم خارجها، ويمثل المنتفعون كل من "المساهمون -Stock holders- (الزنانج، العاملون، المديرون، المقترضون، المجهزون وغيرهم". (Lubatkin & Chatterjee, 1994: 111).

the Best- في المنتجات*، الأنشطة، المعالجات، الممارسات، أو غير ذلك داخل الصناعة الواحدة أو خارجها. أستخلصاً لما سبق تمثل المقارنة المرجعية أسلوباً للبحث عن كل ما يؤدي الى الأفضل تفرداً (افضلية أو اختلافاً) عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة لاداء المنظمة داخلياً أو خارجياً (في مجالات معينة) مع الأفضل في نفس الصناعة، أو القادة في صناعات أخرى، لتحديد مناطق الضعف أو التأخر، ومعرفة وتطبيق افضل الطرائق التي تقود لأداء متفوق يحقق الفوز برضا الزبون، انها عملية تحسين مستمرة. يستشف من معنى المقارنة المرجعية كل من الآتي:

- أ. انها عملية مستمرة لاختلاف مستويات الاداء المقبولة من وجهة نظر الزبون باختلاف الوقت.
- ب. انها عملية قياس.
- ج. يتحدد موضع المنظمة في مجال معين نسبة الى الآخرين.
- د. قد تكون المقارنة المرجعية داخل المنظمة او داخل الصناعة، أو خارجها بين منظمات تمارس أعمالاً تختلف كلية عن المنظمة المعنية (Russel & Taylor, 1995: 215) ولكنها تتفوق بمعايير اداء محددة او مناطق وظيفية معينة.

وقد سبق وان طبقت الكثير من المنظمات الصناعية مفهوم المقارنة المرجعية على المنتج، عبر كيفية صنع واداء منتجات المنافسين داخل الصناعة، قبل ان يمتد ليشمل مجالات أخرى أهمها أنشطة دعم المنتج. ومن ثم يتوسع خارج حدود الصناعة الواحدة الى المقارنة مع اية منظمة في مجال مشابه في التخزين او اختيار الموردين او تخطيط المصنع او غير ذلك وبصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي اليها. وهذا ما أسهمت فيه شركة -Xerox- لاجهزة الاستنساخ الرائدة في تطوير استخدام هذا الاسلوب بهذا الشكل، سيما بعد ان شخص نائب رئيس الشركة السبب الاساس لتمكن اليابانيين من بيع منتجاتهم عند مستوى كلفة صنع شركة -Xerox- بالآتي "اننا نقارن مرجعياً آراء انفسنا، ولم نمثلك نظرة خارجية" (Ross, 1995: 236). وقد اوقف استخدام الشركة لهذا الأسلوب انحدار حصتها السوقية.

ومن اجل ان تصبح المنظمة افضل مما هي عليه عبر استخدام اسلوب المقارنة المرجعية، ينبغي اتباع الخطوات الآتية: (Harrington & Harrington, 1996: 5).

* يشتمل تعبير المنتج على سلعة مادية أو خدمة. (Bharaddwaj et al., 1993: 83; Payne, 1995: 7; Sirgy, 1996: 256) أو فكرة أو برنامج. تعبير آخر هو أي شيء يقدم لتلبية الحاجة والرغبة متضمناً سلعة مادية (كتاب) أو خدمة (تعليم) أو شخص (مطل رياضي) أو موقع (سياحي مثلاً) أو منظمة (مركز ترفيهي) أو فكرة (تخطيط العائلة). (Kotler, 1997: 430).

- أ. اعرف نفسك، قوتك، ومحدداتك.
- ب. شخص وافهم ما الذي تفعله المنظمات القائمة في المنطقة التي تروم التفوق فيها.
- ج. استخدم افضل المعالجات المتاحة.
- د. أسس على تلك المعالجات لخلق معالجات افضل.
- هـ. لا توقف التحسين ابداً.

2. لماذا المقارنة المرجعية؟.

يقدم جدول 1- مقارنة بين أساليب ثلاث هي: بحوث التسويق، التحليل التنافسي، والمقارنة المرجعية. ففي الوقت الذي تقدم فيه بحوث التسويق معرف حول المتطلبات المتغيرة في السوق المخدومة. يظهر التحليل التنافسي أين تقع المنظمة في سوق محددة مقارنة مع افضل منافسيها. بينما تستهدف المقارنة المرجعية تحسين الموضع التنافسي -Competitive Position- للمنظمة، عبر البحث عن وتطبيق افضل ممارسات القادة وان تواجدوا في أسواق وصناعات مختلفة. وهكذا تنصب بحوث التسويق على الزبون لتحديد متطلباته المتغيرة، ويتوجه التحليل التنافسي صوب المنافس لتحديد الموضع التنافسي، في حين تستهدف المقارنة المرجعية ما هو أبعد عبر تحليل الممارسات الفاعلة للقادة داخل الصناعة او خارجها من اجل تحسين الموضع التنافسي كما يصبح الفرق الاساس بين المقارنة المرجعية والتحليل التنافسي، هو ان الثاني يركز على المقارنة مع منتج المنافس، من ناحية المعالم، السعر وغير ذلك. في حين تتوجه المقارنة المرجعية، الى كيفية تصميم، وتصنيع، وتوزيع ودعم المنتج وما هي المعالجات المستخدمة في كل مرحلة من تلك المراحل (Goetsch & Davis, 1997: 434).

جدول -1-

مقارنة بين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي، والمقارنة المرجعية

المقارنة المرجعية	التحليل التنافسي	بحوث التسويق
		المدخل:
-تحليل استراتيجيات وتكتيكات قادة الصناعة.	-تحليل استراتيجيات وقدرات المنافسين.	-تحليل قطاعات الصناعة أو مجموعات الزبائن.
		التركيز:
-ممارسات الاعمال الفاعلة.	-استراتيجية المنافسين، وموضع المنظمة في السوق.	-متطلبات السوق وحاجات الزبائن.
		التطبيق:
-ممارسات الاعمال، كذلك المنتجات.	-عروض المنافسين وحصصهم السوقية.	-المنتجات.
		الحدود:
-الاتجاهات المبتكرة الحالية منها والسابقة.	-الحصة السوقية الحالية.	-اتجاهات السوق السابقة والحالية.
		مصادر المعلومات:
-الخبرة المباشرة من قادة الصناعة ذوي النجاح المبرهن.	-الزبائن، المنافسون، المعارض التجارية، المنشورات.	-الزبائن.

Source:

Hradesky, John L. (1995). "Total Quality Management Handbook". McGraw-Hill, New York: 647.

وفي هذا السياق يقارن جدول -2- حالة المنظمة دون ومع استخدام اسلوب المقارنة المرجعية. مظهراً أهمية المقارنة المرجعية في التوجه صوب التركيز الخارجي على المنافسة وقبول الافكار الجديدة، كذلك استناد معرفة متطلبات الزبون الى حقائق السوق بدلاً من التأريخ. الى جانب ارتكاز الاهداف على معايير تستهدف التفوق بما فيها قيادة الصناعة عوضاً عن المعايير التأريخية التي لن تحقق ما هو ابعده من ابقاء المنظمة في ذات الصناعة. فضلاً عن الاتجاه نحو التحسين المستمر ورفض القبول بالوضع الراهن او الرجوع الى نجاح سابق. وهكذا تصبح القيمة المتفردة لهذا الاسلوب، هي البحث عن المعرفة

خارجاً، والتعلم ممن هم في المرتبة الافضل من اجل تزويد المنظمة برؤية مستمرة التجدد بشأن كيف اصبح الآخرون الافضل؟ وكيف نكون افضل؟ وذلك عن طريق مقارنة منتج، نشاط معالجة او ممارسة بنظير متفوق، مع تحليل وتطبيق اسباب التفوق، ومن ثم تكيفها او تحسينها لتلبية لمتطلبات الزبون المتفردة.

جدول -2-

أسباب المقارنة المرجعية

مع المقارنة المرجعية	بدون المقارنة المرجعية
- تركيز خارجي على المنافسة. - قبول الافكار والطرائق الجديدة. - حماس والتزام عاليين.	<u>المدخل التنافسي:</u> - تركيز داخلي - تغيير بطيء - التزام منخفض
- افكار جديدة - توسع افقي داخل صناعات اخرى. - امكانيات معجلة.	<u>تكيف الممارسات الافضل:</u> - لا توجد اختراعات. - رؤية قصيرة النظر. - محددات مفروضة ذاتياً.
- استنادا الى حقائق السوق. - بحث متواصل عن الاتجاهات الهامة.	<u>معرفة متطلبات الزبون:</u> - استنادا الى التاريخ او البديهية. - عدم الاهتمام بالاتجاهات الحديثة.
- بهدف الوصول الى تحسين كبير. - استهداف قيادة الصناعة.	<u>تأسيس اهداف وغايات واضحة:</u> - استجابة لمعايير تاريخية. - استهداف البقاء في الصناعة.
- الاتجاه نحو التحسين المستمر. - عدم تقبل الرجوع الى نجاح سابق.	<u>تحسين الانتاجية:</u> - القبول بالوضع الراهن. - تقبل واطيء للمبادرات الجديدة.

Source: Hradesky, John L.(1995). "Total Quality Management Handbook". McGraw-Hill, New York: 648.

ويمكن ايضا صياغة التغيرات الجوهرية التي تسفر بعد تطبيق المقارنة المرجعية في الجدول -3-، الذي يقدم صورة واضحة وملخصة عن أهمية المقارنة المرجعية.

جدول -3-

قبل وبعد المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
- تطبيق افكار جديدة	- لا يوجد ابداع
- خيارات عدة	- حل واحد للمشكلة
- تركيزات خارجية	- تركيزات داخلية
- اهداف تستهدف الاداء الافضل	- اهداف تستند الى التاريخ.
- مستوى فهم عالي للسوق	- مستوى فهم منخفض للسوق
- اولويات زبون	- اولويات داخلية
- تحسينات سباق	- تحسينات مستجيبة
- تركيز على الفرص	- تركيز على المشاكل
- سيطرة الممارسات الافضل في الصناعة	- السيطرة الفردية
- الاتجاه صوب القيمة الافضل	- الاتجاه صوب المقاومة الاقل
- نحتاج لان نكون افضل	- نحن جيون
- ادارة بواسطة الحقائق	- ادارة بواسطة الخبرة
- قادة صناعة	- تابعون صناعياً

Source: Harrington, H. James & Harrington, James S. (1996). "High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success". McGraw-Hill, New York: 28.

يتضح مما تقدم ان استخدام المقارنة يسفر عن تحقيق جملة اهداف اهمها:

أ. تحسين وتطوير عمليات المنظمة الحالية باكتساب افضل الطرائق لبلوغ وتجاوز العلامات المرجعية ذات المرتبة الافضل.

ب. وضع معايير اداء افضل للنجاح في الصناعة المرتبطة.

ج. تحسين الموضع التنافسي او إمكانية التنافس كمنظمة بمرتبة عالمية، او حتى الاحتفاظ بموقع الصدارة.

إلا انه على الرغم من تلك الاهمية، فإن نتائج المقارنة المرجعية لا تحول ذاتياً الى اداء تنظيمي

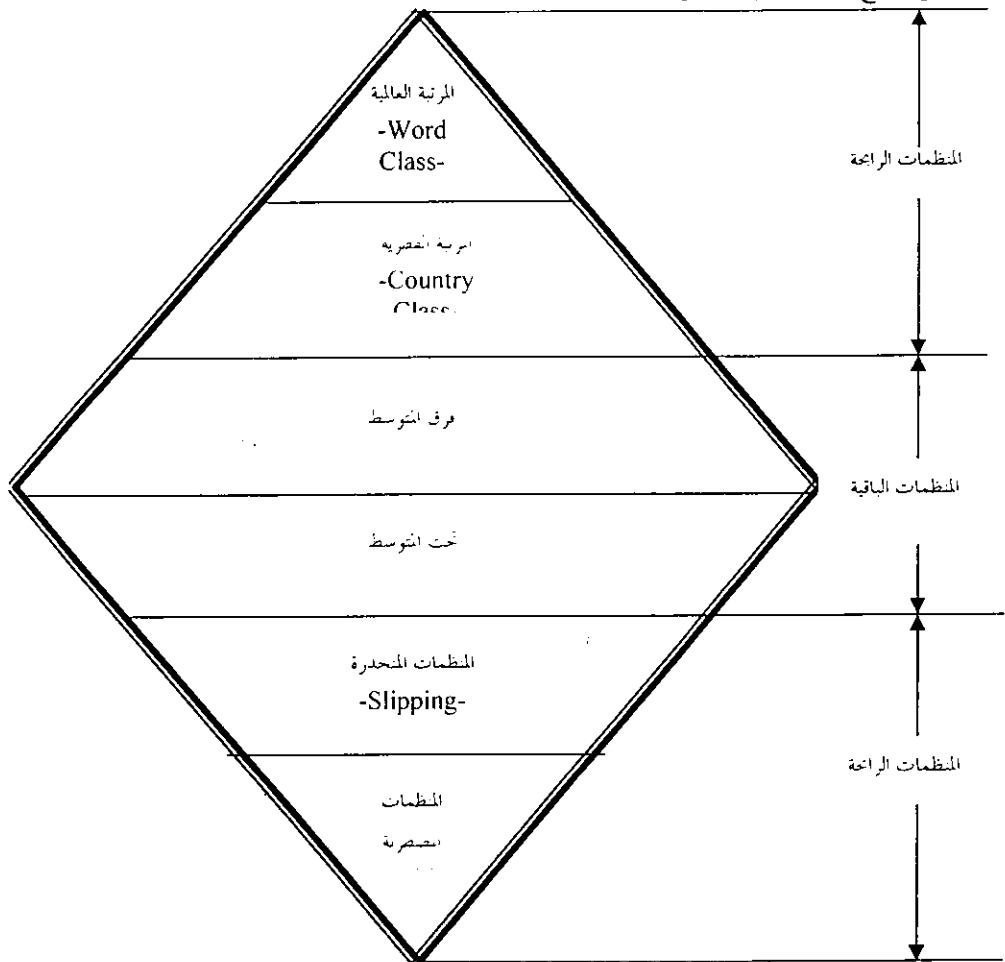
مطور. الا انها تحقق كل مما يأتي: (Shafer & Meredith, 1998: 89)

أ. مساعدة المنظمة في التعلم من خبرات الآخرين.

ب. تحديد أداء المنظمة نسبة الى الافضل.

ج. مساعدة المنظمة في تحديد الاولويات في تلك المجالات الاكثر حاجة للتحسين.

تتفاوت فاعلية استخدام المقارنة المرجعية بتباين مستوى نجاح المنظمات. إذ تكون أكثر فاعلية مع التي تصنف على أنها رابحة -Winners- أو تلك الباقية Survivors-. في حين تضمحل جدواها مع من تصنف على أنها خاسرة -Losers-، شكل 1-. إذ إن من الخطورة استخدام المنظمات الخاسرة للمقارنة المرجعية، لحاجتها الماسة إلى تشخيص وحل المشاكل اليومية الأساسية قياساً بالحاجة إلى التركيز على بلوغ المرتبة الوطنية أو العالمية.



شكل 1- توزيع المنظمات طبقاً للأداء

Source: Harrington, H. James & Harrington, James S. (1996). "High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success." McGraw-Hill, New York: 8.

تصنف المنظمة بكونها رابعة عندما تحتل مرتبة عالمية بعد ان تسجل ضمن اعلى (10%) من المنظمات في العالم في مجال محدد، أو حينما تحتل مرتبة قطرية وذلك عندما تسجل ضمن اعلى (10%) من منظمات البلد الذي تتواجد فيه وفي مجال مقارنة معين.

4. مراحل عملية المقارنة المرجعية:

يظهر شكل -2- الخطوات الاربعة عشر المتعاقبة لعملية المقارنة المرجعية محدداً مسؤولية كل خطوة. تنطوي تلك الخطوات تحت مراحل ثلاثة ممثلة بمرحلة الاعداد -Preparation- ومرحلة التنفيذ -Execution- ومرحلة ما بعد التنفيذ -Post execution-.

تشمل مرحلة الاعداد خمس خطوات مبتدئة بالحصول على التزام الادارة ومنتهية بأختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية. لتبدأ مرحلة التنفيذ بعقد الاتفاقيات مع الشركاء حتى تنفيذ التغيير المطلوب، يعقب ذلك مرحلة ما بعد التنفيذ مقتصرة على رقابة الاداء وتحديث العلامات المرجعية. وتعاد الدورة ثانية مبتدئة من الخطوة الثانية عاكسة استمرارية هذه العملية سيما في المنظمات الراغبة في تحقيق والمحافظة على الموضع القيادي.

وفي الآتي النقاط الرئيسة المتصلة بخطوات تنفيذ عملية المقارنة المرجعية:

- أهمية التزام الادارة العليا مع توافر مستوى عالي من المشاركة والتعاون.
 - المعرفة التامة بالمعالجات قبل مقارنتها.
 - مقارنة تلك المعالجات الأكثر حاجة للتحسين.
 - تشكيل فرق المقارنة المرجعية من العاملين في المعالجات الخاضعة للمقارنة.
 - تمثل علامة الضفة أو العلامة المرجعية المرتبة الأفضل -Best-In-Class- وليست الأفضل في الصناعة -Best-In-the-Industry-، أي بصرف النظر عن الصناعة.
 - لا تدفع داخل معالجات جديدة أو تغييرات اساسية دون تخطيط شامل وعميق.
 - لا تكن قنوعاً بفجوة صفرية -Zero Gap- بل استهدف التفوق.
 - رقابة حذرة على المعالجات الجديدة أو عند اجراء تغييرات اساسية في المعالجات المستخدمة.
 - المقارنة المرجعية ليست لمرة واحدة، وانما هي عملية مستمرة.
- تقع المسؤولية الكبيرة في تنفيذ مراحل المقارنة المرجعية الثلاثة وبخطواتها الاربعة عشر، بالدرجة الاساس على عاتق الادارة وفرق المقارنة المرجعية التي ينبغي ان تضم العاملين في اجزاء المنظمة الخاضعة للمقارنة لضمان نجاح هذه العملية.

المرحلة	المسؤولون عن الخطوة	الخطوات
الاعداد	الادارة	1. الحصول على التزام الادارة
	مهندسي المعالجة، المالكين، الادارة	2. تقويم المعالجات 3. تحديد وتوثيق كل من المعالجات القوية والضعيفة.
	الادارة	4. اختيار المعالجات التي سوف تقارن. 5. تشكيل فرق المقارنة المرجعية.
	الفرق	6. البحث عن في المرتبة الافضل. 7. اختيار الشركاء المرشحين للمقارنة المرجعية.
	الفرق مع الشركاء	8. عقد اتفاقيات مع الشركاء. 9. جمع بيانات المقارنة المرجعية.
	زيادة الفرق عند الحاجة	10. تحليل البيانات-تحديد الفجوة 11. وضع خطة تنفيذية لغلق الفجوة، والتفوق. 12. تنفيذ التغيير.
ما بعد التنفيذ	الادارة	13. رقابة الاداء. 14. تحديث العلامات المرجعية، استمرارية الدورة.

الزمن

شكل -2- عملية المقارنة المرجعية

Source: Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997). "Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing & Services" (2nd ed.). Prentice-Hall. USA:444.

هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى يركز نجاح عملية المقارنة المرجعية على توافر المعلومات اللازمة التي يمكن الحصول عليها من اللقاءات التجارية، المقابلات مع خبراء الصناعة، ممثلي التسويق، ومع الزبائن، أو من قواعد البيانات المتخصصة. كما يضمن الاتفاق مع الشركاء توافر المعلومات اللازمة سواء عن طريق الاستبانة، المقابلات، البريد، أو الهاتف. ولضمان تعاون وحماية مسألة تبادل المعلومات بين شركاء المقارنة المرجعية، وضعت قواعد خاصة تستهدف تحديد وتعلم افضل الممارسات المستخدمة، بطريقة منظمة تأخذ صيغة معاهدات مشتركة -

-Common Protocols. كما أوصى المركز الأمريكي للانتاجية والنوعية American based-Productivity & Quality Center، ببعض القواعد المساعدة في تيسير وحماية عملية التبادل المشترك للمعلومات، اهمها: (Slack et al., 1998: 685)

- الالتزام بالقواعد المتعارف عليها في المقارنة المرجعية.
- امتلاك معرفة اساسية في اجراء المقارنة المرجعية.
- تحديد ما الذي يجب مقارنته، ومتغيرات الاداء الرئيسة الواجب دراستها، مع اجراء تقويم ذاتي دقيق. فضلاً عن تشخيص المنظمات ذات الاداء الافضل.
- الاتصال بشركاء المقارنة المرجعية المحتملين.
- تطوير استبانة، ووضع تعليمات لاجراء المقابلة، يمكن ان يطلع عليها الشركاء مسبقاً.
- امتلاك الصلاحية والرغبة في مشاركة المعلومات مع الشركاء.
- الاتفاق المتبادل على جدولة وتنظيم الاجتماعات.

5. انواع المقارنة المرجعية:

تبوب المقارنة المرجعية الى انواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة اهمها:

(McNair & Leibfried, 1992:26-32; Aquilano et al., 1995: 51; Huxtable, 1995: 120; Asher, 1996:16-17; Evans, 1997:448; Nahmias, 1997: 702; Shafer & Meredith, 1998: 88-89; Slack et al., 1998:681, 683-684).

أ. مقارنة مرجعية داخلية -Internal Benchmarking- ومقارنة مرجعية خارجية -External Benchmarking-: تتم المقارنة الداخلية بين أداء عمليات أو وظائف المنظمة ذاتها سيما ذات الاعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الافضل للتعميم، أو الاسوء للتحسين. وتمتاز بسرعة ويسر الحصول على معلومات وافية، وعلى الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين. الا انها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات أو الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية. لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الاولى في أي عملية مقارنة مرجعية خارجية. في حين تقارن عمليات أو وظائف منظمة معينة مع عمليات أو وظائف منظمات اخرى تمارس النشاط أو نشاط اخر في المقارنة المرجعية الخارجية.

ب. مقارنة مرجعية تنافسية -Competitive Benchmarking- ومقارنة مرجعية غير تنافسية -Non-Competitive Benchmarking-:

يصنف النوع الاول مقارنة خارجية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الاداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين أو قادة الصناعة، وذلك في مستويات اداء متحققة، في الكلفة أو النوعية أو المرونة أو التسليم، ويطلق على هذا النوع "بالمقارنة المرجعية للاداء -

Performance Benchmarking (Slack et al., 1998: 683)، كما يمكن ان تحدث بصيغة هندسة عكسية Reverse Engineering- عبر تحليل مفصل لمنتجات المنافسين، تسمى عندها "بالمقارنة" المرجعية للمنتوج -Product Benchmarking- (Nahmias, 1997: 702) : وتدعى ايضا بالمقارنة المرجعية الاستراتيجية -Strategic Benchmarking- كونها تتفحص كيف تتنافس المنظمات بحثاً عن تلك الاستراتيجيات المربحة التي قادت الى ميزة تنافسية ونجاح سوقي. (Ross, 1995: 240-242; Evans, 1997: 448; Nahmias, 1997: 702) مستهدفة تشخيص مناطق قوة وضعف المنافس او من يعمل في الصناعة كخطوة مهمة في ترتيب اولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء استراتيجية ناجحة. تكمن الميزة الرئيسة للمقارنة المرجعية التنافسية في استخدام المنافسون لمعالجات وتقنيات مشابهة لما تمتلكه المنظمة، مما ييسر النقل والتعلم المتبادل بين المنظمة والمنافس الشريك مع ادراك افضل للموضع التنافسي، وامكانية تحسينه. كما انها اسلوب فاعل في الصناعات ذات القنوات الجديدة او تلك التي يتباين المنافسون فيها كثيراً من ناحية التاريخ والفلسفة الادارية المتبعة، على الرغم من صعوبة الحصول على البيانات.

هذا من جهة، ومن جهة اخرى فإن بلوغ الاداء المتفوق لن يكون بمعرفة ومظاهرة طرائق المنافسين وحسب، بل التفوق عليها عبر تأسيس معايير بمرتبة عالمية عن طريق البحث عن الافضل خارج الصناعة، سيما عندما لا تمتلك الصناعة التي تتواجد فيها المنظمة الطرائق الافضل في الاداء. وهذا ما تؤسس عليه المقارنة المرجعية غير التنافسية التي تدعى "بالمقارنة المرجعية للممارسات -- Practices Benchmarking" (Slack et al., 1998: 683)، كبرامج التحفيز او التدريب أو أساليب التخزين او التوزيع او الاعلان، أو بالمقارنة المرجعية للمعالجات -Process Benchmarking" (Evans, 1997: 448)، كالتجميع او الفحص أو الشحن. أو "بالمقارنة المرجعية الوظيفية -Functional Benchmarking" (Aqualino et al., 1995: 36) بين وظائف متشابهة. أو "بالمقارنة المرجعية العامة -Generic Benchmarking" (Harrington & Harrington, 1996: 36)، التي تركز على طرائق عمل الأشياء وكيفية الإنجاز مقارنة مع المنظمات ذات الاداء الافضل في ممارسات او معالجات او وظائف مشابهة بصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي اليها. تستهدف المقارنة المرجعية غير التنافسية تعلم ونقل الطرائق المبتكرة وغير المستخدمة في المنظمة المقارنة، سعياً لتحقيق المرتبة العالمية في المناطق الحاسمة من وجهة نظر الزبون، وذلك عبر تعاون فاعل بين الشركاء فيما يتصل بتبادل المعلومات. انها بأختصار المقارنة المرجعية ذات المرتبة الأفضل --Best-in-Class Benchmarking--.

ومن نافلة القول ان المقارنة المرجعية الاستراتيجية قد تجري بين منظمات غير متنافسة. في حين قد تكون المقارنة المرجعية للممارسات او المعالجات او الوظائف بين منظمات متنافسة لاستكشاف وتطبيق افضل الطرائق. هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى تستدعي المقارنة المرجعية للممارسات وللمعالجات بوجه خاص خبرة والتزام عاليين، وزيارات موقعية وملاحظة مباشرة.

ثانياً: منهجية البحث:

1. المشكلة:

تجسدت مشكلة البحث في ضوء الآتي: ضعف مستوى اداء الشركة المحلية مقارنة مع الشركات العالمية المناظرة، مما يؤكد الحاجة الى تحسين الأداء من اجل تعزيز القدرة على التنافس خارجياً.

2. الهدف:

يسعى البحث إلى بلوغ هدفه الرئيس المتمثل بـ "كيفية تحقيق التنافس كشركة بمرتبة عالمية" عبر تشخيص أهم مرتكزات الاستراتيجية من خلال مقارنة مرجعية لشركة وطنية مع أخرى عالمية في ذات الصناعة.

3. الأهمية:

تتجلى أهمية البحث من محاولة استكشاف استراتيجيات فاعلة وأفكار مبتكرة عبر مقارنة مناطق مهمة من نشاط شركات محلية بأفضل الشركات العالمية المناظرة، سعياً للحفاظ على وزيادة حصة الشركة الوطنية من السوق المحلية ازاء منتجات الشركات الخارجية، فضلاً عن معرفة موقعها نسبة الى الافضل، بما يتيح التزود بطرائق جديدة لتحسين القدرة التنافسية، وباستخدام أحدث الأساليب غير المطروقة تجريبياً.

كما يكتسب البحث أهميته من اختيار إحدى الصناعات ذات الأهمية ليست الحالية فحسب وإنما المستقبلية أيضاً وهي الصناعة الالكترونية العراقية. إذ تبرز ضرورة امتلاك هذا النوع من الصناعة رؤية مستقبلية لكيفية التنافس مع الافضل مستندة الى فهم افضل للاستراتيجيات الفاعلة في هذا الاتجاه.

4. الفرضيات:

بنيت فرضية رئيسية واحدة للتثبت من صحة الطروحات النظرية للبحث وموداها: "تشخيص الاستراتيجية الفاعلة عن طريق اعتماد اسلوب المقارنة المرجعية بما يؤدي الى تحقيق المرتبة العالمية"

5. وصف المتغيرات:

من أجل تشخيص مقومات استراتيجية الشركة المقارنة. وبما أن "الاستراتيجية ترتبط برؤية للمستقبل، ورسالة واضحة، واتجاه للنمو، ووسائل لتحقيق الاهداف (Thompson 1993: 729). سيتم التركيز على كل من الرؤية والرسالة كمتغيرات أساسية نوعية في تشخيص استراتيجية الشركة وكالاتي:

أ. الرؤية -Vision-: لا "يقصد بالرؤية الهدف بل انها نقطة موجهة -Orientation Point- ترشد حركة الشركة في اتجاه معين". (Hans & Popp, 1992: 24). انها "حالة المستقبل المرغوبة -Desired Future State- أو طموح -Aspiration- المنظمة" (Johnson & Scholes, 1997: 13) أي ماذا ترغب ان تكون عليه في مدة زمنية قادمة، عاكسة الغرض الذي وجدت من اجله المنظمة. لذا تعد "جوهر التفكير الاستراتيجي" (Porter, 1987: 28) وقلب الاستراتيجية -The Heart of Strategy- (Porter, 1996: 61).

ب. الرسالة -Mission-: وهي أكثر تحديداً من الرؤية. يعبر عنها ببيان يترجم غرض المنظمة وسبب وجودها، موضحاً الاتجاه وواضحاً حدوداً لصياغة الاستراتيجية.

تصف الرسالة "الاعمال (المنتجات)، الاسواق (الزبائن) التي تخدمها المنظمة (Pitts & Lei, 1996: 9)، فضلاً عن الثقافة التي يجب ان تسود ممثلة بالقيم والمعتقدات المشتركة.

هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى، يشار الى الرؤية والرسالة معاً بالقصد الاستراتيجي - Strategic Intent ممثلاً للغرض الذي تناضل المنظمة من اجل تحقيقه وقد يكون واسعاً جداً (رؤية ورسالة) او أكثر تحديداً (اهداف طويلة وقصيرة الامد) -Goals & Objectives- (Miller & Dess, 1996:5). كون الاهداف تمثل ترجمة لبيان الرسالة الى نتائج محددة رقماً وزمناً على صعيد المنظمة ككل واجزائها، كتطوير الحصة السوقية بنسبة معينة خلال ثلاث سنوات او تخفيض الكلفة بنسبة محددة خلال ستة أشهر وغير ذلك.

وهكذا يصبح القصد الاستراتيجي سيما (الرؤية والرسالة) معبراً عن "الحلم الحقيقي" للمنظمة كما يراه كل من (Hamel & Prahalad) (Johnson & Scholes, 1997: 225) ومحددا لموضع المنظمة التنافسي.

كما استخدمت مؤشرات كمية الى جانب المؤشرات النوعية ممثلة بالتطوير التقني الذي يكتسب اهمية خاصة في مجال نشاط عينة البحث، فضلاً عن التوجه الخارجي بوصفه احد مقاييس النجاح التنافسي الحاسمة، الى جانب اهم مؤشرات الاداء الاستراتيجي من الناحية المالية.

جـ. التطوير التقاني: يتمثل التطوير التقاني في كل من المنتج والعملية عبر جهود نشاط البحث والتطوير (Buffa, 1993: 103; Evans, 1993: 161; Stonebraker & Leong, 1994: 483). لذا تستخدم مصاريف البحث والتطوير كأساس في تقييم مستوى التطوير التقاني بعد ان تنسب الى عوائد المبيعات الكلية، كما في المعادلة الآتية:

مصاريف البحث والتطوير

$$\frac{\text{المبيعات الكلية}}{\text{Change, 1995: 394}} \times 100\% \text{ (Lubatkin \& Chatterjee, 1994: 123;)}$$

المبيعات الكلية

د. التوجه الخارجي: ويعبر عن استراتيجية الشركة في السوق الخارجية مقاسة بمؤشرات الاداء التصديري، وفي مقدمتها نسبة مبيعات الصادرات الى المبيعات الكلية وفقاً للمعادلة الآتية:

مبيعات الصادرات

$$\frac{\text{المبيعات الكلية}}{\text{(Cavusgil \& Zou, 1994: 4) }} \times 100\%$$

المبيعات الكلية

هـ. القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم: تعكس عدد مرات قيمة السهم في السوق قياساً بقيمته التي دفعها المساهمون والمسجلة في دفاتر الشركة وتعد "احد مقاييس الاداء الاستراتيجية التي استخدمها كل من "Peter & Waterman" لتقييم تفوق المنظمة (Chakravarthy, 1986: 444) وتقاس بالمعادلة الآتية:

سعر السهم العادي في السوق

$$\frac{\text{القيمة الدفترية للسهم العادي في السوق}}{\text{= مرة}}$$

القيمة الدفترية للسهم العادي في السوق

(الشماع، 1992: 112; Weston & Brigham, 1982: 88; Brealey & Myers, 1996: 684; Weston et al., 1996: 105).

6. العينة:

من اجل التحقق من صحة فرضية البحث الموضوعية المنوي اختبارها في صناعة الالكترونيات، اختيرت شركة الصناعات الالكترونية العراقية ممثلة للشركة الوطنية، كونها الشركة الوطنية الرائدة التي تتعامل بانتاج منتجات الكترونية ذات دور حاسم في سد الحاجة المحلية الى جانب استثمارية وتنوع نشاطها على الرغم من ظروف الحصار الجائر. إذ تقدم منتجات رئيسة كالتلفاز، والمذياع، والهاتف والحاسوب، واخرى اضافية كأجهزة السيطرة على انارة الشوارع، ومحولات الكهرباء للضغط الواطيء، واجهزة انذار متنوعة، وبرامجيات للحاسوب، فضلاً عن انتاج

منتجات وسيطة كالقطع والاجزاء اللدائنية والمعدنية والمحولات والملفات، كذلك امكانية تقديم خدمات استشارية وهندسية متعددة مع تقديم خدمات ما بعد البيع المتمثلة بالصيانة.

فيما أخذت العوامل الآتية بالحسبان عند اختيار شركة مقارنة عالمية في نفس الصناعة:

أ. يصعب الحصول على المعلومات اللازمة عبر المقارنة مع المنافس المباشر في الصناعة الالكترونية على سبيل المثال، قياساً بالدروس المستخلصة من المقارنة مع قادة تلك الصناعة لامكانية اتاحة معلومات مناسبة افضل. (Wesner et al., 1995: 181).

ب. "الشركة المقارنة ينبغي ان تكون تلك الشركة التي تتمتع بتفوق نسبي او كلي في مناطق مختارة" (Noori & Radford, 1995: 89).

ج. "ان حجم المنظمة ليس مهماً لتحديد المعايير الاعلى" (Huxtable, 1995: 121) وبعد مراسلة عدة شركات الكترونية اقليمية وعالمية يابانية واوروبية وامريكية، لم يستجيب الا عدد محدود منها وبيانات مقتضبة، لذا وقع الاختيار على شركة Ericsson - نظراً لنوعية وكمية البيانات التي استجابت لارسالها بفاعلية مما سمح باختيار افضل لطروحات البحث النظرية، وعلى مدة (10 أعوام) من اجل استكشاف افضل لطبيعة المرتكزات الاستراتيجية في كلا الشركتين خلال المدة الواقعة بين (1987-1996) وهي المدة التي توافرت عنها البيانات المطلوبة.

تعد شركة Ericsson - قائد عالمي لمنتجات وانظمة متطورة في مجال الاتصالات (السلك الثابت والمتحرك). كما انها مجهز قيادي لانظمة الدفاع الالكترونية. تتوزع انشطتها في اكثر من (130) دولة بتشغيل وادارة (90000) فرد. (Ericsson: The Way Forward, 1996: 14). أسس الشركة (Lars Magnus) عام (1876)، مبتدأً بمحل تصليح معدات التلغراف. ثم قدم اول منتج دولي رئيسي ممثلاً بجهاز الهاتف عام (1892). ومع ادراك الحاجة الى التحسين المستمر والتنوع، سرعان ما اصبحت الشركة واحدة من قادة العالم المصنعين في مجال الاتصالات سيما الانظمة الخلوية - Cellular -. (Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 4). أذ تحتل اليوم (40%) من السوق العالمية للهاتف النقال (Ericsson: -Mobile-Annual Report, 1996: 2).

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج في عينة البحث:

1. الرؤية والرسالة:

تؤمن شركة -Ericsson- العالمية برؤية خاصة تسعى الى تحقيقها في مطلع الالفية الثالثة وهي "ان تكون مجهز عالمي قيادي في صناعة الالكترونيات"، وليس مصنع قيادي في هذه الصناعة وحسب. ولأجل ترجمة تلك الرؤية الى حقيقة، تتلخص رسالة -Ericsson- بالعبارة الآتية: "فهم حاجات زبائننا وتوفير حلول افضل من أي منافس". (Ericsson: Corporate Presentation, 1996:5). يتجلى ذلك بقوة التوجه نحو الزبون -Customer Oriented- عبر طرح منتجات تقدم حلولاً افضل لمشاكل المستعملين قياساً بالمنتجات المنافسة. كما تتوجه نحو المستقبل ايضاً باستخدام تقانة متطورة بعدها وسيلة لبلوغ الهدف وليست غاية بحد ذاتها. وهكذا يصبح القصد الاستراتيجي لـ -Ericsson- ان تغدو مجهزاً وصناعياً قيادياً عبر طرح منتجات تمثل الاختيار الاول للزبائن، وهو حلمها الحقيقي.

في حين تركز رسالة -Ericsson- على ثقافة تشجع قيم مشتركة ثلاث توجه داخلياً عمليات الشركة، وخارجياً علاقتها مع المحيط الخارجي وهي: "الحرفية -Professionalism-، الاحترام -Respect-، المثابرة -Perseverance- (Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 9). اذ تؤكد على توسيع قاعدة معرفتها. كما يميز الاحترام مناخ العمل فيها نتيجة الاهتمام بالتطوير الشخصي وضمان الرضا عن العمل. فضلاً عن سعيها الى تعزيز المرونة، والقدرة على الابداع، والرغبة في التغيير، من اجل تحقيق اهداف محددة بوضوح في النوعية والسعر.

في حين لم تمتلك شركة الصناعات الالكترونية العراقية رؤية واضحة سيما في ظل ظروف الحصار الجائر، الا انها تسعى في الامد القريب نحو البقاء في السوق المحلية وتطوير المنتج من اجل مواكبة المنافسين. لذا يتجسد محور اهتمام رسالتها حول امكانية التشغيل باقصى ما يمكن من طاقتها الانتاجية فضلاً عن محاولة تحديث تقانيتها المستخدمة. بينما عززت ثقافة الشركة المحلية الحرفية والمركزية الشديدة والابتكار ايضاً سيما في مجال استخدام البدائل المحلية اعتماداً على قدراتها الذاتية مما اسهم في زيادة نسب التصنيع المحلي للاجزاء والمكونات، ودعم استراتيجية التكامل الصناعي الخلفي بالتعاون مع المنظمات الوطنية الاخرى. كما يتشابه ما تسعى الى تحقيقه من اهداف (النوعية والسعر) مع الشركة العالمية المناظرة.

2. التطوير التقاني:

يظهر جدول (4) نسبة مصاريف البحث والتطوير في الشركة الوطنية والاخرى المقارنة ويتبين منه تفوق ثم تقارب تخصيصات شركة الصناعات الالكترونية العراقية لادارة البحث والتطوير كنسبة من مبيعاتها قياساً بالشركة العالمية خلال اعوام الثمانينات المبوثة للجهود الحثيثة في مجال تطوير العملية فضلاً عن تطوير المنتجات القائمة وازافة اخرى جديدة استجابة لمتطلبات الزبون المتغيرة وتعزيزاً لقدرة الشركة التتويعية. بينما شهدت النسبة انخفاضاً مستمراً في عقد التسعينيات، يعزى الى تأثير ظرف الحصار الظالم اذ اقتصرت جهود البحث والتطوير على تحديث طراز المنتجات المقدمة او تطويرها بعد ان تراجعت القدرة التتويعية للشركة، فيما عدا عامي (1991، 1992)، اللذان سجلا ارتفاعاً في المؤشر لا يعود الى زيادة تخصيصات البحث والتطوير بالدرجة الاساس وانما الى انخفاض المبيعات في هذين العامين. فيما سجلت تلك النسبة ارتفاعاً مستمراً في شركة -Ericsson- ويرجع ذلك الى ان الشركة المقارنة هي واحدة من اكبر الشركات في العالم من ناحية الاتفاق على البحث والتطوير. علماً ان شركة Siemens-- الالمانية العالمية التي تحتل المرتبة الاولى في مبيعات صناعة الالكترونيات في اوربا والخامسة في العالم، قد سجلت متوسطاً قدره (9.2%) لتلك النسبة للمدة من (1996-1991) (Siemens: Investor Handbook, 1996: 15) نظير متوسطاً بلغ (15.4%) لشركة -Ericsson- لذات المدة.

جدول (4)

نسبة مصاريف البحث والتطوير في عينة البحث للمدة المبحوثة

العام الشركة	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
الصناعات الالكترونية العراقية	15%	12%	11%	7%	21%	19%	8%	7%	7%	2%
-Ericsson- السويدية	10%	11%	11%	11%	15%	15%	17%	16%	15%	14%

المصدر: احتسب المؤشر استناداً الى:

- تقارير مجلس ادارة شركة الصناعات الالكترونية للمدة اعلاه.

- Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 40.

ترتكز استراتيجية الشركة العالمية في مجال التطوير التقاني على كل مما يأتي:

- أ. جهود بحثية وتطويرية كبيرة من أجل البقاء في دائرة المنافسة العالمية تسندها استثمارات عالية وتنظيم لا مركزي لـ (44) مركز تطوير يضم ما يقارب (18) ألف مهندس في (23) دولة. (Ericsson: The Way Forward, 1996: 14)
- ب. الدخول في مشاريع مشتركة -Joint Ventures- في مناطق التقنية الحاسمة مع قادة صناعيين في مجال الاتصالات أمثال شركات IBM, Microsoft, Novell، بهدف تطوير البرمجيات والجزاء الالكترونية المختلفة ذات الأهمية الاستراتيجية في صناعة منتوجات الشركة. (Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 8)

3. التوجه الخارجي:

يقاس التوجه الخارجي بنسبة مبيعات الصادرات الى المبيعات الكلية. وقد سجلت قراءة مرتفعة جداً لشركة -Ericsson- عاكسة أهم ما يميز توجهاتها الاستراتيجية ممثلاً بحضورها العالمي المتفرد، سيما وان ضيق سوقها المحلية لم تكن لتتسع لتحقيق اهدافها الطموحة. وهكذا سجلت مبيعاتها الخارجية (خارج السويد) نسبة الى الكلية ما قدره (91%، 94%) في عامي (1995، 1996) على التوالي، جدول 5-5. فيما استهدفت شركة الصناعات الالكترونية السوق المحلية بالدرجة الاساس، التي استوعبت النسبة الاكبر من مبيعاتها الكلية وقدرها (97%) في هذين العامين. اذ كان توجهها الاستراتيجي الخارجي ثانوياً، مقتصرأ على مبيعات السوق الحرة، الى جانب المبيعات المتأتية من اعتماد اسلوب مقايضة المنتوجات النهائية بمستلزمات الانتاج الضرورية.

جدول (5)

نسبة مبيعات الصادرات في عينة البحث لعامي (1996، 1995)*

الشركة	الاعوام	1995	1996
الصناعات الالكترونية العراقية		3%	3%
-Ericsson- السويدية		91%	94%

المصدر: احتسب المؤشر استناداً الى:

- بيانات ملفات الحاسوب لشركة الصناعات الالكترونية.
- Ericsson: Annual Report, 1996: 3.

* الاعوام التي توأمت فيها هذه البيانات.

فيما توزعت جغرافياً مبيعات -Ericsson- الكلية في عدة دول من العالم بما فيها السويد، جدول (6). شكلت مبيعاتها المحلية جزءاً ضئيلاً منها قدرة (9%، 6%) على التوالي لعامي (1995، 1996) نظير قراءة عالية سجلت (97%، 97%) تمثل نسبة المبيعات المحلية لشركة الصناعات الالكترونية العراقية لذات المدة.

جدول (6)

نسب التوزيع الجغرافي العالمي لمبيعات -Ericsson- لعامي (1995، 1996)

الدولة العام	أوروبا		آسيا		الولايات المتحدة وكندا	أمريكا اللاتينية	جزائر الأوقيانوس	أفريقيا	المجموع
	السويد	الدول الأخرى	الشرق الأوسط	الأخرى					
1995	9%	42%	3%	20%	11%	7%	6%	2%	100%
1996	6%	39%	3%	23%	13%	10%	4%	2%	100%

Source:

- Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 18.
- Ericsson: Annual Report, 1996: 3.

تباع منتجات -Ericsson- في دول القارات الخمس. ويعرض جدول (7) أكبر عشرة أسواق لمنتجات -Ericsson- خلال عام (1995). تحتل فيها أوروبا المرتبة الأولى بأسواقها الخمسة من بين العشرة أسواق المدرجة، تليها سوق الولايات المتحدة، فيما تشكل السوق الصينية أهمية متزايدة للشركة في قارة آسيا، مع بقاء اليابان واحدة من أكبر الأسواق العشرة لمنتجات -Ericsson-.

جدول (7)

أكبر عشرة اسواق لمنتجات -Ericsson- لعام (1995)

الدولة	النسبة	ت
الولايات المتحدة	11%	1
السويد	9%	2
الصين	8%	3
المملكة المتحدة	7%	4
إيطاليا	7%	5
أستراليا	5%	6
اليابان	4%	7
ألمانيا	4%	8
إسبانيا	4%	9
ماليزيا	3%	10

Source: -Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 19.

4. القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم:

يقيس هذا المؤشر تفوق الشركة بوصفه أحد مؤشرات الاداء الاستراتيجي المهمة، معبراً عن ما يحدده السوق من قيمة لاسهم الشركة قياساً بما مسجل في دفاترها. ويلاحظ من قراءات جدول (8) الارتفاع العام لهذا المؤشر في الشركة المحلية مقارنة بالعالمية فيما شهد عامي (1994، 1995) ارتفاعاً ملحوظاً في شركة الصناعات الالكترونية نتيجة زيادة سعر السهم قياساً بقيمته الدفترية، بعد الزيادة الكبيرة في العائد على حق الملكية إذ بلغ (89%، 112.6%) في هذين العامين على التوالي نظير (28.6%) في عام (1993).

جدول (8)

القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم في عينة البحث للمدة المبحوثة

الشركة	العام	1992*	1993	1994	1995	1996
الصناعات الالكترونية العراقية	4 مرة	13	51	17	9	
-Ericsson- السويدية	2 مرة	3	4	3	5	

المصدر: احتساب المؤشر استناداً الى:

- سوق بغداد للاوراق المالية: شركة الصناعات الالكترونية.

- Ericsson: Annual Report, 1996: 40, 42.

كما يظهر الجدول، ان الشركة العراقية قد حققت عام (1996) (9) مرات اكثر من ما وضعه المساهمون فيها في الماضي والحاضر، مما يؤشر ارتفاع القيمة السوقية لحقوق اصحاب الشركة ومن ثم زيادة سعر أسهم كل منهم. ذلك ان الشركة التي تحقق نسبة عالية للعائد على كل من الموجودات وحق الملكية يمكن بيع اسهمها باسعار تتجاوز قيمتها الدفترية. وهكذا تسجل شركة الصناعات الالكترونية العراقية تفوقاً على شركة -Ericsson- السويدية، بعد احتساب هذا المؤشر المهم. الامر الذي يعكس اطمئنان المستثمر العراقي لمستقبل استثماراته في الشركة، بوصفها شركة ناجحة. "اذ تكون الشركة ناجحة عندما تحقق ما مقداره (10) الى (15) مرة في مؤشر (MARKET/Book M/B)" (Weston et al., 1996: 105)، وقد اقتربت الشركة المحلية من هذا المعدل بل تفوقت عليه في بعض الأعوام.

* ادرجت شركة الصناعات الالكترونية في سوق بغداد للاوراق المالية عام (1992).

رابعاً: مقومات واسباب نجاح -Ericsson-:

- يستعرض المدير التنفيذي للشركة العالمية (Lars Ramqvist) العوامل الرئيسية التي يعزى إليها نجاح الشركة، وهي: (Ericsson: Annual Report, 1996: 2-6)
1. امتلاك منظمة تسويقية فاعلة جداً كانت السبب في تأسيس حضور طويل للشركة في أكثر من (130) دولة، لما اكتسبته من معرفة أُناحت القدرة على الاستجابة السريعة لتلبية لحاجات متنوعة.
 2. تأتت قوة الشركة التنافسية من تركيز الاهتمام على البحث والتطوير مما أُن نوعية ذات مرتبة عالية ومنتوج بسعر جذاب واداء عالي، مع تعزيز القدرة على تقديم منتجات جديدة باستمرار في ظل صناعة تتغير محفظة منتجاتها بشكل متواصل.
 3. يعد الافراد مرتكز رئيس في نجاح الشركة وتدعيم موضعها التنافسي القيادي. اذ اكتسب استقطاب وتطوير المهارات اولوية عليا من خلال اعتماد برامج لاستقطاب المبدعين ولتدريب الافراد وبيئة تشجع الابتكار يعمل فيها ما يقارب (35 ألف) فرد يحمل الشهادة الجامعية واكثر من (ألف) فرد يحمل شهادة الدكتوراه. فضلاً عن استخدام مسح اتجاهات داخلي سنوياً لمراقبة مستوى اشباع طموح الافراد المتفوقين في الشركة.
 4. تنفيذ برنامج لادارة النوعية الشاملة -Total Quality Management, TQM- في عموم وحدات اعمال -Ericsson- يستند الى التركيز على الزبون والتحسين المستمر والمشاركة الجماعية، أثمر عن نوعية ذات مرتبة عالمية تستند الى مواصفات النوعية الدولية ISO-9001، تجلت بالفوز بجوائز النوعية الدولية في اسبانيا عام (1994)، وفي كل من استراليا والسويد عام (1995)، وكل من استراليا وفلندا عام (1996).
 5. اهتمام جوهري بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة تجلى بكل مما يأتي:
 - أ. تأسيس مركز بيئي في مستوى الشركة يضم ممثلين عن جميع وحدات اعمالها مع وجود لجنة محلية في كل مجموعة اعمال تتعامل مع القضايا البيئية الداخلية وتراقب السياسة البيئية للمجموعة المعنية.
 - ب. تنفيذ نظام لادارة البيئية الشاملة يتضمن اجراء مراجعات بيئية داخلية منتظمة منذ عام (1990)، فضلاً عن تطبيق المواصفات البيئية في جميع عمليات واعمال الشركة بما يتطابق مع المواصفات البيئية الدولية -ISO 14001- ضماناً لتقديم منتجات امينة.

ج. بحث مفصل عن تأثيرات المنتج على البيئة عبر تقييم دورة حياة المنتج بدءاً من استخراج المواد الأولية مروراً بتطوير وتصنيع واستخدام المنتج حتى تحويله الى انقاض او اعادة تصنيعه بهدف تقليل التأثيرات السلبية على البيئة وتحسين المنتج. كما تعرض المعلومات المعقدة الناتجة من التقييم بعد تبسيطها، على شكل ملصقات يطلع عليها كل من العاملين والمساهمين والزبائن وتمثل قيمة عالية لادارة التسويق سيما في زيادة فاعلية ترويج المنتج عن طريق اظهار التحسينات التي تأخذ بالحسبان اهمية البيئة في الحاضر والمستقبل.

6. إسهام الشركة في تحويل المعرفة الى الدول التي تتواجد فيها عن طريق المشاريع المشتركة او بالتعاون مع مراكز التطوير والمؤسسات التعليمية فيها، فضلاً عن المساهمة في تهيئة فرص عمل في تلك الدول.

خامساً: استراتيجية الشركة المستقبلية:

انجزت في عام (1995) دراسة بعنوان "دخول -Ericsson- القرن الواحد والعشرين، بعد ان استمرت سنتين وقد اشترك فيها اكثر من (5000) خبير ومدير في الشركة، فضلاً عن التعاون مع الجامعات ومنظمات البحث الخاصة، ومختلف الاستشاريين المتخصصين المستقلين. وقد تركزت حول تحديد الموضع المستهدف للشركة عام (2005)، مروراً بالخطوات الآتية:

1. تحليل الموضع التنافسي الحالي عبر مراجعة شاملة لصناعة الالكترونيات والبيئة التي تعمل فيها لتحديد اهم الاتجاهات المسيطرة واستيعاب الكيفية التي تتغير فيها الصناعة، وكيف يدخل لاعبون جدد، على الرغم من صعوبة التنبؤ بمستقبل صناعة متزايدة التعقيد كهذا النوع.
 2. تشخيص العوامل القوية التأثير في مستقبل صناعة الالكترونيات.
 3. تصميم سيناريوهات* استناداً الى عدد من الاتجاهات الواضحة في صناعة الالكترونيات تصف -Ericsson- في عام (2005) وتهيأ إمكانية التعامل مع التغيرات الأساسية في المستقبل.
- وقد خضعت السيناريوهات المعدة الى مناقشات مستفيضة تمخضت عن تحديد اهم القضايا المستقبلية الحاسمة التي ستؤمن الموضع الذي تطمح به الشركة كقائد صناعي عالمي أول في هذه الصناعة، والتي ينبغي ان تحظى باهتمام خاص، وهي:

* لا يعد السيناريو تسوًاً مستقبلياً بل هو وصف للمستقبل المحتمل عبر صياغة مشاهد تخطيط واسعة احداً بالحسبان عوامل غير مؤكدة.

1. استيعاب حاجات ورغبات المستعمل الاخير -End User- كونه المتحكم الرئيس في التطويرات المستقبلية وليس عامل التقنية.
 2. تحقق الشركة اهدافها عندما تطرح منتجات و انظمة تقدم حلولاً لمشاكل الزبون، ومن ثم تصبح الاختيار الافضل للزبائن في الاسواق التي تخدمها.
 3. تطوير مشاريع مشتركة مع شركات متفوقة في مناطق ذات مرتبة عالمية بطريقة رابح-رابح (Win-Win) لضمان وتقوية الموضع القيادي للشركة.
 4. تنويع اقليمي يتيح قريباً أكثر من الزبائن في مختلف ارجاء العالم.
 5. امداد تسويقي واسع الحجم يركز على منتجات ذات حجوم مقيسة وقطاعات سوقية جديدة.
 6. تقديم عائد تنافسي على استثمار المساهمين.
 7. استخدام قوة علامة الشركة لخلق ميزة تنافسية في جميع الاسواق.
 8. تحقيق قيادة الكلفة في جميع المناطق التي تعمل فيها الشركة.
 9. التحول من ثقافة صناعة المكونات -Hardware- الى ثقافة قابلة للحياة تتوجه نحو البرامجيات -Software-.
 10. تغيير الهيكل التنظيمي وثقافة الشركة بسرعة استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة.
 11. تحقيق الكفاءة عبر استخدام افراد مبدعين واشراكهم في عملية تعلم طويلة مع تهيئة بيئة تشجع الابتكار.
 12. تطوير خصائص قيادية تتوجه نحو السرعة والمرونة وتعزز القيم المشتركة في ثقافة الشركة.
 13. ثقافة قوية تستند الى قيم مشتركة في الحرفية والاحترام والمثابرة وتشجع المرونة والتنوع في كل من المنتج والسوق، مع التشديد على احترام المعالم المتنوعة للثقافات المختلفة.
- يتضح مما سبق ارتكاز استراتيجية -Ericsson- المستقبلية على تقوية الموضع التنافسي كمجهر وصناعي قيادي عبر طرح منتجات تمثل الاختيار الاول للزبائن بعد استقرار اهم مرتكزات استراتيجية الشركة العالمية ومقومات التفوق التنافسي عن طريق استخدام اسلوب المقارنة المرجعية. وقد تحققت معرفة جديدة عن استراتيجية فاعلة للتنافس الدولي تستند الى كل من التطوير التقني والتوجه الخارجي، وكانت مرتكزاً لتأسيس رؤية مستقبلية محددة تترجم برسالة واضحة. كما تسمح هذه المعرفة الجديدة بمعالجة مناطق الضعف وتعزيز مناطق القوة التي شخصت قياساً بالافضل، عوضاً عن تأسيس اهداف تستند الى رؤية داخلية محدودة للأداء الماضي، او السعي لمجاراة المنافسين. وبدا تحققت فرضية البحث الموضوعية.

سادساً: الاستنتاجات:

1. ان اقتصار الشركة الوطنية على المقارنة التقليدية الداخلية سواء التاريخية منها لتحديد مستوى النمو، او الصناعية في اطار بيانات صناعية محلية، قد يجعلها تؤمن بكونها الافضل، مما يبعدها عن الحافة التنافسية، مقابل تطلع الشركات الاخرى ليس صوب الافضل صناعياً حسب، انما خارج صناعاتها من اجل ايجاد افضل الممارسات في منطقة وظيفية معينة.
2. المقارنة المرجعية عملية تدريب مستمرة تستند الى التعلم من الآخرين ذوو الممارسات الافضل، فضلاً عن معرفة معدل تطور المنافسين، مستهدفة للحاق بهم وتجاوز ادائهم.
3. اقتصرت جهود التطوير التقني في الشركة المحلية على تطوير المنتجات القائمة وتحديث طرازها. في حين ارتكزت التوجهات الاستراتيجية للشركة العالمية على البحث والتطوير كمرتكز حاسم في بناء استراتيجية فاعلة للتنافس الخارجي تستند الى التنوع والمرونة في كل من المنتج والسوق في ظل صناعة تعتمد بالدرجة الاساس على الابتكار.
4. تنكش شركائنا المحلية عن التنافس الخارجي على الرغم من امتلاكها مقومات مهمة تتيح لها النجاح والتفوق كالنوعية الجيدة والكلفة الاقل كما في الشركة المحلية المبحوثة. فيما عكس التوجه الخارجي اولوية عليا في استراتيجية الشركة العالمية وبنسب مرتفعة وانتشار جغرافي عالمي واسع شمل دول متطورة في هذه الصناعة، مستنداً الى خبرة فنية متقدمة وجدارة تسويقية.
5. حققت الشركة الوطنية عائدات مالياً كبيراً على كل من الموجودات وحق الملكية اسهم في ارتفاع احدى المؤشرات المهمة في قياس التفوق، الا وهو القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم مقارنة بالشركة العالمية عاكساً استقرار ونمو ربحية الشركة المحلية ومن ثم اطمئنان المستثمر العراقي الى مستقبل استثماراته فيها.
6. دأبت الشركة العالمية على مراجعة مستمرة لاستراتيجياتها لتغزو اكثر تنافسية في ظل تغير الاسواق والزبائن والمنافسة عن طريق تحديد رؤية واضحة لما ينبغي ان تبدو عليه - Ericsson - مستقبلاً مع تشخيص اهم عوامل بلوغها. في حين تقتصر الشركة المحلية الى رؤية واضحة ورسالة محددة في مجال نشاطها الحالي والمستقبلي.

سابعاً: التوصيات:

1. بناء ميزة تنافسية مستدامة تستند الى تنفيذ افكار مبتكرة عبر زيادة تخصيصات البحث والتطوير لدوره الحاسم في صناعة تتغير محفظة منتجاتها بسرعة مستمرة. كما ينبغي ان تقود استراتيجية الشركة المحلية تطوير المنتج، وان تحدد رسالتها مجال المنتجات والاسواق المخدمة لمدة زمنية مستقبلية.
2. ضرورة الدخول في مشاريع مشتركة في مناطق التقنية المعقدة والحاسمة مع قادة صناعة الالكترونيات في الدول الشقيقة والصديقة، مع فسخ الطريق امام التمويل العربي في هذا المجال.
3. اهمية احتلال التصدير الاولوية في التوجهات الاستراتيجية للشركات المحلية، لما له من دور في تحسين قدراتها الحالية وتفعيل الطاقات الانتاجية العاطلة والفائضة، ومن ثم زيادة حصتها في السوق المحلية والخارجية على حد سواء. اذ يمثل التصدير محوراً للبقاء والتفوق ومصدراً رئيساً للعملة الصعبة وميداناً للاختبار والتعلم الفني والاستراتيجي من خبرات الآخرين.
4. لن تتيح القدرات الفنية والمالية والبشرية التفوق على المنافسين دون استراتيجية واضحة. لذا ينبغي ادخال القيادات الادارية في الشركة سيما مديري الادارتين الوسطى والعليا في دورات تدريبية متخصصة تدور موضوعاتها حول كيفية تحديد مرتكزات الاستراتيجية الفاعلة في ما يتصل بالرؤية والرسالة مع توضيح ابعاد التنافس الحالية وكيفية اجراء المقارنة المرجعية وذلك بالتعاون مع المكاتب الاستشارية في الكليات المعنية.
5. الاهتمام بصناعة البرامجيات لما تشكله من كلفة كبيرة يمكن تفاديها بانتاجها محلياً سيما وانها ذات دور فاعل في مستقبل نجاح الشركات التي تعمل في صناعة الالكترونيات.
6. جمع المعلومات المرتبطة بالمنافسين على قاعدة مستمرة تحدث بشكل منتظم، مع توثيق دقيق وشامل لعمليات الشركة المحلية.
7. التزام ودعم الادارة العليا لفريق عمل المقارنة المرجعية الذي ينبغي ان يضم اولئك المسؤولين عن تنفيذ النتائج.
8. اعتماد المقارنة المرجعية كأداة مهمة لتشخيص وبناء استراتيجية فاعلة لجميع المنظمات بضمنها القائدة، كي تستمر في تبوؤ الموقع القيادي سيما في الاسواق العالمية ذات التغير المستمر. ذلك ان المنظمات التي ستصمد تلك التي تمتلك دراية جيدة بكل من قدراتها وقدرات المنافسين عبر تعلم وتنفيذ كيفية اجراء المقارنة المرجعية.

9. العلامات المرجعية ذات المرتبة الأفضل ليست ثابتة، مما يتطلب عملية مقارنة متواصلة، كي لا تكبر فجوة الاداء بين المنظمة ومثيلاتها. وهذا ما يؤمنه اتخاذ التحسين المستمر سلوكاً يومياً في العمل.
10. أهمية التزود بالمعرفة الداخلية عبر مقارنة مرجعية داخلية تستهدف تحليل الممارسات المستخدمة. ثم اجراء مقارنة مرجعية خارجية تنافسية لمعرفة المنافس تمهيداً للحكم على اداء المنظمة. يعقبها السعي لمعرفة ذوي المرتبة الأفضل قياساً بالشركة المحلية سواء في صناعتها او خارجها وفي مناطق وظيفية محددة. وذلك عبر عملية مستمرة للتعلم من الآخرين.
11. تشجع المنظمات المحلية على المشاركة في البيانات وفي نتائج المقارنة المرجعية مع المنظمات العربية المتطورة في مجال اختصاصها وتيسير الزيارات المتبادلة في هذا الجانب.
12. أهمية استخدام المؤشرات المالية في تقييم الاداء الكلي للشركة ومن أهمها مؤشر القيمة السوقية الى القيمة الدفترية، بوصفه المؤشر الأكثر شمولية لتعامله مع هدف قيمة الشركة السوقية الذي نصب فيه قرارات الاستثمار والتمويل ومقسوم الارباح، مما يقدم تقييماً للاداء الكلي للشركة عبر التأثيرات المتركمة للربحية والمخاطرة.

ثبت المصادر

- الدراسات والوثائق الرسمية:

1. شركة الصناعات الالكترونية. "تقرير مجلس الادارة والبيانات والحسابات الختامية". للمدة (1987-1996).

2. Ericsson: "Annual Report" (1996).
3. Ericsson: "Corporate Presentation" (1996).
4. Ericsson: "The Way Forward" (1996).
5. Siemens: "Investor Handbook" (1996).

- الكتب:

6. الشماخ، خليل محمد حسن (1992). "الادارة المالية" (الطبعة الرابعة). مطبعة الخلود، بغداد.
7. Aquilano, Nicholas J., Chase, Richard B. & Davis, Mark M. (1995). "Fundamentals of Operations Management" (2nd ed.). Richard D. Irwin, Chicago.
8. Asher, Mike (1996). "Managing Quality in the Service Sector". Kogan Page Limited, London.
9. Brealey, Richard A. & Myers, Stewart C. (1996). "Principles of Corporate Finance" (4th ed.). McGraw-Hill, USA.
10. Buffa, Elwood S. (1993). "Modern Production/Operations Management" (7th ed.). Wiley Eastern Limited, New Delhi.
11. Evans, James R. (1993). "Applied Production & Operations Management" (4th ed.). West Publishing, USA.
12. Evans, James R. (1997). "Production/Operations Management: Quality, Performance & Value" (5th ed.). West Publishing, USA.
13. Finnigan, Jerome P. (1996). "The Manager's Guide to Benchmarking". Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
14. Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997). "Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing & Services" (2nd ed.). Prentice-Hall, USA.
15. Harrington, H. James & Harrington, James S. (1996). "High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success". McGraw-Hill, New York.
16. Hradesky, John L. (1995). "Total Management Handbook". McGraw-Hill, New York.
17. Huxtable, Neil (1995). "Small Business Total Quality". Chapman & Hall, London.

18. Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1997). "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases (4th ed.). Prentice-Hall, UK.
19. Kotler, Philip (1997). Marketing Management: Analysis, Planning Implementation & Control (9th ed.). Prentice-Hall, New Delhi.
20. McNair, C.J. & Leibfried, Kathleen H.J. (1992), "Benchmarking: A tool for Continuous Improvement". John Wiley & Sons, New York.
21. Miller, Alex & Dess, Gregory (1996). "Strategic Management" (2nd ed.). McGraw-Hill, New York.
22. Nahmias, Steven (1997). "Production & Operations Analysis" (3rd ed.). McGraw-Hill, Singapore.
23. Noori, Hamid & Radford, Russell (1995). "Production & Operations Management: Total Quality & Responsiveness". McGraw-Hill, New York.
24. Payne, Adrian (1995). "The Essence of Services Marketing" (2nd ed.) Prentice-Hall, India.
25. Pitts, Robert A. & Lei, David (1996). Strategic Management: Building & Sustaining Competitive Advantage. West Publishing, USA.
26. Ross, Joel E. (1995). "Total Quality Management: Text, Cases & Readings" (2nd ed.). St. Lucie Press, Florida.
27. Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. (1995). "Production & Operations Management: Focusing On Quality & Competitiveness. Prentice-Hall, USA.
28. Shafer, Scott M. & Meredith, Jack R. (1998). "Operations Management: A process Approach with Spread Sheets". John Wiley & Sons, New York.
29. Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrison, Alan & Johnston, Robert (1998). "Operations Management" (2nd ed.). Pitman Publishing, London.
30. Stonebraker, Peter W. & Leong, G.Keong (1994). "Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence". Allyin & Bacon, USA.
31. Thompson, John L. (1993). "Strategic Management: Awareness & change" (2nd ed.). Chapman & Hall, UK.
32. Wesner, John W., Hiatt, Jeffrey M. & Trimble, David C. (1995). "Winning With Quality: Applying Quality Principles in Product Development". Addison Publishing, Massachusetts.
33. Weston J.Fred & Brigham, Eugene F. (1982). "Essentials of Managerial Finance" (6th ed.). CBS College Publishing, USA.
34. Weston, J.Fred, Besley, Scott, Brigham, Eugene F. (1996). "Essentials of Managerial Finance" (11th ed.). The Dryden Press, USA.
35. Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P.Rajan & Fahy, John (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A conceptual

-
-
- Model & Research Propositions", Journal of Marketing, 57, October: 83-99.
36. Cavusgil, S.Tamer & Zou, Shaoming (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. Journal of Marketing, (58) January: 1-21.
 37. Chakravathy, Balaji S. (1986). "Measuring Strategic Performance". Strategic Management Journal, (7): 437-458.
 38. Chang, Sea Jin (1995). "International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry, Academy of Management Journal, 38 (2): 383-407.
 39. Hans, Hinterhuber & Popp, Wolfgang (1992). "Are you A strategist: or just Amanager" In B. De Wit & R.Meyer (eds.) (1994), Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective. West Publishing, USA: 23-29.
 40. Druker, Peter F. (1995). "The Information: Executives Truly Need". Harvard Business Review, January-February: 54-62.
 41. Lubatkin, Michael & Chatterjee, Sayan (1994). "Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Diversification: Does it Apply?". Academy of Management Journal, 37 (1): 109-136.
 42. Porter, Michael E. (1987). "Corporat Strategy: The State of Strategic Thinking", The Economist, May 23: 21-22, 27, 28.
 43. Porter, Michael E.(1996). "What is Strategy?. Harvard Business Review. November-December: 61-78.
 44. Sirgy, M.Joseph (1996). "Strategic Marketing Planning Guided by the Quality-of-Life (QOL) Concept", Journal of Business Ethics, (15): 241-259.
-
-