

جامعة حلب
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

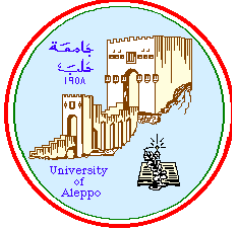
الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد

مصطفى محمد الدرويش



جامعة حلب
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية

إعداد

مصطفى محمد الدرويش

إشراف:

الدكتور: محمد الخشروم

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة حلب

الدكتور: سليمان علي

المدرس في قسم التسويق

كلية الاقتصاد - جامعة حلب

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة حلب



شهادة

نشهد بأن العمل المقدم في هذه الأطروحة هو نتيجة بحث علمي قام به المرشح مصطفى محمد الدرويش بإشراف كل من الدكتور محمد الخشروم - الأستاذ في قسم إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد جامعة حلب، والدكتور سليمان علي - المدرس في قسم التسويق من كلية الاقتصاد جامعة حلب، وأن أية مراجع أخرى ذكرت في هذا العمل موثقة في نص هذه الأطروحة.

المشرف الرئيسي
الدكتور محمد الخشروم

المشرف المشارك
الدكتور: سليمان علي

=====



تصريح

أصرح بأن هذا البحث "الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية" لم يسبق أن قُبل للحصول على أية شهادة ولا هو مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى.

المرشح
مصطفى محمد الدرويش

لجنة المناقشة والحكم

عنوان الأطروحة

الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية

إعداد

مصطفى محمد الدرويش

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إشراف

د. سليمان علي

قسم التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة حلب
(مشرفاً مشاركاً)

أ.د. محمد الخشروم

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب
(مشرفاً رئيساً)

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2013/11/10 من قبل السادة

أعضاء لجنة الحكم

رئيساً	قسم الإحصاء ونظم المعلومات	أ.د. أميرة عبيدو
عضواً	قسم إدارة الأعمال	أ.د. صبحي الحمد
مشرفاً	قسم إدارة الأعمال	أ.د. محمد الخشروم
عضواً	قسم المحاسبة	أ.د. سهيل الشيخ
عضواً	قسم التسويق	د. عبد الناصر الجاسم



إهداء

إلى المحسن الذي ألقى في أضعف الظروف: وطني

إلى الحب والعطاء: أُمِّي وأبي

إلى أُمِّة الحب ورفقة الدرب

إلى زينة الحياة: محمد الطيب، ربي

إلى من أسروا أُنْزِي بهم ومن أجلمهم: أُنْخَوْنِي وَأُنْخَوَانِي

إلى أساتذتي وأصدقائي وزملائي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا ونحن بعد

يقدر الباحث بجزيل الشكر والتقدير لكل من:

الأستاذ الدكتور محمد المحترق الذي طبق الممارسات الأفضل وأبدع في الإشراف والتوجيه

والشكر موصول للدكتور سليمان علي الذي شارك بهذا الإشراف

السادة أعضاء لجنة الحكم لتفضلهم بمصوب ومكلم هذا العمل

السادة لجنة القراءة الأولية: د. عبد الناصر الجاسم، د. محمد الأحمد، د. نور عبد

السادة: د. أميرة حميدو، د. ياسر الموسى، د. عبد الرحمن جاسم

لتقديهم المتورة والرحم في الجانب الإحصائي

السادة كلية الاقتصاد وإدارة وموظفين

السادة المدرراء والصناعيين في محافظة حلب والسادة إدارة غرفة صناعة حلب

وأخيراً: كل من كان له بصمة معنوية ومادية في إنجاح هذا العمل.

ملخص

الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية"

أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة حلب.

إعداد الطالب: مصطفى محمد الدرويش.

إشراف: أ.د. محمد الخشروم - قسم إدارة الأعمال، د. سليمان علي - قسم التسويق.

تعتبر الممارسات الأفضل منهجية تقوم على الأداء الأفضل في ممارسة أي عملية في المنظمة، والهدف من ذلك التفوق على المنافسين في جميع المجالات واحتلال مركز تنافسي متفوق وتعزيز المستمر للميزة التنافسية، لذلك يأتي هذا البحث لدراسة دور الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية، حيث تم تقديم الممارسات الأفضل على أنها إستراتيجية تنافسية، وتم قياس الممارسات الأفضل من خلال سبعة أبعاد، كل بعد يقيس ممارسات إدارة المنظمة في نشاط معين يمثل بعداً من الأبعاد وهي: الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق/التركيز على الزبون، إدارة العمليات، إدارة التوريد والإمداد، إدارة المعلومات وتحليلها، إضافة لبعد ثامن تم إضافته من قبل الباحث وهو الممارسات الأفضل للأفراد (+1) التي تقيس النواحي الشخصية والسلوكية والنواحي الكمية والنوعية في أداء الأفراد لأعمالهم.

تمت الدراسة الميدانية على عينة من الإداريين العاملين في الشركات الصناعية الخاصة ذات الفئة الممتازة والأولى في محافظة حلب شملت 45 شركة تمثل نسبياً جميع القطاعات الصناعية، وقام الباحث بتوزيع 675 استمارة ضمن هذه الشركات وخضع للتحليل بعد الاسترداد والاستبعاد 426 استمارة، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS V18 لتحليل تلك البيانات واستخدم تحاليل إحصائية متنوعة وملائمة للتحقق من الفرضيات الموضوعية.

بعد إجراء دراسة تحليلية مقارنة ضمن الشركات التي شملتها الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى نتائج تبين وجود دور للممارسات الأفضل بشكل عام في تعزيز الميزة التنافسية، وتبين وجود اختلاف في إدراك أفراد عينة البحث لمفهوم الممارسات الأفضل والميزة التنافسية تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، وتبين وجود اختلاف في مدى تطبيق الشركات عينة الدراسة للممارسات الأفضل، ووجود اختلاف في مدى امتلاك تلك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد، وتبين وجود اختلاف ضمن الشركات المطبقة للممارسات الأفضل تبعاً لدرجة امتلاكها الممارسات الأفضل للأفراد، وخلص الباحث لنموذج مقترح ضم بعض الأبعاد الأساسية للممارسات الأفضل والبعد المقترح، كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد الشركات الصناعية في سورية على تطبيق الممارسات الأفضل في المجالات والأبعاد التي تمت دراستها وتوضيح أثر ذلك التطبيق على تعزيز الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الأفضل، ممارسات الإدارة العليا، ممارسات التخطيط الإستراتيجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية، ممارسات إدارة التسويق، ممارسات إدارة العمليات، ممارسات إدارة التوريد، الممارسات الخاصة بإدارة المعلومات وتحليلها، ممارسات الأفراد الشخصية، الميزة التنافسية.

فهرس المحتويات

ص	الفقرات
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي والدراسات السابقة
2	تمهيد
2	1- مقدمة
2	2- مشكلة البحث
3	3- أهمية البحث
4	4- أهداف البحث
4	5- فرضيات البحث
7	6- نموذج البحث
8	7- منهج البحث
8	8- مجتمع البحث وعينته
8	9- الأساليب الإحصائية المستخدمة
9	10- حدود البحث
9	11- الدراسات السابقة
9	11-1 عرض الدراسات السابقة
15	11-2 تلخيص الدراسات السابقة
16	11-3 تمايز البحث عن الدراسات السابقة
17	الفصل الثاني: الممارسات الأفضل
17	تمهيد
18	1- المبحث الأول: ماهية الممارسات الأفضل وأبعادها
18	تمهيد
19	1-1- الممارسة العملية: Practice and Process
19	1-2- مفهوم الممارسات الأفضل Best Practices
22	1-3- أهمية الممارسات الأفضل في الشركات الصناعية
23	1-4- خصائص الممارسات الأفضل
24	1-5- المستويات التنظيمية للممارسات الأفضل
26	1-6- أبعاد الممارسات الأفضل ومؤشراتها المرافقة
33	2- المبحث الثاني: اختيار ونقل الممارسات الأفضل ونجاح/فشل تطبيقها
33	تمهيد

ص	الفقرات
34	1-2- اختيار الممارسات الأفضل
35	2-2- نقل الممارسات الأفضل
36	3-2- اعتبارات وصعوبات اختيار الممارسات الأفضل
38	4-2- المحددات المرافقة لنقل الممارسات الأفضل
40	5-2- نجاح تطبيق الممارسات الأفضل
41	6-2- العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح الممارسات الأفضل
42	7-2- نتائج الممارسات الأفضل
44	8-2- أسباب فشل تنفيذ الممارسات الأفضل في الشركات
45	9-2- الانتقادات الموجهة لمنهج الممارسات الأفضل
47	3- المبحث الثالث: علاقة الممارسات الأفضل ببعض الممارسات الإدارية
47	تمهيد
48	1-3- الممارسات الأفضل والمقارنة المرجعية
48	1-1-3- مفهوم المقارنة المرجعية وارتباطه بمفهوم الممارسات الأفضل
49	2-1-3- تصنيف المقارنة المرجعية
51	3-1-3- منهجية المقارنة المرجعية
52	4-1-3- شروط تحديد شركات المقارنة المرجعية
52	5-1-3- الأسباب التي تدعو لإجراء المقارنة المرجعية
52	6-1-3- تميز ممارسات شركات المقارنة المرجعية عن غيرها من الشركات
54	7-1-3- المقارنة المرجعية والمنافسة
54	2-3- الممارسات الأفضل وإدارة المعرفة
56	3-3- الممارسات الأفضل والثقافة التنظيمية
57	4-3- الممارسات الأفضل والجوائز الدولية الجودة
58	1-4-3- أهداف الجوائز الدولية للجودة
59	2-4-3- عناصر ومعايير الجوائز الدولية للجودة
60	خاتمة الفصل
61	الفصل الثالث: دور الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية
61	تمهيد
62	1-المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية وارتباطها بالممارسات الأفضل
62	تمهيد
63	1-1- الأرضية المشتركة للميزة التنافسية والممارسات الأفضل

ص	الفقرات
65	2-1- خصائص الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل
66	3-1- أنواع الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل
66	1-3-1- ميزة التكلفة الأقل
66	2-3-1- ميزة التميز
67	4-1- جودة الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل
67	1-4-1- مصدر الميزة التنافسية
68	2-4-1- عدد المصادر التي تمتلكها المنظمة
69	3-4-1- درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة
69	5-1- أبعاد الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل
71	1-5-1- الجودة
72	2-5-1- التكلفة الأقل
73	3-5-1- المرونة والاستجابة للزيائن
76	6-1- مصادر الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل
77	7-1- استدامة الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل
79	2-المبحث الثاني: الممارسات الأفضل وإستراتيجيات الميزة التنافسية
79	تمهيد
80	1-2- مداخل خلق الميزة التنافسية وارتباطها بالممارسات الأفضل
80	1-1-2- المدخل الخارجي
80	2-1-2- المدخل الداخلي
80	1-2-1-2- مدخل الموارد وارتباطه بالممارسات الأفضل
83	2-2-1-2- مدخل تحليل سلسلة القيمة وارتباطه بالممارسات الأفضل
89	2-2- دور الممارسات الأفضل في التأثير على القوى التنافسية
89	1-2-2- الداخلين الجدد
90	2-2-2- المنتجات البديلة
91	3-2-2- الموردین
92	4-2-2- الزيائن
92	5-2-2- المنافسة بين الشركات القائمة
93	3-2- استراتيجيات التنافس وارتباطها بالممارسات الأفضل
94	1-3-2- إستراتيجية قيادة الكلفة
95	2-3-2- إستراتيجية التميز
96	3-3-2- إستراتيجية التركيز

ص	الفقرات
99	3- المبحث الثالث: الممارسات الأفضل للأفراد كمصدر أساسي لتعزيز الميزة التنافسية
99	تمهيد
100	3-1- مفهوم الممارسات الأفضل للأفراد واختلافها عن الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية
101	3-2- المفاهيم المرتبطة بالممارسات الأفضل للأفراد
101	3-2-1- الكفاءة و الفعالية الفردية
102	3-2-2- الأداء الفردي
103	3-2-3- محددات الأداء الفردي
105	3-2-4- عوامل تقييم الأداء الفردي
105	3-2-4-1- عوامل الشخصية
105	3-2-4-2- عوامل السلوك
106	3-2-4-3- عوامل النتائج
107	3-3- علاقة الممارسات الأفضل للأفراد بالممارسات الأفضل لأنشطة الشركة
109	3-4- الأبعاد المقترحة للممارسات الأفضل للأفراد ومؤشراتها المرافقة
111	3-5- دور الممارسات الأفضل للأفراد في تعزيز الميزة التنافسية
112	3-6- نتائج الممارسات الأفضل للأفراد فيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية
112	3-6-1- فيما يتعلق بالجودة
113	3-6-2- فيما يتعلق بالتكلفة
114	3-6-3- فيما يتعلق بالمرونة
115	خاتمة الفصل
116	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
117	تمهيد
117	1- مجتمع البحث وأداته
117	1-1- مجتمع البحث وعينته
119	1-2- التعريف بأداة البحث
120	2- اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في البحث
121	3- الإحصاءات الوصفية
121	3-1- توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العامة)
122	3-1-1- توزيع مفردات العينة وفقاً لرمز الشركة
122	3-1-2- توزيع مفردات العينة وفقاً لمجال عمل الشركة

ص	الفقرات
123	3-1-3- توزيع مفردات العينة وفقاً لعمر الشركة
124	4-1-3- توزيع مفردات العينة وفقاً لعدد العمال
125	5-1-3- توزيع مفردات العينة وفقاً للقسم الوظيفي
126	6-1-3- توزيع مفردات العينة وفقاً للعمر
127	7-1-3- توزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة
128	8-1-3- توزيع مفردات العينة وفقاً للمؤهل العلمي
129	2-3- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الأساسية
129	1-2-3- الإحصاءات الوصفية لأبعاد الممارسات الأفضل
129	1-1-2-3- الإحصاءات الوصفية لممارسات الأفضل في الإدارة العليا
130	2-1-2-3- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي
131	3-1-2-3- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية
131	4-1-2-3- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة التسويق
132	5-1-2-3- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة العمليات
133	6-1-2-3- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والمواد
134	7-1-2-3- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات
134	8-1-2-3- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد
135	2-2-3- الإحصاءات الوصفية لأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة
137	4- تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية
137	1-4- مجال عمل الشركة
138	2-4- عمر الشركة
140	3-4- عدد العاملين
142	4-4- المجال الوظيفي
144	5-4- العمر
145	6-4- الخبرة
147	7-4- المؤهل العلمي
149	5- تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالمتغيرات الأساسية
149	1-5- أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع
151	1-1-5- اختبار صلاحية النموذجين الأساسي والمعدل وقدرتهما التفسيرية
151	1-1-1-5- اختبار صلاحية النموذج الأساسي وقدرته التفسيرية
151	2-1-1-5- اختبار صلاحية النموذج المعدل وقدرته التفسيرية

ص	الفقرات
152	5-1-2- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لنموذجي البحث الأساسي والمعدل
152	5-1-2-1- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لنموذج البحث بالمتغيرات المستقلة الأساسية
153	5-2-1-2- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لنموذج البحث بالمتغيرات المستقلة المعدلة
155	5-2- الفروق الموجودة في المتغير التابع تبعاً لدرجة وجود المتغيرات المستقلة
155	5-2-1- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا
157	5-2-2- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي
159	5-2-3- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية
161	5-2-4- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق
162	5-2-5- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات
164	5-2-6- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد
166	5-2-7- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها
167	5-2-8- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (+1)
169	5-3- الفروق الموجودة في (المتغير التابع) تبعاً لدرجة وجود (المتغير المستقل الإضافي) (+1) في ظل درجة تأثير مرتفعة (للمتغيرات المستقلة الأخرى)
170	5-3-1- الفروق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا)
172	5-3-2- الفروق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي)
174	5-3-3- الفروق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في

ص	الفقرات
	إدارة الموارد البشرية)
176	5-3-4- الفرق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق)
178	5-3-5- الفرق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات)
180	5-3-6- الفرق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد)
182	5-3-7- الفرق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات)
185	5-4-4- اختبار أثر (الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية) في (تعزيز الميزة التنافسية) في ظل وجود (الممارسات الأفضل للأفراد) كمتغير وسيط
185	5-4-1- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع في ظل توسط ممارسات الأفراد
186	5-4-2- اختبار أثر المتغير المستقل (الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية) في المتغير الوسيط (الممارسات الأفضل للأفراد)
187	5-4-3- اختبار أثر المتغير المستقل (الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) في ظل وجود المتغير الوسيط (الممارسات الأفضل للأفراد)
187	5-4-3-1- اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية
188	5-4-3-2- نتائج تحليل Two-stage Least Squares Analysis
189	6- نتيجة اختبار فرضيات البحث
189	6-1- الحكم على الفرضية الأساسية الأولى H1
190	6-2- الحكم على الفرضية الأساسية الثانية H2
190	6-3- الحكم على الفرضية الأساسية الثالثة H3
191	6-4- الحكم على الفرضية الأساسية الرابعة H4
192	7- نتائج وتوصيات البحث

ص	الفقرات
192	7-1- تلخيص نتائج البحث والدراسة المقارنة
192	7-1-1- النتائج المتعلقة باختبار أداة البحث
192	7-1-2- نتائج الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية
192	7-1-3- نتائج الدراسة المقارنة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية
193	7-1-4- نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الأساسية والنموذج المقترح
198	7-2- توصيات البحث
198	7-2-1- توصيات تخص الشركات الصناعية
200	7-2-2- توصية تخص الباحثين في العلوم الإدارية
201	المراجع
211	الملاحق

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	ص
	جداول القسم النظري	
1-2	تصنيف أبعاد الممارسات الأفضل الصناعية ضمن سياق عناصر العمل الصناعي	27
2-2	أبعاد تطبيق الممارسات الأفضل ومؤشرات قياسها والمؤلفين الذين تناولوا هذه المؤشرات	29
3-2	عوامل الاستعداد التنظيمي للممارسات الأفضل والأجزاء الأساسية لكل عامل	41
4-2	أثر الممارسات الأفضل فيما يتعلق بالعناصر الأساسية لمجمل عملية التصنيع	42
5-2	التصنيفات المتنوعة لأنواع المقارنة المرجعية	50
6-2	الفروق بين بعض الممارسات لشركات تمارس المقارنة المرجعية وشركات لا تمارسها	53
7-2	العناصر الخاصة بكل جائزة من الجوائز الدولية للجودة	59
1-3	ارتباط مفهوم الميزة التنافسية بمفهوم الممارسات الأفضل	65
2-3	مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين	76
3-3	أوجه المقارنة بين الممارسات الأفضل للأفراد والممارسات الأفضل للشركة.	109
4-3	الأبعاد المقترحة للممارسات الأفضل للأفراد مع مؤشرات المرافقة	110
	جداول الدراسة الميدانية	
1-4	قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة	121
2-4	قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع	121
3-4	التكرارات والنسب المئوية لمفردات العينة وفقاً لرمز الشركة	122

123	4-4	التكرارات والنسب المئوية لمفردات العينة وفقاً لمجال عمل الشركة
124	5-4	توزع مفردات العينة وفقاً لعمر الشركة
124	6-4	توزع مفردات العينة وفقاً لعدد العاملين في الشركة
125	7-4	توزع مفردات العينة وفقاً للقسم الوظيفي
126	8-4	توزع مفردات العينة وفقاً لعمر الإداريين
127	9-4	توزع مفردات العينة وفقاً لسنوات خبرة الإداريين
128	10-4	توزع مفردات العينة وفقاً للمؤهل العملي
129	11-4	تحديد مستويات تطبيق الممارسات الأفضل باستخدام المتوسط المرجح
130	12-4	الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في الإدارة العليا والوسطى
130	13-4	الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي
131	14-4	الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية
132	15-4	الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة التسويق والتركيز على الزبون
133	16-4	الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة العمليات
133	17-4	الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والمواد
134	18-4	الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها
135	19-4	الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل للأفراد
136	20-4	الإحصاءات الوصفية لتعزيز الميزة التنافسية
137	21-4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمل الشركة
137	22-4	اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً لعمل الشركة
138	23-4	اختبار Kruskal-Wallis للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمل الشركة
139	24-4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمر الشركة
139	25-4	اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً لعمر الشركة
139	26-4	اختبار Kruskal-Wallis للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمر الشركة
140	27-4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعدد العاملين
141	28-4	اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً لعدد العاملين في الشركة
141	29-4	اختبار Kruskal-Wallis للمتغيرين المستقل والتابع حسب عدد العاملين في الشركة
142	30-4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً للقسم الوظيفي
143	31-4	اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً للقسم الوظيفي
143	32-4	اختبار Kruskal-Wallis للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً للقسم الوظيفي
144	33-4	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمر الإداريين
145	34-4	اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً لعمر الإداريين

145	اختبار ANOVA للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمر الإداريين	35-4
146	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لخبرة الإداريين	36-4
146	اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً لخبرة الإداريين	37-4
146	اختبار ANOVA للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لخبرة الإداريين	38-4
147	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً للمؤهل العلمي	39-4
148	اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً للمؤهل العلمي	40-4
148	اختبار Kruskal-Wallis للمتغيرين المستقل والتابع حسب المؤهل العلمي	41-4
150	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	42-4
151	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع وفقاً للنموذج الأساسي	43-4
151	معاملات التحديد للمتغير التابع وفقاً للنموذج الأساسي	44-4
152	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع	45-4
152	معاملات التحديد للمتغير التابع وفقاً للنموذج المعدل	46-4
153	نموذج الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد الأساسية السبعة للممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية	47-4
154	نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الممارسات الأفضل (1+7) في تعزيز الميزة التنافسية	48-4
156	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا	49-4
156	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الإدارة العليا	50-4
157	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الإدارة العليا	51-4
158	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي	52-4
158	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات التخطيط الإستراتيجي	53-4
158	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات التخطيط الإستراتيجي	54-4
159	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية	55-4
160	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة الموارد البشرية	56-4
160	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة الموارد البشرية	57-4
161	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق	58-4
161	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة التسويق	59-4
162	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة التسويق	60-4

163	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات	61-4
163	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة العمليات	62-4
163	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة العمليات	63-4
164	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد	64-4
165	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة التوريد والإمداد	65-4
165	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة التوريد والإمداد	66-4
166	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات	67-4
166	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة المعلومات	68-4
167	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة المعلومات	69-4
168	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد	70-4
168	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد	71-4
168	اختبار Kruskal-Wallis للميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد	72-4
170	المتوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في الإدارة العليا	73-4
171	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في الإدارة العليا	74-4
171	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في الإدارة العليا	75-4
172	المتوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي	76-4
173	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي	77-4
173	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي	78-4
174	المتوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية	79-4

175	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية	80-4
175	تحليل ANOVA لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية	81-4
175	نتائج اختبار Tukey لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية	82-4
176	مجموعات اختبار Tukey لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية	83-4
177	المتوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التسويق	84-4
177	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التسويق	85-4
177	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التسويق	86-4
179	المتوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة العمليات	87-4
179	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة العمليات	88-4
179	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة العمليات	89-4
181	المتوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التوريد	90-4
181	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التوريد	91-4
181	اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التوريد	92-4
183	المتوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة المعلومات	93-4
183	اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة المعلومات	94-4

183	95-4	تحليل ANOVA لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة المعلومات
184	96-4	نتائج اختبار Tukey لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة المعلومات
184	97-4	مجموعات اختبار Tukey لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة المعلومات
186	98-4	تحليل الانحدار البسيط لأثر الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية
186	99-4	تحليل الانحدار البسيط لأثر الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في الممارسات الأفضل للأفراد
186	100-4	معاملات التحديد للنموذج المختزل
187	101-4	تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع
187	102-4	معاملات التحديد لنموذج المتغير الوسيط
188	103-4	تحليل Two-stage Least Squares Analysis للمتغير الوسيط

قائمة الأشكال

ص	الشكل	ت
7	نموذج البحث المقترح	1-1
25	المستويات التنظيمية للممارسات الأفضل	1-2
34	هيكل اختيار الممارسات الأفضل	2-2
35	خطوات عملية نقل الممارسات الأفضل	3-2
54	العلاقة بين المقارنة المرجعية ودراسة المنافسين والمستهلكين في السوق	4-2
68	الفرق بين قوة المزايا التنافسية تبعاً لقوة ولعدد مصادرها	1-3
72	توسط الممارسات الأفضل في العلاقة بين الأفكار المبتكرة والجودة العالية	2-3
73	العلاقة بين الممارسات الأفضل وميزة السعر الأدنى	3-3
75	العلاقة بين تضافر الممارسات الأفضل في بعض الأنشطة والاستجابة للزبائن	4-3
82	خلق الميزة التنافسية وفقاً لمدخل الموارد	5-3
86	أسلوب تحليل سلسلة القيمة	6-3
87	الميزة التنافسية لجنرال اليكتريك من خلال ارتباط الممارسات الأفضل مع سلسلة القيمة	7-3
88	نظام القيمة في الشركة	8-3

89	نموذج القوى التنافسية الخمسة	9-3
94	الاستراتيجيات التنافسية العامة	10-3
104	العلاقة بين العوامل الخاصة بالنظام الصناعي والأداء الفردي	11-3
108	العلاقة بين ممارسات الأفراد والممارسات الأفضل للأنشطة	12-3
123	توزع مفردات العينة وفقاً لمجال عمل الشركة	1-4
124	توزع مفردات العينة وفقاً لعمر الشركة	2-4
124	توزع مفردات العينة وفقاً لعدد العاملين في الشركة	3-4
126	توزع مفردات العينة وفقاً للقسم الوظيفي	4-4
127	توزع مفردات العينة وفقاً لعمر الإداريين	5-4
127	توزع مفردات العينة وفقاً لسنوات خبرة الإداريين	6-4
128	توزع مفردات العينة وفقاً للمؤهل العملي	7-4
150	العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة	8-4
195	نموذج البحث المعدل	9-4

الفصل الأول

الإطار المنهجي والدراسات السابقة

يضم الفصل الفقرات التالية:

مقدمة

مشكلة البحث

أهمية البحث

أهداف البحث

فرضيات البحث

نموذج البحث

منهج البحث

مجتمع البحث وعينته

الأساليب الإحصائية المستخدمة

حدود البحث

الدراسات السابقة: عرض الدراسات - تلخيصها - تمييز البحث عنها

الفصل الأول

الإطار المنهجي والدراسات السابقة

تمهيد

يضم هذا الفصل الإطار المنهجي، ويهدف إلى تقديم إطار وخطة وآلية العمل التي اعتمدت للوصول إلى النتائج والتوصيات الخاصة بمجتمع البحث المتمثل بالشركات الصناعية في سورية، إضافة لعرض وتلخيص الدراسات السابقة ونقاط الاختلاف عنها.

1- مقدمة:

في ظل المنافسة التي يشهدها القطاع الصناعي في سورية، ولعل أبرز صورها انتشار المنتجات الأجنبية المستوردة نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي بدأ يتطور ويتوسع، مما يستوجب دفع القطاع الصناعي السوري لتعزيز وتحسين قدراته التنافسية لضمان المحافظة على حصته السوقية الحالية، والسعي لكسب حصة سوقية جديدة. لقد أوضحت المزايا التنافسية التي تمتلكها الشركة أساساً للمنافسة بين الشركات، وذلك باستخدام المواصفات القياسية للمنتج وللعمليات التصنيعية وإجراء التحسينات المستمرة باستخدام الممارسات الأفضل والمقارنة المرجعية (Benchmarking) سواء مع المواصفات المعيارية الدولية (التي تصدر من قبل جهات متخصصة) أو مع الشركات الصناعية الرائدة على مستوى السوق.

ويعد الوصول إلى الممارسات الأفضل (Best Practices) هدفاً ووسيلة في الوقت نفسه. فالوصول إلى الممارسات الأفضل يعد هدفاً باعتبار أنه يعني تحقيق الريادة، وهو وسيلة باعتبار أنه يسهم بالنتيجة في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء على جميع الأصعدة (الأداء التسويقي والأداء المالي والأداء الإنتاجي والعملياتي.. الخ). يقوم تطبيق الممارسات الأفضل على عوامل وأبعاد كثيرة، منها ما يرتبط بدعم الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على السوق والزبون، والتركيز على المعلومات وتحليلها والمقارنة المرجعية، وتهيئة العنصر البشري، وكفاءة إدارة العمليات وإدارة التوريد والإمداد. وكل عامل من هذه العوامل يمكن أن يسهم بمفرده أو باجتماعه مع بقية العوامل الأخرى في تطبيق الممارسات الأفضل في أي عملية يُراد تحسينها وتطويرها لتصل إلى مستوى عالٍ نسبياً من الجودة، الأمر الذي يكسب الشركة ميزة تنافسية تقوي مركزها السوقي وتدعم استمراريتها.

2- مشكلة البحث:

تواجه الشركات الصناعية في سورية منافسة محلية وعالمية حادة، مما يستدعي البحث عن إستراتيجيات وأدوات تساعد في تعزيز موقفها التنافسي، وتأتي منهجية الممارسات الأفضل في مقدمة تلك الإستراتيجيات والأدوات المستخدمة لتحقيق ذلك وتعزيز الميزة التنافسية، وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في النقاط والتساؤلات الآتية:

- هل درجة تطبيق الممارسات الأفضل في الشركات الصناعية في سورية ترتبط بصورة أساسية في مدى إدراك المدراء لمفهوم الممارسات الأفضل، بمعنى أنه هل لمستوى الإدراك أثر في مستوى التطبيق وهل انخفاض أو ارتفاع درجة التطبيق يعود لمستوى ذلك الإدراك والعكس صحيح؟
- هل يختلف إدراك المدراء عينة البحث (المقاس بمستوى تطبيق الممارسات الأفضل) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لهؤلاء المدراء؟
- هل يختلف مستوى تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لخصائص المنظمة (مجال عملها، عمرها، حجمها مقاساً بعدد العاملين)؟
- هل يوجد اختلاف نظري وأكاديمي بين الممارسات الأفضل التي تتعلق بتقنية وآلية إدارة أنشطة المنظمة من جهة والممارسات الأفضل التي تخص سلوك وأداء الأفراد أنفسهم من جهة أخرى؟ وهل ذلك يستدعي توضيح الفرق بين كلا النوعين من الممارسات وأثر كل منهما في تعزيز الميزة التنافسية؟
- هل الممارسات الأفضل مطبقة فعلياً من قبل الشركات الصناعية في سورية وإلى أي مدى يتم هذا التطبيق؟
- هل التطبيق الناجح للممارسات الأفضل سيقود إلى تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في سورية؟
- هل يوجد فروق جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية فيما بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة أنشطة المنظمة المختلفة؟
- هل يوجد فروق جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية فيما بين الشركات المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة أنشطة المنظمة تبعاً لدرجة امتلاك هذه المنظمة للممارسات الأفضل للأفراد؟
- هل يوجد دور جوهري لدخول الممارسات الأفضل للأفراد كمتغير وسيط في العلاقة بين الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع؟

3- أهمية البحث:

- تتبع أهمية البحث من عدة نقاط أهمها:
- افتقار المكتبة العربية للدراسات المتعلقة بموضوع الممارسة الأفضل Best Practice.
- قلة انتشار تطبيق الممارسة الأفضل بطريقة علمية وموضوعية في الشركات السورية عموماً وشركات القطاع العام خصوصاً.
- إيجاد آلية علمية لبحث شركات القطاع الصناعي المحلي العام والخاص في سوريا على الاقتداء بالشركات الرائدة على مستوى الصناعة (سواء المحلية أو الأجنبية).
- استعراض القواعد العلمية الضرورية لدعم القطاع الصناعي المحلي ليواكب مسيرة الشركات الصناعية الرائدة المحلية أو الأجنبية، وتعزيز الميزة التنافسية له باستخدام الممارسات الأفضل إن أثبت هذا البحث جدواها وإمكانية نجاح تطبيقها.

4- أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى دراسة موضوع الممارسات الأفضل وأثر هذه الممارسات في تعزيز الميزة التنافسية، ويمكن تلخيص أهم أهداف البحث بالنقاط التالية:
- التعرف على العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الممارسات الأفضل في الشركات الخاصة في القطاع الصناعي المحلي السوري.
 - معرفة المعايير التي يتم على أساسها تحديد المنظمة الرائدة على مستوى صناعة محددة.
 - إجراء دراسة مقارنة ضمن الشركات الصناعية عينة البحث تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل.
 - إجراء دراسة مقارنة ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل الخاصة بالأنشطة الأساسية في المنظمة تبعاً لدرجة امتلاك هذه الشركات للممارسات الأفضل للأفراد والتي تتعلق بشخصية وسلوك وأداء هؤلاء الأفراد.
 - اقتراح إستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال تطبيق الممارسات الأفضل.
 - تشجيع الشركات الصناعية في سورية على اتخاذ قرار اعتماد الممارسات الأفضل وتطبيقها.

5- فرضيات البحث:

يقوم البحث على أربع فرضيات أساسية، ويشق من الفرضيات الأساسية الثلاث الأولى فرضيات فرعية وذلك طبقاً لأبعاد الممارسات الأفضل، أما الفرضية الرابعة فتتعلق بالبعد الإضافي الثامن (1+) الذي يخص البعد الخاص بالأفراد.

الفرضية الأساسية الأولى:

وُضعت هذه الفرضية خدمةً لموضوع البحث الأساسي وهو دراسة أثر تطبيق الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في سورية، ونصت الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة". وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

- 1- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة العليا في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة".
- 2- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة".
- 3- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة".

- 4- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة التسويق والتركيز على الزبون في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة".
- 5- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة الإنتاج والعمليات في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة".
- 6- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة التوريد والإمداد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة".
- 7- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة المعلومات وتحليلها في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة".
- 8- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك المنظمة للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (+1) في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة".

الفرضية الأساسية الثانية:

وضعت هذه الفرضية لإجراء دراسة مقارنة فيما بين الشركات الصناعية عينة البحث من حيث تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل، وتنص هذه الفرضية على: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها أو امتلاكها للممارسات الأفضل". وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

- 1- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في الإدارة العليا".
- 2- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي".
- 3- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية".
- 4- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة التسويق والتركيز على الزبون".
- 5- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة الإنتاج والعمليات".
- 6- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد".
- 7- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها".

8- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (1+)".

الفرضية الأساسية الثالثة: (خاصة بالأفراد)

تتعلق هذه الفرضية بالمتغير الإضافي الثامن (1+) كونه يعتبر عنصراً فعالاً ومؤثراً في الأبعاد الأساسية السبعة للممارسات الأفضل، ويعتبر هذا البعد هو المسؤول عن نجاح أو فشل الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة الشركة الصناعية، وتنص هذه الفرضية على: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل وذلك تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل للأفراد". وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية:

- 1- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا وذلك تبعاً لدرجة امتلاك تلك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد".
- 2- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي وذلك تبعاً لدرجة امتلاك تلك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد".
- 3- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية وذلك تبعاً لدرجة امتلاك تلك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد".
- 4- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق والتركيز على الزبون وذلك تبعاً لدرجة امتلاك تلك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد".
- 5- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة الإنتاج والعمليات وذلك تبعاً لدرجة امتلاك تلك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد".
- 6- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد وذلك تبعاً لدرجة امتلاك تلك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد".
- 7- "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها وذلك تبعاً لدرجة امتلاك تلك الشركات للممارسات الأفضل للأفراد".

الفرضية الأساسية الرابعة: (خاصة بإدارة الموارد البشرية)

قبل ذكر نص الفرضية يجب التذكير بأنه تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توفير وتهيئة الأفراد المناسبين، ولا تنعكس نتائج تلك الممارسات على نتائج أعمال الشركة إلا من خلال الوصول إلى

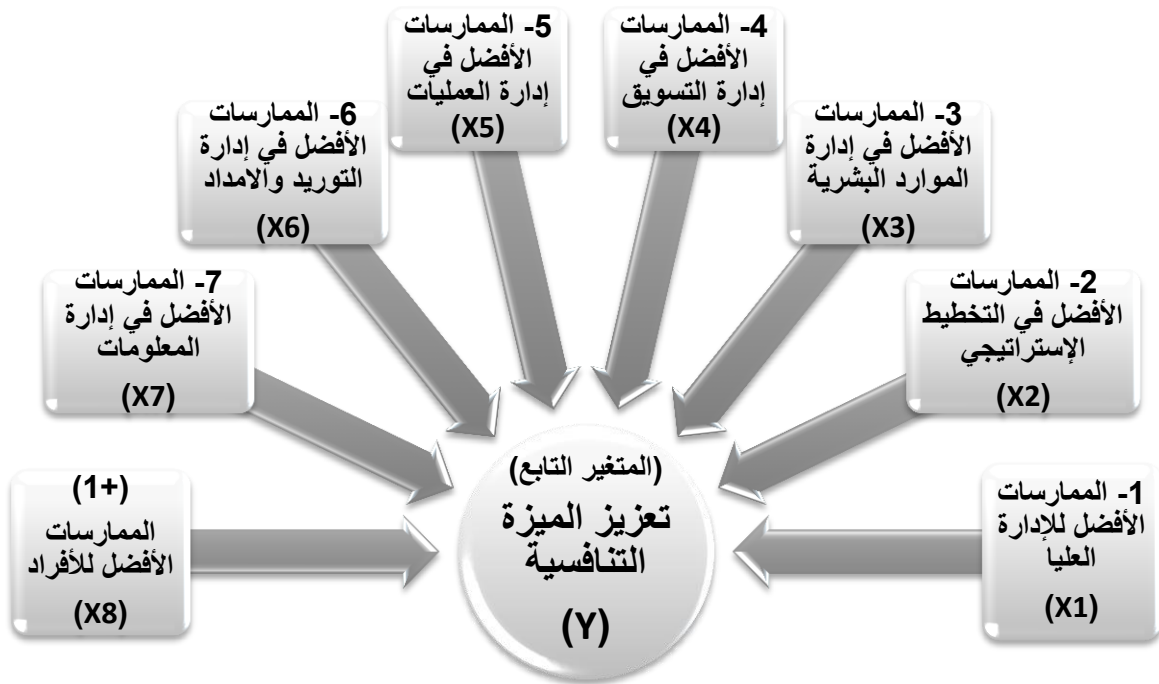
امتلاك الأفراد ذوي الممارسات الأفضل، (مع عدم إغفال أن الممارسات الخاصة ببقية الإدارات أيضاً لا يمكن أن تؤدي إلى نتائج ناجحة إلا إذا توفر الأفراد المناسبين ذوي الممارسات الأفضل)، لذلك تأتي هذه الفرضية التي تضم الممارسات الأفضل للأفراد كمتغير وسيط في العلاقة بين الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية، وتنص هذه الفرضية على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأفضل للأفراد كمتغير وسيط في العلاقة بين الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية".

6- نموذج البحث:

اقترح الباحث نموذج يضم الأبعاد الأساسية السبعة للممارسات الأفضل (المستمدة من الدراسات السابقة) مضافاً إليها البعد الإضافي الثامن الخاص بالأفراد (1+)، وتم تمثيل هذا النموذج بالشكل (1/1).

شكل (1/1) يوضح نموذج البحث المقترح

(المتغيرات المستقلة 1+7)



7- منهج البحث:

اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي من خلال الاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الجانب النظري، والقيام بدراسة ميدانية في مجموعة من الشركات الصناعية اعتمدت على قائمة الاستقصاء، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وإجراء دراسة مقارنة ضمن الشركات عينة البحث تبعاً لمعايير تتعلق بمدى تطبيق الأبعاد الأساسية السبعة للممارسات الأفضل والبعد الإضافي الثامن (1+).

8- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من الإداريين العاملين في الشركات الصناعية الخاصة في محافظة حلب، واقتصر البحث على الشركات من الفئتين الممتازة والأولى بحسب تصنيف غرفة صناعة حلب، وتم استبعاد الشركات من الفئات الأخرى بسبب طبيعة البحث المتعلق بالممارسات الأفضل والميزة التنافسية إذ يصعب على شركات صغيرة الالتزام بمضامينه، أن تتجاوب معه، وخصوصاً أن محور الممارسات الأفضل والميزة التنافسية يقوم على التفوق والتميز على المنافسين، الأمر الذي لا يمكن لشركات ذات تصنيف متأخر أن تقوم به، في حين أن التفوق والتميز من المفترض وجوده في الشركات ذات الفئة الممتازة والأولى.

تم اختيار عينة البحث بطريقة تدمج بين أسلوب العينة العشوائية والعينة الميسرة، بالنسبة للعينة العشوائية: تم اختيار نسبة 20% من الشركات الممثلة لمجتمع البحث وذلك مع مراعاة نسبة تمثيل القطاعات الصناعية المختلفة في المجتمع المدروس، أما بالنسبة للشركات التي تم اختيارها عشوائياً والتي لم يستجب بعضها: فقد تم تعويضها من خلال عينة ميسرة من شركات ذات الفئة الممتازة والأولى مع مراعاة نسبة تمثيل القطاعات الصناعية المختلفة.

9- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- قام الباحث بالاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS V18 حيث أنها الأنسب للعلوم الاجتماعية بشكل عام والعلوم الإدارية بشكل خاص، واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:
- تحليل معامل الارتباط ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس المستخدمة في البحث.
 - الإحصاءات الوصفية.
 - تحليل التباين أحادي الجانب One- Way Anova لمعرفة الدلالة الإحصائية للاختلافات الموجودة في متغير ما تبعاً لمعايير محددة.
 - اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة.
 - اختبار Anova للتأكد من معنوية الفروق في حال تجانس التباين بين مجموعات العينة.
 - استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق في حال عدم تجانس التباين بين مجموعات العينة.
 - تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise.

- تحليل الانحدار البسيط.
- تحليل التباين Fisher للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار علاقة التأثير المفترضة.
- تحليل معامل الارتباط بيرسون.
- تحليل توكي Tukey للمقارنات البعدية لمعرفة إلى أي مجموعة من المفردات تعود الاختلافات الجوهرية.
- تحليل Two-Stage Least Squares Analysis لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط..

10- حدود البحث:

- الحدود الزمانية: كانت الحدود الزمنية للبحث من تاريخ 2011/1/1 حتى تاريخ 2012/9/1.
- الحدود المكانية: تنحصر بمجموعة الشركات الصناعية الخاصة البالغ عددها 45 شركة المتواجدة في محافظة حلب.
- وتمثلت الحدود الموضوعية باقتصار البحث على: دراسة الشركات الصناعية، ودراسة الشركات الصناعية من الفئتين الممتازة والأولى، واقتصر البحث على العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية.

11- الدراسات السابقة:

1-11 عرض الدراسات السابقة:

تناول الباحث الدراسات السابقة ذات الصلة بالممارسات الأفضل على النحو الآتي:

- دراسة (Afdiman Anuar, Rosnah Mohd Yusuff, 2011): هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من المستوى الحالي للممارسات الصناعية الأفضل في المشاريع الصغيرة والمتوسطة المعتمدة من قبل الآيزو 9000 في ماليزيا، حيث تم تحديد ثماني مجالات هي: (1. الإدارة، 2. تطوير الموارد البشرية، 3. ابتكار المنتجات واستخدام التكنولوجيا، 4. إستراتيجية التسويق، 5. الجودة، 6. عملية الإنتاج، 7. إدارة سلسلة التوريد، 8. التركيز على الزبون)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه من بين المجالات الثمانية كان التركيز على الزبون هو المجال الأكثر تطبيقاً وبمتوسط قدره 4.16، تلاه الجودة 3.92، الإدارة 3.78، إدارة سلسلة التوريد 3.56، تطوير الموارد البشرية 3.27، إستراتيجية التسويق 3.05، عملية الإنتاج 3.02، وأخيراً ابتكار المنتجات والتكنولوجيا 2.95، كما أظهرت النتائج أن مستوى الممارسات الصناعية الأفضل يمكن أن يتم تحسينه أكثر من ذلك وخصوصاً في مجال ابتكار المنتجات والتكنولوجيا.
- دراسة (Lucio E. Dana, Kosmas X. Smyrniotis, 2010): تهدف هذه الدراسة لتحديد أفضل الممارسات في إدارة منظمات الأعمال العائلية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة متابعة أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة منظمات الأعمال العائلية للخروج من نطاق الممارسات التقليدية في إدارة تلك المنظمات.
- دراسة (Tutie Asrofah, Suhaiza Zailani and Yudi Fernando, 2010): تناولت هذه الدراسة الممارسات الأفضل التي تحقق الفعالية لعملية المقارنة المرجعية في الشركات الصناعية في أندونيسيا،

حيث هدفت تلك الدراسة لفحص تلك الممارسات الأفضل، وتوصلت الدراسة لبعض الممارسات التي يمكن التركيز عليها في عملية المقارنة المرجعية وأهم تلك الممارسات ما يندرج ضمن إطار العمليات الصناعية والعوامل البيئية والتنظيمية والتي تسهم بصورة أكبر في تحسين نتائج المقارنة المرجعية وانعكاسها على نتائج أداء الشركة بشكل عام.

• **دراسة (Jay F. Chance, 2010):** تتناول الدراسة مجموعة من الممارسات التي ثبت أنها الأفضل في مجال إدارة سلسلة التوريد، وتدرس مدى تطبيق تلك الممارسات من قبل الشركات عينة الدراسة.

• **دراسة (Alan Simon, Peter Schoeman, and Amrik S. Sohal, 2010):** تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف العوامل التي تقود إلى نجاح المشروع، وتوصلت الدراسة إلى تحديد الممارسات الأفضل المرتبطة بتلك العوامل والتي تندرج في المجالات التالية: (القيادة، التخطيط، الزبائن، الموردين، العلاقات الاجتماعية، إنتاج وعرض المنتجات، استخدام المقارنة المرجعية).

• **دراسة (Margaret M. Naleppa, 2009):** تناولت هذه الدراسة عوامل الاستعداد التنظيمي اللازمة لاعتماد الممارسات الأفضل، وتهدف هذه الدراسة لتحديد أهم تلك العوامل التي تحتاجها المشافي لاعتماد أفضل الممارسات الخاصة بالفحص السريري، وتوصل البحث لمجموعة من العوامل أهمها (تخصيص ميزانية، التعلم التنظيمي، الاتصالات، التخطيط، دعم وتأييد الإدارة العليا).

• **دراسة (Adva Dinur, Robert D. Hamilton, Andrew C. Inkpen, 2009):** تبحث هذه الدراسة في أهم العوامل التي تؤثر على نجاح عملية نقل الممارسات الأفضل، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بمجموعة من السياقات الهامة التي يتم ضمنها نقل الممارسات الأفضل، وأن اختلاف هذه السياقات فيما بين الوحدة المصدرة والوحدة المستقبلة للممارسات الأفضل يمكن أن يمنع نجاح تلك الممارسات، وإن أهم تلك السياقات هي:

- السياق الاجتماعي
- السياق التنظيمي
- السياق الاتصالي

• **دراسة (Todd A. Boyle & Maike Scherrer-Rathje, 2009):** تناولت الدراسة موضوع التحقق التجريبي من الممارسات الأفضل التي تضمن المرونة الصناعية، وتوصلت إلى أفضل الممارسات التي تؤدي لتحقيق المرونة الصناعية وكذلك تحديد التقنيات اللازمة لذلك الغرض.

• **دراسة صادرة عن (Biotech Week editors from staff and other reports, 2008) المقام في Atlanta حول (Best Practices, LLC):** حيث تم الحديث عن أفضل الممارسات في استخدام الشركات لمقاييس الجودة، والاستفادة من المنظمات والشركات الرائدة على مستوى الجودة كنقاط مرجعية بغية نجاح المنظمة والوصول لنتائج أعمال ناجحة.

• **دراسة (Richard Cuthbertson and Wojciech Piotrowicz, 2008):** تهدف هذه الدراسة لتصنيف وتقييم المنافع الناتجة عن الممارسات الأفضل في إدارة سلسلة التوريد، وتوصلت الدراسة إلى أن الاعتماد على المقاييس الاقتصادية وحدها يعد من الممارسات الخاطئة في تقييم سلسلة التوريد، وأنه توجد

مقاييس اجتماعية في اختيار سلسلة التوريد وخصوصاً في الوقت الذي يتزايد في الاهتمام بالاعتبارات البيئية والاجتماعية.

• **دراسة (Faizul Huq, Marie-Helene Abbo and Ziaul Huq, 2008):** تناولت هذه الدراسة أفضل الممارسات في عملية المقارنة المرجعية بالتطبيق على مجموعة من الشركات الفرنسية ومن خلال استقصاء آراء مدراء تلك الشركات، حيث تم مسح شركات كبيرة ومتوسطة وصغيرة إضافة لمدراء كانوا قد شاركوا أو أنهم ماضون حالياً في مشروع المقارنة المرجعية، حيث ساهم هؤلاء في المعلومات الخاصة بتطوير النتائج حول الممارسات الأفضل المدركة، وحول الخطوات والمخاطر الخاصة بمشروع المقارنة المرجعية في الشركات الفرنسية. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتساق بين مدراء الشركات الفرنسية الكبيرة وآرائهم حول ما هو مهم في قيادة عملية المقارنة المرجعية إلى نتائج ناجحة، وتوصلت الدراسة إلى وجود نقص في اتساق الآراء فيما يتعلق بما هو المهم في عملية المقارنة المرجعية وسط المدراء الفرنسيين من شركات ذات أحجام مختلفة.

• **دراسة (S. Limam Mansar & H.A. Reijers, 2007):** تناولت هذه الدراسة أفضل الممارسات في إعادة تصميم عمليات الأعمال، واختبرت صلاحية الإطار العام المقترح لإعادة التصميم، وكان التحدي الأساسي في هذه الدراسة هي كيفية اعتماد تصميم جديد للعملية أفضل من التصميم الحالي، حيث تم الاعتماد على دراسات سابقة لاقتراح إطار عام لأفضل الممارسات في تحسين تصميم العمليات، وتم اختبار هذا الإطار على منظمتين وتوصل البحث إلى إطار مقترح لإعادة تصميم عمليات الأعمال، وهذا الإطار يمكن اعتماده من قبل الأكاديميين والممارسين في مجال تحسين عمليات الأعمال.

• **دراسة (Mustafa C. Ungan, 2007):** تناولت هذه الدراسة الممارسات الأفضل في المنظمات الصناعية من حيث عوامل نجاح تلك الممارسات وعلاقتها بالأداء، حيث حددت هذه الدراسة عوامل النجاح ودرست فيما إذا كان هذا النجاح سيقود لنتائج إيجابية في مجال تحسين الأداء التشغيلي في المنظمة، وتوصلت هذه الدراسة لمجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق الممارسات الأفضل، ووجدت أن هذا النجاح يقود فعلاً إلى تحسين الأداء التشغيلي في المنظمة.

• **دراسة (Bronwen Bartley, Seishi Gomibuchi and Robin Mann, 2007):** تناولت هذه الدراسة الممارسات الأفضل في تحقيق ثقافة التركيز على الزبون، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تقديم منظور تطبيقي يشرح الكيفية التي تصبح المنظمات من خلالها أكثر قدرة على التركيز على الزبون، وذلك لمساعدة الباحثين والمنظمات على حد سواء بتقديم إطار عام يمكن أن يستخدم لبحث ثقافة التركيز على الزبون وتقييم المستوى الذي وصلت إليه المنظمات في التركيز على الزبون، وتمت هذه الدراسة وفق منهجية المقارنة المرجعية الموجهة من قبل عدد من المنظمات المنتسبة لمنتدى المقارنة المرجعية في نيوزيلندا، وتوصلت الدراسة لإطار عام يمكن أن يستخدم لفحص ثقافة التركيز على الزبون، وهذا الإطار الذي تم تطويره مستوحى من المنظور التطبيقي الحديث للممارسات الأفضل في التركيز على الزبون، ويمكن أن يستخدم من قبل الباحثين بهدف البحث بصورة أكثر عمقاً في ثقافة التركيز على الزبون، ومن قبل المنظمات لتقييم مستوى تركيزها على الزبون، والبحث يسلط الضوء على الكيفية التي تقوم من خلالها بدراسة مقارنة مرجعية.

• **دراسة صادرة عن (Obesity, Fitness & Wellness Week editors from staff and other reports, 2007) المقام في Atlanta حول (Best Practices, LLC):** حيث تم الحديث عن أفضل الممارسات وأفضل المقاييس والتقنيات التي يجب استخدامها للحصول على أقصى استفادة من الأموال التي تصرف على الجودة والتي يجب أن تنعكس على رضا الزبون عن المنتج المقدم. وتم استخدام المقارنة المرجعية للوصول لذلك ومن خلال دراسة لعينة مؤلفة من المدراء التنفيذيين لـ 38 شركة من المستوى العالمي مثل: 3M, Bank of America, General Mills, Kraft and Coca-Cola, واعتمدت تلك الدراسة على الاستبيان والمقابلات المعمقة.

• **دراسة صادرة عن (Obesity, Fitness & Wellness Week editors from staff and other reports, 2007) المقام في Atlanta حول (Best Practices, LLC):** تمت الدراسة وفق منهجية المقارنة المرجعية لمجموعة من الشركات الدوائية ذات المستوى العالي والتميزة بممارساتها الأفضل، وذلك على مدراء تلك الشركات، وصولاً لأفضل الممارسات التي تحقق وظيفة الجودة (من حيث البناء وتجهيز الموظفين والمدراء التنفيذيين)، وتوصلت الدراسة للممارسات الأفضل التي تحقق الجودة في الشركة، الدراسة تمت بطريقة الاستبيان والمقابلات المعمقة مع مدراء الشركات ذات الممارسات الأفضل.

• **دراسة صادرة عن (Obesity, Fitness & Wellness Week editors from staff and other reports, 2007) المقام في Atlanta حول (Best Practices, LLC):** تتحدث الدراسة عن أفضل الممارسات لمدراء الموارد البشرية التي تحقق تحسين انتاجية الأفراد وتحولها من مركز للكلفة إلى مصدر أو مورد للتحسين، وبالتالي التقليل من الكلفة النسبية بما يسهم في زيادة الانتاجية وتعزيز تنافسية المنظمة.

• **دراسة (Erica L. Wagner, Susan V. Scott, Robert D. Galliers, 2006):** تتناول الدراسة الممارسات الأفضل في نظام تخطيط احتياجات المشروع ERP، وتوصلت الدراسة للكشف عن السياسات التي من شأنها بناء ونشر وتسويق أفضل الممارسات المعتمدة على الدراسات العلمية والتقنية والتي من شأنها أيضاً أن تغير طبيعة العمل من خلال نظام تخطيط احتياجات المشروع المقترح.

• **دراسة (Tony Jaques, 2005):** تناولت هذه الدراسة الممارسات الأفضل التي يمكن إتباعها لإدارة عملية المقارنة المرجعية، وتهدف هذه الدراسة لتحديد المؤشرات والعوامل الأساسية التي تسهم في نجاح عملية المقارنة المرجعية، وتوصلت الدراسة إلى أن مؤشرات الممارسة الأفضل يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات:

- مؤشرات الإنشاء أو البناء (كيف تم إنشاء حالة النقطة المرجعية).
- مؤشرات التطبيق (كيف تم تطبيق حالة النقطة المرجعية).
- مؤشرات الدمج (كيف تم دمج الممارسات الأفضل الخاصة بالنقطة المرجعية مع الأجزاء الأخرى في المنظمة).

• **دراسة (Nicholas Beaumont, 2005):** تناولت هذه الدراسة الممارسات الأفضل في المنظمات الصناعية الاسترالية، وتهدف هذه الدراسة للتحقق العملي من مدى تطبيق المنظمات الصناعية الأسترالية للممارسات الأفضل المعروفة من قبل الأكاديميين والباحثين، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين المنظمات

التي تطبق والتي لا تطبق الممارسات الأفضل، وأن هذا الاختلاف هو سبب الأداء المتفوق لبعض المنظمات واختلافه عن الأداء في المنظمات الأخرى.

• دراسة صادرة عن (Obesity, Fitness & Wellness Week editors from staff and other reports, 2005) **المقام في Atlanta حول (Best Practices, LLC):** تمت الدراسة وفق منهجية المقارنة المرجعية مع الممارسات الأفضل للشركات العاملة في نفس الاختصاص، وذلك فيما يتعلق بالممارسات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات في شركات الأدوية، وتوصلت الدراسة إلى ممارسات من شأنها أن تخفض تكاليف تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة.

• دراسة (Laura Ann Preston, 2004): تناولت هذه الدراسة الثقافة التنظيمية والقيم التي تقود المنظمات إلى تبني الممارسات الأفضل، حيث تبحث هذه الدراسة في العوامل الأساسية التي تسهل عمل المقارنة المرجعية ومنها الثقافة التنظيمية، هذه الدراسة اعتمدت على دراسة (Cameron and Quinn's 1999) والتي تبحث في تنافسية هيكل القيم، وقامت الدراسة بمسح ميداني في 12 منظمة عالمية شملت الأشخاص ذوي المناصب القيادية التنظيمية لفحص مدى قبولهم واندماجهم في مبادرة المقارنة المرجعية المرتكزة على الممارسات الأفضل. وبينت نتائج الدراسة أن الموجّهات أو المحركات الأساسية لعملية تبني الممارسات الأفضل ترتبط بعلاقة إيجابية مع الإدراك الحسي لفوائد المقارنة المرجعية والممارسات الأفضل، يضاف لذلك فإن بعض الشركات ذات التوجه بالقيم الثقافية تمتلك التأثير الأكبر على محركات المقارنة المرجعية وتبني الممارسات الأفضل.

• دراسة (Julia Carolyn lavender, 2004): وهي أطروحة دكتوراه درست علاقة الممارسات الأفضل في مجال خصوصية المعلومات الخاصة بالمنظمة وحمايتها وأثر ذلك في الميزة التنافسية.

• دراسة (Robert Loo, 2003): تناولت هذه الدراسة موضوع اقتراح نموذج سببي متعدد المستويات للممارسات الأفضل في إدارة المشروع، وركز النموذج المقترح على الممارسات التقنية (التخطيط والرقابة) وعلى الممارسات البشرية (الاتصال الشخصي والتفاوض)، وأكد النموذج على أهمية التسهيلات التنظيمية (أنظمة إدارة المشروع والإدارة العليا).

• دراسة (Ismail Sila, 2002): وتناولت التحقق العملي من العلاقة القائمة بين عوامل الممارسة الأفضل والتأثير على نتائج الأعمال، وهدف البحث إلى التحقق من العلاقة فيما بين سبعة عوامل للممارسة الأفضل وتأثيرها على نتائج المشروع، وذلك باستخدام بيانات تم تجميعها من 286 شركة خدمية وصناعية، وكانت العوامل السبعة هي (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، السوق والزيون، إدارة المعلومات وتحليلها، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة الإمداد والتوريد)، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة وإدارة المعلومات وتحليلها شكلت العاملين الهامان اللذان يمتلكان التأثير الأكبر على نتائج المشروع. وأن إدارة الموارد البشرية وإدارة الإمداد والتوريد كان لهما أيضاً تأثير مباشر وذو مغزى دال إحصائياً. وقد اعتمدت مضامين هذه الدراسة على الجائزة الدولية للجودة لمالكوم بالدريج وعلى تعريف "مجمع التصنيع الاستراتيجي" للممارسة الأفضل.

• دراسة (Mustafa C. Ungan, 2002): تناولت هذه الدراسة الممارسات الأفضل في المنظمات الصناعية من حيث اتخاذ قرار اعتماد تلك الممارسات ونجاح تطبيقها ومساهمتها في تحسين الأداء، وهدفت

الدراسة إلى تقديم فكرة وجود فريق للمقارنة المرجعية في المنظمة، مهمته اكتساب أفكار جديدة وجيدة من الشركات الأخرى المنافسة، كما هدُف البحث لتقديم إجابات حول الأسئلة التالية:

- ما هي العوامل التي لها تأثير واضح على قرار اعتماد الممارسات الأفضل؟
- ما هي العوامل التي لها تأثير واضح على نجاح تطبيق الممارسات الأفضل؟
- هل تطبيق الممارسة الأفضل يؤدي إلى تحسين الأداء؟

وتوصلت الدراسة إلى أسباب عدم نجاح تطبيق نتائج المقارنة المرجعية، كما توصلت الدراسة إلى أن:

- تطابق الممارسة الأفضل فيما بين الشركة المستقبلية والشركات التي ستشكل النقاط المرجعية (الشركاء PARTNERS) أمر ضروري ويوفر على الشركة الكثير من العناء والتكاليف.
- إن اعتماد الممارسات الأفضل تتطلب توافر قدر جيد من الموارد والإمكانيات وبالتالي فإن معرفة العوامل التي تؤثر على اعتماد قرار الممارسة الأفضل تجعل صانعي القرار قادرين على تخصيص مواردهم بطريقة أفضل فيما بين بدائل التحسين المتنافسة.

• **دراسة (Florens J.C. Slob and Henk J. de Vries, 2002):** تناولت الدراسة الممارسات الأفضل في معايرة الشركات، تم هذا البحث على ستة شركات للصناعات البترولية والكيميائية في Netherlands وانحصر البحث في دراسة مقاييس معيارية هندسية، وتحديد الممارسات الأفضل من أجل تطوير هذه المقاييس أو المعايير، وذلك من خلال الفحص التجريبي لهذه الشركات وبالاعتماد على الأدبيات النظرية، والفكرة الأساسية من هذا البحث هي أن المعيار الذي يثبت نجاحه في حل المشكلة التي وجد من أجلها في شركة ما فإنه يتم اتخاذه بمثابة المعيار أو المقياس الأفضل، وتعد عندئذ هذه الشركة على أنها النقطة المرجعية Benchmark والتي يستفاد منها على أنها طبقت الممارسة الأفضل في المعايرة. وتوصل البحث إلى مجموعة من المقاييس المعيارية والتي عرفت على أنها بطاقات أهداف يمكن للشركات الأخرى في نفس الصناعة الاستفادة منها في مسألة المعايرة. مع العلم أن الشركات الستة تختلف فيما بينها في النتائج التي تم التوصل إليها وأنه لا توجد أي شركة منها يمكن اعتبارها الأفضل على الإطلاق أو الأسوأ على الإطلاق، فكل شركة لديها أداء جيد في ناحية وأداء سيء في ناحية أخرى، لكن المهم أن يتم الاستفادة من العمليات ذات الممارسة الأفضل في كل شركة، وبذلك تتحسن الكفاءة والفعالية في معايرة الشركات.

• **دراسة صادرة عن (Biotech Week editors from staff and other reports, 2002) المقام في Atlanta حول (Best Practices, LLC):** تحدثت الدراسة عن أفضل الممارسات في مجال طرح المنتجات، وأن تلك الممارسات في مجال طرح المنتج يمكن أن تحقق ميزة تنافسية للشركات التي تقوم بها. وفي الحقيقة فإن الممارسات الخاصة بطرح المنتج تصب في البعد الخاص بالممارسات الأفضل في مجال التركيز على السوق والزبون.

• **دراسة (A.J. Davies & A.K. Kochhar, 2000):** تناولت هذه الدراسة الإطار العام لاختيار الممارسات الأفضل، وهدفت إلى تحديد أسباب فشل الممارسات الأفضل العائدة لسوء اختيار تلك الممارسات، وتوصلت هذه الدراسة إلى وضع معايير وشروط خاصة لاختيار الممارسات الأفضل وأهم تلك المعايير:

- قوة العلاقة بين الممارسات التي تم اختيارها وأهداف الأداء المطلوبة.

- تتبعية العلاقات بين الممارسات التي تم اختيارها والممارسات السابقة واللاحقة لها.
- تكامل البيانات النظرية والبيانات التجريبية الخاصة بالعلاقة بين الممارسات والأداء.
- **دراسة (Yasar F. Jarrar and Mohamed Zairi, 2000):** تناولت الدراسة عملية نقل الممارسات الأفضل التي تهدف إلى الوصول إلى الأداء الممتاز في المنظمة، وحددت الدراسة الخطوات التي يجب أن تمر بها عملية النقل هذه، وتوصلت الدراسة لعوامل النجاح الأساسية التي تسهم في إنجاح عملية النقل، وهذه العوامل تتمثل بصورة أساسية بدمج العاملين في عملية النقل ويتم ذلك من خلال التدريب والمشاركة والاتصالات المفتوحة.

11-2- تلخيص الدراسات السابقة:

- إن أهم ما ركزت عليه الدراسات السابقة هو:
- دراسة العلاقة بين العوامل الرئيسية السبعة للممارسات الأفضل ونتائج الأعمال.
- عوامل نجاح تطبيق الممارسات الأفضل وعلاقته مع الأداء.
- علاقة نجاح تطبيق الممارسات الأفضل بتحسين الأداء التشغيلي في المنظمات الصناعية.
- دراسة الثقافة التنظيمية والقيم التي تقود لتبني وتطبيق الممارسات الأفضل.
- دراسة الممارسات الأفضل في عملية إجراء المقارنة المرجعية التي يتم على أساسها تبني وتطبيق الممارسات الأفضل في كافة أعمال المنظمة.
- دراسة الممارسات الأفضل في مجال تحديد المنظمات الرائدة واعتبارها نقاط مرجعية.
- دراسة الممارسات الأفضل في مجال إعادة تصميم عمليات الأعمال.
- دراسة عوامل الاستعداد التنظيمي اللازمة لاعتماد الممارسات الأفضل.
- دراسة الممارسات الأفضل التي تقود لاختيار صحيح لسلسلة التوريد.
- دراسة الممارسات الأفضل في إدارة منظمات الأعمال العائلية.
- دراسة أسباب فشل الممارسات الأفضل.
- دراسة أثر الممارسات الأفضل الخاصة بالمعلومات في الميزة التنافسية.
- دراسة أثر الممارسات الأفضل الخاصة بطرح المنتجات الجديدة في الميزة التنافسية.
- دراسة الممارسات الأفضل في مجال تحقيق الجودة والتأكد منها.
- الممارسات الأفضل الخاصة بتكنولوجيا المعلومات وكيفية تخفيض تكاليفها.
- الممارسات الأفضل لمدرء الموارد البشرية وأثرها في تحسين إنتاجية الأفراد.
- الممارسات الأفضل التي تحقق المرونة الصناعية.
- دراسة عوامل نجاح نقل الممارسات الأفضل الخاصة بدمج العاملين.
- التحقق من الممارسات الصناعية الأفضل المطبقة من قبل الشركات التي تمتلك شهادة الآيزو.

11-3- تميز البحث عن الدراسات السابقة:

يتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

- اعتمدت الدراسات السابقة على سبعة أبعاد للممارسات الأفضل وهي أبعاد تقنية تخص ممارسات إدارية تتعلق بالوسائل والتقنيات والمناهج والفلسفات التي تنتهجها الإدارات الوظيفية في المنظمة، أما هذا البحث فيضيف بعد إضافي (+1) لتلك الأبعاد وهو البعد الخاص بالجانب الفردي أو الشخصي للعاملين في المنظمة والذي اقترح الباحث تسميته ب: الممارسات الأفضل للأفراد (+1)، واعتمد في قياسه على معايير سلوكية شخصية خاصة بالفرد وأخرى كمية نوعية خاصة بأدائه ونتائج عمله.
- ربطت الدراسات السابقة بين أحد أبعاد الممارسات الأفضل مع الميزة التنافسية، في حين يدرس هذا البحث عملية تضافر جميع أبعاد الممارسات الأفضل مجتمعةً بعلاقة أثر متعدد في تعزيز الميزة التنافسية، للوصول إلى أثر كل بعد في ظل وجود تأثير الأبعاد الأخرى.
- بينت الدراسات السابقة أثر تطبيق الممارسات الأفضل في نتائج الأعمال وأداء المنظمة، في حين ركّز هذا البحث على الاختلاف بين المنظمات المطبقة للممارسات الأفضل تبعاً لمعيار درجة تطبيق تلك الممارسات ومدى تعزيز الميزة التنافسية إضافة للمقارنة بين شركات مطبقة وأخرى غير مطبقة، وركّز البحث على دراسة مقارنة بين الشركات المطبقة للممارسات الأفضل تبعاً لدرجة توفر وامتلاك البعد الإضافي الثامن للممارسات الأفضل وهو الممارسات الأفضل للأفراد (+1).
- يختلف هذا البحث من حيث مجال التطبيق سواءً ما يتعلق بنوع المنظمات المختارة أو فئة هذه المنظمات أو مكان التطبيق (في المنظمات الصناعية السورية).

الفصل الثاني

الممارسات الأفضل

تمهيد:

يهدف الفصل إلى تقديم إطار نظري حول الممارسات الأفضل، سواءً ما يتعلق بمفهوم الممارسات الأفضل وكيفية اختيارها وعوامل نجاحها، وعلاقتها ببعض المناهج والمداخل الإدارية المستخدمة لتقييم الأداء وتحسينه بغية تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

يتضمن الفصل المباحث التالية:

1- المبحث الأول: ماهية الممارسات الأفضل وأبعادها

2- المبحث الثاني: اختيار ونقل الممارسات الأفضل ونجاح/فشل تطبيقها

3- المبحث الثالث: علاقة الممارسات الأفضل القضايا الإدارية

1- المبحث الأول

ماهية الممارسات الأفضل وأبعادها

تمهيد:

يهدف المبحث إلى التعرف على الأبعاد الخاصة بالممارسات الأفضل من خلال الجوانب

التالية:

1-1- الممارسة والعملية: Practice and Process

1-2- مفهوم الممارسات الأفضل Best Practices

1-3- أهمية الممارسات الأفضل في الشركات الصناعية

1-4- خصائص الممارسات الأفضل

1-5- المستويات التنظيمية للممارسات الأفضل

1-6- أبعاد الممارسات الأفضل ومؤشراتها المرافقة

1-1- الممارسة والعملية: Practice and Process

من الأهمية بادئ ذي بدء التمييز بين الممارسة والعملية: حيث يمكن تعريف الممارسة practice بشكل عام كما عرفها مركز الجودة والفعالية الأمريكي APQC (American Productivity and Quality Center) والذي نصّ على أن "ممارسات منظمات الأعمال هي الطرق والمداخل التي تسهل إنجاز العملية". والفرق بين العملية والممارسة هو أن العملية **Process**: مجرد تسلسل لخطوات العمل التي تصف ماذا يحدث، وبالنسبة لكل خطوة يوجد طريقة أو كيفية لأدائها وهو ما يدعى بـ: **الممارسة Practice**.¹

على سبيل المثال: فإن التقييم الداخلي هو عملية موجودة في أي شركة، ولكن الممارسات ضمن هذه العملية يمكن أن تختلف من شركة لأخرى، فبعض الشركات يمكن أن تعتمد على معايير جائزة "مالكوم بالدريج" للجودة الوطنية (Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria) وهي ممارسة تختلف عن ممارسة شركات أخرى يمكن أن تعتمد على ISO9000 كمعيار للتقييم. وكمثال آخر عن التفريق بين العملية والممارسة هو أن (تكوين تصاميم جديدة للمنتجات) هي عملية بحد ذاتها، بينما (التأكد من أن البيانات المجمعة عن آراء الزبائن قد تم استخدامها في تحديد ميزات المنتج) هي ممارسة. وبالتالي فإن ضبط العملية لوحدها لا يكفي، بل لا بد من معرفة الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذ هذه العملية.

1-2- مفهوم الممارسات الأفضل Best Practices

لم تقدم الأدبيات النظرية تعريفاً واضحاً للممارسات الأفضل على الرغم من الإشارة في معظم هذه الأدبيات إلى أن الهدف من المقارنة المرجعية هو للتعرف على "الممارسة الأفضل". يُعرف مجلس التصنيع الأسترالي Australian Manufacturing Council الممارسة الأفضل على أنها مصطلح يستخدم عادةً لوصف "الأداء العالي في ممارسة عملية معينة، وتحدد بصورة شرعية من خلال التقييم المقارن أو النسبي".² كذلك وُصفت الممارسات الأفضل بأنها: الممارسات التي يتم تأسيسها بالاعتماد على مقارنة وتوحيد معايير خاصة بعمليات مجموعة من الشركات الرائدة ومن ثم اختيار الطريقة الأفضل (الممارسة الأفضل) لأداء تلك العمليات.³

¹ Mustafa C. Ungan, Best Practices in Manufacturing Organizations: (the adoption decision, implementation success, and performance improvement), PHD in Moore School of Business, University of South Carolina, 2002, p3.

² Sila I., An Empirical Investigation Of The Critical Linkages Among Best Practice Factors And Their Impact On Business Results, PHD in business administration, University of Rhode Island, 2002, p108.

³ Florens J.C. Slob and Henk J. de Vries, Best Practice In Company Standardisation, Research in Management, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management, September 2002, p4. available at: www.irim.eur.nl

والممارسات الأفضل هي: الممارسات التي يتم تطويرها من خلال المعرفة الصناعية، وتمثل الممارسات الخاصة بالعمليات التنظيمية والتشغيلية لرواد الصناعة.¹

وللممارسات الأفضل تعاريف متعددة فمثلاً:²

- (Bogan and English, 1994; Ramabadron et al., 1997; Zairi, 1996) عرفوا الممارسات الأفضل بأنها: " الطريقة المثلى لأداء العمل لتحقيق أداء عالي المستوى ".
- بينما وصفها الكثير من الأدبيات في سياق المنافسة، حيث تقوم الشركات بمقارنة مرجعية لنفسها مع أفضل الشركات ذات المستوى العالمي، وذلك فيما يتعلق بالعمليات المستهدفة كأداء المنتجات الجديدة مثلاً (Cooper, 1998)، أو عمليات إدارة الموارد البشرية كالندريب (Bassi and Cheney, 1997).
- وهناك من وجهها في سياق المقارنة المرجعية الداخلية، حيث يرى (Thurow, 1999): أن الشركات العظيمة أو الرائدة تتنافس وتتبارى مع نفسها، فهي يمكن أن تكون الأفضل (best) بنظر الآخرين لكنها وينظر نفسها ليست جيدة (good) بالشكل الكافي ودائماً يمكن أن تكون أفضل (better).

يلاحظ الباحث أن هذه التعاريف تعبر عن الممارسة الأفضل من حيث آثارها؛ والتي تؤكد جميعها على أن تنفيذ الممارسة الأفضل سوف يحسن الأداء ويحقق مزايا متعددة، لكن هذه التعاريف لا تعطي معلومات عن مضمون الممارسة الأفضل. واقتصر تعريف الكثير من المؤلفين للممارسة الأفضل على أساس قوائم من المكونات التي تتعلق ب: التحسين المستمر، علاقات قوية مع الموردين والزبائن، سياسات الموارد البشرية، المقارنة المرجعية، التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي. وهذا برأي الباحث غير كافٍ لإعطاء البعد الحقيقي لهذه الممارسات، والمتمثل بكيفية أداء العمل وليس فقط في قياس نتائج أداء هذا العمل.

إن التعريف الذي قدمه (Beaumont, 2005) والذي يعتبر فيه أن الممارسة الأفضل هي:³

(الطريقة التشاركية التي يتم من خلالها قيام الشركة وعاملها بتعهد أنشطة وممارسات الأعمال في العمليات الأساسية التالية: القيادة، التخطيط، الزبائن، الموردين، العلاقات الاجتماعية، إنتاج وعرض

¹ Maria Lerner S., Leadership Best Practices That Enhance The Perceived Effectiveness Of Global Distributed Hybrid Teams, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, February 2008, p46.

² Loo R., A multi-level causal model for best practices in project management, Benchmarking: An International Journal Vol. 10 No. 1, 2003, p29.

³ Simon A., Peter Schoeman, and Amrik S. Sohal, Prioritised best practices in a ratified consulting services maturity model for ERP consulting, Journal of Enterprise Information Management Vol. 23 No. 1, 2010, pp. 100-124, p102. available at: www.emeraldinsight.com/1741-0398.htm.

المنتجات، استخدام المقارنة المرجعية). يتفق مع ما أشار إليه الباحث من ضرورة تعميم الممارسات الأفضل لتشمل الجانب المتعلق بكيفية أداء العمل أو النشاط وليس فقط نتائج أداء العمل.

بصورة أكثر دقة فإن التعريف المقترح الذي يُقصد به في هذا البحث بشأن الممارسات الأفضل هو أنها:

"إستراتيجية تنافسية تقوم الشركة بمقتضاها بممارسة جميع العمليات بأفضل ما يمكن، والتعاون والتنسيق بين تلك الممارسات بشكلٍ فعال يؤدي إلى نتائج قابلة للاستمرار من ناحية: تحسين الجودة وتشجيع الابتكار وتخفيض التكاليف والاستجابة للزبائن، وبالتالي التعزيز المستمر للميزة التنافسية".

يرى الباحث من التعاريف السابقة وجود بعدين أساسيين هما:

- البعد الأول: يتمثل بالممارسات الأفضل في المجالات المتعلقة بالعمليات الرئيسية في الشركة (الإدارة العليا والقيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على السوق والزبون، الموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة التوريد والإمداد، إدارة المعلومات وتحليلها).
- البعد الثاني: يتمثل بنتائج تطبيق الممارسات الأفضل تتعلق بـ (الجودة وخدمة الزبون، وتحقيق المرونة وسرعة الاستجابة للزبون، تخفيض التكلفة) وتعبّر عن أبعاد تعزيز الميزة التنافسية.

ولابد من التنويه أيضاً إلى المعاني المختلفة للممارسات الأفضل والتي تختلف باختلاف النشاط والخدمة: فالممارسات الأفضل تشير إلى مجموعة من الأنشطة بحيث لا تقتصر على الجانب الإداري المتعلق بأداء العمليات الأساسية الخاصة بإدارة منظمات الأعمال، ويمكن إيضاح ذلك كما يلي:¹

- عندما يتحدث المهندسون عن الممارسات الأفضل فإنهم غالباً ما يشيرون إلى التصميم والنماذج المرجعية التي زودتهم بالمخططات التفصيلية أو البروتوكول الخاص بتحسين البناء التقني والتنظيمي والعملياتي.
- في حين يستخدم المنظمون أو المستحدثون الممارسات الأفضل بمعنى أنها: رفع مستوى أبعاد إدارة المخاطر من أجل تحقيق الشروط التنظيمية والقانونية.
- ويعتبر الصناعيون أن الممارسة الأفضل هي ما يتعلق بسوق المنافسة، حيث يطمحون لإجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بتحقيق أهداف وعوائد محددة.
- وترافقت الممارسة الأفضل في مجالات أخرى مع مبادرات إعادة هندسة عمليات الأعمال حيث أن الشركات تجري مقارنة مرجعية للممارسات والعمليات التي تميزت بكونها الأفضل على

¹ Erica L. Wagner, Susan V. Scott, Robert D. Galliers, The creation of 'best practice' software: Myth, reality and ethics, Information and Organization, N16, 2006, p.p.251-275, p254, available at: www.elsevier.com/locate/infoandorg.

مستوى الوظيفة أو ضمن الصناعة. (وهذا المعنى الأقرب الذي سيتم استخدامه في هذه الأطروحة)

أما في القطاع الصحي فقد استخدم مصطلح الممارسة الأفضل عندما يتم الحديث عن ممارسة الأطباء والممرضين والعاملين في هذا القطاع، وعند التهيئة لعمل جراحي مثلاً أو عند الممارسة اليومية للطاقم الطبي.

وكذلك الأمر في قطاع التعليم، حيث يشير مصطلح الممارسات الأفضل إلى الالتزام بسلوكيات وقواعد محددة لنقل المعرفة أو المعلومة بالاعتماد على مرجعية محددة.

1-3- أهمية الممارسات الأفضل في الشركات الصناعية:

تعد الشركات الصناعية العمود الفقري للنمو الاقتصادي، وتلعب دوراً كبيراً في الاقتصاد الوطني من خلال زيادة الناتج القومي وتقديم فرص عمل للمواطنين، لكن هذه الشركات تواجه ضغوط تنافسية متزايدة تعود للعولمة وللمتطلبات المتزايدة للجودة من قبل الزبائن، وبالتالي فإن الصناعيين مضطرون لزيادة إنتاجيتهم وقدرتهم التنافسية ليتمكنوا من النجاح والبقاء، وهذا مرتبط بشكل أو بآخر باعتماد وتبني الممارسات الأفضل، حيث أن مزاول الشركة لهذه الممارسات يعزز من سمعتها ومقامها في نظر المستهلك.¹

وتكمن أهمية الممارسات الأفضل في الشركات الصناعية من خلال:²

- إن اكتساب الشركات قدرة تنافسية يتم من خلال زيادة الإنتاجية في العملية الصناعية من جهة، ومواكبة الاحتياجات المتغيرة للزبائن والموظفين من جهة أخرى، لذلك فإن الشركات الصناعية يتوجب عليها أن تتقدم في العملية الصناعية من خلال تبني واعتماد الممارسات الأفضل المعروفة على المستوى العالمي، فالمنافسة المتزايدة ستعزز من الطلب على منتجات تلبي حاجة الزبائن بصورة أكبر، وهذا لا يمكن أن ينتج إلا بالممارسات الأفضل في كافة أوجه النشاط في الشركات الصناعية.
- تقع الشركات الصناعية تحت الضغط المتزايد لتحسين مستوى أدائها وهذا الضغط ناتج عن (العولمة - وقصر دورة حياة المنتج - ورغبات المستهلكين المعقدة والمتطورة بصورة مستمرة - وازدياد تكلفة العمل - وسرعة تغير أسعار المدخلات) كل ذلك يتطلب من الصناعيين أن يكونوا مرنين وسريعي الاستجابة وقادرين على الابتكار.

- كان التقليد السائد بالنسبة للشركات الصناعية أن تتنافس بالاعتماد على السعر والجودة، ولكن مع ظهور الممارسات الأفضل ينبغي أن تتنافس من خلال جميع مظاهر التنافس التي تتضمن المرونة وسرعة الاستجابة في الظروف الاقتصادية الحالية، ومن الضروري تطوير الممارسات الحالية للشركات بالمقارنة مع الممارسات في الشركات العالمية المنافسة، وهذا سيمكن من توجيه تركيزها إلى المجالات المطلوبة واللازمة للتحسين، وستصبح أكثر إدراكاً للممارسة التي تساعد على زيادة مستوى أدائها وقدرتها التنافسية.

وتكمن أيضاً أهمية الممارسات الأفضل في الأهداف الأساسية من اعتماد وتنفيذ هذه الممارسات والتي تتجلى بما يلي:¹

- الممارسات الأفضل مطلوبة لتحسين جودة المنتجات.
- الممارسات الأفضل مطلوبة لتحسين العمليات وزيادة كفاءتها في إنتاج المنتجات في الوقت المناسب والتكلفة الفعالة.
- الممارسات الأفضل مطلوبة لتحسين رضا الزبون تجاه المنتج والشركة المنتجة.

يخلص الباحث أنه مع وجود الممارسات الأفضل فإن الشركات الصناعية ستكون قادرة على تحسين أداء أعمالها واستجابتها لضغوط البيئة المحيطة، وهذا سيسهم في زيادة قدرة الشركة على المنافسة من خلال إرضاء الزبائن بكل ممارسة تقوم بها.

1-4- خصائص الممارسات الأفضل:

هناك العديد من الخصائص لمصطلح الممارسات الأفضل أهمها:

- الممارسات الأفضل مصطلح نسبي أكثر من كونه معيار مطلق: فهي لا تعني البحث عن الأفضل على الإطلاق، والذي يمكن أن لا يكون معيار ذو فعالية فيما يتعلق بالتكلفة. ففي دراسة لمركز الجودة والفعالية الأمريكي APQC عام 1999 ظهر أن الممارسات الأفضل ليست مطلقة، بسبب أن الأفضل (Best) ليس هو الأفضل بالنسبة للجميع.²
- من خصائص الممارسات الأفضل أنها الممارسات القابلة للتطبيق: ويجب ملاحظة أن الممارسات الأفضل ينبغي أن يُحدد لها مستويات (مستوى جودتها أو أفضليتها) كما فعلت شركة Ghevron التي اعتمدت تعريف بسيط للممارسة الأفضل بأنها: أي ممارسة أو معرفة

¹ Richard D. Parrish, Program Management Best Practices: Effects Upon And Relationships To Contractor Performance Assessment Reports, PHD, faculty of Argosy – University Orange County - california, 2004, p85.

² Mustafa C. Ugan, Best Practices in Manufacturing Organizations: (the adoption decision, implementation success, and performance improvement), op. cit, p50.

أو خبرة والتي ثبت على أنها ذات قيمة أو فعالية ضمن شركة ما والتي يمكن أن تكون قابلة للتطبيق في الشركات الأخرى.¹

- يضاف لذلك أن الممارسات الأفضل هي مفهوم شخصي ولكن بدون تحيز، ويعتمد على الشركة والأفراد وقدرتهم على امتلاك وفهم المعاني المختلفة له.² وهذه الخاصية تتشابه مع الخاصية الأولى التي تنص على أن الممارسات الأفضل مصطلح نسبي، ولكن النسبية هنا تعني مدى القدرة على اختيار الممارسات الأفضل المناسبة وفهم أبعادها ومعانيها المختلفة والخواص التي تتمتع بها.

1-5- المستويات التنظيمية للممارسات الأفضل:

يمكن تلخيص المستويات التنظيمية العامة التي تغطيها الممارسات الأفضل كالتالي:³

1- الممارسات التشغيلية الأفضل: وهي الممارسات الخاصة بتحسين العمليات على أرض المصنع، حيث تكون نتائج هذه الممارسات ملموسة وتتضمن خفض مباشر للتكلفة ورفع الجودة والتسليم في الوقت المناسب، ويمكن أن تتمثل بالممارسات الأفضل الخاصة بإدارة العمليات فمثلاً: يمكن استخدام خرائط ضبط الجودة أو القيام بالفحص الذاتي من قبل العاملين بهدف زيادة موثوقية وجودة المنتجات، ويمكن اعتماد الصيانة الوقائية والتركيز عليها بدلاً من الاضطرار للصيانة العلاجية وذلك لتخفيض التكلفة الناتج عن عدم توقف المعمل وعن انخفاض تكلفة الصيانة نفسها.

2- الممارسات الداخلية الأفضل: وهي التي تعمل على تحسين الأنشطة المتعلقة بهيكل الشركة المصنعة والتوظيف والأنظمة والثقافة، بحيث تساعد هذه الممارسات في تلك الأنشطة وتعتبر تعبيراً أمثلاً عن إستراتيجية التصنيع المعتمدة. وكأمثلة عنها: الممارسات الأفضل الخاصة بالإدارة العليا (دعم مشاركة العاملين بشكل فعال، العمل على كسب ثقة العاملين، تحديد سياسة الجودة وتطبيقها بصورة فعالية)، والممارسات الأفضل الخاصة بإدارة الموارد البشرية (اعتماد نظام خاص بالتدريب في موقع العمل أو استقطاب خبراء ومدرّبين من خارج الشركة، اعتماد نظام خاص بمكافأة العاملين وتحفيزهم، اعتماد نظام خاص بالوقاية وبالصحة والسلامة المهنية)، والممارسات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي (تخصيص موارد كافية لنجاح تطبيق الإستراتيجية المتبعة، اعتماد فرق عمل في كل المستويات مهمتها استنباط خطط العمل ووضع الأهداف).

3- الممارسات الخارجية الأفضل: وتتضمن (أ) تحسين العلاقات مع الأطراف الخارجية وخصوصاً الزبائن والموردين، ويتمثل ذلك بالممارسات الأفضل التي تقوم بها إدارة التسويق وإدارة التوريد والإمداد

¹ Ibid, p50.

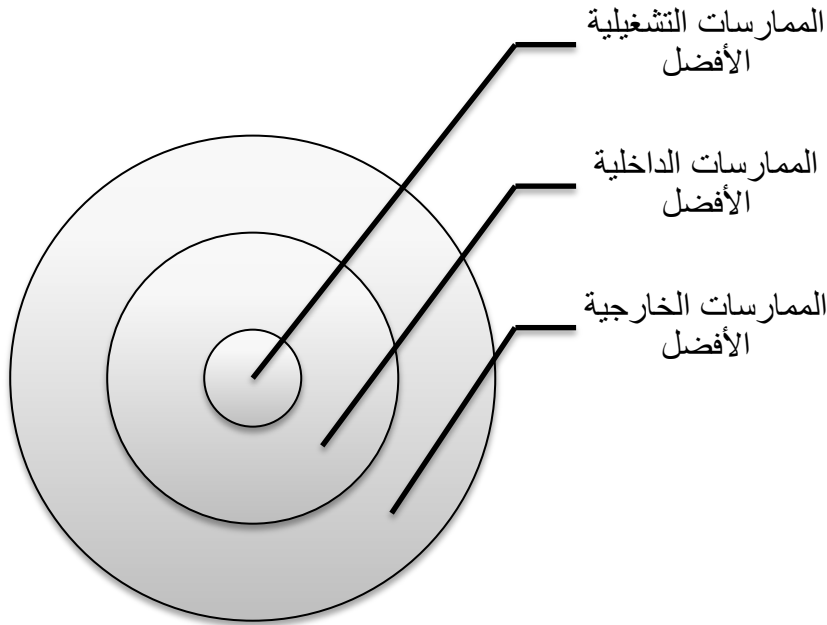
² Mustafa C. Ugan, Manufacturing best practices: implementation success factors and performance, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 18, No. 3, 2007 pp. 333-348, p334.

³ Beaumont N., Best Practice in Australian manufacturing sites, Technovation journal – No.25, 2005, p.p.1291-1297, p1293, Elsevier Ltd, available at www.sciencedirect.com.

(قياس رضا الزبائن بوسائل مختلفة، التركيز على خدمات ما بعد البيع، دمج الموردين في عمليات التخطيط للجودة أو تطويرها واعتبارهم شركاء في العمل)، (ب) الحصول على المصادر اللازمة للأيدي العاملة والمواد الأولية بأفضل الشروط والظروف الممكنة، وتتمثل بالممارسات الأفضل التي تقوم بها كلاً من إدارة الموارد البشرية وإدارة التوريد والإمداد (إعداد نظام خاص بالاستقطاب، استخدام نظام معلومات مؤتمت لتتبع المتقدمين للوظائف، اختيار الموردين وفقاً لمعايير ضمان الجودة في منتجاتهم)، (ج) بيع المواد المنتجة بأفضل الشروط والظروف الممكنة، ويتمثل ذلك بالممارسات الأفضل التي تقوم بها إدارة التسويق (تسليم الطلبات في الوقت المحدد، تقديم خدمة الضمان والتركيز على خدمة ما بعد البيع).

ويمكن تمثيل المستويات التنظيمية للممارسات الأفضل بالشكل (1-2):

شكل (1-2) يوضح المستويات التنظيمية للممارسات الأفضل



المصدر: من إعداد الباحث

وكمثال عن تكامل المستويات سابقة الذكر: فإن تأكيد خدمة الزبون تعد من المستوى الثاني باعتبارها ثقافة تنظيمية، وتعد ضمن المستوى الثالث باعتبارها على علاقة مع الأطراف الخارجية والبيئة المحيطة، وهذا يستوجب مثلاً أن يكون الزبائن قادرين على الطلب من خلال موقع الشركة على شبكة الانترنت، وهذه الطلبات يجب أن تكون متاحة فوراً للقائمين على الجدولة التصنيعية في المصنع، ويجب أن تكون هناك جدولة متطورة وأنظمة لتتبع الطلب، وأنظمة تصنيع مرنة وكل ذلك يندرج ضمن المستوى الأول الخاص بالممارسات التشغيلية. وأما عن التأثير المتبادل بين المستويات الثلاثة فيتمثل بما يلي:

- تؤثر الممارسات الداخلية الأفضل الخاصة بهيكل الشركة وأنظمتها وثقافتها بالممارسات التشغيلية الأفضل المترجمة على أرض المصنع بشكل ينعكس على جودة وتكلفة المنتجات.
- تؤثر بعض الممارسات الخارجية (التي تتعلق بمصادر الموارد البشرية والمادية) على الممارسات التشغيلية، وتتأثر بنفس الوقت بالممارسات الداخلية الخاصة بثقافة الشركة وأنظمتها (التركيز على الجودة في كل مفاصل العمل).
- تتفاعل الممارسات الداخلية مع الممارسات التشغيلية لخدمة بعض الممارسات الخارجية المتعلقة بتحسين صورة الشركة في ذهن الزبائن والموردين والمجتمع بشكل عام.

1-6- أبعاد الممارسات الأفضل ومؤشراتها المرافقة:

تعددت الأبحاث والدراسات التي تحدثت عن الأبعاد التي تنطوي عليها الممارسات الأفضل، وكذلك المؤشرات التي تقيس مدى التزام الشركة بتطبيق الممارسات الأفضل ذات التصنيف العالمي، وهذه الأبعاد مستوحاة بصورة أساسية من المعايير العالمية للجودة والتي نصت عليها جوائز الجودة العالمية، ويعود سبب التشابه بين أبعاد الممارسات الأفضل ومعايير الجودة العالمية إلى أن: معايير الجودة تم التوصل إليها نتيجة دراسات تطبيقية وميدانية على شركات رائدة عالمية (يمكن اعتبارها بمثابة نقاط مرجعية benchmarks)، وثبت عملياً أن ممارسات محددة ضمن نشاط وظيفي أو عملية ما تؤدي أكثر من غيرها من الممارسات إلى أداء متفوق وبالتالي يمكن اعتبارها بمثابة الممارسات الأفضل ضمن هذا النشاط.

يمكن للباحث إيراد وجهات نظر متعددة والانتهاج إلى اعتماد أبعاد محددة مع المؤشرات المرافقة لها والتي ستستخدم في الجانب الميداني من هذا البحث.

قام (Nicholas Beaumont, 2005) بتصنيف أبعاد الممارسات الأفضل الصناعية ضمن سياق أربع عناصر خاصة بمكونات العمل الصناعي في أية شركة صناعية على النحو الموضح في الجدول رقم (2).¹

يُلاحظ من الجدول رقم (2-1) أن العنصران الأول والثاني يمثلان الممارسات الخاصة بالأنشطة الأساسية والثانوية في أية شركة صناعية، وأن هذه الممارسات إذا ما تم تأديتها بأفضل أسلوب فإنها ستؤدي حتماً إلى أفضل أداء فيما يتعلق بنتائج التصنيع والأداء التجاري للشركة (العنصران الثالث والرابع).

¹ Beaumont N., op. cit, p1294.

جدول رقم (2-1) يوضح تصنيف أبعاد الممارسات الأفضل الصناعية ضمن سياق عناصر العمل الصناعي

عناصر العمل الصناعي	المكونات الخاصة بالممارسات الأفضل
الممارسات الخاصة باستراتيجية التصنيع	التخطيط، بنية التصنيع، العمليات المصنعية.
الممارسات الخاصة بالعمليات المساندة لعملية التصنيع	القيادة، إدارة الموارد البشرية، التركيز على الزبون، جودة العملية والمنتج، تكنولوجيا القياس المرجعي.
نتائج التصنيع	التكلفة، الجودة، المرونة، التوقيت، الابتكار.
الأداء التجاري	المبيعات، الصادرات، التوظيف، حصة السوق، التدفق النقدي.

Source: (Nicholas Beaumont, 2005, p1294)

فالممارسات الأفضل من وجهة نظر Nicholas تتمثل في الممارسات الخاصة بالتخطيط للعملية الصناعية وبنية عملية التصنيع والعمليات على أرض المصنع، كما تتمثل بالممارسات الداعمة للعملية الصناعية والخاصة بالقيادة والإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والتركيز على الزبون وجودة العملية الصناعية والمنتج النهائي إضافة للممارسات الخاصة باستخدام منهجية المقارنة المرجعية. ويرى Nicholas أن تلك الممارسات يجب أن تؤدي إلى أفضل الممارسات في مجال نتائج التصنيع المتمثلة بخفض التكلفة وتحسين الجودة وتوفير المرونة والقدرة على الاستجابة للزبائن والقدرة على الابتكار والتحسين المستمر، وكل ذلك بدوره يجب أن يُترجم إلى أفضل النتائج في مجال الأداء التجاري المتمثل في أكبر رقم للمبيعات والصادرات وأفضل توظيف للأفراد (تأمين فرص عمل) وأوسع حصة سوقية، وأكبر تدفق نقدي ممكن.

قام (Robert Loo, 2002) بدراسة للممارسات الداخلية الأفضل وذلك مع عينة مؤلفة من 34 شركة كندية، ووجد بشكل تقريبي أن الممارسات الأفضل الداخلية ذات المستوى العالي تنقسم بين ممارسات تقنية وممارسات بشرية:¹
فالممارسات التقنية الأفضل كانت:

- امتلاك نظام إدارة مشروع متكامل، كنظام ERP الذي عرفه (Zairi&Jarrar, 2000) بأنه " نظام متعدد الأبعاد ومتكامل يشمل كل وظائف الشركة بما فيها التخطيط والرقابة والتحكم و التحسين الكلي لسلسلة التوريد باستخدام الإحصائيات و أدوات تقنية المعلومات".² ويهدف إلى " دمج العمليات التجارية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجموعة متزامنة من التطبيقات، والإجراءات والمقاييس التي تتخطى حدود الشركات".³
- إدارة أهداف ذات فعالية عالية للمشروع: حيث يمكن الاستعانة بفرق عمل متخصصة في كل مستوى وظيفي تكون مهمتها الأساسية وضع الأهداف والخطط ذات العلاقة بهذا المستوى أو النشاط الوظيفي.

¹ Robert Loo, op. cit, p29-30.

² Jarrar & Zairi, " ERP experiences and evolution, Communications of the ACM ", Vol 43, No (4), 2000, pp. 24-26.

³ Wier B., Hunton J. and HassabElnaby H. R, Enterprise resource planning systems and non-financial performance incentives: The joint impact on corporate performance. International Journal of Accounting, Information Systems, Vol 8, No. 3, 2007, pp 165-190.

- تخطيط مشروع ذو فعالية عالية ووجود أنظمة جدولة وتحكم في العملية الصناعية: ويتضمن ذلك ممارسات تتعلق بتوفير المرونة في تخطيط وترتيب المعدات والأيدي العاملة، واعتماد أنظمة مؤتمتة لجدولة العملية الصناعية والتحكم بها.
 - إدارة عقود واتفاقيات فعالة: وتتضمن ممارسات خاصة بالموردين والزبائن من حيث بناء علاقات إستراتيجية معهم وجعلهم شركاء حقيقيين، إضافة لبناء علاقات طيبة مع الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة بعمل المشروع.
- أما الممارسات البشرية الأفضل:
- أن يكون لدينا فرق عمل ذات مستوى عالي.
 - أن يكون لدينا مشاركة من قبل أصحاب المشروع أو حملة الأسهم.
 - اتصالات فعالة ضمن فرق العمل واتصالات خارجية.
 - إرضاء الزبون أو العملاء.

يلاحظ الباحث من المجموعتين السابقتين للممارسات الأفضل: أن المجموعة الأولى تتعلق بالتقنيات والأدوات التي تستخدمها إدارة الشركة، وهذه التقنيات والأدوات لا تكفي ولا تؤدي الغاية المرجوة منها إلا إذا دُعِمت بالمجموعة الثانية من الممارسات وهي التي تتعلق بالجانب البشري. وهذا ما قام الباحث بدراسته فعلياً من حيث إضافة بعد ثامن لأبعاد الممارسات الأفضل ذات الطبيعة التقنية، وتجلى البعد الإضافي بالممارسات الأفضل للأفراد.

ذكر (Afdiman Anuar and Rosnah Mohd Yusuff, 2011) أبعاد تطبيق الممارسات الأفضل ومؤشرات قياسها والمؤلفين الذين تناولوا هذا المؤشرات بالدراسة والتمحيص، وتم تلخيص ذلك بالجدول رقم (2-2).¹

¹ Anuar A. and Yusuff R. Mohd, op. cit, pp.324-341, p326.

جدول رقم (2-2) يوضح أبعاد تطبيق الممارسات الأفضل ومؤشرات قياسها والمؤلفين الذين تناولوا هذه المؤشرات

المؤلفين	المؤشرات	أبعاد تطبيق الممارسات
Kasul and Motwani (1995), Taylor (1995) and Jasri (2003)	وقت الاستلام رضا الزبائن	التركيز على الزبون
Deming (1986) cited in Agus and Hassan (2001)	الاحتفاظ بالزبون	
Kasul and Motwani (1995)	ضبط ومراقبة الجودة خطة ونشر وتكلفة الجودة.	الجودة
Taninecz (1997)	التزام وتعهد الإدارة العليا بنظام الجودة	
Taninecz (1997) and Stevenson (2005)	العلاقات مع الزبائن والموردين	
Kasul and Motwani (1995), Solis et al.(2001)	التزام وتعهد الإدارة العليا	الإدارة
Sohal (1998) and Lagace and Bourgault (2003)	مشاركة واندماج الموظفين	
Collins et al. (1996) and Sohal (1998)	الثقافة التنظيمية	
Sridharan et al. (2004)	مشاركة واندماج الموردين	إدارة سلسلة التوريد
Corbett (1998) and Stevenson (2005)	ضبط ومراقبة التسهيلات	
Beamon (1999)	مرونة وإدارة الموارد	
Kasul and Motwani (1995)	البائع وإدارة المواد، مستوى جرد المخزون وجودة المواد.	
Taylor (1995) and Solis et al. (2001)	تطوير المهارات.	تطوير الموارد البشرية
Rao et al. (1999), Cassell (2002)	منح المكافآت ورضا العاملين.	
Lagace and Bourgault (2003) and	مرونة عملية الإنتاج.	عملية الانتاج
Grando and Belvedere (2005)	التخلص من الفاقد والهدر، التركيز على وقت الاستجابة.	
Boone and Kurtz (2005) and Gooze and	استراتيجية المنتج	إستراتيجية التسويق
Harms (2006)	خطة التسويق	
Collins et al. (1996), Sohal (1998), SMIDEC (2005) web site	إستراتيجية التوزيع	

Source: (Afdiman Anuar and Rosnah Mohd Yusuff, 2011, pp. 326)

ويرى (Nicholas Beaumont, 2005) أن الممارسات الأفضل تنحصر بشكل عام في التركيز على الأبعاد الآتية:¹

¹ Beaumont N., op. cit, p1292.

- التركيز على التحسين المتزامن والمتواصل في التكلفة والجودة والتسليم، فمثلاً: لا يمكن اعتبار تحسين الجودة من الممارسات الأفضل في حال أدى ذلك لزيادة غير طبيعية في التكلفة وتأخير في مواعيد التسليم.
- الحفاظ على علاقات وصلات قريبة مع الموردين والزبائن، وجعلهم شركاء في عمليات التطوير والتحسين للمنتجات الحالية والجديدة.
- الاستخدام الفعال للتكنولوجيا بما يخدم إستراتيجية الشركة.
- وجود هياكل تنظيمية أكثر تحديداً، وأكثر مرونةً واستعداداً لتبني هياكل وعمليات قادرة على مواجهة الظروف المتغيرة. فالممارسات الأفضل تقضي أن تكون الشركة مرنة ومتكيفة وأكثر استجابة لمتطلبات العملاء الداخليين والخارجيين.
- تشجيع سياسات الموارد البشرية التي تدعم التعلم المستمر والعمل ضمن فريق والمشاركة والمرونة في أداء الأعمال.
- مقارنة أداء الشركة مع شركات أخرى مشابهة أو منافسة. وهذا يعني تبني منهجية المقارنة المرجعية لتحسين أداء الشركة في كل أوجه النشاط الذي تمارسه.

ويرى (Ismail Sila, 2002) أن أبعاد الممارسات الأفضل ومؤشراتها المرافقة تنحصر في الأبعاد التالية:¹

- البعد الأول: الممارسات الأفضل التي تقوم بها الإدارة العليا: ويضم المؤشرات التالية:
 - التزام وتعهد الإدارة العليا بسياسة الجودة وتطبيقها بصورة فعلية، وتحمل مسؤوليتها تجاه جودة الأداء عند تنفيذ أي عملية، والعمل على نشر ثقافة الجودة والترويج لها واعتبار التغيير جزء من ثقافة الشركة.
 - توفر القيادة الرقابية أو الإشرافية: ودعم الإدارة العليا لمشاركة العاملين وكسب ثقتهم.
 - المسؤولية العامة للإدارة العليا: وقدرتها على تحمل مسؤولياتها تجاه العاملين والزبائن والموردين ومسؤوليتها الاجتماعية وحماية البيئة، إضافةً لسعيها المتواصل لتطبيق معايير الجودة العالمية والحصول على جوائز الجودة.
- البعد الثاني: الممارسات الأفضل في مجال التخطيط الإستراتيجي: ويضم المؤشرات التالية:
 - القدرة على وضع وتطوير إستراتيجية للشركة: وهذا يتطلب أن تمتلك الشركة رؤية واضحة وبعيدة المدى، ورسالة خاصة تعمل لخدمتها، ووضع أهداف طويلة وقصيرة المدى ومراجعتها باستمرار من خلال عملية التخطيط الشامل.
 - تحديد إمكانيات الإستراتيجية والموارد اللازمة لها: وهذا يتطلب قدرة الشركة على تخصيص الموارد الكافية لنجاح تطبيق الإستراتيجية، وامتلاك نظام قياس شامل للخطة الإستراتيجية يغطي مناطق التشغيل الأساسية.

¹ Sila I., op. cit, p. 16-24

- إستراتيجية البحث عن الجودة: وهذا ينبع من رسالة الشركة التي تركز على الجودة بصورة واضحة.
- وجود الأهداف والسياسات الواضحة: وتوجيه تلك السياسات لتلبية متطلبات الزبائن والعمال والمالكين.
- البعد الثالث: الممارسات الأفضل في مجال التركيز على السوق والزبون: ويضم المؤشرات التالية:
 - حصر ومعرفة السوق الخاص بالصناعة وزبائن منتجات أو خدمات الشركة.
 - مراعاة رضا الزبون في أي عمل تقوم به الشركة: وقياس رضا الزبائن وردود أفعالهم، وإبلاغ العاملين باحتياجات الزبائن ورغباتهم، واستخدام شكاوي الزبائن كمدخلات في تحسين ممارسة العمليات.
 - إدارة العلاقة مع الزبون: وبناء علاقات وطيدة معهم والتركيز على إعادة ضبط المعايير والمقاييس كلما تغيرت احتياجات وتوقعات الزبائن.
- البعد الرابع: الممارسات الأفضل في مجال إدارة المعلومات وتحليلها: ويضم المؤشرات التالية:
 - قياس وتحليل الأداء بصورة مستمرة: وذلك من أجل تحديد التحسينات المطلوبة.
 - القدرة على إدارة المعلومات التي يتم تجميعها: بالاعتماد على أنظمة معلومات متطورة مرتبطة بشبكة الإنترنت.
 - اعتماد المقارنة المرجعية مع الشركات الرائدة: وذلك لتحديد الممارسات الأفضل في العمليات المشابهة التي يقوم بها سواء المنافسون أو غيرهم.
 - استخدام تكنولوجيا المعلومات: وتطويرها تبعاً لتغير حاجات واتجاهات الأعمال، واستخدام شبكات التواصل الداخلية (الانترانيت) والخارجية (الإنترنت).
 - استخدام أدوات ضبط الجودة: ومراقبة مؤشرات رئيسية خاصة بكل نشاط ومقارنتها مع المنافسين، ويمكن استخدام المخططات (مخطط باريتو، مخطط السبب والأثر،... إلخ) والخرائط (خريطة التدفق، خريطة جانت،... إلخ) وستة سيغما ومقدرة العملية... إلخ.
- البعد الخامس: الممارسات الأفضل في مجال توفير وتهيئة العنصر البشري: ويضم المؤشرات التالية:
 - أنظمة العمل (وتتضمن: تفويض العاملين واندماج العاملين والتعويضات وتقدير وتثمين العمل وفرق العمل).
 - التدريب: سواء في موقع العمل والتدريب الخارجي والاستعانة بالخبراء والمدربين من خارج الشركة.
 - رضا العاملين وتخطيط مستقبلهم الوظيفي، واعتماد الاتصالات متعددة الاتجاهات، واعتماد نظام خاص بالوقاية والصحة والسلامة المهنية، ونظام خاص للتأمين يضمن الأمان الوظيفي.
- البعد السادس: الممارسات الأفضل في إدارة العمليات: ويضم المؤشرات التالية:

- استخدام الرقابة على العمليات: من خلال استخدام أدوات ضبط الجودة وقياس مقدرة العملية، والاستعانة بالفحص الذاتي من قبل العاملين.
 - التركيز على تصميم المنتج: وتحديد خصائص ومواصفات المنتجات بصورة دقيقة، والتأكد من تصميم المنتجات لضمان عدم الوقوع في الأخطاء.
 - تجديد واستمرار تحسين العمليات والمنتجات: وتشجيع مشاركة العاملين في عملية التجديد والتحسين، وتشجيع عملية الابتكار المستمر.
- البعد السابع: الممارسات الأفضل في مجال إدارة التوريد والإمداد: ويضم المؤشرات التالية:
- جودة التوريد: وتتم من خلال تحمل قسم الشراء مسؤوليته فيما يتعلق بجودة المواد المشتراة وطلب مواصفات واضحة ودقيقة من الموردين، واعتماد نظام طلب المواد في الوقت المحدد.
 - علاقات التوريد: واختيار الموردين وفقاً لمعايير ضمان الجودة، وبناء علاقات إستراتيجية معهم ودمجهم في عمليات التطوير والتحسين للمنتجات الحالية والمستقبلية، والتنسيق معهم لتحسين جودة منتجاتهم وتكلفتها.

ويمكن للباحث استخلاص الأبعاد الرئيسية للممارسات الأفضل التي سيتم دراستها والتمثلة بالأبعاد التالية: الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق والتركيز على الزبون، إدارة الإنتاج العمليات، إدارة التوريد والإمداد، إدارة المعلومات وتحليلها.

وبالتالي يكون الباحث قد حدد في هذا المبحث:

- مفهوم الممارسات الأفضل المعتمد في هذا البحث،
- أبعاد الممارسات الأفضل والمؤشرات المرافقة لها في الشركات الصناعية، والتي اعتمدها الباحث في الدراسة الميدانية،
- الخصائص التي تتمتع بها الممارسات الأفضل.
- الجوانب المختلفة التي يمكن أن تكون محط اهتمام القائمين على تطبيق الممارسات الأفضل.

2- المبحث الثاني

اختيار ونقل الممارسات الأفضل ونجاح/فشل تطبيقها

تمهيد:

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على آلية نقل الممارسات الأفضل بصورة عملية وتهيئة الشروط اللازمة لنجاح هذا النقل، ويتناول هذا المبحث:

- 1-2- اختيار الممارسات الأفضل
- 2-2- نقل الممارسات الأفضل
- 3-2- اعتبارات اختيار الممارسات الأفضل
- 4-2- المحددات المرافقة لنقل الممارسات الأفضل
- 5-2- نجاح تطبيق الممارسات الأفضل
- 6-2- العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح الممارسات الأفضل
- 7-2- نتائج الممارسات الأفضل
- 8-2- أسباب فشل تنفيذ الممارسات الأفضل في الشركات
- 9-2- الانتقادات الموجهة لمنهج الممارسات الأفضل

2-1- اختيار الممارسات الأفضل:

إن اختيار وتحديد الممارسات الأفضل هي الخطوة الحقيقية أو التطبيقية التي تلي عملية المقارنة المرجعية.¹

أوضحت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) American Society of Quality، أن تحديد الأفضل يتم من خلال النظر للشركات الأخرى، وقد دُعمت هذه الفكرة من قبل معهد المهندسين الكهربائيين والإلكترونيين (IEEE) Institute of Electrical and Electronic Engineers من خلال تقديم معنى الممارسة الأفضل على النحو الآتي:²

"الممارسة الأفضل: أسلوب متفوق للممارسة الإبداعية التي تسهم في تحسين أداء الشركة، علماً أن المتعارف عليه عادةً أن الأفضل يتم تحديده من خلال النظر للشركات الأخرى".

قدم (Davies & Kochhar, 2000) هيكل لاختيار الممارسات الأفضل لتحسين الأداء التشغيلي، وهذا موضح بالشكل رقم (2-2).³

شكل رقم (2-2) يوضح هيكل اختيار الممارسات الأفضل



Source: (A.J. Davies & A.K. Kochhar, , 2000, pp1205)

¹ Jeffrey W. Alstete, Measurement benchmarks or "real" benchmarking? An examination of current perspectives, Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 No. 2, 2008, p.p. 178-186, p180. available at: www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm.

² Margaret M. Naleppa, Organizational Readiness Factors: Are We Ready To Adopt And Implement Clinical Best Practices In Hospitals?, Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland University College, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Management, 2009, p. 12.

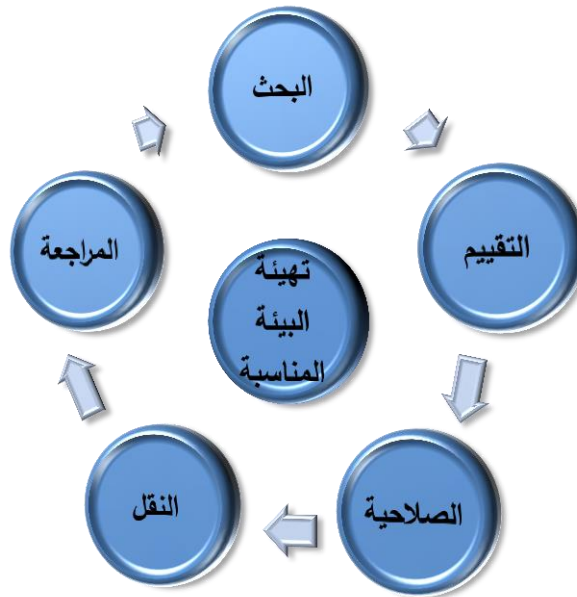
³ Davies A.J. & Kochhar A.K., A framework For the Selection of Best Practices, International Journal of Operations & Production Management, MCB University Press, Vol. 20, No.10, 2000, p1205. Available at: www.emerald-library.com

يوضح الشكل (2-2) أن اختيار الممارسات الأفضل يبدأ بتحديد الحاجة لتحسين الأداء التشغيلي في مجال عملية ما، وتظهر تلك الحاجة بصورة ماسة عند ملاحظة أي خلل في تلك العملية، فمن الممكن أن تكون هناك زيادة في تكاليف تلك العملية ناتجة عن هدر أو تلف أو توقف متكرر ويمكن أن تكون تلك العملية تؤثر سلباً في جودة المنتج، وهذا ما يدعو إلى تحديد الممارسات الأفضل الخاصة بالعملية المراد تحسينها، ويجب أن يتم إجراء تقييم للممارسات التي كانت متبعة سابقاً مقارنةً بالممارسات الأفضل التي تم اعتمادها وذلك قبل تطبيق الأخيرة.

2-2- نقل الممارسات الأفضل:

أوضح (Yasar and Mohamed, 2000) أن عملية نقل الممارسات الأفضل تعني عملية تحديد الممارسات الأفضل والتعلم منها وتطبيقها في مكان جديد، وإن نجاح نقل الممارسات الأفضل يعني تقليل الآثار المترتبة عن العوائق أو التغلب على الصعوبات التي تتضمنها عملية النقل، ولكي تتم عملية نقل الممارسات الأفضل بصورة فعالة فلا بد لها من أن تمر بالخطوات الموضحة بالشكل رقم (3-2).¹

شكل رقم (3-2) يوضح خطوات عملية نقل الممارسات الأفضل



Source: (Yasar F. Jarrar and Mohamed Zairi, 2000, p240)

يمكن توضيح ذلك كالآتي: تبدأ هذه العملية بالبحث عن الممارسات الأفضل أينما وجدت وحسب الغرض والحاجة، ومن ثم تتم عملية تقييم لواقع الممارسات الحالية وتقييم للممارسات الأفضل

¹ Yasar F. Jarrar and Zairi M., Internal transfer of best practice for performance excellence: a global survey, Benchmarking: An International Journal, Vol. 7 No. 4, 2000, p240.

التي تم تحديدها، وتجري عملية التحقق من صلاحية هذه الممارسات للتطبيق ضمن ظروف معينة في الشركة، وبعد ذلك يتم نقل تلك الممارسات لحيز التطبيق، ويتم القيام بمتابعة ومراجعة تلك الممارسات وقياس أثرها في فعالية وكفاءة العملية، وهذه الخطوة الأخيرة تعد بمثابة تغذية عكسية تؤثر بشكل عام في إعادة عملية النقل من جديد. وتجري كل تلك الخطوات بالتوازي مع توفير البنية والبيئة اللازمة والمناسبة لكل خطوة، وفي حال ثبت كفاءة هذه الممارسات وفعاليتها فإنه يتم ترسيخها وتعميمها في الشركة وهو ما يطلق عليه التتميط.

وقام كلاً من (Mathaisel, Chathcart and Comm, 2004) بإيجاد حالات تطبيقية لشرح كيفية اعتماد الممارسات الأفضل وتنفيذها، وقاموا بدراسة على الصناعات التي تقدم خدمات الصيانة والإصلاح للمنتج، وتوصلوا إلى أن إخفاق النظام العملي كان نتيجة العجز عن تطبيق الممارسات الأفضل بفعالية، لذلك قاموا بمحاولة لتقديم تعريف إضافي للممارسات الأفضل وذلك بعد دراسة شركات معروفة ورائدة في نفس المجال وكانت تعد نموذجية في نشر أفكار الممارسات الأفضل وتبنيها وتطبيقها، وتوصلوا إلى تطوير إطار للمقارنة المرجعية، ومن ثم تصنيف الممارسات المساندة الأفضل وتطبيقها (تساند تطبيق الممارسات الأفضل) لتطبيق الممارسات الأساسية الأفضل، ولتوجيه هذه العملية فإنهم عرفوا الممارسة الأفضل على أنها (الطريقة المثبتة، أو التقنية أو الاستعمال الإبداعي للتكنولوجيا لتقديم التحسين المستمر في الكلفة، الجودة، والأداء أو العوامل الأخرى القابلة للقياس لتمكين المشروع من تسليم قيمة أفضل إلى الزبون ويؤثر إيجابياً بشكل عام على صحة أداء المشروع ونجاحه).¹

2-3- اعتبارات وصعوبات اختيار الممارسات الأفضل:

إن هيكل اختيار الممارسات الأفضل المقدم من قبل (A.J. Davies & A.K. Kochhar, 2000) تم تعزيزه من قبل هؤلاء الباحثين أنفسهم ببعض الاعتبارات والصعوبات التي يجب الاستناد إليها وأخذها بعين الاعتبار عند اختيار الممارسات الأفضل، ومن أهم هذه الاعتبارات:²

- قوة العلاقة بين أهداف الأداء والممارسات الأفضل المراد تطبيقها.
- الأخذ بعين الاعتبار تبعية العلاقات بين الممارسات الأفضل والممارسات الأخرى التي تسبقها وتليها.
- تكامل البيانات النظرية والبيانات التجريبية لفحص العلاقة بين الممارسات والأداء الفعلي.

ويمكن توضيح معنى النقاط السابقة على النحو الآتي: إن اختيار الممارسات الأفضل لا يتم كونها الأفضل فحسب، بل لا بد من وجود هدف من ورائها، ويجب أن تتكامل تلك الممارسات في

¹ Mathaisel D., Cathcart T., & Comm. C., A framework for benchmarking classifying, and implementing best sustinment practices. Benchmarking: An International Journal, No.11(4), p.p.403-417, 2004, p405.

² Davies A.J. & Kochhar A.K., op. cit, p1203.

عملية ما مع ما يسبقها ومع ما يليها من ممارسات موجودة أصلاً ضمن الشركة، ومن ثم لا بد من متابعة نتائج تطبيق تلك الممارسات للتأكد من انعكاسها الحقيقي على نتائج الأداء الفعلي.

ومن الاعتبارات اللازمة لاختيار الممارسات الأفضل وجود إجابات واضحة عن مجموعة من الأسئلة التي طرحها (Patton, 2005) والتي تعد بمثابة صعوبات حقيقية أمام اختيار تلك الممارسات، والتي توضح أنه عندما يتم الحديث عن الممارسات الأفضل يجب أن نركز على أهمية أن نكون أكثر وضوحاً وتحديداً، وأهم هذه الأسئلة:¹

- الممارسة الأفضل بالنسبة لمن؟ أي ما هي الممارسات أو الشركات التي يجب المقارنة بها سواء داخل الشركة أو داخل الصناعية أو خارجها.
- تحت أي شروط سيتم تطبيق الممارسة الأفضل؟ أي ما هي الشروط الواجب توافرها لتطبيق هذه الممارسات من حيث توفر الإمكانيات المادية والتقنية والبشرية.
- ما هو السياق الذي سيتم فيه تطبيق الممارسة الأفضل؟ أي ما هي الممارسات السابقة واللاحقة التي ترتبط بهذه الممارسات، وهل هي ملائمة ومتوافقة مع الممارسة الأفضل التي سيتم تطبيقها.*
- ما هي الأغراض التي يتم من أجلها استخدام الممارسة الأفضل؟ أي يجب تحديد الغرض من تطبيق الممارسة الأفضل سواء تحسين أداء عملية ما أو تخفيض التكلفة أو توفير المرونة والسرعة أو حتى تحسين أداء الأفراد.
- ما مستوى الأدلة والبراهين التي اعتمدت للتحقق من الممارسة الأفضل؟ أي التأكد من أن هذه الممارسة ثبت نجاحها وأفضليتها من قبل شركات رائدة أو أنها معتمدة من قبل هيئات دولية للجودة أو جوائز الجودة.

¹ Lucio E. Dana, Kosmas X. Smyrniotis, Family business best practices: Where from and where to?, Journal of Family Business Strategy, No.1, 2010, p.p.40-53, p44. available at ScienceDirect journal homepage: www.elsevier.com/locate/jfbs.

* يقول تشولانسكي (Gabriel Szulanski) أستاذ الإستراتيجية في كلية انسياد لإدارة الأعمال (INSEAD): "لا تعلم الشركات سبب نجاح ما تفعله، ولكنها تدرك ذلك عندما تحاول نقل ممارساتها، إذ أنها تبدأ عادة بنسخ تلك الأمور التي تعتقد بأهميتها، ثم تكتشف فيما بعد أنها سهت عن أمور مهمة أخرى، وأنها نسخت أموراً ليست فقط غير ضرورية، بل مضحكة أحياناً". وهو يقول إن سبب ذلك قد يعود إلى وجود شيء من الغموض بشأن العوامل الدافعة إلى نجاح ممارسة معينة: "من الطرق التي تمكننا حقاً من إدراج الأداء ضمن نسختنا، هي استنساخ الأصل بالضبط ثم العودة إلى الأصل ومقارنته مع ما أنجز".

- ما هي المعايير المستخدمة للحكم على هذه الممارسة؟ أي أن نجاح تلك الممارسات يجب أن

يؤدي إلى تحسين يمكن قياسه باستخدام معايير سواء نوعية أو كمية أو مالية.

- ما هي البدائل أو الخيارات التي قورنت بها هذه الممارسة؟ أي يجب معرفة الممارسات المتاحة

الأخرى التي كان من الممكن أن تؤدي لتحسين العملية المستهدفة.

ويرى الباحث أن هذه الأسئلة السبعة هي اختبارات يجب أن تجتازها أي ممارسة قبل أن نطلق

عليها ونعتبرها الممارسة الأفضل بالنسبة لنا ونقوم باختيارها.

2-4- المحددات المرافقة لنقل الممارسات الأفضل:

يقصد بالمحددات أنها: تعريف قدرة الشركة وإمكانيتها على استعمال ونقل الممارسات الأفضل، حيث أن الشركة نظام ديناميكي مفتوح له محدداته ويتفاعل مع أنواع مختلفة من المعرفة لدعم التعلم التنظيمي وتعزيز الميزة التنافسية، وعند الحديث عن المحددات يجب التمييز بين كلاً من المحددات البشرية والتنظيمية التي تحيط بالممارسات نفسها.

عرض (Kostova, 1999) ثلاثة نماذج من المحددات التي تؤثر على نجاح نقل الممارسات

الأفضل:¹

وهذه النماذج هي: المحددات الاجتماعية والمحددات التنظيمية (مثل: استخدام المنظمة لسياسات ومعايير محددة للعمليات والأداء، أخلاقيات العمل كالأهداف مثلاً، ومستوى اندماج الأفراد، ودعم الإدارة) والمحددات الاتصالية، وأوضح Kostova أن هذه النماذج الثلاثة إنما تبدو جميعها وكأنها اجتماعية بطبيعتها، ويمكن أن تكون إدراكية أو ثقافية أو موقفية، وناقش Kostova المحددات على مستوى الشركة الواحدة أو وحدة الأعمال، حيث يوجد لكل وحدة تنظيمية مجموعة متميزة وفريدة من المحددات، وأضاف (Studer and Stojanovic, 2005) محددات أخرى تنتقل ضمنها الممارسات الأفضل وهي: المحددات المادية والمحددات المحيطة بمصادر الممارسات الأفضل. حيث إن إضافة نموذج المحددات المحيطة بمصادر الممارسات الأفضل إنما يدل على ضرورة التمييز بين الوحدة المصدرة للممارسات الأفضل والوحدة المستقبلة لها، ولكل وحدة من هاتين الوحدتين محدداتها الخاصة بها التي تؤثر على نجاح نقل وتطبيق الممارسات الأفضل.

¹ Dinur A., Robert D. Hamilton, Andrew C. Inkpen, Critical context and international intrafirm best-practice transfers, Journal of International Management, No15, 2009, p.p.432–446, p434.

وبصيغة أخرى: إن المحددات التي تؤثر على نقل الممارسات الأفضل يمكن أن تفصل في ثلاث مجموعات من العوامل:¹

1- عوامل الممارسة الأفضل: وتتضمن (شرعية الممارسة الأفضل - درجة تعقيد الممارسة الأفضل - مدى ملائمة الممارسة الأفضل). وهي عوامل تتعلق بالممارسة ذاتها، من حيث قابليتها للتطبيق ودرجة تعقيدها التي تحدد قدرة الشركة على التكيف معها وفق الإمكانيات المتاحة.

2- العوامل التنظيمية: وتتضمن (قدرة الشركة على الاندماج مع الممارسة الأفضل - القدرة على التجديد في الثقافة التنظيمية بحيث تتقبل الممارسات الأفضل - وجود الدعم والتأييد للممارسة الأفضل). فمثلاً: إن اعتماد الشركة على مدربين وخبراء من خارج الشركة لرفع مستوى المدراء داخل تلك الشركة، يجب أن يكون في ظل بيئة وثقافة تنظيمية تؤمن بالتطوير ومواكبة العلم الحديث في الإدارة.

3- العامل البيئي: ويتضمن عامل وحيد هو (الدعم الخارجي المدرك وهذا قد يكون من قبل مستشارين من خارج الشركة وقد يعني الشركة الأصلية المطبقة للممارسة الأفضل والتي تمثل النقطة المرجعية) وكل ذلك برأي بعض الباحثين يتعلق بحالة الممارسات الأفضل الخارجية وليس بالممارسات الأفضل الداخلية. فمثلاً: إن اعتماد ممارسة مطبقة من قبل شركة ما يتطلب الاستعانة بفريق مختص من تلك الشركة أو من جهة استشارية متخصصة للإشراف على تطبيق تلك الممارسة، وهذا يتطلب تعاون جيد من قبل الشركة صاحبة الممارسة الأصلية (النقطة المرجعية).

يرى الباحث أن نقل الممارسات الأفضل يجب أن يترافق مع تكيف البيئة اللازمة لنجاح التنفيذ، وهذا التكيف يجب أن يتم بالتوازي مع عملية النقل دون أن يسبقها أو يليها، فعلى سبيل المثال: عندما تحاول شركة أمريكية نقل ممارسات التشغيل الروتينية إلى الصين فإنها ستفشل إذا حاولت مسبقاً تكيف البيئة الصينية تبعاً لممارساتها، وخصوصاً إذا كانت قراءتها الخاطئة للبيئة الصينية تمت قبل البدء في تنفيذ تلك الممارسات، أي أنه عندما يتم نقل ممارسة معينة فإنه يجب إجراء بعض التغييرات، ولكن عندما لا تسير الأمور على ما يرام فإنه لا يوجد أمامنا سوى الرجوع لإجراء مقارنة مع النموذج الأصلي، لأننا لن نكون واثقين مما إذا كانت التغييرات التي تم إجراؤها سلفاً صحيحة أم خاطئة أم أن الخطأ كان في تنفيذ الممارسة.*

¹ Mustafa C. Urgan, Manufacturing best practices: implementation success factors and performance, op. cit, p335.

* يقول تشولانسكي (Gabriel Szulanski) أستاذ الإستراتيجية في كلية انسياد INSEAD للإدارة: " نعتقد أنه من الضروري في نهاية الأمر القيام ببعض الإجراءات التكيفية عند نقل الممارسات الأفضل، بسبب اختلاف البيئات. ولكننا لا نرى من الحكمة إجراء ذلك سلفاً، لأنكم تحتاجون إلى فهم الممارسات في السياق الجديد. وإلا فستمضي الأمور إلى مكان آخر ليظهر أن التفاعلات البيئية معقدة وأن الإجراءات التكيفية لم تكن ناجحة ".

2-5- نجاح تطبيق الممارسات الأفضل:

يعد نجاح تطبيق الممارسات الأفضل العامل الحاسم في مدى الاستفادة منها، والنجاح مسألة نسبية لأن العديد من مظاهره لا تعمم على كل حالات تطبيق الممارسات الأفضل. وفي الواقع لا يوجد إجماع على تحديد مقياس لنجاح تطبيق الممارسات الأفضل، ومن خلال استعراض بعض وجهات النظر لبعض الباحثين نجد مثلاً:

إن (Taylor and Wright, 2003) استخدم مدى الإدراك الحسي للمدراء لهذا النجاح، في حين أشار (Szulanski, 1996) إلى أن النجاح يدل ضمناً على الاعتماد الذي لا يحتوي على مشاكل، وأما (Goodman and Griffith, 1991) فقام بتطوير مقاييس سلوكية للنجاح، فعلى سبيل المثال: إذا كان موقف المستخدمين تجاه التقنية أو الممارسة المستخدمة موقفاً إيجابياً فإن التطبيق يكون ناجحاً.

1

من جانبهم (Toney and Powers, 1997) تحققوا من الممارسات الأفضل في مجال إدارة المشاريع من خلال مقارنة مرجعية لـ 500 شركة، وقاموا بتصنيف عوامل النجاح الأساسية ضمن ثلاث مجالات وهي:²

- إستراتيجية المشروع (مثلاً: الاتصالات الإستراتيجية).
- الاحترافية في إدارة المشروع (مثلاً: تحسين مكافآت العمال لأحسن درجة ممكنة).
- معايرة وتوحيد إجراءات وأساليب العمل (مثلاً: التركيز على إدارة الموارد البشرية وإدارة المشروع).

وبصيغة أخرى: إن الممارسات الأفضل في مجال إدارة أي مشروع تتضمن تحديد إستراتيجية المشروع بالاعتماد على الاتصالات الإستراتيجية مع الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بهذا المشروع وهم (أصحاب المشروع، العاملين، الزبائن، الموردين)، ويجب إدارة المشروع بصورة احترافية تؤدي لتحسين دخل العمال ليقدموا أقصى ما لديهم، ووضع إجراءات معيارية في العمل للحصول على أعلى جودة ممكنة سواء في نوعية المورد البشري المستخدم أو في الموارد المادية المستخدمة والنتيجة.

من ناحية أخرى اقترح (Davies and Kochhar, 2000) أنه يوجد سلسلة متتابعة يتم فيها تطبيق الممارسات الأفضل، وإن تطبيق بعض الممارسات يعتمد على توفر شروط معينة مثلى تضمن النجاح لهذه الممارسات، ويتضمن ذلك دعم الممارسات الأفضل وتخصيص البنية التحتية اللازمة. وأشاروا إلى أن الممارسات الأفضل تتطلب أن يتم تقييمها لتحديد مدى مساهمتها في حصيللة الأداء، بالاعتماد على العلاقات السببية أو غيرها بين الممارسات و قياسات الأداء، وكل ذلك يبقى ضمن إطار تصوري نظري يتطلب أن يتم تطويره ليوضح كيف أن الممارسات الأفضل يمكن أن يتم اختيارها و تطبيقها لتحسين الأداء بصورة متميزة.³

¹ Mustafa C. Ungan, Manufacturing best practices: implementation success factors and performance, op. cit, p336.

² Loo L., op. cit, p29-30.

³ Davies A.J. & Kochhar A.K., op. cit, pp1203-1217.

وأخيراً: يجب أن تكون الشركة قادرة على تحديد أسباب فشل الممارسات الأفضل وفهمها في حال حدث الفشل، وهو ما يسهم في سرعة إيجاد حل لأسباب ذلك الفشل.*

2-6- العوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح الممارسات الأفضل

تعد عوامل الاستعداد التنظيمي بمثابة المتغيرات المستقلة التي تؤثر في اعتماد وتنفيذ الممارسات الأفضل ونجاحها، حيث يرتبط بكل عامل أجزاء أساسية محددة وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-3).¹

جدول رقم (2-3) يوضح عوامل الاستعداد التنظيمي للممارسات الأفضل والأجزاء الأساسية لكل عامل

عوامل الاستعداد التنظيمي	أجزاء المفهوم الأساسية
تخصيص ميزانية	توفر مصادر كافية للمعدات والمتطلبات. توفر مصادر قوة العمل وإمكانية الحصول على التكنولوجيا.
التعلم التنظيمي	العمل كفريق. التعلم من الأخطاء، نماذج العمل (الأمثلة) التي تعلم مهارات جديدة، الاستقبال المستمر للتغذية العكسية، استمرار التعليم الذي يتضمن تقييم دوري للمهارات، التوجيه الذي يتضمن مهارات محددة، فريق العمل يبقى على اطلاع بالتغيرات، توصيف العمل يخضع للتحديث المستمر. الأفكار الجديدة تدمج ضمن تحسينات العملية، معايير الأداء يتم إعلانها بصورة دورية أثناء اللقاءات مع طاقم العمل، هدف فريق العمل يتم احتسابه من وقت لآخر وحتى فاصل محدد.
الاتصالات	الأهداف يتم إبلاغها بوضوح. التدريب لتحسين الاتصالات. اتصالات فريق العمل الهدف منها حل المشاكل. اجتماع الفريق يومياً يعتبر جزء من عملية الاتصال.
التخطيط	العاملين يتم دمجهم في عملية التخطيط. لقاءات التخطيط التي تتم مع الاستشاريين. تخطيط الاجتماعات بحيث تتم مع أصحاب الأسهم.
التأييد/الدعم	التأييد الداعم لدفع عملية اعتماد الممارسات الأفضل.

Source: (Margaret M. Naleppa, 2009, p. 60)

ومن العوامل الهامة التي تؤثر في اعتماد وتنفيذ الممارسات الأفضل ونجاحها وجود الكفاءات، حيث ينظر لهذه الكفاءات على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والأهلية، وبلغة القيادة فالمطلوب وجود ثلاث أنواع مختلفة من الكفاءات:²

* كمثل على ذلك يستشهد تشولانسكي (Gabriel Szulanski) أستاذ الإستراتيجية في (INSEAD) بشركة ألمانية للكيماويات، افتتحت في الآونة الأخيرة منشأة جديدة في تايلاند، ومع أنها نسخت حرفياً جميع آلياتها، إلا أنها تعرضت إلى مشكلات غير متوقعة. ولكنها كانت قادرة على تحديد سبب المشكلات بسرعة، فأتضح أن السبب هو اختلاف جودة المياه في تايلاند بالمقارنة مع ألمانيا.

¹ Margaret M. Naleppa, op. cit, p60.

² Loo R., op. cit, p29-30.

- كفاءة القيادة مثل: القدرة على قيادة التغيير.
- الكفاءة الوظيفية مثل: مهارات إدارة الموارد البشرية والتقنية.
- مهارات شخصية مثل: روح الإصرار والدافعية للإنجاز.

2-7- نتائج الممارسات الأفضل:

من خلال نتائج الدراسة التي قام بها (Nicholas Beaumont, 2005) على شركات التصنيع الاسترالية فيما يخص الممارسات الأفضل المطبقة في تلك الشركات، والتي توصلت الدراسة لوجود فروق هامة بين شركات الممارسات الأفضل وغيرها من الشركات، يمكن تلخيص أثر الممارسات الأفضل فيما يتعلق بأربع عناصر أساسية لمجمل عملية التصنيع في الجدول (2-4).¹

جدول (2-4) يوضح أثر الممارسات الأفضل فيما يتعلق بالعناصر الأساسية لمجمل عملية التصنيع

الجوانب	الفروقات الهامة
إستراتيجية التصنيع	إن شركات الممارسة الأفضل تمتلك عملية تخطيط يتم فيها دمج الزبائن والموردين. وهم يستعرضون وبشكل منتظم كلاً من: - شكاوى العملاء. - تكاليف الحوادث. - ضعف الجودة. - التوقف و بنية التكلفة. إن المستجوبين في شركات الممارسة الأفضل يدركون أنهم يملكون أفضليات نسبية في: - التخطيط للإنتاج. - وإجراءات الجودة. - قدرات التسويق. - مشروعات التحسين المستمرة. تتميز شركات الممارسة الأفضل بقدرتها على: - الاكتفاء الذاتي. - فرق العمل المدارة ذاتياً. - ضبط العملية الإحصائية.
ممارسة التصنيع	تمتلك شركات الممارسة الأفضل: - القيادة التي تشجع التغيير والتطور والمشاركة والاندماج. - عناية أكثر بالموظفين من خلال الاهتمام بتدريبهم وسلامتهم وتنقيفهم والتواصل مع المرؤوسين والرؤساء، واستخدام الحوافز المالية. شركات الممارسة الأفضل تركز بشكل كبير على الزبون من خلال: - التحقق من حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية.

¹ Beaumont N., op. cit, p1295.

- قياس مدى رضا الزبون. - إجراءات لمناقشة الحلول لمشكلات الزبائن. - الأخذ بعين الاعتبار لمدخلات الزبون أثناء التخطيط. شركات الممارسة الأفضل تؤكد عند التعامل مع عملية التوريد على: - مدى ملائمة المواد لنوعية العملية. - إجراءات لضمان الجودة وثقافة شبيهة بامتلاك شهادة الآيزو. - مراقبة الزبائن الأساسيين لعمليات التصنيع الخاصة بهم. ليس هناك اختلافات مميزة في استخدام تقنيات التصنيع (الإنسان الآلي، التصميم بمساعدة الحاسوب) باستثناء أن شركات الممارسة الأفضل أقرب لاستخدام: - ضبط العملية الإحصائية. - إدارة الجودة الشاملة. - القياس المرجعي (خاصةً لتحليل النفقات وعمليات الجودة والتشغيل) والتكنولوجيا وخدمة الزبون والاستفادة من العمال. - مقارنة أداءهم بالشركات المشابهة والغير مشابهة لهم في نفس البلد وخارجه ومع الزبائن والموردين.	
لم يكن هناك اختلاف ملحوظ في تكاليف الإنتاج فيما بين شركات الممارسة الأفضل وغيرها، ومع ذلك فإن شركات الممارسة الأفضل: - تمتلك مبيعات أكبر بسبب المنتجات الجديدة. - يشغلون مصانعهم لساعات أطول. - يملكون وقتاً ضائعاً أقل. أما غير شركات الممارسة الأفضل فتفتقر لموهبة القيادة في الإدارة العليا وتتجاهل أن الممارسة الأفضل يمكن أن تحقق الأداء الأفضل. شركات الممارسة الأفضل أكثر تأثراً بتقلبات العملات بسبب أنهم يصدرون أكثر. تتفق شركات الممارسة الأفضل بصورة أكبر على البحوث والتطوير وعلى تدريب الموظفين. وهم أكثر ملائمة لاستخدام فرق التطوير أو حل المشاكل وفرق العمل المدارة ذاتياً وحلقات الجودة، ويستثمرون أكثر في التدريب المستمر.	نتائج التصنيع
لقد كان لشركات الممارسة الأفضل: - مبيعات محلية أكبر بصورة متميزة. - مبيعات الصادرات لم تكن مختلفة بشكل واضح. - لديهم موظفي وقت كامل أكثر. وقد تشير هذه الفروق ببساطة إلى أن الشركات الكبيرة أكثر ملائمة لامتلاك برامج الممارسة الأفضل.	الأداء التجاري

Source: (Nicholas Beaumont, 2005 , p1295)

يرى الباحث أن الروابط أقوى ما تكون بين اعتماد الممارسات الأفضل وبين الأداء التشغيلي بصورة واضحة ومباشرة، وإن اعتماد الممارسة الأفضل ضمن مجالات منفصلة ومعزولة عن بعضها البعض داخل المصنع لا يمكن أن يكون ذو فعالية كبيرة، ويعتقد أن الشركات التي تملك خبرة الممارسة الأفضل هي أكثر قدرة على الاستمرار بالتحسين من تلك التي لا تملك تلك الخبرة، ويرى الباحث أن أي برنامج من برامج التطوير (من بينها برنامج الممارسات الأفضل) يجب أن يندمج ويتوازي مع إستراتيجية الشركة العامة.

2-8- أسباب فشل تنفيذ الممارسات الأفضل في الشركات:

من المهم تحديد أسباب فشل الممارسات الأفضل في الشركات، وهذا الأمر يسهم في تقويم هذه العملية وتحسينها، وبغض النظر عن نوع الصناعة فإن اعتماد الممارسات الأفضل يمكن أن يتعرض للفشل لعدة أسباب من أهمها:¹

الأول: عدم اندماج العاملين بالممارسات الأفضل والذي يعتبر عنصراً مهماً لنجاح التنفيذ، وهذا الاندماج يتم إظهاره من خلال مرافقة الحافز مع برامج التدريب التي تدعم التنفيذ، وكلاهما يتم بشرط توفر قنوات الاتصال التي تشجع تبادل الآراء بصورة مفتوحة، حيث أن حل أي مشكلة يتم بصورة بناءة وتعاونية، وإن استجابة العاملين للممارسات الأفضل الجديدة يعتمد على مستوى اندماجهم مع هذه الممارسات.

الثاني: عدم تعهد المساهمين في عملية اعتماد وتنفيذ الممارسات الأفضل بنشر تلك العملية بصورة فعالة وتعميمها.

الثالث: عدم توفر القيم التنظيمية اللازمة وعدم القدرة على مجاراة إستراتيجية الممارسات الأفضل المعطاة يعتبر عامل أساسي في عدم نجاح التنفيذ، فالقيم المتضاربة وغير الثابتة والمتفق عليها بين الإدارة والمنفذين (فريق العمل المسؤول عن التنفيذ) يمكن أن تخلق انقسام ضمن الشركة وتؤدي إلى حالة لا توازن بين الأشخاص الذين اعتمدوا الممارسات الأفضل والمستخدمين النهائيين المعارضين للممارسات الأفضل.

ويضاف إلى تلك الأسباب ما قدمه (A.J. Davies & A.K. Kochhar, 2000) في دراسته الخاصة بتقديم إطار لاختيار الممارسات الأفضل، وأهم هذه الأسباب:²

- فشل الربط بين الممارسات المطبقة والأهداف المحددة المراد تحقيقها والقابلية للقياس.
- فشل عملية تفضيل أفضل الممارسات من بين مجموعة ممارسات سائدة.

¹ Margaret M. Naleppa, op. cit, p. 13.

² Davies A.J. & Kochhar A.K., op. cit, p1203.

- قلة تحليل الممارسات اللازمة لتطبيق الممارسات الأفضل والتي يمكن اعتبارها بمثابة البنية التحتية الضرورية لتطبيق الممارسات الأفضل أو الممارسات المساندة.

2-9- الانتقادات الموجهة لمنهج الممارسات الأفضل:

إن منهج الممارسة الأفضل المستخدم لتحسين وتفوق الأداء وكذلك لتعزيز الميزة التنافسية في الشركات قد تم انتقاده على عدة أسس ومن قبل العديد من الباحثين.

فمثلاً انتقد كلاً من (Lucio E. Dana and Kosmas X. Smyrniotis, 2010) منهج

الممارسات الأفضل من عدة نواحي أهمها:¹

- الممارسات الأفضل تتطلب أن يكون تطبيقها ضمن سياق محدد. أي يجب تهيئة الممارسات القبلية والبعدية التي تتلاءم مع الممارسات الأفضل التي تم اختيارها، وهذا أمر يصعب توفيره بسبب صعوبة عملية التغيير في الممارسات القائمة.
- العلاقة بين الممارسات الأفضل والأداء غير واضحة بشكل كافٍ. أي يصعب تحديد وقياس العلاقة الفعلية بين ممارسة معينة والأداء.
- اعتماد الممارسات الأفضل غير كافٍ لمجاراة الشركات الأساسية المطبقة لها. بمعنى أن تطبيق الممارسات الخاصة بالشركات الرائدة لا يكفي للوصول إلى مستوى تلك الشركات.
- التحديات في اختيار وتطبيق الممارسات الأفضل، ويتضمن ذلك صعوبات اختيار وتحديد الممارسات الملائمة وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيقها.
- نقص وفقدان معنى الممارسات الأفضل نتيجة الاستخدام المتزايد لمصطلح الممارسة الأفضل، حيث يرى البعض أن مصطلح الممارسات الأحسن better (وهو معيار نسبي) أصح من مصطلح الممارسات الأفضل best (وهو معيار مطلق). ويرى الباحث أن هذا الانتقاد مرتبط بكون الممارسات الأفضل أمر نسبي وليس معياراً مطلقاً.

أما (Purcell, 1999) فقد تساءل فيما إذا كان اختيار أي حزمة من الممارسات الأفضل يمكن أن يتوج بقابلية التطبيق، وأن تطبيقها يتطلب ضرورة فهم الظروف المحيطة بالممارسات في أي مكان مطبقة فيه، وهو ما يعني الملائمة الأفضل best fit.²

¹ Lucio E. Dana, Kosmas X. Smyrniotis, op. cit, p44.

² Purcell J., Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? Human Resource Management Journal, No.9(3), 1999, p.p.26-41.

يخلص الباحث في نهاية المبحث إلى أن نجاح منهجية الممارسات الأفضل مرتبطة بعدة أمور

أهمها:

- كيفية اختيار الممارسات الأفضل ونقلها،
- محددات وشروط نقل الممارسات الأفضل،
- عوامل نجاح الممارسات الأفضل والمتطلبات التنظيمية لنقلها،
- محاولة تجاوز الانتقادات الموجهة لمنهج الممارسات الأفضل.

3- المبحث الثالث

علاقة الممارسات الأفضل ببعض الممارسات الإدارية

تمهيد:

يهدف المبحث إلى التعرف على بعض الممارسات والمناهج الإدارية ذات العلاقة بمنهجية الممارسات الأفضل، ويتناول هذا المبحث:

- 3-1- الممارسات الأفضل والمقارنة المرجعية.
- 3-2- علاقة الممارسات الأفضل بإدارة المعرفة.
- 3-3- الممارسات الأفضل والثقافة التنظيمية.
- 3-4- الممارسات الأفضل والمعايير الدولية الجودة.

3-1- الممارسات الأفضل والمقارنة المرجعية:

ترتبط الممارسات الأفضل بمنهج المقارنة المرجعية ارتباطاً وثيقاً، لأن البحث عن الممارسات الأفضل أينما وجدت يحتاج لمقارنة ممارسات الشركة بالممارسات التي سيتم نقلها.

3-1-1 مفهوم المقارنة المرجعية وارتباطه بمفهوم الممارسات الأفضل:

يمكن تقديم بعض التعاريف أو المفاهيم الخاصة بالمقارنة المرجعية والمرتبطة مباشرة بالممارسة الأفضل بسبب تلازم المفهومين، وقد عرفت المقارنة المرجعية على أنها:

- "النشاط المستمر لمقارنة عمليات منشأة ما وممارساتها، ومنتجاتها أو خدماتها مع المنشآت الأفضل المعروفة وذات النشاط المشابه وبالتالي وضع أهداف صعبة ولكن قابلة للتحقيق وتنفيذ برنامج عمل كفء وواقعي لجعل المنشأة تصبح وتبقى أفضل من الأفضل في الوقت المناسب".¹
- "البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة التي سوف تقود إلى الأداء المتميز".²
- "عملية مستمرة نظامية لتقييم السلع، الخدمات، والعمليات الوظيفية مع المنشآت المعروفة بإنتاج أفضل الممارسات بهدف التحسين في المنشأة".³
- "البحث المستمر والقياس والمقارنة للمنتجات والعمليات والخدمات والإجراءات والطرق للحصول على أفضل الممارسات التي طورتها شركات أخرى ولإيجاد مخرجات وأداء عالمي بهدف تحسين أداء الشركات".⁴
- "عملية جمع المقاييس للتحسين والتبصر الذي يمكن أن يقود المنشأة نحو الأداء الأفضل".⁵
- "عملية تحديد وفهم، وتبني الممارسات والعمليات المميزة من المنشآت في أي مكان في العالم لمساعدة منشأتك على تحسين أدائها".⁶

يخلص الباحث إلى أن التعاريف السابقة ركزت بشكل كبير على عملية المقارنة مع الشركات الأفضل سواء شملت هذه المقارنة السلع أو الخدمات أو العمليات، أي التعرف على الممارسات الأفضل

¹ عداس، ضحى، استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية - دراسة تطبيقية على القطاع الدوائي في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة عين شمس، 2004، ص 40.

² Luiz C.R. Carpinetti & Alexandre M. de Melo, What to benchmark? Benchmarking: An International Journal, Vol.9, Num.3, 2002, pp. 244-255.

³ Ronald E. McGaughey, Benchmarking business-to-business electronic commerce, Benchmarking: An International Journal, Vol.9, Num.5, 2002, pp. 471-484

⁴ Gülçin Büyüközkan & Jean-Luc Maire, Benchmarking for Quality Management & Technology, Benchmarking: An International Journal, Vol.5, No.2, 1998, pp.101-125

⁵ Razmi J. & Zairi M. and Yasar F. Jarrar, The application of graphical techniques in evaluating benchmarking partners, Benchmarking: An International Journal, Vol.7, Num. 4, 2000, pp. 304-314

⁶ Ronald E. McGaughey, op. cit, pp. 471-484

لدى رواد الصناعة ومقارنتها بالممارسات المطبقة في الشركة المدروسة، كما أشارت بعض هذه التعاريف إلى المقارنة الداخلية مع الوحدات والأقسام المتميزة لدى نفس الشركة إضافة إلى المقارنات الخارجية.

إن القياس المرجعي ما هو في الواقع إلا اجتماع ثلاثة مفاهيم هي:¹

Benchmarking, Benchlearning, Benchaction.

حيث Benchmarking هو طريقة قياس استراتيجيات وأداء الشركة محل الدراسة مع الشركات الأفضل في مجال عملية معينة سواء داخل أو خارج الصناعة وهو الخطوة الأولى لإنجاز التحسينات المرجوة.

أما Benchlearning فهو تحديد وتبني وتعلم أفضل الممارسات بفضل جهود القياس المرجعي بهدف تحسين الأداء وهو يعتبر الخطوة الثانية في مجال التحسين.

وأخيراً فإن Benchaction هو التنفيذ الفعلي للعملية للوصول إلى مستوى التحسين المطلوب.

3-1-2- تصنيف المقارنة المرجعية:

قدمت تصنيفات متنوعة لأنواع المقارنة المرجعية، لكن التصنيف الأشمل والأبسط هو التصنيف الذي قدمه (G. Anand and Rambabu Kodali, 2008) كما هو موضح في الجدول رقم (5-2).²

يرى الباحث أنه وبالرغم من توفر العديد من أنواع المقارنة المرجعية لكن ما تم التركيز عليه في البحث الحالي هو: المقارنة المرجعية بالممارسات الأفضل أينما وجدت، سواء في نفس الشركة أو في الشركات المنافسة أو في شركات خارج الصناعة وذلك فيما يتعلق بالعمليات المتشابهة سواء في الشكل أو الإطار العام أو بآلية التنفيذ ونتائج هذا التنفيذ.

يشير مصطلح المقارنة المرجعية بالممارسات الأفضل إلى: تقنية تحسين الأداء التي تقوم الشركات من خلالها بمراجعة مستمرة لمخرجاتها الناتجة عن العمليات ومن ثم تحديد الطرق المثلى التي تؤدي إلى تغيرات في العمليات ينتج عنها مخرجات أفضل، وهذه المقارنة المرجعية يطلق عليها اليابانيون اسم dantotsu والتي تعني السعي لأن نكون "أفضل من الأفضل".³

¹ Sik-wah Fong P., " A framework for benchmarking the value management process", Benchmarking: An International Journal, Vol.8, No.4, 2001, pp. 308-318.

² Anand G., Kodali R., Benchmarking the benchmarking models, Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 No. 3, 2008, p.p.257-291, p261. available at: www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm.

³ Straker I., Ison S. and Humphreys I., A case study of functional benchmarking as a source of knowledge for car parking strategies, Benchmarking: An International Journal, Vol. 16 No. 1, 2009, p.p. 30-46, p32. available at: www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm

جدول (2-5) يوضح التصنيفات المتنوعة لأنواع المقارنة المرجعية

التصنيف	النماذج	معنى النموذج
بحسب طبيعة النقطة المرجعية	المقارنة المرجعية الداخلية	تتم المقارنة ضمن الشركة نفسها فيما يتعلق بأداء أو عمليات وحدات الأعمال المتشابهة.
	المقارنة المرجعية مع المنافس	تتم المقارنة مع المنافسين مباشرة، بحيث يتم الوصول إلى أداء المنافسين أو التفوق عليهم.
	المقارنة المرجعية ضمن الصناعة	تتم المقارنة مع شركة في نفس الصناعة ويشمل ذلك الشركات غير المنافسة أيضاً.
	المقارنة المرجعية العامة	تتم المقارنة مع شركات يمكن أن تنتمي إلى خارج حدود الصناعة.
	المقارنة المرجعية العالمية	تتم المقارنة مع شركة يمتد موقعها الجغرافي خارج حدود البلد أو الدولة.
بحسب محتوى المقارنة المرجعية	المقارنة المرجعية للممارسة والعملية	تتعلق بالعمليات والممارسات وأنظمة التشغيل المتميزة أينما وجدت.
	المقارنة المرجعية الوظيفية	وتعني تطبيق عملية المقارنة المرجعية التي تقارن اثنتان أو أكثر من وظائف الأعمال المتخصصة ضمن نشاط وظيفي محدد.
	المقارنة المرجعية للأداء	تهتم بمزايا مخرجات الأعمال القابلة للقياس مثل: السعر، السرعة، الاعتمادية.
	المقارنة المرجعية الإستراتيجية	تتضمن تقييم ومقارنة القضايا الإستراتيجية بدلاً من القضايا التشغيلية.
بحسب الغرض من العلاقة مع شركات المقارنة المرجعية	المقارنة المرجعية التنافسية	تتم المقارنة بهدف الوصول إلى التفوق على الآخرين.
	المقارنة المرجعية التعاونية أو التشاركية	تتم المقارنة بهدف تطوير أجواء التعلم ومشاركة المعرفة بين الشركات.

Source: (Anand and Kodali, 2008, p.p. 261)

3-1-3- منهجية المقارنة المرجعية:

تعد شركة Xerox (شركة عالمية متخصصة بمجال إدارة الطباعة) من أولى الشركات الرائدة في مجال المقارنة المرجعية، حيث وصف David T. Kearns المدير التنفيذي لشركة Xerox المقارنة المرجعية بأنها:¹

عملية مستمرة لتقييم المنتجات والممارسات مقارنةً بالمنافسين الأشد شراسةً وبذلك الشركات المعروفة على أنها قادة الصناعة.

تتضمن منهجية المقارنة المرجعية ذات العشر خطوات لشركة Xerox الخطوات التالية:²

- 1- تحديد ما ينبغي إجراء المقارنة المرجعية بشأنه، أي تحديد العملية المراد تحسينها.
- 2- تحديد شركات المقارنة. أي تحديد الشركات الرائدة في مجال العملية المراد تحسينها.
- 3- تحديد طريقة جمع البيانات وطبيعة البيانات المجمعة. وذلك حول الممارسة الحالية للعملية والممارسة المستقبلية الموجودة لدى شركات المقارنة المرجعية.
- 4- تحديد فجوة الأداء الحالية. وذلك بين الممارسة القائمة والممارسة المستقبلية.
- 5- تحديد خطة مستويات الأداء المستقبلية. أي تحديد مستوى الأداء المتوقع الناتج عن كل ممارسة متوقعة في مجال عملية ما.
- 6- إجراء الاتصالات مع الشركات التي تعد النقاط المرجعية والحصول على موافقتها. وهذا ضروري لضمان الحصول على تفاصيل الممارسة المعتمدة والبيانات اللازمة عنها، بما يسهم في نجاح تطبيقها بمساعدة الشركة المرجعية إن أمكن.
- 7- تأسيس أهداف وظيفية. أي تحديد الأهداف المتوقعة من تطبيق تلك الممارسة، والتي ستسهم في تطوير النشاط الوظيفي الذي يضم العملية المراد تحسينها.
- 8- تطوير خطط التنفيذ. أي تحديد خطة التنفيذ التي تبدأ بجمع المعلومات حول الممارسة المستهدفة، وتنتهي بتطبيقها وتوفير الشروط البيئية اللازمة لنجاحها.
- 9- تنفيذ أنشطة مخصصة ونوعية ومراقبتها باستمرار لضمان عدم انحراف العملية عن مسارها المخطط نتيجة إدخال الممارسة المستهدفة.
- 10- إعادة المعايرة مع نقاط المقارنة المرجعية. وذلك بعد قياس الأداء الجديد الناتج عن الممارسة المستهدفة ومقارنته مع الأداء المستهدف الموجود لدى الشركات المرجعية.

¹ Williams I. Richmond, Strategic Planning In Small Businesses: (A Phenomenological Study Investigating The Role, Challenges, And Best Practices Of Strategic Planning), A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, August, 2008, p57.

² Huq F., Abbo M.Helene and Huq Z., Perceptions about benchmarking best practices among French managers: an exploratory survey, Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 No. 4, 2008, p.p. 382-401, p384.

يُلاحظ من الخطوات السابقة أن المقارنة المرجعية تقضي إلى اعتماد مجموعة من الممارسات وتبنيها ومن ثم تطبيقها، وهذه الممارسات يمكن اعتبارها أنها الأفضل للوصول إلى الأهداف المخطط لها ضمن الأنشطة الوظيفية المختلفة في الشركة.

3-1-4- شروط تحديد شركات المقارنة المرجعية:

عند تحديد شركات المقارنة المرجعية لابد من توفر الشروط الآتية:¹

- بالنسبة للشركة التي تكون نقطة مرجعية، يتوجب أن تمتلك الأداء الأفضل بين الشركات.
- إن قياس الأداء المفترض من أجل المقارنة المرجعية يعتبر معيار اختيار شركة ما كنقطة مقارنة مرجعية.
- النقاط المرجعية يجب أن تحدد من تلك الشركات التي لديها صفات مماثلة.
- يجب أن تكون العمليات متشابهة.
- يجب أن يكون حجم الشركات متقارب

3-1-5- الأسباب التي تدعو لإجراء المقارنة المرجعية:

حدد DeVries (2002) ستة أسباب تدعونا للقيام بالمقارنة المرجعية:²

- 1- تطوير وتحقيق أهداف إستراتيجية.
- 2- تأسيس أهداف واقعية وقابلة للتنفيذ.
- 3- إدراك ما هو اضطراري للقيام به.
- 4- تشجيع العمل والإبداع والتفكير خارج الصندوق (التفكير بصورة مفتوحة).
- 5- خلق فهم أكبر للصناعة التي تعمل ضمنها الشركة.
- 6- التركيز على حساسية تغير حاجات الزبائن.

3-1-6- تميز ممارسات شركات المقارنة المرجعية عن غيرها من الشركات:

يمكن إيجاز أهم الفروق بين بعض الممارسات لشركات تمارس المقارنة المرجعية وشركات لا تمارسها وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2-6).³

يرى الباحث أن ممارسات الشركات التي تقوم بنشاط المقارنة المرجعية تتميز بالاعتماد على الدراسة الواقعية للبيئة الداخلية والخارجية، وتقييم نقاط القوة والضعف ومواجهة التحديات بصورة استباقية والسعي نحو الريادة، والتركيز على الزبون بمصادقية عالية، وحل المشاكل الحقيقية بما يسهم في زيادة

¹ Kim T., Quality Management: Technical Efficiency, Benchmarking, And Contracts, A Thesis in Agricultural Economics and Operations Research Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, The Pennsylvania State University, December 2002, p.p. 104.

² Lung Philip W.Y., Facility Management Benchmarking: Measuring Performances Using Multi-Attribute Decision Tools, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Department of Building Services Engineering, The Hong Kong Polytechnic University, 2005, p.p.3.

³ Asrofah T., Zailani S. and Fernando Y., Best practices for the effectiveness of benchmarking in the Indonesian manufacturing companies, Benchmarking: An International Journal, Vol. 17 No. 1, 2010, p.p.115-143, p119. available at www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm.

الإنتاجية، وتقوية المركز التنافسي ضمن بيئة الأعمال، والاعتماد على الأفكار الثورية المغامرة والمجربة من قبل شركات رائدة، وهذا لا يعني عدم الاعتماد على القوالب الجاهزة مطلقاً.*

جدول (2-6) الفروق بين بعض الممارسات لشركات تمارس المقارنة المرجعية وشركات لا تمارسها

العملية	الممارسات بدون مقارنة مرجعية	الممارسات مع المقارنة المرجعية
تحديد متطلبات الزبون يتم من خلال:	الاعتماد على تفهم السياق التاريخي. التصرف وفق الفهم. (دون فهم ودراسة تطور الحاجات)	الاعتماد على دراسة واقع السوق. التصرف وفق تقييم موضوعي. (الاعتماد على دراسة الحاجات والسوق)
تأسيس الأهداف يتصف بـ:	قلة التركيز على البيئة الخارجية. تفاعلي يعتمد على رد الفعل. (الاعتماد على أهداف قصيرة المدى بحسب الحالة التي نواجهها)	مصادقية وتركيز على الزبون. أهداف استباقية وقيادة الصناعة. (الاعتماد على أهداف إستراتيجية تركز على الزبون وتسعى نحو الريادة)
تطوير مقاييس للإنتاجية يمتاز بـ:	متابعة المشاريع المفضلة. نقاط القوة والضعف غير مفهومة. (الاعتماد على ما هو شائع)	حل المشاكل الحقيقية. الاعتماد على الأفضل في الصناعة. (الاعتماد على أفضل المقاييس)
التطوير بغرض المنافسة يتميز بـ:	التركيز على الداخل. التغيير التطويري البطيء. الالتزام المنخفض. (الاعتماد على الإمكانيات المتاحة والالتزام المنخفض بالتطوير)	فهم بيئة المنافسة. الأفكار الثورية مع الأداء المجرب. الالتزام العالي. (الاعتماد على توسيع الإمكانيات والالتزام العالي بالتطوير)
الممارسات الصناعية تتميز بـ:	ليست مخترعة في الشركة حلول متعددة لمشاكل قائمة (الاعتماد على القوالب الجاهزة)	البحث المستقبلي عن التغيير خيارات متعددة لاختراق السوق (الاعتماد على الابتكار والأفكار الثورية)

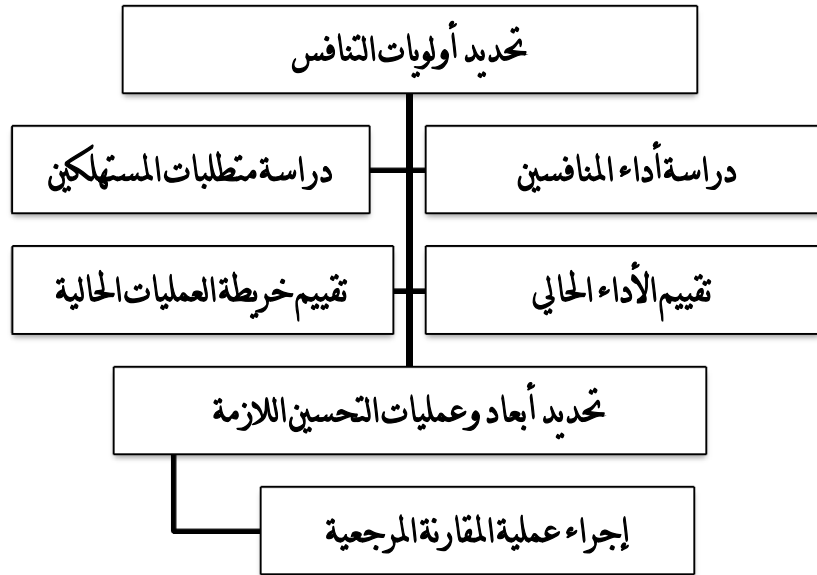
Source: (Tutie Asrofah, Suhaiza Zailani and Yudi Fernando, 2010, p.p. 119)

* فالقوالب الجاهزة أحياناً تغني عن كثير من العناء في فهم الأسباب التي أدت لعدم نجاح عملية المقارنة المرجعية، ففي ورقة عمل بعنوان "استخدام القوالب وفاعلية نقل المعرفة" يبحث تشولانسكي (Gabriel Szulanski) وجنسن (Robert Jensen) في جهود شركة زيروكس (Xerox Europe) من أجل نقل الممارسات ضمن الشركة خلال فترة ثمانية أعوام. حيث كانت الموجتان الأولى والثالثة من عملية نقل الممارسات ناجحتين، فيما فشلت الموجة الثانية، رغم أن الموجات الثلاث تلقت دعماً متساوياً من الإدارة العليا. يقول تشولانسكي: "لقد أذهلنا ذلك، كان عدم وجود القالب من الأسباب الرئيسية لفشل الموجة الثانية، ومعنى ذلك أنهم لم يمتلكوا مثلاً ناجحاً عن الممارسة التي يودون استنساخها". وهذا ما زاد صعوبة توجيه العاملين في الدول الأخرى، وفي شرح ما عليهم فعله بالآليات الجديدة.

3-1-7- المقارنة المرجعية والمنافسة:

تعد المقارنة المرجعية بمثابة تقنية من تقنيات الممارسات الأفضل حيث تقارن الشركة نفسها مع المنافسين ذوي الدرجة الأفضل فيما يتعلق بعوامل النجاح الأساسية.¹ إن أسلوب القياس المرجعي يقوم أساساً على دراسة أولويات التنافس التي تنطلق من دراسة أداء المنافسين ودراسة متطلبات المستهلكين، وبعد دراسة أوضاع المنافسين والمستهلكين في السوق يتم وضع المقاييس المناسبة لتقييم الأداء وتحديد خريطة تدفق العمليات، وهذا يقود إلى تحديد أبعاد عمليات التحسين اللازمة لتطوير الأداء، وعندئذ تتم عملية المقارنة أو القياس المرجعي مع نقاط مرجعية التي يمكن أن تمثل الشركات الرائدة. يمكن تمثيل ما سبق بالشكل رقم (2-4) الذي يوضح العلاقة بين المقارنة المرجعية ودراسة المنافسين والمستهلكين في السوق.²

شكل (2-4) يوضح العلاقة بين المقارنة المرجعية ودراسة المنافسين والمستهلكين في السوق



Source: (Luiz C.R. Carpinetti, Alexandre M. de Melo, 2002, pp. 244-245)

ويعتقد الباحث أن الهدف من مسعى المقارنة المرجعية هو للتعرف على "الممارسات الأفضل لدى المنافسين" واعتمادها لتحسين العمليات، ويتعدى الأمر ذلك ليشمل محاولة التفوق على تلك الممارسات لكسب أو تعزيز الميزة التنافسية في الشركة.

3-2- الممارسات الأفضل وإدارة المعرفة:

عرف Wiig إدارة المعرفة بأنها: " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه

¹ Simon A., Schoeman P., and Amrik S. Sohal, op. cit, p.p. 100-124, p102.

² Luiz C.R. Carpinetti, Alexandre M. de Melo, op. cit, p 244-245

إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"، وعرفها Wick بأنها:¹ " تبرز في الشركة القدرة على توليد المعرفة وهي مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال الشركة، ونشاط هام يتخلل كل جانب من فيها، ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة ".

يمكن اعتبار تطوير ونقل الممارسات الأفضل إحدى استراتيجيات إدارة المعرفة والتي ظهرت في النموذج المقدم من قبل (Day and Wendler, 1998) في شركة McKinsey & Company، حيث يقدم النموذج خمس استراتيجيات لإدارة المعرفة مطبقة من قبل كبرى الشركات، لكن ما يهم من هذه الاستراتيجيات هو ما يتعلق بالممارسات الأفضل وهي:²

- إستراتيجية تطوير ونقل الممارسات الأفضل Developing and Transferring Best Practices:

وهي إستراتيجية داخلية تعني نشر الممارسات الأفضل الخاصة بأي قسم من أقسام الشركة ذاتها إلى بقية الأقسام.

- إستراتيجية تعاونية حول المعرفة: وتتضمن التعاون مع الشركات ذات الممارسات الأفضل في بعض المجالات أو العمليات.

ويرى الباحث أن الإستراتيجية الأولى يمكن اعتبارها بمثابة إستراتيجية لنشر الممارسات الأفضل داخل الشركة، وهذا يحدث في حال الشركات ذات وحدات الأعمال المتعددة أو الشركات متعددة الجنسيات، وحتى ضمن الشركة الواحدة وذلك في حال وجود ممارسة ضمن عملية محددة، بحيث تكون هذه العملية متشابهة في أكثر من قسم من أقسام الشركة، ومثال ذلك عملية تقييم الأداء في جميع أقسام الشركة. أما الإستراتيجية الثانية فيمكن اعتبارها بمثابة إستراتيجية لنقل الممارسات الأفضل الخارجية وذلك من خلال إتباع إستراتيجية تعاونية بين أكثر من شركة سواء من نفس الصناعة أو من صناعات مختلفة، بحيث تقوم تلك الشركات بعملية تبادل وتشارك فيما يتعلق بالممارسات الأفضل التي ثبت نجاحها في إحدى تلك الشركات.

ويمكن للشركات أن تمتلك المعرفة من كلا المصدرين الخارجي والداخلي، وأهم الطرق لامتلاك المعرفة من المصادر الخارجية هي:³

1- المقارنة المرجعية مع أفضل الممارسات أينما وجدت.

2- حضور المؤتمرات.

¹ داسي، وهيبه، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد جامعة دمشق، سورية، 2007، ص42.

² شحادة، فراس خضر، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية - دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس - مصر، 2006، ص72. نقلاً عن:

Day J.D. and J.C. Wendler, Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies, McKinsey Quarterly, Vol.1, Winter, 1998, p.p.19-25.

³ Park S. Chul, The Comparison Of Knowledge Management Practices Between Public And Private Organizations: An Exploratory Study, A Thesis in Public Administration Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, May 2007, p26.

- 3- الاستعانة بالمستشارين الخارجيين.
- 4- مراقبة الاتجاهات التقنية والاجتماعية والاقتصادية.
- 5- جمع البيانات من الزبائن والموردين والمنافسين.
- 6- تعيين الموظفين الجدد.
- 7- التعاون مع الشركات الأخرى.
- 8- بناء التحالفات.
- 9- القيام بمغامرات والتعلم منها.
- 10- تأسيس معرفة ترتبط بشركاء الأعمال.

يرى الباحث أن جميع هذه الطرق تهدف إلى البحث عن الممارسات الأفضل التي تجعل الشركة قادرة على التكيف مع البيئة المحيطة، وتحقيق مصلحة الأطراف المستفيدة من عمل تلك الشركة (الملاك، العاملين، الزبائن، الموردين)، وتعزز الميزة التنافسية لها.

3-3- الممارسات الأفضل والثقافة التنظيمية:

يعتقد (Robert Loo, 2003) أن الممارسات الأفضل لا تنشأ من فراغ لأن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة يجب أن تخلق القيم وتؤمن التنشئة اللازمة للممارسات الأفضل.¹

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من المظاهر والافتراضات الأساسية المشتركة، والتي تعلمتها جماعة معينة نتيجة قيامها بحل مشاكلها الخاصة بالتكيف مع البيئة الخارجية والتكامل أو الاندماج الداخلي، وبالتالي ثبت أنها جيدة بما يكفي ليتم اعتبارها صالحة وقابلة لنقلها وتلقيها للأعضاء الجدد في تلك المجموعة على أنها طريقة صحيحة لإدراك الأمور والقضايا والتفكير بها بنفس الطريقة.² وتعرف على أنها: مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم التي يشترك بها الأفراد داخل الشركة والتي تحكم الأسلوب الذي يفكر به الموظفون تجاه الشركة وردود أفعالهم تجاه المواقف والفرص المتاحة.³

ولما كان تطوير ونقل الممارسات الأفضل يشكل أحد إستراتيجيات إدارة ونقل المعرفة فإن هذه الإستراتيجية تتطلب توفر الثقافة الداعمة لها.

يؤكد (Pillania, 2006) على أن الثقافة التنظيمية هي واحدة من الأسباب الرئيسية التي تقف خلف الإخفاقات الخاصة بمبادرات إدارة المعرفة وهي عامل حاسم في نجاح إدارة المعرفة. وإن آثار

¹ Loo R., op. cit, p29-30.

² Bartley B., Gomibuchi S. and Mann R., Best practices in achieving a customer-focused culture, Benchmarking: An International Journal, Vol. 14 No. 4, 2007, pp.482-496, p489. available at www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm.

³ Philip J.H. Dewsbury, The Identification of Effective Leadership Qualities and Best Practices at Rogers Television – Region of Peel – Ontario, Master of Arts in Leadership and Training, Royal Roads University, Canada, April 2002, p20.

الثقافة التنظيمية تمتد إلى تبادل المعرفة والتفاعل الجماعي والقيمة المدركة من قبل الأفراد في الشركة، وبالتالي لها تأثير معنوي على قابلية خلق المعرفة.

يوجد ثلاث عوامل للثقافة التنظيمية تمثل قيم تنظيمية لها أثر على قابلية خلق المعرفة وهي (الفردية / التشاركية، تجنب حالة عدم التأكد، عامل القوة والنفوذ).¹

ويرى الباحث أنه: لابد من توفر ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والتطوير، وتؤمن بأن البقاء والاستمرار يتطلب السعي إلى الريادة في ممارسة الأنشطة، من خلال رصد أفضل تلك الممارسات والعمل على التفوق عليها والحصول على الميزة التنافسية وتطويرها، وبالتالي يمكن وصفها على أنها ميزة إستراتيجية تتميز بالتعقيد وصعوبة التقليد لأنها ناتجة عن تضافر عوامل متعددة تتعلق بكل جوانب النشاط في الشركة التي يتم تأديتها بالشكل الأفضل.

3-4- الممارسات الأفضل والجوائز الدولية الجودة:

تم الحديث في المبحث الأول من هذا الفصل عن المجالات السبعة التي سيتم التركيز عليها في هذه الأطروحة لاختبار مدى تطبيق الممارسات الأفضل فيها، واختيار هذه المجالات من قبل الباحث استند إلى الدراسات السابقة، يضاف إلى ذلك أن تلك المجالات تتطابق مع ما أورده جوائز الجودة العالمية من معايير ومؤشرات، وبالطبع فإن تلك المؤشرات في جوائز الجودة استندت إلى دراسات تطبيقية وتجريبية في كبرى الشركات العالمية وتم اعتمادها على أنها المؤشرات الأكثر فعالية وتأثيراً في أداء الشركة وقدرتها على المنافسة.

من أهم الجوائز الدولية للجودة:

- جائزة ديمينج Deming Award في اليابان.
- جائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية The Malcom Baldrige National Award في الولايات المتحدة الأمريكية.
- جائزة الجودة الأوروبية The European Quality Award في الدول الأوروبية.
- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز King Abdullah II Award for Excellence .
- شهادة الأيزو International Standardization for Organization / ISO

¹ Wang D., Su ZH. and Yang D., Organizational culture and knowledge creation capability, Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No.3, 2011, p.p.363-373, p364.

3-4-1- أهداف الجوائز الدولية للجودة:

- اتفقت معظم المعايير الخاصة بجوائز الجودة الدولية في الأهداف التي وضعت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف:¹
- توعية الشركات بأهمية إدارة الجودة ومساهمتها في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الساعية للحصول عليها.
 - تشجيع التقييم الذاتي للشركات ومقارنة أدائها مع معايير الجوائز الموضوعة.
 - نشر ثقافة الجودة وتبادل المعلومات ومعرفة وتوضيح العوائد المتحققة من ذلك.
 - زيادة الوعي بخصوص متطلبات الوصول إلى التميز والريادة.
 - ويمكن القول أن الحصول على الجوائز الدولية للجودة يمكن أن يحقق النتائج التالية:²
 - تحسين مستوى أداء الجودة للشركات المتنافسة.
 - خلق أجواء تنافسية بين الشركات تتعكس بالنتيجة على تحسين منتجاتها وخدماتها المقدمة للزبون مع فرص أوسع لزيادة أرباحها نتيجة لانخفاض العيوب والتلف وزيادة المبيعات.
 - يمكن أن تستخدم الشركات عنوان فوزها بالجائزة في تعزيز قدراتها التنافسية من خلال طمأننة الزبائن بجودة ما تقدمه من منتجات وخدمات، ويمكن أن ينعكس ذلك على حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين مع فرصة أكبر لدخول الأسواق الخارجية.
 - تطوير القدرات الإدارية والفنية في الشركات المتنافسة على تحسين الجودة والاتصالات الداخلية والخارجية، مع تطوير الوثائق والعمليات وطرائق العمل الخاصة بأنشطة الجودة فيها.
 - توجه الشركات إلى الاهتمام ببناء علاقات قوية وراسخة مع المجهزين لضمان جودة تجهيزها باحتياجاتها من المواد.
 - الحصول على نتائج معنوية مضمونها شعور العاملين بالفخر والاعتزاز والثقة، الأمر الذي يعزز من ولائهم التنظيمي لمنظمتهم ويسهم في تحسين الأداء الكلي لهذه الشركة.
 - يرى الباحث أن السعي لتطبيق الممارسات الأفضل ناتج عن وعي الشركة بثقافة الجودة وأهميتها والرغبة في تحقيق التميز، ويؤدي تطبيق الممارسات الأفضل إلى تجاوز مجرد فكرة الحصول على جائزة ليشمل التفوق على معايير الجوائز الدولية للجودة، والسبب أن تلك المعايير يمكن أن تتقدم ولا يتم تحديثها بما يواكب سرعة التغير في عالم الأعمال، في حين أن تبني منهجية الممارسات الأفضل يعني السعي الدائم والمستمر نحو البقاء في قمة الريادة والمحافظة عليها. وهنا يبرز سؤال هام: هل سيكون هناك يوماً ما جوائز دولية للممارسات الأفضل؟ وما هي معاييرها؟

¹ جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 291.

² الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، إدارة الجودة - جوانب نظرية وتجارب واقعية، مركز البحوث في معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 328-329.

3-4-2 عناصر ومعايير الجوائز الدولية للجودة:

يتضح من مراجعة الأدبيات المتعلقة بالممارسات الأفضل أن مجالات الممارسات الأفضل وأبعادها إنما هي متشابهة مع معايير الجوائز الدولية للجودة، وهذه المعايير تتباين بصورة ضعيفة فيما بين هذه الجوائز، ويمكن إيضاح المعايير والعناصر أو المجالات الخاصة بكل جائزة بالجدول رقم (2-7).¹

يُلاحظ من العناصر السابقة وجود تشابه كبير بينها وبين أبعاد الممارسات الأفضل السبعة، إلا أن البعد الثامن الخاص بالممارسات الأفضل للأفراد (وهو بعد يقيس الجانب الشخصي للأفراد) لم يتم تغطيته من قبل جوائز الجودة الدولية التي اقتصر على الأبعاد الإدارية ذات الطبيعة التقنية، وهو ما يميز هذا البحث عن الأبحاث المتعلقة بالجوائز الدولية للجودة.

جدول (2-7) يوضح العناصر الخاصة بكل جائزة من الجوائز الدولية للجودة

الجائزة	عناصر الجائزة
جائزة ديمينج	السياسات المتعلقة بالجودة - التنظيم والإدارة - التعليم والنشر - إدارة معلومات الجودة - التحليل - المقايسة - السيطرة على الجودة - ضمان الجودة - النتائج - التخطيط.
جائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية	القيادة - التخطيط الاستراتيجي - التركيز على العمل والسوق - المعلومات والتحليل - التركيز على الموارد البشرية - إدارة العمليات - نتائج الأعمال.
جائزة الجودة الأوروبية	أولاً: عناصر التمكين وتضم (القيادة، السياسة والإستراتيجية، الأفراد، الموارد، العمليات) ثانياً: عناصر النتائج وتضم (رضا العاملين، رضا العملاء، التأثير على المجتمع)
جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز	القيادة - التخطيط الاستراتيجي - إدارة الموارد - إدارة العمليات - نتائج أداء الشركة.

المصدر: إعداد الباحث

يخلص الباحث إلى أن منهج الممارسات الأفضل هو خطوة متقدمة ضمن مناهج تقييم الأداء وتحسينه، وذلك فيما يتعلق بجميع العمليات الأساسية في الشركة وبجميع مستويات الأداء سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو الشركة.

¹ الطائي، رعد عبد الله وقداة، عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 360-381 بتصرف.

خاتمة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض الممارسات الأفضل من حيث المفهوم والأهمية والمكونات والأبعاد وعوامل النجاح أو الفشل عند نقل وتطبيق الممارسات الأفضل، وعلاقة منهج الممارسات الأفضل بما يتصل به من أساليب تقييم الأداء وتحسينه، ويمكن اعتبار ما سبق ذكره مقدمة للحديث عن منهج حديث وإستراتيجية تنافسية تؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للشركة، وإن مصدر الميزة التنافسية للشركة يكمن في الموارد والقدرات المتاحة للشركة والتي يتم تحويلها إلى قيمة على شكل مخرجات من إستراتيجية التسويق المتكاملة، لكن القضية الأهم تكمن في تعزيز الميزة التنافسية بصورة مستمرة من خلال اختيار الشركة للأصول والموارد والمهارات الصحيحة وبالتالي ممارسة الأنشطة والعمليات بصورة أفضل من المنافسين، بحيث يصعب على المنافسين تقليد مجمل الممارسات المتضافرة والمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية، وهذا يعتبر بمثابة عائق أو حاجز أمامهم لتقليد الميزة التنافسية لدى الشركة.

الفصل الثالث

دور الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية

تمهيد:

يهدف الفصل إلى ربط المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية بمنهجية الممارسات الأفضل، وتقديم الممارسات الأفضل على أنها إستراتيجية تنافسية يمكن من خلالها تحقيق جميع الإستراتيجيات للوصول إلى تعزيز الميزة التنافسية، كما سيعالج الباحث في المبحث الأخير من هذا الفصل بعداً خاصاً من الممارسات الأفضل وهو الممارسات الأفضل للأفراد، وتقديم هذا البعد على أنه المصدر الأساسي والدائم والأهم لتعزيز الميزة التنافسية أكثر من غيره من الأبعاد الخاصة بالممارسات الأفضل.

يضم الفصل المباحث التالية:

- 1- المبحث الأول: الميزة التنافسية والممارسات الأفضل.
- 2- المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بمنهجية بالممارسات الأفضل.
- 3- المبحث الثالث: الممارسات الأفضل للأفراد كمصدر أساسي لتعزيز الميزة التنافسية.

1- المبحث الأول

الميزة التنافسية والممارسات الأفضل

تمهيد:

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على المفاهيم الأساسية للميزة التنافسية وارتباط تلك المفاهيم بمنهجية الممارسات الأفضل، ويتناول هذا المبحث:

- 1-1- الأرضية المشتركة للميزة التنافسية والممارسات الأفضل.
- 2-1- خصائص الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل.
- 3-1- أنواع الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل.
- 4-1- جودة الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل.
- 5-1- أبعاد الميزة التنافسية وارتباطها بالممارسات الأفضل.
- 6-1- مصادر الميزة التنافسية وارتباطها بالممارسات الأفضل.
- 7-1- استدامة الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل.

1-1- الأفضلية المشتركة للميزة التنافسية والممارسات الأفضل:

- ثمة مجموعة متنوعة من التعاريف للميزة التنافسية، ومنها:
- " القيمة الاقتصادية الإضافية التي تقوم الشركة بخلقها بسبب كفاءتها التي تفوق كفاءة المنافسين في سوق المنتج " ¹.
 - " قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتنفيذ إستراتيجيتها التنافسية " ².
 - يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بتحقيق أمرين أساسيين: ³ " إنتاج قيم ومناافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التمييز والاختلاف ما بين الشركة ومنافسيها ".
 - " قدرة الشركة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين " ⁴.
 - " قدرة الشركة على أن تكون منتجة في الحدود الدنيا من التكلفة ضمن صناعتها، أو أن تكون فريدة في بعض الخصائص المقيّمة بشكل كلي من قبل الزبائن " ⁵.
 - " استغلال الشركة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، حيث تحقق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أنشطتهم " ⁶.
 - " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للشركة تقديم قيم ومناافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون " ⁷.

¹ Peteraf M. A. and Barney J. B., Unraveling the Resource-Based Tangle, Managerial and Decision Economics, 24, 2003, p.p.309-323. Available at: http://www.minds.org.br/arquivos/Unraveling_Resource_based%20tange.pdf

² بوشناف، عمار، الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية-مصادرها-تمهيتها-وتطويرها، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص16

³ مسعود، صديقي وعجيلة، محمد، أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، رؤى مستقبلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2007.

⁴ Kotler P., Marketing Management Planning Implementation and Control. Gth ed., New Delhi, 1997, p53

⁵ Porter, M. E.: Towards A Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, Vol.12, No.8, 1991, p.p.95-117, p98. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250121008/abstract>

⁶ Pitts, R. and Lei, D.: Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, West Publishing, 1996, p.68.

⁷ السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2000، ص.104.

- " القدرة على تحقيق حاجات الزبون أو القيمة التي تم الحصول عليها من ذلك المنتج كقصر فترة التوريد أو الجودة العالية للخدمات ".¹
- " قدرة الشركة على خلق موقع متميز عن المنافسين يمكنها أن تدافع عنه ".²
- " درجة نجاح الشركة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من الشركات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات ".³
- " القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية ".⁴

يلاحظ من التعاريف السابقة أنها تركز على الاستغلال الأفضل لموارد الشركة بغية تحقيق رضا الزبائن ونجاح الشركة في المحافظة على موقع تنافسي متقدم لا يمكن للمنافسين الوصول إليه. ويمكن للباحث أن يربط الأفكار الأساسية التي تدور حولها الميزة التنافسية مع مفهوم الممارسات الأفضل على النحو الموضح بالجدول رقم (3-1).

وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية للخصائص التنافسية ضمن صناعة محددة، وجد (Vanchan, 2006) أن العملاء مهتمين بصورة أساسية ليس فقط في جودة الخدمة المقدمة من قبل الشركة، بل أيضاً في إبداع الشركة واعتمادها المعاصر للابتكارات الحديثة كعامل هام ومميز في تمييز أعمالها الرئيسية عن الشركات الأخرى.⁵

يرى الباحث أن اهتمام العملاء في هذه الناحية يعني اهتمامهم بالممارسات التي تقوم بها الشركة، وهو ما يسهم بطريقة غير مباشرة في مساعدة الشركة على اعتماد واختيار الممارسات الأفضل التي تلائم اهتمامات هؤلاء العملاء. واعتماد الممارسات الأفضل المبتكرة يعد عاملاً هاماً في النجاح الاقتصادي والتنافسي للشركة الصناعية، ويجب أن يدرك الصناعيون أنه لكي ينافسوا بشكل عملي فإنه لابد من اعتماد الممارسات الأفضل المبتكرة والاستراتيجيات الحديثة وهو الشيء الأساسي للبقاء المجدي اقتصادياً.

¹ العلي، عبد الستار محمد ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل، عمان، 2000، ص.15.

² Li, S., et al. (2006): The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance, Omega, Vol.34 (2), pp.107-124.

³ الطراونة، محمد، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية، مجلد 29، العدد 1، الأردن، ص.38.

⁴ إسماعيل، شاكر تركي، التسويق المصرفي الإلكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45، 2010، ص.3.

⁵ Vanchan V., The competitive characteristics of United States industrial design firms, USA, 2006, Available at: <http://proquest.umi.com.ezproxy.umuc.edu/AAT 3213931>.

جدول (3-1) يوضح ارتباط مفهوم الميزة التنافسية بمفهوم الممارسات الأفضل

الأفكار التي يركز عليها مفهوم الميزة التنافسية	علاقة كل فكرة بمفهوم الممارسات الأفضل
القيمة الإضافية الناتجة عن الكفاءة المتفوقة	الكفاءة المتفوقة يمكن الحصول عليها من الممارسات الأفضل للأنشطة والممارسات الأفضل للأفراد.
الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية والبشرية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات	الممارسات الأفضل تعني الاستغلال الأفضل للموارد أثناء تشغيلها.
إنتاج قيم ومنافع متميزة للزبائن وأعلى مما يحققه المنافسون	الممارسات الأفضل تعني تقديم أفضل قيمة للزبون وأعلى مما يقدمه المنافسون.
تحقيق الأداء بأساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين.	الممارسات الأفضل تخص كل النشاطات الأساسية في الشركة إضافة لممارسات الموارد البشرية، وهذا يصعب تقليده جملةً واحدةً من قبل المنافسين.
القدرة على الإنتاج في الحدود الدنيا من التكلفة ضمن صناعته.	الممارسات الأفضل تعني الممارسات المثلى والأنسب من ناحية التكلفة
استغلال نقاط القوة الداخلية في أداء الأنشطة.	الممارسات الأفضل تعني ممارسة الأنشطة بأفضل طريقة وبما يعزز نقاط القوة الداخلية.
المهارة أو التقنية أو المورد المتميز.	المهارة والتميز في استغلال الموارد المتاحة.
تحقيق حاجات الزبون.	تشمل نشاط التركيز على الزبون في أحد أبعادها.
تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات	الممارسات الأفضل تعني الممارسات المبتكرة الخالية من الأخطاء وذات الإنتاجية العالية.

المصدر: (الباحث)

فالممارسات الأفضل والميزة التنافسية تشتركان بكونهما تتعلقان بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من أجل التفوق على المنافسين سواء في خطوات تقديم المنتج أو في النتائج التي يتم التوصل إليها، مع تقليل نسبة الأخطاء والعيوب والتوصل إلى إنتاجية عالية ورقم مبيعات مرتفع.

1-2- خصائص الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل:

إنَّ امتلاك الشركة لميزة ما لا يعني أنَّها امتلكت الميزة التنافسية، إذ يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص ليتم اعتبارها ميزة تنافسية، وأهم تلك الخصائص:¹

1- أن الميزة التنافسية نسبيّة وليست مطلقة أي تتحقق بالمقارنة مع الشركات المنافسة.

¹ الروسان، محمود علي ، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها على الأداء التصديري: دراسات تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، 1999، ص.36.

- 2- يجب أن تحقق الميزة التنافسية التفوق والأفضلية بين المنافسين.
 - 3- الميزة التنافسية تتبع من داخل الشركة وتخلق لها القيمة.
 - 4- الميزة التنافسية تنعكس في كفاءة أداء الشركة لأنشطتها أو في قيمة تقدم للزبائن أو في كلاهما معاً.
 - 5- يجب أن تؤدي الميزة التنافسية إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه الشركة وسعيهم للشراء منها.
 - 6- الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها.
- من الخصائص السابقة يلاحظ تطابق إلى حد كبير بين خصائص الميزة التنافسية وخصائص الممارسات الأفضل التي يجب أن تكون نسبية، وتحقق التفوق على المنافسين، وتعتمد على إمكانيات الشركة الداخلية، وتنعكس على كفاءة أدائها الكلي، بالشكل الذي يدركه الزبائن، والذي لا يمكن للمنافسين تقليده بسهولة وسرعة.

1-3- أنواع الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل:

يوجد نوعان أساسيان للميزة التنافسية وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز.

1-3-1- ميزة التكلفة الأقل:

يُقال عن منظمة ما أنها تحوز على "ميزة التكلفة الأقل" إذا كانت تكاليفها المتراكمة المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.¹ وتعتبر ميزة التكلفة الأقل عن قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجات أقل تكلفة بالمقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة Value Chain في الشركة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة الأدنى.²

يرى الباحث أن تحقيق هذا النوع من الميزة يتوقف على حسن ممارسة الأنشطة الأساسية والثانوية المنتجة للقيمة في الشركة، وبعبارة أخرى ما هو إلا ممارسة أي عملية بأفضل ما يمكن وبما يحقق التفوق على المنافسين في توفير وتقليل التكاليف.

1-3-2- ميزة التميز:

وتعني قدرة الشركة على تقديم منتجات متميزة وفريدة وتخلق قيمة أكبر من وجهة نظر الزبائن (جودة أعلى . خصائص خاصة بالمنتج . خدمات تسويقية) وهذا يتطلب فهم المصادر المحتملة لتميز المنتجات من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.³

¹ نصر الدين، بن نذير والزين، منصوري، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، بحث غير منشور، جامعة سعد دحلب-البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص13.

² خليل، نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998، ص:84-85.

³ خليل، نبيل مرسي، المرجع السابق، ص:84-85.

ويمكن القول بأن تميز المنظمة عن منافسيها يكمن في قدرتها على امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وهذا يتطلب من المنظمة تجنيد مواردها بحيث تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلاً: لتقديم مساعدة تقنية للزبون يجب توظيف أفراد متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر جودة ومتانة فإن ذلك يتطلب مواد أولية ذات جودة عالية وربما ذات تكلفة أعلى نسبياً (في حال كانت ممارسات الشركة ذات مستوى عادي).¹

وتكلفة التميز تختلف من منظمة لأخرى، ويعزى ذلك إلى أن موقع المنظمات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وتعتمد درجة التميز على حسن التنسيق بين الأنشطة أكثر من اعتمادها على التكلفة الأعلى، فمثلاً: التنسيق الأفضل بين مراقبة الأسعار وشراء المواد وجدولة أو رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وسرعة التسليم، ويمكن القول أيضاً أن الفرص الضائعة لتقليل تكلفة التميز تأتي من غياب بعض الممارسات التي يمكن أن تجعل من الجودة مجانية، لأن التميز غير مكلف أحياناً ولا يتطلب من الشركات سوى أن تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، مع الانتباه لتكلفة التميز في أي ممارسة ضرورية للبقاء بمستوى المنافسين أو التفوق عليهم.² (وهذا في حال طبقت الشركة الممارسات الأفضل)

1-4- جودة الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل:

تستطيع الشركات خلق الميزة التنافسية، كما يمكن للشركة الواحدة أن تحقق العديد من المزايا التنافسية، لكن قوة هذه الميزة واستمراريتها مرتبطة بمجموعة من المعايير أو الشروط التي ينبغي أن تحققها الميزة التنافسية التي ترغب الشركة بامتلاكها، وإن توفر هذه الشروط وفق مستويات معينة هي التي ستحدد مستويات الجودة والقوة التي تتمتع بها هذه المزايا التنافسية، يوجد ثلاثة معايير للحكم على جودة الميزة التنافسية هي:

1-4-1- مصدر الميزة التنافسية:

تتولد الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي تكون الشركة قادرة على خلقها لزيائنها والتي تتجاوز تكلفة خلقها. والقيمة هي ما يرغب المشتري بدفعه، أما القيمة المتفوقة فتنشأ من تقديم أسعار أدنى من المنافسين فيما يتعلق بالمنافع المكافئة أو تقديم منافع فريدة عوضاً عن السعر الأعلى.³ والقيمة المتفوقة تأتي من الموارد المتفوقة، والموارد المتفوقة هي أحد مصادر الميزة التنافسية المستمرة.⁴

¹ نصرالدين، بن نذير والزين، منصور، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² المرجع السابق، ص 13.

³ Porter, M. E., Competitive Advantage, Boston, MA: Free Press, 1985, p.3.

⁴ Barney J., op. cit, pp.99-120.

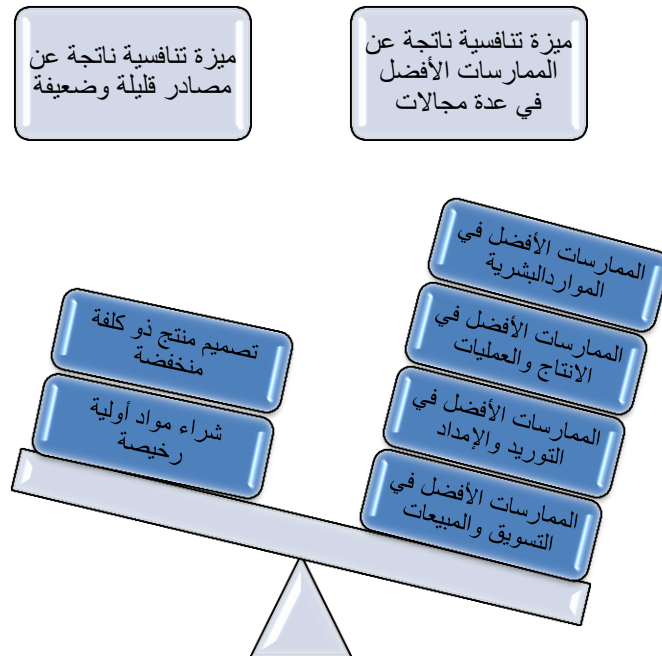
يرى الباحث أن الموارد الموجودة في شركة ما يمكن أن تتفوق على مثيلاتها من الموارد الموجودة في الشركات المنافسة تبعاً لكيفية استغلال تلك الموارد، فالاستغلال الأفضل يأتي من الممارسات الأفضل أثناء تشغيل تلك الموارد وهذا ما يجعلها موارد متفوقة.

1-4-2- عدد المصادر التي تمتلكها الشركة:

إنَّ اعتماد الشركة على ميزة تنافسية واحدة سيمكِّن الشركات المنافسة من محاكاتها أو التغلب عليها، أما الاعتماد على أكثر من ميزة تنافسية، سيجعل من الصعوبة بمكان على الشركات المنافسة محاكاتها أو تقليدها جميعاً.¹ فمثلاً: في حال اعتماد المنظمة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

إن تعدد مصادر الميزة التنافسية يتطلب اعتماد وتطبيق أفضل الممارسات في كل الأنشطة الأساسية في الشركة، وللحصول على مزايا تنافسية معقدة ومتعددة المصادر ولا يمكن تقليدها دفعةً واحدة من قبل المنافسين. والشكل (1-3) يوضح الفرق بين قوة المزايا التنافسية تبعاً لقوة ولعدد مصادر تلك المزايا.

شكل (1-3) يوضح الفرق بين قوة المزايا التنافسية تبعاً لقوة ولعدد مصادرها



المصدر: إعداد الباحث

¹ العيسى، عقبة، التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع السياحة في سورية، رسالة ماجستير، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص 92.

1-4-3- درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة:

لا يكفي أن تحوز الشركة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة وتقييمها باستمرار. لذلك ينبغي على الشركات أن تتوجه نحو خلق مزايا تنافسية بطريقة أسرع من أن تقوم الشركات المنافسة بتقليدها، وهذا يتطلب قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة وذات مرتبة مرتفعة باستمرار.¹

حيث تمارس البيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على الشركة فتدفعها للبحث عن مزايا تنافسية أو تجديدها بما يضمن لها البقاء من جهة والريادة من جهة أخرى، وهذا ناتج عن عملية الجذب والدفع بين (البيئة/الميزة)، حيث تدفع البيئة إلى خلق الميزة، وينتج عن الميزة عناصر جديدة تُضاف إلى البيئة التي تعمل ضمنها الشركة، مما يزيد من تعقيد البيئة وتزيد الحاجة لخلق مزايا تنافسية أقوى وأحدث. ويرى الباحث أن درجة التحسين والتجديد المستمر للميزة التنافسية يتوقف على استمرارية البحث عن الممارسات الأفضل، لأن أي ميزة تنتج عن أي ممارسة يمكن أن تتقادم بمرور الزمن إذا لم يتم تحديث تلك الممارسة والبحث عن ممارسة أفضل منها باستمرار، وهذا ضروري كي تبقى ممارسات الشركة هي الأفضل على مستوى المنافسين وتنتج ميزة أقوى عن أولئك المنافسين.

1-5- أبعاد الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل:

لا يمكن للشركة أن تحقق التميز إلا إذا تم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء الخاص بالمدخلات والمخرجات والعمليات. إذ تعد إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي المنظمة من خلاله إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تتيح للأفراد العمل بحماس وقدرة والالتزام في جميع مجالات العمل.² وهذا التميز يمكن تحقيقه من خلال أبعاد مختلفة تشكل ما يسمى بأبعاد الميزة التنافسية، والتي اختلفت من باحث لآخر:

- يرى (سيد، 2001) أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال: (1) الكفاية المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف. (2) الجودة المتفوقة وذلك من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبائن. (3) الإبداع المتفوق وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة. (4) الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن وذلك من خلال دقة لاحتياجات الزبائن.³

¹ خليل، نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره ص100.

² مصطفى، احمد سيد، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للشركات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001.

³ الشيخ، فؤاد نجيب، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 3، 2004، ص634-635.

- ويرى (Wheelwright, 1978) أنّ التكلفة المنخفضة والجودة المتفوقة وموثوقية التسليم هي من الأولويات التنافسية الأساسية للشركة، إذ ينبغي على الشركة أن تأخذها بالحسبان أثناء صياغة استراتيجياتها المتعلقة بخلق الميزة التنافسية في السوق.¹
 - في حين يرى (Koufteros et al., 1997) أنّ أبعاد الميزة التنافسية هي: التسعير التنافسي، التسعير الممتاز، الجودة ذات القيمة للزبون، موثوقية التسليم وابتكار المنتج.²
 - ويرى (الطائي، 2006) أن الأسبقيات التنافسية هي: الجودة، المرونة، الكلفة، التسليم، الإبداع أو الابتكار.³
 - ويمكن النظر إلى قدرة الشركات على الوصول السريع للأسواق المستهدفة على أنها ميزة تنافسية، وذلك من خلال القدرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن. إذ يؤكد (Holweg, 2005) أنّ هناك قبولاً واسعاً لاعتبار وقت دخول السوق مصدراً للميزة التنافسية، وحدد بذلك أربعة أبعاد للميزة التنافسية هي: السعر أو التكلفة المنخفضة، الجودة، موثوقية التسليم وتوقيت دخول الشركة إلى السوق.⁴
 - ويرى (البكري، 2008) أنّ أبعاد الميزة التنافسية هي: التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم.⁵
 - أما (بو مدين، 2007) فيرى أن الشركة تتميز عندما تتفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من الأبعاد التالية: التكلفة الأقل، الجودة، الوقت، المرونة.⁶
 - في حين حددت دراسة (Thatte, 2007) أبعاد الميزة التنافسية ب: التكلفة/السعر، الجودة، موثوقية التسليم، ابتكار المنتج، وقت الدخول للسوق.⁷
 - كما بينت دراسة (داسي، 2007) أنّ أبعاد الميزة التنافسية هي: التكلفة المنخفضة، الجودة، سرعة الاستجابة للزبائن، وقت الاستجابة والابتكار.⁸
- اعتمد الباحث الأبعاد التالية للميزة التنافسية التي سيتم البحث فيها في الجانب الميداني وهي:
- 1- الجودة، 2- التكلفة، 3- المرونة والاستجابة للزبائن.

¹ Wheelwright, S. C., Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions, Business Horizons, Vol.21 (1), 1978, p.p. 57-66. available at: <http://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v21y1978i1p57-66.html>

² Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., and Doll, W. J., Competitive Capabilities: Measurement and Relationships, Proceedings Decision Science Institute, Vol.3, 1997, p.p.1067-1068.

³ الطائي، يوسف حليم سلطان، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ٨ العدد 4، السنة ٢٠٠٦، ص24

⁴ Holweg, M. (2005): An Investigation into Supplier Responsiveness, International Journal of Logistics Management, Vol.16 (1), pp. 96-119. available at: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1529154&show=abstract>

⁵ البكري، ثامر ، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008، ص:205-206.

⁶ يوسف، بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد5، 2007، ص34.

⁷ Thatte, A. A., Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices, Doctorate Dissertation, The University of Toledo, 2007, p.44. available at: <http://etd.ohiolink.edu/view.cgi/THATTE%20ASHISH.pdf?toledo117640177>

⁸ داسي، وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص.15.

1-5-1- الجودة:

ثمة العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الجودة، فهي: "عبارة عن صفة ملازمة ومرتبطة بالموصوف الجيد وهذا الموصوف أما أن يكون شيء مادي ملموس أو شيء غير ملموس بمعنى أن الشيء الموصوف يتسم بمواصفات إيجابية ويقال عنه جيد ومقبول على الأخص من جهة المستخدم لهذا الشيء"¹.

وتشير الجودة إلى: قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعات المستهلك، وتتضمن ثلاث عناصر:²

- المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المعروفة والخصائص الموضوعية الملائمة للعميل.
 - الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات العملاء وتطلعاتهم وحاجاتهم.
 - الصلاحية: وتعني محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.
- فالزبون عند اتخاذ قرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب، ولعل أبرز الدراسات في هذا المجال توصلت إلى نتيجة مفادها أن الشركات الأكثر تميزاً ونجاحاً هي الشركات التي تركز على الجودة وهذه الأخيرة يمكن بدورها أن تحقق الميزة التنافسية والربحية للشركة من خلال زيادة الحصة السوقية والتميز.³
- إن الحصول على الجودة العالية والتميزة ينتج عن الدمج بين الابتكار والتفويض الملتمزم للأفكار الابتكارية.⁴

ويرى الباحث أن الأفكار الابتكارية وحدها لا تكفي لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة بل يجب أن تنفذ هذه الأفكار بكفاءة وفعالية، إذ أنه يمكن سرقة الفكرة أو تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، لكن ما يبقى عصي عن الاستنساخ هو التنفيذ المتفوق للفكرة، وهو ما يعبر عنه بالممارسة الأفضل للفكرة، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل (2-3):

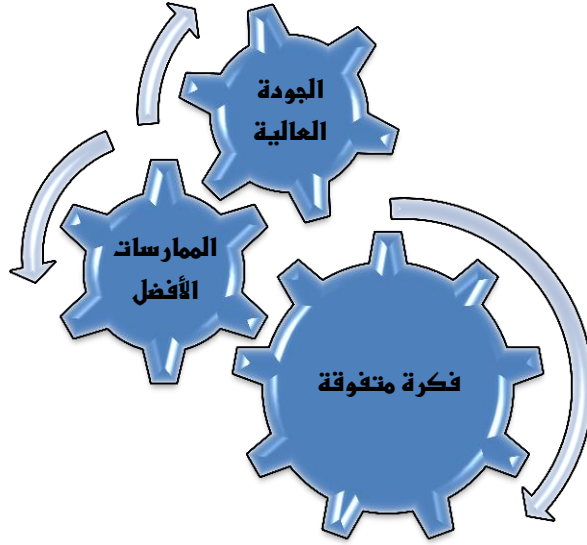
¹ الطائي، يوسف حبيب سلطان ، و الفضل، مؤيد عبد الحسين، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك / مدخل كمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص20.

² الوليد، هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، 2009، ص94.

³ يوسف، بومدين، مرجع سبق ذكره، ص34.

⁴ الحناوي، محمد صالح ، والسيد، إسماعيل ، قضايا إدارية معاصرة، منشورات جامعة الإسكندرية، 1998، ص20.

شكل (3-2) يوضح توسط الممارسات الأفضل في العلاقة بين الأفكار المبتكرة والجودة العالية



المصدر: إعداد الباحث

فمثلاً: إن استخدام عملية الفحص الذاتي للتأكد من الوحدات المعيبة فكرة جيدة، ويمكن لأي شركة منافسة سرقتها وتقليدها بسهولة، لكن ليس بالضرورة أن تؤدي إلى نتائج جيدة تتمثل برفع مستوى الجودة، لأن الأمر مرتبط بكيفية ممارسة هذه العملية التي تتطلب أفراداً مميزين ذوي خبرة ومهارة وولاء وإخلاص عالي المستوى، وهذه الأخيرة مسألة لا يمكن استنساخها وتقليدها من قبل المنافسين وهي المحرك الأساسي للوصول إلى الجودة العالية.

1-5-2- التكلفة الأقل:

يرجع تحقيق هذا البعد إلى قدرة الشركة على توفير الخدمة أو السلعة بتكاليف مخفضة مقارنة بالمنافسين. فالافتراض الأساسي والعملي لإستراتيجية قيادة أقل التكاليف يتمثل بامتلاك الشركة لميزة التكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر للشركة.¹

إن تحقيق هذه الميزة يتطلب من الشركة أن تكون قادرة على تخفيض هيكل تكاليفها بالشكل الذي يمكنها من تقديم أسعار أقل بالنسبة إلى المنافسين، وكون الشركة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن الحصول على مخرجات منخفضة التكلفة يتطلب من الشركة أن تكون أكثر كفاءة من المنافسين في العمليات التي تقوم بها (أكثر كفاءة في ممارساتها)، حيث يمكن تحديد أربعة عوامل تساعد في تحقيق الكفاءة وهي:²

1- الوفورات الناتجة عن زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.

2- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

¹ عبد إبراهيم، بشرى، أثر تفضيلات أبعاد الجودة لدى المستهلك العراقي، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، بغداد، ٢٠٠٦، ص 65.

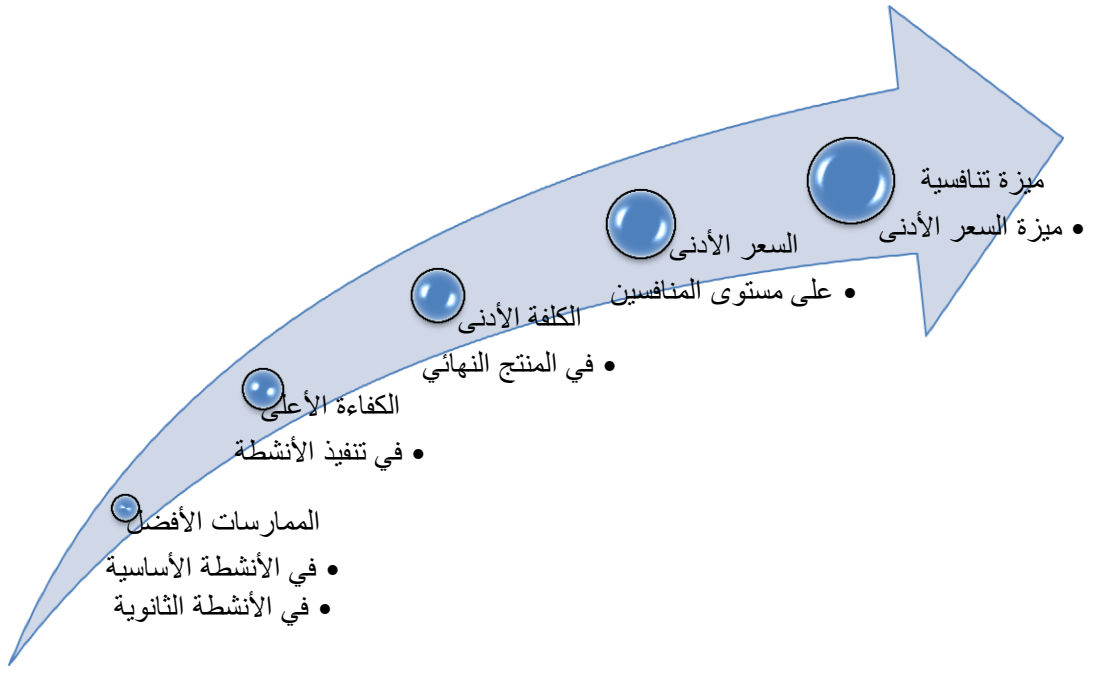
² بوشناف، عمار، مرجع سبق ذكره، ص 30.

3- استغلال عنصر الزمن عند الدخول الأول إلى السوق بغرض تحقيق وفورات في تكاليف التأسيس والاحتفاظ بالعلامة.

4- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة المتاحة لتقليل تأثير نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف الكلية.

ويستنتج الباحث: أن السعر الأقل نسبياً يأتي من تخفيض التكلفة، وتخفيض التكلفة يأتي من الكفاءة الأعلى، والكفاءة الأعلى تأتي من الممارسة الأفضل لجميع العمليات والأنشطة سواء الأساسية أو الثانوية والتي تشترك في تقديم المنتج، وهذا ما يمكن تمثيله بالشكل (3-3).

شكل رقم (3-3) يمثل العلاقة بين الممارسات الأفضل وميزة السعر الأدنى



المصدر: إعداد الباحث

1-5-3- المرونة والاستجابة للزبائن:

يمكن الحديث في هذا الإطار عن عدة مفاهيم أهمها: المرونة والوقت والتسليم والاستجابة للزبائن.

المرونة: تنصب المرونة حول تطوير قدرات الشركة على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات الزبون وتبعاً للتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها بالإيصاء أو الزبونية (الإنتاج حسب الطلب)، وهي القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات الفريدة لكل زبون وتقديم المنتج حسب تفضيلات هذا الزبون.¹ ويمكن الإشارة إلى أنواع المرونة التالية:

- المرونة في العمليات الإنتاجية: من حيث القدرة على تغيير المكين والمعدات والأنظمة.
- مرونة مزيج المنتج: وتمثل استجابة الجودة لرغبات الزبون.

¹ الطائي، يوسف حليم سلطان، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مرجع سبق ذكره، ص25.

- مرونة الحجم: وتتناسب مع تقلبات الطلب.
- الوقت:** يمكن اعتباره بعداً أساسياً تتنافس الشركات من خلاله، ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال الأبعاد الثلاث التالية: التسليم السريع - التسليم في الوقت المحدد - وسرعة التطوير.¹
- التسليم:** يعرف وقت التسليم بأنه الوقت الذي تستغرقه الشركة في تسليم منتجاتها أو تقديم خدماتها لزيائنها.² ويمكن أن يتضمن التنافس على أساس التسليم الجوانب التالية:³
 - السرعة في التسليم وتخفيض وقت انتظار الزبون.
 - القدرة على التسليم بالوقت المحدد والمتفق عليه.
 - السرعة في التطوير وتحقيق بتخفيض الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه (من الفكرة حتى الإنتاج النهائي).
- الاستجابة للزيائن:** بعد أن بات السعر والجودة أمران أساسيان في الكثير من شركات الأعمال، أصبحت مرونة الشركة وقدرتها على الاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة أمراً حاسماً في اقتصاد اليوم، حيث تتمثل مرونة الشركة بقدرة الشركة على التكيف والاستجابة للحاجات المتنوعة للأسواق المستهدفة.⁴ تجدر الإشارة إلى أن المرونة تعد إحدى أهم المبادئ التي يجب على الشركة أن تتبناها بغرض الاستجابة للتغيرات البيئية، وتتصف الشركات المرنة بحسب (Hatun & Pettigrew, 2006) بالصفات التالية:⁵

- متكيفة: وتعني تكيف الشركات مع بيئة العمل المحلية والدولية.
- متكاملة: وتعني تكامل العناصر الأساسية لاستيعاب جميع مظاهر.
- مشتقة (ثانوية): بسبب المنافع التي يمكن استخلاصها من كون الشركة (متكيفة ومتكاملة). هذه المنافع هي ولاء الزبائن، التزام العاملين، تعاون الموردين، تعاون الموزعين واحترام المنافسين، أي ضمان السلسلة الكاملة للعلاقة.
- تقويمية: تحدد مؤشرات الأداء المتميز في الشركة بسهولة، وهذه المؤشرات هي: إعادة الشراء والحصة السوقية، انخفاض تقلبات الموظفين (معدل دوران العمل)، ارتفاع الروح المعنوية والعلاقة طويلة الأجل مع الموردين والموزعين والتعاون التنافسي بين المنافسين.

يخلص الباحث إلى أن المرونة والاستجابة تشير إلى قدرة الشركة على تلبية حاجات الزبائن المتغيرة بسرعة أكبر من المنافسين، وذلك من خلال أفضل الممارسات في عدة مجالات تتضافر

¹ يوسف، بومدين، مرجع سبق ذكره، ص34.

² هل، شارلز وجونز، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص.202.

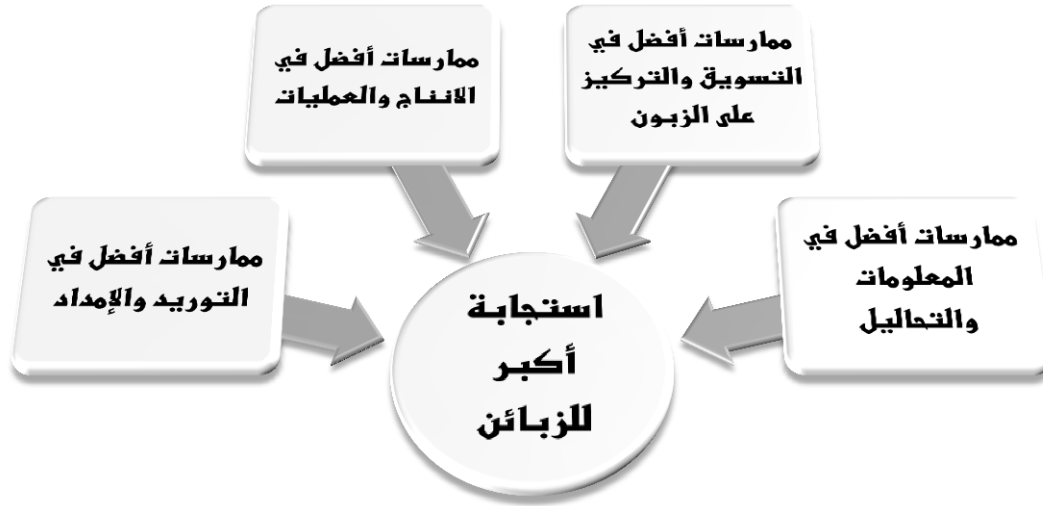
³ محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، ٢٠٠٤، ص58.

⁴ سليمان، أحمد هاشم، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، 2004، ص.78.

⁵ Hatun, A. and Pettigrew, A. M., Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy, British Journal of Management, Vol.17, 2006, pp.115-136. available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2005.00469.x/pdf>

للاستجابة لهذه الحاجات غير المتوقعة، وهذه الممارسات أهم ما تكون في التوريد والإمداد وفي العمليات وفي التسويق والتركيز على الزبون وفي إدارة المعلومات وتحليلها. وهذا موضح بالشكل (3-4).

شكل (3-4) يوضح العلاقة بين تضافر الممارسات الأفضل في بعض الأنشطة والاستجابة للزبائن



المصدر: إعداد الباحث

- فمثلاً: إن مواجهة التغيرات المستمرة في أذواق وحاجات الزبائن من حيث شكل المنتج ومضمونه ومواصفاته وكمياته ووقت الحصول عليه والاستجابة لكل ما سبق، يتطلب ما يلي:
- السرعة في إدراك تلك التغيرات وحتى التنبؤ بها، ويتم ذلك من خلال الممارسات الأفضل من قبل إدارة التسويق وتركيزها على الزبون وقيامها بعملية جمع المعلومات حول المستهلكين والأسواق وتحليلها، ويتم هذا بمساعدة تقنيات وبرامج إحصائية متطورة (وهذا الجانب التقني) وبمساعدة فريق متميز من الباحثين ورجال التسويق لدراسة السوق وسلوك المستهلك (وهذا الجانب البشري).
 - قدرة إدارة التوريد والإمداد على تأمين المستلزمات والمواد بالمواصفات والسرعة المناسبة، ويتم ذلك من خلال الممارسات الأفضل في مجال التواصل مع سوق المواد الأولية والموردين وبناء العلاقات الوثيقة مع الموردين المميزين ذوي القدرات الكبيرة من حيث الكمية والنوعية.
 - قدرة إدارة العمليات على توفير المرونة في خطوط الإنتاج بما يحقق النتائج المرجوة من حيث الكمية والنوعية المطلوبة من قبل الزبائن.

1-6- مصادر الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل:

لم يتفق الكتاب والباحثون على تحديد ثابت لمصادر الميزة التنافسية وهذا عائد لتعدد وجهات نظرهم حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى بعض الجهود في هذا المجال والتي عرضت في طياتها تباين تلك الآراء في تحديد تلك المصادر، ويمكن أن يتضح ذلك التباين من خلال الجدول (2-3).¹

الجدول (2-3) مصادر الميزة التنافسية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث (الكاتب)	السنة	المصادر
1	Porter	1985	هيكل الصناعة ، ومكانة الشركة في الصناعة ، والمشتريين ، والموردين ، والداخلين الجدد ، والسباق التنافسي ، وتهديد المنتجات البديلة ، وأصحاب المصالح الآخرين
2	Aaker	1989	الشهرة للنوعية، وخدمة المستهلك / دعم المنتج، الاسم المُدرَك، إدارة وكادر هندسي جيدين، إنتاج بكلف منخفضة، موارد مالية، الأسبقيات التقنية، توفر أسس إرضاء المستهلك، تقسيم السوق/ التركيز، خصائص المنتج/ التميز، ابتكار منتجات مستمر، الحصة السوقية، الحجم / الموقع التوزيعي، أسعار منخفضة / قيمة عالية معروضة، معرفة الأعمال، منتجات مرنة كفوءة، قوة بيع فاعلة، مهارات تسويقية واسعة، رؤية مشتركة / الثقافة، أهداف إستراتيجية، الموقع، تصورات (رؤى) إعلانية قوية، تعاون جيد ، بحث وتطوير هندسي ، تخطيط قصير الأجل ، علاقات توزيع جيدة
3	Marsh	1990	التدفق النقدي، إيجاد القيمة
4	Kay	1993	الشهرة أو السمعة، والمعمارية، والإبداع، والموجودات الإستراتيجية
5	هل وجونز	1999	الجودة المتميزة ، والكفاءة المتميزة ، ورد الفعل المتميز تجاه حاجات الزبون ، والابتكار

المصدر : (المعاضيدي، 2006، ص5)

وبصيغة أخرى يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية بالنقاط التالية:²

- التكلفة الأقل والتميز .
- المهارات الفردية التي تمكن الشركة من التفوق على المنافسين.
- الموارد الفريدة التي تمتلكها الشركة.
- الوصول إلى الموارد والحصول عليها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

¹ المعاضيدي، معن وعد الله ، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق ، العدد (15)، تموز 2006، ص5.

² النسور، عبد الحكيم عبد الله، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد - جامعة تشرين، سورية، 2009، ص20.

- القدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

بالنظر إلى تلك المصادر السابقة الذكر يمكن للباحث الاستنتاج أن أصل أي مصدر من تلك المصادر يعود إلى ممارسة نشاط أو عملية ما بصورة متفوقة على المنافسين، بمعنى أنه من خلال الممارسات الأفضل يمكن الوصول إلى الميزة التنافسية الناتجة عن تفوق الممارسات التي تقوم بها الشركة عن منافسيها.

1-7- استدامة الميزة التنافسية وعلاقتها بالممارسات الأفضل:

تتطلب المنافسة استخدام نقاط قوة وقدرات متفردة لدى الشركة تسهم في الدفاع عن الشركة ضد حالات التقليد من قبل الشركات الأخرى، وهذا يتطلب من الشركة القيام بأفعال وتصرفات تسهم في تضيق أو سد الطريق أمام الشركات المنافسة للنجاح في تقليد استخدام نقاط قوة الشركة وقدراتها المتفردة، وهذا ما يدخل في إطار المخاطر التي تتسبب بفقدان الميزة التنافسية.¹

للحد من مخاطر فقدان الميزة التنافسية يأتي مفهوم الاستدامة، الذي يشير وبحسب بورتر Porter إلى الأداء فوق المتوسط، في محاولة منه للتعبير عن كون أداء الشركة متفوق على متوسط أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك الشركة.² وتتوقف استدامة الميزة التنافسية على:³

- أسس التنافس (الأصول والقدرات التنافسية): مثل مهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للمستهلك أو توفر قدرات بشرية كافية قادرة على التنافس.
- ميدان التنافس: يتضمن خيارات الشركة من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها وتوظيف قدرات الشركة في المكان المناسب.
- طرق التنافس: وتعني الإستراتيجية التي تتبناها الشركة.

ينظر بعض الباحثين لاستدامة الميزة التنافسية من ناحية علاقتها بعملية الإبداع المستمر، ويروا أن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من إبعاد الأداء الاستراتيجي (التكلفة، المرونة، الإبداع...)، ولكن مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فلا يوجد ضمانات لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلاً ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكن المنظمة قادرة على الإبداعات المستمرة التي تحقق الاستدامة في الميزة التنافسية.⁴

مع أن الإبداع بوصفه البعد الجديد من أبعاد الأداء الاستراتيجي يمكن أن يقدم وسيلة فعالة طويلة الأمد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فإن هذا يتطلب من الشركة ليس فقط تبني الإستراتيجية

¹ المعاضدي، معن وعد الله، إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية - الآليات والمعالجات : دراسة نظرية تحليلية، بحث مشارك في المؤتمر العلمي السابع، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، ص7.

² Porter, Michael, Creating Advantage, Executive Excellence, op. cit, p11.

³ عيتاني، رنا أحمد، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بيروت العربية، 2003، ص35-36.

⁴ نصرالدين، بن نذير والزين، منصوري، مرجع سبق ذكره، ص14.

الاستباقية في أن تكون المنظمة هي القائم للحركة الأولى في إدخال المنتجات الجديدة والإبداعية فحسب، بل وأيضاً في أن تكون الأكثر قدرة و سرعة في إدخال التحسينات على تلك المنتجات.¹

يرى الباحث أن مفهوم الاستدامة يعبر عن مستوى أعم وأشمل من استدامة الميزة التنافسية، فالاستدامة تشمل أداء الشركة الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، وهذا الأداء مطلوب لإشباع حاجات كل مكونات البيئة الخارجية المحيطة بالشركة. والاستدامة في هذه الحالة هي: " قدرة المنظمة على التكيف مع التغير المستمر في بيئة الأعمال، من خلال الحصول على أفضل الممارسات المعاصرة، وتحقيق أداء تنافسي رفيع المستوى، والمحافظة على هذا الأداء الرفيع".²

إن الاستدامة بمفهومها الواسع ذات صلة وثيقة بالممارسات الأفضل وترتبط بالوصول إلى الأداء التنافسي رفيع المستوى والمحافظة عليه بما يسهم في المحافظة على المركز التنافسي المتقدم الذي يمكن أن تصل إليه الشركة.

في نهاية المبحث يخلص الباحث إلى أنه:

- يوجد أرضية مشتركة بين الممارسات الأفضل والميزة التنافسية من حيث المفهوم.
- تتشابه خصائص الميزة التنافسية مع خصائص الممارسات الأفضل.
- تتحقق الأنواع المختلفة للميزة التنافسية من خلال إتباع إستراتيجية الممارسات الأفضل.
- ترتبط جودة الميزة التنافسية بالقدرة على تبني وتطبيق الممارسات الأفضل.
- يمكن الوصول إلى أبعاد الميزة التنافسية من خلال ممارسة جميع العمليات في الشركة بالشكل الأفضل.
- يمكن المحافظة على الميزة التنافسية واستدامتها من خلال اعتماد إستراتيجية البحث المستمر عن الممارسات الأفضل أينما وجدت ومحاولة تطبيقها والتفوق عليها بحيث تصبح أفضل من الأفضل.

¹ نجم، عيود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة، الأردن: دار وائل للنشر، 2003، ص: 302-303.

² زائيري، محمد ووايمارك، جون، ترجمة: محمد جمال نوير، أفضل الممارسات - التميز المؤسسي، دار نشر الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، النسخة الإنجليزية تم نشرها في مدرسة الإدارة بجامعة برادفورد، النسخة العربية تم نشرها في دبي - الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص 1.

2- المبحث الثاني

الممارسات الأفضل وإستراتيجيات الميزة التنافسية

تمهيد:

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مداخل وإستراتيجيات بناء الميزة التنافسية، وعلاقة تلك المداخل والإستراتيجيات بالممارسات الأفضل، ويتناول هذا المبحث:

1-2- مداخل خلق الميزة التنافسية وارتباطها بالممارسات الأفضل

1-1-2- المدخل الخارجي

2-1-2- المدخل الداخلي

1-2-1-2- مدخل الموارد وارتباطه بالممارسات الأفضل

2-2-1-2- مدخل تحليل سلسلة القيمة وارتباطه بالممارسات الأفضل

2-2- دور الممارسات الأفضل في التأثير على القوى التنافسية

2-3- إستراتيجيات التنافس وارتباطها بالممارسات الأفضل

2-3-1- إستراتيجية قيادة الكلفة

2-3-2- إستراتيجية التميز

2-3-3- إستراتيجية التركيز

2-1- مداخل خلق الميزة التنافسية وارتباطها بالممارسات الأفضل:

يمكن للشركة خلق الميزة التنافسية من خلال ما يتوفر لها من مصادر لخلق تلك الميزة، فيمكن أن تعتمد على ما توفره لها البيئة التسويقية الخارجية من فرص لاكتساب الميزة التنافسية، أو على ما تمتلكه من قدرات ومهارات مختلفة مقارنة بالشركات المنافسة، وبصورة عامة يمكن تحديد مدخلين رئيسيين لخلق الميزة التنافسية وفقاً لمصدر الميزة هما: المدخل الخارجي والمدخل الداخلي.

2-1-1- المدخل الخارجي:

ينطلق هذا المدخل من فكرة أن الميزة التنافسية تنشأ من البيئة الخارجية، وتبعاً لذلك تقوم الشركة بتحديد الإستراتيجية التنافسية الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية وفقاً للفرص السوقية الجذابة، وتتبع هذه الفرص من المعلومات أو المواد الأولية أو التسهيلات الحكومية، بالإضافة إلى التغيرات (السياسية، الاقتصادية، الديموغرافية، الاجتماعية والثقافية) التي تعيشها البيئة الخارجية للشركة.¹ إن استثمار الفرص الموجودة في البيئة الخارجية للشركة يعد بمثابة ردة فعل على توفر تلك الفرص، وهو يحتاج لممارسات مميزة من قبل الشركة لاقتناص تلك الفرص بأسلوب أفضل من المنافسين.

يرى الباحث أنه حتى لو مارست الشركة أفضل ما لديها في اغتنام تلك الفرص فإن نسبة النجاح لن تكون مضمونة في ظل وجود عوامل خارجية لا يمكن التنبؤ بها أو حتى التحكم فيها. ويمكن اعتبار المدخل الخارجي لخلق الميزة التنافسية أو تعزيزها مرتبط بقدرته الشركة على تطبيق منهجية الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة المعلومات وتحليلها والمقارنة المرجعية والاستفادة منها لتوجيه بقية الممارسات في المجالات الوظيفية الأخرى.

2-1-2- المدخل الداخلي:

يتضمن هذا المدخل مدخلين فرعيين أساسيين هما: مدخل الموارد ومدخل تحليل سلسلة القيمة.

2-1-2-1- مدخل الموارد وارتباطه بالممارسات الأفضل:

يقوم هذا المدخل على فكرة أنه مهما كان مصدر الميزة التنافسية، فإنها في النهاية تعود إلى ملكية مورد قيم ذو كفاءة عالية يُمكن الشركة من أداء الأنشطة بشكل أفضل أو أقل تكلفة من المنافسين.²

يؤكد (King, 2007) أنه لكي تحافظ الشركات على الميزة التنافسية يجب أن تمتلك موارد ذات كفاءة تتمتع بغموض سببي قوي، لأنّ هناك احتمال ضعيف أن يتمكن المنافسون من تحديد أو فهم مثل

¹ البكري، ثامر ، مرجع سبق ذكره، ص197-198.

² Collis, D. J., and Montgomery, C. A., Competing on Resources: Strategy in the 1990s, Harvard Business Review, Vol.73, 1995, p.p.118-128. available at: <https://www.student.gsu.edu/~llucas3/documents/IB%208990>

هذه الكفاءات الخاصة بتلك الموارد بالشكل الكافي لتقليدها.¹ وذلك في حال تمكن أولئك المنافسون من امتلاك تلك الموارد، فمثلاً: يمكن أن يشكل امتلاك آلة متطورة في التصنيع مورداً هاماً، لكن كفاءة تلك الآلة تتعلق بما يتصل بها أمامياً وخلفياً من أدوات وتجهيزات معدة سلفاً لهذا الغرض، وتتعلق تلك الكفاءة بمن يستخدم الآلة من حيث ممارساته الفريدة الناتجة عن تدريبه ومؤهلاته وخبرته، وهذه الكفاءة لا يمكن لأي منافس امتلاكها حتى لو امتلك تلك الآلة المتطورة.

ينظر هذا المدخل إلى الشركات على أنها مجموعة من الموارد والقدرات التي تتطلبها عملية الإنتاج والمنافسة في السوق.

حيث تعرّف الموارد على أنها: رأس المال الذي تمتلكه الشركة سواء كان مادياً أو بشرياً بالإضافة لما يتوفر للشركة من أساليب تنظيمية تقوم بمقتضاها بتنظيم تلك الموارد واستثمارها وفق إستراتيجية معينة. وبذلك تقسم الموارد إلى: رأس المال المادي، رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي* الذي تمتلكه الشركة ويمكن أن تستخدمه لفهم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية.²

أما القدرات فهي تعبر عن قدرة الشركة على دمج تلك الموارد وتسخيرها بالطرق التي تعزز الأداء المتفوق بالرغم من وجود العوامل المقاومة والناشئة عن المنافسة والظروف المحيطة.³ حدّد (Makadok, 2001) فرقين رئيسيين بين الموارد والقدرات، الأول: أن القدرات هي نوع خاص من الموارد الخاصة بالشركة، وغير قابلة للنقل، والموجودة ضمناً في تنظيم الشركة، والثاني: أن هدف القدرات هو تحسين الموارد الأخرى داخل الشركة.⁴

يعتقد الباحث أن تطور الشركة يعتمد على ما يتاح لها من موارد وقدرات، واختلاف الموارد والقدرات من شركة لأخرى ومستوى التفاعل بينهما هو ما يفسر مستوى الأداء في الشركات، حيث يؤدي الدمج الفعال بين موارد وقدرات الشركة إلى خلق "الكفاءات الجوهرية" Core Competencies، والدمج يكون فعالاً كلما اعتمدت الشركة على ممارسات أفضل في جميع أنشطتها وعملياتها، فمثلاً: إن امتلاك الشركة لمورد ما (قنوات توزيع) يحتاج إلى توفر القدرة على تشغيل ذلك المورد واستثماره (إدارة تسويق ناجحة)، لكن مستوى تلك القدرة وتفاعلها مع المورد يعتمد على الممارسات الأفضل الخاصة بالنشاط الذي يتعلق بذلك المورد (علاقات إستراتيجية مع الموزعين تقوم على التشاركية والصدق في التعامل، والتميز عن المنافسين من حيث إعطاء تسهيلات في الدفع وتسهيلات في النقل ونسب أعلى).

¹ King, A. W., Disentangling Inter Firm and Intra Firm Causal Ambiguity: A Conceptual Model of Causal Ambiguity and Sustainable Competitive Advantage, Academy of Management Review, Vol. 32, 2007, pp.156-178. available at: <http://aomarticles.metapress.com/content/f7347221j2312312/>

* رأس المال التنظيمي: يعبر عن التوليفة المكونة من الهيكل التنظيمي المعمول به والثقافة التنظيمية السائدة والإدارة العليا التي تقود

تلك المنظمة بفلسفة وإستراتيجية محددة)

² Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17 (1), 1991, p.p.99-120. available at: <http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.full.pdf+html>

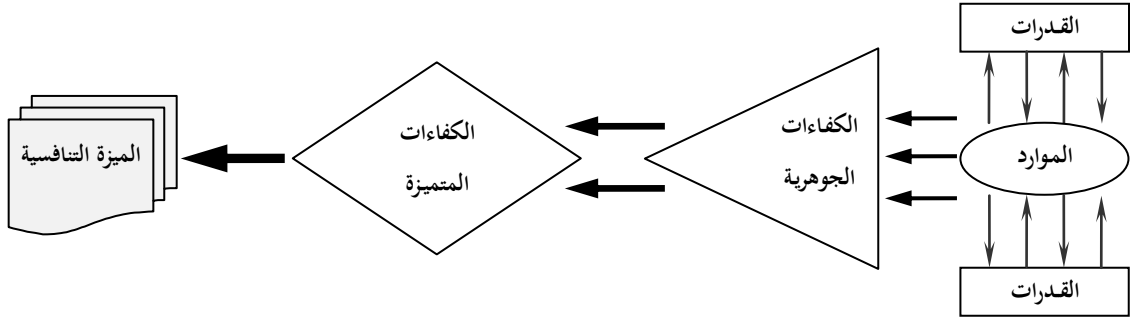
³ Teece, D. et al., Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol.18 (7), 1997, pp.509-533. available at: <http://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/C10/TeecePisanoShuenSMJ.pdf>

⁴ Makadok, R., Toward A Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, Strategic Management Journal, Vol.22 (5), 2001, pp.387-401. available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.158/abstract>

يعرّف (خليل، 1998) الكفاءات الجوهرية بأنها: "تركيبة أو مجموعة من المهارات الفارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطبيعة الخاصة، والتكنولوجيا فائقة المستوى، والممارسات المعتمدة بصورة شركة، والتي تشكل بمجملها أساساً جيداً لقدرات الشركة التنافسية، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية في السوق"¹.

ويوضح الشكل رقم (3-5) آلية خلق الميزة التنافسية وفق مدخل الموارد.²

الشكل رقم (3-5) خلق الميزة التنافسية وفقاً لمدخل الموارد



المصدر: (العيسى، 2009، ص31)

يبدأ خلق الميزة التنافسية بتحديد موارد الشركة التي يتم تحويلها بما تملكه من قدرات إلى كفاءات جوهرية Core Competencies، هذه الكفاءات يمكن أن تكون كفاءات متميزة في الصناعة Distinctive Competencies وهي التي تعد المصدر الأساسي لخلق الميزة التنافسية. تنقسم الموارد إلى عدة أنواع أهمها:³

- الموارد الملموسة: وتصنف إلى: (المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية)
- الموارد غير الملموسة: (الجودة، الزمن، معرفة كيفية العمل، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، الإبداع)
- الكفاءات: باعتبارها من أصول المنظمة فلها طبيعة تراكمية وصعبة التقليد من طرف المنافس وتصنف إلى:

- كفاءات فردية: والتي تمثل همزة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الأمثل لوظائف مهنية محددة، فبإمكان الشركة الحيازة على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وتكوين الأفراد بما يتماشى مع المناصب التي يشغلونها للحصول على مردودية أكبر.

¹ خليل، نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص.31.

² العيسى، عقبة، مرجع سبق ذكره، ص.103.

³ فاطمة الزهراء، رقايقية والسعيد، بو منجل، مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في الشركات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010، ص.6.

- كفاءات جماعية (محورية): باعتبارها أساس بقاء المنظمة أو عدم بقائها فهي تتضمن تركيبة من المهارات المترتبة عن تضافر وتداخل العديد من أنشطة الشركة، وتسمح تلك الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمنظمة تهدف إلى خلق القيمة والمنفعة الأساسية المباشرة للزبون، وبالتالي تحقيق الريادة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في مجال الأعمال، مما يجعل الشركة تلتزم بتطوير وتجديد كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية* التي تمتلكها.

2-2-1-2 مدخل تحليل سلسلة القيمة وارتباطه بالممارسات الأفضل:

ثمة أساليب ومداخل متعددة تحقق الميزة التنافسية وتعززها عن طريق تعزيز القيم المضافة وتغيير طرق تطبيق الاستراتيجيات، ومن أهم هذه المداخل التحليل على أساس القيمة VCA.¹ لذا سيتم تناول هذا المدخل على النحو الآتي:

• مفهوم تحليل سلسلة القيمة:

تتمثل سلسلة القيمة Value Chain (VC) في مجموعة الوظائف المتتالية التي تضيف القيمة إلى المنتجات، بدءاً بالتفكير في إنتاجها وانتهاءً باستهلاك الزبون لها مروراً بالتصميم والبحث والتطوير والإنتاج والتسويق والتوزيع.²

ويُعرف مدخل تحليل سلسلة القيمة VCA بأنه: أداة تستخدم لتحليل المنشأة إلى مجموعة خلايا وأنشطة القيمة المترابطة والمولدة للقيمة، بهدف تقييم وتدعيم قدرة المنشأة على الإضافة إلى القيمة، والكشف عن الفرص الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية.³

وطبقاً لذلك يمكن فهم مدخل تحليل سلسلة القيمة على أنه: مدخل لتحليل الممارسات التي تقوم بها الشركة في الأنشطة الأساسية والثانوية التي تولد وتضيف القيمة، بهدف تقييم تلك الممارسات وإجراء مقارنة مرجعية لها ومن ثم الوصول لأفضل الممارسات التي تمكّن من إضافة أكبر قدر ممكن من القيمة جراء القيام بأي نشاط أو عملية في الشركة.

* تمثل القدرات الديناميكية: قدرة المنظمة على إحداث التفاعل بين الموارد المختلفة التي تمتلكها والمزج بينها بأسلوب يخلق مورد جديد قادر على خلق قيمة أو منفعة مباشرة للزبون.

¹ Elliott K., Reconfiguring Value Chain, Master of Accounting Program. University of South Florida, Fall, 2004, p1.

² منصور، محمد، دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات، كلية التجارة، حلوان، العدد 4/3، 2002، ص29.

³ شهيد، رزان حسين كمال، تحليل سلسلة القيمة لأغراض خفض التكلفة، دراسة حالة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس، 2003، ص 9-12.

• الركائز الأساسية لتحليل سلسلة القيمة:

تعد الشركة وفق هذا الأسلوب سلسلة من الأنشطة التي تضيف قيمة لمنتجات هذه الشركة، وينظر إلى كل وحدة نشاط باعتبارها نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، بحيث تمثل هذه المخرجات مدخلات وحدة النشاط التي تليها.¹

وبالتالي تحقق الشركة أرباحاً عندما تكون قيمة المخرجات (وهي حصيلة القيمة المضافة لكل وحدة نشاط) أكبر من التكاليف التي تتحملها الشركة والخاصة بكل وحدة نشاط. ولا تتوقف الميزة التنافسية على حصيلة القيمة المضافة لديها فقط، بل على الحلقات الخاصة بالموردين والزبائن (المستخدمين النهائيين ومنافذ التوزيع) الذين تتعامل معهم. إذ أنّ نظام القيمة في شركة ما يتكون من سلسلة القيمة الخاصة بالشركة وسلسلة قيمة المورد بالإضافة إلى سلسلة قيمة المستخدم النهائي. فيما يلي عرضاً للأنشطة الأساسية والثانوية ونطاق سلسلة القيمة باعتبارها ركائز أساسية لسلسلة القيمة:²

- الأنشطة الأساسية للقيمة:

وتسمى بـ: (خلايا القيمة)، وتعرف بأنها: الأنشطة التي تسهم في التكوين المادي للمنتج، ويترتب على ممارسة هذه الأنشطة نواتج تخضع للتداول مباشرة في الأسواق. ويمكن أن يُضاف لهذه الأنشطة تسليم هذه المنتجات إلى المشتريين بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع.³ وتتكون هذه الأنشطة من أنشطة رئيسية يشتمل كل منها على أنشطة فرعية عديدة كما يلي:

- | | |
|--|------------------------------|
| الإمدادات الداخلية. | التشغيل (الإنتاج والعمليات). |
| الإمدادات الخارجية وتقديم المنتجات التامة. | التسويق والمبيعات |
| خدمات ما بعد البيع. | |

بالنظر إلى تلك الأنشطة يُلاحظ أنه من الممكن تصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة العمليات.
- الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة التسويق.

تعد كلاً من الأنشطة الخاصة بالإمدادات الداخلية والأنشطة الخاصة بالتشغيل جزءاً من الممارسات الخاصة بإدارة العمليات، وهذه الإدارة معنية بممارسة تلك الأنشطة بأفضل مستوى ممكن، فمثلاً: يمكن لإدارة العمليات استخدام أنظمة المناولة الآلية والمبرمجة في عملية الإمدادات الداخلية إضافة لاستخدام نظام الداخل أولاً خارج أولاً لضبط تاريخ الصلاحية بالنسبة للمواد الأولية.

¹ داسي، وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص. 88.

² عاشور، عصافيت سيد احمد، المركز الاستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، السنة الثانية، العدد/1، 1998، ص 10-11.

³ شهيد، رزان حسين كمال، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

وتعد كلاً من الأنشطة الخاصة بالإمدادات الخارجية وتقديم المنتجات التامة للمستهلك والأنشطة الخاصة بالتسويق والمبيعات وخدمات ما بعد البيع جزءاً من الممارسات الخاصة بإدارة التسويق، وهذه الإدارة معنية بممارسة تلك الأنشطة بأفضل مستوى ممكن، فمثلاً: يمكن لإدارة التسويق التركيز على تسليم الطلبات في الوقت المحدد، وتقوم بقياس رضا الزبائن باستخدام وسائل الإتصال الحديثة، وتبني علاقات طيبة مع الزبائن وتقوم بإيصال رغباته واحتياجاتهم إلى الجهة المعنية، وتركز على خدمات ما بعد البيع وتلتزم بها. وبالتالي فإن ممارسة تلك الأنشطة والعمليات وفق منهجية الممارسات الأفضل سيؤدي إلى نتائج أفضل على مستوى المنافسة وتعزيز الميزة التنافسية.

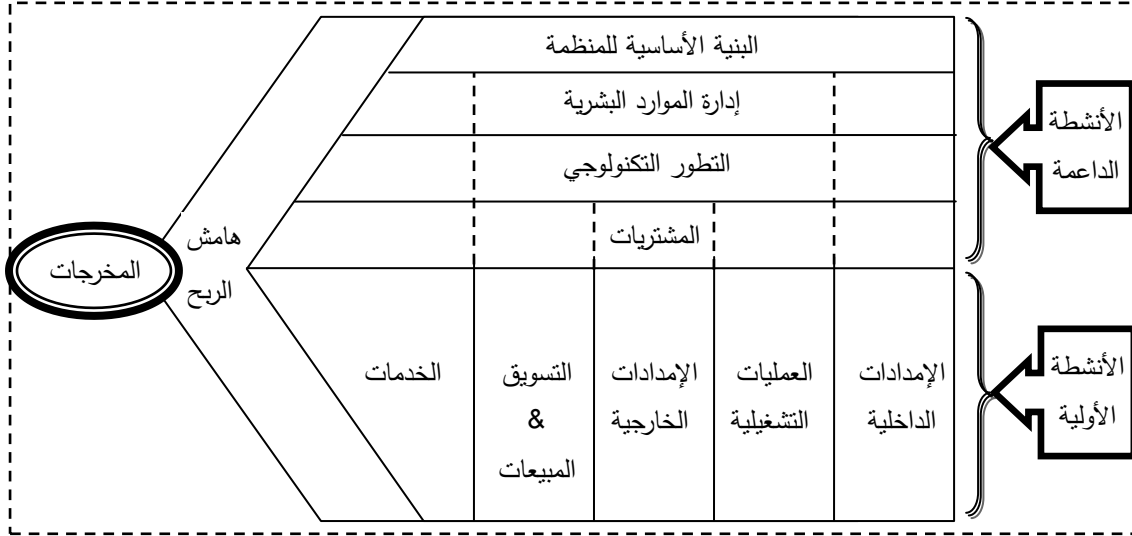
ويرى الباحث أن توفر تلك الممارسات الخاصة بالأنشطة سابقة الذكر لا يكفي لتحقيق التميز، ولا بد من توفر نوعية خاصة من الموارد البشرية التي تتفاعل مع تلك الأنشطة والممارسات بإخلاص وانتماء عالي المستوى، ومثال ذلك تجربة شركة البيك للمأكولات (فروج ووجبات سريعة) في المملكة العربية السعودية، والتي تستخدم نظام مبرمج خاص بالإمدادات الداخلية وذلك لتلبية طلبات الزبائن بأسرع ما يمكن، وبالفعل فإن وقت إنتظار الزبون لا يتجاوز 12 دقيقة مهما ازداد عدد المنتظرين، وقد سعت الشركات المنافسة لشركة البيك كشركة KFC إلى معرفة سر نجاح هذه الشركة وسبب تميزها وتفوقها، إلا أنه تبين أن سبب التميز لا يعود لامتلاك النظام المبرمج للإمدادات وإنما لسر خاص لم يتمكن أحد من امتلاكه، وهذا ربما كان عائداً لنوعية الموارد البشرية التي تمتلكها شركة البيك، والتي تفوقت من خلال ممارسات أفرادها عن غيرها من المنافسين.

- الأنشطة الداعمة للقيمة:

- وتسمى بـ (أنشطة القيمة): وهي أنشطة تساند وتدعم الأنشطة الأساسية وتدعم بعضها بعضاً، وهي تتكون من أربعة أنشطة عامة، يشمل كل منها على عدد من الأنشطة الفرعية كما يلي:
- الأنشطة الخاصة بالبنية الأساسية للشركة: وتعتبر مثلاً عن: نوعية الهيكل التنظيمي وأسلوب الاتصالات المتبعة.
- الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية: وتعتبر مثلاً عن: سياسة الشركة في استقطاب العاملين واختيارهم وتدريبهم ومكافأتهم.
- الأنشطة الخاصة التطوير التكنولوجي: وتعتبر عن مدى التزام الشركة بمتابعة وتطوير التقنيات التكنولوجيات المستخدمة على مستوى الصناعة.
- الأنشطة الخاصة بإدارة الشراء: وتعتبر عن السياسة المتبعة في تأمين المستلزمات وبناء العلاقات الإستراتيجية مع الموردين.

ويمكن توضيح الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة بالشكل رقم (3-6).

الشكل رقم (3-6) أسلوب تحليل سلسلة القيمة



المصدر: Porter, M. E. (1985), op cit., p.37

- بالنظر إلى تلك الأنشطة يلاحظ الباحث أنها على علاقة وثيقة بأبعاد الممارسات الأفضل التالية:
- الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة العليا: والتي تحدد البنية الأساسية للشركة، وأهم ممارساتها على سبيل المثال: أنها تحدد رؤيتها الواضحة ورسالتها الخاصة التي تعمل بموجبها والتي تركز على الجودة، وتشكل فرق عمل عند كل مستوى وظيفي مهمتها وضع الأهداف واستنباط الخطط، وتلتزم بمعايير حماية البيئة، وتعمل على كسب ثقة العاملين، وتروج لثقافة الجودة، وتعد التغيير جزءاً من ثقافتها...إلخ.
 - الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة الموارد البشرية: وأهم ممارساتها على سبيل المثال: اعتماد وصف وظيفي مرن، استخدام نظام خاص لتتبع المتقدمين أثناء عملية الاختيار والتعيين، الاهتمام بالتدريب في موقع العمل، اعتماد برنامج لدمج العاملين، وتمكينهم من أخذ أدوارهم الحقيقية، وتفعيل الاتصالات متعددة الاتجاهات...إلخ.
 - الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة المعلومات وتحليلها: وأهم تلك الممارسات على سبيل المثال: متابعة التطور التكنولوجي وتفعيل عملية البحث والتطوير، امتلاك أنظمة مرتبطة بشبكة الإنترنت والإنترانيت، تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات، إتاحة مخرجات نظام المعلومات الخاص بالجودة لجميع المدراء والعاملين. وهنا تبرز أهمية وجود نظام خاص لتخطيط موارد المشروع E.R.P هدفه دمج جميع عمليات المشروع مع تكنولوجيا المعلومات وتسهيل تدفق المعلومات لجميع شركاء العمل الداخليين والخارجيين.
 - الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة التوريد والإمداد: وأهم تلك الممارسات على سبيل المثال: طلب مواصفات واضحة ودقيقة من الموردين، اختيار الموردين وفقاً لمعايير ضمان الجودة، دمج الموردين في عمليات تخطيط الجودة وتطوير المنتجات، اعتماد نظام الطلب في الوقت المحدد JIT...إلخ، وهنا يمكن الاستشهاد بشركة تويوتا (Toyota) التي نجحت في تدريب

مورديها على الوفاء بمعاييرها ومتطلباتها الدقيقة فيما يتعلق بقطع السيارة الحساسة وبذلك استطاعت المحافظة على مراقبة جودة منتجها وتعزيز ميزتها التنافسية.¹

وهذه الأنشطة إذا ما تم تطبيقها وفق منهجية الممارسات الأفضل، فإنها ستؤدي لدعم أفضل ومساندة أكبر للأنشطة الأساسية، مع التأكيد على أن الممارسات الأفضل للأنشطة الأساسية لا تكفي ولا يمكن أن تتم إلا مع ومن خلال الممارسات الأفضل للأنشطة الداعمة والتي تشكل أنشطة القيمة، وأن الممارسات الأفضل للأنشطة الداعمة لا تكفي إذا لم تتوج بالممارسات الأفضل للأنشطة الأساسية المسؤولة عن تكوين المنتجات.

ويمكن تأكيد ارتباط أنشطة سلسلة القيمة بمنهجية الممارسات الأفضل وتأكيد أن هذا الارتباط هو ما يحقق تعزيز الميزة التنافسية، من خلال ما أورده (Hax, 1995) عن الميزة التنافسية لشركة جنرال إلكتريك والموضح بالشكل رقم (3-7).

شكل رقم (3-7) الميزة التنافسية لشركة جنرال إلكتريك وارتباط سلسلة القيمة بالممارسات الأفضل

هامش الربح	الرئيس الأعلى (جاك وولش)		دعم الإدارة العليا		البنية الأساسية للشركة
	استخدام حوافز البيع		تدريب أفضل		إدارة الموارد البشرية
	أفضل تطبيقات هندسية		أفضل	تكنولوجيا	تنمية تكنولوجية
	أفضل بحوث تسويق		أفضل مكانة للمنتج		إدارة الشراء
	منتجات سهلة الاستخدام	تغطية كبيرة من رجال البيع	إعلان مكثف	إمكانية التسليم المرن	إنتاج من جودة عالية
	تدريب مكثف للعملاء	علاقات شخصية قوية	تركيز شديد على مناطق النمو المرتفع	التزام بالموصفات	التزام بالموصفات
الخدمة		المبيعات	التسويق	المخرجات	عمليات التشغيل
الإمدادات الداخلية		عمليات التشغيل		الإمدادات الداخلية	

المصدر: (خليل، 1998، 95)

حيث يوضح الشكل السابق أن الممارسة الأفضل للأنشطة المكونة لسلسلة القيمة يمكن أن يؤدي لهامش ربح أكبر وتحقيق ميزة تنافسية للشركة وذلك من خلال الممارسات التالية:

الممارسات الخاصة بدعم الإدارة العليا.

¹ تشولانسكي، غابرييل (Gabriel Szulanski)، أستاذ في كلية انسياد (INSEAD) لإدارة الأعمال، أبو ظبي، مقالة بعنوان: نقل المعرفة: استخدام القوالب لنقل أفضل الممارسات في البداية على الأقل، متاحة على موقع الكلية:

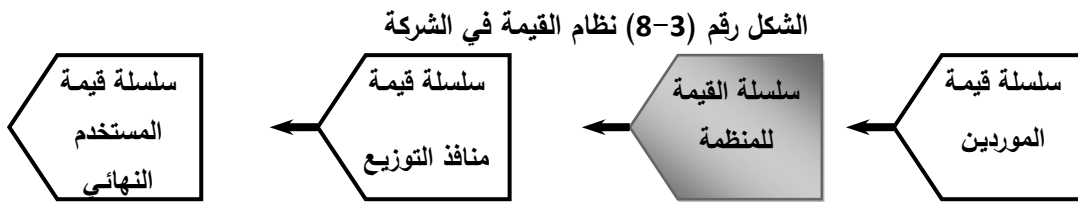
بتاريخ 2013/6/24 http://www.inseadknowledge.ae/articles/knowledge_transfer.cfm

- ممارسات إدارة الموارد البشرية: الخاصة بتقديم تدريب أفضل واستخدام حوافز البيع.
- الممارسات الأفضل في مجال التنمية التكنولوجية: التي تتمثل باقتناء أفضل تكنولوجيا، وأفضل تطبيقات هندسية، وإجراء أفضل بحوث تسويقية.
- الممارسات الأفضل لإدارة التوريد والإمداد: التي تسعى لأفضل مكانة للمنتج من خلال أفضل المواد الأولية.
- الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة العمليات: التي تسعى لإنتاج ذو جودة عالية والتزام دقيق بالموصفات، وإمكانية التسليم المرن.
- الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة التسويق: واستخدامها للإعلان المكثف والتركيز على مناطق النمو المرتفع، وتغطية كبيرة من رجال البيع، وبناء علاقات شخصية قوية، الاهتمام بتقديم منتجات سهلة الاستخدام والقيام بالتدريب المكثف للعملاء.

- نطاق سلسلة القيمة:

يحدد نطاق سلسلة القيمة، مجموعة الخلايا المنتجة للقيمة، ويتسع نطاق هذه الخلايا ليشمل جميع عمليات توليد القيمة، بدءاً بالموردين وانتهاءً بالزبائن. وطالما أن نطاق سلسلة القيمة بهذا الشكل، فإنه يشتمل بالترتيب على السلاسل الفرعية التالية:

- سلسلة القيمة للموردين.
 - سلسلة القيمة للشركة: وهي تعكس خلايا القيمة داخل الشركة لمنتج معين.
 - سلسلة القيمة لمانفذ التوزيع.
 - سلسلة القيمة للزبائن: وتعكس خلايا القيمة للمنتج نفسه لدى الزبائن.
- ويمكن توضيح ما سبق بالشكل رقم (3-8) الذي يوضح نظام القيمة في الشركة.¹



Source: (Porter, 1985, 35)

تتحد سلاسل القيمة للمنشآت الداخلة في نطاق صناعة واحدة، وسلاسل القيمة للموردين والموزعين والزبائن للصناعة نفسها، ليكونوا معاً سلسلة القيمة للصناعة.

وبالتالي فإن تحليل سلسلة القيمة (VCA) يتضمن عنصرين هما سلسلة القيمة للصناعة وسلسلة القيمة الداخلية للمنشأة، وعلى هذا الأساس تبدأ سلسلة القيمة للصناعة من أنشطة توليد القيمة الخاصة بموردي المواد الأولية، وتنتهي بتسليم المنتج إلى الزبائن النهائيين وحتى أنشطة إعادة التدوير، أما

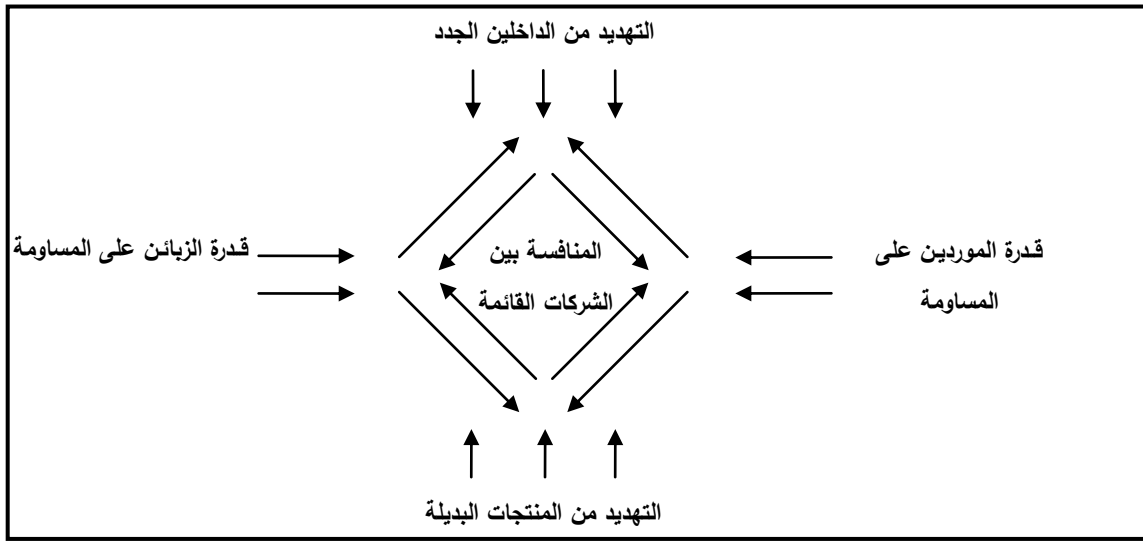
¹ Porter, M. E., Competitive Advantage, op. cit, p. 35

سلسلة القيمة للمنشأة فتتضمن كل أنشطة إضافة القيمة داخل المنشأة.¹ مع التأكيد على أن منهجية الممارسات الأفضل أكثر ما تركز على الأنشطة الخاصة بسلسلة القيمة الداخلية.

2-2- دور الممارسات الأفضل في التأثير على القوى التنافسية:

يعتبر تحليل قوى التنافس مدخلاً أساسياً لتحديد وتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة، وذلك من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في الصناعة التي يعملون فيها.² ويعتبر نموذج القوى التنافسية الخمسة لبورتر Competitive Five-Forces Model من أهم الهياكل التخطيطية لتحليل المنافسة، حيث يرى (Porter, 1998) أن وضع المنافسة في الصناعة تعتمد على خمس قوى تنافسية رئيسية، وأن القدرة المشتركة لهذه القوى هي التي تحدد الربحية النهائية المحتملة للشركات القائمة.³ حيث تزداد قدرة الشركة على تحقيق الأرباح بانخفاض القدرة المشتركة لهذه القوى بسبب انخفاض التهديد الناتج عنها، ويتضمن نموذج بورتر لتحليل المنافسة القوى التالية والموضحة بالشكل رقم (9-3).

الشكل رقم (9-3) نموذج القوى التنافسية الخمسة



Source: Porter, M. E. (1998), op cit., p.22.

2-2-1- الداخلين الجدد:

يمثل دخول شركات منافسة جديدة إلى السوق تهديداً قوياً للشركات القائمة ويؤدي إلى تغيير قواعد المنافسة في السوق، فقد حدّد (Porter, 1998) أن الداخلين الجدد لأي صناعة يجلبون قدرات

¹ Alvarez. O., Value Chain Analysis, Master of Accounting Program, University of South Florida, Fall, 2001, P.1.

² الدوري، زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية، در اليازوري، عمان، 2005، ص.102.

³ Porter, M. E., Porter on Competition, A Harvard Business Review Book, 1998, p.21.

جديدة، والرغبة في الحصول على حصة سوقية، وغالباً ما يملكون موارد جديدة. وإنَّ شدة التهديد الذي يشكله الداخلون الجدد يتوقف على العوائق التي تضعها الصناعة في وجه الداخلين الجدد، كما يتوقف على الممارسات الأفضل الخاصة بالشركات القائمة، وهناك ستة مصادر رئيسية لتلك العوائق والممارسات وهي:¹

- وفورات الحجم.
 - الممارسات الأفضل الخاصة بتمييز المنتج ووجود ولاء لعلامة محددة.
 - متطلبات رأسمالية.
 - مساوئ التكلفة غير المتعلقة بالحجم: (تأثير منحى التعلم، الممارسات الأفضل الخاصة بامتلاك التكنولوجيا، الممارسات الأفضل الخاصة بالحصول على أفضل مصادر التوريد، الإعانات الحكومية، الموقع المتميز).
 - الممارسات الأفضل الخاصة بالحصول على قنوات توزيع يصعب الوصول إليها، إضافةً لارتفاع تكاليف تأسيس قنوات جديدة.
 - سياسة الحكومة: وتدخلها لمنع الداخلين الجدد لبعض الصناعات باستخدام القوانين والتشريعات.
- كما تؤثر توقعات المنافسين المحتملين حول ردود أفعال الشركات القائمة في قرار دخولهم إلى الصناعة، فإذا كانت التوقعات حول ردود الأفعال إيجابية (Live and Le other Live) فإنَّ الدخول إلى السوق يكون ممكناً، أما إذا كانت تلك التوقعات سلبية (Fight us on the Beaches) فإنَّ الدخول إلى السوق سيكون مكلفاً جداً.²

2-2-2- المنتجات البديلة:

إنَّ المنتجات البديلة هي تلك التي تقدمها شركات أخرى ويمكن أن تلبي حاجات المستهلكين بدلاً عن منتجات الشركة، ولهذا السبب تدخل الشركات في منافسة مع شركات أخرى تنتج منتجات بديلة.³ يمكن إضافة بعض الممارسات التي يتم من خلالها مواجهة القوة التنافسية الخاصة بالمنتجات البديلة وهي:

- الممارسات الأفضل في البحث والتطوير.
- الممارسات الأفضل الخاصة بتطوير المنتجات الحالية.
- الممارسات الأفضل الخاصة بطرح منتجات جديدة متميزة عن المنتجات البديلة.
- استخدام شكاوي الزبائن كمدخلات في تحسين المنتجات.

¹ بن موزة، أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمنظمة الاقتصادية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص108.

² ياسين، سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002، ص74.

³ الوليد، هلال، مرجع سبق ذكره، ص22.

- إبلاغ العاملين باحتياجات ورغبات الزبائن.

- الممارسات الخاصة بخدمات ما بعد البيع.

مع الإشارة إلى أن هذه الممارسات يمكن أن توجد في شركات المنتج البديل، ولكن قد لا تكون ذاتها ويصعب التنبؤ بها، فمثلاً: يوجد أنواع مختلفة من الدهانات التي يمكن أن تستخدم كبدايل لبعضها البعض، فنجد مثلاً: دهانات مائية، دهانات زيتية، دهانات بلاستيكية، وهنا تكون الممارسات الأفضل الخاصة بالبحوث والتطوير في شركات صناعة الدهانات مرتكزة على محاور مختلفة، فمنها ما يركز على تقليل تكلفة الدهانات مع المحافظة على جودتها، ومنها ما يركز على دهانات صديقة للبيئة وتستخدم مصادر طاقة أقل ضرراً، ومنها ما يركز على صحة وسلامة مستخدم الدهانات، وكل ذلك يمكن أن يسهم في خلق ميزة تنافسية مختلفة فيما بين تلك الشركات.

2-2-3- الموردون:

يؤثر الموردون في الصناعة من خلال قدرتهم على رفع أسعار المنتجات أو تخفيض جودتها، وهو ما سينعكس سلباً على ربحية الشركات القائمة، وبالتالي لن تكون قادرة على تغطية تكاليفها من خلال أسعارها، وتعتمد قوة المساومة لدى الموردين على خصائص السوق والأهمية النسبية لمبيعاتهم، وقد ربط (Porter, 1998) زيادة قوة الموردين بالحالات التالية:¹

- سيطرة عدد قليل من الموردين على توريد المنتجات الوسيطة أو المواد الأولية.

- عندما تكون منتجات الموردين فريدة ولا يوجد لها منتجات بديلة.

- عدم تمتع الصناعة بجاذبية تكفل دخول موردين جدد.

- إمكانية أن يشكل الموردون تهديداً للتكامل الأمامي مع الشركات القائمة في الصناعة، فمثلاً: يمكن أن تتأثر العلاقة بين شركة مصنعة للأقمشة وشركة أخرى مصنعة للألبسة وذلك نتيجة التقصير في عمل شركة توريد مصنعة للخيوط، وهذا يحدث في حال كانت إدارة التوريد والإمداد مقصرة في ممارساتها الخاصة ببناء علاقات واتفاقيات وعقود إستراتيجية مع الموردين (إستراتيجية العنقود الصناعي)*.

- عندما لا تشكل الشركات القائمة زبناً هاماً للموردين.

يرى الباحث أنه يمكن للشركة التغلب على القوة التنافسية الخاصة بالموردين من خلال الممارسات الأفضل لإدارة التوريد والإمداد ومنها:

- الممارسات الأفضل الخاصة ببناء علاقات وطيدة مع عدة موردين محليين وخارجيين،

- الممارسات الخاصة بتوقيع عقود طويلة الأجل مع هؤلاء الموردين بما يضمن استمرارية وسلامة تعاملهم مع الشركة،

- الممارسات الخاصة بدمج الموردين في الشركة واعتبارهم شريك إستراتيجي،

¹ Porter M.E., Porter on Competition, op cit., p.29.

* يمكن مراجعة: الجاسم، عبد الناصر، أثر تشكيل العنقود الصناعي في تطوير القدرة التنافسية للصناعات المحلية بالتطبيق على الصناعات النسيجية، أطروحة دكتوراه جامعة حلب كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، 2007.

- الممارسات الخاصة بمساعدة الموردين في تحسين جودة منتجاتهم وتصميمها بالشكل السهل والمناسب،
- الممارسات الخاصة بالتركيز على الجودة أكثر من السعر أثناء التعامل مع الموردين.

2-2-4- الزبائن:

- يمكن للزبائن الضغط على الشركات لتخفيض أسعارها، تحسين جودة منتجاتها، أو زيادة خدماتها، وتزداد القوة التفاوضية للزبائن في الحالات التالية:¹
- عند الشراء بكميات كبيرة أو وجود درجة كبيرة من التركيز عند الزبائن.
 - عندما تكون المنتجات المشتراة نموذجية أو غير مميزة.
 - عدم وجود اعتبارات لأهمية جودة المنتجات التي يطلبها الزبائن.
 - عندما تنتهي القيمة المقدمة للزبائن بمجرد استهلاكها وخاصة في حال الخدمات.
- يرى الباحث أنه لا يمكن أن ننصح الشركة باختيار الزبائن الذين يفتقرون إلى القوة التفاوضية العالية، لأن هذا بعيد نسبياً عن المنطق والواقع، والأصح هو أن ننصح الشركة بممارسات أفضل على مستوى الصناعة في المجالات التالية:
- الممارسات الخاصة بتميز المنتج، فمثلاً: يمكن لشركة دهانات أن تقدم منتجاً عديم الرائحة، وهذا ما يجعل الزبون يفضل هذا المنتج عن غيره من المنتجات حتى لو كان بسعر أعلى.
 - الممارسات الخاصة بتميز خدمة ما بعد البيع وزيادة القيمة والمنفعة التي يحصل عليها الزبون من جراء حصوله على منتجات هذه الشركة، بحيث يتم خلق ولاء لمنتجاتها من قبل هذا الزبون. فمثلاً: يمكن لشركة تنتج الأدوات المنزلية أن تقدم خدمة الصيانة الشاملة المجانية عندما يطلب الزبون إصلاح عطل محدد في الجهاز الذي يستخدمه، وعدم الاقتصار على إصلاح ذلك الجزء المتعطل فقط.
 - الممارسات الخاصة بقياس حاجات ورغبات الزبائن والاستفادة من شكاويهم، فمثلاً: يمكن أن تطلب الشركة من زبائنها ملء استبيان معين في الوقت الذي تقدم فيه خدمة الصيانة لذلك المنتج.
 - الممارسات الخاصة ببناء علاقات طيبة مع الزبائن وكسب ثقتهم، فمثلاً: يمكن جعل الزبون بمثابة صديق للشركة عند الاتصال به من وقت لآخر لسؤاله عن أداء المنتج وعرض خدمة الصيانة عليه.

¹ Ibid., p.31.

2-2-5- المنافسة بين الشركات القائمة:

تمثل المنافسة بين الشركات القائمة أساس القوى التنافسية في أي صناعة، حيث تعتمد شدة المنافسة على وجود عدد من العوامل كما حددها (Porter, 1998) وهي¹:

- تعدد المنافسين أو تساويهم بالحجم والقوة.
 - بطء معدل النمو في الصناعة يدفع المنافسين إلى الصراع لتوسيع حصصهم السوقية.
 - افتقار المنتجات إلى التميز أو تغيير التكاليف.
 - ارتفاع التكاليف الثابتة أو قابلية التلف للمنتجات سيشكل دافع قوي لتخفيض الأسعار.
 - زيادة عوائق الخروج من الصناعة (كالأصول التخصصية أو ولاء إدارة الشركة للصناعة) يحافظ على مستوى المنافسة على الرغم من المكاسب القليلة.
- يرى الباحث أنه وبالنسبة للقوى التنافسية الخاصة بدخول المنافسين الجدد والتنافس بين الشركات القائمة، يمكن للشركة عمل ما يلي:

- الممارسات الأفضل الخاصة بالبحوث والتطوير وتمييز المنتجات، فمثلاً: يجب تحقيق التعاون بين وظيفة البحوث والتطوير ووظيفة التسويق، ووظيفة التصنيع، ونقل نتائج البحوث والتطوير إلى حيز التشغيل والعمليات.
 - الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة التسويق بما يخدم توسيع الحصة السوقية ودخول أسواق جديدة، ويتمثل ذلك بإجراء البحوث التسويقية وجمع المعلومات والبيانات حول السوق والمنافسين والقيام بتحليلها (القيام بإجراء الاستخبارات التسويقية).
 - الممارسات الأفضل الخاصة بتقليل التكاليف من خلال تقليل الفاقد والهدر، واستخدام الإنتاج المبرمج والآلي.
- وبالتالي فإن تمييز الشركة في الأداء والجودة والتكلفة والمرونة يكفل بقاء الشركة بمرتبة الريادة وجعلها هدفاً صعباً للداخلين الجدد، ومعياراً يصعب التفوق عليه من قبل المنافسين القائمين.

2-3- استراتيجيات التنافس وارتباطها بالممارسات الأفضل:

يرى بورتر أن الإستراتيجية التنافسية لا تعني أن تكون الشركة هي الأفضل بل أن تكون مميزة بما تتجزه من أعمال². وتُعرّف الاستراتيجيات التنافسية العامة بأنها: إطار يحدد أهداف الشركة في مجال تحديد الأسعار، التكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الشركة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة القوى التنافسية الخمسة في الصناعة³.

تتجه معظم الآراء إلى أن الشركات التي لا تملك توجهاً محدداً في السوق لا يمكنها أن تملك ميزة تنافسية، حيث تبقى الشركة محصورة في الوسط ولا تستطيع تحقيق الميزة التنافسية. ويُستنتج من ذلك أن الإستراتيجيات التنافسية العامة هي خيارات متناقضة لا يمكن الجمع بينها في أي شركة،

¹ Ibid., p.33.

² Porter, M. E., Creating Advantage, Executive Excellence, Vol.16 (11), 1999, p.13-14.

³ الحسيني، فلاح حسن عدادي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000، ص182.

وتوصل موراي (Murray, 1988) إلى أنّ الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية قيادة التكلفة تحدده خصائص الصناعة التي تعمل ضمنها الشركة، وأنّ الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية التميز يحدده تعدد أذواق المستهلكين.¹ وبما أنّ هذين العنصرين مستقلين تماماً فإنّ الجمع بين أكثر من إستراتيجية أمر مقبول وغير مستبعد. وهذا يتفق مع ما يراه بورتر بأنّ الشركة التي تتبنّى قيادة التكلفة يجب أن تحقق التكافؤ مع المنافسين على أساس التميز، كما أنّ الشركة المتميزة لا تستطيع تجاهل موقعها التنافسي فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج، لأنّ تميّزها المتفوق سوف يتراجع أمام ارتفاع تكلفة الإنتاج مقارنةً مع المنافسين في الصناعة.²

بناءً على ما تقدم يُلاحظ وجود نوعين من المزايا التنافسية هما: ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز. ووفقاً لأجزاء السوق المستهدفة يمكن تحقيق هاتين الميزتين بإتباع إحدى الإستراتيجيات التنافسية العامة الثلاث الموضحة بالشكل رقم (3-10) وعلى النحو الآتي:

الشكل رقم (3-10) الاستراتيجيات التنافسية العامة

		الميزة	
		التميز	تكلفة أقل
الهدف الاستراتيجي	الصناعة ككل	2. إستراتيجية التميز	1. إستراتيجية قيادة التكلفة
	قطاع سوقي معين	3. إستراتيجية التركيز	أ. قيادة التكلفة
		ب. التميز	

Source: (Porter, 1980, 39)

2-3-1 - إستراتيجية قيادة التكلفة:

طبقاً لهذه الإستراتيجية يتم التحكم في التكاليف بشكلٍ يسمح بالتفوق على أسعار المنافسين، على أساس وجود ظروف محفزة كتوفير اقتصاديات الحجم، أو فرص مشجعة لتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة وسوق مدركة بالانخفاض في الأسعار ومرونة الطلب السعري وغيرها من الإجراءات.

إن اعتماد إستراتيجية قيادة التكلفة يحقق للشركة ميزتين:³

- قدرة الشركة على فرض أسعار أدنى من أسعار المنافسين نظراً لانخفاض التكاليف، مع تحقيق نفس مستوى الربح، وإذا قامت الشركات المنافسة بتقديم أسعار تعادل أسعارها، فإنها ستستمر بتحقيق أرباح أعلى من الشركات المنافسة نظراً لما تتمتع به من مزايا التكلفة الأدنى.
- قدرة الشركة القائدة بالتكلفة على تحمل أعباء وتبعات المنافسة بصورة أكبر من المنافسين في حال زادت حدة المنافسة في الصناعة.

¹ Murray, A. I., Contingency View of Porter's "Generic Strategies", Academy of Management Review, Vol.31(3), 1988, p.p.390-400. available at: <http://www.getcited.org/pub/a/103373525>

² Porter M.E., Competitive Advantage, op cit., p.13-14.

³ شارلز هل، وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص308.

يحتاج تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة إلى جملة من الظروف أو المتطلبات اللازمة لنجاحها، حيث يشير (Miller, 1988) إلى أن الشركات التي تطبق إستراتيجية قيادة التكلفة تعمل في بيئة أقل عرضة للتغيرات البيئية، وأنها تستهدف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر من جودة المنتج أو شكله.¹ يرى الباحث أنه يمكن للممارسات الأفضل أن تؤثر في إستراتيجية قيادة التكلفة في النواحي التالية:

- الممارسات الخاصة بتوسيع الحصة السوقية وفتح أسواق جديدة لتصريف أكبر قدر ممكن من المنتجات والاستفادة من وفورات الحجم الكبير، كأن تقوم إدارة التسويق بإبرام عقود خارجية مع أكثر من دولة على منتج معين (المنتجات الصينية التي تغزو معظم الأسواق).
- الممارسات الخاصة بزيادة إنتاجية المورد البشري وكفاءته التي تنعكس على تخفيض التكاليف، كأن تقوم إحدى الشركات بفتح فرع لها في الصين للاستفادة من إنتاجية المورد البشري وانخفاض تكلفته.
- الممارسات الخاصة بتقليل الهدر والتلف والأخطاء والعيوب في الإنتاج والعمليات، كأن يقوم العمال أنفسهم بالفحص الذاتي إضافة لتقنيات ضبط الجودة.
- الممارسات الخاصة بالحصول على موردين ذوي كفاءة عالية وأسعار منافسة، كأن تقوم إدارة التوريد والإمداد بإبرام عقود طويلة المدى على المواد الأولية الأساسية ذات الاستعمال الكبير وبالتالي يمكن أن تحصل على أسعار أقل (مثلاً: يمكن لإحدى الشركات أن تقوم باستيراد مواد أولية من الصين مباشرة بدون تدخل وسيط).

2-3-2- إستراتيجية التميز:

تستطيع الشركة أن تخلق لنفسها مركز تنافسيًا مميزًا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التميز يمكن الشركة من فرض السعر الذي تراه مناسبًا وكذلك زيادة المبيعات وتنمية درجة عالية من ولاء الزبون لمنتجاتها وخدماتها، وبالتالي فإن الافتراض الذي تقوم عليه هذه الإستراتيجية هو أن الزبون مستعد للدفع حتى ولو كان السعر مرتفعًا مقابل منتجات متميزة عن منتجات بديلة، وبذلك فإن هذه الإستراتيجية تبني الميزة التنافسية من خلال جعل الزبون أكثر إخلاصًا وأقل حساسية للسعر.

هناك وسيلتان لتحقيق ذلك: الأولى تتمثل في محاولة الشركة لتخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون عند اقتناؤه المنتج، أما الثانية فإنها تتمثل في محاولة الشركة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.²

¹ Miller D., Relating Porter Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, Academy of Management Journal, Vol. 31(2), 1988, pp.280-308. available at: www.jstor.org/discover/10.2307/256549?uid=3739088&uid=2&uid=4&sid.

² كاظم، سناء جواد، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي - دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الأهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية، دراسة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الديوانية، 2005، ص 10-11.

في الواقع إن للتميز عدة أشكال مثل: (التميز في المنتج نفسه، التميز في أسلوب تسويق المنتج، التميز في أسلوب توزيع المنتج وتقديم الخدمة، والأهم التميز في أداء الموارد البشرية) وتجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية التميز تعتمد على رغبة الزبائن في دفع أسعار أعلى لمنتجات تختلف في خصائصها وميزاتها عن المنتجات المماثلة لها.¹

يرى الباحث أنه يوجد مجموعة من الممارسات لخلق التميز منها:

- الممارسات الخاصة بالبحوث والتطوير، كأن تقوم الشركة بطرح منتج بمواصفات فريدة.
- الممارسات الخاصة بخلق حاجات جديدة لدى الزبائن عن طريق العرض الإبداعي للسلع والخدمات، كأن تقوم الشركة بطرح منتج جديد يخلق طلباً جديداً لتلبية حاجات محددة (فمثلاً: المايكرويف خلق طلباً جديداً مغايراً لطلب الفرن)
- الممارسات الخاصة بدمج الزبائن في عمليات تطوير المنتجات عن طريق متابعة شكاويهم واستطلاع آرائهم بوسائل الاتصال الحديثة أو اللقاءات الشخصية.
- الممارسات الخاصة بالموارد البشري، كأن تقوم إدارة الموارد البشرية بتنمية ورعاية القدرات الإبداعية لدى الأفراد المميزين، أو استقطاب أفراد مميزين ومبدعين (استقطاب الخريجين الجامعيين الأوائل من تخصصات محددة).

2-3-3- إستراتيجية التركيز:

تقود جهود الشركة حسب هذه الإستراتيجية إلى مجال تنافسي ضيق أو جزء محدد من السوق، لكي تحصل على مزايا تنافسية في ذلك الجزء المستهدف، ويكون التركيز إما من خلال التكلفة المنخفضة أو التركيز على التميز من خلال شركة محددة.² وتسعى هذه الإستراتيجية إلى خلق تفوق تنافسي والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد أو استخدامات معينة للمنتج.

إن اعتماد إستراتيجية التركيز تعني الاختيار بين الإستراتيجيتين الفرعيتين التاليتين:³

- **إستراتيجية التركيز على التكلفة:** وتهدف إلى تحقيق ميزة التكلفة الأدنى في القطاع المستهدف.

¹ يوسف، بسام عبد ويحيى، علاء عبد السلام، دور تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية . دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3)، العدد (5)، 2007، ص: 87-101.

² Gibson , J . and J . Ivaanovich , J . Donnelly , " organizations Behavior, structure , Processes", McGraw – Hill , Irwin , university of kentulcky , 11th, 2003, p202. available at: <http://en.scientificcommons.org/8808992>

³ الملا حسن، محمد محمود حامد ، و النمر، درمان سليمان صادق ، تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية . دراسة على عينة من الشركات الصناعية / نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3)، العدد (5)، 2007، ص: 38-9.

- **إستراتيجية التركيز على التميز:** حيث تسعى الشركة إلى التميز داخل القطاع المستهدف، من خلال تقديم منتجات متميزة تلبي حاجات الزبائن في ذلك القطاع. وسواء كانت إستراتيجية التركيز تستند إلى التكلفة الأدنى أو إلى التميز فإنها تتطلب خطوتين أساسيتين هما:¹

- اختيار وتحديد قطاع السوق: ويتطلب ذلك القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراساتها لتحديد مدى جاذبية القطاع السوق من وجهة نظر الشركة، ويستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع والمنافسة والأهمية النسبية للقطاعات من منظور المنافسين الرئيسيين، ومن ثم تقدير الربحية المتوقعة لكل قطاع ومدى التوافق بين إمكانيات الشركة واحتياجات القطاع.
 - تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف: تتم المفاضلة بين تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة عند التعامل مع قطاع معين بما يتناسب مع ظروف الشركة والقطاع، أو تطبيق إستراتيجية التميز في ظل المواءمة بين إمكانيات الشركة واحتياجات القطاع المستهدف.
- والسؤال: ما هو دور الممارسات الأفضل في كل إستراتيجية من الإستراتيجيات التي تم عرضها؟ يرى الباحث أن الممارسات الأفضل يمكن أن تساهم في تحقيق كل من إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز، وذلك من خلال:

- إن تطبيق الشركة لأفضل الممارسات في جميع الأنشطة والعمليات يعني انخفاض أو انعدام الأخطاء والعيوب في الأداء، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض التكاليف، وبالتالي تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة الناجمة عن انخفاض التكلفة في كل الأنشطة التي تؤديها وخصوصاً إذا ما قورنت بالقيمة التي يضيفها كل نشاط نتيجة ممارسته بالشكل الأفضل، ويمكن أن ينتج ذلك على سبيل المثال من: ممارسات الإدارة العليا التي تحفز على جودة الأداء عند تنفيذ أي عملية، الممارسات الخاصة بتصميم العمليات لضمان عدم الوقوع في الأخطاء، الممارسات الخاصة بتخطيط وترتيب المعدات والأيدي العاملة، الممارسات الخاصة بالصيانة الدورية والوقائية لتجنب الصيانة العلاجية التي غالباً ما يرافقها تكاليف عالية تتعلق بالصيانة نفسها وبتكلفة تعطل العمل وتوقفه.

¹ داسي، وهيبية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- إن قيام الشركة بممارسة جميع أنشطتها وعملياتها بأفضل ما يمكن يقود إلى التميز في المخرجات التي يتم تقديمها، وإمكانية تلبية متطلبات السوق والزيائن المتعلقة بالتميز والجودة العالية، كأن تقوم الشركة باعتماد إدارة الجودة الشاملة في كل الأنشطة والعمليات التي تؤديها.
- بعد اعتماد وتطبيق إستراتيجية الممارسات الأفضل يبقى على الشركة أن تختار القطاع أو الجزء السوقي المستهدف والذي يحقق لها المنفعة الأعلى، لتكون بذلك قد حققت إستراتيجية التركيز، ويتطلب ذلك ممارسات خاصة بمراقبة مؤشرات خاصة بهذا القطاع أو الجزء السوقي، ويتم تدعيم ذلك بالممارسات الأفضل الخاصة بجمع المعلومات وإجراء التحاليل اللازمة لضمان التكيف مع حاجات ذلك القطاع السوقي المستهدف، كأن تقوم الشركة بأفضل الممارسات في مجال عملية جمع البيانات الصحيحة عن العميل ودرجة رضاه وتحليل تلك البيانات.

يخلص الباحث في نهاية المبحث إلى:

- إن تبني منهج الممارسات الأفضل في جميع الأنشطة والعمليات التي تؤديها الشركة من الممكن أن يغني عن كثير من الجهد في التخطيط لإتباع إستراتيجية تنافسية دون أخرى.
- يعد تحديد الإستراتيجية المناسبة التي تنوي الشركة إتباعها أمراً هاماً، لكن الأهم هو تطبيق الشركة للممارسة الأفضل في كل عمل تقوم به.
- أصبحت مواجهة القوى التنافسية أمراً ليس صعباً في ظل تبني الشركة لمنهج الممارسات الأفضل.
- إن تطبيق منهج الممارسات الأفضل في مجالات محددة يمكن أن يقود الشركة إلى قيادة التكلفة، وتطبيقه في مجالات أخرى يمكن أن يقودها إلى التميز والتركيز.

3- المبحث الثالث

الممارسات الأفضل للأفراد كمصدر أساسي لتعزيز الميزة التنافسية

تمهيد:

يهدف المبحث إلى تحليل ومناقشة البعد الإضافي للممارسات الأفضل، وهو بعد الممارسات الأفضل للأفراد (1+) ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، ويتناول هذا المبحث:

- 3-1- مفهوم الممارسات الأفضل للأفراد واختلافها عن الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية.
- 3-2- المفاهيم المرتبطة بالممارسات الأفضل للأفراد.
- 3-3- علاقة الممارسات الأفضل للأفراد بالممارسات الأفضل للأنشطة الأساسية للشركة.
- 3-4- الأبعاد المقترحة للممارسات الأفضل للأفراد ومؤشراتها المرافقة.
- 3-5- دور الممارسات الأفضل للأفراد في تعزيز الميزة التنافسية.

يقصد بالأفراد العنصر البشري المتاح للشركة أي كل العاملين بها سواء كانوا موظفين أم عمال يدويين، دائمين أم مؤقتين، رؤساء أم مرؤوسين. وقد أصبح ينظر للأفراد في الشركات على أنهم أهم مواردها بحيث تتوقف كفاءة وفاعلية هذه الشركات على كفاءة هذا العنصر، إلى درجة جعلت الكثير من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة يرون أن تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الحديثة لا يستند إلى امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الأفراد تمكنها من تعظيم الاستفادة من بقية الموارد المتاحة.¹

بالتالي فإن الفروقات الفردية هي المسؤول الأكبر عن إحداث الفروق في القدرة التنافسية للشركة، لأن الفروقات الفردية مسؤولة عن الفروقات في الممارسات الأفضل التي يتم تطبيقها، وهذه الأخيرة هي المحرك الأساسي للمنافسة وسبب جوهري للاختلاف بين الشركات، لأنها الشيء الوحيد الذي لا يمكن تقليده ونسخه بسهولة من قبل المنافسين.

3-1- مفهوم الممارسات الأفضل للأفراد واختلافها عن الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية.

يعتبر مصطلح الممارسات الأفضل للأفراد من المصطلحات التي يتم التطرق إليها في مجال إدارة الأعمال بشكل غير رئيسي، وهذا يستدعي عدم الخلط بينها وبين مفهوم الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية والتي كثر الحديث عنها، فالممارسات الأفضل للأفراد تختص بالممارسات التي يقوم بها الفرد بصورة شخصية بغض النظر عن الأدوات والتقنيات والتكنولوجيا التي يستخدمونها، أما الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية فتعني الممارسات الخاصة باستخدام هذه الإدارة لأساليب وتقنيات وأدوات ومناهج محددة في إدارتها للموارد البشرية في الشركة.

ويمكن توضيح الفرق بين المفهومين السابقين من خلال المثال التالي:

إن استخدام إدارة الموارد البشرية لأسلوب التدريب في موقع العمل يعتبر من الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية والتي ثبت نجاحها وفق الأبحاث التي درست عملية التدريب، بينما الممارسات التي يقوم بها المدرب والتي تتعلق بسلوكه وتميزه أثناء التدريب تعد من ممارسات الأفراد (ممارسات المدرب شخصياً)، فإذا كان المدرب يتمتع بسلوك جيد من ناحية:

- قدرته على التعبير عن أفكاره بوضوح وإيصالها للمتدربين.
- قدرته على فسخ المجال أمام المتدربين ليعبروا عن مواهبهم.
- قدرته على إدارة العملية التدريبية إنطلاقاً من مهارات خاصة يملكها دون غيره.
- قدرته على التحكم بالعملية التدريبية عبر التحكم بمكونات العملية التدريبية.
- قدرته على اتخاذ القرارات والحكم على الأمور أثناء التدريب.
- امتلاكه خصائص وصفات نوعية (غير منظورة في أغلب الأحيان) واستخدامه لها لنجاح عمله.

¹ موسي، عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2005، ص 14.

وإذا كان المدرب يتمتع **بشخصية** مميزة من حيث:

- تمتعه بروح الفريق مع المتدربين.
- احترامه للمتدربين.
- تمتعه بالإنجاز في تعامله مع المتدربين.
- صراحته مع المتدربين.

وإذا كان المدرب يتمتع **بالكفاءة والفعالية** من ناحية:

- قدرته على إنجاز العمل الموكل إليه بالشكل الصحيح وإتباع أفضل الوسائل.
- قدرته على وضع معارفه حيز التنفيذ في عملية التدريب.
- قدرته على توظيف مواهبه في عملية التدريب.
- قدرته على التحكم بالتقنيات التكنولوجية أثناء عملية التدريب.

فيمكن أن نطلق على ممارسات هذا المدرب صفة الأفضل ونعتبرها من الممارسات الأفضل للأفراد.

يمكن تعريف الممارسات الأفضل للأفراد بأنها: "مجموعة من الممارسات التي تتعلق بأداء الفرد ومدى قدرته على إنجاز عمله **بكفاءة وفعالية** وتحقيق نتائج العمل المرتبطة بالحجم والنوع والتكلفة والتوقيت، واقتراح تلك الممارسات بمجموعة من الصفات **والخصائص الشخصية والسلوكية** والتي يكرسها الفرد على شكل قيم وسلوكيات تجاه الشركة والعاملين فيها"، مع ملاحظة أنه لكل فرد خصائص شخصية مختلفة عن الآخرين، وأن استخدام هذا الاختلاف بين الأشخاص مطلوب للتوصل إلى ممارسات فردية أفضل.

يلاحظ من التعريف السابق وجود عدة مكونات ومفاهيم مرتبطة بمفهوم الممارسات الأفضل للأفراد، لذلك يرى الباحث أن المفاهيم التي ترتبط بالممارسات الأفضل للأفراد هي في الفقرة القادمة على النحو الآتي.

3-2- المفاهيم المرتبطة بالممارسات الأفضل للأفراد:

3-2-1- الكفاءة و الفعالية الفردية:

حيث تعدان من أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء، **فالكفاءة الفردية**: تعرف بأنها القدرة على عمل شيء بإتقان وبمستوى عالي من الأداء وبأقل جهد ووقت وكلفة. وقد تكون كفاءة معرفية مثل الإلمام بالمبادئ الأساسية للتواصل الإنساني، أو تكون كفاءة أدائية تشير إلى عمليات وإجراءات يمكن ملاحظتها وتختلف باختلاف المهمات التي ترتبط بها.¹ وهذه الكفاءة الأدائية تختلف من فردٍ لآخر وتتبعكس على ممارسات أفضل مختلفة من فردٍ لآخر. ومهما كان موقع الفرد في الهيكل التنظيمي فإن الوظائف التي يشغلها تتطلب **كفاءة** معينة لأداء مهامه بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض لمجالات خاصة بالكفاءات التي ينبغي توفرها في فرد افتراضي:²

¹ بن سمشة، آمال، مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة عنابة، الجزائر، 2009، ص209.

² نور الدين إيمان وموسي عبد الناصر وكحول صورية، الكفاءة ، الفعالية ، أخلاقيات المنظمة : وجهة نظر أصحاب المصلحة، بحث غير منشور، جامعة محمد خيضر - بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم علوم التسيير، 2008، ص8.

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة.
- القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية.
- توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين.

وتشير **الكفاءة** بشكل عام إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الممارسات، وعليه فإن الكفاءة تشير إلى إن الموارد المطلوبة لإنجاز هدف ما أقل من النتائج المتحققة فهي إذن العلاقة بين المردود والتكلفة أو بين المخرجات والمدخلات أي أن الكفاءة حاصل قسمة المخرجات على المدخلات، فإذا كانت النتيجة أكبر من الواحد فهذا يعني كفاءة أفضل، أما إذا كانت أصغر من الواحد فهذا يشير إلى كفاءة متدنية، كما يمكن القول بأن الفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف¹. أما **الفعالية** فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب².

يرى الباحث أن مفهومي الكفاءة والفعالية مرتبطان ارتباطاً كبيراً بمفهوم الممارسات الأفضل بشكل عام وبالممارسات الأفضل للأفراد بشكل خاص، حيث أن:

- العملية يمكن أن تتجز وتتحقق **الفعالية**، لكن الممارسات ضمن هذه العملية هي التي تحدد **الكفاءة**،
- إن الممارسات **الأفضل** هي مقياس أو سبب **الكفاءة** في إنجاز تلك العملية،
- إن **الفعالية** هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما **الكفاءة** هي الوسيلة أو الطريقة التي تعبر عن الممارسات التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف،
- غالباً ما يرجع سبب اختلاف الكفاءة إلى اختلاف الممارسات الفردية الناتجة عن الفروقات الشخصية بين الأفراد الذين ينجزون العملية ذاتها.

3-2-2- الأداء الفردي:

يقصد بالأداء الفردي أنه: عبارة عن النتائج العملية أو الإنجازات التي يقوم بها الأفراد. وينتج الأداء عن التفاعل بين السلوك والإنجاز، فالسلوك هو كيفية قيام الأفراد بأعمالهم في الشركة التي يعملون بها، أما **الإنجاز** فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز³.

أما عن موقع الممارسات الأفضل للأفراد في هذه المكونات الثلاث فهو:

- أن الممارسات **الأفضل** للأفراد هي نتاج سلوك فردي من نوع خاص ومميز يؤدي إلى إنجاز العمل المطلوب بكفاءة عالية،

1 - نجم، عبود نجم، إدارة الإنتاج والعمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، 2001، سبق ذكره، ص 9-12.

² بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2007، ص 10.

³ درة، عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 25.

- وكما أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، فإن الممارسات الأفضل مرتبطة بالتفاعل بين السلوك الأفضل للأفراد من جهة والتوصل لنتائج عالية المستوى من جهة أخرى،
- والممارسات الأفضل للأفراد هي الأداء الفردي ذو المستوى الأعلى.
- ولتحقيق مستوى عالٍ من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكوناته (الجهد، القدرة، الفهم)، بمعنى آخر أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ولديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم سيكون منخفضاً، كما أن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه لا يملك القدرات اللازمة للدور الذي يقوم به فإن أداءه هو أيضاً سيكون منخفضاً.¹

3-2-3- محددات الأداء الفردي:

يوجد بعض العوامل التي تؤثر على الأداء الفردي والتي يجب أخذها بعين الاعتبار خصوصاً في الشركات الصناعية، حيث قسمها (T.S. Baines et al, 2005) في ثلاث مجموعات أساسية على النحو الموضح بالشكل رقم (3-11).²

حيث يوضح الشكل (3-11) أن الأداء الفردي أو البشري يمكن أن يتسم بالموثوقية والكفاءة في حال:

- توفر عوامل شخصية خاصة بالأفراد، وهي عوامل لا يمكن التحكم بها بسهولة،
- توفر عوامل تخص البيئة الفيزيائية التي تحيط بالفرد، ويمكن التحكم بها من قبل الشركة،
- توفر عوامل تخص البيئة التنظيمية، ويمكن التحكم بها من قبل الشركة.

كما يمكن ذكر بعض العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد كما أوردها (Ronnie J. Glavin, 2011) وهي (الاتصال، مدى الاهتمام، الجهد، الراحة النفسية).³ وهذه العوامل يمكن أن تتدرج أيضاً في واحدة من مجموعة العوامل الثلاث سابقة الذكر، فالإتقان و مدى الاهتمام يتعلق بالبيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد، والجهد يتعلق بالعوامل الشخصية التي تخص الفرد ذاته، أما الراحة النفسية فهي تتعلق بكلاً من عوامل البيئة التنظيمية والفيزيائية.

¹ حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 65.

² Baines T.S., R. Asch, L. Hadfield, J.P. Mason, S. Fletcher, J.M. Kay, Towards a theoretical framework for human performance modeling within manufacturing systems design, Simulation Modeling Practice and Theory 13 (2005) 486–504, p.p 500.

³ Ronnie J. Glavin, Human performance limitations (communication, stress, prospective memory and fatigue), Best Practice & Research Clinical Anesthesiology journal, N 25 (2011), 193–206, p.p.193.

شكل رقم (3-11) يوضح العلاقة بين العوامل الخاصة بالشركات الصناعية والأداء الفردي



3-2-4- عوامل تقييم الأداء الفردي:

وهي العوامل التي تؤثر على أداء الفرد مباشرةً ويُقَيَّم على أساسها، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، والاستعداد للتطور، الكفاءة. ويركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل: العوامل الشخصية، العوامل السلوكية، الكفاءة والفعالية، وتحقيق نتائج العمل. وهي موضحة على النحو الآتي:

3-2-4-1- عوامل الشخصية:

يمكن إيراد بعض العوامل الشخصية التي تدخل في تقييم الأداء الفردي، وهي:¹ المبادرة، الانتباه، الدافعية العالية، الاتزان الانفعالي. حيث تتأثر الممارسات الأفضل للأفراد بقدرتهم على المبادرة والابتكار، وتمتعهم بالانتباه العالي لكل ما يحدث حولهم وفهمهم العميق للعمل الذي يقومون به، وهذا يتطلب دافعية عالية وقدرة على الاتزان وضبط الانفعالات الشخصية أثناء العمل.

يضاف إلى تلك العوامل ما يلي:² الولاء، الاحترام، الصراحة، الأمانة، الحسم، روح الفريق. وهذه العوامل تنعكس على حسن ممارسة الفرد للعملية التي يقوم بها، لأن الممارسات الأفضل هي نتاج: ولاء للشركة، واحترام لقيم وزملاء العمل، وحب العمل الجماعي ضمن فرق العمل، والتمتع بالأمانة والإخلاص والقدرة على حسم الأمور.

3-2-4-2- عوامل السلوك:

بالرغم من أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك الفردي بموضوعية إلا أنه يمكن تقييمها، ويساعد تقييم عوامل السلوك الفردي في تخطيط التطوير المهني للفرد، ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل، وفيما يلي عرض لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:³

التخطيط: ويعبر عن قدرة الفرد على النظرة بعيدة المدى، ووضع برنامج عمل ناجح.

تحديد الأولويات: وتعتبر عن مهارات الفرد في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، وقدرته على معالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية.

التنظيم: ويعبر عن الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق الفرد بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.

التفويض: ويعبر عن رغبة الفرد وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحيات المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح، إضافة لترحيبهم بالصلاحيات المفوضة إليهم من الجهات الأعلى.

اتخاذ القرارات: وتعتبر عن قدرة الفرد على الحكم على الأمور واتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

¹ ماهر، أحمد، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص373.

² مصطفى، احمد سيد، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000، ص337.

³ بن عيشي، عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2006، ص15.

الاتصالات الشفوية: مدى مهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية وإيصالها للآخرين وحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته.

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية، ويمكن النظر والاهتمام ببعض التفاصيل مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء، تركيب الجمل، والدقة.

يضاف لذلك بعض الخصائص التي تصف السلوك مثل: التعاون، المواظبة على العمل، تحدي الصعاب والمشاكل، وحسن التعامل مع الآخرين.¹

يرى الباحث أن الممارسات الأفضل للأفراد تتأثر بعوامل السلوك على النحو الآتي:

- إن قدرة الفرد على وضع برنامج عمل ناجح تؤثر على كيفية أدائه لهذا العمل،
- إن قدرة الفرد على معالجة الأمور الهامة قبل الأمور الأقل أهمية تجعله قادراً على التفرغ لممارسة أي عمل بصورة كفوءة،
- إن قدرة الفرد على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة يسهم في حسن ممارسة هذا العمل.
- إن تفهم الفرد لتوزيع الأدوار بين أعضاء الفريق يسهم في الوصول إلى الممارسة الأفضل من قبل كل عضو للعمل الذي يقوم به.
- إن قدرة الفرد على إيصال أفكاره بوضوح (شفوياً أو كتابياً) إلى باقي أعضاء الفريق يسهم في حسن ممارسة كل عضو للعمل الموكل إليه.

3-2-4-3- عوامل النتائج:

تعد النتائج المحصلة النهائية للأداء الفردي، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، حيث تكون النتائج في معظم الوظائف أرقاماً مختصرة، مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي. وقد يتطلب في بعض الوظائف التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج. وبصورة عامة يتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:²

الكمية: وتعبر عن حجم ما تم إنجازه من قبل الفرد مقارنةً مع ما كان متوقعاً، في حال لم تؤثر أية ظروف خارج إرادة الفرد على الكمية المنجزة سواء إيجاباً أم سلباً.

الجودة: وتعبر عن جودة النتائج وعن نوعية العمل الذي أنجزه الفرد مقارنةً بالنوعية المتوقعة، مع مراعاة العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.

التكلفة: وتعبر عن تكلفة تحقيق النتائج بكل أبعاد هذه التكلفة التي تتضمن بعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات، المعدات، والخدمات، مع الأخذ بعين الاعتبار مقارنة هذه التكلفة مع الموازنة التقديرية.

¹ عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص410.

² بن عيشي، عمار، مرجع سبق ذكره، ص14.

الوقت المحدد للإنجاز: وتعبّر عن مدى إنجاز الفرد للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد. وعن سبب التأخر في إنجازه في حال التأخير، وهل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة الفرد؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟

لابد للباحث من التذكير بأن معايير الصفات الشخصية لا تمس الأداء بشكل مباشر وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس إلى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي، أما معايير السلوك فتتعلق بالسلوكيات والممارسات التي تؤدي إلى أداء معين، أما معايير النتائج فهي تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بالأداء الملموس للأفراد.

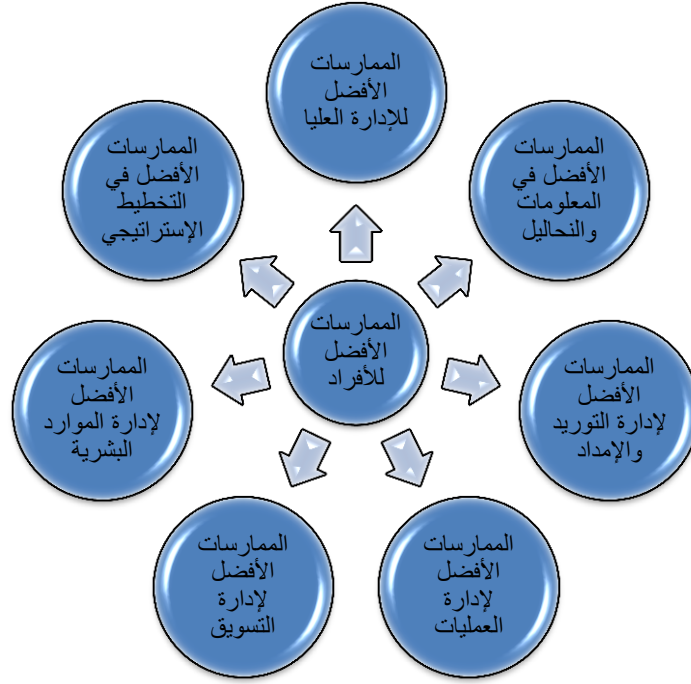
يرى الباحث أن ممارسات الأفراد لا يمكن الحكم عليها بأنها الأفضل إلا إذا حققت أفضل النتائج المرجوة منها على الأصعدة التالية:

- على الصعيد الكمي: يحقق الفرد أقصى كمية ممكنة من العمل في حال كان يتمتع بالمهارة والخبرة في إتمام العمل سواء فيما يتعلق بالإنتاج اليدوي أو إنجاز العمل الإداري.
- على صعيد النوعية: يحقق الفرد الجودة العالية المرافقة للكمية المناسبة في حال كان ملتزماً بثقافة الجودة التي تتبناها الشركة.
- على صعيد التكلفة: يحقق الفرد توفيراً في التكلفة في حال كانت نسبة الأخطاء لديه منخفضة.
- على صعيد الوقت: إن الممارسة الأفضل الخالية من الأخطاء والعيوب ستؤدي حتماً إلى توفيراً في الوقت الذي من الممكن أن يُصرف على الإصلاح والفاقد والتلف.

3-3- علاقة الممارسات الأفضل للأفراد بالممارسات الأفضل لأنشطة الشركة:

تشكل الممارسات الأفضل للأفراد حجر الأساس الذي يبنى عليه نجاح منهجية الممارسات الأفضل بشكل عام، ف نجاح الممارسات الأفضل للعمليات المرتبطة بالأنشطة الأساسية في الشركة (الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، إدارة التسويق، إدارة المعلومات وتحليلها، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة التوريد والإمداد) يتوقف على ممارسات الأفراد العاملين في كل نشاط أو إدارة، وكلما كانت ممارسات هؤلاء الأفراد جيدة كانت نتيجة الممارسات الأفضل للأنشطة الأساسية جيدة، وكلما كانت ممارسات هؤلاء الأفراد تسعى نحو الأفضل نحصل على النتيجة الأفضل من وراء الممارسات الأفضل للأنشطة الأساسية في الشركة، كما هو موضح بالشكل (3-12).

شكل (3-12) يمثل العلاقة بين ممارسات الأفراد والممارسات الأفضل للأنشطة



المصدر: إعداد الباحث

بالتالي فإن النتيجة الأفضل التي تعد الميزة التنافسية جزءاً أساسياً فيها لا يمكن تحقيقها إلا من خلال توفر كلاً من الممارسات الأفضل البشرية والممارسات الأفضل على مستوى الأنشطة الأساسية. فمهما كانت الشركة مغالية في تقليد نموذج ما لشركة رائدة* فإنه لا يمكنها تقليد واستنساخ الأفراد العاملين في الشركة الأساسية صاحبة الميزة التنافسية.

يعتقد الباحث أن السعي نحو الممارسات الأفضل للأنشطة الأساسية وتطبيقها ليس بالأمر السهل، ولكن أسهل نسبياً من الممارسات الأفضل للأفراد، فالممارسات الأفضل للأنشطة يمكن تقليدها ومحاكاتها بعد فترة قصيرة وبجهد أقل من قبل المنافسين، لكن الممارسات الأفضل للأفراد لا يمكن مهما طال الزمن تقليدها ومحاكاتها، لأنها خصوصية تعتمد على نوعية الأفراد العاملين في هذه الشركة أو تلك، وصحيح أن جزءاً منها يكتسب بالتدريب والتعلم لكن الجزء الأهم يولد بالفطرة مع الفرد، وامتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في هذه الحالة يتوقف على حسن اختيار الأفراد الذي تقوم به الشركة، أي أنه يرتبط بالممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية، ونستنتج أن: الممارسات الأفضل للأفراد مرتبطة بصورة كبيرة بالممارسات الأفضل لجميع إدارات الشركة، ويمكن تلخيص نقاط المقارنة بالجدول (3-3).

يرى الباحث أن الممارسات الأفضل للأفراد لا تجدي نفعاً في حال عدم توفر أفضل الممارسات الخاصة بالمنظمة وبأنشطتها الأساسية والعكس صحيح، فعلى سبيل المثال: إذا قامت جميع الإدارات في الشركة بعملها

* كما فعلت شركة إنتل (Intel) حين قامت ببناء منشآت تصنيع أنصاف النواقل في أماكن أخرى، حيث استنسخت تصميم المنشأة الأصلية بمغلاية كبيرة وصلت إلى حد أنها نسخت فيما نسخت باباً في المصنع الجديد لا يؤدي إلى أي مكان (هذا الباب يؤدي في المنشأة الأصلية إلى مبنى آخر).

على أكمل وجه، وطبقت الممارسات الأفضل في المجالات الأساسية الخاصة بإدارات الشركة، فإنه من المتوقع أن ينتج عن ذلك كسب ثقة العملاء وتوسيع الحصة السوقية للشركة، لكن في حال كان موظف الاستقبال في الشركة ذو سلوك سيء ولا يتمتع بالممارسة الأفضل لعمله فإن ذلك سينعكس سلباً على كل الممارسات الأفضل التي تقوم بها الشركة.

جدول (3-3) يوضح أوجه المقارنة بين الممارسات الأفضل للأفراد والممارسات الأفضل للشركة.

وجه المقارنة	الأوجه المشتركة	أوجه الاختلاف	
		الممارسات الأفضل للأفراد	الممارسات الأفضل للشركة
الجهة التي تنفذها	إن ممارسات الإدارات الوظيفية هي بالمحصلة ثمرة جهود فردية يقوم بها المدراء.	جميع الأفراد العاملين في الشركة سواء كانوا إداريين أو عمال صناعيين.	الإدارات الوظيفية الأساسية في الشركة.
متطلباتها وأدواتها	إن توفر الأدوات والتقنيات الحديثة لا يجدي نفعاً بدون أفراد ذوي خصائص فردية مميزة	تحتاج لتوفر خصائص محددة في السلوك والشخصية.	تحتاج لأدوات ووسائل تقنية وتكنولوجية.
قابليتها للتقليد	لا يمكن تقليد التقنيات التي ابتكرتها الشركة ذاتها والتي تضم محتوى بشري ومعرفي مميز، والشيء نفسه ينطبق على الخصائص الفطرية للأفراد	جزء منها مكتسب يمكن تقليده مع مرور الزمن. والجزء الأهم لا يمكن تقليده وهو الجزء الخاص بالخصائص الفطرية للأفراد.	سهولة التقليد مع مرور الزمن.
الخاصية التنافسية	كلاهما تملكان خاصية تنافسية ولكن تتبع قوة هذه الخاصية لمدى قدرة المنافسين على تقليدها	تعد ميزة تنافسية لأنها صعبة التقليد ويعتبر وجودها ضرورياً للتغلب على المنافسين.	تعد ضرورة تنافسية يتوجب وجودها لمواكبة المنافسين أكثر من كونها ميزة تنافسية.

المصدر: إعداد الباحث

3-4- الأبعاد المقترحة للممارسات الأفضل للأفراد ومؤشرات المرافقة:

يرى الباحث أن الممارسات الأفضل للأفراد ترتبط بمجموعة من المؤشرات المعبرة عن ممارسات الأفراد، حيث تتبع ممارسات الأفراد لمجموعة من العوامل التي تتعلق بالكفاءة والفعالية، والشخصية، والسلوك، ومدى قدرتهم على تحقيق نتائج العمل المخطط لها.

يقترح الباحث مجموعة من الأبعاد التي يمكن أن تقيس الممارسات الأفضل للأفراد، وأهم تلك الأبعاد:

- عوامل الشخصية،
- عوامل السلوك،
- عوامل الكفاءة الفردية،
- عوامل النتائج.

كما يقترح الباحث مجموعة من المؤشرات لكل بعد من تلك الأبعاد السابقة، علماً أن الباحث استمد تلك المؤشرات من مفهوم كل بعد من تلك الأبعاد، والتي اقتبسها الباحث من الأدبيات النظرية ومن الأبحاث العلمية والعملية المختصة بكل بعد من تلك الأبعاد. ويمكن تلخيصها في الجدول (3-4).

جدول (3-4) يوضح الأبعاد المقترحة للممارسات الأفضل للأفراد مع مؤشرات المرافقة

أ- الشخصية:	
1	ممارسة العاملين للمبادأة والمبادرة.
2	ممارسة العاملين للانتباه العالي.
3	امتلاك العاملين الدافعية العالية.
4	امتلاك العاملين الاتزان الانفعالي.
5	احترام العاملين لبعضهم البعض.
6	صراحة العاملين وصدقهم.
7	تمتع العاملين بالأمانة.
8	تمتع العاملين بالحسم.
9	ممارسة العاملين أعمالهم بروح الفريق.
ب- السلوك:	
1	بعد النظر عند العاملين وقيامهم بتخطيط أعمالهم بنجاح ووضع برنامج عمل ناجح.
2	تمتع العاملين بمهارة التعامل مع الأمور وتحديد الأولويات ومعالجة الأمور الأهم قبل الأمور الأقل أهمية.
3	قيام العامل بتنظيم عمله والتوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة.
4	ميل العاملين وترحيبهم بالتفويض الذي يسمح بتوزيع العمل على جميع الأفراد المؤهلين لانجاز العمل بنجاح.
5	تمتع العاملين بحسن الحكم على الأمور واتخاذ القرارات والإجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام.
6	تعبير العاملين عن أفكارهم شفويًا أو كتابيًا بوضوح وفعالية وصدق الحديث.
7	مواظبة العاملين والتزامهم في أعمالهم.
8	تعاون العاملين مع بعضهم البعض.
ج- الكفاءة الفردية:	
1	إنجاز العاملين للعمل الموكل إليهم بالشكل الصحيح واتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للهدف.
2	وضع العاملين معارفهم حيز التنفيذ.
3	الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة من قبل العاملين أثناء ممارسة أعمالهم.
4	تأقلم العاملين مع الظروف المتغيرة والغامضة.
5	سرعة العاملين في التعلم والتحكم في التقنيات التكنولوجية.
6	توظيف العاملين لمواهبهم في ممارسة أعمالهم.
د- النتائج:	
1	إنجاز العاملين حجم أو كمية عمل يقارب الحجم المتوقع في حال لم تؤثر أي ظروف خارجية عن إرادة العامل.
2	إنجاز العاملين عمل ذو نوعية مطابقة للنوعية المتوقعة.
3	إنجاز العاملين عملهم دون زيادة عن التكلفة المخططة التي تتعلق بالمواد الخام أو الآلات أو المعدات أو الخدمات.
4	إنجاز العاملين عملهم في الوقت المحدد في حال عدم وجود ظروف خارجية عن إرادة العامل.

المصدر: إعداد الباحث

يرى الباحث أن عوامل الشخصية تحدد عوامل السلوك بدرجة كبيرة، وهي المحرك الأساسي لعوامل النتائج والكفاءة الفردية، وعند إجراء الدراسة الميدانية فإن الأفراد المبحوثين لن يتمكنوا من التفريق بين كل من عوامل السلوك أو الشخصية أو حتى عوامل النتائج والكفاءة والفعالية، وبهدف أن تكون تلك العوامل عملية وقابلة للقياس بما يخدم قياس مستوى الممارسات الأفضل التي يتمتع بها الفرد، قام الباحث بصياغة تلك المؤشرات بطريقة تطبيقية ومفهومة من قبل الأفراد غير المختصين في جانب السلوك والشخصية الإنسانية، وتم دمج تلك العوامل عند معالجتها في الدراسة الميدانية لتعطي صورة عامة وشاملة عن ممارسات الأفراد في الشركات التي تمت دراستها.

3-5- دور الممارسات الأفضل للأفراد في تعزيز الميزة التنافسية:

إن النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة يعني ضرورة قبول وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صياغة الاستراتيجيات أو من خلال تنفيذ مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء.¹

وإن استثمار واستغلال الموارد البشرية يعد مصدراً لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب:²

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على الشركات ضرورة استغلال مواردها الداخلية وخاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي.
- الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والتميز عن ما يقدمه المنافسون.
- كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري.

كما أن تحقيق التميز في أداء المنظمات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المنظمة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها، كما يرتبط أيضاً بفعالية المنظمة التي تتحدد من خلال تلبية احتياجات العملاء الذي يتحقق من خلال:³

- الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الأفضل.
- العاملين المدربين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.
- ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة.
- الإنتاجية العالية الناتجة عن القدرة والرغبة في العمل.

¹ ديسلر، جيري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2003، ص 56

² السلمي، على، مرجع سبق ذكره، ص 42، بتصرف.

³ المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 23.

بالمقابل نجد أن الاتجاهات العاملين السلبية تؤثر على تطوير الأداء التنافسي وأهم تلك الاتجاهات:¹

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة.
 - شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
 - الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل و فعال.
 - شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير التقييم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
 - الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
- يرى الباحث أن:** الممارسات الأفضل الخاصة بالأنشطة الأساسية في الشركة تدخل جميعها وبشكل نسبي في إطار **الضرورة التنافسية** لأنها قابلة للتقليد من قبل المنافسين، أي أن وجودها ضروري لمواكبة المنافسين والوصول لمستوى من العمليات والممارسات يوازي مستوى عمليات وممارسات المنافسين، وسبب القول بأنه **يوازي بدلاً من يفوق** هو: أن تلك الممارسات في حال فاقت ممارسات المنافسين فإنه لا يلبث المنافسون أن يقوموا بتقليد تلك الممارسات، لأنها لا تتجاوز كونها ممارسات ذات طبيعة تقنية، تكنولوجية، تنظيمية، تتعلق بالأدوات والوسائل والمناهج، وكل ما سبق يمكن تقليده بسرعة وبالتالي يصبح موازياً لما يقوم به المنافسون. أما الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد العاملين في الشركة فإنها تدخل في إطار **الميزة التنافسية**، لأنها تتعلق بطبيعة هؤلاء الأفراد من حيث: خصائصهم الشخصية والسلوكية وكفاءتهم وفعاليتهم وقدرتهم على تحقيق النتائج المتوقعة، وهذه الممارسات لا يمكن تقليدها من قبل شركة أخرى منافسة وبالتالي تشكل تعزيزاً مستمراً للميزة التنافسية لا يمكن أن يزول بمرور الوقت.

3-6- نتائج الممارسات الأفضل للأفراد فيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية:

يرى الباحث أن الممارسات الأفضل للأفراد من الممكن أن تقود إلى النتائج التالية المتعلقة بأهم أبعاد الميزة التنافسية التي اختارها الباحث في الجانب العملي من هذا البحث:

3-6-1- فيما يتعلق بالجودة:

إن وجود الممارسات الأفضل التي تقوم بها الإدارات المسؤولة عن الأنشطة الأساسية في الشركة يسهم في تأمين البيئة اللازمة والحاضنة للجودة في جميع عمليات الشركة، لكن تلك الجودة سوف لن يتم ترجمتها واقعياً إلا من خلال الموارد البشرية التي يمكن أن تمارسها بالأسلوب الأفضل وتضيف عليها جودة أكبر تفوق الجودة المخطط لها. فالجودة لا تعني جودة الأداء المؤسسي فحسب بل جودة الأداء البشري بالدرجة الأولى، ويجب التنويه إلى أن جودة الأداء المؤسسي يمكن تحقيقه من خلال منهجية الممارسات الأفضل في الأنشطة والعمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الشركة، أما جودة الأداء البشري فلا يمكن تحقيقها إلا من خلال الممارسات الفردية الشخصية التي يقوم بها كل فرد في الشركة، وإذا ما تم الحصول على الممارسات الأفضل للأفراد فإننا نتوقع أن

¹ يحضيه، سمالي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص830.

تفوق جودة الأداء البشري في الشركة التي تعمل بها جودة الأداء البشري في الشركات المنافسة وبالتالي نحصل على جودة منتجات تفوق جودة منتجات المنافسين وتعزيز الميزة التنافسية في شركائنا.

فمثلاً: يمكن الحصول على الجودة العالية من خلال الممارسات الأفضل للأفراد في الميادين التالية:

- الإبداع والابتكار في تطوير منتجات جديدة أو قائمة.
- الانتباه العالي أثناء العمل.
- إنجاز العمل بنوعية مطابقة للنوعية المتوقعة.
- قيام الأفراد بتوظيف مواهبهم في ممارسة أعمالهم.
- قيام الأفراد بوضع معارفهم حيز التنفيذ الفعلي.

3-6-2- فيما يتعلق بالتكلفة:

إن وجود الممارسات الأفضل التي تقوم بها الإدارات المسؤولة عن الأنشطة الأساسية في الشركة قد يسهم في تخفيض التكاليف في جميع عمليات الشركة، لكن ذلك التخفيض لن يكون حقيقياً في حال تم ممارسة تلك العمليات من قبل الموارد البشرية بطريقة فيها نوع من الإسراف والأخطاء ذات التكاليف المرتفعة، فالموارد البشرية عندما تتمتع بحس المسؤولية والانتماء والولاء لهذه الشركة التي تعمل بها وعندما تمارس أعمالها مترجمة خصائصها الشخصية والسلوكية الرفيعة المستوى إلى نتائج عمل ملموسة، عند ذلك يمكن توقع تخفيضاً حقيقياً وإضافياً وغير متوقع في التكلفة لأن الفرد في هذه الحالة سوف يعمل وكأنه شريك في هذه الشركة التي يعيش بها ومنها. وإذا ما حصلنا على الممارسات الأفضل للأفراد فإننا نتوقع تخفيضاً في التكلفة يفوق أي تخفيض يمكن أن يحققه المنافسون.

على سبيل المثال: يمكن الوصول إلى تخفيض في التكلفة من خلال الممارسات الأفضل للأفراد في الميادين التالية:

- ممارسة الفرد لعملة بأمانة وإخلاص، كأن يعتبر الفرد أن أملاك وموارد الشركة هي بمثابة ملك شخصي له ولا يجوز لأحد التعدي عليه أو الإسراف فيه.
- مواظبة الفرد على العمل والالتزام به، كأن يلتزم الفرد بساعات العمل المحددة حتى آخر دقيقة بما يسهم في زيادة الإنتاج.
- قدرة الفرد على إنجاز العمل بالكمية القصوى المتوقعة منه، كأن يبذل العامل قصارى جهده في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة.
- إنجاز الفرد للعمل بتكاليف منخفضة تتعلق بعدم هدر المواد والمعدات والبنية التحتية، وهذا ينتج عن إنجاز العامل لعمله بدون أخطاء.
- قدرة الفرد على الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة بين يديه بدون إسراف.

3-6-3- فيما يتعلق بالمرونة:

إن وجود الممارسات الأفضل التي تقوم بها الإدارات المسؤولة عن الأنشطة الأساسية في الشركة يسهم في توفير الأسباب التي من شأنها أن تعزز المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخاصة بالأسواق والزبائن والمجتمع، لكن تلك المرونة والاستجابة السريعة من خلال الأدوات والتقنيات والإستراتيجيات والأنظمة المتخصصة بحاجة لموارد بشرية ذات كفاءة وفعالية قادرة على تحويل وترجمة كل ما سبق ذكره إلى ممارسة حقيقية من خلال تمتعها بالالتزام والمواظبة وتحديد الأولويات في ممارسة العمل واعتبار رضا الزبون وكسب ثقته هو الهدف الأساسي، وهذا بالطبع يمكن الحصول عليه من خلال امتلاك موارد بشرية قادة على ممارسة أعمالها أفضل ممارسة ملبيةً بذلك رغبات الزبائن بصورة أسرع من المنافسين. على سبيل المثال: يمكن الحصول على المرونة العالية من خلال الممارسات الأفضل للأفراد في الميادين التالية:

- امتلاك الفرد نظرة بعيدة المدى وقدرته على تخطيط أعماله بنجاح، فمثلاً: يجب أن يكون الفرد قادراً على وضع جدولة دقيقة لأعماله بالتنسيق مع الأفراد المختصين بالعمليات الأمامية والخلفية المتعلقة بعمله.
- قدرة الفرد على إنجاز عمله في الوقت المخطط، فمثلاً: إن تأخر الفرد في إنجاز عملية ما يمكن أن تؤثر على عمل الأفراد الآخرين الذين يتوقف عملهم على نشاط هذا الفرد، وبالتالي يحدث تأخر وعدم استجابة لمتطلبات واحتياجات العمل.
- قدرة الفرد على التعلم السريع والتحكم بالتقنيات المتوفرة، فمثلاً: إن تغير خطوط الإنتاج يستلزم من الفرد سرعة في التعلم والتحكم بالتقنية الجديدة.
- قدرة الفرد على التكيف مع الظروف المتغيرة والغامضة، فمثلاً: قد تضطر الشركة للعمل على مدار 24 ساعة بغية تلبية متطلبات محددة وهذا يستلزم استجابة كبيرة من قبل الأفراد.

يخلص الباحث إلى أن تعزيز الميزة التنافسية يتم من خلال امتلاك الشركة لموارد وقدرات متميزة عن المنافسين، وفيما يتعلق بإستراتيجية الممارسات الأفضل يمكن الحديث عن مستويين من مستويات تعزيز الميزة التنافسية هما:

- الممارسات التقنية الأفضل: والتي تمارسها الإدارات الأساسية الموجودة في الشركة، وتتعلق بالتقنيات والأساليب والمناهج والأدوات، وهي قابلة للتقليد من قبل المنافسين.
- الممارسات البشرية الأفضل: والتي يمارسها كل فرد موجود في الشركة مهما كان مستواه الوظيفي، وتتعلق بالممارسات الفردية والشخصية الخاصة بالأفراد العاملين في الشركة، وهي صعبة أو مستحيلة التقليد من قبل المنافسين.

حيث ينبغي على الشركة الاهتمام بكلا النوعين من الممارسات السابقة الذكر، لأن وجود أحدهما بدون الآخر لا يحقق النتيجة المرجوة من كونهما المصدر الرئيسي لتعزيز الميزة التنافسية، مع التركيز بصورة أكبر على الممارسات البشرية لأنها المصدر الإستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق الميزة الإستراتيجية.

خاتمة الفصل:

توصل الباحث من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- يوجد أرضية مشتركة بين الممارسات الأفضل والميزة التنافسية.
- يمكن تحقيق الإستراتيجيات التنافسية من خلال تبني منهجية الممارسات الأفضل.
- يمكن تعزيز أبعاد الميزة التنافسية من خلال اعتماد وتطبيق الممارسات الأفضل في كل الأنشطة.
- يمكن تحقيق استدامة الميزة التنافسية من خلال الممارسات الأفضل.
- ترتبط مداخل خلق الميزة التنافسية بمنهجية الممارسات الأفضل.
- يمكن التغلب على القوى التنافسية من خلال بعض الممارسات في مجالات محددة.
- يمكن اعتبار الممارسات الأفضل للأفراد مصدراً أساسياً لتعزيز الميزة التنافسية.
- يوجد أوجه شبه وأوجه اختلاف بين الممارسات الأفضل للأفراد والممارسات الأفضل الخاصة بالأنشطة الأساسية في الشركة.
- اقترح بعد جديد للممارسات الأفضل مع تحديد مؤشرات مرافقة لهذا البعد.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

يضم الفصل الفقرات التالية:

- 1- مجتمع البحث وأداته
- 1- اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في البحث
- 2- الإحصاءات الوصفية
- 3- تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية
- 4- تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالمتغيرات الأساسية (1+7)
- 5- اختبار فرضيات البحث
- 6- نتائج وتوصيات البحث

الفصل الأول

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يضم هذا الفصل الجانب العملي للبحث والإطار الميداني لما ورد في الإطار المنهجي والجانب النظري، حيث قام الباحث بتحديد مجتمع البحث وعينته ومن ثم التعريف بأداة البحث، وتم القيام بالتحاليل الإحصائية الخاصة باختبار ثبات المقاييس المستخدمة في البحث، ومن ثم عرض وتحليل الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الديموغرافية والأساسية، ومن ثم اختبار معنوية الفروق في متغيرات البحث تبعاً للمتغيرات الديموغرافية الخاصة بالشركة وبالشخص المجيب، ثم القيام بالتحاليل التي تخدم فروض البحث والدراسة المقارنة ضمن مجتمع البحث وفقاً لمعايير ديموغرافية ووفقاً لدرجة توفر المتغيرات المستقلة، وقد استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS V18 الذي يناسب الأبحاث والدراسات في مجال العلوم الإدارية. ويخلص هذا الفصل لمجموعة من النتائج الواقعية من خلال تحليل البيانات الخاصة بعينة البحث، ليتم على أساسها وضع مجموعة من المقترحات التي من شأنها الرقي بأداء المنظمات الصناعية في سورية بما يخدم تعزيز ميزتها التنافسية.

1- مجتمع البحث وأداته:

1-1- مجتمع البحث وعينته:

مجتمع البحث وسبب اختياره:

تتصف الصناعة السورية بأنها صناعة ناشئة وتبحث عن طريق لها في عالم التميز والمنافسة، ولذلك أتى هذا البحث لدراسة مستوى تلك الشركات من حيث قابليتها للتفوق والسعي نحو الأفضل لتحقيق التميز في عالم الأعمال.

تعتمد الدراسة الميدانية في هذا البحث على الشركات الصناعية وليس الخدمية، لأن أبعاد الممارسات الأفضل التي تناولتها الدراسات السابقة واعتمد عليها الباحث تنطبق على الشركات الصناعية ولا تنطبق على الشركات الخدمية.

يتكون مجتمع البحث من الإداريين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية الخاصة (ذات الفئة الممتازة والأولى) في محافظة حلب، حيث اقتصر البحث على الشركات الخاصة لأنها الأكثر سعياً نحو التميز والتفوق للذان لم يتصدرا سلم الأولوية ف شركات القطاع الصناعي العام في سورية (كما أكدته الدراسات السابقة ضمن هذا المجال)، كما اقتصر البحث على الشركات الصناعية في محافظة حلب بسبب صعوبة وعدم إمكانية شموله على كل محافظات الجمهورية العربية السورية لأن ذلك يحتاج إلى

الاستعانة بفريق مختص من الباحثين الميدانيين لمسح كل المحافظات، وهذا أمر يصعب على الباحث تأمينه فنياً ومادياً.

كما اقتصر مجتمع البحث ضمن الشركات الصناعية في محافظة حلب على الشركات من الفئتين الممتازة والأولى، وسبب ذلك أن طبيعة البحث المتعلق بالممارسات الأفضل والميزة التنافسية لا يمكن لشركات صغيرة أن تتجاوب معه، وخصوصاً أن محور الممارسات الأفضل والميزة التنافسية يقوم على التفوق والتميز على المنافسين، الأمر الذي لا يمكن لشركات ذات تصنيف متأخر أن تقوم به، في حين أن التفوق والتميز من المفترض وجوده في الشركات ذات الفئة الممتازة والأولى.

اعتمد الباحث بصورة أساسية على إحصائية غرفة صناعة حلب وتصنيفها للشركات الصناعية، حيث يتكون مجتمع البحث من الإداريين العاملين في 218 شركة صناعية من الفئتين الممتازة والأولى وذلك بحسب غرفة صناعة حلب، وهذه الشركات موزعة ضمن أربعة مجالات أساسية:

- الشركات الصناعية الغذائية: 34 شركة ونسبتها من شركات مجتمع البحث 15,6%.
- الشركات الصناعية النسيجية: 70 شركة ونسبتها من شركات مجتمع البحث 32,1%.
- الشركات الصناعية الهندسية: 78 شركة ونسبتها من شركات مجتمع البحث 35,8%.
- الشركات الصناعية الكيماوية: 36 شركة ونسبتها من شركات مجتمع البحث 16,5%.

عينة البحث (طريقة وسبب اختيارها):

تم اختيار عينة البحث بأسلوب الحصر الشامل للإداريين العاملين في 20% من الشركات الصناعية التي يتضمنها مجتمع البحث،* لكن الـ 20% من الشركات التي تم اختيارها عشوائياً لم يستجب منها العدد الكبير، حيث تم تعويضها من خلال عينة ميسرة من شركات أخرى من الفئة الممتازة والأولى مع مراعاة نسبة تمثيل القطاعات الصناعية المختلفة، وكانت نسبة الشركات الخاصة بالعينة من الشركات الخاصة بالمجتمع المدروس تمثل 20% موزعة طبقاً على القطاعات الصناعية على النحو الآتي:

- الشركات الصناعية الغذائية: $34 * 20\% = (7)$.
- الشركات الصناعية النسيجية: $70 * 20\% = (14)$.
- الشركات الصناعية الهندسية: $78 * 20\% =$ تقريباً (16).
- الشركات الصناعية الكيماوية: $36 * 20\% =$ تقريباً (8).

وبذلك يصبح مجموع الشركات (التي ضمت الإداريين عينة البحث) (45) شركة، حيث قام الباحث بعملية حصر شامل ضمن هذه الشركات لكل الإداريين العاملين في الإدارة العليا والوسطى (من استجاب منهم

* تعد نسبة 20% مناسبة لاختيار عينة خاصة بمجتمع صغير مكون من 218 شركة وخصوصاً أن العينة طبقية، وهذا ما أثبتته التجربة والخبرة في الدراسات الإحصائية.

للاستقصاء)، ووزع الباحث 675 استمارة على مجموع تلك الشركات التي قبلت التجاوب مع البحث، وذلك بدون حساب الشركات التي وُزعت عليها الاستمارة ورفضت التجاوب نهائياً وتم استبعادها من العينة وتعويضها، استرد الباحث في نهاية المطاف 473 استمارة بنسبة 70% من الاستثمارات الموزعة، وتم استبعاد 47 منها لعدم كفاية البيانات الموجودة فيها وعدم جدية المجيب وكانت بنسبة 10% من الاستثمارات المستردة، وبقي 426 استمارة صالحة للتحليل تشكل نسبة 63% فقط من العدد الكلي للاستثمارات الموزعة.*

1-2- التعريف بأداة البحث:

تمثلت أداة البحث بقائمة استقصاء تم توزيعها على أفراد عينة البحث، شملت هذه القائمة مجموعات من الأسئلة مقسمة على شكل محاور، ويمكن بيان تلك المحاور والأهداف المنشودة منها على النحو الآتي:

- **مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالوضع العام للشركة:** تم فيها السؤال عن مجال عمل الشركة، وعمرها، وحجمها تبعاً لعدد العاملين فيها. والهدف من تلك الأسئلة إجراء دراسة مقارنة بين تلك الشركات من حيث درجة توفر أو تطبيق المتغيرات الأساسية للبحث وذلك تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بتلك الشركات (مجال العمل، عمر الشركة، عدد العاملين).
- **مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالشخص المجيب:** تم فيها السؤال عن النشاط الوظيفي الذي يعمل فيه الشخص المجيب، وعمره، وخبرته، ومؤله العلمي، والهدف من تلك الأسئلة إجراء دراسة مقارنة بين مستوى إدراك هؤلاء الأفراد لمتغيرات البحث تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بهؤلاء الأفراد (النشاط الوظيفي، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي).
- **مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا:** وتضم مجموعة من المعايير المستوحاة من الدراسات السابقة المتعلقة بالممارسات الأفضل من جهة ومن معايير الجوائز العالمية للجودة والتميز (وهذا ينطبق على أبعاد الممارسات الأفضل جميعها)، والهدف منها تقييم مستوى تطبيق الشركة التي يعمل بها الشخص المجيب لتلك الممارسات باعتبارها جزء من الممارسات الأفضل في مجال عمل الإدارة العليا.
- **مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالممارسات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي:** والهدف منها تقييم مستوى تطبيق الشركة التي يعمل بها الشخص المجيب لتلك الممارسات باعتبارها جزء من الممارسات الأفضل في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- **مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالممارسات الخاصة بإدارة التسويق:** والهدف منها تقييم مستوى تطبيق الشركة التي يعمل بها الشخص المجيب لتلك الممارسات باعتبارها جزء من الممارسات الأفضل في مجال إدارة التسويق.

* لا يمكن تحديد نسبة الإداريين الذين شملتهم عينة البحث من المجتمع الكلي للإداريين العاملين في الشركات الصناعية الخاصة ذات الفئة الممتازة والأولى، وذلك بسبب عدم القدرة على حصر عدد الإداريين في الشركات الخاصة بمجتمع البحث، لأن عدد الإداريين يتفاوت من شركة لأخرى.

- مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالممارسات الخاصة بإدارة العمليات: والهدف منها تقييم مستوى تطبيق الشركة التي يعمل بها الشخص المجيب لتلك الممارسات باعتبارها جزء من الممارسات الأفضل في مجال إدارة العمليات.
- مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالممارسات الخاصة بإدارة التوريد والإمداد: والهدف منها تقييم مستوى تطبيق الشركة التي يعمل بها الشخص المجيب لتلك الممارسات باعتبارها جزء من الممارسات الأفضل في مجال إدارة التوريد والإمداد.
- مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالممارسات الخاصة بإدارة المعلومات وتحليلها: والهدف منها تقييم مستوى تطبيق الشركة التي يعمل بها الشخص المجيب لتلك الممارسات باعتبارها جزء من الممارسات الأفضل في مجال إدارة المعلومات وتحليلها.
- مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالممارسات الخاصة بالأفراد: والهدف منها تقييم ممارسات الأفراد العاملين في الشركة التي يعمل بها الشخص المجيب، وهذا التقييم يشمل الجوانب الشخصية والسلوكية للأفراد والجوانب المتعلقة بنتائج عمل الأفراد الكمية والنوعية، حيث تم استخلاص تلك المؤشرات من المعايير المتعلقة بأداء الأفراد الناتج عن خصائصهم الشخصية والسلوكية من جهة والمؤشرات المتعلقة بنتائج العمل الكمية والنوعية من جهة أخرى. وتم الاستفادة من تلك المؤشرات في إجراء دراسة مقارنة بين الشركات من حيث درجة تطبيقها لكل بعد من الأبعاد السبعة للممارسات الأفضل تبعاً لدرجة امتلاك تلك الشركات للأفراد ذوي الممارسات الأفضل، كما استخدمت تلك المؤشرات لدراسة أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية للممارسات الأفضل (كمتغير مستقل) في الحصول على الممارسات الأفضل للأفراد (كمتغير وسيط) والتي تؤدي بدورها إلى تعزيز الميزة التنافسية (كمتغير تابع).
- مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بأبعاد الميزة التنافسية: وتقيس ثلاثة أبعاد مختارة من أبعاد الميزة التنافسية وهي (التكلفة، الجودة، المرونة)، وتعتبر عن المتغير التابع في البحث، وقد لجأ الباحث إلى دمج تلك الأبعاد الثلاثة وتم أخذ المتوسط الحسابي لها كنتيجة معبرة عن تعزيز الميزة التنافسية بشكل عام وذلك بسبب كثرة أبعاد المتغير المستقل وخوفاً من الاستغراق في تفاصيل كثيرة قد تكسب البحث حجماً مبالغاً فيه وتشتتاً في الأفكار الرئيسية.

2- اختبار ثبات المقاييس المستخدمة في البحث Reliability :

يعبر ثبات المقياس عن الاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في قياس بعد أو محور معين، ولثبات المقياس وجهين: الأول يعبر عن استقرار المقياس كأن يتم الحصول على ذات النتائج إذا قيس المتغير مرات متتالية، أما الثاني فهو يعبر عن الموضوعية أي أن يتم الحصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي طُبّق عليه الاختبار أو الشخص الذي قام بتصميمه.

وقد اعتمد الباحث على أسلوب تحليل معامل الارتباط ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس بالاستعانة ببرنامج SPSS, V.18، ويمكن الإشارة إلى أن قيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (الصفر والواحد) ويمكن

الحكم على المقياس بأنه يتمتع بالثبات حين لا تقل قيمة هذا المعامل عن الحد الأدنى المساوي 0,70. يمكن توضيح قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة والتي تمثل أبعاد الممارسات الأفضل على النحو الموضح في الجدول (4-1)، حيث تعد جميع هذه القيم مقبولة، وبناءً على ذلك يمكن للباحث القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في قياس هذه الأبعاد تتميز بالثبات الداخلي لعباراتها.

جدول (4-1) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة*

المتغيرات المستقلة	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
1 الممارسات الأفضل في الإدارة العليا	0,973	10
2 الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي	0,985	10
3 الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية	0,977	15
4 الممارسات الأفضل في إدارة التسويق	0,964	10
5 الممارسات الأفضل في إدارة العمليات	0,958	10
6 الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد	0,969	10
7 الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها	0,979	10
8 الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد	0,981	20

ويمكن توضيح قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع والذي يمثل الميزة التنافسية بأبعادها الثلاث على النحو الموضح في الجدول (4-2).

جدول (4-2) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع

أبعاد المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
1 التكلفة	0,977	28

حيث تعد جميع هذه القيم مقبولة، وبناءً على ذلك يمكن للباحث القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في قياس هذه الأبعاد تتميز بالثبات الداخلي لعباراتها.

3- الإحصاءات الوصفية:

3-1- توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العامة):

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (العامة) الموجودة في استمارة الاستقصاء، حيث تقسم تلك المتغيرات إلى متغيرات تتعلق بالشركة التي يعمل بها الشخص المجيب وهي (رمز الشركة، مجال عمل الشركة، عمر الشركة، عدد العاملين)، ومتغيرات تتعلق بالشخص المجيب وهي (المجال الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وذلك لمعرفة توزيع بيانات البحث حسب هذه المتغيرات.

* جميع الجداول والأشكال الواردة في فصل الدراسة الميدانية مستمدة (بتصرف الباحث) من نتائج التحليل الإحصائي المعتمد على برنامج SPSS V18.

3-1-1- توزيع مفردات العينة وفقاً لرمز الشركة:

يلاحظ من الجدول (3-4) أن أقل عدد من المفردات تم الحصول عليه من كل شركة كان 5 مفردات وأكثر عدد تم الحصول عليه 15 مفردة، وبصيغة أخرى تراوح عدد المتجاوبين مع استمارة الاستقصاء ضمن كل شركة 5-15 موظف إداري بوسط حسابي قدره 10 استمارات لكل شركة.

جدول (3-4) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمفردات العينة وفقاً لرمز الشركة

رمز الشركة	التكرار	النسبة المئوية	رمز الشركة	التكرار	النسبة المئوية
1.00	9	2.1	24.00	13	3.1
2.00	10	2.3	25.00	9	2.1
3.00	12	2.8	26.00	11	2.6
4.00	7	1.6	27.00	11	2.6
5.00	13	3.1	28.00	8	1.9
6.00	8	1.9	29.00	5	1.2
7.00	10	2.3	30.00	5	1.2
8.00	7	1.6	31.00	9	2.1
9.00	14	3.3	32.00	6	1.4
10.00	9	2.1	33.00	15	3.5
11.00	6	1.4	34.00	14	3.3
12.00	11	2.6	35.00	8	1.9
13.00	8	1.9	36.00	6	1.4
14.00	13	3.1	37.00	9	2.1
15.00	11	2.6	38.00	11	2.6
16.00	7	1.6	39.00	11	2.6
17.00	6	1.4	40.00	12	2.8
18.00	11	2.6	41.00	7	1.6
19.00	14	3.3	42.00	6	1.4
20.00	5	1.2	43.00	10	2.3
21.00	9	2.1	44.00	7	1.6
22.00	10	2.3	45.00	11	2.6
23.00	12	2.8	الكل	426	100.0

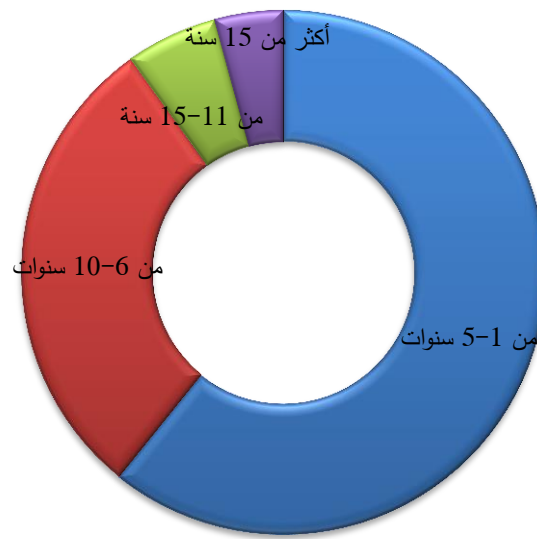
3-1-2- توزيع مفردات العينة وفقاً لمجال عمل الشركة:

يوضح الجدول (4-4) نسب تمثيل كل مجموعة من المجموعات التي تمثل المجالات الصناعية الأساسية في مجتمع البحث، وهذه النسب متباينة وذلك تبعاً لتباين نسبة حجم كل مجموعة من الحجم الكلي للمجتمع المدروس، فالشركات ذات الطابع الهندسي تحتل المرتبة الأولى من حيث الحجم، يليها الشركات النسيجية ثم الكيماوية ثم الغذائية، وهذا مدعم بالشكل رقم (4-1).

جدول (4-4) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمفردات العينة وفقاً لمجال عمل الشركة

النسب المئوية	التكرار	مجال عمل الشركة
16.2	69	الغذائية
30.8	131	النسيجية
35.4	151	الهندسية
17.6	75	الكيميائية
100.0	426	الكلية

شكل (4-1) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لمجال عمل الشركة



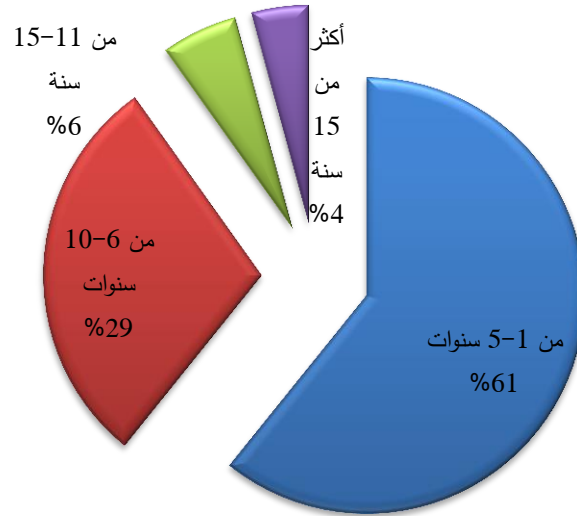
3-1-3- توزيع مفردات العينة وفقاً لعمر الشركة:

يلاحظ من الجدول (4-5) زيادة نسبة الشركات التي يساوي أو يزيد عمرها عن العشر سنوات، وذلك بسبب أن الشركات من الفئة الممتازة والأولى والمدرجة بحسب إحصائية غرفة الصناعة بمحافظة حلب هي من الشركات التي تتميز بقدومها وعراقتها، أما الشركات التي أثبتت جدارتها ضمن فترة تقل عن العشر سنوات وأدرجت ضمن الفئة الممتازة والأولى هي من الشركات القليلة، ولا بد من التنويه إلى أن هذه الأخيرة هي الأجدر بهذا التصنيف لأن الشركات القديمة أدرجت بحكم العلاقات والقدم، وهذا ما تدعمه المعلومات التي حصل عليها الباحث من موظفي غرفة صناعة حلب. والشكل (4-2) يدعم الإحصائية السابقة.

جدول (4-5) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لعمر الشركة

النسبة المئوية	التكرار	عمر الشركة
35.9	153	أقل من 10 سنوات
64.1	273	10 سنوات فما فوق
100.0	426	الكلية

شكل (4-2) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لعمر الشركة



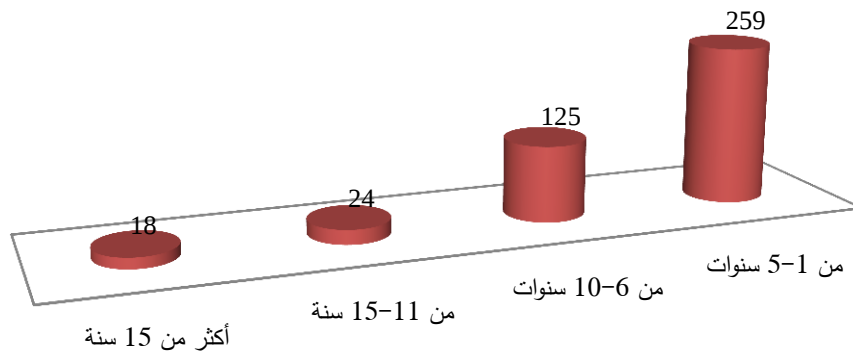
3-1-4- توزيع مفردات العينة وفقاً لعدد العمال:

يلاحظ من الجدول (4-6) أن الشركات التي يزيد عدد العاملين فيها عن 500 عامل هي من أكثر الشركات مساهمة في البحث، وسبب ذلك أن الشركات المدرجة ضمن الفئة الممتازة والأولى في غرفة صناعة حلب هي من الشركات الكبيرة الحجم، يليها الشركات المتوسطة 100-500 عامل وأخيراً الشركات الصغيرة التي يقل عدد عاملاتها عن 100 عامل، وهذا مدعم بالشكل (4-3).

جدول (4-6) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لعدد العاملين في الشركة

عدد العاملين	التكرار	النسب المئوية
أقل من 100 عامل	119	27.9
من 100-500 عامل	134	31.5
أكثر من 500 عامل	173	40.6
الكل	426	100.0

شكل (4-3) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لعدد العاملين في الشركة



3-1-5- توزيع مفردات العينة وفقاً للقسم الوظيفي:

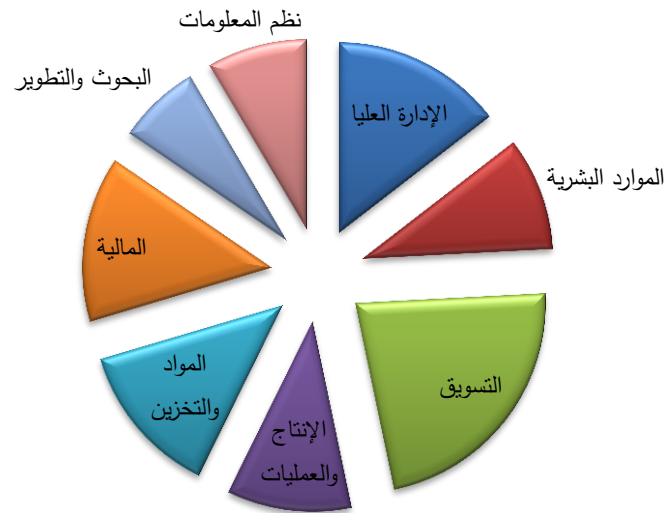
يلاحظ من الجدول (4-7) أن نسبة الإداريين الذين يعملون في قسم التسويق 22,5% قد احتلت المرتبة الأولى من حيث نسبة المساهمة في التجاوب مع استمارة البحث، ولاحظ الباحث أن سبب ذلك يعود إلى طبيعة الأفراد العاملين في ذلك القسم من حيث قدرتهم وتجاوبهم مع اللقاءات الشخصية والمناقشات التي تهم العمل والشركة التي يعملون بها، ولاحظ الباحث أن تراجع دور قسم البحوث والتطوير في التجاوب مع استمارة البحث يعود إلى قلة أعداد الأفراد العاملين في ذلك القسم وذلك إن وُجد أصلاً في بعض الشركات، حيث كانت نسبة مساهمته في عينة البحث 7% وهي النسبة الأقل.

جدول (4-7) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً للقسم الوظيفي

القسم الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العليا	62	14.6
الموارد البشرية	41	9.6
التسويق	96	22.5
الإنتاج والعمليات	45	10.6
المواد والتخزين	56	13.1
المالية	60	14.1
البحوث والتطوير	30	7.0
نظم المعلومات	36	8.5
الكلي	426	100.0

كما يُلاحظ النسبة المرتفعة لمفردات العينة ضمن الإدارة العليا 14,6%، وهذا يعود لكون بعض العاملين في المجال الإداري في بعض الشركات ليس لهم مسمى وظيفي محدد من ضمن المجالات التي ذكرها الباحث، وكانوا يصنفون أنفسهم ضمن الإدارة العليا بشكل عام دون تحديد الاختصاص وهذا ما أكدته المقابلات التي أجراها الباحث، كما ويلاحظ أن نسبة مساهمة قسم نظم المعلومات 8,5% وقسم الموارد البشرية 9,6% وهي من الأقسام التي لا يتم الاهتمام بها كثيراً في الشركات محل البحث، حيث تتدرج وظيفة الموارد البشرية ونظم المعلومات ضمن ما يسمى قسم الشؤون الإدارية، أما النسبة المنخفضة نسبياً لقسم الإنتاج والعمليات 10,6% فيعزوه الباحث لصعوبة وصول استمارة الاستقصاء لمكان تواجد هذا القسم وهو المعمل في حين تتواجد معظم الإدارات الأخرى في مكاتب منتشرة ضمن مدينة حلب (وهذا قصور يجب الاعتراف به وكان أحد محددات وصعوبات البحث)، أما قسم المالية وقسم المواد والتخزين فكانت نسبتهما ضمن النسب المتوسطة والمعقولة في المشاركة في هذا البحث بسبب تواجد قسم كبير منهم في مدينة حلب (المكاتب الإدارية والمستودعات التابعة للشركة)، وكل ما سبق مدعم بالشكل (4-4).

شكل (4-4) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً للقسم الوظيفي



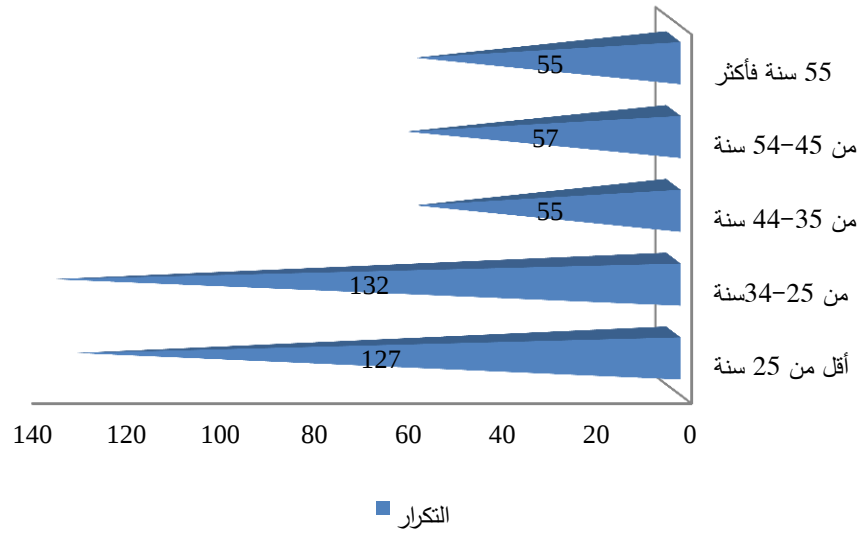
3-1-6- توزيع مفردات العينة وفقاً للعمر:

يلاحظ من الجدول (4-8) أن النسبة الأكبر من الإداريين 60,8% تقل أعمارهم عن 35 سنة، وبالتالي نستنتج أن تلك الشركات تتجه لأن يكون كادرها الإداري من الفئة العمرية المنخفضة لما يحمل هؤلاء من دماء جديدة يمكن أن تسهم في تطوير العمل الإداري في الشركة، وهذا بحد ذاته يعتبر من الممارسات الأفضل التي تقوم بها معظم تلك الشركات، وعدم الاهتمام كثيراً بكبر العمر باستثناء أصحاب تلك الشركات الذين يعملون في الإدارة العليا والبعض من الإداريين الذين تمت ترقيتهم بسبب قدمهم الوظيفي وعطائهم السابق للشركة التي يعملون بها، وكل ما سبق مدعم بالشكل (4-5).

جدول (4-8) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لعمر الإداريين

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	127	29.8
من 25-34 سنة	132	31.0
من 35-44 سنة	55	12.9
من 45-54 سنة	57	13.4
55 سنة فأكثر	55	12.9
الكل	426	100.0

شكل (4-5) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً للعمر



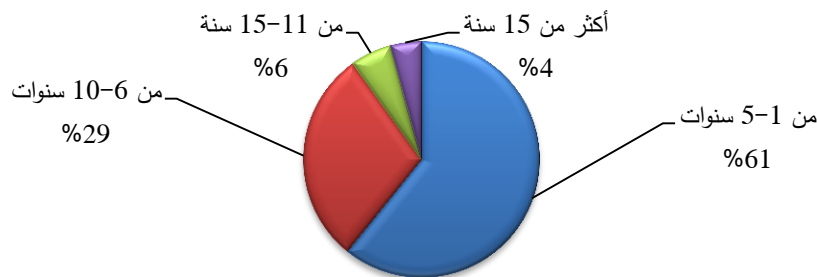
3-1-7- توزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات الخبرة:

يلاحظ من الجدول (4-9) أن النسبة الأكبر من الإداريين 90,1% تقل خبرتهم عن العشر سنوات وذلك تبعاً لما سبق ملاحظته في الفقرة الخاصة بالعمر والتي تبين أن معظم الإداريين 60,8% تقل أعمارهم عن 35 سنة، والفارق بين النسبتين سابقتي الذكر 30,4% يعود إلى الدوران الوظيفي في صفوف الإداريين وتنقلهم بين الشركات أو تركهم العمل نهائياً، في حين أن نسبة 9,8% تقريباً تزيد سنوات خبرتهم عن عشر سنوات حيث يمكن تقسيمهم ما بين مالكي الشركة ونسبة قليلة جداً من الإداريين الذين استقر مستقبلهم الوظيفي في الشركة وزادت خبرتهم عن العشر سنوات، وكل ما سبق مدعم بالشكل (4-6).

جدول (4-9) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات خبرة الإداريين

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 5-1 سنوات	259	60.8
من 10-6 سنوات	125	29.3
من 15-11 سنة	24	5.6
أكثر من 15 سنة	18	4.2
الكلي	426	100.0

شكل (4-6) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً لسنوات خبرة الإداريين



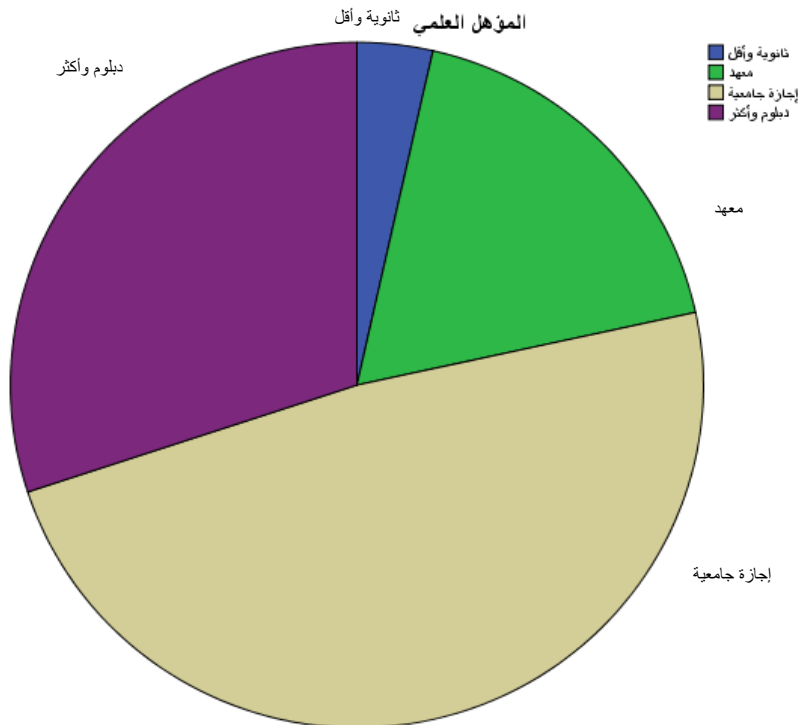
3-1-8- توزيع مفردات العينة وفقاً للمؤهل العلمي

يلاحظ من الجدول (4-10) أن النسبة الأكبر من الإداريين 48,4% هم من حملة الإجازة الجامعية، تليها نسبة 30% لحملة الدبلوم وأكثر وخصوصاً من حملة الدبلومات التخصصية (وذلك في المجالات الإدارية والهندسية والكيميائية كما لاحظ الباحث ميدانياً)، وتليها نسبة 18,1% لحملة شهادة المعاهد المتوسطة والتقنية وهم من الإداريين القدامى الذي استقروا وظيفياً في شركاتهم وتدرجوا في سلم الترقيات، وأخيراً يلاحظ أن نسبة 3,5% من الإداريين يحملون ثانوية وأقل وهم في الغالب من أصحاب تلك الشركات الذين لم يتابعوا تحصيلهم العلمي وتوجهوا نحو تسيير أعمال آبائهم التي آلت إليهم، وهذا مدعم بالشكل (4-7).

جدول (4-10) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً للمؤهل العلمي

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية وأقل	15	3.5
معهد	77	18.1
إجازة جامعية	206	48.4
دبلوم وأكثر	128	30.0
الكلي	426	100.0

شكل (4-7) يوضح توزيع مفردات العينة وفقاً للمؤهل العلمي



3-2- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الأساسية:

لتقييم الإحصاءات الوصفية وغيرها من المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاد الممارسات الأفضل، فقد تم اعتماد وتعريف خمسة مستويات أساسية لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل بالنسبة لكل الأبعاد الخاصة بالمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الموضح بالجدول (4-11)¹، حيث يلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هي $5/4 = 0,80$ وقد حُسبت على أساس أن الأرقام الخمسة 1 و 2 و 3 و 4 و 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

جدول (4-11) يبين تحديد مستويات تطبيق الممارسات الأفضل باستخدام المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
1 - 1.79	غير مطبقة مطلقاً
1.80 - 2.59	غير مطبقة
2.60 - 3.39	محايد
3.40 - 4.19	مطبقة
4.20 - 5	مطبقة بشدة

المصدر: (عبد الفتاح. عز، د.ت)

يهدف الباحث من ذلك: إعطاء تقييم محدد من أصل خمس مستويات أساسية للتقييم، أي اختصار جميع قيم الوسط الحسابي التي يتم الحصول عليها وإرجاعها إلى المستويات الخمس المذكورة، وبذلك تسهل عملية المقارنة تبعاً للمستويات الخمس.

3-2-1- الإحصاءات الوصفية لأبعاد الممارسات الأفضل:

3-2-1-1- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في الإدارة العليا:

يلاحظ من الجدول رقم (4-12) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس الممارسات الأفضل في الإدارة العليا ما يلي: تقيس العبارات (1-10) بُعد الممارسات الأفضل في الإدارة العليا وهو أحد أبعاد الممارسات الأفضل، حيث يلاحظ أن جميع عبارات المقياس تعبر عن تطبيق جيد للممارسات الأفضل في الإدارة العليا على مستوى الشركات الصناعية من الفئة الممتازة والأولى، ما عدا عبارة واحدة تعبر عن الحيادية، وبلغ الوسط الحسابي العام للمقياس بصورة كلية 3.6319 بانحراف معياري قدره 99890. مما يعني وبشكل عام: وجود إدراك بصورة جيدة للممارسات الأفضل في الإدارة العليا.

¹ عبد الفتاح. عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، جامعة الزيتونة، د.ت.

جدول (4-12) يوضح الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في الإدارة العليا

العبارات	الوسط الحسابي	التقييم	الانحراف المعياري
Q1	3.7207	مطبق	1.05134
Q2	3.7958	مطبق	1.10105
Q3	3.4765	مطبق	1.14405
Q4	3.5634	مطبق	1.25256
Q5	3.8075	مطبق	.93835
Q6	3.6995	مطبق	1.08849
Q7	3.5939	مطبق	1.03894
Q8	3.3638	محايد	1.22964
Q9	3.5845	مطبق	1.17369
Q10	3.7136	مطبق	1.07491
Mean X1	3.6319	مطبق	.99890

3-2-1-2- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي:

يلاحظ من الجدول رقم (4-13) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي ما يلي: تقيس العبارات (11-20) بُعد الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي وهو أحد أبعاد الممارسات الأفضل، حيث يلاحظ أن بعض عبارات المقياس تعبر عن مستوى تطبيق جيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي، في حين تعبر العبارات الأخرى عن الحيادية، وبلغ الوسط الحسابي العام للمقياس بصورة كلية 3.3364 بانحراف معياري قدره 1.30428 مما يعني وجود إدراك جيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي.

جدول (4-13) يوضح الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي

العبارات	الوسط الحسابي	التقييم	الانحراف المعياري
Q11	3.4554	مطبق	1.40223
Q12	3.5798	مطبق	1.28867
Q13	3.3122	محايد	1.41544
Q14	3.5047	مطبق	1.26164
Q15	3.2817	محايد	1.38411
Q16	3.3357	محايد	1.37798
Q17	3.3451	محايد	1.36190
Q18	3.0282	محايد	1.67870
Q19	3.0587	محايد	1.32624
Q20	3.4624	مطبق	1.36502
Mean X2	3.3364	محايد	1.30428

3-1-2-3- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية:

يلاحظ من الجدول رقم (4-14) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية ما يلي: تقيس العبارات (21-35) بُعد الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية وهو أحد أبعاد الممارسات الأفضل، حيث يلاحظ أن جميع عبارات المقياس تعبر عن تطبيق جيد للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية على مستوى الشركات الصناعية من الفئة الممتازة والأولى بصورة، ما عدا عبارة واحدة تعبر عن الحيادية، وبلغ الوسط الحسابي العام للمقياس بصورة كلية 3.6413 بانحراف معياري قدره 1.01716 مما يعني وجود إدراك بصورة جيدة للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية.

جدول (4-14) يوضح الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية

العبارات	الوسط الحسابي	التقييم	الانحراف المعياري
Q21	3.6408	مطبق	1.21176
Q22	3.7371	مطبق	1.08958
Q23	3.5023	مطبق	1.14223
Q24	3.6808	مطبق	1.11943
Q25	3.8521	مطبق	1.11427
Q26	3.9296	مطبق	1.12709
Q27	3.7347	مطبق	1.11780
Q28	3.5446	مطبق	1.19376
Q29	3.7606	مطبق	1.11416
Q30	3.6408	مطبق	1.05166
Q31	3.8075	مطبق	1.18044
Q32	3.4883	مطبق	1.26532
Q33	3.3498	محايد	1.33097
Q34	3.4695	مطبق	1.16225
Q35	3.4812	مطبق	1.27819
Mean X3	3.6413	مطبق	1.01716

3-1-2-4- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة التسويق/التركيز على الزبون:

يلاحظ من الجدول رقم (4-15) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس الممارسات الأفضل في إدارة التسويق ما يلي: تقيس العبارات (36-45) بُعد الممارسات

الأفضل في إدارة التسويق وهو أحد أبعاد الممارسات الأفضل، حيث يلاحظ أن 7 عبارات من عبارات المقياس تعبر عن تطبيق جيد، في حين وُجدت 3 عبارات محايدة، أي أن تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق يتم وبشكل عام على مستوى الشركات الصناعية من الفئة الممتازة والأولى بصورة جيدة، وبلغ الوسط الحسابي العام للمقياس بصورة كلية 3.6479 بانحراف معياري قدره 1.01089 مما يعني وجود إدراك بصورة جيدة للممارسات الأفضل في إدارة التسويق

جدول (4-15) يوضح الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة التسويق والتركيز على الزبون

العبارات	الوسط الحسابي	التقييم	الانحراف المعياري
Q36	3.8991	مطبق	1.15265
Q37	3.7653	مطبق	1.16874
Q38	3.5493	مطبق	1.16767
Q39	3.8122	مطبق	1.10717
Q40	3.7793	مطبق	1.05525
Q41	4.0070	مطبق	1.10291
Q42	3.3732	محايد	1.23446
Q43	3.3732	محايد	1.18585
Q44	3.3709	محايد	1.16961
Q45	3.5493	مطبق	1.27183
Mean X4	3.6479	مطبق	1.01089

3-2-1-5- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة العمليات:

يلاحظ من الجدول رقم (4-16) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس الممارسات الأفضل في إدارة العمليات ما يلي: تقيس العبارات (46-55) بُعد الممارسات الأفضل في إدارة العمليات وهو أحد أبعاد الممارسات الأفضل، حيث يلاحظ أن 7 من عبارات المقياس تعبر عن درجة تطبيق جيدة للممارسات الأفضل في إدارة العمليات على مستوى الشركات الصناعية من الفئة الممتازة والأولى، في حين وُجدت 3 عبارات تعبر عن الحيادية، ولكن بلغ الوسط الحسابي العام للمقياس بصورة كلية 3.6423 بانحراف معياري قدره 1.00944 مما يعني وجود إدراك بصورة جيدة للممارسات الأفضل في إدارة العمليات.

جدول (4-16) الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة العمليات

العبارات	الوسط الحسابي	التقييم	الانحراف المعياري
Q46	3.9413	مطبق	1.13296
Q47	3.6432	مطبق	1.21148
Q48	3.3592	محايد	1.14999
Q49	3.8380	مطبق	1.17606
Q50	3.6878	مطبق	1.05772
Q51	3.9953	مطبق	1.19606
Q52	3.3803	محايد	1.21983
Q53	3.6714	مطبق	1.21364
Q54	3.3826	محايد	1.13203
Q55	3.5235	مطبق	1.33396
Mean X5	3.6423	مطبق	1.00944

3-2-1-6- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والمواد:

يلاحظ من الجدول رقم (4-17) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والمواد ما يلي: تقيس العبارات (46-55) بُعد الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والمواد وهو أحد أبعاد الممارسات الأفضل، حيث يلاحظ أن 8 عبارات من عبارات المقياس تعبر عن الحيادية، أي أن تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والمواد يتم وبشكل عام على مستوى الشركات الصناعية من الفئة الممتازة والأولى بصورة متوسطة وأقل من الجيدة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للمقياس بصورة كلية 3.2141 بانحراف معياري قدره 1.14219 مما يعني وجود إدراك بصورة متوسطة للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والمواد.

جدول (4-17) الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والمواد

العبارات	الوسط الحسابي	التقييم	الانحراف المعياري
Q56	3.1432	محايد	1.31620
Q57	3.1479	محايد	1.25715
Q58	3.0798	محايد	1.24361
Q59	3.3404	محايد	1.24584
Q60	3.1174	محايد	1.25570
Q61	3.4014	مطبق	1.40951
Q62	3.0634	محايد	1.19537
Q63	3.2347	محايد	1.35865
Q64	3.1244	محايد	1.36374
Q65	3.4883	مطبق	1.24281
Mean X6	3.2141	محايد	1.14219

3-2-1-7- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها:

يلاحظ من الجدول رقم (4-18) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها ما يلي: تقيس العبارات (66-75) بُعد الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها وهو أحد أبعاد الممارسات الأفضل، حيث يلاحظ أن القليل من عبارات المقياس تعبر عن تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها على مستوى الشركات الصناعية من الفئة الممتازة والأولى، في حين عبرت العبارات الأخرى عن الحيادية، ولكن بلغ الوسط الحسابي العام للمقياس بصورة كلية 3.3434 بانحراف معياري قدره 1.25483 مما يعني وجود إدراك بصورة متوسطة للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها.

جدول (4-18) الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها

العبارات	الوسط الحسابي	التقييم	الانحراف المعياري
Q66	3.2089	محايد	1.30736
Q67	3.1901	محايد	1.31918
Q68	3.2629	محايد	1.33421
Q69	3.3944	مطبق	1.38712
Q70	3.3498	محايد	1.41162
Q71	3.4131	مطبق	1.37993
Q72	3.2582	محايد	1.40218
Q73	3.2770	محايد	1.45304
Q74	3.4061	مطبق	1.41150
Q75	3.6737	مطبق	1.26830
Mean X7	3.3434	محايد	1.25483

3-2-1-8- الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد:

يلاحظ من الجدول رقم (4-19) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس الممارسات الأفضل للأفراد ما يلي: تقيس العبارات (76-95) بُعد الممارسات الأفضل للأفراد وهو البعد الإضافي (+1) للممارسات الأفضل، حيث يلاحظ أن جميع عبارات المقياس تعبر عن امتلاك جيد للممارسات الأفضل للأفراد على مستوى الشركات الصناعية من الفئة الممتازة والأولى، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للمقياس بصورة كلية 3.7157 بانحراف معياري قدره 1.11934 مما يعني وجود إدراك وامتلاك بصورة جيدة للممارسات الأفضل للأفراد.

جدول (4-19) الإحصاءات الوصفية للممارسات الأفضل للأفراد

الانحراف المعياري	التقييم	الوسط الحسابي	العبارات
1.15215	مطبق	3.5282	Q76
1.23534	مطبق	3.6808	Q77
1.29396	مطبق	3.7418	Q78
1.21190	مطبق	3.7183	Q79
1.30711	مطبق	3.7488	Q80
1.18134	مطبق	3.7535	Q81
1.22399	مطبق	3.6925	Q82
1.35080	مطبق	3.6455	Q83
1.41766	مطبق	3.6221	Q84
1.49469	مطبق	3.7324	Q85
1.31470	مطبق	3.6526	Q86
1.21791	مطبق	3.7911	Q87
1.25451	مطبق	3.7254	Q88
1.25357	مطبق	3.9014	Q89
1.31025	مطبق	3.7512	Q90
1.36497	مطبق	3.8310	Q91
1.25754	مطبق	3.7582	Q92
1.37155	مطبق	3.7324	Q93
1.38786	مطبق	3.7465	Q94
1.37106	مطبق	3.5610	Q95
1.11934	مطبق	3.7157	Mean X8(+1)

3-2-2- الإحصاءات الوصفية لأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة:

يلاحظ من الجدول رقم (4-20) الذي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات مقياس تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة مجتمعة ما يلي: تقيس العبارات (96-123) المتغير التابع وهو تعزيز الميزة التنافسية، حيث يلاحظ أن جميع عبارات المقياس (ما عدا واحدة) تعبر عن تعزيز الميزة التنافسية على مستوى الشركات الصناعية من الفئة الممتازة والأولى بصورة مقبولة، وبلغ الوسط الحسابي العام للمقياس بصورة كلية 3.5925 بانحراف معياري قدره 0.98544 مما يعني وجود إدراك بصورة جيدة لأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة.

جدول (4-20) الإحصاءات الوصفية لتعزيز الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	التقييم	الوسط الحسابي	العبارات
1.14083	مطبق	3.6315	Q96
1.22966	مطبق	3.6174	Q97
1.17055	مطبق	3.6690	Q98
1.28065	مطبق	3.7347	Q99
1.32529	مطبق	3.5094	Q100
1.27045	مطبق	3.5352	Q101
1.26238	مطبق	3.5869	Q102
1.32885	مطبق	3.5070	Q103
1.12507	مطبق	3.7300	Q104
1.20253	مطبق	3.6526	Q105
1.18574	مطبق	3.6995	Q106
1.22432	مطبق	3.7136	Q107
1.24768	مطبق	3.7418	Q108
1.29307	مطبق	3.7559	Q109
1.30754	مطبق	3.6362	Q110
1.34482	مطبق	3.6174	Q111
1.33956	مطبق	3.6174	Q112
1.30806	مطبق	3.6479	Q113
1.13939	مطبق	3.5423	Q114
1.16408	مطبق	3.6244	Q115
1.11348	مطبق	3.5915	Q116
1.20517	مطبق	3.5869	Q117
1.23203	مطبق	3.4108	Q118
1.27648	مطبق	3.4977	Q119
1.31631	مطبق	3.4836	Q120
1.33387	مطبق	3.3991	Q121
1.36721	مطبق	3.4883	Q122
1.34281	محايد	3.3615	Q123
.98544	مطبق	3.5925	Mean Y

4- تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية:

4-1- مجال عمل الشركة:

في هذا الإطار يحاول الباحث الإجابة عن التساؤل التالي: هل يؤثر مجال عمل الشركة على مقدار تطبيق الممارسات الأفضل ومدى تعزيز الميزة التنافسية للشركات محل البحث؟

يوضح الجدول رقم (4-21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو الممارسات الأفضل بأبعادها مجتمعة والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة وذلك حسب مجال عمل الشركة:

جدول (4-21) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمل الشركة

التقييم	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكرار	
مطبق	.52106	3.9827	69	الممارسات الأفضل
محايد	1.00628	3.3321	131	الغذائية
مطبق	.83923	3.4164	151	النسجية
مطبق	.95473	3.6403	75	الهندسية
مطبق	.90137	3.5216	426	الكيميائية
مطبق	.49707	4.1325	69	الكلي
محايد	1.04466	3.3315	131	الميزة التنافسية
مطبق	.98182	3.5137	151	الغذائية
مطبق	1.02947	3.7100	75	النسجية
مطبق	.98544	3.5925	426	الهندسية
مطبق				الكيميائية
مطبق				الكلي

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-21) وجود بعض الاختلافات البسيطة في المتوسطات وذلك فيما بين الشركات تبعاً لمجال عملها، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا حسب مجال عمل الشركة يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً أي أن قيمتها أكبر (0,05)، أما في حال كانت قيمة معنوية الاختبار أقل من (0,05) فعندها لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات، وهنا يلجأ الباحث إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

جدول (4-22) يوضح اختبار ليفين Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً لعمل الشركة

قيمة LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
24.106	3	422	.000
19.630	3	422	.000

نلاحظ من الجدول (4-22) أن اختبار ليفن الخاص بكل من الممارسات الأفضل والميزة التنافسية دال إحصائياً، الأمر الذي يعني أن شرط تساوي التباين بين المجموعات غير متحقق، وبالتالي لا نستخدم اختبار ANOVA وإنما نقوم باختبار كروسكال ويلز الموضح بالجدول (4-23).

جدول (4-23) يوضح اختبار Kruskal-Wallis للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمل الشركة

نتائج الاختبار		متوسط الرتب	التكرار	مجال عمل الشركة	
23.893	مربع كاي	272.52	69	الغذائية	
3	درجات الحرية	192.13	131	النسيجية	الممارسات الأفضل
.000	قيمة المعنوية	196.89	151	الهندسية	
الاختلافات جوهريّة		229.97	75	الكيميائية	
26.117	مربع كاي	273.22	69	الغذائية	الميزة التنافسية
3	درجات الحرية	184.52	131	النسيجية	
.000	قيمة المعنوية	202.79	151	الهندسية	
الاختلافات جوهريّة		230.74	75	الكيميائية	

يلاحظ من الجدول (4-23) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهريّة في تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية فيما بين المجالات المختلفة لعمل الشركات، وذلك كما يلي:

- بالنسبة للممارسات الأفضل: فإن الشركات الغذائية أكثر الشركات تطبيقاً للممارسات الأفضل يليها الشركات الكيميائية ثم الهندسية وأخيراً النسيجية، والسبب في ذلك أن الصناعات الغذائية من أكثر الصناعات حرصاً على ممارساتها وسمعتها في السوق لأن منتجاتها تتعلق بصحة وأرواح الناس يليها في ذلك الصناعات الدوائية والتي أعطت الصناعات الكيميائية المرتبة الثانية بسبب أن الأخيرة تشتمل على صناعات أخرى غير الصناعات الدوائية.

- بالنسبة لتعزيز الميزة التنافسية: فإن الشركات الغذائية أكثر الشركات تعزيزاً لميزتها التنافسية يليها الشركات الكيميائية ثم الهندسية وأخيراً النسيجية، ويمكن أن يرجع ذلك لنفس الأسباب السابقة الذكر.

4-2- عمر الشركة:

في هذا الإطار يحاول الباحث الإجابة عن التساؤل التالي: هل يؤثر عمر الشركة على مقدار تطبيق الممارسات الأفضل ومدى تعزيز الميزة التنافسية للشركات محل البحث؟

يوضح الجدول رقم (4-24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو الممارسات الأفضل بأبعادها مجتمعة والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة وذلك حسب عمر الشركة:

جدول (4-24) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمر الشركة

التقييم	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكرار	
مطبق	.68107	3.7726	153	أقل من 10 سنوات
محايد	.97723	3.3810	273	10 سنوات فما فوق
مطبق	.90137	3.5216	426	الكلية
مطبق	.81295	3.9255	153	أقل من 10 سنوات
مطبق	1.02500	3.4058	273	10 سنوات فما فوق
مطبق	.98544	3.5925	426	الكلية

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-24) وجود بعض الاختلافات البسيطة في المتوسطات وذلك فيما بين الشركات تبعاً لعمرها، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا حسب عمر الشركة يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، وذلك على النحو الموضح بالجدول (4-25).

جدول (4-25) يوضح اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً لعمر الشركة

المعنوية	درجة الحرية الثانية	درجة الحرية الأولى	قيمة LEVENE	
.000	424	1	60.053	الممارسات الأفضل
.000	424	1	20.376	الميزة التنافسية

نلاحظ من الجدول (4-25) أن اختبار ليفين الخاص بكل من الممارسات الأفضل والميزة التنافسية دال إحصائياً، الأمر الذي يعني أن شرط تساوي التباين بين المجموعات غير متحقق، وبالتالي لا نستخدم اختبار ANOVA وإنما نقوم باختبار كروسكال ويلز.

جدول (4-26) يوضح اختبار Kruskal-Wallis للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمر الشركة

اختبار KRUSKAL-WALLIS	متوسط الرتب	التكرار	عمر الشركة	
0.000	16.986	مربع كاي	246.34	أقل من 10 سنوات
الاختلافات جوهرية	1	درجات الحرية	195.10	10 سنوات فما فوق
0.000	25.306	مربع كاي	253.58	أقل من 10 سنوات
الاختلافات جوهرية	1	درجات الحرية	191.04	10 سنوات فما فوق

يلاحظ من الجدول (4-26) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهرية في تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية فيما بين الأعمار المختلفة للشركات، وذلك كما يلي:

- بالنسبة للممارسات الأفضل: فإن الشركات التي يقل عمرها عن العشر سنوات أكثر الشركات تطبيقاً للممارسات الأفضل، وذلك بسبب كونها شركات حديثة تم إنشاؤها بعد دراسة الشركات المحلية والعالمية بحيث تستطيع هذه الشركات المحدثّة أن تواكب التطور والتسارع في الأسواق.
- بالنسبة لتعزيز الميزة التنافسية: فإن الشركات التي يقل عمرها عن العشر سنوات أكثر الشركات تعزيزاً لميزتها التنافسية، ويمكن أن يرجع ذلك لنفس السبب السابق الذكر.

4-3- عدد العاملين:

في هذا الإطار يحاول الباحث الإجابة عن التساؤل التالي: هل يؤثر عدد العاملين في الشركة على مقدار تطبيق الممارسات الأفضل ومدى تعزيز الميزة التنافسية للشركات محل البحث؟

يوضح الجدول رقم (4-27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو الممارسات الأفضل بأبعادها مجتمعة والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة وذلك حسب عدد العاملين في الشركة:

جدول (4-27) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعدد العاملين

		تكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الممارسات الأفضل	أقل من 100 عامل	119	2.5710	.53811	غير مطبقة
	من 100-500 عامل	134	3.4411	.67398	مطبقة
	أكثر من 500 عامل	173	4.2378	.55811	مطبقة بشدة
	الكلي	426	3.5216	.90137	مطبقة
الميزة التنافسية	أقل من 100 عامل	119	2.5957	.67488	غير مطبقة
	من 100-500 عامل	134	3.5189	.80134	مطبقة
	أكثر من 500 عامل	173	4.3351	.58675	مطبقة بشدة
	الكلي	426	3.5925	.98544	مطبقة

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-27) وجود اختلافات واضحة في المتوسطات وذلك فيما بين الشركات تبعاً لعدد العاملين، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا حسب عدد العاملين في الشركة يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One-Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة.

جدول (4-28) يوضح اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً لعدد العاملين

المعنوية	درجة الحرية الثانية	درجة الحرية الأولى	قيمة LEVENE	
.000	423	2	13.095	الممارسات الأفضل
.000	423	2	9.822	الميزة التنافسية

نلاحظ من الجدول (4-28) أن اختبار ليفن الخاص بكل من الممارسات الأفضل والميزة التنافسية دال إحصائياً، الأمر الذي يعني أن شرط تساوي التباين بين المجموعات غير متحقق، وبالتالي لا نستخدم اختبار ANOVA وإنما نقوم باختبار كروسكال ويلز.

جدول (4-29) يوضح اختبار Kruskal-Wallis للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعدد العاملين

	متوسط الرتب	التكرار	مجال عمل الشركة		
الممارسات الأفضل	246.210	مربع كاي	85.40	119	أقل من 100 عامل
	2	درجات الحرية	197.58	134	من 100-500 عامل
	.000	قيمة المعنوية	313.95	173	أكثر من 500 عامل
		الاختلافات جوهريّة		426	الكلّي
الميزة التنافسية	217.629	مربع كاي	93.79	119	أقل من 100 عامل
	2	درجات الحرية	197.31	134	من 100-500 عامل
	.000	قيمة المعنوية	308.38	173	أكثر من 500 عامل
		الاختلافات جوهريّة		426	الكلّي

يلاحظ من الجدول (4-29) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهريّة في تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية فيما بين الشركات ذات الأعداد المختلفة من العاملين، وذلك كما يلي:

- بالنسبة للممارسات الأفضل: فإن الشركات التي يزيد عدد العاملين فيها عن 500 عامل أكثر الشركات تطبيقاً للممارسات الأفضل، يليها الشركات الأقل فالأقل من حيث عدد العاملين، ويعزى ذلك كون تلك الشركات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين يمكن اعتبارها شركات ذات حجم كبير -باستثناء الشركات التي تعتمد على كثافة العاملين بغض النظر عن حجمها- وهذه الشركات تهتم أكثر من غيرها بالممارسات المتعلقة سواء بالأفراد لوجود إدارة موارد بشرية فيها أو المتعلقة بالأدوات والتقنيات المستخدمة من قبل الإداريين لإحكام ضبط عملية الجودة عبر المراحل المختلفة للإنتاج وعبر المفاصل الإدارية المختلفة.
- بالنسبة لتعزيز الميزة التنافسية: فإن الشركات التي يزيد عدد العاملين فيها عن 500 عامل أكثر الشركات تعزيزاً لميزتها التنافسية يليها الشركات الأقل فالأقل من حيث عدد العاملين، ويمكن أن يعزى ذلك لنفس الأسباب سابقة الذكر.

4-4- المجال الوظيفي

تم مناقشة التساؤل التالي: هل يؤثر المجال الوظيفي للإداريين في الشركة على مستوى إدراكهم لمتغيرات البحث المتمثلة بالممارسات الأفضل كمتغير مستقل وتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع. يوضح الجدول رقم (4-30) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو الممارسات الأفضل بأبعادها مجتمعة والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة وذلك تبعاً للقسم الوظيفي الذي يعمل به الإداري الذي استجاب للاستبيان:

جدول (4-30) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً للقسم الوظيفي

		تكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الممارسات الأفضل	الإدارة العليا	62	3.1451	.99712	محايد
	الموارد البشرية	41	3.7689	.78714	مطبق
	التسويق	96	3.4339	.87072	مطبق
	الإنتاج والعمليات	45	3.5427	.89953	مطبق
	المواد والتخزين	56	3.4205	.90653	مطبق
	المالية	60	3.4601	.86912	مطبق
	البحوث والتطوير	30	4.2342	.49911	مطبق بشدة
	نظم المعلومات	36	3.7624	.84637	مطبق
	الكلي	426	3.5216	.90137	مطبق
الميزة التنافسية	الإدارة العليا	62	3.2252	.94388	محايد
	الموارد البشرية	41	3.8502	.83945	مطبق
	التسويق	96	3.5037	.98263	مطبق
	الإنتاج والعمليات	45	3.5897	1.03206	مطبق
	المواد والتخزين	56	3.4617	1.02704	مطبق
	المالية	60	3.4804	1.02320	مطبق
	البحوث والتطوير	30	4.4119	.55063	مطبق بشدة
	نظم المعلومات	36	3.8790	.86776	مطبق
	الكلي	426	3.5925	.98544	مطبق

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-30) وجود اختلافات بسيطة في المتوسطات وذلك فيما بين مفردات العينة تبعاً للقسم الوظيفي ووجود اختلاف واضح في القسم الوظيفي الخاص بالبحوث والتطوير، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا حسب القسم الوظيفي يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، الموضح بالجدول (4-31).

جدول (31-4) يوضح اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً للقسم الوظيفي

المعنوية	درجة الحرية الثانية	درجة الحرية الأولى	قيمة LEVENE	
.000	418	7	4.163	الممارسات الأفضل
.000	418	7	3.960	الميزة التنافسية

يلاحظ من الجدول (31-4) أن اختبار ليفن الخاص بكل من الممارسات الأفضل والميزة التنافسية دال إحصائياً، الأمر الذي يعني أن شرط تساوي التباين بين المجموعات غير متحقق، وبالتالي لا نستخدم اختبار ANOVA وإنما نقوم باختبار كروسكال ويلز، على النحو الموضح بالجدول (32-4).

جدول (32-4) يوضح اختبار Kruskal-Wallis للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً للقسم الوظيفي

	نتائج الاختبار	متوسط الرتب	التكرار	مجال عمل الشركة
الممارسات الأفضل	33.912	مربع كاي	166.78	62
	7	درجات الحرية	245.73	41
	.000	قيمة المعنوية	201.10	96
	الاختلافات جوهريّة			
الميزة التنافسية	38.711	مربع كاي	168.82	62
	7	درجات الحرية	243.50	41
	.000	قيمة المعنوية	201.48	96
	الاختلافات جوهريّة			

يلاحظ من الجدول (32-4) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهريّة في مستوى إدراك المتغير المستقل (الممارسات الأفضل) والمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) فيما بين مفردات العينة تبعاً للقسم الوظيفي، وذلك كما يلي:

- بالنسبة للممارسات الأفضل: فإن مفردات العينة التي تنتمي لقسم البحوث والتطوير احتلت المرتبة الأولى في إدراكها للممارسات الأفضل وكانت قيمة مرتبتها 307,68، يليها قسم نظم المعلومات 246,68، يليها قسم الموارد البشرية 245,73، يليها قسم الإنتاج والعمليات 214,88، يليها قسم المالية 204,33، يليها قسم التسويق 201,10، يليها قسم المواد والتخزين 199,80، وأخيراً الإدارة العليا 166,78، وترجع النتائج سابقة الذكر إلى أن قسم البحوث والتطوير يليه قسم المعلومات من أكثر الأقسام اهتماماً بفكرة التطوير وتحسين الأداء، في حين أن العاملين في الإدارة العليا هم في الغالب من أصحاب الشركات وهم من غير المختصين في نشاط محدد ولذلك كان إدراكهم للممارسات الأفضل في المرتبة الأخيرة.
- بالنسبة لتعزيز الميزة التنافسية: فإن مفردات العينة التي تنتمي لقسم البحوث والتطوير احتلت المرتبة الأولى بقيمة مرتبة عالية، يليها قسم المعلومات فالموارد البشرية بمراتب متقاربة، يليها قسم الإنتاج والتسويق فالمالية فالمواد والتخزين، واحتلت الإدارة العليا المرتبة الأخيرة بفارق واضح، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى نفس الأسباب المتعلقة بمستوى إدراك الممارسات الأفضل

4-5- العمر

في هذه الحالة تم مناقشة التساؤل التالي: هل يؤثر عمر الإداريين في الشركة على مستوى إدراكهم لمتغيرات البحث المتمثلة بالممارسات الأفضل كمتغير مستقل وتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع. يوضح الجدول رقم (4-33) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو الممارسات الأفضل بأبعادها مجتمعة والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة وذلك تبعاً لعمر الإداريين في الشركة:

جدول (4-33) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمر الإداريين

		تكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الممارسات الأفضل	أقل من 25 سنة	127	3.6238	.90893	مطبق
	من 25-34 سنة	132	3.4580	.85256	مطبق
	من 35-44 سنة	55	3.4441	.88428	مطبق
	من 45-54 سنة	57	3.4888	.98148	مطبق
	55 سنة فأكثر	55	3.5500	.93805	مطبق
	الكل	426	3.5216	.90137	مطبق
الميزة التنافسية	أقل من 25 سنة	127	3.6772	1.02444	مطبق
	من 25-34 سنة	132	3.5452	.96224	مطبق
	من 35-44 سنة	55	3.5045	.98097	مطبق
	من 45-54 سنة	57	3.5683	1.02558	مطبق
	55 سنة فأكثر	55	3.6234	.92897	مطبق
	الكل	426	3.5925	.98544	مطبق

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-33) وجود اختلافات طفيفة في المتوسطات وذلك فيما بين مفردات العينة تبعاً لعمر الإداريين، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا حسب العمر يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه

الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، على النحو الموضح بالجدول (34-4).

جدول (34-4) يوضح اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً لعمر الإداريين

المعنوية	درجة الحرية الثانية	درجة الحرية الأولى	قيمة LEVENE	
.637	421	4	.636	الممارسات الأفضل
.793	421	4	.422	الميزة التنافسية

يلاحظ من الجدول (34-4) أن اختبار ليفين الخاص بكل من الممارسات الأفضل والميزة التنافسية غير دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أكبر من 0,05، الأمر الذي يعني أن شرط تساوي التباين بين المجموعات متحقق، وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA، على النحو الموضح بالجدول (35-4).

جدول (35-4) يوضح اختبار ANOVA للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لعمر الإداريين

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية	الدالة الإحصائية
الممارسات الأفضل	بين الفئات	2.297	4	.574	.705	.589	الفروق غير جوهرية
	داخل الفئات	343.002	421	.815			
	التباين الكلي	345.298	425				
الميزة التنافسية	بين الفئات	1.717	4	.429	.440	.780	الفروق غير جوهرية
	داخل الفئات	410.993	421	.976			
	التباين الكلي	412.711	425				

يلاحظ من الجدول (35-4) أن مستوى المعنوية أكبر من 0,05 مما يعني أن الاختبار غير دال إحصائياً، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة جوهرية بين إدراك مفردات العينة لمتغيرات البحث تبعاً للعمر.

4-6- الخبرة

في هذه الحالة تم مناقشة التساؤل التالي: هل تؤثر خبرة الإداريين في الشركة على مستوى إدراكهم لمتغيرات البحث المتمثلة بالممارسات الأفضل كمتغير مستقل وتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع. يوضح الجدول رقم (36-4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو الممارسات الأفضل بأبعادها مجتمعة والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة وذلك تبعاً لخبرة الإداريين في الشركة:

جدول (36-4) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً للخبرة

التقييم	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	تكرار	
مطبق	.88957	3.5488	259	من 1-5 سنوات
مطبق	.89284	3.5523	125	من 6-10 سنوات
محايد	.97646	3.3546	24	من 11-15 سنة
محايد	.99297	3.1404	18	أكثر من 15 سنة
مطبق	.90137	3.5216	426	الكلية
مطبق	.96764	3.6300	259	من 1-5 سنوات
مطبق	1.01468	3.6100	125	من 6-10 سنوات
مطبق	1.03539	3.4271	24	من 11-15 سنة
محايد	.91527	3.1508	18	أكثر من 15 سنة
مطبق	.98544	3.5925	426	الكلية

حيث يلاحظ من الجدول رقم (36-4) وجود اختلافات بسيطة في المتوسطات وذلك فيما بين مفردات العينة تبعاً لعمر الإداريين، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا حسب العمر يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One-Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، على النحو الموضح بالجدول (37-4).

جدول (37-4) يوضح اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً لخبرة الإداريين

المعنوية	درجة الحرية الثانية	درجة الحرية الأولى	قيمة LEVENE	
.795	422	3	.341	الممارسات الأفضل
.466	422	3	.852	الميزة التنافسية

يلاحظ من الجدول (37-4) أن اختبار ليفين الخاص بكل من الممارسات الأفضل والميزة التنافسية غير دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أكبر من 0,05، الأمر الذي يعني أن شرط تساوي التباين بين المجموعات متحقق، وبالتالي نستخدم اختبار ANOVA، على النحو الموضح بالجدول (38-4).

جدول (38-4) يوضح اختبار ANOVA للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً لخبرة الإداريين

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية	الدالة الإحصائية
الممارسات الأفضل	بين الفئات	3.594	3	1.198	1.480	.219	الفروق غير جوهرية
	داخل الفئات	341.704	422	.810			
	التباين الكلي	345.298	425				
الميزة التنافسية	بين الفئات	4.572	3	1.524	1.576	.195	الفروق غير جوهرية
	داخل الفئات	408.139	422	.967			
	التباين الكلي	412.711	425				

يلاحظ من الجدول (4-38) أن مستوى المعنوية أكبر من 0,05 مما يعني أن الاختبار غير دال إحصائياً، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة جوهريّة بين إدراك مفردات العينة لمتغيرات البحث تبعاً للخبرة. بالنسبة لعدم وجود فروق جوهريّة في مستوى إدراك مفردات العينة لمتغيرات البحث تبعاً للعمر والخبرة فإن مرده أن الفروق الجوهريّة كانت ناتجة بالدرجة الأساسيّة عن الفروق في مستوى المؤهل العلمي بغض النظر عن عمر وخبرة الفرد الإداري، لأن مصطلح الممارسات الأفضل مصطلح أكاديمي حديث لا يمكن إدراكه نتيجة الخبرة والعمر وإنما نتيجة التحصيل والمؤهل العلمي، وهذا ما لاحظناه في الاختبار الخاص بالمؤهل العلمي في الفقرة التالية.

4-7- المؤهل العلمي

في هذه الحالة تم مناقشة التساؤل التالي: هل يؤثر المؤهل العلمي الذي يحمله الإداريين في الشركة على مستوى إدراكهم لمتغيرات البحث المتمثلة بالممارسات الأفضل كمتغير مستقل وتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع.

يوضح الجدول رقم (4-39) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل وهو الممارسات الأفضل بأبعادها مجتمعة والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة وذلك تبعاً للمؤهل العملي للإداريين في الشركة:

جدول (4-39) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين المستقل والتابع تبعاً للمؤهل العلمي

		تكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
الممارسات الأفضل	ثانوية وأقل	15	2.6083	.39707	محايد
	معهد	77	2.9429	.75538	محايد
	إجازة جامعية	206	3.7802	.81694	مطبق
	دبلوم وأكثر	128	3.5606	.93337	مطبق
	الكلية	426	3.5216	.90137	مطبق
الميزة التنافسية	ثانوية وأقل	15	2.6119	.48966	محايد
	معهد	77	2.9782	.87040	محايد
	إجازة جامعية	206	3.8613	.89950	مطبق
	دبلوم وأكثر	128	3.6443	1.00080	مطبق
	الكلية	426	3.5925	.98544	مطبق

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-39) وجود اختلافات واضحة في المتوسطات وذلك فيما بين مفردات العينة تبعاً للمؤهل العلمي الذي يحمله الإداريين، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهريّة أم لا حسب المؤهل العلمي يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One-

Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة، على النحو الموضح بالجدول (4-40).

جدول (4-40) يوضح اختبار Levene لكل من المتغير المستقل والتابع تبعاً للمؤهل العلمي

المعنوية	درجة الحرية الثانية	درجة الحرية الأولى	قيمة LEVENE	
.000	422	3	8.307	الممارسات الأفضل
.003	422	3	4.784	الميزة التنافسية

يلاحظ من الجدول (4-40) أن اختبار ليفين الخاص بكل من الممارسات الأفضل والميزة التنافسية دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أقل من 0,05، الأمر الذي يعني أن شرط تساوي التباين بين المجموعات غير متحقق، وبالتالي نستخدم اختبار **Kruskal-Wallis** الموضح بالجدول (4-41).

جدول (4-41) يوضح اختبار **Kruskal-Wallis** للمتغيرين المستقل والتابع حسب المؤهل العلمي

	متوسط الرتب	التكرار	مجال عمل الشركة	نتائج الاختبار	
الممارسات الأفضل	92.00	15	ثانوية وأقل	مربع كاي	62.510
	135.09	77	معهد	درجات الحرية	3
	248.26	206	إجازة جامعية	قيمة المعنوية	.000
	218.96	128	دبلوم وأكثر	الاختلافات جوهريّة	
		426	الكلية		
الميزة التنافسية	95.00	15	ثانوية وأقل	مربع كاي	59.421
	136.41	77	معهد	درجات الحرية	3
	246.63	206	إجازة جامعية	قيمة المعنوية	.000
	220.45	128	دبلوم وأكثر	الاختلافات جوهريّة	
		426	الكلية		

يوضح الجدول (4-41) أن الاختبار دال إحصائياً مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك مفردات العينة للممارسات الأفضل ولتعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً للمؤهل العلمي. حيث أخذت الفئتين الثالثة والرابعة قيماً متقاربة لمتوسطات الرتب، وكانتا الأكثر إدراكاً لمتغيرات البحث مقارنةً بالفئتين الأولى والثانية اللتان أخذتا قيماً متقاربة لمتوسطات الرتب تقل عن المراتب التي احتلتها الفئتين الثالثة والرابعة.

وبصيغة أخرى فإن: مفردات العينة التي تحمل المؤهل العلمي الأكثر (الإجازة الجامعية، دبلوم فأكثر) هي الأكثر إدراكاً للممارسات الأفضل ولتعزيز الميزة التنافسية مقارنةً بمفردات العينة التي تحمل

المؤهل العلمي الأقل (معهد، ثانوية وأقل)، وتبرير ذلك أن: المؤهل العلمي أعطى الإداري مقدرة أكبر على فهم عبارات المقياس المستخدم في هذا البحث والذي يقيس الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية، في حين أن خبرة وعمر الإداري لم تعطيه تلك المقدرة (كما رأينا في فقرتي الخبرة: 4-5 والعمر: 4-6)، وهذا يدل على أن المقياس المستخدم في هذا البحث تم صياغته بطريقة أكاديمية أكثر من كونها تطبيقية عملية، وهي نقطة قصور نسبية يجب الاعتراف بها، ولكن لا يمكن تلافيتها بصورة مطلقة.

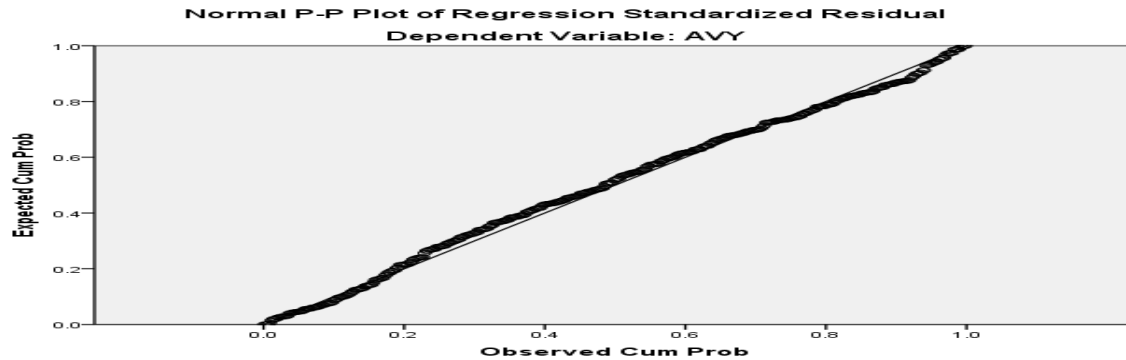
5- تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالمتغيرات الأساسية:

5-1- أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع:

استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد لبيان أثر علاقة عدة متغيرات مستقلة (أبعاد الممارسات الأفضل) في آن واحد على متغير تابع (تعزيز الميزة التنافسية)، وخصوصاً أن اختبار أثر المتغيرات المستقلة للممارسات الأفضل (1+7) كلاً على حدا قد أظهر أن كل المتغيرات المستقلة تمتلك تأثير واضح في المتغير التابع وهو تعزيز الميزة التنافسية، حيث يهدف تحليل الانحدار المتعدد إلى معرفة أي المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي حقيقي على المتغير التابع في ظل وجود المتغيرات الأخرى، ومعرفة التأثير النسبي لكل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بالإضافة إلى معرفة مقدرة النموذج على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية Significance Level (5%)، وما سبق شرحه تم القيام به على مرحلتين: المرحلة الأولى تخص المتغير المستقل (الممارسات الأفضل) بأبعاده الأساسية السبعة (7) وتأثيرها على المتغير التابع، والمرحلة الثانية تخص المتغير المستقل بأبعاده الأساسية السبعة وبعده الإضافي الثامن (1+7)، وبصيغة أخرى قام الباحث باختبار نموذجين:

- النموذج الأول: وهو النموذج الأساسي المستمد من الدراسات السابقة ويحتوي على سبعة أبعاد للممارسات الأفضل كمتغيرات مستقلة، تؤثر في المتغير التابع المتمثل بتعزيز الميزة التنافسية.
- النموذج الثاني: وهو النموذج المعدل الذي يحتوي على الأبعاد الأساسية السبعة للممارسات الأفضل مضافاً إليها البعد الإضافي الثامن (المقترح من قبل الباحث) كمتغيرات مستقلة تؤثر في المتغير التابع. ولكن قبل ذلك يجب اختبار فيما إذا كانت العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع خطية أم لا، حيث يوضح الشكل (4-8) شكل تلك العلاقة، ويظهر من ذلك الشكل أنها خطية. حيث يمثل المحور العمودي المتغير التابع Y المتمثل بتعزيز الميزة التنافسية، بينما يمثل المحور الأفقي الوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة X المتمثلة بالممارسات الأفضل.

شكل (4-8) يوضح العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة



ويمكن معرفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة من خلال مصفوفة الارتباط الموضحة بالجدول (4-42).

جدول (4-42) يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

Correlation Matrix ^a									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
Correlation	X1	1.000	.583	.967	.974	.958	.559	.619	.784
	X2		1.000	.584	.568	.575	.467	.178	.440
	X3			1.000	.962	.942	.550	.615	.773
	X4				1.000	.946	.556	.610	.768
	X5					1.000	.523	.609	.779
	X6						1.000	.310	.107
	X7							1.000	.577
	X8								1.000
Sig. (1-tailed)	X1		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	X2			.000	.000	.000	.000	.000	.000
	X3				.000	.000	.000	.000	.000
	X4					.000	.000	.000	.000
	X5						.000	.000	.000
	X6							.000	.014
	X7								.000
	X8								

يوضح الجدول (4-42) وجود علاقات ارتباط متفاوتة بين المتغيرات المستقلة، لكن يلاحظ أن جميع تلك العلاقات طردية، بمعنى أن تطبيق الشركة لأي بعد من أبعاد الممارسات الأفضل يعزز من تطبيقها للممارسات الأفضل في بقية الأبعاد الأخرى ولكن بنسب متفاوتة. ويظهر أيضاً وجود مشكلة ارتباط بين بعض المتغيرات المستقلة وأهمها: الارتباط بين X1 وكلاً من X3 و X4 و X5، والارتباط بين X3 و X4 و X5 وذلك فيما بينها جميعاً، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عدم إدراك بعض أفراد عينة البحث لبعض المتغيرات، ويمكن أن يكون ذلك بنفس الوقت سبب في خروج تلك المتغيرات من نماذج الانحدار التي سيمر ذكرها لاحقاً.

يمكن توضيح نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لأثر أبعاد الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية وفق النموذجين (الأساسي والمعدل) بعد اختبار صلاحية كلا النموذجين وقدرتهما التفسيرية على النحو الآتي:

5-1-1-1 اختبار صلاحية النموذجين الأساسي والمعدل وقدرتهما التفسيرية:

5-1-1-1-1 اختبار صلاحية النموذج الأساسي وقدرته التفسيرية:

من الجدول رقم (4-43) يمكن للباحث الوصول إلى صلاحية النموذج الأساسي في اختبار العلاقة التأثيرية للممارسات الأفضل (بأبعادها الأساسية السبعة) في تعزيز الميزة التنافسية، حيث بلغت معنوية اختبار تحليل التباين (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن النموذج الأساسي بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

جدول رقم (4-43) تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع وفقاً للنموذج الأساسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	364.137	7	52.020	447.659	.000
البواقي	48.573	418	.116		
الإجمالي	412.711	425			

أما بالنسبة القدرة التفسيرية للنموذج الأساسي والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة الأساسية السبعة، فيبين الجدول رقم (4-44) أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة الأساسية السبعة والمتغير التابع بلغ (0,882)، ومعامل التحديد المعدل بلغ (0,880) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات الأفضل الأساسية السبعة) تفسر ما مقداره (88%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية)، وهي قوة تفسيرية جيدة جداً، تدل على وجود أثر للمتغيرات الأساسية المستقلة في المتغير التابع، وأن نسبة (12%) ترجع إلى متغيرات أخرى غير موجودة ضمن المتغيرات الأساسية لم تكن موضع البحث أو ترجع لعامل الصدفة.

جدول رقم (4-44) معاملات التحديد للمتغير التابع وفقاً للنموذج الأساسي

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
.939	.882	.880	.34089

5-1-1-2 اختبار صلاحية النموذج المعدل وقدرته التفسيرية:

من الجدول رقم (4-45) يمكن للباحث الوصول إلى صلاحية النموذج المعدل في اختبار العلاقة التأثيرية للممارسات الأفضل (بأبعادها الأساسية والبعد الإضافي 1+7) في تعزيز الميزة التنافسية، حيث بلغت معنوية اختبار تحليل التباين (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن النموذج المعدل بمتغيراته المستقلة (1+7) صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

جدول رقم (4-45) تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	378.440	8	47.305	575.599	.000
البواقي	34.271	417	.082		
الإجمالي	412.711	425			

أما عن القدرة التفسيرية للنموذج المعدل فهي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة (1+7)، حيث يبين الجدول رقم (4-46) أن معامل التحديد بين المتغيرات المستقلة (1+7) والمتغير التابع بلغ (0,917)، ومعامل التحديد المعدل بلغ (0,915) وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الممارسات الأفضل 1+7) تفسر ما مقداره (91,5%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية)، وهي قوة تفسيرية ممتازة، تدل على وجود أثر للمتغيرات المستقلة (1+7) في المتغير التابع، وأن نسبة (8,5%) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع البحث أو ترجع لعامل الصدفة.

جدول رقم (4-46) معاملات التحديد للمتغير التابع وفقاً للنموذج المعدل

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
0.958	0,917	0.915	0.28668

- من خلال المقارنة بين النموذجين الأساسي والمعدل تبعاً لصلاحيتهما وقدرتهما التفسيرية نجد:
- كانت صلاحية النموذج المعدل للتنبؤ بقيم المتغير التابع أعلى من مستوى صلاحية النموذج الأساسي لذلك التنبؤ.
 - النموذج المعدل يتمتع بقدرة تفسيرية أكبر من النموذج الأساسي.

5-1-2- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لنموذجي البحث الأساسي والمعدل:

5-1-2-1- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لنموذج البحث بالمتغيرات المستقلة الأساسية:

يوضح الجدول (4-47) أثر أبعاد الممارسات الأفضل الأساسية السبعة في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال قراءة هذا الجدول يمكن للباحث الوصول إلى النتيجة التالية: يوجد خمسة أبعاد من أبعاد الممارسات الأفضل الأساسية تؤثر معنوياً في تعزيز الميزة التنافسية، وهذه الأبعاد هي:

1. الممارسات الأفضل في الإدارة العليا.
2. الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي.
3. الممارسات الأفضل في إدارة العمليات.
4. الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد.
5. الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها.

جدول رقم (4-47) نموذج الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد الأساسية السبعة للممارسات الأفضل في تعزيز الميزة

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std.Error	م. الانحدار المعيارى Beta	ت المحسوبة T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
(Constant)	.391	.066		5.928	.000	---
الممارسات الأفضل في الإدارة العليا	.477	.092	.484	5.211	.000	معنوية
الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي	.102	.017	.135	6.079	.000	معنوية
الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية	.129	.069	.133	1.858	.064	غير معنوية
الممارسات الأفضل في إدارة التسويق	.092	.078	.094	1.171	.242	غير معنوية
الممارسات الأفضل في إدارة العمليات	.141	.060	.145	2.370	.018	معنوية
الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد	.218	.018	.253	12.150	.000	معنوية
الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها	.152	.018	.194	8.603	.000	معنوية

حيث يشرح نموذج الانحدار الأساسي (88%) من الاختلافات في تعزيز الميزة التنافسية، في حين أن بقية الأبعاد الأساسية الأخرى للممارسات الأفضل (إثنان فقط) لا تؤثر معنوياً في تعزيز الميزة التنافسية في ظل وجود الأبعاد الخمسة الأولى، والأبعاد الأخرى هي:

1. الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية.

2. الممارسات الأفضل في إدارة التسويق.

أما معادلة هذا النموذج فهي:

$$Y_1 = 0.477X_1 + 0.102X_2 + 0.141X_5 + 0.218X_6 + 0.152X_7 + 0.391$$

5-1-2-2- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لنموذج البحث بالمتغيرات المستقلة المعدلة:

يوضح الجدول (4-48) أثر أبعاد الممارسات الأفضل (7+1) في تعزيز الميزة التنافسية، من هذا الجدول يمكن للباحث الوصول إلى النتائج التالية:

يوجد خمسة أبعاد من أبعاد الممارسات الأفضل تؤثر معنوياً في تعزيز الميزة التنافسية، وهي:

1. الممارسات الأفضل في الإدارة العليا.

2. الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي.

3. الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد.

4. الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها.

5. الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (1+).

حيث يشرح نموذج الانحدار المعدل (91,5%) من الاختلافات في تعزيز الميزة التنافسية، في حين أن بقية الأبعاد الأخرى للممارسات الأفضل لا تؤثر معنوياً في تعزيز الميزة التنافسية وهذه الأبعاد هي:

1. الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية.

2. الممارسات الأفضل في إدارة التسويق.

3. الممارسات الأفضل في إدارة العمليات.

جدول رقم (4-48) نموذج الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الممارسات الأفضل (1+7) في تعزيز الميزة التنافسية

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std.Error	م. الانحدار المعيارى Beta	ت المحسوبة T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
(Constant)	.099	.060	---	1.666	.097	---
الممارسات الأفضل في الإدارة العليا	.269	.079	.273	3.424	.001	معنوية
الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي	.068	.014	.089	4.697	.000	معنوية
الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية	.059	.059	.061	1.005	.315	غير معنوية
الممارسات الأفضل في إدارة التسويق	.065	.066	.067	.990	.323	غير معنوية
الممارسات الأفضل في إدارة العمليات	.071	.050	.073	1.415	.158	غير معنوية
الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد	.041	.020	.047	2.002	.046	معنوية
الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها	.105	.015	.134	6.902	.000	معنوية
الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد	.365	.028	.414	13.192	.000	معنوية

ويمكن تبرير ذلك على النحو الآتي:

إن الأبعاد الأربعة الأولى للممارسات الأفضل (الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، التوريد والإمداد، المعلومات وتحليلها) هي من الممارسات التقنية التي تتعلق بإدارة الشركة أكثر من كونها تتعلق بممارسات العاملين في المستويات الدنيا في الشركة، وبالتالي فإن تأثيرها يطل مباشرةً تعزيز الميزة التنافسية، وهذا ما يؤكد بقاء تأثير تلك الأبعاد في كلا النموذجين. أما الأبعاد الثلاثة الأخيرة (إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة العمليات) فهي أيضاً من الممارسات التقنية التي تتعلق بإدارة الشركة لكن تأثيرها لا يطل تعزيز الميزة التنافسية إلا من خلال البعد الإضافي المتمثل بالممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (1+)، فإدارة الموارد البشرية لا تظهر ثمار ممارساتها إن لم تنعكس تلك الممارسات على صورة ممارسات أفضل يقوم بها الأفراد شخصياً في كل مجالات الشركة وخصوصاً في مجالي التسويق والعمليات اللذان لم يظهر أثرهما

المباشر في تعزيز الميزة التنافسية وخصوصاً في ظل وجود الأثر الواضح للممارسات الأفضل للأفراد (+1) والأثر الواضح للممارسات الأفضل الخاصة بالنواحي التقنية الإدارية سابقة الذكر.

أما عن معادلة هذا النموذج فهي:

$$Y_2 = 0.269X_1 + 0.068X_2 + 0.041X_6 + 0.105X_7 + 0.365X_8 + 0.099$$

من خلال المقارنة بين تحليل الانحدار المتعدد لكل من النموذجين الأساسي والمعدل نجد:

- بالنسبة للنموذج الأساسي: فإن المتغيرات المستقلة التي لم يكن لها أثر معنوي في ظل وجود بقية المتغيرات كانت الممارسات الأفضل في /إدارة الموارد البشرية/ إدارة التسويق.
- بالنسبة للنموذج المعدل: فإن دخول المتغير المستقل الإضافي (+1) إلى حيز التأثير في المتغير التابع قد أدى لإحداث فروق عن النموذج الأساسي، من حيث أنه أدى لخروج الممارسات الأفضل في إدارة العمليات عن المتغيرات المستقلة التي تؤثر معنوياً في المتغير التابع في ظل وجود التأثير العام لكل المتغيرات.

5-2- الفروق الموجودة في المتغير التابع تبعاً لدرجة وجود المتغيرات المستقلة:

إن الفروق في المتوسطات الموجودة في المتغير التابع تبعاً لدرجة وجود متغيرات مستقلة لا يتم الحكم عليها إلا بعد معرفة فيما إذا كانت تلك الفروق جوهرية أم لا تبعاً لمعيار محدد، ولمعرفة ذلك ينبغي القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين المجموعات المختلفة، حيث يكون التباين متجانساً إذا كانت معنوية الاختبار غير دالة إحصائياً أي أن قيمتها أكبر (0,05) وبالتالي نقوم باعتماد اختبار ANOVA، أما في حال كانت قيمة معنوية الاختبار أقل من (0,05) فعندها لا يكون هناك تجانس في التباين بين المجموعات وهنا نلجأ إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal- Wallis للتأكد من معنوية الفروق.

لذا قام الباحث باختبار تلك الفروق في مستوى تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل بأبعادها (+7) على النحو الآتي:

5-2-1- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا:

تم اعتماد وتعريف خمسة مستويات أساسية لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الموضح بالجدول (4-11).

- حيث يمكن تقسيم المتوسطات الحسابية إلى خمس مستويات على النحو الآتي:
- المستوى (1) يقابله الشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في الإدارة العليا،
- المستوى (2) يقابله الشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في الإدارة العليا،

المستوى (3) يقابله الشركات المحايدة،

المستوى (4) يقابله الشركات المطبقة للممارسات الأفضل في الإدارة العليا،

المستوى (5) يقابله الشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في الإدارة العليا،

يوضح الجدول رقم (4-49) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع وهو تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا.

جدول (4-49) الوسط والانحراف المعياري لتعزيز الميزة تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط	درجة تطبيق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا
.034	.282	2.16	غير مطبقة
.053	.561	2.97	محايدة
.037	.436	3.98	مطبقة
.023	.238	4.70	مطبقة بشكل ممتاز
.048	.985	3.59	الكلية

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-49) وجود اختلافات واضحة في متوسطات تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One-Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة كما هو موضح في الجدول (4-50):

جدول (4-50) يوضح اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الإدارة العليا

المعنوية	درجة الحرية الثانية	درجة الحرية الأولى	اختبار LEVENE
.000	422	3	31.380

يلاحظ من الجدول (4-50) أن اختبار Levene دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أقل من (0,05)، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننتقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-51).

جدول (4-51) يوضح اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الإدارة العليا

اختبار Kruskal-Wallis	متوسط الرتب	درجة تطبيق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا
348.477	مربع كاي	47.76
3	درجة الحرية	130.95
.000	قيمة المعنوية	249.36
الفروق جوهريّة	363.21	مطبقة بشكل ممتاز

يلاحظ من الجدول (4-51) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهريّة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في الإدارة العليا: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (363.21).
- بالنسبة للشركات المطبقة للممارسات الأفضل في الإدارة العليا: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (249.36).
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (130.95).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في الإدارة العليا: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (47.76).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في الإدارة العليا: لم يكن لها أي مرتبة في تعزيز الميزة التنافسية.

5-2-2- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي:

تم اعتماد وتعريف خمسة مستويات أساسية لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الذي سبق توضيحه في الجدول (4-11)، على النحو الآتي:

المستوى (1) يقابله الشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي،

المستوى (2) يقابله الشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي،

المستوى (3) يقابله الشركات المحايدة،

المستوى (4) يقابله الشركات المطبقة للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي،

المستوى (5) يقابله الشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي.

يوضح الجدول رقم (4-52) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع وهو تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي.

جدول (4-52) الوسط والانحراف لتعزيز الميزة تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط	درجة تطبيق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي
0.057	0.309	2.22	غير مطبقة إطلاقاً
0.064	0.715	3.33	غير مطبقة
0.130	0.936	2.55	محايدة
0.088	0.873	4.18	مطبقة
0.049	0.540	4.16	مطبقة بشكل ممتاز
0.048	0.985	3.59	الكلي

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-52) وجود اختلافات واضحة في متوسطات تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة كما هو موضح في الجدول (4-53):

جدول (4-53) يوضح اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات التخطيط الإستراتيجي

المعنوية	درجة الحرية الثانية	درجة الحرية الأولى	اختبار LEVENE
0.000	421	4	17.293

يلاحظ من الجدول (4-53) أن اختبار Levene دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أقل من (0,05)، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننتقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-54).

جدول (4-54) يوضح اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات التخطيط الإستراتيجي

اختبار Kruskal-Wallis	متوسط الرتب	درجة تطبيق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي
189.574	مربع كاي	غير مطبقة إطلاقاً
4	درجة الحرية	غير مطبقة
0.000	قيمة المعنوية	محايدة
الفروق جوهرية	295.48	مطبقة
	279.26	مطبقة بشكل ممتاز

يلاحظ من الجدول (4-54) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات المطبقة للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (295.48).
- بالنسبة للشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في الإدارة العليا: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (279.26).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (172,65).
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (93,70).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي: احتلت المرتبة الخامسة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (54,36).

5-2-3- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية:

تم اعتماد وتعريف خمسة مستويات أساسية لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الذي سبق توضيحه في الجدول (4-11)، على النحو الآتي:

المستوى (1) يقابله الشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية،

المستوى (2) يقابله الشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية،

المستوى (3) يقابله الشركات المحايدة،

المستوى (4) يقابله الشركات المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية،

المستوى (5) يقابله الشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية.

يوضح الجدول رقم (4-55) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع وهو تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية.

جدول (4-55) الوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لتطبيق الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط	درجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية
.044	.382	2.21	غير مطبقة
.058	.621	3.02	محايدة
.038	.424	3.98	مطبقة
.028	.295	4.67	مطبقة بشكل ممتاز
.048	.985	3.59	الكلي

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-55) وجود اختلافات واضحة في متوسطات تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة كما هو موضح في الجدول (4-56).

جدول (4-56) اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة الموارد البشرية

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
22.414	3	422	.000

يلاحظ من الجدول (4-56) أن اختبار Levene دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أقل من (0,05)، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كم هو موضح في الجدول (4-57).

جدول (4-57) اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة الموارد البشرية

اختبار Kruskal-Wallis	متوسط الرتب	درجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية
333.599	53.03	غير مطبقة
3	137.86	محايدة
.000	249.50	مطبقة
الفروق جوهرية	358.96	مطبقة بشكل ممتاز

يلاحظ من الجدول (4-57) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (358.96).
- بالنسبة للشركات المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (249.50).
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (137.86).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (53.03).

- بالنسبة للشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية: لم يكن لها أي مرتبة في تعزيز الميزة التنافسية.

5-2-4- الفرق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق:

تم اعتماد وتعريف خمسة مستويات أساسية لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الذي سبق توضيحه في الجدول (4-11)، على النحو الآتي:

المستوى (1) يقابله الشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في إدارة التسويق،

المستوى (2) يقابله الشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة التسويق،

المستوى (3) يقابله الشركات المحايدة،

المستوى (4) يقابله الشركات المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة التسويق،

المستوى (5) يقابله الشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في إدارة التسويق،

يوضح الجدول رقم (4-58) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع وهو تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق.

جدول (4-58) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق

درجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق	الوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
غير مطبقة إطلاقاً	1.82		
غير مطبقة	2.21	.354	.041
محايدة	2.96	.568	.055
مطبقة	3.98	.436	.037
مطبقة بشكل ممتاز	4.70	.238	.023
الكلية	3.59	.985	.048

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-58) وجود اختلافات واضحة في متوسطات تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة كما هو موضح في الجدول (4-59).

جدول (4-59) يوضح اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة التسويق

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
27.037	3	421	.000

يلاحظ من الجدول (4-59) أن اختبار Levene دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أقل من (0,05)، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننتقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-60).

جدول (4-60) اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة التسويق

اختبار Kruskal-Wallis		متوسط الرتب	درجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق
346.024	مربع كاي	9.50	غير مطبقة إطلاقاً
4	درجة الحرية	53.38	غير مطبقة
0.000	قيمة المعنوية	129.81	محايدة
الفروق جوهرية		249.36	مطبقة
		363.21	مطبقة بشكل ممتاز

يلاحظ من الجدول (4-60) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في إدارة التسويق: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (363.21).
- بالنسبة للشركات المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة التسويق: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (249.36).
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (129.81).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة التسويق: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (53.38).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في إدارة التسويق: احتلت المرتبة الخامسة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (9.50).

5-2-5- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات:

تم اعتماد وتعريف خمسة مستويات أساسية لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الذي سبق توضيحه في الجدول (4-11)، على النحو الآتي:

المستوى (1) يقابله الشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في إدارة العمليات،

المستوى (2) يقابله الشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة العمليات،

المستوى (3) يقابله الشركات المحايدة،

المستوى (4) يقابله الشركات المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة العمليات،
المستوى (5) يقابله الشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في إدارة العمليات.
يوضح الجدول رقم (4-61) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع وهو تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات

جدول (4-61) الوسط والانحراف المعياري للميزة التنافسية تبعاً لتطبيق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط	درجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات
0.053	0.450	2.26	غير مطبقة
0.058	0.580	2.93	محايدة
0.044	0.531	3.91	مطبقة
0.026	0.268	4.68	مطبقة بشكل ممتاز
0.048	0.985	3.59	الكلية

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-61) وجود اختلافات واضحة في متوسطات تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة كما هو موضح في الجدول (4-62).

جدول (4-62) يوضح اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة العمليات

المعنوية	درجة الحرية الثانية	درجة الحرية الأولى	اختبار LEVENE
0.000	422	3	19.761

يلاحظ من الجدول (4-62) أن اختبار Levene دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أقل من (0,05)، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-63):

جدول (4-63) اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة العمليات

اختبار Kruskal-Wallis	متوسط الرتب	درجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات
328.201	مربع كاي	غير مطبقة
3	درجة الحرية	محايدة
0.000	قيمة المعنوية	مطبقة
	الفروق جوهرية	مطبقة بشكل ممتاز

يلاحظ من الجدول (4-63) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في إدارة العمليات: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (360.63).
- بالنسبة للشركات المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة العمليات: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (241.31).
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (127.41).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة العمليات: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (58.45).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في إدارة العمليات: لم يكن لها أي مرتبة في تعزيز الميزة التنافسية.

5-2-6- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد:

تم اعتماد وتعريف خمسة مستويات أساسية لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الذي سبق توضيحه في الجدول (4-11)، على النحو الآتي:

المستوى (1) يقابله الشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد،

المستوى (2) يقابله الشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد،

المستوى (3) يقابله الشركات المحايدة،

المستوى (4) يقابله الشركات المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد،

المستوى (5) يقابله الشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد.

يوضح الجدول رقم (4-64) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع وهو تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد.

جدول (4-64) الوسط والانحراف المعياري للميزة التنافسية تبعاً لتطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد

درجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد	الوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
غير مطبقة إطلاقاً	2.22	0.309	0.057
غير مطبقة	3.42	0.785	0.071
محايدة	3.83	0.847	0.107
مطبقة	3.83	1.140	0.092
مطبقة بشكل ممتاز	3.76	0.580	0.076
الكلي	3.59	0.985	0.048

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-64) وجود اختلافات واضحة في متوسطات تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة كما هو موضح في الجدول (4-65):

جدول (4-65) اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة التوريد والإمداد

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
32.203	4	421	.000

يلاحظ من الجدول (4-65) أن اختبار Levene دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أقل من (0,05)، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كم هو موضح في الجدول (4-66):

جدول (4-66) اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة التوريد والإمداد

اختبار Kruskal-Wallis	متوسط الرتب	درجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد
72.865	مربع كاي	غير مطبقة إطلاقاً
4	درجة الحرية	غير مطبقة
.000	قيمة المعنوية	محايدة
الفروق جوهرية	251.78	مطبقة
	222.96	مطبقة بشكل ممتاز

يلاحظ من الجدول (4-66) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (222.96).
- بالنسبة للشركات المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (251.78).
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (238.53).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (185.04).

- بالنسبة للشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (54.36).

5-2-7- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها:

تم اعتماد وتعريف خمسة مستويات أساسية لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الذي سبق توضيحه في الجدول (4-11)، على النحو الآتي:

المستوى (1) يقابله الشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها،

المستوى (2) يقابله الشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها،

المستوى (3) يقابله الشركات المحايدة،

المستوى (4) يقابله الشركات المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها،

المستوى (5) يقابله الشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها،

يوضح الجدول رقم (4-67) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع وهو تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها.

جدول (4-67) الوسط والانحراف المعياري للميزة التنافسية تبعاً لتطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات

درجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات	الوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
غير مطبقة إطلاقاً	2.22	.309	.057
غير مطبقة	2.93	.786	.072
محايدة	3.76	.878	.122
مطبقة	3.72	.863	.081
مطبقة بشكل ممتاز	4.43	.477	.045
الكلي	3.59	.985	.048

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-67) وجود اختلافات واضحة في متوسطات تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة كما هو موضح في الجدول (4-68):

جدول (4-68) اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة المعلومات وتحليلها

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
12.038	4	421	.000

يلاحظ من الجدول (4-68) أن اختبار Levene دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أقل من (0,05)، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننتقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق والموضح في الجدول (4-69):

جدول (4-69) اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات إدارة المعلومات وتحليلها

اختبار Kruskal-Wallis		متوسط الرتب	درجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها
187.840	مربع كاي	54.36	غير مطبقة إطلاقاً
4	درجة الحرية	132.00	غير مطبقة
.000	قيمة المعنوية	230.48	محايدة
الفروق جوهريّة		224.69	مطبقة
		321.20	مطبقة بشكل ممتاز

يلاحظ من الجدول (4-69) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهريّة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات المطبقة بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (321.20).
- بالنسبة للشركات المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (224.69).
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (230.48).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (132.00).
- بالنسبة للشركات غير المطبقة إطلاقاً للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها: احتلت المرتبة الخامسة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (54.36).

5-2-8- الفروق الموجودة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (+1):

تم اعتماد وتعريف خمسة مستويات أساسية لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الذي سبق توضيحه في الجدول (4-11)، على النحو الآتي:

المستوى (1) يقابله الشركات التي لا تمتلك إطلاقاً الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد،

المستوى (2) يقابله الشركات التي لا تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد،

المستوى (3) يقابله الشركات المحايدة،
المستوى (4) يقابله الشركات التي تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد،
المستوى (5) يقابله الشركات التي تمتلك بشكل ممتاز الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد،
يوضح الجدول رقم (4-70) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع وهو تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد.

جدول (4-70) الوسط والانحراف المعياري لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد

درجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد	الوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
غير مطبقة	2.36	.436	.046
محايدة	2.96	.635	.066
مطبقة	3.74	.412	.046
مطبقة بشكل ممتاز	4.56	.334	.026
الكل	3.59	.985	.048

حيث يلاحظ من الجدول رقم (4-70) وجود اختلافات واضحة في متوسطات تعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الاختلافات بين المتوسطات جوهرية أم لا يجب القيام بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب One- Way ANOVA لمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الاختلافات، وقبل ذلك لا بد من إجراء اختبار ليفين Levene للتأكد من تساوي التباين بين مجموعات العينة كما هو موضح في الجدول (4-71):

جدول (4-71) اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
20.159	3	422	.000

يلاحظ من الجدول (4-71) أن اختبار Levene دال إحصائياً لأن معنوية الاختبار أقل من (0,05)، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننتقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-72):

جدول (4-72) اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد

درجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد	متوسط الرتب	اختبار Kruskal-Wallis	الفروق جوهرية
لا تمتلك	68.96	مربع كاي	338.105
محايدة	129.92	درجة الحرية	3
تمتلك	215.48	قيمة المعنوية	.000
تمتلك بشكل ممتاز	339.26		

يلاحظ من الجدول (4-72) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات التي تمتلك بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (339.26).
- بالنسبة للشركات التي تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (215.48).
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (129.92).
- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (47.76).
- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك مطلقاً الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: لم يكن لها أي مرتبة في تعزيز الميزة التنافسية.

5-3- الفروق الموجودة في (المتغير التابع) تبعاً لدرجة وجود (المتغير المستقل الإضافي) (+1) في ظل درجة تأثير مرتفعة (للمتغيرات المستقلة الأخرى):

في هذه الحالة يقوم الباحث بدراسة الفروق في المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) الناتجة عن درجة وجود المتغير المستقل الإضافي (+1) (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) وذلك في ظل توفر المتغيرات المستقلة الأخرى (في ظل تطبيق الأبعاد الأخرى للممارسات الأفضل بدرجة جيدة).

ولغرض ذلك قام الباحث بالخطوات التالية:

- اعتماد وتعريف خمسة مستويات أساسية لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الذي سبق توضيحه في الجدول (4-11).
- اعتماد وتعريف المستويات الأساسية الخمسة لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بالأبعاد الأساسية السبعة وذلك باستخدام المتوسط المرجح الذي سبق توضيحه في الجدول (4-11) ولكل مفردة من مفردات العينة، وبالتالي تم الحصول على خمسة مستويات لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل.
- قام الباحث بعملية فرز مفردات العينة سبع مرات، في كل مرة يتم فيها الفرز تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في أحد الأبعاد الأساسية السبعة، حيث يتم حذف مفردات العينة التي تنتمي للمستويات الثلاثة الدنيا (غير مطبقة مطلقاً، غير مطبقة، محايدة) واعتبر الباحث أنها لا تطبق الممارسات الأفضل بصورة جيدة في البعد الذي تم الفرز على أساسه، وتم الإبقاء على مفردات العينة التي تنتمي للمستويين الرابع والخامس (مطبقة، مطبقة بشكل ممتاز) واعتبر الباحث أنها تطبق الممارسات الأفضل بصورة جيدة في البعد الذي تم الفرز على أساسه، وبذلك تم الحصول على سبع

عينات جزئية (من العينة الكلية) كل واحدة منها تطبق الممارسات الأفضل في بعد محدد من الأبعاد السبعة الأساسية.

- ضمن العينات الجديدة التي تم الحصول عليها، قام الباحث باستخدام اختبار One- Way ANOVA لاختبار الفروق في المتوسطات الحسابية الخاصة بتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع ضمن المفردات التي تطبق بدرجة جيدة الممارسات الأفضل (والتي تم فرزها مسبقاً)، وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (درجة الامتلاك تأخذ المستوى 1-2-3-4-5 التي عُرفت مسبقاً)، علماً أن هذه العملية تمت سبع مرات وفي كل مرة يتم فيها الفرز بحسب أحد الأبعاد الأساسية السبعة للممارسات الأفضل.

5-3-1- الفروق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا):

قام الباحث بعملية فرز مفردات العينة تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا، حيث تم حذف مفردات العينة التي تنتمي متوسطاتها الحسابية للمستويات 1 و 2 و 3 واعتبر أنها لا تطبق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا بصورة جيدة، وتم الإبقاء على مفردات العينة التي تنتمي للمستويين 4 و 5، واعتبر أنها تطبق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا بصورة جيدة، وبالتالي حصلنا على عينة جديدة. ولغرض مقارنة مستوى تعزيز الميزة التنافسية بين المفردات التي تطبق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (+1) ومعرفة فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة معنوية أم لا تم استخدام اختبار One- Way ANOVA لاختبار الفروق في المتوسطات الحسابية الخاصة بتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع ضمن المفردات التي تطبق بدرجة جيدة الممارسات الأفضل في الإدارة العليا وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (درجة الامتلاك تأخذ القيم 1-2-3-4-5 التي عُرفت مسبقاً). على النحو الموضح في الجدول رقم (4-73):

جدول (4-73) المتوسط الحسابي للميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل للإدارة العليا

درجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
لا تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	3.95	.114	.057
محايدة	3.96	.154	.026
تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	3.80	.183	.026
تمتلك بشكل ممتاز الممارسات الأفضل للأفراد	4.41	.318	.025
الكلية	4.22	.380	.024

يلاحظ من الجدول (4-73) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق جوهرية أم لا يجب أولاً إجراء اختبار

Levene لمعرفة تجانس التباين بين الفئات وتحديد الاختبار المناسب الذي يحدد معنوية الفروق، وذلك على النحو الموضح في الجدول (4-74):

جدول (4-74) اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في الإدارة العليا

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
25.617	3	240	.000

من الجدول (4-74) يلاحظ أن معنوية الاختبار أقل من (0,05) وبالتالي فإن الاختبار دال إحصائياً، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننتقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-75):

جدول (4-75) اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل للإدارة العليا

درجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد	متوسط الرتب	اختبار Kruskal-Wallis
لا تمتلك	20.75	مربع كاي 338.105
تمتلك محايدة	28.46	درجة الحرية 3
تمتلك	65.67	قيمة المعنوية .000
تمتلك بشكل ممتاز	163.19	الفروق جوهرية

يلاحظ من الجدول (4-75) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في الإدارة العليا وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات التي تمتلك بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (163.19) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في الإدارة العليا..
- بالنسبة للشركات التي تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (65.67) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في الإدارة العليا.
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (28.46) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في الإدارة العليا.
- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (20.75) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في الإدارة العليا.

- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك مطلقاً الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: لم يكن لها أي مرتبة في تعزيز الميزة التنافسية في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في الإدارة العليا.

5-3-2- الفروق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي):

قام الباحث بعملية فرز مفردات العينة تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي، حيث تم حذف مفردات العينة التي تنتمي متوسطاتها الحسابية للمستويات 1 و 2 و 3 واعتبر أنها لا تطبق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي بصورة جيدة، وتم الإبقاء على مفردات العينة التي تنتمي للمستويين 4 و 5، واعتبر أنها تطبق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي بصورة جيدة، وبالتالي حصلنا على عينة جديدة. ولغرض مقارنة مستوى تعزيز الميزة التنافسية بين المفردات التي تطبق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (+1) ومعرفة فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة معنوية أم لا تم استخدام اختبار One- Way ANOVA لاختبار الفروق في المتوسطات الحسابية الخاصة بتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع ضمن المفردات التي تطبق بدرجة جيدة الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (درجة الامتلاك تأخذ القيم 1-2-3-4-5 التي عُرفت مسبقاً). على النحو الموضح في الجدول رقم (4-76):

جدول (4-76) المتوسط والانحراف لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي

درجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
لا تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	3.1633	.39975	.15109
محايدة	3.2396	.43219	.05489
تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	3.7000	.43198	.19319
تمتلك بشكل ممتاز الممارسات الأفضل للأفراد	4.6137	.27157	.02248
الكلي	4.1596	.72270	.04872

يلاحظ من الجدول (4-76) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق جوهرية أم لا يجب أولاً إجراء اختبار Levene لمعرفة تجانس التباين بين الفئات وتحديد الاختبار المناسب الذي يحدد معنوية الفروق، وذلك على النحو الموضح في الجدول (4-77):

جدول (4-77) اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
4.373	3	216	.005

من الجدول (4-77) يلاحظ أن معنوية الاختبار أقل من (0,05) وبالتالي فإن الاختبار دال إحصائياً، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-78):

جدول (4-78) اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي

درجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد	متوسط الرتب	اختبار Kruskal-Wallis
لا تمتلك	33.00	مربع كاي 145.177
محايدة	36.55	درجة الحرية 3
تمتلك	65.30	قيمة المعنوية .000
تمتلك بشكل ممتاز	147.17	الفروق جوهريّة

يلاحظ من الجدول (4-78) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهريّة في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات التي تمتلك بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (147.17) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي.
- بالنسبة للشركات التي تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (65.30) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي.
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (36,55) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي.
- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (33,00) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي.

- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك مطلقاً الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: لم يكن لها أي مرتبة في تعزيز الميزة التنافسية في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي.

5-3-3- الفرق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية):

قام الباحث بعملية فرز مفردات العينة تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية، حيث تم حذف مفردات العينة التي تنتمي متوسطاتها الحسابية للمستويات 1 و 2 و 3 واعتبر أنها لا تطبق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية بصورة جيدة، وتم الإبقاء على مفردات العينة التي تنتمي للمستويين 4 و 5، واعتبر أنها تطبق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية بصورة جيدة، وبالتالي حصلنا على عينة جديدة. ولغرض مقارنة مستوى تعزيز الميزة التنافسية بين المفردات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (+1) ومعرفة فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة معنوية أم لا تم استخدام اختبار One- Way ANOVA لاختبار الفروق في المتوسطات الحسابية الخاصة بتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع ضمن المفردات التي تطبق بدرجة جيدة الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (درجة الامتلاك تأخذ القيم 1-2-3-4-5 التي عُرفت مسبقاً). على النحو الموضح في الجدول رقم (4-79):

جدول (4-79) المتوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية

درجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
لا تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	3.4554	.13482	.06741
محايدة	3.5298	.30233	.05520
تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	3.9182	.27417	.03957
تمتلك بشكل ممتاز الممارسات الأفضل للأفراد	4.5917	.28730	.02308
الكل	4.3017	.50333	.03269

يلاحظ من الجدول (4-79) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق جوهرية أم لا يجب أولاً إجراء اختبار Levene لمعرفة تجانس التباين بين الفئات وتحديد الاختبار المناسب الذي يحدد معنوية الفروق، وذلك على النحو الموضح في الجدول (4-80):

جدول (4-80) اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
1.340	3	233	.262

من الجدول (4-80) يلاحظ أن معنوية الاختبار أكثر من (0,05) وبالتالي فإن الاختبار غير دال إحصائياً، مما يعني أنه يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننقل إلى اختبار ANOVA للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-81):

جدول رقم (4-81) تحليل ANOVA لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F قيمة	المعنوية	الدالة الإحصائية
بين الفئات	40.839	3	13.613	167.378	.000	الفروق جوهرية
داخل الفئات	18.950	233	.081			
التباين الكلي	59.789	236				

من الجدول رقم (4-81) يتضح وجود اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية بين مفردات العينة التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد.

قام الباحث بإجراء تحليل توكي **Tukey** للمقارنات البعدية لمعرفة إلى أي مجموعة من المفردات تعود الاختلافات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4-82).

جدول رقم (4-82) نتائج اختبار Tukey لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية

درجة الامتلاك (I)	درجات الامتلاك المقارنة (J)	فرق الوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	المعنوية	دلالة الفروق
لا تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	امتلاك متوسط ممارسات أفضل للأفراد	-.07440	.15180	.961	غير جوهرية
	تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	-.46280	.14842	.011	جوهرية
	تمتلك بشكل ممتاز ممارسات أفضل للأفراد	-1.13635	.14442	.000	جوهرية
امتلاك متوسط للممارسات أفضل للأفراد	لا تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	.07440	.15180	.961	غير جوهرية
	تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	-.38839	.06637	.000	جوهرية
	تمتلك بشكل ممتاز ممارسات أفضل للأفراد	-1.06194	.05688	.000	جوهرية
تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	لا تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	.46280	.14842	.011	جوهرية
	امتلاك متوسط ممارسات أفضل للأفراد	.38839	.06637	.000	جوهرية
	تمتلك بشكل ممتاز ممارسات أفضل للأفراد	-.67355	.04711	.000	جوهرية
تمتلك بشكل ممتاز ممارسات أفضل للأفراد	لا تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	1.13635	.14442	.000	جوهرية
	امتلاك متوسط ممارسات أفضل للأفراد	1.06194	.05688	.000	جوهرية
	تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	.67355	.04711	.000	جوهرية

حيث يبين الجدول (4-82) أن الاختلافات الجوهرية تعود إلى الاختلافات الموجودة بين جميع الفئات، ما عدا الاختلافات الموجودة بين الفئة الأولى (التي لا تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد) وبين الفئة الثانية (التي تمتلك بدرجة متوسطة للممارسات الأفضل للأفراد)، حيث تظهر معنوية الاختبار البيئي بين الفئات أن الاختبار دال إحصائياً وهو أقل من 0,05 فيما عدا الاختبار البيئي بين الفئتين السابقتين الذكر فهو غير دال إحصائياً وهو أكثر من 0,05.

وبالتالي يمكن تقسيم الفئات بحسب اختبار توكي على النحو الموضح بالجدول رقم (4-83):

جدول رقم (4-83) مجموعات اختبار **Tukey** لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية

المجموعات			درجات امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد
3	2	1	
		3.4554	لا تمتلك ممارسات أفضل للأفراد
		3.5298	امتلاك متوسط للممارسات أفضل للأفراد
	3.9182		تمتلك ممارسات أفضل للأفراد
4.5917			تمتلك بشكل ممتاز ممارسات أفضل للأفراد
1.000	1.000	.911	المعنوية

حيث يوضح الجدول (4-83) أنه يمكن تقسيم فئات العينة (الفئات تتبع درجة امتلاكها للممارسات الأفضل للأفراد) إلى ثلاث مجموعات، وهذه المجموعات تختلف جوهرياً فيما بينها بالنسبة لتعزيز الميزة التنافسية ولكن ضمن كل مجموعة لا توجد اختلافات جوهرية بين الفئات المنتمية لتلك المجموعة من حيث تعزيز الميزة التنافسية

5-4-3- الفرق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق):

قام الباحث بعملية فرز مفردات العينة تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق، حيث تم حذف مفردات العينة التي تنتمي متوسطاتها الحسابية للمستويات 1 و 2 و 3 واعتبر أنها لا تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق بصورة جيدة، وتم الإبقاء على مفردات العينة التي تنتمي للمستويين 4 و 5، واعتبر أنها تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق بصورة جيدة، وبالتالي حصلنا على عينة جديدة. ولغرض مقارنة مستوى تعزيز الميزة التنافسية بين المفردات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (+1) ومعرفة فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة معنوية أم لا تم استخدام اختبار **One-Way ANOVA** لاختبار الفروق في المتوسطات الحسابية الخاصة بتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع ضمن المفردات التي تطبق بدرجة جيدة الممارسات الأفضل في إدارة التسويق وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (درجة الامتلاك تأخذ القيم 1-2-3-4-5 التي عُرِفَت مسبقاً). على النحو الموضح في الجدول رقم (4-84):

جدول (4-84) الوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة التسويق

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد
.11379	.52147	2.6395	لا تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد
.09184	.59519	3.2781	محايدة
.03840	.26607	3.9405	تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد
.02267	.28491	4.5909	تمتلك بشكل ممتاز الممارسات الأفضل للأفراد
.04537	.74417	4.1175	الكلية

يلاحظ من الجدول (4-84) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق جوهرية أم لا يجب أولاً إجراء اختبار Levene لمعرفة تجانس التباين بين الفئات وتحديد الاختبار المناسب الذي يحدد معنوية الفروق، وذلك على النحو الموضح في الجدول (4-85):

جدول (4-85) اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التسويق

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
15.509	3	265	.000

من الجدول (4-85) يلاحظ أن معنوية الاختبار أقل من (0,05) وبالتالي فإن الاختبار دال إحصائياً، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننتقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-86):

جدول (4-86) اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة التسويق

اختبار Kruskal-Wallis	متوسط الرتب	درجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد
190.763	مربع كاي	لا تمتلك
3	درجة الحرية	محايدة
.000	قيمة المعنوية	تمتلك
الفروق جوهرية		تمتلك بشكل ممتاز

يلاحظ من الجدول (4-86) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التسويق وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات التي تمتلك بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (187.82) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التسويق.
- بالنسبة للشركات التي تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (89.86) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التسويق.
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (45.36) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التسويق.
- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (20.02) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التسويق.
- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك مطلقاً الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: لم يكن لها أي مرتبة في تعزيز الميزة التنافسية في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التسويق.

5-3-5- الفروق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات):

قام الباحث بعملية فرز مفردات العينة تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات، حيث تم حذف مفردات العينة التي تنتمي متوسطاتها الحسابية للمستويات 1 و2 و3 واعتبر أنها لا تطبق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات بصورة جيدة، وتم الإبقاء على مفردات العينة التي تنتمي للمستويين 4 و5، واعتبر أنها تطبق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات بصورة جيدة، وبالتالي حصلنا على عينة جديدة. ولغرض مقارنة مستوى تعزيز الميزة التنافسية بين المفردات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة العمليات تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (1+) ومعرفة فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة معنوية أم لا تم استخدام اختبار One- Way ANOVA لاختبار الفروق في المتوسطات الحسابية الخاصة بتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع ضمن المفردات التي تطبق بدرجة جيدة الممارسات الأفضل في إدارة العمليات وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (درجة الامتلاك تأخذ القيم 1-2-3-4-5 التي عُرِفَت مسبقاً). على النحو الموضح في الجدول رقم (4-87).

جدول (4-87) المتوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة العمليات

درجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
لا تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	2.8286	.63102	.19955
محايدة	3.4425	.39900	.06650
تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	3.9257	.28299	.04043
تمتلك بشكل ممتاز الممارسات الأفضل للأفراد	4.5909	.28491	.02267
الكلي	4.2290	.60692	.03816

يلاحظ من الجدول (4-87) وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق جوهرية أم لا يجب أولاً إجراء اختبار Levene لمعرفة تجانس التباين بين الفئات وتحديد الاختبار المناسب الذي يحدد معنوية الفروق، وذلك على النحو الموضح في الجدول (4-88):

جدول (4-88) اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة العمليات

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
10.606	3	249	.000

من الجدول (4-88) يلاحظ أن معنوية الاختبار أقل من (0,05) وبالتالي فإن الاختبار دال إحصائياً، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننتقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-89):

جدول (4-89) اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة العمليات

درجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد	متوسط الرتب	اختبار Kruskal-Wallis
لا تمتلك	14.85	مربع كاي 166.472
محايدة	35.17	درجة الحرية 3
تمتلك	72.82	قيمة المعنوية .000
تمتلك بشكل ممتاز	171.83	الفروق جوهرية

يلاحظ من الجدول (4-89) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة العمليات وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات التي تمتلك بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (171,83) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة العمليات
- بالنسبة للشركات التي تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (72,82) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة العمليات.
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (35,17) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة العمليات.
- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (14,85) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة العمليات
- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك مطلقاً الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: لم يكن لها أي مرتبة في تعزيز الميزة التنافسية في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة العمليات.

5-3-6- الفروق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد):

قام الباحث بعملية فرز مفردات العينة تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد، حيث تم حذف مفردات العينة التي تنتمي متوسطاتها الحسابية للمستويات 1 و 2 و 3 واعتبر أنها لا تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد بصورة جيدة، وتم الإبقاء على مفردات العينة التي تنتمي للمستويين 4 و 5، واعتبر أنها تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد بصورة جيدة، وبالتالي حصلنا على عينة جديدة. ولغرض مقارنة مستوى تعزيز الميزة التنافسية بين المفردات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (+1) ومعرفة فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة معنوية أم لا تم استخدام اختبار One- Way ANOVA لاختبار الفروق في المتوسطات الحسابية الخاصة بتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع ضمن المفردات التي تطبق بدرجة جيدة الممارسات الأفضل في إدارة التوريد وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (درجة الامتلاك تأخذ القيم 1-2-3-4-5 التي عُرِفَت مسبقاً). على النحو الموضح في الجدول رقم (4-90):

جدول (4-90) المتوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة التوريد

درجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
لا تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	2.4229	.44206	.05855
محايدة	3.4554	.35087	.06203
تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	3.9071	.33903	.08754
تمتلك بشكل ممتاز الممارسات الأفضل للأفراد	4.6539	.28891	.02793
الكل	3.8164	1.01239	.06970

يلاحظ من الجدول (4-90) وجود فروق بسيطة بين المتوسطات الحسابية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق جوهرية أم لا يجب أولاً إجراء اختبار Levene لمعرفة تجانس التباين بين الفئات وتحديد الاختبار المناسب الذي يحدد معنوية الفروق، وذلك على النحو الموضح في الجدول (4-91):

جدول (4-91) اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة التوريد

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
3.396	3	207	.019

من الجدول (4-91) يلاحظ أن معنوية الاختبار أقل من (0,05) وبالتالي فإن الاختبار دال إحصائياً، مما يعني أنه لا يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننتقل إلى استخدام الاختبار اللامعلمي كروسكال ويلز Kruskal-Wallis للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-92):

جدول (4-92) اختبار Kruskal-Wallis لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة التوريد

درجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد	متوسط الرتب	اختبار Kruskal-Wallis
لا تمتلك	30.63	مربع كاي 170.820
محايدة	74.02	درجة الحرية 3
تمتلك	96.73	قيمة المعنوية .000
تمتلك بشكل ممتاز	157.01	الفروق جوهرية

يلاحظ من الجدول (4-92) أن قيمة معنوية الاختبار كروسكال ويلز أقل من 0,05 أي أن الاختبار دال إحصائياً، وهناك اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التوريد وذلك كما يلي:

- بالنسبة للشركات التي تمتلك بشكل ممتاز للممارسات الأفضل في الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الأولى في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (157,01) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التوريد.
- بالنسبة للشركات التي تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الثانية في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (96,73) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التوريد.
- بالنسبة للشركات المحايدة: احتلت المرتبة الثالثة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (74,02) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التوريد.
- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: احتلت المرتبة الرابعة في تعزيز الميزة التنافسية وكانت قيمة مرتبتها (30,63) في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التوريد.
- بالنسبة للشركات التي لا تمتلك مطلقاً الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد: لم يكن لها أي مرتبة في تعزيز الميزة التنافسية في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في إدارة التوريد.

5-3-7- الفروق الموجودة في (تعزيز الميزة التنافسية) تبعاً لدرجة وجود (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) ضمن مفردات العينة التي (تطبق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات):

قام الباحث بعملية فرز مفردات العينة تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات، حيث تم حذف مفردات العينة التي تنتمي متوسطاتها الحسابية للمستويات 1 و 2 و 3 واعتبر أنها لا تطبق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات بصورة جيدة، وتم الإبقاء على مفردات العينة التي تنتمي للمستويين 4 و 5، واعتبر أنها تطبق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات بصورة جيدة، وبالتالي حصلنا على عينة جديدة. ولغرض مقارنة مستوى تعزيز الميزة التنافسية بين المفردات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (1+) ومعرفة فيما إذا كانت الفروق ذات دلالة معنوية أم لا تم استخدام اختبار One- Way ANOVA لاختبار الفروق في المتوسطات الحسابية الخاصة بتعزيز الميزة التنافسية كمتغير تابع ضمن المفردات التي تطبق بدرجة جيدة الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (درجة الامتلاك تأخذ القيم 1-2-3-4-5 التي عُرِفَت مسبقاً). على النحو الموضح في الجدول رقم (4-93):

جدول (4-93) المتوسط الحسابي لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لممارسات الأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة المعلومات

درجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
لا تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	2.3271	.59432	.13635
محايدة	3.6181	.37863	.10501
تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد	3.7338	.41264	.04765
تمتلك بشكل ممتاز الممارسات الأفضل للأفراد	4.6089	.34508	.03150
الكلية	4.0721	.78298	.05197

يلاحظ من الجدول (4-93) وجود فروق بعضها واضحة وبعضها بسيطة بين المتوسطات الحسابية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق جوهرية أم لا يجب أولاً إجراء اختبار Levene لمعرفة تجانس التباين بين الفئات وتحديد الاختبار المناسب الذي يحدد معنوية الفروق، وذلك على النحو الموضح في الجدول (4-94):

جدول (4-94) اختبار Levene لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة المعلومات

اختبار LEVENE	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	المعنوية
2.366	3	223	.072

من الجدول (4-94) يلاحظ أن معنوية الاختبار أكبر من (0,05) وبالتالي فإن الاختبار غير دال إحصائياً، مما يعني أنه يوجد تجانس في التباين بين المجموعات المختلفة ولذلك ننتقل إلى اختبار ANOVA للتأكد من معنوية الفروق كما هو موضح في الجدول (4-95):

جدول رقم (4-95) تحليل ANOVA لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة المعلومات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	قيمة F	المعنوية	الدالة الإحصائية
بين الفئات	103.702	3	34.567	221.198	.000	الفروق جوهرية
داخل الفئات	34.849	223	.156			
التباين الكلي	138.551	226				

من الجدول (4-95) يتضح وجود اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة بين مفردات العينة المطبقة للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية وذلك تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد.

قام الباحث بإجراء تحليل توكي **Tukey** للمقارنات البعدية لمعرفة إلى أي مجموعة من المفردات تعود الاختلافات الجوهرية في تعزيز الميزة التنافسية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (4-96):

جدول رقم (4-96) نتائج اختبار **Tukey** لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة المعلومات

درجة الامتلاك (I)	درجات الامتلاك المقارنة (J)	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	المعنوية	دلالة الفروق
لا تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	امتلاك متوسط ممارسات أفضل للأفراد	-1.29106	.14229	.000	جوهريّة
	تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	-1.40674	.10153	.000	جوهريّة
	تمتلك بشكل ممتاز ممارسات أفضل للأفراد	-2.28186	.09761	.000	جوهريّة
امتلاك متوسط للممارسات أفضل للأفراد	لا تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	1.29106	.14229	.000	جوهريّة
	تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	-1.1568	.11876	.764	غير جوهريّة
	تمتلك بشكل ممتاز ممارسات أفضل للأفراد	-1.99080	.11543	.000	جوهريّة
تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	لا تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	1.40674	.10153	.000	جوهريّة
	امتلاك متوسط ممارسات أفضل للأفراد	.11568	.11876	.764	غير جوهريّة
	تمتلك بشكل ممتاز ممارسات أفضل للأفراد	-1.87512	.05819	.000	جوهريّة
تمتلك بشكل ممتاز ممارسات أفضل للأفراد	لا تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	2.28186	.09761	.000	جوهريّة
	امتلاك متوسط ممارسات أفضل للأفراد	.99080	.11543	.000	جوهريّة
	تمتلك ممارسات أفضل للأفراد	.87512	.05819	.000	جوهريّة

من الجدول (4-96) يلاحظ أن الاختلافات الجوهرية تعود إلى الاختلافات الموجودة بين جميع الفئات، ما عدا الاختلافات الموجودة بين الفئة الثانية (المحايدة) وبين الفئة الثانية (التي تمتلك الممارسات الأفضل للأفراد)، حيث تظهر معنوية الاختبار البيئي بين الفئات أن الاختبار دال إحصائياً وهو أقل من 0,05 فيما عدا الاختبار البيئي بين الفئتين السابقتين الذكر فهو غير دال إحصائياً وهو أكثر من 0,05. وبالتالي يمكن تقسيم الفئات بحسب اختبار توكي للفئات المتجانسة على النحو الموضح بالجدول رقم (4-97):

جدول رقم (4-97) مجموعات اختبار **Tukey** لتعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل لإدارة المعلومات

المجموعات			درجات امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد
3	2	1	
		2.3271	لا تمتلك ممارسات أفضل للأفراد
	3.6181		امتلاك متوسط للممارسات أفضل للأفراد
	3.7338		تمتلك ممارسات أفضل للأفراد
4.6089			تمتلك بشكل ممتاز ممارسات أفضل للأفراد
1.000	.712	1.000	المعنوية

حيث يوضح الجدول (4-97) أنه يمكن تقسيم فئات العينة (الفئات تتبع لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل للأفراد) إلى ثلاث مجموعات، وهذه المجموعات تختلف جوهرياً فيما بينها بالنسبة لتعزيز الميزة التنافسية ولكن ضمن كل مجموعة لا توجد اختلافات جوهريّة بين الفئات المنتمية لتلك المجموعة من حيث تعزيز الميزة التنافسية.

5-4- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع في ظل توسط ممارسات الأفراد:

بما أن الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد داخل الشركة ترتبط بنوعية هؤلاء الأفراد، فإن المسؤول الأكبر عن نوعية هؤلاء الأفراد هي إدارة الموارد البشرية التي تهتم باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتنمية وترقية الأفراد داخل الشركة، وبالتالي فهي تؤثر بصورة غير مباشرة على نوعية الممارسات الفردية أو الشخصية التي يقوم بها الأفراد داخل الشركة، لأن التأثير المباشر والأكبر والذي لا يمكن إنكاره يعود للخصائص الشخصية الموجودة أساساً في سلوك الأفراد، مع عدم إغفال قدرة إدارة الموارد البشرية على تنمية وتوجيه تلك الخصائص والقدرات.

ولأجل ذلك قام الباحث باختبار أثر المتغير المستقل المتمثل بـ (الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع المتمثل بـ (تعزيز الميزة التنافسية) في ظل وجود متغير وسيط يتمثل بـ (الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد)، حيث يمكن اختبار تلك العلاقة عبر الخطوات التالية:

5-4-1- اختبار أثر المتغير المستقل (الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية):

حيث ورد اختبار أثر الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية عندما تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد الممارسات الأفضل مجتمعةً في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك في الفقرة (5-1) من هذا الفصل، وكان اختبار معامل الانحدار المتعدد لهذا المتغير المستقل في ظل وجود التأثيرات المختلفة للمتغيرات المستقلة الأخرى ذو مستوى دلالة أكبر من 0,05 مما يعني أنه غير دال إحصائياً وأنه لا يوجد تأثير للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في ظل وجود المتغيرات الأخرى الخاصة بالأبعاد الأخرى للممارسات الأفضل، وقد قام الباحث بتبرير ذلك في الفقرة (5-1) أيضاً، لكن عند القيام باختبار علاقة التأثير نفسها بمعزل عن المتغيرات الأخرى وباستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط للمتغير المستقل (الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية) مع المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) فيمكن إيجاد النتيجة المتمثلة في الجدول (4-98). ويمكن تمثيل معادلة نموذج الانحدار البسيط بالمعادلة التالية:

$$Y = 0,464 + 0,859 X3$$

جدول (4-98) تحليل الانحدار البسيط لأثر الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية

معامل الانحدار B	الثابت	الخطأ المعياري STD.ERROR	م. الانحدار المعيارى BETA	ت المحسوبة T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
.859	.464	.022	.887	39.514	.000	معنوية

حيث يلاحظ من الجدول (4-98) أن مستوى معنوية الاختبار أقل من 0,05 مما يعني أن الاختبار دال إحصائياً وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، ولكن بمعزل عن تأثير بقية أبعاد الممارسات الأفضل.

5-4-2- اختبار أثر المتغير المستقل (الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية) في المتغير الوسيط (الممارسات الأفضل للأفراد):

يمكن اختبار أثر الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في الممارسات الأفضل للأفراد باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط الموضح بالجدول (4-99):

جدول (4-99) تحليل الانحدار لأثر الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في الممارسات الأفضل للأفراد

معامل الانحدار B	الثابت	الخطأ المعياري STD.ERROR	م. الانحدار المعيارى BETA	ت المحسوبة T	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
.850	.62	.034	.773	25.061	.000	معنوية

يلاحظ من الجدول (4-99) أن مستوى معنوية الاختبار أقل من 0,05 مما يعني أن الاختبار دال إحصائياً وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية X3 في الممارسات الأفضل للأفراد X8، أي أنه كلما تحسنت ممارسات إدارة الموارد البشرية كلما أثر ذلك في تحسين الممارسات الخاصة بالأفراد. كما أن المقدرة التفسيرية لهذا النموذج (المختزل) والتي تتبع لمعامل التحديد المعدل بلغت 0,596 كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول (4-100). وكانت معادلة هذا النموذج على الشكل التالي: $X8 = 0,62 + 0,85 X3$

جدول رقم (4-100) معاملات التحديد للنموذج المختزل

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
0.773	0,597	0.596	0.711

5-4-3- اختبار أثر المتغير المستقل (الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) في ظل وجود المتغير الوسيط (الممارسات الأفضل للأفراد):

لأجل اختبار هذه العلاقة قام الباحث باستخدام Two-stage Least Squares Analysis، لكن قبل ذلك لا بد من اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية.

5-4-3-1- اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية:

من الجدول رقم (4-101) يمكن للباحث الوصول إلى صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في ظل توسط الممارسات الأفضل للأفراد، حيث كانت معنوية الاختبار (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المختلفة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

جدول رقم (4-101) تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	324.569	1	324.569	1270.354	.000
البواقي	108.330	424	.255		
الإجمالي	432.899	425			

أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لهذا النموذج والتي توضح نسبة التغير في المتغير التابع التي تفسرها باقي المتغيرات، كما هو موضح في الجدول (4-102):

جدول رقم (4-102) معاملات التحديد لنموذج المتغير الوسيط

معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
0.866	0,750	0.749	0.505

حيث يبين الجدول رقم (4-102) أن معامل التحديد بين المتغير المستقل والمتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط بلغ (0,750)، ومعامل التحديد المعدل بلغ (0,749) وهذا يعني أن المتغير المستقل (الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية) يفسر ما مقداره (74,9%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) في ظل وجود المتغير الوسيط (الممارسات الأفضل للأفراد)، وهي قوة تفسيرية جيدة وأكبر من القوة التفسيرية للنموذج المختزل التي بلغت 59,6%، وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط، وأن دخول المتغير الوسيط أدى لارتفاع القوة التفسيرية، وذلك في النموذج الكامل الذي يضم المتغيرات جميعها (المستقلة والوسيط والتابعة)

5-4-3-2- نتائج تحليل Two-stage Least Squares Analysis:

يتضح من الجدول (4-103) أن مستوى المعنوية لاختبار أثر المتغير الوسيط أكبر من 0,05 مما يعني أن الاختبار دال إحصائياً، وأن دخول الممارسات الأفضل للأفراد كمتغير وسيط في علاقة الأثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية له دلالة معنوية ويملك تأثيراً جوهرياً في تلك العلاقة.

جدول (4-103) تحليل Two-stage Least Squares Analysis للمتغير الوسيط

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري STD.ERROR	م. الانحدار المعيارى BETA	T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
(Constant)	-.162-	.108		-1.499-	.135	
المتغير الوسيط	1.010	.028	1.148	35.642	.000	معنوية

بصيغة أخرى يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مهما بلغت من التقنية والأساليب المتطورة والمتفوقة، فإنها لا تجدي نفعاً إن لم تؤثر بشكل إيجابي على نوعية الأفراد العاملين داخل الشركة، لأن الهدف الرئيس من وراء وجود تلك الإدارة ينحصر في تأمين الأفراد وتنمية قدراتهم بما يتناسب ومتطلبات تفوق وتميز الشركة عن باقي المنظمات.

6- نتيجة اختبار فرضيات البحث:

من خلال التحاليل والاختبارات الإحصائية السابقة يمكن التوصل إلى النتائج التي يتم من خلالها الحكم على فرضيات البحث على النحو الآتي:

6-1- نتيجة اختبار الفرضية الأساسية الأولى H1:

نصت الفرضية الأساسية الأولى H1 على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة". حيث يمكن الحكم على هذه الفرضية من خلال الأحكام المتعلقة بالفرضيات الفرعية المرتبطة بها على النحو الآتي:

6-1-1- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H1-1) القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة العليا في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة".

6-1-2- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H1-2) القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة".

6-1-3- يمكن الحكم برفض الفرضية (H1-3) والقول بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة". وذلك في ظل وجود التأثير الجوهري للأبعاد الأخرى للممارسات الأفضل.

6-1-4- يمكن الحكم برفض الفرضية (H1-4) والقول بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة التسويق والتركيز على الزبون في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة". وذلك في ظل وجود التأثير الجوهري للأبعاد الأخرى للممارسات الأفضل.

6-1-5- يمكن الحكم برفض الفرضية (H1-5) والقول بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة الإنتاج والعمليات في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة". وذلك في ظل وجود التأثير الجوهري للأبعاد الأخرى للممارسات الأفضل.

6-1-6- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H1-6) القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة التوريد والإمداد في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة".

6-1-7- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H1-7) القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة المعلومات وتحليلها في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة".

6-1-8- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H1-8) القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لامتلاك الشركة للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (+1) في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة".

6-2- نتيجة اختبار الفرضية الأساسية الثانية H2:

نصت الفرضية الأساسية الثانية H2 على: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل". حيث يمكن الحكم على هذه الفرضية من خلال الأحكام المتعلقة بالفرضيات الفرعية المرتبطة بها على النحو الآتي:

6-2-1- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H2-1) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في الإدارة العليا".

6-2-2- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H2-2) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي".

6-2-3- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H2-3) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية".

6-2-4- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H2-4) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة التسويق والتركيز على الزبون".

6-2-5- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H2-5) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة الإنتاج والعمليات".

6-2-6- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H2-6) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد".

6-2-7- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H2-7) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة تطبيقها للممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها".

6-2-8- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H2-8) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية بين الشركات تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (+1)".

6-3- نتيجة اختبار الفرضية الأساسية الثالثة H3:

نصت الفرضية الأساسية الثالثة H3 على: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل وذلك تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد". حيث يمكن الحكم على هذه الفرضية من خلال الأحكام المتعلقة بالفرضيات الفرعية المرتبطة بها على النحو الآتي:

6-3-1- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H3-1) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في الإدارة العليا وذلك تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد".

6-3-2- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H3-2) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي وذلك تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد".

6-3-3- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H3-3) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية وذلك تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد".

6-3-4- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H3-4) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التسويق والتركيز على الزبون وذلك تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد".

6-3-5- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H3-5) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة الإنتاج والعمليات وذلك تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد".

6-3-6- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H3-6) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد وذلك تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد".

6-3-7- يمكن الحكم بقبول الفرضية (H3-7) القائلة: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الميزة التنافسية ضمن الشركات التي تطبق الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها وذلك تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد".

6-4- نتيجة اختبار الفرضية الأساسية الرابعة H4:

نصت الفرضية الأساسية الرابعة على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد كمتغير وسيط في علاقة الأثر للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية". حيث يمكن الحكم بقبول هذه الفرضية.

7- نتائج وتوصيات البحث:

7-1- تلخيص نتائج البحث والدراسة المقارنة:

تتضمن نتائج البحث بعض النتائج المتعلقة بالهيكل العام للبحث، إضافة لنتائج المقارنة بين مفردات العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الأساسية المستقلة والتابعة.

7-1-1- النتائج المتعلقة باختبار أداة البحث:

- جميع المقاييس المستخدمة في قياس أبعاد المتغير المستقل (الممارسات الأفضل بأبعادها 1+7) والمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) تتميز بالثبات الداخلي لعباراتها.
- المقاييس المستخدمة في قياس أبعاد المتغير المستقل المتمثل بالممارسات الأفضل والمتغير التابع المتمثل بتعزيز الميزة التنافسية تتمتع جميعها بالصدق التجميعي.

7-1-2- نتائج الإحصاءات الوصفية لأبعاد الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية:

يُلاحظ أن قيم الوسط الحسابي لتطبيق الممارسات الأفضل بأبعادها المختلفة قد تراوحت بين 3.21-3.72 (منها محايد ومنها موافق)، وهذا دليل على أن الشركات عينة البحث لديها ممارسات أفضل بمستوى يتراوح ما بين الوسط إلى الجيد، وكذلك الأمر بالنسبة لتعزيز الميزة التنافسية، وهذا يعطي مؤشر على أحد أمرين:

- إما أن الشركات الصناعية السورية ذات الفئة الممتازة والأولى ليست بالمستوى الكافي في مجال المنافسة وتطبيق المعايير العالمية والممارسات الأفضل.
- أو أن تصنيف غرف الصناعة للشركات الصناعية ضمن الفئة الممتازة والأولى لم يكن على أسس علمية موضوعية وواقعية.

7-1-3- نتائج الدراسة المقارنة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

7-1-3-1- مجال عمل الشركة: هناك اختلافات جوهرية في تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية فيما بين المجالات المختلفة لعمل الشركات، حيث كانت الصناعات الغذائية في المرتبة الأولى من حيث تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية، تلتها الصناعات الكيماوية ثم الهندسية وأخيراً النسيجية، وربما كانت هذه النتيجة منطقية نسبياً لأن الصناعات الغذائية والكيماوية تتمتع بحساسية عالية من قبل المجتمع والأخطاء فيها تمس حياة الناس مباشرة.

7-1-3-2- عمر الشركة: هناك اختلافات جوهرية في تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية فيما بين الأعمار المختلفة للشركات، حيث كانت الشركات الأحدث عمراً في المرتبة الأولى. وربما يعود ذلك إلى أن معظم (وليس الكل) الشركات القديمة اكتسبت موقعها في السوق من خبرتها القديمة وتاريخ عملها الطويل، في حين أن الشركات الحديثة تسعى بكل ما لديها لإثبات وجودها في السوق عبر متابعة آخر التطورات الصناعية والإدارية ومن خلال تطبيقها للممارسات الأفضل وتعزيز ميزتها التنافسية.

7-1-3-3- عدد العاملين: هناك اختلافات جوهرية في تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية فيما بين الشركات ذات الأعداد المختلفة من العاملين، حيث كانت الشركات ذات الحجم الأكبر من حيث عدد العاملين هي في المرتبة الأعلى من حيث تطبيق الممارسات الأفضل وتعزيز الميزة التنافسية.

7-1-3-4- المجال الوظيفي: هناك اختلافات جوهرية في مستوى إدراك المتغير المستقل (الممارسات الأفضل) والمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) فيما بين مفردات العينة تبعاً للنشاط الوظيفي. حيث كان هذا الإدراك أعلى ما يمكن في قسم البحوث والتطوير تلاه قسم المعلومات، قسم إدارة الموارد البشرية، قسم الإنتاج والعمليات، قسم المالية، قسم التسويق، قسم المواد والتخزين، وأخيراً العاملين في الإدارة العليا وأكثرهم من أصحاب الشركات.

7-1-3-5- العمر والخبرة: لا يوجد فروق جوهرية بين إدراك مفردات العينة لمتغيرات البحث تبعاً للعمر وللخبرة، وسبب ذلك أن العمر والخبرة لا تكفيان لإدراك النظريات والمفاهيم الإدارية الحديثة في ظل تأثير المؤهل العلمي والمجال الوظيفي الذي يعمل به الفرد واللذان يملكان التأثير الجوهري في الفروق سابقة الذكر.

7-1-3-6- المؤهل العلمي: هناك اختلافات جوهرية في مستوى إدراك مفردات العينة للممارسات الأفضل ولتعزيز الميزة التنافسية وذلك تبعاً للمؤهل العلمي، حيث كان الإداريين ذوي المؤهل إجازة فما فوق هم أكثر إدراكاً ممن يحملون معهد فما دون.

7-1-4- نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الأساسية والنموذج المقترح:

7-1-4-1- النموذج المقترح (المعدل) لأثر المتغيرات المستقلة (1+7) في المتغير التابع:

يتصف النموذجان الأساسي والمعدل بمتغيراتها المستقلة بصلاحيتهما للتنبؤ بقيم المتغير التابع وبقدرة تفسيرية عالية، إلا أن النموذج المعدل (الذي يختلف عن النموذج الأساسي بأنه يضم المتغير المستقل الإضافي 1+ ويستبعد 3 متغيرات مستقلة أساسية) يتصف بصلاحية تنبؤ أكبر وقدرة تفسيرية أعلى، ومتغيراته المستقلة تفسر ما مقداره (91,5%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية)، وهي قوة تفسيرية ممتازة، تدل على وجود أثر للمتغيرات المستقلة (1+7) في المتغير التابع، وأن نسبة (8,5%) ترجع

إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع البحث أو ترجع لعامل الصدفة وكانت قيمة معامل الارتباط 0,958، في حين كانت القدرة التفسيرية للنموذج الأساسي (88%) وقيمة معامل الارتباط 0,939. وعلى أساس هذه النتائج تبنى الباحث النموذج المعدل الذي يختلف عن النموذج الأساسي بأنه يضم المتغير الإضافي (1+) الخاص بالممارسات الأفضل للأفراد، واقترح الباحث هذا النموذج لتقوم الشركات الصناعية بتبنيه وتعزيز ميزتها التنافسية من خلاله.

وأوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الممارسات الأفضل (1+7) في تعزيز الميزة التنافسية (لنموذج المعدل) أنه: يوجد خمسة أبعاد من أبعاد الممارسات الأفضل الثمانية (1+7) تؤثر معنوياً في تعزيز الميزة التنافسية، وهذه الأبعاد تمثلت بمجموعة مؤلفة من خمس عناصر هي:

1. الممارسات الأفضل في الإدارة العليا (X1)

2. الممارسات الأفضل في التخطيط الإستراتيجي (X2)

3. الممارسات الأفضل في إدارة التوريد والإمداد (X6)

4. الممارسات الأفضل في إدارة المعلومات وتحليلها (X7)

5. الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (1+) (X8)

حيث يشرح نموذج الانحدار المعدل (91,5%) من الاختلافات في تعزيز الميزة التنافسية، في حين أن بقية الأبعاد الأخرى للممارسات الأفضل لا تؤثر في تعزيز الميزة التنافسية وهذه الأبعاد تمثلت بمجموعة مؤلفة من ثلاث عناصر هي:

4. الممارسات الأفضل في إدارة الموارد البشرية (X3)

5. الممارسات الأفضل في إدارة التسويق (X4)

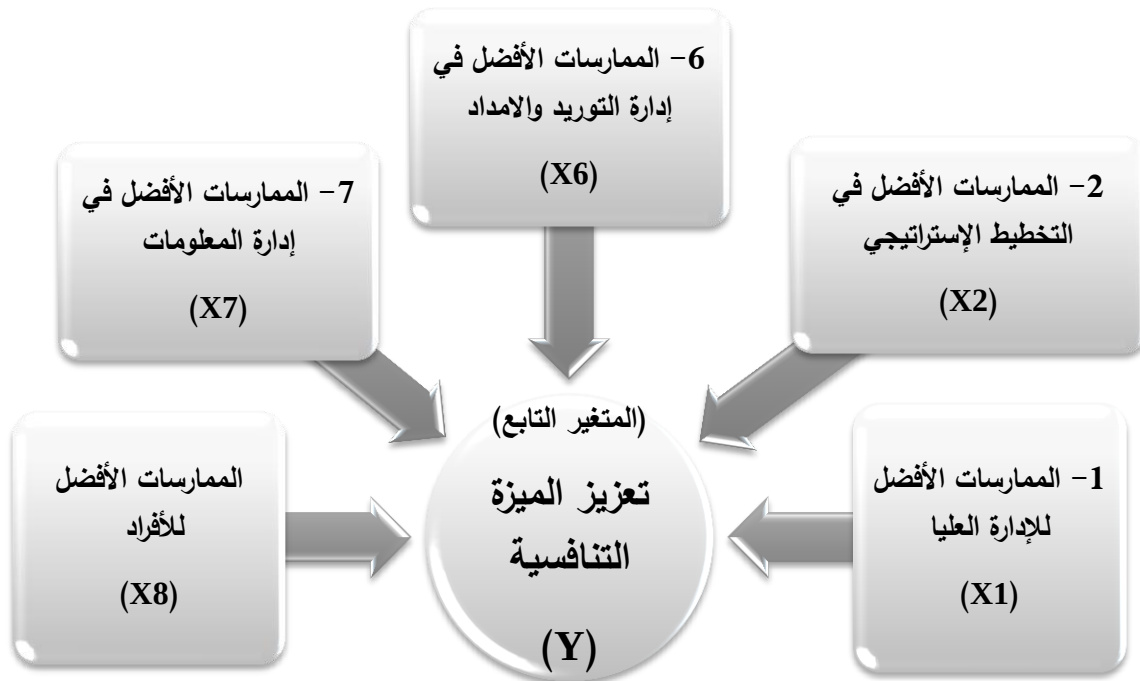
6. الممارسات الأفضل في إدارة العمليات (X5)

وكانت معادلته:

$$Y_2 = 0.269X_1 + 0.068X_2 + 0.041X_6 + 0.105X_7 + 0.365X_8 + 0.099$$

وتم تمثيله بالشكل (4-8).

شكل (4-8) يوضح نموذج البحث المعدل



ويمكن للباحث (من واقع الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية) تفسير عدم وجود تأثير للأبعاد الثلاثة السابقة الذكر في تعزيز الميزة التنافسية كالتالي: اعتادت الشركات الصناعية جميعها أن تهتم بثلاث أبعاد أساسية للممارسات الأفضل وهي: (الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية / إدارة التسويق/ وإدارة العمليات)، وبالتالي فإن اهتمام أي شركة بهذه الأبعاد لم يعد يحقق لها تعزيزاً لميزتها التنافسية لأن هذا الاهتمام تحول بمرور الوقت إلى ضرورة تنافسية لازمة للبقاء في ركب الشركات التي تهتم في هذه المجالات، في حين أن الشركات التي اهتمت بمجموعة الأبعاد الخمسة الأخرى (الممارسات الأفضل الخاصة بكل من: /الإدارة العليا / التخطيط الإستراتيجي / إدارة التوريد والإمداد / إدارة المعلومات وتحليلها، والممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد) هو ما أعطاهما تعزيزاً أكبر لميزتها التنافسية، حيث لاحظ الباحث من خلال الدراسة الميدانية أن كثيراً من الإداريين مدركين تماماً لمفهوم مجموعة الأبعاد الثلاثة، في حين أن القليل منهم كان لديهم الإدراك والاهتمام الواضح لمجموعة الأبعاد الخمسة، وهذا ما أعطى المهتمين بها الأثر الأساسي والإيجابي في تعزيز ميزتهم التنافسية، ويجب التنويه إلى أن الإدراك الأكبر لمفهوم أو نظرية إدارية هو ما يعطي الإداري القدرة الأكبر على ممارسة وتطبيق هذا المفهوم وتحويله إلى حيز التنفيذ الفعلي.

7-1-4-2- نتائج الدراسة المقارنة تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل:

يوجد اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة تطبيق الممارسات الأفضل في كل من:

- الإدارة العليا
- التخطيط الإستراتيجي
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة التسويق والتركيز على الزبون
- إدارة العمليات
- إدارة التوريد والإمداد
- إدارة المعلومات وتحليلها
- إضافة لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد (+1).

حيث كانت العلاقة طردية بين المتغيرات السابقة وتعزيز الميزة التنافسية، أي أنه كلما ازداد تطبيق الشركة واهتمامها بالممارسات الأفضل كلما أدى ذلك إلى تعزيز أكبر لميزتها التنافسية.

7-1-4-3- نتائج الدراسة المقارنة تبعاً لدرجة وجود (المتغير المستقل الإضافي) (+1) في ظل درجة تأثير مرتفعة (للمتغيرات المستقلة الأخرى):

يوجد اختلافات جوهرية في تعزيز الميزة التنافسية تبعاً لدرجة امتلاك الممارسات الأفضل الخاصة بالأفراد في ظل التطبيق الجيد للممارسات الأفضل في كل من: الإدارة العليا، التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق، إدارة العمليات، إدارة التوريد. وكانت العلاقة طردية. وبصيغة أخرى فإن الشركات الصناعية التي تطبق (تطبيقاً جيداً) الممارسات الأفضل في الأبعاد الأساسية السبعة تختلف فيما بينها تبعاً لدرجة امتلاكها للممارسات الأفضل للأفراد.

7-1-4-4- النتائج المتعلقة بأثر أحد المتغيرات المستقلة في المتغير التابع في ظل توسط المتغير الإضافي (+1):

أوضح تحليل الانحدار البسيط أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الممارسات الأفضل الخاصة بإدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية، ويجب التذكير بأن هذا الأثر لم يكن جوهرياً في ظل وجود تأثير الأبعاد الأخرى للممارسات الأفضل.

أوضح تحليل الانحدار البسيط أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في الممارسات الأفضل للأفراد، أي أنه كلما تحسنت ممارسات إدارة الموارد البشرية كلما أثر ذلك في تحسين الممارسات الخاصة بالأفراد.

أوضح اختبار صلاحية النموذج وقدرته التفسيرية: أن هذا النموذج بمتغيراته المختلفة صالح للتنبؤ، حيث أن المتغير المستقل (الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية) يفسر ما مقداره (9,74%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية) في ظل وجود المتغير الوسيط (الممارسات الأفضل للأفراد)، وهي قوة تفسيرية جيدة، تدل على وجود أثر للمتغير المستقل في المتغير التابع في ظل وجود المتغير الوسيط.

أوضح تحليل Two-stage Least Squares Analysis: أن دخول الممارسات الأفضل للأفراد كمتغير وسيط في علاقة الأثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية له دلالة معنوية ويملك تأثيراً جوهرياً في تلك العلاقة، وخصوصاً أنه يملك قوة تفسيرية جيدة.

وهذه النتيجة تؤكد وجهة نظر الباحث وتبرر صياغته للفرضية الرابعة ذات المتغير الوسيط، وهي نتيجة موضوعية لأن عمل إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن ينعكس على أداء الشركة إلا بعد انعكاسه على نوعية الأفراد ضمن هذه الشركة، وإن تطبيق الممارسات الأفضل من قبل إدارة الموارد البشرية سيؤدي إلى تحسين نوعية الأفراد من حيث عوامل الشخصية والسلوك ومن حيث عوامل النتائج والكفاءة والفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى أداء الشركة وتعزيز ميزتها التنافسية.

7-2- توصيات البحث:

7-2-1- توصيات تخص الشركات الصناعية:

يوصي الباحث المدراء في الشركات الصناعية بضرورة السعي لمعرفة الممارسات الأفضل أينما وُجدت وتبنيها وتطبيقها، وبما أن الممارسات الأفضل هي أمر نسبي وغير ثابت وقابل للتطوير المستمر فلا يمكن حصر تلك الممارسات التي يمكن اعتبارها الأفضل، لذلك يمكن للمدراء العاملين في الإدارة العليا والوسطى في الشركات الصناعية الاسترشاد ببعض الإجراءات والممارسات التي يمكن أن تضعهم على طريق البحث عن الممارسات الأفضل وتطبيقها، والتي من أهمها ما يلي:

- من الضروري وجود قسم مختص بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها.
- من الضروري تشكيل فريق مختص بالمقارنة المرجعية ضمن قسم المعلومات أو ضمن قسم البحوث والتطوير مهمته البحث عن أفضل الممارسات أينما وُجدت.
- ينبغي على قسم المعلومات متابعة ممارسات المنظمات الرائدة داخل الصناعة وخارجها، للاستفادة من تلك الممارسات.
- ضرورة أن يقوم قسم المعلومات بالتنسيق مع جميع الإدارات والأقسام الوظيفية الأخرى، وذلك فيما يتعلق بإبلاغهم بأخر المستجدات على مستوى العمليات التي يقومون بها وآخر الاكتشافات والممارسات الخاصة بأي عملية يؤدونها.
- ضرورة متابعة المواقع الإلكترونية للشركات الرائدة، ومتابعة الندوات والمحاضرات الخاصة بثقافة الممارسات الأفضل.
- من المهم بناء علاقات إستراتيجية مع بعض الشركات الرائدة والمتميزة، للاستفادة مما تم التوصل إليه على صعيد العمليات الأساسية في الشركات الصناعية.
- من المفيد لإدارة الشركة أن تفعل الأنظمة المعتمدة على الانترنت والانترانيت والبرامج الإلكترونية.
- الاهتمام بعملية الاستخبارات التنافسية والتسويقية، ومعرفة ما يقوم به المنافسون وإلى أي مستوى وصلوا في العمليات الأساسية الخاصة بالأنشطة الرئيسية في الشركة.
- ضرورة أن تتبنى الإدارة العليا في الشركة ثقافة الممارسات الأفضل كجزء أساسي من ثقافة الجودة، وتقوم بنشرها في جميع أنشطة وأقسام الشركة، ويتم ذلك من خلال إقامة الدورات والندوات وورش العمل التي تضم أبناء الشركة نفسها إضافة للاستعانة بمختصين أكاديميين وعلميين في هذا المجال.
- من الأفضل أن تؤمن الإدارة العليا بالتغيير وتتقبله على أنه جزء من ثقافتها.
- ضرورة أن تسعى الإدارة العليا بصورة جدية وحقيقية لتطبيق معايير جوائز الجودة العالمية لتحسين أدائها وتفوقها على منافسيها، وأن لا يكون سعيها لمجرد الحصول على وثيقة تثبت حصولها على شهادة أو جائزة معينة.

- يفضل أن تهتم الإدارة العليا بقضايا البيئة والمجتمع وتطبق المعايير التي من شأنها تفعيل ذلك، وأن تقوم بتوعية العاملين بثقافة الحفاظ على البيئة.
- من الأفضل أن تهتم الإدارة العليا بتحسين الجودة بصورة توازي اهتمامها بتخفيض التكلفة.
- ضرورة أن تحدد إدارة الشركة رؤية ورسالة واضحة تستنبط من خلالها أهدافها وخططها الإستراتيجية المبينة على ثقافة التميز والتفوق.
- يُفضل أن توجد إدارة الشركة فرق عمل عند كل مستوى وفي كل نشاط مهمتها وضع الأهداف واستنباط خطط العمل.
- من الحكمة أن تسعى إدارة الشركة وبصورة متوازنة لتلبية ثلاث أشياء هي: متطلبات واحتياجات عمالها وزبائنهم ومالكيها، وعدم تحقيق مصلحة طرف على حساب طرف آخر.
- ينبغي على إدارة الموارد البشرية إيجاد وصف وظيفي واضح خاص بكل وظيفة، يتم على أساسه وضع نظام خاص بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ينبغي أن تهتم إدارة الموارد البشرية بالعوامل والمعايير الكمية المتعلقة بالنتائج أثناء اختيار الأفراد، وعدم الاقتصار على معايير الشخصية والاختبارات النظرية والشفهية والمقابلات، ويتم ذلك من خلال إجراء الاختبارات التطبيقية في مكان العمل ضمن فترة التوظيف تحت الاختبار.
- أن تهتم إدارة الموارد البشرية بالتدريب داخل الشركة بصورة موازية للتدريب خارجها.
- أن توجد إدارة الموارد البشرية نظاماً واضحاً للتعويضات والمكافآت التي تشجع الأداء المتفوق في الجودة.
- أن تطبق إدارة الموارد البشرية بصورة فعلية برامج دمج العاملين وتمكينهم ليأخذوا أدوارهم الحقيقية، وذلك من خلال تطبيق أنظمة فرق العمل ذات الصلاحيات الكبيرة.
- أن تضع إدارة الموارد البشرية نظاماً خاصاً بتخطيط المستقبل الوظيفي وتقييم الأداء، وأن يكون هذا النظام مُعلن ومعروف من قبل الجميع.
- أن تستخدم إدارة التسويق أساليب كالمقابلات والاستبيان والاتصالات لقياس رضا الزبائن وردود أفعالهم تجاه الشركة مقارنةً بردود أفعالهم تجاه الشركات المنافسة.
- أن تستخدم إدارة التسويق شكاوي الزبائن وإبلاغها لأصحاب العلاقة ليصار إلى تلفيها، والعمل على إعادة ضبط المعايير والمقاييس كلما تغيرت احتياجات الزبائن.
- أن تهتم إدارة التسويق بخدمات ما بعد البيع واعتبارها مجالاً تنافسياً هاماً.
- أن تحدد إدارة العمليات مواصفات دقيقة للمنتجات والتأكد من تصميم العمليات بما يخدم تلك المواصفات ويضمن عدم وقوع الأخطاء، وضرورة إشراك العاملين في هذا الأمر.
- أن تستخدم إدارة العمليات تقنيات وأدوات ضبط الجودة وضبط العمليات الصناعية، مع عدم الاستغناء عن الفحص الذاتي من قبل العاملين أنفسهم لمنتجاتهم وتحفيزهم على ذلك.
- أن تراعي إدارة العمليات المرونة في تخطيط وترتيب المعدات والأيدي العاملة.

- أن تهتم إدارة التوريد والإمداد بجودة المواد المشتراة بالتوازي مع تكلفة تلك المواد، وتحديد مواصفات دقيقة وواضحة تُطلب من الموردين.
- من المهم أن تبني إدارة التوريد والإمداد علاقات إستراتيجية مع موردين إستراتيجيين وتسعى لإشراكهم ودمجهم في عمليات التطوير والتحسين للمنتجات القائمة والجديدة.
- من المفيد أن تتشارك إدارة التوريد والإمداد مع الموردين في عملية تحسين جودة منتجاتهم ومواصفاتها.

7-2-2- توصية تخص الباحثين في العلوم الإدارية:

يوصي الباحث بأن يقوم الباحثين في مجال العلوم الإدارية بإجراء أبحاث يتخصص كل واحد منها في أحد أبعاد الممارسات الأفضل بدءاً من كيفية الوصول إلى تحديد الممارسات الأفضل ضمن هذا البعد مروراً بكيفية تبني ونقل تلك الممارسات وانتهاءً بكيفية تطبيق تلك الممارسات، وربط تلك المواضيع بالنتائج التي تحققها الشركة على مستوى الأداء في جميع مستويات ومجالات الشركة.

أخيراً: يعترف الباحث بقصور بحثه عن تلك النقاط سابقة الذكر لأنه كان بحثاً إستكشافياً حول نظرية حديثة ومفهوم جديد نسبياً، فكان لا بد من توضيح المعالم والإطار العام لهذه النظرية ولم يكن هناك متسع للخوض في تفاصيل كل بعد من أبعاد الممارسات الأفضل، في الوقت الذي يشكل فيه كل بعد من تلك الأبعاد بحثاً منفرداً له تفاصيله الهامة واللازمة لإعطاء هذا البعد حقه بالدراسة والتمحيص.

المراجع

المراجع العربية

الكتب:

1. البكري. ثامر، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، 2008.
2. الجبوري. ميسر إبراهيم أحمد، إدارة الجودة - جوانب نظرية وتجارب واقعية، مركز البحوث في معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2010.
3. الحسيني. فلاح حسن عدادي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، 2000.
4. الحناوي. محمد صالح، وإسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، منشورات جامعة الإسكندرية، 1998.
5. الدوري. زكريا مطلق، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2005.
6. السلمي. علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
7. الطائي. رعد عبد الله وقداة. عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008.
8. العلي. عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل، عمان، 2000.
9. المرسي. جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
10. جودة. محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
11. حسن. راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
12. خليل. نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998.
13. درة. عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
14. ديسلر. جيرى، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2003.
15. عقيلي. عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
16. ماهر. أحمد، الاختبارات و استخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003.
17. محسن. عبد الكريم، والنجار. صباح مجيد، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، ٢٠٠٤.
18. مصطفى. احمد سيد، ادارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر، 2000.
19. مصطفى. احمد سيد، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2001.
20. نجم. عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الأردن: دار وائل للنشر، 2003.
21. نجم. عبود نجم، إدارة الإنتاج والعمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، 2001.

22. هل. شارلز، وجونز. جاريث، الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
23. ياسين. سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2002.

المجلات والدوريات:

24. الشيخ. فؤاد نجيب، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في قطاع الأدوية الأردنية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 3، 2004.
25. الطائي. يوسف حليم سلطان، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في معمل بببسي الكوفة، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 8 العدد4، السنة 2006.
26. الطراونة. محمد، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، مجلد 29، العدد1، 2007.
27. المعاضيدي. معن وعدالله، إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة نظرية"، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق، العدد (15)، تموز 2006.
28. الملا حسن. محمد محمود حامد، وصادق النمر. درمان سليمان، تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية. دراسة على عينة من الشركات الصناعية / نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3)، العدد (5)، 2007.
29. إسماعيل. شاكر تركي، التسويق المصرفي الإلكتروني والميزة التنافسية للمصارف الأردنية، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد45، 2010.
30. بن سمشة. آمال، مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص، ملتقى التكوين بالكفايات في التربية، جامعة عنابة، الجزائر، 2009.
31. عاشور. عصافيت سيد احمد، المركز الاستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، السنة الثانية، العدد1، 1998.
32. منصور. محمد محمد، دور الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات، كلية التجارة، حلوان، العدد4/3، 2002.
33. يوسف. بسام عبد، ويحيى. علاء عبد السلام، دور تقنية المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية. دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(3)، العدد(5)، 2007.
34. يوسف. بومدين، إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد5، 2007.

الدراسات والرسائل العلمية:

35. الروسان. محمود علي، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها على الأداء التصديري: دراسات تحليلية في شركات الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، 1999.
36. العيسى. عقبة، التسويق الابتكاري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على قطاع السياحة في سوريا، رسالة ماجستير، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2009.
37. النصور. عبد الحكيم عبد الله، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد - جامعة تشرين، سوريا، 2009.
38. الوليد. هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009.
39. إبراهيم. بشرى عبد، أثر تفضيلات أبعاد الجودة لدى المستهلك العراقي، رسالة ماجستير، الكلية التقنية، بغداد، ٢٠٠٦.
40. بن عيشي. عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
41. بن مويضة. أحمد، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
42. بوشناف. عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها و تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2002.
43. داسي. وهيبه حسين، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2007.
44. سعاد. بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2007.
45. سليمان. أحمد هاشم، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، 2004.
46. شحادة. فراس خضر، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية - دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس - مصر، 2006.
47. شهيد. رزان حسين كمال، تحليل سلسلة القيمة لأغراض خفض التكلفة، دراسة حالة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس، 2003.

48. عداس. ضحى، استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية - دراسة تطبيقية على القطاع الدوائي في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة عين شمس، 2004.
49. عيتاني. رنا أحمد، تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بيروت العربية، 2003.
50. غابرييل تشولانسكي (Gabriel Szulanski)، مقالة بعنوان: نقل المعرفة: استخدام القوالب لنقل أفضل الممارسات في البداية على الأقل، كلية انسياد (INSEAD) لإدارة الأعمال، أبو ظبي، متاحة على الموقع: http://www.inseadknowledge.ae/articles/knowledge_transfer.cfm 2013/6/24.
51. كاظم. سناء جواد، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي - دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام والاهلي وفرع مصرف الرشيد في الديوانية، دراسة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الديوانية، 2005.
52. موسى. عبد الناصر، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، قسم العلوم الاقتصادية، 2005.
53. نصرالدين. بن نذير، والزين. منصوري، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، بحث غير منشور، جامعة سعد دحلب-البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، د.ت.
54. نورالدين. إيمان، وموسى. عبد الناصر، وكحول. صورية، الكفاءة، الفعالية، أخلاقيات المؤسسة: وجهة نظر أصحاب المصلحة، بحث غير منشور، جامعة محمد خيضر - بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم علوم التسيير، 2008.
55. وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2007.
56. يحضيه. سملالي، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

الندوات والمؤتمرات:

57. فاطمة الزهراء. رقايقية، والسعيد. بومنجل، مساهمة براءة الاختراع في دعم و حماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الأعمال، واقع الجزائر، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010.
58. مسعود. صديقي، ومحمد. عجيبة، أهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، رؤى مستقبلية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، جامعة الإسراء، كلية العلوم الإدارية والمالية، الأردن، 2007.

المراجع الأجنبية

الكتب:

1. Gibson , J . and J . Ivaanevich , J . Donnelly , " organizations Behavior, structure, Processes", McGraw – Hill , Irwin , university of kentulcky , 11th, 2003.
2. Kotler P., Marketing Management Planning Implementation and Control. Gth ed., New Delhi, 1997.
3. Pitts, R. and Lei, D.: Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage, West Publishing, 1996.
4. Porter, M. E., Competitive Advantage, Boston, MA: Free Press, 1985.
5. Porter, M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior performance, Free Press, New York, 1985.
6. Porter, M. E., Porter on Competition, A Harvard Business Review Book, 1998.
7. Vanchan V., The competitive characteristics of United States industrial design firms, USA, 2006.

المجلات والدوريات:

8. Abu Alganam, Kh. M., Proposal Model for Using E-Marketing Strategy to Achieve Sustainable Competitive Advantage, Conference of Change Management and Knowledge Society, Al-Zaytoonah University, Jordan. April 2008.
9. Anand G., Kodali R., Benchmarking the benchmarking models, Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 No. 3, 2008, p.p.257-291.
10. Anuar A., Rosnah Mohd Yusuff, Manufacturing best practices in Malaysian small and medium enterprises (SMEs), Benchmarking: An International Journal, Vol. 18 No. 3, 2011, p.p.324-341.
11. Asrofah T., Zailani S. and Fernando Y., Best practices for the effectiveness of benchmarking in the Indonesian manufacturing companies, Benchmarking: An International Journal, Vol. 17 No. 1, 2010, p.p.115-143.
12. Baines T.S., Asch R. L. Hadfield, J.P. Mason, S. Fletcher, J.M. Kay, Towards a theoretical framework for human performance modeling within manufacturing systems design, Simulation Modelling Practice and Theory, 13 (2005) 486–504.
13. Barney, J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17 (1), 1991, p.p.99-120.
14. Bartley B., Gomibuchi S. and Mann R., Best practices in achieving a customer-focused culture, Benchmarking: An International Journal, Vol. 14 No. 4, 2007, pp.482-496.
15. Beaumont N., Best Practice in Australian manufacturing sites, Technovation journal – No.25, 2005, p.p.1291–1297.
16. Davies A.J. & Kochhar, A.K., A framework For the Selection of Best Practices, International Journal of Operations & Production Management, MCB University Press, Vol. 20 No.10, 2000, pp1203–1217.
17. Day J.D. and J.C. Wendler, Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies, McKinsey Quarterly, Vol.1, Winter, 1998.
18. Dinur A., Robert D. Hamilton, Andrew C. Inkpen, Critical context and international intrafirm best-practice transfers, Journal of International Management, No15, 2009, p.p.432–446.
19. Erica L. Wagner, Susan V. Scott, Robert D. Galliers, The creation of ‘best practice’ software: Myth, reality and ethics, Information and Organization, N16, 2006, p.p.251–275.

20. Gülçin Büyüközkan & Jean-Luc Maire, Benchmarking for Quality Management & Technology, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.5, No.2, 1998, pp.101-125
21. Hatum, A. and Pettigrew, A. M., Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy, *British Journal of Management*, Vol.17, 2006, pp.115-136.
22. Holweg, M. (2005): An Investigation into Supplier Responsiveness, *International Journal of Logistics Management*, Vol.16 (1), pp. 96-119.
23. Huq F., Abbo M.Helene and Ziaul Huq, Perceptions about benchmarking best practices among French managers: an exploratory survey, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 No. 4, 2008, p.p. 382-401.
24. Jeffrey W. Alstete, Measurement benchmarks or “real” benchmarking? An examination of current perspectives, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 15 No. 2, 2008, p.p. 178-186.
25. Li, S., et al. (2006): The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance, *Omega*, Vol.34 (2), pp.107-124.
26. Loo R., A multi-level causal model for best practices in project management, *Benchmarking: An International Journal* Vol. 10 No. 1, 2003.
27. Lucio E. Dana, Kosmas X. Smyrnios, Family business best practices: Where from and where to?, *Journal of Family Business Strategy*, No1, 2010, p.p.40–53.
28. Luiz C.R. Carpinetti & Alexandre M. de Melo, What to benchmark? *Benchmarking: An International Journal*, Vol.9, Num.3, 2002, pp. 244-255.
29. Makadok, R., Toward A Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, *Strategic Management Journal*, Vol.22 (5), 2001, pp.387-401.
30. Mathaisel, D., Cathcart, T., & Comm. C. A framework for benchmarking classifying, and implementing best sustainment practices. *Benchmarking: An International Journal*, No.11(4), p.p.403-417, 2004.
31. Miller, D., Relating Porter Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, Vol. 31(2), 1988, pp.280-308.
32. Mustafa C. Urgan, Manufacturing best practices: implementation success factors and performance, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18, No. 3, 2007 pp. 333-348.
33. Porter, M. E.: Towards A Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.8, 1991, p.p.95-117, p98.
34. Purcell, J., Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, No.9(3), 1999, p.p.26–41.
35. Razmi J. & Zairi M. and Yasar F. Jarrar, The application of graphical techniques in evaluating benchmarking partners, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.7, Num. 4, 2000, pp. 304-314
36. Ronald E. McGaughey, Benchmarking business-to-business electronic commerce, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.9, Num.5, 2002, pp. 471-484.
37. Ronnie J. Glavin, Human performance limitations (communication, stress, prospective memory and fatigue), *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology journal*, N 25 (2011), 193–206.
38. Sik-wah Fong P., " A framework for benchmarking the value management process", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.8, No.4, 2001, pp. 308-318.
39. Simon A., Schoeman P., and Amrik S. Sohal, Prioritised best practices in a ratified consulting services maturity model for ERP consulting, *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 23 No. 1, 2010, pp. 100-124.
40. Straker I., Ison S. and Humphreys I., A case study of functional benchmarking as a source of knowledge for car parking strategies, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16 No. 1, 2009, p.p. 30-46.

41. Teece, D. et al., Dynamic Capabilities and Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol.18 (7), 1997, pp.509-533.
42. Wang D., Su ZH. and Yang D., Organizational culture and knowledge creation capability, Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No.3, 2011, p.p.363-373.
43. Wier, B., Hunton, J. and HassabElnaby, H. R, Enterprise resource planning systems and non-financial performance incentives: The joint impact on corporate performance. International Journal of Accounting, Information Systems, Vol 8, No. 3,2007
44. Yasar F. Jarrar and Zairi M., Internal transfer of best practice for performance excellence: a global survey, Benchmarking: An International Journal, Vol. 7 No. 4, 2000.

الدراسات والرسائل العلمية:

45. Alvarez. O., Value Chain Analysis, Master of Accounting Program, University of South Florida, Fall, 2001.
46. Elliott K., Reconfiguring Value Chain, Master of Accounting Program. University of South Florida, Fall, 2004.
47. Florens J.C. Slob and Henk J. de Vries, Best Practice In Company Standardisation, Research in Management, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management, September 2002.
48. Kim T., Quality Management: Technical Efficiency, Benchmarking, And Contracts, A Thesis in Agricultural Economics and Operations Research Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, The Pennsylvania State University, December 2002.
49. Lerner S. Maria, Leadership Best Practices That Enhance The Perceived Effectiveness Of Global Distributed Hybrid Teams, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, February 2008.
50. Lung Philip W. Yat, Facility Management Benchmarking: Measuring Performances Using Multi-Attribute Decision Tools, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Department of Building Services Engineering, The Hong Kong Polytechnic University, 2005.
51. Margaret M. Naleppa, Organizational Readiness Factors: Are We Ready To Adopt And Implement Clinical Best Practices In Hospitals?, Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland University College, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Management, 2009.
52. Mustafa C. Ungan, Best Practices in Manufacturing Organizations: (the adoption decision, implementation success, and performance improvement), PHD in Moore School of Business, University of South Carolina, 2002.
53. Park S. Chul, The Comparison Of Knowledge Management Practices Between Public And Private Organizations: An Exploratory Study, A Thesis in Public Administration Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, May 2007.
54. Philip J.H. Dewsbury, The Identification of Effective Leadership Qualities and Best Practices at Rogers Television – Region of Peel – Ontario, Master of Arts in Leadership and Training, Royal Roads University, Canada, April 2002.
55. Richard D. Parrish, Program Management Best Practices: Effects Upon And Relationships To Contractor Performance Assessment Reports, PHD, faculty of Argosy – University Orange County - california, 2004.

56. Sila I., An Empirical Investigation Of The Critical Linkages Among Best Practice Factors And Their Impact On Business Results, PHD in business administration, University of Rhode Island, 2002.
57. Thatte, A. A., Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices, Doctorate Dissertation, The University of Toledo, 2007.
58. Williams I. Richmond, Strategic Planing In Small Businesses: (A Phenomenological Study Investigating The Role, Challenges, And Best Practices Of Strategic Planning), A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, August, 2008.

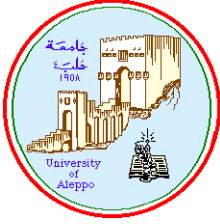
التقارير والنشرات:

59. Collis, D. J., and Montgomery, C. A., Competing on Resources: Strategy in the 1990s, Harvard Business Review, Vol.73, 1995, p.p.118-128.
60. Jarrar & Zairi," ERP experiences and evolution, Communications of the ACM ", Vol 43,No (4), 2000
61. King, A. W., Disentangling Inter Firm and Intra Firm Causal Ambiguity: A Conceptual Model of Causal Ambiguity and Sustainable Competitive Advantage, Academy of Management Review, Vol. 32, 2007, pp.156-178.
62. Koufteros, X. A., Vonderembse, M. A., and Doll, W. J., Competitive Capabilities: Measurement and Relationships, Proceedings Decision Science Institute, Vol.3, 1997, p.p.1067-1068.
63. Mansar S. Limam & Hajo A. Reijers, Best practices in business process redesign: validation of a redesign framework, Computers in Industry 56 (2005) 457–471.
64. Murray, A. I., Contingency View of Porter's "Generic Strategies", Academy of Management Review, Vol.31(3), 1988, p.p.390-400.
65. Peteraf M. A. and Barney J. B., Unraveling the Resource-Based Tangle, Managerial and Decision Economics, 24, 2003, p.p.309-323.
66. Porter, M. E., Creating Advantage, Executive Excellence, Vol.16 (11), 1999.
67. Wheelwright, S. C., Reflecting Corporate Strategy in Manufacturing Decisions, Business Horizons, Vol.21 (1), 1978, p.p. 57-66.

مواقع الانترنت:

www.emerald-library.com	https://www.student.gsu.edu
http://proquest.umi,.com .	http://aomarticles.metapress.com
www.sciencedirect.com	www.emeraldinsight.com
http://etd.ohiolink.edu/view.cgi	www.jstor.org/discover
www.elsevier.com	http://www.getcited.org
http://onlinelibrary.wiley.com	www.erim.eur.nl
http://en.scientificcommons.org	http://faculty.fuqua.duke.edu
http://www.minds.org.br	http://jom.sagepub.com
http://ideas.repec.org	http://www.inseadknowledge.ae/articles

الملاحق



جامعة حلب

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

ملحق (1)

استبيان

"موجه للسادة الإداريين في الشركات الصناعية بمحافظة حلب"

يقوم الباحث بإجراء بحث علمي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال وهو بعنوان:

"الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية"

دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية

تعتبر الممارسات الأفضل منهجية تعمل المنظمة بموجبها على البحث عن أفضل الممارسات في مجال عملية ما من العمليات التي تؤديها المنظمة في كافة أوجه أنشطتها ووظائفها، وذلك بهدف محاولة اعتماد تلك الممارسات أو التفوق عليها بحيث تصبح ممارسة هذه المنظمة هي الأفضل.

ولأغراض هذا البحث نودع بين أيديكم استمارة الاستبيان هذه، والتي ستستخدم بهدف دعم هذه الدراسة، علماً أن المعلومات التي ستدلون بها تتعلق برأيكم الموافق لواقع شركتكم، وستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف

الباحث

د. محمد الخشروم

د. سليمان العلي

قسم إدارة الأعمال

قسم التسويق

مصطفى الدرويش

Mostafa.m.d@hotmail.com

يرجى الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة ✓ في المربع المجاور للإجابة التي ترغب بها.

أولاً: 1- فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالوضع العام للشركة

اسم شركتنا (اختياري):
يقع عمل شركتنا في المجال التالي: ☐ الغذائية / ☐ النسيجية / ☐ الهندسية / ☐ الكيماوية.
عمر شركتنا حتى تاريخه: ☐ أقل من 10 سنوات / ☐ 10 سنوات وأكثر.
عدد العاملين في شركتنا: ☐ أقل من 100 عامل / ☐ 100-500 عامل / ☐ أكثر من 500 عامل.

2- فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بالشخص المجيب:

القسم الوظيفي الذي تعمل فيه: ☐ الإدارة العليا / ☐ الموارد البشرية / ☐ التسويق / ☐ الإنتاج والعمليات ☐ المواد والتخزين / ☐ المالية / ☐ البحوث والتطوير / ☐ نظم المعلومات.
المسمى الوظيفي:
العمر: ☐ أقل من 25 سنة / ☐ من 25-34 سنة / ☐ من 35-44 سنة / ☐ 45-54 سنة / ☐ 55 سنة فأكثر.
سنوات الخبرة: ☐ من 1-5 سنوات / ☐ من 6-10 سنوات / ☐ من 11-15 سنة / ☐ أكثر من 15 سنة.
المؤهل العلمي: ☐ ثانوية أو أقل / ☐ معهد / ☐ إجازة جامعية / ☐ دبلوم أو أكثر.

ثانياً: فيما يلي مجموعات من الأسئلة التي تقيس كل منها جانب من الممارسات التي تقوم بها الشركة.

1: أسئلة تتعلق بالممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا والوسطى:

ت	العبارة أو السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
1	تحدد الإدارة العليا في شركتنا سياسة الجودة وتطبقها بصورة فعلية.					
2	تتحمل الإدارة العليا في شركتنا مسؤولياتها تجاه جودة الأداء عند تنفيذ أي عملية.					
3	تتعامل الإدارة العليا في شركتنا مع تحسين جودة الأداء كأسلوب لرفع مستوى الكفاءة.					
4	تعطي الإدارة العليا في شركتنا اعتبارات للجودة أكثر من التكلفة.					
5	تلتزم الإدارة العليا في شركتنا بمعايير حماية المجتمع والبيئة.					
6	تدعم الإدارة العليا في شركتنا مشاركة العاملين بشكل فعال.					
7	يعمل المشرفون والرؤساء المباشرون في شركتنا على كسب ثقة العاملين.					
8	يتحمل المشرفون والرؤساء المباشرون في شركتنا مسؤولية رفع الجودة والترويج لها.					
9	يقبل المشرفون والرؤساء المباشرون في شركتنا التغيير ويعتبرونه جزء من ثقافة شركتنا.					
10	تسعى شركتنا باستمرار لتطبيق معايير الجودة والجوائز العالمية.					

2: أسئلة تتعلق بالممارسات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي

ت	العبرة أو السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
1	تضع شركتنا رؤية واضحة وبعيدة المدى.					
2	لشركتنا رسالة خاصة تعمل من خلالها.					
3	تركز رسالة شركتنا على الجودة بصورة واضحة.					
4	تضع شركتنا أهداف طويلة وقصيرة المدى وتقوم بمراجعتها من خلال عملية التخطيط الشامل.					
5	تقوم شركتنا بتخصيص موارد كافية لنجاح تطبيق الإستراتيجيات.					
6	تمتلك شركتنا نظام قياس شامل للخطة الإستراتيجية تغطي مناطق التشغيل الأساسية.					
7	يوجد فرق عمل عند كل مستوى في شركتنا مخصصة لوضع أهداف واستنباط خطط عمل.					
8	توجه شركتنا سياساتها وبرامجها ومواردها لتلبية متطلبات واحتياجات زبائننا.					
9	توجه شركتنا سياساتها وبرامجها ومواردها لتلبية متطلبات واحتياجات عمالها.					
10	توجه شركتنا سياساتها وبرامجها ومواردها لتلبية متطلبات واحتياجات مالكيها.					

3: أسئلة تتعلق بالممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية:

ت	العبرة أو السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
1	تعتمد شركتنا بطاقات وصف وظيفي خاص بخصائص كل وظيفة.					
2	تستخدم شركتنا نظام استقطاب خاص عند قيامها بعملية التوظيف.					
3	تستخدم شركتنا نظام خاص لتتبع المتقدمين أثناء عملية الاختيار والتعيين.					
4	تعتمد شركتنا نظام خاص بالتدريب الخارجي أو الداخلي (في موقع العمل).					
6	تعتمد شركتنا نظاماً متكاملاً للتعويضات.					
7	تقوم شركتنا بمكافأة العاملين لتحفيزهم على الأداء المتفوق في الجودة.					
8	برامج دمج العاملين في شركتنا مطبقة بصورة فعلية.					
9	تعتمد شركتنا نظام خاص لتمكين العاملين وفتح المجال ليأخذوا أدوارهم الحقيقية.					
10	تعتمد شركتنا نظام خاص بتخطيط المستقبل الوظيفي.					
11	تطبق شركتنا أنظمة فرق العمل المختلفة.					
12	تقوم شركتنا بتفعيل الاتصالات متعددة الاتجاهات.					
13	تتوافق سياسات إدارة الموارد البشرية مع خطة الأداء الخاص بالجودة.					
14	يتم تقييم أداء العاملين دورياً وفقاً لمعايير الجودة المعتمدة.					
15	يوجد في شركتنا نظام خاص للوقاية يشمل الصحة والسلامة المهنية.					
16	يوجد في شركتنا نظام خاص للتأمين يضمن الأمان الوظيفي.					

4: أسئلة تتعلق بالممارسات الخاصة بإدارة التسويق والمبيعات والتركيز على الزبون:

ت	العبارة أو السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
1	تقيس شركتنا رضا الزبائن وردود أفعالهم باستخدام الاستبيان أو المقابلات أو الاتصالات.					
2	تجري شركتنا مقارنة مرجعية لرضا الزبون مع رضا المنافسين.					
3	تستخدم شركتنا طرائق متنوعة لبناء علاقات طيبة مع الزبائن.					
4	يتم إبلاغ العاملين في شركتنا باحتياجات ورغبات الزبائن.					
5	تستخدم شركتنا شكاوى الزبائن كمدخلات في تحسين ممارسة العمليات.					
6	تقوم شركتنا بإعادة ضبط المعايير والمقاييس كلما تغيرت احتياجات وتوقعات الزبائن.					
7	تضمن شركتنا دقة وملائمة المعلومات والبيانات المقدمة لزبائننا في الدعاية والإعلان.					
8	تتبع شركتنا سياسة تسليم الطلبات للزبائن في الوقت المحدد.					
9	تركز شركتنا على خدمات ما بعد البيع وتلتزم بها.					
10	تهتم شركتنا بالعمل الداخلي (العامل) بقدر اهتمامها بالعمل الخارجي (الزبون).					

5: أسئلة تتعلق بالممارسات الخاصة بإدارة العمليات:

ت	العبارة أو السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
1	يتم تحديد خصائص ومواصفات المنتجات لدينا مسبقاً وبصورة واضحة.					
2	يتم التأكد من تصميم العمليات لضمان عدم وقوع الأخطاء.					
3	يشارك العاملون في تقديم ملاحظات واقتراحات قبل تقديم أي منتج جديد أو قبل إجراء أي تغيير في منتج حالي.					
4	تستخدم شركتنا إحدى التقنيات التالية لتحسين الجودة وضبط العمليات الصناعية: (عصف الأدمغة، مخطط الأثر والسبب، خريطة التدفق، خريطة جانت، المخطط الشجري، لوائح الفحص، خرائط الضبط، مخطط باريتو، مقدرة العملية، 6سيغما).					
5	يقوم العاملون أنفسهم بالفحص الذاتي لمنتجاتهم.					
6	تعتمد شركتنا على مستويات تقنية متطورة يعاد النظر فيها دورياً.					
7	نقوم بتقديم تعليمات واضحة للعاملين بشأن العمليات التي يقومون بها.					
8	لدى شركتنا مرونة في تخطيط وترتيب المعدات والأيدي العاملة.					
9	تشجع شركتنا الابتكار والتحسين المستمر في كل جوانب العمليات الصناعية.					
10	تعتمد شركتنا على الصيانة الدورية والوقائية أكثر من الصيانة العلاجية.					

6: أسئلة تتعلق بالممارسات الخاصة بإدارة التوريد والمواد:

ت	العبارة أو السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير مطلقاً	موافق
1	يتحمل قسم الشراء مسؤوليته فيما يتعلق بجودة المواد المشتراة.						
2	تقوم شركتنا بطلب مواصفات واضحة ودقيقة من مورديننا.						
3	تختار شركتنا مورديها وفقاً لمعايير ضمان الجودة في منتجاتهم.						
4	تختار شركتنا مورديها بناءً على الجودة أكثر من السعر.						
5	تختار شركتنا موردين مُعتمدين من قبل شركات منافسة.						
6	تقوم شركتنا ببناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين.						
7	تسعى شركتنا لدمج مورديها في عمليات تخطيط الجودة للمنتجات القائمة.						
8	تسعى شركتنا لدمج مورديها في عمليات تطوير وتحسين منتجات جديدة.						
9	نقوم بالتنسيق مع موردي شركتنا لمساعدتهم في تحسين جودة أو تكلفة منتجاتهم.						
10	تعتمد شركتنا على نظام طلب المواد في الوقت المحدد لتقليل تكاليف التخزين.						

7: أسئلة تتعلق بالممارسات الخاصة بإدارة المعلومات وتحليلها:

ت	العبارة أو السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير مطلقاً	موافق
1	تقوم شركتنا بجمع بيانات عن الأداء وتحليلها لتحديد التحسينات المطلوبة.						
2	تمتلك شركتنا أنظمة معلومات مرتبطة بشبكة الانترنت.						
3	تمتلك شركتنا أنظمة معلومات مرتبطة بشبكة داخلية (إنترانيت).						
4	إن النظم والبرامج المعلوماتية لدى شركتنا تتميز بالموثوقية وسهولة الاستخدام.						
5	تقوم شركتنا بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات تبعاً لتغير حاجات واتجاهات الأعمال.						
6	إن مخرجات نظام المعلومات الخاصة بالجودة متاحة للعاملين وليس للمدراء فحسب.						
7	نقوم رسمياً بالمقارنة المرجعية المباشرة مع منتجات أو عمليات المنافسين.						
8	تقوم شركتنا بالمقارنة المرجعية مع أفضل الممارسات لعمليات مشابهة خارج الصناعات.						
9	تقوم شركتنا بمراقبة مؤشرات رئيسية خاصة بنشاط أو بمنافس معين.						
10	تمتلك شركتنا نظاماً خاصاً يسمح بتكامل وتخطيط موارد المشروع كافة (ERP).						

8- أسئلة خاصة بممارسات الأفراد (العاملين والإداريين):

يرجى الإجابة عن هذه الأسئلة بما يتوافق مع صفات الأفراد الذين يعملون في شركتكم كنظرة كلية وفي كل المستويات الإدارية.

ت	العبارة أو السؤال	جميعهم	معظمهم	بعضهم	القليل منهم	لا أحد منهم
1	يمارس الأفراد في شركتنا تصرفات تتسم بالمبادرة والدافعية العالية.					
2	يملك الأفراد في شركتنا انتباهاً عالياً أثناء العمل.					
3	يتعامل الأفراد في شركتنا باتزان بعيد عن الانفعال أثناء العمل.					
4	يحترم الأفراد في شركتنا بعضهم البعض أثناء العمل.					
5	يتعامل الأفراد في شركتنا بصراحة كبيرة أثناء العمل.					
6	يمارس الأفراد في شركتنا أعمالهم بأمانة عالية.					
7	يمارس الأفراد في شركتنا أعمالهم بروح الفريق.					
8	يواظب الأفراد في شركتنا على أعمالهم ويلتزمون بها.					
9	يمتلك الأفراد في شركتنا نظرة بعيدة المدى ويخططون أعمالهم بنجاح.					
10	يتمتع الأفراد في شركتنا بالميل إلى تفويض وتوزيع الأعمال لانجاز العمل بنجاح.					
11	ينجز الأفراد في شركتنا كمية الأعمال المتوقعة منهم في ظل الظروف الطبيعية.					
12	ينجز الأفراد في شركتنا عمل ذو نوعية مطابقة للنوعية المتوقعة.					
13	ينجز الأفراد عملهم بالتكلفة المخططة المتعلقة بالمواد أو المعدات أو الخدمات.					
14	ينجز الأفراد في شركتنا عملهم في الوقت المحدد في ظل الظروف الطبيعية.					
15	يتمكن الأفراد في شركتنا من التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة.					
16	يتمكن الأفراد في شركتنا من التعلم بسرعة ويتحكمون بالتقنيات المتوفرة.					
17	يقوم الأفراد في شركتنا بتوظيف مواهبهم في ممارسة أعمالهم.					
18	يقوم الأفراد في شركتنا بإنجاز أعمالهم بالشكل الصحيح وصولاً للهدف المحدد.					
19	يقوم الأفراد في شركتنا بوضع معارفهم حيز التنفيذ.					
20	يقوم الأفراد في شركتنا بالاستخدام الرشيد للموارد المتاحة أثناء ممارسة أعمالهم.					

ثالثاً: فيما يلي مجموعات من الأسئلة التي تقيس كل منها بعد من أبعاد الميزة التنافسية في الشركة:

1: أسئلة تتعلق بالتكلفة:

ت	العبارة أو السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
1	تنتهج شركتنا إستراتيجية قيادة أقل التكاليف مقارنةً بالمنافسين					
2	الأسعار في شركتنا منخفضة مقارنةً بالمنافسين.					
3	تكلفة منتجاتنا منخفضة مقارنةً بالمنافسين.					
4	تعتبر المصاريف الإدارية في شركتنا منخفضة مقارنةً بالمنافسين.					
5	تعتبر مصاريف التوزيع في شركتنا منخفضة مقارنةً بالمنافسين.					
6	تستخدم شركتنا سياسة المزيج التسويقي الذي يقلل التكاليف المتعلقة بالترويج والتوزيع.					
7	نسبة الطاقة المستغلة لدى شركتنا أعلى من نظيراتها في الشركات المنافسة.					
8	تعتمد شركتنا على الإنتاج الكبير لتحقيق وفورات الحجم الكبير.					

2: أسئلة تتعلق بالجودة:

ت	العبارة أو السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
1	جودة منتجاتنا مرتفعة مقارنةً بالمنافسين.					
2	تقوم شركتنا بتحسين المستمر لمنتجاتها.					
3	لدى شركتنا زبائن لديهم ثقة عالية بجودة منتجاتها.					
4	تقدم شركتنا منتجات ذات تقنية بشرية ومادية عالية.					
5	تتقبل شركتنا ملاحظات واقتراحات عن جودة منتجاتها وتأخذ بنظر الاعتبار.					
6	تستخدم شركتنا أدوات لضبط جودة المنتجات.					
7	معدل المنتجات المعيبة منخفض في شركتنا.					
8	تهتم شركتنا بجودة المواد الأولية المستخدمة.					
9	تهتم شركتنا بجودة الأداء الفردي والكلي.					
10	تطبق شركتنا منهج إدارة الجودة الشاملة.					

3: أسئلة تتعلق بالتوقيت والمرونة:

ت	العبارة أو السؤال	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً
1	تتمكن شركتنا من عرض منتجاتها في موسمها بالوقت المناسب.					
2	تتمكن شركتنا من مواجهة الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار.					
3	يمكن وصف شركتنا بأنها السبّاقة في تقديم منتجات جديدة مقارنةً بالمنافسين.					
4	يمكن لشركتنا أن تدخل الأسواق الجديدة بسرعة أكبر من المنافسين.					
5	تتمتع شركتنا بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة وتقليل وقت انتظار الزبون.					
6	يستطيع العاملون في شركتنا التأقلم مع إنتاج المنتجات الجديدة والمتطورة ذات المواصفات المحددة من قبل الزبائن.					
7	تتميز شركتنا بالمرونة في العمليات الإنتاجية من حيث تغيير الماكائن والآلات.					
8	تلتزم شركتنا بمبدأ مرونة الحجم وتقوم بدراسات التنبؤ بالطلب النهائي.					
9	لدى شركتنا قنوات توزيع تسهل وتسرع تسليم المنتجات للزبائن.					
10	يتوفر لشركتنا وسائل نقل تسهل وتسرع وتضمن وصول المنتجات بالوقت المناسب مع ضمان سلامتها.					

كل الشكر والتقدير لوقتكم الثمين الذي خصصتموه لملئ هذه الاستمارة

الباحث

لجنة تحكيم استمارة الاستبيان

أ.د. محمد الخشروم: قسم إدارة الأعمال

د. سليمان علي: قسم التسويق

د. علي جبلاق: قسم إدارة الأعمال

د. محمد الأحمد: قسم إدارة الأعمال

د. عبد الرحمن جاموس: دكتوراه إدارة الأعمال

د. حسام الأحمد: دكتوراه إدارة الأعمال

د. محمود عريض: دكتوراه إدارة الأعمال

د. عمر درة: دكتوراه إدارة الأعمال

د. مهدي الكل: دكتوراه في الإحصاء

ياسر الحسين: طالب دكتوراه في الإحصاء

ملحق (2)

ملحق يوضح بعض المراجع التي درست مجالات وأبعاد الممارسات الأفضل ومؤشراتها المرافقة¹

1. Leadership	(N.I.S.T., 2002)
1.1 Top management leadership and commitment	(Saraph, G.V. et al., 1989) (Tamimi, N., 1995a) (Flynn, B.B. et al., 1994) (Anderson, R.D. et al., 1998) (Powell, T.C., 1995) (Peterson, R.C. 1993) (Parzinger, M. J. et al., 2000) (Ahire, S.L., 1996a) (Grandzol, J.R., 1998) (Huq, Z. et al., 1998) (Forker, L.B., 1997) (Forker, L.B. et al., 2000) (Li, L., 1997) (Flynn, B.B. et al., 1995) (Anderson, J.C. et al., 1995) (Wilson, D.D. et al., 2000) (Breiter, D. et al., 1998) (Mohr-Jackson, I., 1998) (Rao, S.S. et al., 1999) (Rao, S.S. et al., 1997a) (Solis, L.E. et al., 2000) (Pavett, C.M. et al., 1998) (Curkovic, S. et al. 2000) (Rao, S.S. et al., 1997b) (Ahire, S.L. et al., 1996b) (Ahire, S.L. et al., 1996c) (Adam, E.E., Jr et al., 1997) (Anderson, M. et al. 1999) (Sun, H., 2000a) (Sun, H., 2000b) (Ruggueri, A. et al., 1998) (Yusof, S.M. et al., 2000) (Goh, P.L. et al, 1994) (Longbottom, D., 1997) (Adebanjo, D. et al, 1998) (Motwani, J. et al., 1997) (Motwani, J. et al., 1994) (Raghunathan, T.S. et al., 1997) (Zhang, Z. et al., 2000) (Cheng, T.-K. et al., 1999) (Lo, V.H.Y et al., 1997) (Weerakoon, T. S. et al., 1997) (Kuei, C.-H. et al., 1997) (Woon, K.C., 2000) (Agus, A. et al., 2000a) (Agus, A., 2000b) (Thiagarajan, T. et al., 1998) (Al-khalifa, K. N. et al., 2000) (Badri, A.M. et al., 1995) (Tamimi, N., 1998) (Ravichandran, T. et al., 2000a) (Kannan, V.R. et al., 1999) (Dellana, S.A. et al., 2000) (Tata, J. et al., 2000) (Tamimi, N. et al., 1995b) (Filiatrault, P. et al., 1996) (Abraham, M. et al., 1999) (Samson, D. et al., 1999) (Sun, H., 1999) (Forza, C. et al., 1998) (Ho, S.K. et al., 1995) (Camison, C., 1996) (Kunst, P. et al, 2000) (Black, S.A. et al., 1996) (Eskildsen, J.K. et al., 2000) (Yeung, C.L. et al., 1999) (Solis, L.E.S. et al., 1998) (Quazi, H.A. et al., 1998a) (Quazi, H.A. et al., 1998b)
1.2 Supervisory leadership	(Tamimi, N., 1998)
1.3 Public Responsibility	(N.I.S.T., 2002) (Kannan, V.R. et al., 1999) (Rao, S.S. et al., 1999) (Solis, L.E. et al., 2000) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000a) (Sun, H., 2000b) (Camison, C., 1996) (Kunst, P. et al, 2000) (Weerakoon, T. S. et al., 1997) (Solis, L.E.S. et al., 1998)

¹ Ismail Sila, An Empirical Investigation Of The Critical Linkages Among Best Practice Factors And Their Impact On Business Results, PHD in business administration, University of Rhode Island, 2002.

2. Strategic planning	(N.I.S.T., 2002) (Peterson, R.C. 1993) (Mohrman, S.A. et al., 1995) (Wilson, D.D. et al., 2000) (Breiter, D. et al., 1998) (Mohr-Jackson, I., 1998) (Raghunathan, T.S. et al., 1997) (Rao, S.S. et al., 1999) (Rao, S.S. et al., 1997a) (Solis, L.E. et al., 2000) (Dellana, S.A. et al., 2000) (Tata, J. et al., 2000) (Rao, S.S. et al., 1997b) (Chapman, R.L. et al., 1997) (Abraham, M. et al., 1999) (Anderson, M. et al. 1999) (Samson, D. et al., 1999) (Dow, D. et al., 1999) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000a) (Sun, H., 2000b) (Kunst, P. et al, 2000) (Black, S.A. et al., 1996) (Motwani, J. et al., 1997) (Motwani, J. et al., 1994) (Zhang, Z. et al., 2000) (Weerakoon, T. S. et al., 1997) (Solis, L.E.S. et al., 1998) (Quazi, H.A. et al., 1998b) (Woon, K.C., 2000)
2.1 Strategy development	(N.I.S.T., 2002)
2.2 Strategy deployment	(N.I.S.T., 2002)
2.3 Quality mission, goals and policy	(Saraph, G.V. et al., 1989) (Huq, Z. et al., 1998) (Ravichandran, T. et al., 2000a) (Dellana, S.A. et al., 2000) (Ravichandran, T., 2000b) (Longbottom, D., 1997) (Camison, C., 1996) (Eskildsen, J.K. et al., 2000) (Badri, A.M. et al., 1995)
3. Customer and market focus	(N.I.S.T., 2002) (Powell, T.C., 1995) (Flynn, B.B. et al., 1994) (Anderson, R.D. et al., 1998)) (Parzinger, M. J. et al., 2000) (Ahire, S.L., 1996a) (Huq, Z. et al., 1998) (Grandzol, J.R., 1998) (Ravichandran, T. et al., 2000a) (Ahire, S.L. et al., 1996c) (Breiter, D. et al., 1998) (Raghunathan, T.S. et al., 1997) (Rao, S.S. et al., 1999) (Solis, L.E. et al., 2000) (Pavett, C.M. et al., 1998) (Dellana, S.A. et al., 2000) (Tata, J. et al., 2000) (Filiatrault, P. et al., 1996) (Rao, S.S. et al., 1997a) (Rao, S.S. et al., 1997b) (Ahire, S.L et al., 1996b) (Ahire, S.L. et al., 1998) (Chapman, R.L. et al., 1997) (Anderson, M. et al. 1999) (Samson, D. et al., 1999) (Dow, D. et al., 1999) (Goh, P.L. et al., 1994) (Adebanjo, D. et al, 1998) (Adam, E.E., Jr et al., 1997) (Zhang, Z. et al., 2000) (Solis, L.E.S. et al., 1998) (Woon, K.C., 2000) (Al-khalifa, K. N. et al., 2000)
3.1 Customer and market knowledge	(N.I.S.T., 2002) (Terziowski, M. et al., 1998) (Mohrman, S.A. et al., 1995) (Huq, Z. et al., 1998) (Yeung, C.L. et al., 1999)
3.2 Attention to customer satisfaction	(N.I.S.T., 2002) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000a) (Sun, H., 2000b) (Ruggieri, A. et al., 1998) (Ho, S.K. et al., 1995) (Camison, C., 1996) (Black, S.A. et al., 1996) (Tata, J. et al., 2000) (Woon, K.C., 2000) (Forker, L.B. et al., 2000)

3.3 Management of customer relationships	(N.I.S.T., 2002) (Flynn, B.B. et al., 1995) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000a) (Sun, H., 2000b) (Sohal A.S. et al., 2000) (Curkovic, S. et al. 2000)
4. Information and analysis	(N.I.S.T., 2002) (Flynn, B.B. et al, 1994) (Anderson, R.D. et al., 1998) (Powell, T.C., 1995) (Peterson, R.C. 1993) (Parzinger, M. J. et al., 2000) (Ahire, S.L., 1996a) (Forker, L.B., 1997) (Ravichandran, T. et al., 2000a) (Forker, L.B. et al., 2000) (Li, L., 1997) (Ahire, S.L. et al., 1996c) (Wilson, D.D. et al., 2000) (Breiter, D. et al., 1998) (Raghunathan, T.S. et al., 1997) (Rao, S.S. et al., 1999) (Rao, S.S. et al., 1997a) (Solis, L.E. et al., 2000) (Tata, J. et al., 2000) (Ravichandran, T., 2000b) (Rao, S.S. et al., 1997b) (Ahire, S.L. et al., 1996b) (Ahire, S.L. et al., 1998) (Anderson, M. et al. 1999) (Chapman, R.L. et al., 1997) (Samson, D. et al., 1999) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000a) (Sun, H., 2000b) (Motwani, J. et al., 1997) (Motwani, J. et al., 1994) (Yeung, C.L. et al., 1999) (Weerakoon, T. S. et al., 1997) (Solis, L.E.S. et al., 1998) (Kuei, C.-H. et al., 1997) (Quazi, H.A. et al., 1998b) (Woon, K.C., 2000) (Thiagarajan, T. et al., 1998)
4.1 Performance measurement and analysis	(N.I.S.T., 2002) (Huq, Z. et al., 1998) (Curkovic, S. et al. 2000) (Yusof, S.M. et al., 2000) (Longbottom, D., 1997) (Black, S.A. et al., 1996) (Zhang, Z. et al., 2000) (Cheng, T.-K. et al., 1999) (Lo, V.H.Y et al., 1997) (Agus, A. et al., 2000a) (Thiagarajan, T. et al., 1998)
4.2 Information management	(N.I.S.T., 2002) (Saraph, G.V. et al., 1989) (Huq, Z. et al., 1998) (Mohrman, S.A., et al., 1995) (Kannan, V.R. et al., 1999) (Badri, A.M. et al., 1995)
4.3 Benchmarking	(Anderson, R.D. et al., 1998) (Powell, T.C., 1995) (Ahire, S.L., 1996a) (Ahire, S.L. et al., 1996c) (Rao, S.S. et al., 1999) (Curkovic, S. et al. 2000) (Ahire, S.L. et al., 1996b) (Ahire, S.L. et al., 1998) (Chapman, R.L. et al., 1997) (Dow, D. et al., 1999) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000a) (Sun, H., 2000b) (Ruggueri, A. et al., 1998) (Thiagarajan, T. et al., 1998)
4.4 Use of information technology	(Li, L., 1997) (Kunst, P. et al, 2000)
4.5 Use of quality tools	(Kannan, V.R. et al., 1999)

5. Human resource management	(N.I.S.T., 2002) (Flynn, B.B. et al., 1994) (Tamimi, N. et al., 1995b) (Peterson, R.C. 1993) (Flynn, B.B. et al., 1995) (Wilson, D.D. et al., 2000) (Mohr-Jackson, I., 1998) (Raghunathan, T.S. et al., 1997) (Tata, J. et al., 2000) (Filiatrault, P. et al., 1996) (Anderson, M. et al. 1999) (Samson, D. et al., 1999) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000b) (Yusof, S.M. et al., 2000) (Longbottom, D., 1997) (Camison, C., 1996) (Black, S.A. et al., 1996) (Rao, S.S. et al., 1997a) (Rao, S.S. et al., 1997b) (Raghunathan, T.S. et al., 1997) (Yeung, C.L. et al., 1999) (Weerakoon, T. S. et al., 1997) (Solis, L.E.S. et al., 1998) (Quazi, H.A. et al., 1998b) (Woon, K.C., 2000) (Agus, A. et al., 2000a) (Agus, A., 2000b)
5.1 Work Systems	(N.I.S.T., 2002)
Employee empowerment	(Powell, T.C., 1995) (Parzinger, M. J. et al., 2000) (Ahire, S.L., 1996a) (Huq, Z. et al., 1998) (Ravichandran, T. et al., 2000a) (Ahire, S.L. et al., 1996c) (Breiter, D. et al., 1998) (Ravichandran, T., 2000b) (Curkovic, S. et al. 2000) (Ahire, S.L. et al., 1996b) (Ahire, S.L. et al., 1998) (Adebanjo, D. et al, 1998) (Ho, S.K. et al., 1995) (Cheng, T.-K. et al., 1999) (Lo, V.H.Y et al., 1997) (Thiagarajan, T. et al., 1998)
Employee involvement	(Saraph, G.V. et al., 1989) (Tamimi, N. et al., 1995b) (Ahire, S.L., 1996a) (Forker, L.B., 1997) (Forker, L.B. et al., 2000) (Ahire, S.L. et al., 1996c) (Rao, S.S. et al., 1999) (Tata, J. et al., 2000) (Ravichandran, T., 2000b) (Filiatrault, P. et al., 1996) (Ahire, S.L. et al., 1996b) (Ahire, S.L. et al., 1998) (Adam, E.E., Jr et al., 1997) (Chapman, R.L. et al., 1997) (Abraham, M. et al., 1999) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000a) (Sun, H., 2000b) (Ruggieri, A. et al., 1998) (Ho, S.K. et al., 1995) (Adebanjo, D. et al, 1998) (Eskildsen, J.K. et al., 2000) (Motwani, J. et al., 1997) (Motwani, J. et al., 1994) (Zhang, Z. et al., 2000) (Cheng, T.-K. et al., 1999) (Lo, V.H.Y et al., 1997) (Kuei, C.-H. et al., 1997) (Quazi, H.A. et al., 1998a) (Thiagarajan, T. et al., 1998) (Al-khalifa, K. N. et al., 2000) (Badri, A.M. et al., 1995)
Rewards, recognition and performance appraisal	(Ravichandran, T. et al., 2000a) (Breiter, D. et al., 1998) (Huq, Z. et al., 1998) (Ravichandran, T., 2000b) (Tamimi, N. et al., 1995b) (Sohal A.S. et al., 2000) (Ho, S.K. et al., 1995) (Zhang, Z. et al., 2000)

Teamwork	(Tamimi, N., 1995) (Anderson, R.D. et al., 1998) (Powell, T.C., 1995) (Tamimi, N. et al., 1995b) (Huq, Z. et al., 1998) (Tamimi, N., 1998) (Grandzol, J.R., 1998) (Li, L., 1997) (Mohrman, S.A. et al., 1995) (Kannan, V.R. et al., 1999) (Breiter, D. et al., 1998) (Tata, J. et al., 2000) (Curkovic, S. et al. 2000) (Filiatrault, P. et al., 1996) (Pavett, C.M. et al., 1998) (Dow, D. et al., 1999) (Ruggueri, A. et al., 1998) (Ho, S.K. et al., 1995,) (Longbottom, D., 1997) (Adebanjo, D. et al, 1998) (Black, S.A. et al., 1996) (Thiagarajan, T. et al., 1998)
5.2 Training	(N.I.S.T., 2002) (Saraph, G.V. et al., 1989) (Anderson, R.D. et al., 1998) (Powell, T.C., 1995) (Parzinger, M. J. et al., 2000) (Tamimi, N. et al., 1995b) (Tamimi, N., 1995a) (Ahire, S.L., 1996a) (Huq, Z. et al., 1998) (Tamimi, N., 1998) (Grandzol, J.R., 1998) (Forker, L.B., 1997) (Ravichandran, T. et al., 2000a) (Forker, L.B. et al., 2000) (Li, L., 1997) (Ahire, S.L. et al., 1996c) (Anderson, J.C. et al., 1995) (Kannan, V.R. et al., 1999) (Breiter, D. et al., 1998) (Rao, S.S. et al., 1999) (Solis, L.E. et al., 2000) (Dellana, S.A. et al., 2000) (Tata, J. et al., 2000) (Ravichandran, T., 2000b) (Curkovic, S. et al. 2000) (Filiatrault, P. et al., 1996) (Ahire, S.L et al., 1996b) (Ahire, S.L. et al., 1998) (Adam, E.E., Jr et al., 1997) (Terziowski, M. et al., 1998) (Sohal, A.S. et al., 2000) (Dow, D. et al., 1999) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000a) (Sun, H., 2000b) (Ruggueri, A. et al., 1998) (Forza, C. et al., 1998) (Yusof, S.M. et al., 2000) (Ho, S.K. et al., 1995) (Motwani, J. et al., 1997) (Motwani, J. et al., 1994) (Zhang, Z. et al., 2000) (Cheng, T.-K. et al., 1999) (Lo, V.H.Y et al., 1997) (Kuei, C.-H. et al., 1997) (Quazi, H.A. et al., 1998a) (Agus, A. et al., 2000a) (Agus, A., 2000b) (Thiagarajan, T. et al., 1998) (Al-khalifa, K. N. et al., 2000) (Badri, A.M. et al., 1995)
5.3 Employee satisfaction	(N.I.S.T., 2002) (Tamimi, N., 1998) (Grandzol, J.R., 1998) (Anderson, J.C. et al., 1995) (Anderson, R.D. et al., 1998) (Adam, E.E., Jr et al., 1997) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000a) (Forza, C. et al., 1998) (Eskildsen, J.K. et al., 2000)

6. Process management	(N.I.S.T., 2002) (Saraph, G.V. et al., 1989) (Flynn, B.B. et al., 1994) (Powell, T.C., 1995) (Parzinger, M. J. et al., 2000) (Grandzol, J.R., 1998) (Forker, L.B., 1997) (Forker, L.B. et al., 2000) (Flynn, B.B. et al., 1995) (Anderson, J.C. et al., 1995) (Wilson, D.D. et al., 2000) (Breiter, D. et al., 1998) (Mohr-Jackson, I., 1998) (Tata, J. et al., 2000) (Anderson, M. et al. 1999) (Samson, D. et al., 1999) (Yusof, S.M. et al., 2000) (Longbottom, D., 1997) (Camison, C., 1996) (Kunst, P. et al., 2000) (Eskildsen, J.K. et al., 2000) (Yeung, C.L. et al., 1999) (Kuei, C.-H. et al., 1997) (Quazi, H.A. et al., 1998a) (Quazi, H.A. et al., 1998b) (Woon, K.C., 2000) (Al-khalifa, K. N. et al., 2000) (Badri, A.M. et al., 1995)
6.1 Process control	(Saraph, G.V. et al., 1989) (Tamimi, N. et al., 1995b) (Ahire, S.L., 1996a) (Huq, Z. et al., 1998) (Ravichandran, T. et al., 2000a) (Mohrman, S.A. et al., 1995) (Flynn, B.B. et al., 1995) (Ahire, S.L. et al., 1996c) (Breiter, D. et al., 1998) (Tata, J. et al., 2000) (Ravichandran, T., 2000b) (Curkovic, S. et al. 2000) (Filiatrault, P. et al., 1996) (Ahire, S.L et al., 1996b) (Ahire, S.L. et al., 1998) (Ruggueri, A. et al., 1998) (Motwani, J. et al., 1997) (Motwani, J. et al., 1994) (Zhang, Z. et al., 2000) (Sun, H., 2000b) (Thiagarajan, T. et al., 1998)
6.2 Product/service design	(Saraph, G.V. et al., 1989) (Flynn, B.B. et al., 1994) (Ahire, S.L., 1996a) (Forker, L.B., 1997) (Ravichandran, T. et al., 2000a) (Forker, L.B. et al., 2000) (Flynn, B.B. et al., 1995) (Ahire, S.L. et al., 1996c) (Kannan, V.R. et al., 1999) (Ravichandran, T., 2000b) (Rao, S.S. et al., 1999) (Ahire, S.L et al., 1996b) (Ahire, S.L. et al., 1998) (Adam, E.E., Jr et al., 1997) (Black, S.A. et al., 1996) (Motwani, J. et al., 1994) (Motwani, J. et al., 1997) (Zhang, Z. et al., 2000) (Kuei, C.-H. et al., 1997) (Quazi, H.A. et al., 1998a) (Badri, A.M. et al., 1995)
6.3 Innovation and continuous improvement of process and products/services	
Continuous improvement	(Cheng, T.-K. et al., 1999) (Lo, V.H.Y et al., 1997) (Thiagarajan, T. et al., 1998) (Al-khalifa, K. N. et al., 2000) (Tamimi, N. et al., 1995b) (Huq, Z. et al., 1998) (Grandzol, J.R., 1998) (Anderson, J.C. et al., 1995) (Pavett, C.M. et al., 1998) (Curkovic, S. et al. 2000) (Filiatrault, P. et al., 1996) (Chapman, R.L. et al., 1997) (Forza, C. et al., 1998) (Yusof, S.M. et al., 2000) (Ho, S.K. et al., 1995) (Goh, P.L. et al. 1994)

Innovation	(Tamimi, N., 1995a) (Tamimi, N., 1998) (Dellana, S.A. et al., 2000) (Chapman, R.L. et al., 1997)
7. Supplier management	(Saraph, G.V. et al., 1989) (Tamimi, N., 1995a) (Flynn, B.B. et al., 1994) (Anderson, R.D. et al., 1998) (Powell, T.C., 1995) (Ahire, S.L., 1996a) (Huq, Z. et al., 1998) (Tamimi, N., 1998) (Forker, L.B., 1997) (Ravichandran, T. et al., 2000a) (Forker, L.B. et al., 2000) (Mohrman, S.A. et al., 1995) (Flynn, B.B. et al., 1995) (Ahire, S.L. et al., 1996c) (Raghunathan, T.S. et al., 1997) (Rao, S.S. et al., 1999) (Rao, S.S. et al., 1997a) (Solis, L.E. et al., 2000) (Curkovic, S. et al. 2000) Filiatrault, P. et al., 1996 (Rao, S.S. et al., 1997b) (Ahire, S.L. et al., 1996b) (Ahire, S.L. et al., 1998) (Terziowski, M. et al., 1998) (Sohal A.S. et al., 2000) (Yusof, S.M. et al., 2000) (Adebanjo, D. et al, 1998) (Motwani, J. et al., 1997) (Motwani, J. et al., 1994) (Yeung, C.L. et al., 1999) (Zhang, Z. et al., 2000) (Kuei, C.-H. et al., 1997) (Quazi, H.A. et al., 1998a) (Agus, A., 2000b) (Badri, A.M. et al., 1995)
7.1 Supplier quality	(Tamimi, N. et al., 1995b) (Weerakoon, T. S. et al., 1997) (Solis, L.E.S. et al., 1998)
7.2 Supplier involvement	(Breiter, D. et al., 1998) (Ravichandran, T., 2000b) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000a) (Ruggeri, A. et al., 1998)
7.3 Supplier relationships	(Dow, D. et al., 1999) (Sun, H., 1999) (Sun, H., 2000a) (Sun, H., 2000b) (Black, S.A. et al., 1996) (Agus, A. et al., 2000a)

Abstract

PH.D in Business Administration, Faculty of Economics, Aleppo University.

Submitted by: Mostafa Mohammad Al-darwish

Supervised by: Dr. Mohammad Al-khachroum (Business Administration Department, Faculty of Economics, University of Aleppo),
and **Dr. Soliman Aly** (Doctor Marketing Department Faculty of Economics University of Aleppo)

The best practice consider as an approach which depend on the best performance for any operation in organization, and the aim is the continuous advancement of competitive advantage. This research aims to the statement of the role of best practices in the promotion of competitive advantage, which was show as a competitive strategy and measured best practices through seven dimensions, each dimension measures the management practices of the Organization in a particular activity represents dimension of those dimensions, the dimensions are: senior management, strategic planning, human resource management, Marketing management / focus on the customer, operations management, supply management, information management, in addition to the eighth has been add by the researcher: a best practices for individuals (+1) that measure aspects of personal and behavioral aspects of quantitative and qualitative performance of individuals for their business.

The field study has done on a sample of administrators whom work in a special industrial companies for the excellence and the first in the province of Aleppo included 45 companies, representing a relatively all industrial sectors, and the researcher distributed 675 form in these companies and subjected 426 form to analysis after recovery and exclusion, the researcher use the statistical program SPSS V18 to analyze that data and use a variety of statistical analyzes and appropriate to verify the hypotheses set.

After conducting a compared analytical study within the companies surveyed field, researcher found the results show there is: a role of best practices in the promotion of competitive advantage; difference in understanding the sample search to the concept of best practices and competitive advantage according to some demographic variables; a difference in the extent of the application of best practices for a corporate study sample, and the existence of differences in the extent of ownership those companies best practices for individuals, and found difference in the companies applied to the best practices according to the degree possession of the best practices for individuals, and the researcher concluded to a proposal model contain some of the key dimensions of the best practices and the proposal dimension, as the researcher presented a set of recommendations that would help industrial companies in Syria the application of best practices in the areas and dimensions that have been studied and clarify the impact of that application to enhance the competitive advantage

Key word: best practice, practices of high management, practices of strategic planning, practices of human resources management, practices of marketing management, practices of operation management, practices of supply management, practices of information and analyses, personal practices, competitive advantage.

Testimony

We witness that the described work in this treatise is result of scientific search conducted by the candidate ***Mostafa Al-darwish*** under the supervision of ***Dr. Mohammad Al-khachroum*** , Doctor at department of Management, Faculty of Economics, Aleppo University, and ***Dr. Soliman Aly*** a Doctor at department of Markting, Faculty of Economics, Aleppo University. Any other references mentioned in this work are documented in the text of the treatise.

Mostafa Mohammad Al-darwish, Dr. Soliman Aly, Dr. Mohammad Al-khachroum

Declare

I certify that the search "**The Best Practices and Their Role in Enhancing the Competitive Advantage: A Comparative Study of a Set of Industrial Companies**" not published and not acceptable for grant any certificate before and even now and all ideas in it are documented from the original references.

Candidate

Mostafa Mohammad Al-darwish

Aleppo University

Faculty of Economics

Business Administration



**The Best Practices and Their Role in Enhancing the
Competitive Advantage:
A Comparative Study of a Set of Industrial Companies**

By:

Mostafa Mohammad Al-darwish

Supervised by:

Dr. Mohammad Al-khachroum

Professor Business Administration Department
Faculty of Economics
University of Aleppo

Dr. Soliman Aly

doctor Markting Department
Faculty of Economics
University of Aleppo

*Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree Doctor of Philosophy in Business Administration
Faculty of Economics - Aleppo University*

Aleppo University 2013

Aleppo University

Faculty of Economics

Business Administration



**The Best Practices and Their Role in Enhancing the
Competitive Advantage:**

A Comparative Study of a Set of Industrial Companies

A Dissertation Submitted to

Faculty of Economics - Aleppo University

for PH.D in Business Administration

By:

Mostafa Mohammad Al-darwish

Aleppo University 2013