

المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الألكترونيات

أ.م.د. ايثار محمد الماحدي آل فيحان*
الجامعة المستنصرية/قسم إدارة الأعمال

أولاً: المقارنة المرجعية-Benchmarking, BMKG- المفهوم ،
المراحل الانواع :
1. مفهوم المقارنة المرجعية:

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

يقصد بعلامة الضفة "مقياس او نقطة مرجع يقاس ويقوم الشيء استناداً اليها" (Noori &
Radford, 1995: 88). ويعنى بها في ادبيات الاعمال، مستوى الاداء الافضل. فعندما يستغرق
تطوير منتج المنظمة (12) شهراً قياساً بـ (8) اشهر لافضل منافسيها، تغدو مدة (8) اشهر
العلامة المرجعية التنافسية. في حين يكون مستوى اداء منظمة اخرى غير منافسة ذات منتج
مشابه تستغرق مدة تطويره (7) اشهر، هو العلامة المرجعية ذات المرتبة الافضل -Best-in-
class-. (Wesner et al., 1995: 179). عليه تعرف المقارنة المرجعية بأنها "مقاييس اداء
نوعية وكمية لتلبية والتفوق على توقعات المنفعة * -Stakeholder- (McNair &
Liebfried, 1992: 25). عن طريق تعلم المعرفة من الآخرين، كونها "عملية تعلم ممارسات
لمجالات محددة في منظمات منافسة وغير منافسة" (Wesner et al., 1995: 69) ومن اجل ايجاد
تلك الممارسات الافضل، فانه ينبغي ان تقوم المنظمة قياساً الى اخرى لفهم ماذا -What- تعمل،
وكيف -How- تعمل، ولماذا -Why- تعمل هذا الشيء (Finnigan, 1996: 14). كما ان

* البحث منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية ، العدد (54) / 2005 ، ص ص : 87-117.

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

تعلم ممارسات المنظمات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لظروف المنظمة المعنية. هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تطور المنظمات المنافسة يتواصل أثناء زمن المقارنة المرجعية وبذا تستمر الفجوة برغم التحسين، لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور الآخرين وحسب، بل استهداف التفوق عن طريق نظرة مستقبلية تروم الأفضل. ووفقاً لهذا الرؤية، يعنى بالمقارنة المرجعية بحث وتطبيق مستمرين للجديد من الأفكار والممارسات والمعالجات لقادة الصناعة" (Hradesky, 1995: 645) وللقيادة في صناعات أخرى غير منافسة أيضاً. إذ قد تكون الممارسات الأفضل لوظيفة التوزيع أو الموارد البشرية في صناعات غير منافسة. وهكذا يتوسع مفهوم المقارنة المرجعية خارج حدود الصناعة الواحدة، وتغدو معبرة عن "مقارنة مستمرة للمنظمة وأجزائها مع أفضل المنظمات بصرف النظر عن الصناعة أو البلد" (Harrington & Harrington, 1996: 15) أي "مقارنة أداء المنظمة مع الأداء الأفضل في الصناعة أو خارجها" (Druker, 1999: 59) باختصار أنها وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن سؤالين أساسيين، الأول: كيف أصبح الآخرون. الأفضل؟. والثاني: كيف نكون أفضل؟..، وبعده من ذلك فهي "مظاهرة أو مباراة أفضل الأفضل –Emulating the Best of the Best" (Hradesky, 1995: 645). إنها "النضال لأن تكون أفضل الأفضل –Striving to Be Best of the Best" (Payne, 1995: 223) في المنتجات*، الأنشطة، المعالجات، الممارسات، أو غير ذلك داخل الصناعة الواحدة أو خارجها. أستخلصاً لما سبق تمثل المقارنة المرجعية أسلوباً للبحث عن كل ما يؤدي إلى الأفضل تقرباً "(أفضلية أو اختلافاً)" عبر عملية مقارنة نظامية مستمرة لأداء المنظمة داخلياً أو خارجياً "(في مجالات معينة) مع الأفضل في نفس الصناعة، أو القادة في صناعات أخرى، لتحديد مناطق الضعف أو التأخر، ومعرفة وتطبيق أفضل الطرائق التي تقود لأداء متفوق يحقق الفوز برضا الزبون، إنها عملية تحسين مستمرة. يستشف من معنى المقارنة المرجعية كل من الآتي:

أ. إنها عملية مستمرة لاختلاف مستويات الأداء المقبولة من وجهة نظر الزبون باختلاف الوقت.

ب. إنها عملية قياس.

ج. يتحدد موضع المنظمة في مجال معين نسبة إلى الآخرين.

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

٤. قد تكون المقارنة المرجعية داخل المنظمة او داخل الصناعة، أو خارجها بين منظمات تمارس اعمالاً تختلف كلية عن المنظمة المعنية (Russel & Taylor, 1995: 215) ولكنها تتفوق بمعايير اداء محددة او مناطق وظيفية معينة.

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

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

أ. اعرّف نفسك، قوتك، ومحدداتك.

ب. شخص وافهم ما الذي تفعله المنظمات القائدة في المنطقة التي تروم التفوق فيها.

ج. استخدم افضل المعالجات المتاحة.

٤. أسس على تلك المعالجات لخلق معالجات افضل.

هـ. لا توقف التحسين ابداً.

2. لماذا المقارنة المرجعية؟

يقدم جدول -1- مقارنة بين أساليب ثلاث هي: بحوث التسويق، التحليل التنافسي، والمقارنة المرجعية. ففي الوقت الذي تقدم فيه بحوث التسويق معرف حول المتطلبات المتغيرة في السوق المخدومة. يظهر التحليل التنافسي اين تقف المنظمة في سوق محددة مقارنة مع افضل منافسيها. بينما تستهدف المقارنة المرجعية تحسين الموضع التنافسي Competitive-Position- للمنظمة، عبر البحث عن وتطبيق افضل ممارسات القادة وان تواجدوا في أسواق وصناعات مختلفة. وهكذا تنصب بحوث التسويق على الزبون لتحديد متطلباته المتغيرة، ويتوجه التحليل التنافسي صوب المنافس لتحديد الموضع التنافسي، في حين تستهدف المقارنة المرجعية ما

هو أبعد عبر تحليل الممارسات الفاعلة للقادة داخل الصناعة او خارجها من اجل تحسين الموضع التنافسي كما يصبح الفرق الاساس بين المقارنة المرجعية والتحليل التنافسي، هو ان الثاني يركز على المقارنة مع منتج المنافس، من ناحية المعالم، السعر وغير ذلك. في حين تتوجه المقارنة المرجعية، الى كيفية تصميم، وتصنيع، وتوزيع ودعم المنتج وما هي المعالجات المستخدمة في كل مرحلة من تلك المراحل (Goetsch & Davis, 1997: 434).

جدول -1-

مقارنة بين كل من بحوث التسويق والتحليل التنافسي، والمقارنة المرجعية

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

Source:

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

وفي هذا السياق يقارن جدول -2- حالة المنظمة دون ومع استخدام اسلوب المقارنة المرجعية. مظهرأ أهمية المقارنة المرجعية في التوجه صوب التركيز الخارجي على المنافسة وقبول الافكار الجديدة، كذلك استناد معرفة متطلبات الزبون الى حقائق السوق بدلاً من التأريخ. الى

جانب ارتكاز الاهداف على معايير تستهدف التفوق بما فيها قيادة الصناعة عوضاً عن المعايير التاريخية التي لن تحقق ما هو ابعد من ابقاء المنظمة في ذات الصناعة. فضلاً عن الاتجاه نحو التحسين المستمر ورفض القبول بالوضع الراهن او الرجوع الى نجاح سابق.

وهكذا تصبح القيمة المتفردة لهذا الاسلوب، هي البحث عن المعرفة خارجاً، والتعلم ممن هم في المرتبة الافضل من اجل تزويد المنظمة برؤية مستمرة التجدد بشأن كيف اصبح الآخرون الافضل؟ وكيف نكون افضل؟ وذلك عن طريق مقارنة منتوج، نشاط معالجة او ممارسة بنظير متفوق، مع تحليل وتطبيق اسباب التفوق، ومن ثم تكييفها او تحسينها لتلبية لمتطلبات الزبون المتفردة.

جدول -2-

أسباب المقارنة المرجعية

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

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

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

جدول -3-

قبل وبعد المقارنة المرجعية

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

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

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

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

ب. وضع معايير اداء افضل للنجاح في الصناعة المرتبطة.

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

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

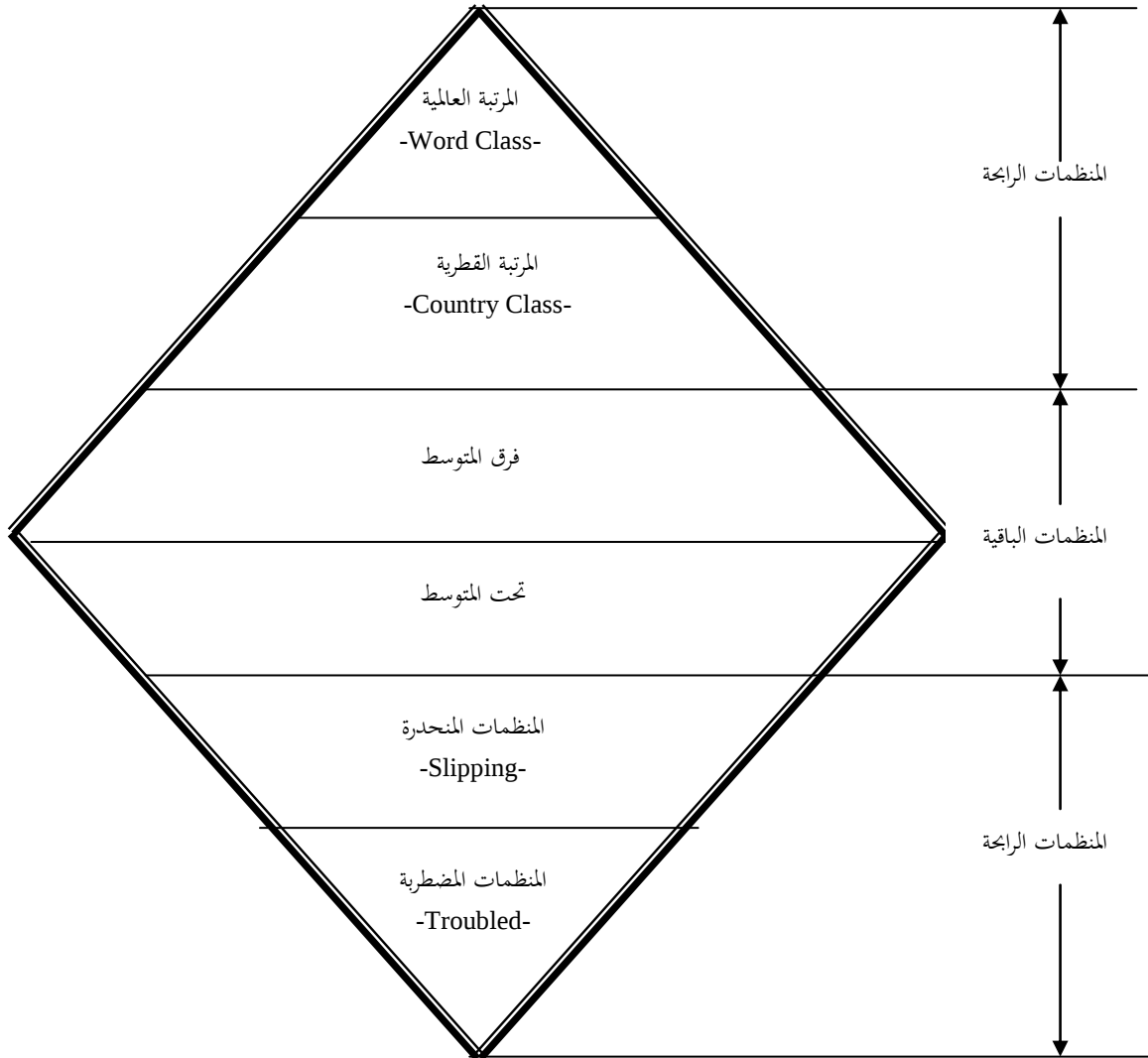
تنظيمي مطور. الا انها تحقق كل مما يأتي: (Shafer & Meredith, 1998: 89)

أ. مساعدة المنظمة في التعلم من خبرات الآخرين.

- ب. تحديد أداء المنظمة نسبة الى الافضل.
- ج. مساعدة المنظمة في تحديد الاولويات في تلك المجالات الاكثر حاجة للتحسين.

3. هل تعمل المقارنة المرجعية مع جميع المنظمات؟

تتفاوت فاعلية استخدام المقارنة المرجعية بتباين مستوى نجاح المنظمات. اذ تكون اكثر فاعلية مع التي تصنف على انها رابحة - Winners - او تلك الباقية Survivors-. في حين تضمحل جدواها مع من تصنف على انها خاسرة - Losers -، شكل 1-1. اذ ان من الخطورة استخدام المنظمات الخاسرة للمقارنة المرجعية، لحاجتها الماسة الى تشخيص وحل المشاكل اليومية الاساسية قياساً بالحاجة الى التركيز على بلوغ المرتبة الوطنية او العالمية.



شكل 1- توزيع المنظمات طبقاً للاداء

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

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

4. مراحل عملية المقارنة المرجعية:

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

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

وفي الآتي النقاط الرئيسة المتصلة بخطوات تنفيذ عملية المقارنة المرجعية:

- أهمية التزام الادارة العليا مع توافر مستوى عالي من المشاركة والتعاون.
- المعرفة التامة بالمعالجات قبل مقارنتها.
- مقارنة تلك المعالجات الاكثر حاجة للتحسين.
- تشكيل فرق المقارنة المرجعية من العاملين في المعالجات الخاضعة للمقارنة.
- تمثل علامة الضفة او العلامة المرجعية المرتبة الافضل -Best-In-Class- وليست الافضل في الصناعة -Best-In-the-Industry-، أي بصرف النظر عن الصناعة.
- لا تندفع داخل معالجات جديدة أو تغييرات اساسية دون تخطيط شامل وعميق.
- لا تكن قنوعاً بفجوة صفرية -Zero Gap- بل استهدف التفوق.
- رقابة حذرة على المعالجات الجديدة او عند اجراء تغييرات اساسية في المعالجات المستخدمة.
- المقارنة المرجعية ليست لمرة واحدة، وانما هي عملية مستمرة.

تقع المسؤولية الكبيرة في تنفيذ مراحل المقارنة المرجعية الثلاثة وبخطواتها الأربع عشر، بالدرجة الأساس على عاتق الإدارة و فرق المقارنة المرجعية التي ينبغي ان تضم العاملين في اجزاء المنظمة الخاضعة للمقارنة لضمان نجاح هذه العملية.

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

← الزمن

شكل -2- عملية المقارنة المرجعية

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

هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى يركز نجاح عملية المقارنة المرجعية على توافر المعلومات اللازمة التي يمكن الحصول عليها من اللقاءات التجارية، المقابلات مع خبراء الصناعة، ممثلي التسويق، ومع الزبائن، أو من قواعد البيانات المتخصصة. كما يضمن الاتفاق مع الشركاء توافر المعلومات اللازمة سواء عن طريق الاستبانة، المقابلات، البريد، أو الهاتف.

ولضمان تعاون وحماية مسألة تبادل المعلومات بين شركاء المقارنة المرجعية، وضعت قواعد خاصة تستهدف تحديد وتعلم افضل الممارسات المستخدمة، بطريقة منظمة تأخذ صيغة معاهدات مشتركة -Common Protocols-. كما أوصى المركز الأمريكي للانتاجية والنوعية – American based Productivity & Quality Center، ببعض القواعد المساعدة في تيسير وحماية عملية التبادل المشترك للمعلومات، اهمها: (Slack et al., 1998: 685)

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

5. انواع المقارنة المرجعية:

تتوب المقارنة المرجعية الى انواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة اهمها:

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

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

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

يصنف النوع الاول مقارنة خارجية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الاداء بين المنظمة ومنافسيها الرئيسيين او قادة الصناعة، وذلك في مستويات اداء متحققة، في الكلفة او النوعية او المرونة او التسليم، ويطلق على هذا النوع "بالمقارنة المرجعية للاداء - Performance Benchmarking (Slack et al., 1998: 683)، كما يمكن ان تحدث بصيغة هندسة عكسية Reverse Engineering- عبر تحليل مفصل لمنتجات المنافسين، تسمى عندها "بالمقارنة" المرجعية للمنتج -Product Benchmarking- (Nahmias, 1997: 702) :

وتدعى ايضاً بالمقارنة المرجعية الاستراتيجية -Strategic Benchmarking- كونها تتفحص كيف تتنافس المنظمات بحثاً عن تلك الاستراتيجيات المربحة التي قادت الى ميزة تنافسية ونجاح سوقي. (Ross, 1995: 240-242; Evans, 1997: 448; Nahmias, 1997: 702) مستهدفة تشخيص مناطق قوة وضعف المنافس او من يعمل في الصناعة كخطوة مهمة في ترتيب اولويات مجالات التحسين والتعرف على أفكار جديدة تسهم في بناء استراتيجية ناجحة.

تكمن الميزة الرئيسة للمقارنة المرجعية التنافسية في استخدام المنافسون لمعالجات وتقانات مشابهة لما تمتلكه المنظمة، مما ييسر النقل والتعلم المتبادل بين المنظمة والمنافس الشريك مع ادراك افضل للموضع التنافسي، وامكانية تحسينه. كما انها اسلوب فاعل في الصناعات ذات التقانات الجديدة او تلك التي يتباين المنافسون فيها كثيراً من ناحية التاريخ والفلسفة الادارية المتبعة، على الرغم من صعوبة الحصول على البيانات.

هذا من جهة، ومن جهة اخرى فإن بلوغ الاداء المتفوق لن يكون بمعرفة ومظاهاة طرائق المنافسين وحسب، بل التفوق عليها عبر تأسيس معايير بمرتبة عالمية عن طريق البحث عن الافضل خارج الصناعة، سيما عندما لا تمتلك الصناعة التي تتواجد فيها المنظمة الطرائق الافضل في الاداء. وهذا ما تؤسس عليه المقارنة المرجعية غير التنافسية التي تدعى "بالمقارنة المرجعية للممارسات -Practices Benchmarking- (Slack et al. 1998: 683)، كبرامج التحفيز او التدريب أو أساليب التخزين او التوزيع او الاعلان، أو بالمقارنة المرجعية للمعالجات - Process Benchmarking (Evans, 1997: 448)، كالتجميع او الفحص أو الشحن. أو "بالمقارنة المرجعية الوظيفية -Functional Benchmarking- (Aqualino et al., 1995: 36) بين وظائف متشابهة. أو "بالمقارنة المرجعية العامة -Generic Benchmarking- (Harrington & Harrington, 1996: 36)، التي تركز على طرائق عمل الاشياء وكيفية

الانجاز مقارنة مع المنظمات ذات الاداء الافضل في ممارسات او معالجات او وظائف مشابهة بصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي اليها. تستهدف المقارنة المرجعية غير التنافسية تعلم ونقل الطرائق المبتكرة وغير المستخدمة في المنظمة المقارنة، سعياً لتحقيق المرتبة العالمية في المناطق الحاسمة من وجهة نظر الزبون، وذلك عبر تعاون فاعل بين الشركاء فيما يتصل بتبادل المعلومات. انها بأختصار المقارنة المرجعية ذات المرتبة الافضل Best-in-Class – Benchmarking.

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

ثانياً: منهجية البحث:

1. المشكلة:

تبلورت مشكلة البحث في ضوء حاجة الشركات العراقية الى معرفة مستويات اداء الشركات العالمية المناظرة من اجل تحديد موقعها نسبة الى الافضل، وما المطلوب من اجل تحسين الاداء والتنافس خارجياً.

2. الهدف:

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

3. الاهمية:

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

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

4. الفرضيات:

بنيت فرضية رئيسة واحدة للثبوت من صحة الطروحات النظرية للبحث ومؤداها:
"يساهم اسلوب المقارنة المرجعية في تشخيص الاستراتيجية الفاعلة التي تقود الى مرتبة عالمية".

5. وصف المتغيرات:

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

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

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

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

هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى، يشار الى الرؤية والرسالة معاً بالقصد الاستراتيجي - Strategic Intent ممثلاً للغرض الذي تتنازل المنظمة من اجل تحقيقه وقد يكون واسعاً جداً (رؤية ورسالة) او اكثر تحديداً (اهداف طويلة وقصيرة الامد) (Miller -Goals & Objectives & Dess, 1996:5). كون الاهداف تمثل ترجمة لبيان الرسالة الى نتائج محددة رقماً وزمناً على

صعيد المنظمة ككل واجزائها، كتطوير الحصة السوقية بنسبة معينة خلال ثلاث سنوات او تخفيض الكلفة بنسبة محددة خلال ستة أشهر وغير ذلك.

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

كما استخدمت مؤشرات كمية الى جانب المؤشرات النوعية ممثلة بالتطوير التقني الذي يكتسب اهمية خاصة في مجال نشاط عينة البحث، فضلاً عن التوجه الخارجي بوصفه احد مقاييس النجاح التنافسي الحاسمة، الى جانب اهم مؤشرات الاداء الاستراتيجي من الناحية المالية. ج. التطوير التقني: يتمثل التطوير التقني في كل من المنتج والعملية عبر جهود نشاط البحث والتطوير (Buffa, 1993: 103; Evans, 1993: 161; Stonebraker & Leong, 1994: 483). لذا تستخدم مصاريف البحث والتطوير كأساس في تقييم مستوى التطوير التقني بعد ان تنسب الى عوائد المبيعات الكلية، كما في المعادلة الآتية:

مصاريف البحث والتطوير

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

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

مبيعات الصادرات

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

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

سعر السهم العادي في السوق

مرة = _____

القيمة النقدية للسهم العادي في السوق

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

6. العينة:

من اجل التحقق من صحة فرضية البحث الموضوعية المنوي اختبارها في صناعة الالكترونيات، اختيرت شركة الصناعات الالكترونية العراقية ممثلة للشركة الوطنية، كونها الشركة الوطنية الرائدة التي تتعامل بنتاج منتجات الكترونية ذات دور حاسم في سد الحاجة المحلية الى جانب استمرارية وتنوع نشاطها على الرغم من ظروف الحصار الجائر. إذ تقدم منتجات رئيسية كالتلفاز، والمذياع، والهاتف والحاسوب، واخرى اضافية كأجهزة السيطرة على انارة الشوارع، ومحولات الكهرباء للضغط الواطيء، واجهزة انذار متنوعة، وبرامجيات للحاسوب، فضلاً عن انتاج منتجات وسيطة كالقطع والاجزاء الدائنية والمعدنية والمحولات والملفات، كذلك امكانية تقديم خدمات استشارية وهندسية متعددة مع تقديم خدمات ما بعد البيع المتمثلة بالصيانة.

فيما أخذت العوامل الآتية بالحسبان عند اختيار شركة مقارنة عالمية في نفس الصناعة:
أ. يصعب الحصول على المعلومات اللازمة عبر المقارنة مع المنافس المباشر في الصناعة الالكترونية على سبيل المثال، قياساً بالدروس المستخلصة من المقارنة مع قادة تلك الصناعة لامكانية اتاحة معلومات مناسبة افضل. (Wesner et al., 1995: 181).

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

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

تعد شركة Ericsson - قائد عالمي لمنتجات وانظمة متطورة في مجال الاتصالات (السلك الثابت والمتحرك). كما انها مجهز قيادي لانظمة الدفاع الالكترونية. تتوزع انشطتها في

اكثر من (130) دولة بتشغيل وإدارة (90000) فرد. (Ericsson: The Way Forward, 1996: 14).

أسس الشركة (Lars Magnus) عام (1876)، مبتدأً بمحل تصليح معدات التلغراف. ثم قدم أول منتج دولي رئيسي ممثلاً بجهاز الهاتف عام (1892). ومع إدراك الحاجة إلى التحسين المستمر والتنوع، سرعان ما أصبحت الشركة واحدة من قادة العالم المصنعين في مجال الاتصالات سيما الانظمة الخلوية -Cellular-. (Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 4). أذ تحتل اليوم (40%) من السوق العالمية للهاتف النقال (Ericsson: -Mobile-Annual Report, 1996: 2).

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج في عينة البحث:
1. الرؤية والرسالة:

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

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

في حين لم تمتلك شركة الصناعات الالكترونية العراقية رؤية واضحة سيما في ظل ظروف الحصار الجائر، إلا أنها تسعى في الأمد القريب نحو البقاء في السوق المحلية وتطوير

المنتج من اجل مواكبة المنافسين. لذا يتجسد محور اهتمام رسالتها حول امكانية التشغيل باقصى ما يمكن من طاقتها الانتاجية فضلاً عن محاولة تحديث تقانيتها المستخدمة. بينما عززت ثقافة الشركة المحلية الحرفية والمركزية الشديدة والابتكار ايضاً سيما في مجال استخدام البدائل المحلية اعتماداً على قدراتها الذاتية مما اسهم في زيادة نسب التصنيع المحلي للاجزاء والمكونات، ودعم استراتيجية التكامل الصناعي الخلفي بالتعاون مع المنظمات الوطنية الاخرى. كما يتشابه ما تسعى الى تحقيقه من اهداف (النوعية والسعر) مع الشركة العالمية المناظرة.

2. التطوير التقاني:

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

جدول (4)

نسبة مصاريف البحث والتطوير في عينة البحث للمدة المبحوثة

1996	1995	1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988	1987	العام	شركة
%2	%7	%7	%8	%19	%21	%7	%11	%12	%15		الصناعات الالكترونية

										العراقية
%14	%15	%16	%17	%15	%15	%11	%11	%11	%10	-Ericsson- السويدية

المصدر: احتسب المؤشر استناداً الى:

- تقارير مجلس ادارة شركة الصناعات الالكترونية للمدة اعلاه.
- Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 40.

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

أ. جهود بحثية وتطويرية كبيرة من اجل البقاء في دائرة المنافسة العالمية تسندھا استثمارات عالية وتنظيم لا مركزي لـ (44) مركز تطوير يضم ما يقارب (18) ألف مهندس في (23) دولة. (Ericsson: The Way Forward, 1996: 14)

ب. الدخول في مشاريع مشتركة -Joint Ventures- في منطق التقنية الحاسمة مع قادة صناعيين في مجال الاتصالات امثال شركات Novell, Microsoft, IBM، بهدف تطوير البرمجيات والاجزاء الالكترونية المختلفة ذات الاهمية الاستراتيجية في صناعة منتجات الشركة. (Ericsson: Corporate Presentation, 1996: 8).

3. التوجه الخارجي:

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

جدول (5)

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

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

المصدر: احتسب المؤشر استناداً الى:

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

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

جدول (6)

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

الدولة العام	اوربا		آسيا		الولايات المتحدة وكندا	امريكا اللاتينية	جزائر الافقيانوس	افريقيا	المجموع
	السويد	الدول الآخري	الشرق الاطوسط	الآخري					
1995	%9	%42	%3	%20	%11	%7	%6	%2	%100
1996	%6	%39	%3	%23	%13	%10	%4	%2	%100

Source:

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

تباع منتجات -Ericsson- في دول القارات الخمس. ويعرض جدول (7) باكر عشرة اسواق لمنتجات -Ericsson- خلال عام (1995). تحتل فيها اوربا المرتبة الاولى باسواقها الخمسة من بين عشرة اسواق المدرجة، تليها سوق الولايات المتحدة، فيما تشكل السوق الصينية اهمية متزايدة للشركة في قارة اسيا، مع بقاء اليابان واحدة من اكبر الاسواق العشرة لمنتجات -Ericsson-.

* الاعوام التي توافرت فيها هذه البيانات.

جدول (7)

أكبر عشرة اسواق لمنتجات Ericsson - لعام (1995)

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

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

4. القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم:

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

جدول (8)

القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم في عينة البحث للمدة المبحوثة

العام	*1992	1993	1994	1995	1996
-------	-------	------	------	------	------

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

الشركة					
الصناعات الالكترونية العراقية	4 مرة	13	51	17	9
-Ericsson- السويدية	2 مرة	3	4	3	5

المصدر: احتساب المؤشر استناداً الى:

- سوق بغداد للاوراق المالية: شركة الصناعات الالكترونية.

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

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

رابعاً: مقومات واسباب نجاح -Ericsson-:

يستعرض المدير التنفيذي للشركة العالمية (Lars Ramqvist) العوامل الرئيسة التي

يعزى اليها نجاح الشركة، وهي: (Ericsson: Annual Report, 1996: 2-6)

1. امتلاك منظمة تسويقية فاعلة جداً كانت السبب في تأسيس حضور طويل للشركة في اكثر من (130) دولة، لما اكتسبته من معرفة أُناحت القدرة على الاستجابة السريعة لتلبية لحاجات متنوعة.

2. تأتت قوة الشركة التنافسية من تركيز الاهتمام على البحث والتطوير مما أُن نوعية ذات مرتبة عالية ومنتوج بسعر جذاب واداء عالي، مع تعزيز القدرة على تقديم منتوجات جديدة باستمرار في ظل صناعة تتغير محفظة منتوجاتها بشكل متواصل.

3. يعد الافراد مرتكز رئيس في نجاح الشركة وتدعيم موضعها التنافسي القيادي. اذ اكتسب استقطاب وتطوير المهارات اولوية عليا من خلال اعتماد برامج لاستقطاب المبدعين ولتدريب

الافراد وبيئة تشجع الابتكار يعمل فيها ما يقارب (35 ألف) فرد يحمل الشهادة الجامعية واكثر من (ألف) فرد يحمل شهادة الدكتوراه. فضلاً عن استخدام مسح اتجاهات داخلي سنوياً لمراقبة مستوى اشباع طموح الافراد المتفوقين في الشركة.

4. تنفيذ برنامج لادارة النوعية الشاملة -Total Quality Management, TQM- في عموم وحدات اعمال -Ericsson- يستند الى التركيز على الزبون والتحسين المستمر والمشاركة الجماعية، أثمر عن نوعية ذات مرتبة عالمية تستند الى مواصفات النوعية الدولية ISO-9001، تجلت بالفوز بجوائز النوعية الدولية في اسبانيا عام (1994)، وفي كل من استراليا والسويد عام (1995)، وكل من استراليا وفلندا عام (1996).

5. اهتمام جوهري بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة تجلى بكل مما يأتي:

أ. تأسيس مركز بيئي في مستوى الشركة يضم ممثلين عن جميع وحدات اعمالها مع وجود لجنة محلية في كل مجموعة اعمال تتعامل مع القضايا البيئية الداخلية وتراقب السياسة البيئية للمجموعة المعنية.

ب. تنفيذ نظام للادارة البيئية الشاملة يتضمن اجراء مراجعات بيئية داخلية منتظمة منذ عام (1990)، فضلاً عن تطبيق المواصفات البيئية في جميع عمليات واعمال الشركة بما يتطابق مع المواصفات البيئية الدولية -ISO 14001- ضماناً لتقديم منتجات امينة.

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

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

خامساً: استراتيحية الشركة المستقبلية :

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

1. تحليل الموضع التنافسي الحالي عبر مراجعة شاملة لصناعة الالكترونيات والبيئة التي تعمل فيها لتحديد اهم الاتجاهات المسيطرة واستيعاب الكيفية التي تتغير فيها الصناعة، وكيف يدخل لاعبون جدد، على الرغم من صعوبة التنبؤ بمستقبل صناعة متزايدة التعقيد كهذا النوع.
2. تشخيص العوامل القوية التأثير في مستقبل صناعة الالكترونيات.
3. تصميم سيناريوهات* استناداً الى عدد من الاتجاهات الواضحة في صناعة الالكترونيات تصف -Ericsson- في عام (2005) وتهيأ امكانية التعامل مع التغيرات الاساسية في المستقبل.
- وقد خضعت السيناريوهات المعدة الى مناقشات مستفيضة تمخضت عن تحديد اهم القضايا المستقبلية الحاسمة التي ستؤمن الموضع الذي تطمح به الشركة كقائد صناعي عالمي أول في هذه الصناعة، والتي ينبغي ان تحظى باهتمام خاص، وهي:
1. استيعاب حاجات ورغبات المستعمل الاخير -End User- كونه المتحكم الرئيس في التطويرات المستقبلية وليس عامل النقانة.
2. تحقق الشركة اهدافها عندما تطرح منتجات وانظمة تقدم حلولاً لمشاكل الزبون، ومن ثم تصبح الاختيار الافضل للزبائن في الاسواق التي تخدمها.
3. تطوير مشاريع مشتركة مع شركات متفوقة في مناطق ذات مرتبة عالمية بطريقة رابح-رابح (Win-Win) لضمان وتقوية الموضع القيادي للشركة.
4. تنويع اقليمي يتيح قريباً اكثر من الزبائن في مختلف ارجاء العالم.
5. امداد تسويقي واسع الحجم يركز على منتجات ذات حجوم مقيسة وقطاعات سوقية جديدة.
6. تقديم عائد تنافسي على استثمار المساهمين.
7. استخدام قوة علامة الشركة لخلق ميزة تنافسية في جميع الاسواق.
8. تحقيق قيادة الكلفة في جميع المناطق التي تعمل فيها الشركة.
9. التحول من ثقافة صناعة المكونات -Hardware- الى ثقافة قابلة للحياة تتوجه نحو البرامجيات -Software-.

* لا يعد السيناريو تنبؤ بالمستقبل بل هو وصف للمستقبل المحتمل عبر صياغة مشاهد بخطوط واسعة اخذاً بالحسبان عوامل غير مؤكدة.

10. تغيير الهيكل التنظيمي وثقافة الشركة بسرعة استجابة للتغيرات البيئية المتسارعة.
11. تحقيق الكفاءة عبر استخدام افراد مبدعين واشراكهم في عملية تعلم طويلة مع تهيئة بيئة تشجع الابتكار.
12. تطوير خصائص قيادية تتوجه نحو السرعة والمرونة وتعزز القيم المشتركة في ثقافة الشركة.
13. ثقافة قوية تستند الى قيم مشتركة في الحرفية والاحترام والمثابرة وتشجع المرونة والتنوع في كل من المنتج والسوق، مع التشديد على احترام المعالم المتنوعة للثقافات المختلفة.

يتضح مما سبق ارتكاز استراتيجية Ericsson- المستقبلية على تقوية الموضع التنافسي كمجهاز وصناعي قيادي عبر طرح منتجات تمثل الاختيار الاول للزبائن بعد استقرار اهم مرتكزات استراتيجية الشركة العالمية ومقومات التفوق التنافسي عن طريق استخدام اسلوب المقارنة المرجعية. وقد تحققت معرفة جديدة عن استراتيجية فاعلة للتنافس الدولي تستند الى كل من التطوير التقني والتوجه الخارجي، وكانت مرتكزاً لتأسيس رؤية مستقبلية محددة تترجم برسالة واضحة. كما تسمح هذه المعرفة الجديدة بمعالجة مناطق الضعف وتعزيز مناطق القوة التي شخّصت قياساً بالافضل، عوضاً عن تأسيس اهداف تستند الى رؤية داخلية محدودة للأداء الماضي، او السعي لمجاراة المنافسين. وبذا تحققت فرضية البحث الموضوعية.

سادساً : الاستنتاجات:

1. ان اقتصار الشركة الوطنية على المقارنة التقليدية الداخلية سواء التاريخية منها لتحديد مستوى النمو، او الصناعية في اطار بيانات صناعية محلية، قد يجعلها تؤمن بكونها الافضل، مما يبعدها عن الحافة التنافسية، مقابل تطلع الشركات الاخرى ليس صوب الافضل صناعياً حسب، انما خارج صناعاتها من اجل ايجاد افضل الممارسات في منطقة وظيفية معينة.
2. المقارنة المرجعية عملية تدريب مستمرة تستند الى التعلم من الآخرين ذوو الممارسات الافضل، فضلاً عن معرفة معدل تطور المنافسين، مستهدفة للحاق بهم وتجاوز ادائهم.
3. اقتصر جهود التطوير التقني في الشركة المحلية على تطوير المنتجات القائمة وتحديث طرازها. في حين ارتكزت التوجهات الاستراتيجية للشركة العالمية على البحث والتطوير كمرتكز حاسم في بناء استراتيجية فاعلة للتنافس الخارجي تستند الى التنوع والمرونة في كل من المنتج والسوق في ظل صناعة تعتمد بالدرجة الاساس على الابتكار.

4. تنكمش شركاتنا المحلية عن التنافس الخارجي على الرغم من امتلاكها مقومات مهمة تتيح لها النجاح والتفوق كالنوعية الجيدة والكلفة الأقل كما في الشركة المحلية المبحوثة. فيما عكس التوجه الخارجي اولوية عليا في استراتيجية الشركة العالمية وبنسب مرتفعة وانتشار جغرافي عالمي واسع شمل دول متطورة في هذه الصناعة، مستنداً الى خبرة فنية متقدمة وجدارة تسويقية.

5. حققت الشركة الوطنية عائدأص مالياً كبيراً على كل من الموجودات وحق الملكية اسهم في ارتفاع احدى المؤشرات المهمة في قياس التفوق، الا وهو القيمة السوقية الى القيمة الدفترية للسهم مقارنة بالشركة العالمية عاكساً استقرار ونمو ربحية الشركة المحلية ومن ثم اطمئنان المستثمر العراقي الى مستقبل استثماراته فيها.

6. دأبت الشركة العالمية على مراجعة مستمرة لاستراتيجياتها لتغدو اكثر تنافسية في ظل تغير الاسواق والزبائن والمنافسة عن طريق تحديد رؤية واضحة لما ينبغي ان تبدو عليه - Ericsson - مستقبلاً مع تشخيص اهم عوامل بلوغها. في حين تفنقر الشركة المحلية الى رؤية واضحة ورسالة محددة في مجال نشاطها الحالي والمستقبلي.

سابعاً : التوصيات :

1. بناء ميزة تنافسية مستدامة تستند الى تنفيذ افكار مبتكرة عبر زيادة تخصيصات البحث والتطوير لدوره الحاسم في صناعة تتغير محفظة منتجاتها بسرعة مستمرة. كما ينبغي ان تقود استراتيجية الشركة المحلية تطوير المنتج، وان تحدد رسالتها مجال المنتجات والاسواق المخدومة لمدة زمنية مستقبلية.

2. ضرورة الدخول في مشاريع مشتركة في مناطق التقانة المعقدة والحاسمة مع قادة صناعة الالكترونيات في الدول الشقيقة والصديقة، مع فسح الطريق امام التمويل العربي في هذا المجال.

3. اهمية احتلال التصدير الاولوية في التوجهات الاستراتيجية للشركات المحلية، لما له من دور في تحسين قدراتها الحالية وتفعيل الطاقات الانتاجية العاطلة والفائضة، ومن ثم زيادة حصتها في السوق المحلية والخارجية على حد سواء. اذ يمثل التصدير محوراً للبقاء والتفوق ومصدراً رئيساً للعملة الصعبة وميداناً للاختبار والتعلم الفني والاستراتيجي من خبرات الآخرين.

4. لن تتيح القدرات الفنية والمالية والبشرية التفوق على المنافسين دون استراتيجية واضحة. لذا ينبغي ادخال القيادات الادارية في الشركة سيما مديري الادارتين الوسطى والعليا في دورات تدريبية متخصصة تدور موضوعاتها حول كيفية تحديد مرتكزات الاستراتيجية الفاعلة في ما

- يتصل بالرؤية والرسالة مع توضيح ابعاد التنافس الحالية وكيفية اجراء المقارنة المرجعية وذلك بالتعاون مع المكاتب الاستشارية في الكليات المعنية.
5. الاهتمام بصناعة البرامجيات لما تشكله من كلفة كبيرة يمكن تقاديتها بانتاجها محلياً سيما وانها ذات دور فاعل في مستقبل نجاح الشركات التي تعمل في صناعة الالكترونيات.
6. جمع المعلومات المرتبطة بالمنافسين على قاعدة مستمرة تحدث بشكل منتظم، مع توثيق دقيق وشامل لعمليات الشركة المحلية.
7. التزام ودعم الادارة العليا لفريق عمل المقارنة المرجعية الذي ينبغي ان يضم اولئك المسؤولين عن تنفيذ النتائج.
8. اعتماد المقارنة المرجعية كأداة مهمة لتشخيص وبناء استراتيجية فاعلة لجميع المنظمات بضمنها القائدة، كي تستمر في تبؤ الموقع القيادي سيما في الاسواق العالمية ذات التغير المستمر. ذلك ان المنظمات التي ستصمد تلك التي تمتلك دراية جيدة بكل من قدراتها وقدرات المنافسين عبر تعلم وتنفيذ كيفية اجراء المقارنة المرجعية.
9. العلامات المرجعية ذات المرتبة الافضل ليست ثابتة، مما يتطلب عملية مقارنة متواصلة، كي لا تكبر فجوة الاداء بين المنظمة ومثيلاتها. وهذا ما يؤمنه اتخاذ التحسين المستمر سلوكاً يومياً في العمل.
10. اهمية التزود بالمعرفة الداخلية عبر مقارنة مرجعية داخلية تستهدف تحليل الممارسات المستخدمة. ثم اجراء مقارنة مرجعية خارجية تنافسية لمعرفة المنافس تمهيداً للحكم على اداء المنظمة. يعقبها السعي لمعرفة ذوي المرتبة الافضل قياساً بالشركة المحلية سواء في صناعاتها او خارجها وفي مناطق وظيفية محددة. وذلك عبر عملية مستمرة للتعلم من الاخرين.
11. تشجع المنظمات المحلية على المشاركة في البيانات وفي نتائج المقارنة المرجعية مع المنظمات العربية المتطورة في مجال اختصاصها وتيسير الزيارات المتبادلة في هذا الجانب.
12. اهمية استخدام المؤشرات المالية في تقييم الاداء الكلي للشركة ومن أهمها مؤشر القيمة السوقية الى القيمة الدفترية، بوصفه المؤشر الاكثر شمولية لتعامله مع هدف قيمة الشركة السوقية الذي تصب فيه قرارات الاستثمار والتمويل ومقسوم الارباح، مما يقدم تقييماً للاداء الكلي للشركة عبر التأثيرات المتراكمة للربحية والمخاطرة.

ثبت المصادر

- الدراسات والوثائق الرسمية:

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

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

- الكتب:

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

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

- البحوث :

35. Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan, P.Rajan & Fahy, John (1993). "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: Aconceptual Model & Research Propositions", *Journal of Marketing*, 57, October: 83-99.
36. Cavusgil, S.Tamer & Zou, Shaoming (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, (58) January: 1-21.
37. Chakravathy, Balaji S. (1986). "Measuring Strategic Performance". *Strategic Management Journal*, (7): 437-458.
38. Chang, Sea Jin (1995). "International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry, *Academy of Management Journal*, 38 (2): 383-407.
39. Hans, Hinterhuber & Popp, Wolfgang (1992). "Are you A strategist: or just Amanager" In B. De Wit & R.Meyer (eds.) (1994), *Strategy: Process, Content, Context: an International Perspective*. West Publishing, USA: 23-29.
40. Druker, Peter F. (1995). "The Information: Executives Truly Need". *Harvard Business Review*, January-February: 54-62.
41. Lubatkin, Michael & Chatterjee, Sayan (1994). "Extending Modern Portfolio Theory into the Domain of Corporate Diversification: Does it Apply?". *Academy of Management Journal*, 37 (1): 109-136.
42. Porter, Michael E. (1987). "Corporat Strategy: The State of Strategic Thinking", *The Economist*, May 23: 21-22, 27, 28.
43. Porter, Michael E.(1996). "What is Strategy?. *Harvard Business Review*, November-December: 61-78.
44. Sirgy, M.Joseph (1996). "Strategic Marketing Planning Guided by the Quality-of-Life (QOL) Concept", *Journal of Business Ethics*, (15): 241-259.
