

استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدرة التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان.

## The use of the reference measurement reference to reduce the costs of banking services and support the competitiveness of banks field study on branches of banks operating in the city of Nuhud - Republic of Sudan.

موسى عيسى مُجدِّ بابكر<sup>1</sup>، كداتسة عائشة<sup>2</sup>، براق عيسى<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم الادارية ، جامعة غرب كردفان،السودان ، dr.musa1967@hotmail.com

<sup>2</sup> جامعة البلدية 2، الجزائر ، kedatsaaicha@hotmail.fr

<sup>3</sup> جامعة البلدية 2، الجزائر، berragaissa@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2019/6/ 10

تاريخ الاستلام: 2019/5/ 12

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة لبيان الدور الذي يمكن أن يساهم به استخدام مدخل القياس المرجعي في خفض تكاليف الخدمات في المصارف ودعم مقدرتها التنافسية: دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود، السودان. اختبرت الدراسة أربعة فرضيات هي: استخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف يمكن من تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية، هناك ضرورة ملحة لاستخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف ، استخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف يزيد من المقدرة التنافسية للمصارف، هناك معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف، قام الباحثين بتوزيع (35) استمارة على جميع العاملين في فروع المصارف العاملة بمدينة النهود، تم استخدام البرنامج الإحصائي *SPSS* والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for Social Sciences* لتحليل بيانات الدراسة، توصلت الدراسة لعدة نتائج منها: هناك ضرورة ملحة لاستخدام أسلوب القياس المرجعي في فروع المصارف العاملة بمدينة النهود، استخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية للمصارف، هناك عدة معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي.

الكلمات المفتاحية: مدخل القياس المرجعي، المقدرة التنافسية للمصارف، الخدمات المصرفية.

تصنيف JEL : M15 , L15

**Abstract:** This study aimed at clarifying the role that can be played by the using Benchmarking Approach in reducing costs of banking services and supporting its competitiveness advantage: A field study on branches of banks working in Elnuhud city-Sudan. The study tested four hypotheses which were: Using of benchmarking approach can reduce the costs of banking services. There is an urgent need to use the benchmarking in the banks. Using of benchmarking approach in banks increases its competitiveness, there are many constraints limiting the efficiency of using benchmarking approach in banks. To test this, the researcher distributed (35) questionnaires among all workers in bank branches working in the area study, using SPSS to analyze the collected data, some findings are: There is an urgent need to use benchmarking approach in banks branches working in Elnuhud. Using benchmarking approach in benchmarking approach. There are many constraints facing the efficiency of using benchmarking approach.

**Keywords:** Benchmarking Approach, Banks Competitiveness Advantage. Banks Services

**Jel Classification Codes:** XN1, XN2.

المؤلف المرسل: موسى عيسى محمد بآكر ، الإيميل: dr.musa1967@hotmail.com

**1. مقدمة:** ازدادت في السنوات الأخيرة حدة المنافسة بين المنشآت المختلفة للحصول والاحتفاظ بأكبر عدد من العملاء لتحقيق أعظم ربح والاستمرار في المنافسة بين رصيفاتها وذلك من خلال التجديد والابتكار بالاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين المطابقة أو المشابهة سواء كان ذلك في مجال تقديم الخدمات أو السلع وهو ما عملت على تحقيقه العديد من منظمات الأعمال على المستويات المختلفة المحلية والإقليمية والدولية ، باستخدام العديد من الأساليب وعلى رأسها مدخل القياس المرجعي الذي حظي باهتمام متعاظم ومستمر.

**مشكلة الدراسة:**

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في: ما الدور الذي يمكن أن يسهم به مدخل القياس المرجعي في خفض تكلفة الخدمات المصرفية ودعم المقدرة التنافسية لفروع المصارف العاملة بمدينة النهود- جمهورية -السودان ؟.

**فرضيات الدراسة:**

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

- 1- استخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف يمكن من تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية.
- 2- هناك ضرورة ملحة لاستخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف.
- 3- استخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف يزيد من المقدرة التنافسية للمصارف .
- 4- هناك معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف .

**أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الآتي :

- 1- التعريف بمفهوم القياس المرجعي وأهدافه، ودوره في خفض تكلفة الخدمات المصرفية.
- 2- التعرف على دور القياس المرجعي في دعم المقدرة التنافسية للمصارف.
- 3- الوقوف على المعوقات التي تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي.

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

- 1- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وخاصة في مجال تقديم الخدمات وعلى الوجه الأخص المصارف حسب علم الباحث.
- 2- توفير معلومات تمكن المصارف من استخدام هذا الأسلوب لتخفيض تكلفة خدماتها وتجويد وتحسين أدائها لتدعيم مقدرتها التنافسية .
- 3- محاولة وضع بعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في حل المشكلات التي تحد من فاعلية تطبيق أسلوب القياس المرجعي.

**حدود الدراسة:**

الزمانية : 2014-2018م ، لحداثة البيانات.

موسى عيسى مُحمَّد بآكر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدره التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

المكانية : فروع المصارف العاملة بمدينة النهود -ولاية غرب كردفان - السودان.

البشرية : العاملين في فروع المصارف العاملة بمدينة النهود.

منهج الدراسة : يستخدم الباحث عدة مناهج منها المنهج التاريخي لاختيار موضوع البحث وتتبع الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث .

المنهج الاستنباطي الذي يستخدم التفكير المنطقي لصياغة مشكلة الدراسة.

المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات وتعميم نتائج الدراسة ووضع الفروض .

المنهج المسحي : لدراسة موقف ومشكلة الدراسة والمنهج الوصفي من خلال دراسة حالة فروع المصارف العاملة بمدينة النهود.

مصادر جمع البيانات :

المصادر الأولية : الملاحظات واستمارة الاستبيان.

المصادر الثانوية : الكتب ، المراجع ، الدراسات والأبحاث ذات الصلة.

الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت مدخل القياس المرجعي ومجالات تطبيقه وفيما يلي بعض منها حسب التسلسل التاريخي لها :

دراسة(Sun,2000): حددت هذه الدراسة أهداف تطبيق القياس المرجعي في خفض التكلفة ، تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، الحفاظ على الميزة التنافسية ، كما تضمنت الدراسة الطرق التي من خلالها يمكن للشركات الصناعية والخدمية التعلم من بعضها البعض بهدف تحسين الأداء والاستفادة من أخطاء الغير ، كما حددت الدراسة أوجه الاتفاق والاختلاف بين الشركات الصناعية والخدمية ومواقع التعلم في كل منهما.

دراسة (Luiz,et al, 2002) : تناولت هذه الدراسة تاريخ أسلوب القياس المرجعي وتعريفه وأهميته في تحسين أداء المنشآت من خلال مساعدتها في كسب رضا عملائها وتحديد كيفية رسم الخطط الإستراتيجية التي تحقق أهداف المنشأة في البقاء والاستمرار والمنافسة في الأسواق العالمية كما أبانت مراحل تطبيق أسلوب القياس المرجعي ، تم تطبيق الدراسة على شركتين أحدهما ذات حجم متوسط تقوم بصناعة

الأبواب والنوافذ في ولاية سان باولو بالبرازيل والثانية تعمل في مجال ضخ الوقود إلكترونياً في الولاية نفسها ، وخلصت الدراسة لإمكانية تطبيق أسلوب القياس المرجعي في كافة الشركات باختلاف أحجامها ونوع نشاطها .

**دراسة (سليم، 2005):** تناولت أهمية مدخل القياس المرجعي كأداة لإدارة التكلفة ودعم القدرة التنافسية للمنشآت وتم ربط أسلوب القياس المرجعي بمدخل تكاليف دورة حياة المنتج كما تضمنت دور المحاسب الإداري في فريق القياس المرجعي وأثناء مراحل تطبيقه ، الجدير بالذكر أن مشكلة الدراسة تمثلت في عدم قدرة الأساليب التقليدية للمحاسبة الإدارية في التعامل مع ظروف المنافسة الحادة وفق الأبعاد الجديدة للجودة الشاملة وتعدد مراحل دورة حياة المنتج وخفض التكلفة لدعم القدرة التنافسية ، كما أن هناك عدة اعتبارات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي لمحاكاة أفضل التجارب والتطبيقات والأساليب المتبعة في المنشآت الأخرى .

**دراسة (سهير الطنملي، 2009):** هدفت هذه الدراسة للتأصيل النظري للقياس المرجعي وعلاقته بمدخل خفض التكلفة ودراسة أثر تطبيق هذا الأسلوب على التميز التنافسي للمنظم في دنيا الأعمال عبر تخطيط استراتيجي مأمول ، كان مجال الدراسة بشركة كابس للدهانات في مصر، خلصت الدراسة إلى أن توفير قاعدة بيانات للإمداد بالمعلومات اللازمة عن المنظمات الرائدة في السوق يعتبر مطلباً هاماً . إضافة لنشر الوعي لدى الإدارة العليا للمنظمات الصناعية والخدمية عن أهمية استخدام هذا الأسلوب ومدى الفوائد التي تعود على المنظمة من استخدامه ويعتبر خطوة فارقة في طريق التنمية ودعم الميزة التنافسية والبقاء بكفاءة في دنيا الأعمال .

**دراسة (عبد المنعم، 2010):** تناولت هذه الدراسة العوامل الحاكمة في تطبيق أسلوب القياس المرجعي في المنشآت الصناعية المصرية ، وهدفت لتحديد العوامل الحاكمة لتطبيق هذا الأسلوب وتحليلها، بالإضافة لتقييم دور أسلوب القياس المرجعي في تطبيق الاتجاهات الحديثة في مجالات تقييم الأداء التي تعتمد على مؤشرات الأداء المرجعية المالية وغير المالية وصولاً إلى مستويات الأداء بالمنشأة المتميزة والرائدة . خلصت الدراسة لعدة نتائج منها: بروز عملية القياس المرجعي تعود للتطورات والتغيرات في بيئة الأعمال ومحاولة المنشآت المنافسة والمحاكاة للأفضل، ولكي ينجح القياس المرجعي لابد من توافر مجموعة من المقومات

موسى عيسى مُحمَّد بآكر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدره

التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

وكذلك الاهتمام بتطبيق خطواته ، أثبتت الدراسة إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في المنشآت الصناعية المصرية مما يدعم من ميزتها التنافسية .

## 2- الطريقة:

### 2-1- مفهوم القياس المرجعي :

ظهر مصطلح القياس المرجعي عندما وضعته شركة (زيروإكس) وعرفه(الأحمدي ، 1997م، ص200) بأنه " العملية التي تقوم بها المنشأة للتطوير عن طريق مقارنة ملامح ومكونات منتجاتها مع غيرها من المنافسين" من جهة ثانية عرفه (Kaplan , 1997) بأنه " قيام المنشأة بالبحث المستمر للوصول إلى أفضل أساليب الأداء كما هو مطبق في المنشآت"، عرفه (حسين، 2003، ص359) بأنه عملية قياس الأداء مقابل الأداء الأفضل للمنشآت المنافسة بغرض التعلم من الممارسات المميزة لهذه المنشآت وبالتالي تحديد أوجه التحسين المطلوبة والتي ستكون هي الأهداف التي ستسعى المنشأة لتحقيقها ، وعلية أصبح أسلوب المقاييس المرجعية هو أحد أدوات المحاسبة الإدارية اللازمة لرفع كفاءة الأنظمة" . ويرى كاتب آخر (مخيمر وآخرون، 2004، ص174) أن المقاييس المرجعية تعتبر أحد أدوات الجودة الشاملة التي تساعد المؤسسات في قياس الأداء غير المالي لتحقيق التنمية والتقدم في عملياتها المختلفة حتى تتمكن المنشأة من زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية وتحقيق مستوى أعلى من الجودة".

التعريفات السابقة تشير في مجملها إلى أن (عبد المحسن، 2004، ص195) المقاييس المرجعية عملية مستمرة ومنتظمة تتطلب القياس المتواصل والمقارنة المستمرة لعمليات المنظمة مع المنشآت الرائدة ، والحصول على المعلومات الضرورية التي تساعد المنظمة على اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير أدائها ، كما يرى (سليم، 2005م، ص244) أن الهدف من استخدام أسلوب القياس المرجعي هو مقارنة أساليب المحاسبة الإدارية المطبقة في المنشآت الأخرى لبيان أوجه القصور في الأساليب المتبعة ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتطوير كفاءة المنشأة وزيادة قدرتها في مواجهة المنافسة في ظل تنافسية صناعية متطورة وذلك من خلال دورة حياة المنتج .

مما سبق يمكن أن نستنتج الآتي:

1- القياس المرجعي هو أحد أساليب المحاسبة الإدارية في تقييم الأداء الاستراتيجي للمنشآت.

- 2- يستخدم القياس المرجعي مؤشرات مالية وأخرى غير مالية.
  - 3- يهتم القياس المرجعي بالمقارنة الداخلية والخارجية عن طريق المقارنة بالأقسام المتميزة داخل المنشأة وكذلك مع المنشآت الأخرى التي تمارس نفس مجال الصناعة (النشاط) .
  - 4- يسعى القياس المرجعي للاسترشاد بالأفضل في الممارسة والسعي نحو التحسين المستمر وخفض التكلفة.
  - 5- الاستمرار في تطبيق القياس المرجعي لا يؤدي لزيادة الحصة السوقية والمحافظة عليها فحسب ، وإنما يقود أيضاً إلى التميز العالمي للمنشأة في مجال النشاط المعني .
- بناءً على ما سبق يرى الباحث أن القياس المرجعي هو أحد أساليب المحاسبة الإدارية التي يمكن للمنشآت الصناعية والخدمية استخدامها للاستمرار في المنافسة من خلال خفض التكاليف وتحسين الجودة مما يمكنها من المحافظة على حصتها السوقية بل وزيادتها والعمل على التحسين المستمر في تقديم السلع والخدمات وذلك عن طريق الاسترشاد بتجارب الغير للاستفادة منها.

## 2-2- تصنيفات المقاييس المرجعية:

هناك عدة تصنيفات للمقاييس المرجعية من وجهات نظر مختلفة لكل باحث ومع ذلك يمكن حصرها في ثلاثة مجموعات وفقاً للأسس الآتية: (القاضي، 2002م، ص ص 69-71) و(القباني، 2010م، ص80)،

أولاً: من حيث مصدر المقاييس المرجعية :

وفقاً لمصدر المقاييس المرجعية تصنف إلى (Mc Nari, 1992, pp 119-121) :

- 1- المقاييس المرجعية الداخلية: وتستخدم لتحديد الفجوات المتواجدة في أداء العمليات الداخلية المتشابهة ، حيث تتم مقارنة نشاط بنشاط آخر متميز داخل نفس المنظمة بهدف الارتقاء بكافة العمليات الداخلية لرفع مستوى الأداء ، وتساعد المقاييس المرجعية على الاستفادة من جهود التطوير المستمر لتوفير خط مقبول من الأداء.
- 2- المقاييس المرجعية التنافسية: تتم فيها المقارنة بين الأداء الحالي للمنظمة مع الأداء الحالي للمنافسين المباشرين الذين يقدمون نفس المنتج أو الخدمة لأن بقاء المنظمة يعتمد على

موسى عيسى مُحمَّد بآكر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدره التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

مقارنة أداؤها بأداء المنافسين ، والذي يحقق نوعاً من التحسين في أداء المنظمات مما يحقق قدراً من المصداقية والمرونة في المقارنة والتعلم.

3- المقاييس المرجعية العامة: وفقاً لذلك تتم مقارنة أداء المنظمة مع أفضل الممارسات الحالية لأفضل المنظمات للتعلم منها لتحسين أداء المنظمة بوجه عام .

ثانياً: من حيث نوع المقاييس المرجعية :

وفقاً لذلك تقسم المقاييس المرجعية إلى: (Fitz,E,1992, p.92)<sup>(17)</sup>

أ-المقاييس المرجعية التكلفة:تقوم على أساس فحص ودراسة مسببات التكلفة التي تحكم عناصر التكاليف ومقارنتها مع ما يقابلها من المنظمات الرائدة ومحاولة محاكاتها للوصول إلى ميزة تنافسية في مجال رقابة التكلفة.

ب- المقاييس المرجعية التشغيلية: تركز على العمليات والممارسات ذات التأثير الجوهري على أداء المنظمة.

ثالثاً: من حيث مجال تطبيق المقاييس المرجعية :

وفقاً لذلك تقسم إلى (Elmuty, D, 1997,p.15)

أ- المقاييس المرجعية للمنتج: ترتبط بالفحص الدقيق لجميع تفاصيل منتجات المنظمات الأخرى .

ب- المقاييس المرجعية الوظيفية: يعتمد هذا النوع على مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات الأخرى المنافسة و غير المنافسة.

ت-المقاييس المرجعية للعمليات: حيث يتم فحص ودراسة العمليات ونظم التشغيل المتميزة التي تطبقها المنظمات الرائدة ومحاولة محاكاة تلك العمليات ونظم التشغيل.

ث- المقاييس المرجعية الإستراتيجية:يتم التركيز على مقارنة وتحسين الجوانب الإستراتيجية للمنظمة ، ويشمل ذلك تحليل عناصر المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ومدى التطوير المطلوب فيه من خلال الرؤية الإستراتيجية للمنظمة. حتى تحقق المنشأة التميز والريادة ودعم قدرتها التنافسية فإنها تحتاج للمواءمة في استخدام كل الأنواع السابقة بصورة مبتكرة تمكنها من تحقيق ما تصبو له وليس مجرد نقل لأفكار الغير وتطبيقها في صورة تقليد حربي.

## 2-3- أهداف المقاييس المرجعية :

هناك عدة أهداف تسعى المنظمات إلى الوصول إليها من خلال المقاييس المرجعية عند تطبيقها ومنها (القباني، 2010م، ص81):

وضع معايير أكثر واقعية، طريقة لتحقيق قدرات تنافسية أكبر في السوق، استيعاب العلاقة المترابطة بين عمليات المنشأة واحتياجات السوق، وضع أسلوب مختصر لإرضاء العميل، اكتساب أفكار وعمليات جديدة .

## 2-4- خطوات تطبيق القياس المرجعي:

يمكن تلخيص خطوات القياس المرجعي في الآتي: الدراسة الداخلية والتحليل التنافسي المبدئي ، تشكيل فريق عمل القياس المرجعي، مع أهمية الحصول على دعم الإدارة العليا وتأييدها للتطبيق، اختيار الشركاء في عملية القياس المرجعي، جمع وتحليل المعلومات عن الشركاء في عملية القياس المرجعي، قياس وتحديد فجوة الأداء، تحديد أسباب فجوة الأداء واستخلاص النتائج، تقييم برنامج القياس المرجعي وإعادة التقييم بشكل مستمر بما يضمن الاستمرار في تنفيذ البرنامج.

يلاحظ أن هذه الخطوات تختلف من منشأة لأخرى وتستفيد المنظمة من تجارب الآخرين وتقوم بتطويرها لتلائم ظروفها والظروف المحيطة بها وعلى المنشأة اختيار الطريقة الملائمة.

## 2-4-1- مقومات نجاح القياس المرجعي في التطبيق:

يتطلب نجاح المنشأة في تطبيق القياس المرجعي توفير مجموعة من المقومات لعل من أهمها: (منصور، 2000م، ص291):

1- ضرورة أن تكون عملية القياس المرجعي عملية مستمرة ومنتظمة ، الأمر الذي يتطلب تحديثها باستمرار، وذلك لمقارنة المنتجات والعمليات والأنشطة والوظائف مع أفضل مستويات أداء يمكن أن توجد داخل أو خارج المنشأة .

2- أن يكون الهدف النهائي من القياس المرجعي هو تحديد المجالات التي توجد بها مشكلات أو مواطن ضعف ، وتأسيس مستويات أداء مثالية ، بالإضافة إلى صياغة خطة التحسين والتطوير المناسبة ، وأن يكون هناك فهم واضح لطبيعة العمليات المطلوب وضع مقاييس مرجعية لها وإخضاعها للمراجعة والفحص الدقيق قبل مقارنتها مع المنشآت الأخرى .

- 3- صياغة خطة لمشروع تطبيق القياس المرجعي، وتكوين فريق عمل للمشروع المقترح ، وتحديد دور الأعضاء ومسئولياتهم ، ويتطلب ذلك الحصول على دعم من الإدارة العليا بحيث يكون هناك التزام منها بتوفير الوقت والموارد البشرية والمادية الضرورية للتنفيذ.
- 4- أن تقوم الإدارة بتوصيل رؤيتها وأهدافها وإستراتيجياتها إلى كافة المستويات في المنشأة ، وأن يتفهم كل من المساهمين والعاملين جميع النقاط التي تتضمنها عملية القياس المرجعي .
- 5- أن يتم توفير الوقت الكافي لعمليات التخطيط والتدريب الفعال للعاملين بغرض تنمية أداء وسلوك العاملين ، وفهم الجوانب والأبعاد المتعلقة بعملية القياس المرجعي ، خاصة ما يتعلق بمنافع العملية ومحدداتها .
- 6- دراسة وبحث عملية وضع المقاييس المرجعية ، واختيار شركاء عملية القياس المرجعي المرتقبين والذين يمكن مشاركتهم والتعاون معهم في هذا الشأن ، ويتطلب ذلك فهماً أكثر ورؤية متكاملة عن أسلوب القياس المرجعي من خلال دراسة وتحليل مجالات ومستويات الأداء الخارجي ومحاوله إيجاد مقاييس أداء تنافسية خارجية ، وتحديد المعايير المناسبة لاختيار المنافسين المتميزين في العمليات أو الأنشطة أو الوظائف .
- 7- أن يتاح الوقت الكافي لتجميع البيانات الداخلية والخارجية المطلوبة للمقارنة ، وتحليل النتائج وتفسيرها، وتحديد الأساليب المناسبة لجمع البيانات المطلوبة للمقارنة .
- 8- تحديد الأداء الأفضل من خلال تحليل البيانات ، وتحديد أفضل الممارسات الخاصة بالآخرين ومن ثم تحديد مجالات التحسين المطلوبة ، وحجم الأداء المتميز وأفضل الممارسات المتبعة لتحقيق هذا الأداء وذلك من خلال مقارنة الأداء الحالي للمنشأة مع نتائج الأداء المتميز لأفضل المنافسين.
- 9- اعتبار التغيير في بيئة العمل أمراً ضرورياً لإحداث تغيير في عمليات وأنشطة المنشأة ، لذلك ينبغي أن يدرك القائمين على إدارة المنشأة أن البيئة العالمية سريعة التغيير ، ولذا يجب أن توجه التحسينات لتكون أفضل في المستقبل قياساً باليوم ، لذلك فإن التحسين المستمر يتطلب إجراءات القياس المرجعي بشكل دوري حتى تتحقق الأهداف المطلوبة .

10- تطوير مجموعة متوازنة ومتكاملة من مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية الكمية والوصفية، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مراحل عملية القياس المرجعي .

11- ينبغي استخدام كافة أنواع القياس المرجعي بقدر الإمكان بهدف تحسين الأداء المستقبلي للمنشأة ، أي يجب تطبيق عمليات القياس المرجعي داخل المنشأة وخارجها قياساً بالمنافسين .

12- يجب أن تنعكس تكلفة استخدام أسلوب القياس المرجعي على أداء المنشأة في شكل عائد ملموس، كجذب عملاء جدد، زيادة نصيب المنشأة في السوق ، زيادة الكفاءة ، تقليل التكاليف غير الضرورية ، وزيادة أكثر في الأرباح.

## 2-4-2- منافع تطبيق أسلوب القياس المرجعي:

أن توفر مقومات تطبيق القياس المرجعي يقود إلى جملة من المنافع التي يمكن أن تحققها المنشأة المطبقة ويمكن تلخيصها في: (مخيمر وآخرون، 200م، ص178)، (منصور، 2002م ، ص91) :

1- تحسين الأداء والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب.

2- تقديم أساس جيد لتدريب العاملين من خلال مقارنة أدائهم الفعلي بالأداء الأفضل.

3- إنشاء أهداف وغايات إستراتيجية فعالة من خلال تعلم ما هي أهداف وإستراتيجيات الآخرين في المؤسسات الناجحة.

4- توفير معلومات عن العمليات التشغيلية ومستويات الجودة وأنظمة التكاليف المتعلقة بالمنافسين الخارجيين مما يساعدهم في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي للمؤسسة.

5- الوصول لأساليب وطرق جديدة للتشغيل ، وابتكار منتجات جديدة متطورة تلائم الاحتياجات المتغيرة والمتجددة.

6- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكثر واستخدام أفضل.

7- تعزيز الأفكار التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق قدرات تنافسية للمؤسسة من خلال فهم العلاقة المترابطة بين احتياجات الأسواق الخارجية وبين العمليات الداخلية المستخدمة لتحقيق تلك الاحتياجات.

8- تقييم مواطن الضعف في الأداء الحالي للمؤسسة وتحديد المجالات الحرجة التي تظهر فيها أداءً غير مرض مقارنة بالأداء المتميز للمنافسين .

موسى عيسى مُحمَّد بآكر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدره

التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

- 9- تحقيق وفورات في التكاليف وإدخال تحسينات جوهرية على المنتجات والعمليات والخدمات ، وذلك عن طريق مقارنة ومطابقة الأساليب والممارسات الحالية بنظائرها الموجودة لدى أفضل المنافسين.
- 10- التركيز على تحديد فجوة الأداء لتحديد أفكار جديدة مطبقة في مؤسسات أخرى لدراسة إمكانية تطبيقها .

## 2- 4- 3- صعوبات تطبيق القياس المرجعي :

يواجه تطبيق أسلوب القياس المرجعي العديد من الانتقادات والصعوبات ولعل من أهمها :  
(Freytag, 2001, pp25-31) :

- 1- تركيز المنشآت على البيانات التاريخية الموضحة ضمن القوائم المالية وليس على العمليات المنفذة التي أدت إلى هذه البيانات .
- 2- استمرار المنشآت في الاعتماد على التقييم الذاتي أكثر من التقييم الخارجي يتسبب عنه عدم تركيز المنشآت على عملائها بنفس درجة التركيز التي تعطيها المنشآت الأخرى المتشابهة لعملائها.
- 3- استمرار سعي المنشآت نحو تحقيق الربحية حتى باستخدام أسلوب القياس المرجعي سوف يجعلها تحمل العاملين بها مع أنهم الأداة الأساسية لتحقيق الأهداف.
- 4- عدم استمرار المقاييس غير المالية في قياس وتقييم النتائج ينتج عنه سوء فهم وتقدير الأداء ووضع الخطط على أساس خاطئ.
- 5- صعوبة الحصول على معلومات مفيدة عن المنافسين ، واللجوء إلى أساليب غير أخلاقية للحصول على بيانات عن المنافسين .
- 6- صعوبة تطبيق القياس المرجعي على بعض الخدمات النوعية التي من الصعب قياسها والتعبير عنها كمياً ، على الرغم من ارتباط هذه الخدمات بالمنتجات .
- 7- صعوبات تبنى المنشآت لبرنامج القياس المرجعي كعملية مستمرة خاصةً إذا كانت تسعى إلى محاكاة المنافسين وكسب مزايا تنافسية قصيرة الأجل ثم التخلي عن هذا البرنامج ، مما سينعكس سلباً على أدائها مستقبلاً .

8- عدم الاقتناع بإمكانية تطبيق القياس المرجعي في عدة دول نتيجة الاعتقاد السائد لديها بأن هذا الأسلوب مستورد من دول بعينها ، ويطبق فقط في الدول التي صدر بها ، وعلى العمليات الخاصة بها ، وبالتالي لا يمكن تطبيقه بدول أخرى .

9- وجود بعض الصعوبات الثقافية في نقل الممارسات الأفضل وخاصةً في الشركات متعددة الجنسيات، حيث تظهر مشكلة نقل هذه الممارسات خلال ثقافات تختلف تبعاً للبيئة الثقافية والاجتماعية والسلوكية التي تعمل بها المنشأة الأم عنها في المنشآت التابعة في الدول المختلفة .

10- ينتج عن عدم مشاركة العاملين في تطبيق عملية القياس مقاومة بعضهم للتغيرات اللازمة لتطبيق هذا الأسلوب كما أن الخوف من كشف نقاط الضعف في أداء المنشأة يجعلها تحجم عن تطبيق هذا الأسلوب .

11- الافتقار إلى المزيد من الدراسات والبحوث عن القياس المرجعي يؤدي إلى الفشل في توسيع انتشار تطبيقه .

## 2-2- الميزة التنافسية :

2-2-1- المفهوم: تعتبر الميزة التنافسية من أهم الأهداف التي تسعى المنشآت لتحقيقها وتعرف بأنها " القيمة الاقتصادية الإضافية التي تقوم بخلقها المنشأة بسبب كفاءتها التي تفوق كفاءة المنافسين لها في سوق المنتج (Peteraf and Barney,2003, pp179-191)

وتعرف أيضاً بأنها (مُجد، 1997م، ص11) قدرة المنشأة على تقديم إضافة أو قيمة لا يقدمها المنافسون ، قد يكون علامة تجارية أو أداءً جيداً ، أو سعراً منخفضاً أو عرضاً جيداً أو خليطاً من كل هذه البدائل ، أو في خفض للتكلفة أو تميزاً في الجودة ، أو في تشكيلة المنتجات أو مستوى قنوات التوزيع أو في خدمات ما بعد البيع، أو في سرعة التسليم ، أو في الائتمان والقدرة على تلبية طلبات العملاء الإضافية وغيرها من عناصر الميزة التنافسية ، وتبني المنشأة إستراتيجياتها التي تنافس بها على أساس مواردها وقدراتها المحورية التي تحقق لها مزايا تنافسية تجني من ورائها أرباح فوق العادية.

## 2-2-2- أركان الميزة التنافسية :

تحقيق المنشأة لميزة تنافسية متواصلة في الأجل الطويل يتطلب (Zahra et al,1993,pp90-100):

- 1- موارد وقدرات متميزة تستطيع أن تنافس بها في السوق وتحقق عوائد أفضل من منافسيها .
  - 2- السرية في بناء هذه الموارد والقدرات المتميزة حتى لا تتفاجأ بأن منافسيها سبقوها في الحصول على هذه الموارد وبادروا بالاستيلاء على السوق ، لذلك تعتبر الموارد المعنية هامة في هذه الناحية لصعوبة محاكاتها.
  - 3- يجب أن تكون هذه الموارد المتميزة من الصعب تداولها في السوق ، وبالتالي يصعب على المنافسين امتلاكها مثل براءة الاختراع وحقوق الملكية الفكرية.
  - 4- يجب أن تكون الميزة التنافسية ضخمة بحيث تستطيع المنشأة أن تجني منافع كبيرة تتناسب مع تكلفة بناء هذه الميزة.
- الجدير بالذكر أن الميزة التنافسية تقود لحماية الحصة السوقية للمنشأة أو حماية قاعدة مستهلكيها أو حماية هوامش الربح لديها(Grant,1991,pp114-136)،ولذلك فعلى المنشأة التي ترغب في بناء ميزة تنافسية أن تقوم بخلق ورفع فاعلية قدراتها (Muthusamy and Palanisamy,2004,pp259-272) .

## 2-2-3- إستراتيجيات الميزة التنافسية والقياس المقارن:

على الشركات السعي نحو تحسين أولوياتها التنافسية المختلفة في الإنتاج والتوزيع وبنوعية عالية والابتكارات في تقديم منتجات وعمليات جديدة ولتحقيق ذلك، على هذه الشركات تبنى الإستراتيجيات التي تشمل كامل سلسلة القيمة لها بدايةً من توفير المواد الجديدة وعمليات التصميم للمنتجات والخدمات وتحسين العمليات وزيادة مرونتها وخفض التكاليف والعمل على إيجاد قنوات تسويق ملائمة لتوصيل المنتجات والخدمات للمستهلكين بصورة فورية وأسعار مناسبة.

بناءً على ما سبق فقد قدم منظرو الإدارة وعلى رأسهم Michael E. Porter مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد المنشآت في تحقيق أهدافها وهي كالآتي:

(1) إستراتيجية قيادة التكلفة : تدور حول خفض التكاليف ويشمل ذلك بقدر الإمكان كل أنشطة سلسلة القيمة في المنظمة وقد حدد(Porter,1980,1985) خمس خطوات لتحقيق قيادة التكلفة

هي:

- أ- تحديد سلسلة القيمة الملائمة وتخصيص التكاليف والأصول لهذه السلسلة.
- ب- تحديد موجهاً التكلفة لكل نشاط ذي قيمة ومعرفة كيف يتفاعل.
- ج- تحديد التكاليف النسبية للمنافسين ومصادر فروق التكلفة.
- د- تطوير الإستراتيجية لتحقيق وضع تكلفة منخفض نسبياً من خلال رقابة موجهاً التكلفة أو إعادة صياغة سلسلة القيمة.
- هـ- اختبار إستراتيجية خفض التكلفة لمعرفة قابليتها على الاستمرار.
- الجدير بالذكر أن (Porter,1980) خلص إلى أن التكلفة المنخفضة توفر حماية للمنشأة ضد جميع القوى التنافسية الخمس المتمثلة في: مزاحمة المنافسين، قوة المستهلكين، قوة الموردين، الداخلين الجدد إلى السوق، ومواجهة عمليات إحلال المنتجات أو الخدمات.
- ومما يدعم القوة التنافسية للمصارف في هذا المجال إدارة الجودة الشاملة والتي تعرف بأنها (Smith, 1990,pp44-46) عملية التحسين المستمر والتي تبحث عن الفرص لزيادة رضا المستهلك من خلال تحديد وحل المشاكل التي تفيد الأداء الحالي للمنظمة ، ويقول (Lowder,2007) أن ممارسي نشاط إدارة الجودة كافحوا لتطوير عمليات الإدارة الفعالة التي تؤدي إلى زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وتعزيز جودة المنتج وتعظيم رضا المستهلك . وبناءً على ذلك فإنه يمكن القول أن فلسفة الجودة الشاملة تستهدف المستهلك عبر النوعية الجيدة والتي ينظر لها على أنها مطلب مستمر يمكن الوصول إليه عبر سلسلة القيمة من خلال التحليل المستمر لعمليات المنظمة وذلك من أجل تحسين الأداء والتقليل من أخطاء العمل والتعرف على حاجات المستهلك والتأكد من أن ما يقدمه المنظمة من خدمات يلبي تلك الحاجات ، مع الوضع في الاعتبار مراعاة تكاليف الجودة المتمثلة في تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.
- مما سبق يلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين إتباع أسلوب القياس المقارن وإدارة الجودة الشاملة لتخفيض التكلفة مما يقود لدعم القدرة التنافسية للمصارف عند إتباعها لإستراتيجية زيادة التكلفة.
- (2) إستراتيجية التميز: تسعى هذه الإستراتيجية للتفوق على المنافسين في تلبية احتياجات المستهلك (العمل) بتقديم منتجات ذات جودة عالية ، وقد حدد (Porter,1980,1985) سبع خطوات لتحقيق التميز هي:

أ- تحديد هوية المشتري الحقيقي.

ب- فهم سلسلة القيمة للمشتري وأثر منتج البائعين عليها.

ج- تحديد معايير الشراء لدى المشتري.

د- تحديد الموارد المتميزة المحتملة في سلسلة القيمة في المنشأة.

هـ- تحديد تكلفة هذه الموارد المتميزة.

و- اختيار أنشطة القيمة التي تولد التميز الأكثر قيمة للمشتري فيما يتعلق بالتكاليف التي حدثت.

ز- اختبار إستراتيجية التميز التي تم اختيارها لمعرفة قابليتها للاستمرار.

(3) إستراتيجية التركيز: تعد مزيجاً من الإستراتيجيتين السابقتين وتقود جهود المنظمة للتركيز على قطاع معين من السوق (Jusoh and Parnell, 2008, pp5-31) بدلاً من التركيز على القطاع السوقي بكامله ، ولكي تحقق المنشأة النجاح وفقاً لهذه الإستراتيجية، يتطلب الأمر إما أن تختار إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز ولكن في أسواق أكثر محدودية (Havaka et al, 2001, p635) بالنظر لمقومات الإستراتيجيات السابقة وتعريف (Kaplan and Norton, 1992) للإستراتيجية بأنها "مجموعة من الافتراضات التي تربط المقاييس غير المالية بالقيمة المستقبلية من خلال سلسلة علاقات السبب بالنتيجة " لذلك فإن المتبع لأنظمة محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية الحديثة يجد أنها تصب في بوتقة بناء هذه الإستراتيجيات وبما يحقق المزايا التنافسية للمنظمة.

## 2-2-4- القياس المرجعي وتدعيم المقدرات التنافسية :

يعتبر القياس المرجعي من أهم الأساليب التي تساعد في زيادة الحصة السوقية للمنشأة وكسب مزايا تنافسية محلية وعالمية من خلال سياسات التطوير والتحسين المستمر في الجوانب الأربعة لتدعيم القدرات التنافسية للمنشأة وذلك على النحو التالي (سيد، 2010م، ص ص 163-164) :

أ- في مجال الابتكار: يدعم أسلوب القياس المرجعي الابتكار سواء في المنتجات أو في العمليات وذلك عن طريق التعلم والاستفادة من الذات أو الآخرين خاصة المنشأة المتميزة عالمياً ويتم ذلك على مرحلتين هما مرحلة التعلم ثم مرحلة الابتكار.

ب- في مجال الوقت: يساعد أسلوب القياس المرجعي في إدارة وخفض وقت استلام المواد وخفض وقت الإنتاج وخفض وقت التسليم ويتم ذلك من خلال التعلم من الأقسام المتميزة داخل المنشأة نفسها أو من خلال التعليم والاستفادة من الآخرين خاصة المنشآت المتميزة في نفس مجال الصناعة (النشاط).

ج- في مجال الجودة: يساعد أسلوب القياس المرجعي في زيادة كفاءة إدارة الجودة الشاملة عن طريق توفير المعلومات الداخلية والخارجية خاصة عن جودة عمليات المنافسين مما يدعم إدارة وتنفيذ برامج الجودة الشاملة، كما أنه يساعد في حل المشاكل المرتبطة بتنفيذ برنامج الجودة الشاملة الخاص بالمنشأة.

د- في مجال التكلفة: يساعد أسلوب القياس المرجعي في خفض التكلفة وذلك بدايةً من تكاليف البحث والتطوير حتى مرحلة ما بعد البيع (تقديم الخدمة) ويتم ذلك عن طريق دراسة وتحديد أفضل الممارسات الداخلية والخارجية لإتمام أنشطة خفض تكلفة المنتج أو الخدمة .

أما من ناحية دعم المنشآت على التميز عالمياً فإن أسلوب القياس المرجعي يعتبر أسلوباً فاعلاً في دعم المنشآت على التميز عالمياً حيث أنه يساعد في : توفير المعلومات للإدارة الإستراتيجية، تقييم الأداء الاستراتيجي للمنشأة،

تحسين الأداء الكلي للمنشأة، وتدعيم المقدرة التنافسية للمنشأة.

مما سبق يستنتج أن أسلوب القياس المرجعي يعتبر أسلوباً فاعلاً في دعم المنشآت للتميز محلياً وعالمياً، ويعتبر من أساليب المحاسبة الإدارية التي تسهم في تدعيم وتحقيق ذلك وهو الأمر الذي سوف يتم اختباره منه من خلال الدراسة الميدانية على فروع المصارف العاملة بمدينة النهود - جمهورية السودان .

## 2-3- الدراسة الميدانية:

تم توزيع (35) خمسة وثلاثون استمارة استبيان على فروع المصارف العاملة بمدينة النهود وعددها (5) فروع هي: بنك الخرطوم، البنك الزراعي السوداني ، بنك المزارع، بنك النيلين للتنمية الصناعية، وبنك النيل وقد تم جمع (34) استمارة بنسبة 97% شملت البيانات التعريفية وأسئلة الدراسة وقد جاءت نتائج تحليل البيانات التعريفية كما يلي:

موسى عيسى مُحمَّد بآبكر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدرة التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

جدول (1) المستوى التعليمي لعينة الدراسة

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
20.6	7	ثانوي
70.6	24	جامعي
8.8	3	فوق الجامعي
100	34	الجملة

المصدر: الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من العينة محل الدراسة من حملة الدرجات العلمية بنسبة بلغت (70.6%) - بكالوريوس - وان حملة الدرجات فوق الجامعية بلغت نسبتهم (8.8%)، بينما كان الذين لديهم مؤهل أقل من الجامعي (20.6%)، أي أن إجمالي حملة الدرجات العلمية من الجامعي فما فوق بلغت (79.4%)، مما يدل على أنهم سوف يدلون بإجابات ذات فائدة في مجال الدراسة.

جدول (2) يوضح التخصيص لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	التخصص
47.1%	16	محاسبة
20.6%	7	إدارة أعمال
14.7%	5	اقتصاد
2.9%	1	تمويل
14.7%	5	أخرى
100	34	الإجمالي

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

يتبين من الجدول (2) أن 47.1% من المتخصصين في المحاسبة و 20.6% تخصص إدارة أعمال و 14.7% تخصص اقتصاد و 2.9% تخصص تمويل مما يشير إلى أن 85.3% من ذوي التخصص في المجال المالي. مما يدل على أن لهم علاقة ودراية بموضوع البحث وأهمية الإجابات التي سيدلون بها.

جدول (3) معاملات الثبات و الصدق لاستبيان الدراسة

المحور	عدد الفقرات في الصورة النهائية	معامل الثبات	معامل الصدق
الفرض الأول	5	58.	0.76
الفرض الثاني	5	51.	0.71
الفرض الثالث	5	52.	0.72
الفرض الرابع	6	48.	0.92
كل الاستبيان	21	86.	0.93

المصدر: الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول رقم (3) السابق يتضح أن جميع معاملات الثبات والصدق عالية جداً (أكبر من 50%) ، أي أن الاستبيان بصورته الحالية يتمتع بثبات وصدق كبيرين ، هذا يعني أننا إذا طبقنا هذه الدراسة باستخدام هذا الاستبيان بصورته الحالية على مجتمع مماثل مئة مرة سوف نحصل على نتائج ثابتة بنسبة 86% وتكون النتائج صادقة بدرجة تصل إلى 93% تقريباً، على ضوء ذلك تم اعتماد الاستبيان بصورته الحالية لتطبيق الدراسة.

علماً بأن معامل الثبات يحسب من الصيغة التالية:

$$\text{Alpha} = \frac{2r}{1+r}$$

حيث :

: معامل الثبات. Alpha

:معامل الارتباط. r.

أي الجذر التربيعي لمعامل الثبات.  $\sqrt{\text{Alpha}}$  وأن معامل الصدق =

**3- النتائج ومناقشتها:**

من خلال تحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة:

### أولاً: تحليل البيانات وتفسير النتائج:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

تطبيق أداة الدراسة:

تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية كالاتي: أوافق بشدة وزنها (1)، أوافق وزنها(2)، محايد وزنها (3)، لا أوافق وزنها(4)، لا أوافق بشدة وزنها(5).

تم استخدام الوسيط وذلك لأنه يستخدم لوصف البيانات النوعية أي لوصف اتجاه المبحوثين نحو العبارة هل هو سلبي أم إيجابي للعبارة وذلك بتحديد وزن العبارة التي تتوسط القيم وبالتأكيد هي العبارة الأكثر تكراراً لأن الوسيط هو أحد مقاييس النزعة المركزية التي تهتم بدراسة القيمة التي تتركز حولها البيانات فإذا كنت القيمة الوسيطة (1 أو 2) فهذا يعني أن اتجاه إجابات المبحوثين إيجابي للعبارة أي يعني الموافقة على العبارة وذلك لأن 1 و 2 هما وزنا عبارات الموافقة أما إذا كان الوسيط يساوي (4 أو 5) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة وذلك لأن 4 و 5 هما أوزان عبارات عدم الموافقة، أما إذا كان الوسيط يساوي (3) ذلك يعني عبارة محايد هي القيمة التي تتركز حولها القيم (تميل نحوها) في هذه الحالة لا يمكن معرفة اتجاه المبحوثين حول العبارة بصورة قاطعة كما يتضح أنها تمثل القيمة الوسطى لخيارات الإجابة أي عبارة المحايدة . ولاختبار تكرارات إجابات المبحوثين هل هي في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي أستخدم اختبار مربع كاي لجودة التطابق .

أي لاختبار الفرض الآتي إلى أي مدى التكرارات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين تتوزع بنسب متساوية (منتظمة) للعبارات : (أوافق بشدة، أوافق ، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة), فإذا كان حجم العينة 40 يتوزعون بنسب متساوية على خيارات الإجابة الخمسة (8 لكل خيار إجابة ) فإذا كان هنالك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوقع (8 لكل خيار أجابه) وبين التكرارات المتحصل عليها هذا يعني أن

إجابات المبحوثين تميل نحو الإيجابية أو السلبية حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الوسط الحسابي الفعلي هل هو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي أم اقل من الوسط الفرضي .  
اختبار مربع كأي نحصل فيه على قيمة مربع كأي

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E)^2}{E_i}$$

حيث أن:

$O_i$  : هي التكرارات المشاهدة ( المتحصل عليها من العينة )

$E_i$  : هي التكرارات المتوقعة (8 لكل إجابة )

$$\sum_{i=1}^n$$

المجموع :

1،2،3:

n: عدد أفراد العينة

كما يتم الحصول على درجة الحرية وهي عدد الإجابات في السؤال، ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات المتوقعة و المشاهدة (لكل عبارة (سؤال) على حدة ، فإن القيمة الاحتمالية (P-V or Sig) تحدد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية تمثل قيمة الخطأ المسموح بها في نتائج الاختبار والقيمة 5% هي القيمة المستخدمة في معظم البحوث) فإذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) فهذا يدل على أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المشاهدة والتكرارات المتوقعة ، وفي هذه الحالة نلاحظ القيمة الوسيطة فإذا كانت (1 أو 2) هذا يعني أن الفروق لصالح عبارات الإيجابية (أوافق بشدة، أوافق) لأنها تأخذ الأوزان (1، 2 على التوالي) وهذا يمثل دليل كافي على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا كان الوسيط يساوي (4 أو 5) فهذا دليل على عدم موافقة المبحوثين على العبارة أي أن الفروق لصالح عبارة عدم الموافقة (لا أوافق، لا أوافق بشدة).

موسى عيسى محمد بابر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدرة التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

اختبار الفرضية الأولى: استخدام أسلوب القياس المقارن يمكن من تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

جدول (4): يوضح التكرارات و النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة عن فقرات محور الفرضية الأولى.

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الاسترشاد بتجارب وتجارب المصارف يؤدي لتخفيض تكاليف الخدمات.	14 %41.2	19 %55.9	1 %2.9	0 %0	0 %0
2	الاسترشاد بتجارب الغير يوفر الوقت و الجهد و المال	15 %44.1	13 %38.2	5 %14.7	1 %2.9	0 %0
3	الاستعانة بتجارب الآخرين تمكن من تجنب الأخطاء التي وقت فيها المصارف المشابهة	22 %74.7	11 %32.4	1 %2.9	0 %0	0 %0
4	التعلم من الآخرين يزيد من جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	13 %38.2	18 %52.9	1 %2.9	2 %5.9	0 %0.0
5	التعلم من الآخرين يمكن من تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمات المصرفية.	8 %23.5	16 %47.1	8 %23.5	2 %5.9	0 %0

المصدر : بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (4) يتضح أن 42.2% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الاسترشاد بتجارب وتجارب المصارف يؤدي لتخفيض تكاليف الخدمات كما أن 55.9% منهم موافقين بينما 2.9% منهم محايدون بخصوص ذلك ، كما يتضح أن 44.1% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الاسترشاد

بتجارب الغير يوفر الوقت و الجهد و المال كما أن 38.2% منهم موافقين على ذلك بينما 2.9% (شخص واحد) منهم غير موافق وأن 14.7% منهم محايدين بخصوص ذلك، كما أن 74.7% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الاستعانة بتجارب الآخرين تمكن من تجنب الأخطاء التي وقت فيها المصارف المشابهة كما أن 32.4% موافقين على ذلك، بينما 2.9% (شخص واحد) منهم محايد بخصوص ذلك، كما يتضح أن 38.2% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن التعلم من الآخرين يزيد من جودة الخدمات المقدمة للعملاء كما أن 52.9% منهم موافقين على ذلك، بينما 5.9% غير موافقين على ذلك وأن 2.9% (شخص واحد) منهم محايد بخصوص ذلك، كما يتضح من الجدول السابق أن 23.5% من جملة أفراد العينة موافقين بشدة على أن التعلم من الآخرين يمكن من تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمات المصرفية كما أن 47.1% موافقين على ذلك بينما 5.9% منهم غير على ذلك وأن 23.5% من جملة المبحوثين محايدين أو غير متأكدين

جدول(5): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي لفقرات محور الفرضية الأولى.

م	الفقرة	الوسيط	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1	الاسترشاد بتجارب وتجارب المصارف يؤدي لتخفيض تكاليف الخدمات.	2	0.551	15.25	2	0.000
2	الاسترشاد بتجارب الغير يوفر الوقت و الجهد و المال	2	0.914	15.41	3	0.000
3	الاستعانة بتجارب الآخرين تمكن من تجنب الأخطاء التي وقت فيها المصارف المشابهة	1	0.657	19.47	2	0.001
4	التعلم من الآخرين يزيد من جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	2	0.781	24.59	3	0.000
5	التعلم من الآخرين يمكن من تخفيض الوقت اللازم لتقديم	2	0.844	11.65	3	0.009

موسى عيسى مُجَّد بآبكر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدرة التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

					الخدمات المصرفية.
--	--	--	--	--	-------------------

المصدر : الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (5) نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعنى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد دلالة إحصائية في توزيع إجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة ، أوافق ، لا أدري - محايد- ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار دون غيره، كما نلاحظ أن جميع قيم الوسيطات بين (1،2) وهذا يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار الموافقة (أوافق بشدة ، أوافق)، وبصورة عامة نستنتج أن أفراد العينة موافقين على معظم عبارات محور الفرضية الأولى. كما نجد الانحراف المعياري لهذه العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا يشير إلى تجانس إجابات المحوثين عن تلك العبارات . كل ما سبق من نتائج عن محور الفرضية الأولى و من الجدول رقم (5) ومن جدول ملخص محور الفرضية الأولى يشير إلى موافقة أفراد العينة بصورة عامة على أن ما ذكر في المحور ، كل ما سبق يؤكد تحقق الفرضية الأولى التي تنص على أن استخدام أسلوب القياس المقارن يمكن من تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

### اختبار الفرضية الثانية: هنالك ضرورة ملحة لاستخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف

جدول (6): يوضح التكرارات و النسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور الفرضية الثانية

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الاستفادة من تجارب الآخرين تمكن من تحسين الأداء و الارتقاء به نحو الأفضل.	24 %70.6	9 %26.5	1 %2.9	0 %0	0 %0

0	0	2	22	10	استخدام أسلوب القياس المقارن يمكن من المحافظة على القدرة التنافسية في مجال تقديم الخدمات المصرفية.	2
%0	%0	%5.9	%64.7	%29.4		
0	1	6	19	8	الرغبة في تخفيض التكلفة وزيادة الحصة السوقية و الأرباح تتطلب تطبيق أسلوب القياس المرجعي.	3
%0	%2.9	%17.6	%55.9	%23.5		
0	2	4	21	7	استخدام أسلوب القياس المرجعي يمكن من تقديم خدمات جديد بأسعار مناسبة وجودة عالية في وقت وجيز.	4
%0	%5.9	%11.8	%61.8	%20.6		
0	0	0	9	25	الرغبة في التحسين المستمر تحتم ضرورة مراجعة الأداء و التقييم بصورة مستمرة للتفوق على المنافسين.	5
%0	%0	%0	%26.5	%73.5		

المصدر : الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول رقم (6) يتضح أن 70.6% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الاستفادة من تجارب الآخرين تمكن من تحسين الأداء و الارتقاء به نحو الأفضل كما أن 26.5% منهم موافقين على ذلك بينما 2.9% (شخص واحد) منهم محايد بخصوص ذلك ، كما يتضح أن 29.4% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن استخدام أسلوب القياس المقارن يمكن من المحافظة على القدرة التنافسية في مجال تقديم الخدمات المصرفية و أن 64.7% منهم موافقين على ذلك بينما 5.9% منهم محايدون

موسى عيسى محمد بابكر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدرة

التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

بخصوص ذلك، كما يتضح أن 23.5% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الرغبة في تخفيض التكلفة وزيادة الحصة السوقية و الأرباح تتطلب تطبيق أسلوب القياس المرجعي و أن 55.9% موافقين على ذلك، بينما 2.9% (شخص واحد) منهم غير موافقين على ذلك كما وأن 17.6% منهم محايدون بخصوص ذلك ، كما يتضح أن 20.6% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن استخدام أسلوب القياس المرجعي يمكن من تقديم خدمات جديد بأسعار مناسبة وجودة عالية في وقت وجيز و أن 61.8% منهم موافقين على ذلك ، بينما 5.9% غير موافقين على ذلك وأن 11.8% محايدون بخصوص ذلك ، كما يتضح من الجدول السابق أن 73.5% من جملة أفراد العينة يوافقون على أن الرغبة في التحسين المستمر تحتم ضرورة مراجعة الأداء و التقييم بصورة مستمرة للتفوق على المنافسين كما أن 26.5% منهم موافقين على ذلك.

جدول(7): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي لفقرات محور الفرضية الثانية

م	الفقرة	الوسيط	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1	الاستفادة من تجارب الآخرين تمكن من تحسين الأداء و الارتقاء به نحو الأفضل.	1	0.535	24.06	2	0.000
2	استخدام أسلوب القياس المقارن يمكن من المحافظة على القدرة التنافسية في مجال تقديم الخدمات المصرفية.	2	0.554	17.88	2	0.000
3	الرغبة في تخفيض التكلفة وزيادة الحصة السوقية و الأرباح تتطلب تطبيق أسلوب القياس المرجعي.	2	0.739	20.35	3	0.000

0.000	3	26.00	0.448	2	استخدام أسلوب القياس المرجعي يمكن من تقديم خدمات جديد بأسعار مناسبة وجودة عالية في وقت وجيز.	4
0.006	1	7.53	0.953	1	الرغبة في التحسين المستمر تحتم ضرورة مراجعة الأداء و التقييم بصورة مستمرة للتفوق على المنافسين.	5

#### المصدر : الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول رقم ( 7 ) نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية ( 0.05 ) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد دلالة إحصائية في توزيع إجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة ، أوافق ، لا أدري - محايد- ، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار دون غيره، كما نلاحظ أن جميع قيم الوسيطات بين (1،2) وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة اختاروا عبارات الموافقة (أوافق بشدة ، أوافق)، وبصورة عامة نستنتج أن أفراد العينة موافقين على معظم عبارات محور الفرضية الثانية ، كما نجد الانحراف المعياري لهذه العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين عن تلك العبارات . كل ما سبق من نتائج عن محور الفرضية الثانية و من الجدول رقم ( 7 ) يشير إلى موافقة أفراد العينة بصورة عامة على أن ما ذكر في المحور ، كل ما سبق يؤكد تحقق الفرضية الثانية التي تنص على أن هنالك ضرورة ملحة لاستخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف.

#### اختبار الفرضية الثالثة : استخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية للمصرف:

جدول(8) يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن فقرات محور الفرضية الثالثة

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الاسترشاد بتجارب الغير في تقديم الخدمات يؤدي للمحافظة على العملاء.	11	16	3	4	0
		32.4%	47.1%	8.8%	11.8%	0%

موسى عيسى مُحمَّد بآكر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدرة التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

2	يسعى البنك دائماً لتحقيق الجودة و التمييز مقارنة بالبنوك و الأخرى حتى يستمر في المنافسة.	26	6	2	0	0
		%76.5	%17.6	%5.9	%0	%0
3	تلبية رغبات واحتياجات العملاء المتنوعة بالصورة المطلوبة تزيد من مقدرة البنك على الاستمرار في المنافسة.	24	8	1	1	0
		%70.6	%23.5	%2.9	%2.9	%0
4	الاستعانة بتجارب الغير في تقديم الخدمات المصرفية تؤدي لجذب عملاء جدد.	12	18	1	2	1
		%35.3	%52.9	%2.9	%5.9	%2.9
5	الابتكار والتجديد في تقديم الخدمات المصرفية يؤديان لزيادة درجة الإشباع لدى العملاء.	17	11	4	2	0
		%50	%32.4	%11.8	%5.9	%0

المصدر : الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول أعلاه يتضح أن 32.4% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الاسترشاد بتجارب الغير في تقديم الخدمات يؤدي للمحافظة على العملاء كما أن 47.1% منهم موافقين على ذلك بينما 11.8% منهم غير موافقين على ذلك وأن 8.8% منهم محايدون بخصوص ذلك ، كما يتضح أن 76.5% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن يسعى البنك دائماً لتحقيق الجودة و التمييز مقارنة بالبنوك و الأخرى حتى يستمر في المنافسة كما أن 17.6% منهم موافقين على ذلك وأن 5.9% منهم محايدون بخصوص ذلك، كما يتضح أن 70.6% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على

أن تلبية رغبات واحتياجات العملاء المتنوعة بالصورة المطلوبة تزيد من مقدرة البنك على الاستمرار في المنافسة كما أن 23.5% موافقين على ذلك، بينما 2.9% (شخص واحد) منهم غير موافق وأن 2.9% (شخص واحد) منهم محايد بخصوص ذلك، كما يتضح أن 35.3% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن الاستعانة بتجارب الغير في تقديم الخدمات المصرفية تؤدي لجذب عملاء جدد كما أن 52.9% منهم موافقين على ذلك، بينما 5.9% غير موافقين على ذلك كما أن 2.9% (شخص واحد) منهم غير موافق بشدة بينما شخص واحد منه محايد بخصوص ذلك، كما يتضح من الجدول السابق أن 50% من جملة أفراد العينة يوافقون على أن الابتكار و التجديد في تقديم الخدمات المصرفية يؤديان لزيادة درجة الإشباع لدى العملاء كما أن 32.4% منهم موافقين على ذلك بينما 5.9% منهم غير موافقين وأن 11.8% من جملة المبحوثين محايدين بخصوص ذلك

جدول (9): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي لفقرات محور الفرضية الثالثة.

م	الفقرة	الوسيط	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1	الاسترشاد بتجارب الغير في تقديم الخدمات يؤدي للمحافظة على العملاء.	2	0.953	13.29	3	0.004
2	يسعى البنك دائماً لتحقيق الجودة و التمييز مقارنة بالبنوك و الأخرى حتى يستمر في المنافسة.	1	0.579	29.18	2	0.000
3	تلبية رغبات واحتياجات العملاء المتنوعة بالصورة المطلوبة تزيد من مقدرة البنك على الاستمرار في المنافسة.	1	0.697	41.53	3	0.000
4	الاستعانة بتجارب الغير في تقديم الخدمات المصرفية تؤدي لجذب	2	0.946	35.71	4	0.000

موسى عيسى مُحمَّد بآبكر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدرة التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

					عملاء جدد	
0.001	3	16.59	0.898	1	الابتكار و التجديد في تقديم الخدمات المصرفية يؤديان لزيادة درجة الإشباع لدى العملاء.	5

المصدر : الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول رقم ( 9 ) نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية ( 0.05 ) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد دلالة إحصائية في توزيع إجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة ، أوافق ، لا أدري - محايد- ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار دون غيره، كما نلاحظ أن جميع قيم الوسيطات بين (1،2) وهذا يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار الموافقة (أوافق بشدة ، أوافق) لأن أوزانها 1،2 على التوالي، وبصورة عامة نستنتج أن أفراد العينة موافقين على معظم عبارات محور الفرضية الثالثة. كما نجد الانحراف المعياري لهذه العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا يشير إلى تجانس إجابات الباحثين عن تلك العبارات . كل ما سبق من نتائج عن محور الفرضية الثالثة و من الجدول رقم ( ) يشير إلى موافقة أفراد العينة بصورة عامة على أن ما ذكر في المحور ، كل ما سبق يؤكد تحقق الفرضية الثالثة التي تنص على أن استخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية للمصرف.

اختبار الفرضية الرابعة: هنالك معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف.

جدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة عن فقرات المحور الرابع

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	عدم الدراية الكافية بمفهوم القياس المرجعي.	11 %32.4	18 %52.9	3 %8.8	2 %5.9	0 %0

2	صعوبة الحصول على معلومات مفيدة من المنافسين.	6	24	2	1	1
		%17.6	%70.6	%5.9	%2.9	%2.9
3	عدم اقتناع الإدارة العليا بضرورة الاستعانة بخبرات الغير وتجاربهم.	8	13	6	7	0
		%23.5	%38.2	%17.6	%20.6	%0
4	نقص الخبرات النوعية و العددية المدربة من الموارد البشرية.	19	10	2	3	0
		%55.9	%29.4	%5.9	%8.8	%0
5	عدم مشاركة العاملين في تطبيق القياس المرجعي.	14	15	3	2	0
		%41.2	%44.1	%8.8	%5.9	%0
6	عدم وجود نظام فعال للحوافز.	11	13	5	4	1
		%32.4	%38.2	%14.7	%11.8	%2.9

المصدر: الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول (10) يتضح أن 32.4% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن هناك عدم دراية كافية بمفهوم القياس المرجعي كما أن 52.9% منهم موافقين على ذلك بينما 5.9% منهم غير موافقين على ذلك وأن 8.8% منهم محايدون بخصوص ذلك ، ويتضح أن 17.6% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة علماً بأن هناك صعوبة في الحصول على معلومات مفيدة المنافسين كما أن 70.6% منهم موافقين على ذلك بينما 2.9% (شخص واحد) منهم غير موافق على ذلك كما أن شخص آخر منهم غير موافق بشدة وأن 5.9% منهم محايدون بخصوص ذلك، كما يتضح أن 23.5% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن هنالك عدم اقتناع من قبل الإدارة العليا بضرورة الاستعانة بخبرات الغير وتجاربهم كما أن 38.2% موافقين على ذلك، بينما 20.6% منهم غير موافقين على ذلك وأن 17.6% منهم محايدون بخصوص ذلك ، كما يتضح أن 55.9% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن نقص الخبرات النوعية و العددية المدربة من الموارد البشرية كما أن 29.4% منهم موافقين على

موسى عيسى مُحمَّد بآبكر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدرة التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

ذلك ، بينما 8.8% غير موافقين على ذلك وأن 5.9% محايدين بخصوص ذلك، كما يتضح أن 41.2% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على عدم مشاركة العاملين في تطبيق القياس المرجعي كما أن 44.1% موافقين على ذلك، بينما 5.9% منهم غير موافقين على ذلك وأن 8.8% منهم محايدين بخصوص ذلك ، كما يتضح أن 32.4% من جملة أفراد العينة يوافقون بشدة على أن هنالك عدم وجود نظام فعال للحوافز وأن 38.2% منهم موافقين على ذلك ، بينما 11.8% غير موافقين على ذلك وأن 2.9% (شخص واحد) منهم غير موافق بشدة وأن 14.7% محايدون.

جدول (11)الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة الاحتمالية لمربع كاي لفقرات محور الفرضية الرابعة:

م	الفقرة	الوسيط	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
1	عدم الدراية الكافية بمفهوم القياس المرجعي.	2	0.808	19.88	3	0.000
2	صعوبة الحصول على معلومات مفيدة من المنافسين.	2	0.797	56.88	4	0.000
3	عدم اقتناع الإدارة العليا بضرورة الاستعانة بخبرات الغير وتجاربهم.	2	1.070	3.41	3	0.332
4	نقص الخبرات النوعية و العددية المدربة من الموارد البشرية.	1	0.945	21.77	3	0.000
5	عدم مشاركة العاملين في تطبيق القياس المرجعي.	2	0.845	17.06	3	0.001
6	عدم وجود نظام فعال للحوافز.	2	1.105	14.82	4	0.005

المصدر: الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من الجدول رقم ( 11 ) نلاحظ أن معظم القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية ( 0.05 ) وهذا يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد دلالة إحصائية في توزيع

إجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة ، أوافق ، لا أدري - محايد- ، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار دون غيره، كما نلاحظ أن جميع قيم الوسيطات بين (2،1) وهذا يدل على أن معظم إجابات أفراد العينة تتحيز لخيار الموافقة (أوافق بشدة ، أوافق)، وبصورة عامة نستنتج أن أفراد العينة موافقين على معظم عبارات محور الفرضية الرابعة.

كما نجد الانحراف المعياري لهذه العبارات أقل من الواحد الصحيح وهذا يشير إلى تجانس إجابات الباحثين عن تلك العبارات . كل ما سبق من نتائج عن محور الفرضية الرابعة و من الجدول رقم ( 11 ) يشير إلى موافقة أفراد العينة بصورة عامة على أن ما ذكر في المحور ، كل ما سبق يؤكد تحقق الفرضية الرابعة التي تنص على أن هنالك معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي في المصارف.

#### 4- الخلاصة:

من خلال الإطار النظري و تحليل بيانات الدراسة الميدانية تم التوصل إلى:

- 1- الاسترشاد بتجارب وخبرات المصارف يؤدي لتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية عن طريق توفير الوقت والجهد والمال.
- 2- الاستعانة بتجارب الغير تمكن من التعلم من الآخرين وتفادي الأخطاء مما يؤدي لزيادة جودة الخدمات المصرفية.
- 3- هناك ضرورة ملحة لاستخدام أسلوب القياس المرجعي في فروع المصارف العاملة بمدينة النهود، مما يؤدي للاستفادة من تجارب الآخرين وتحسين الأداء والارتقاء به.
- 4- استخدام أسلوب القياس المرجعي يؤدي للمحافظة على القدرة التنافسية للمصارف ويمكنها من تقديم خدمات جديدة بأسعار مناسبة وجودة عالية.
- 5- استخدام أسلوب القياس المرجعي يساعد على مراجعة الأداء والتقييم بصورة مستمرة تمكن من التفوق على المنافسين.
- 6- استخدام أسلوب القياس المرجعي يزيد من القدرة التنافسية عن طريق الاستفادة من تجارب الغير والمحافظة على العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم المتنوعة.
- 7- استخدام أسلوب القياس المرجعي يمكن من الجودة والتميز وجذب عملاء جدد وتحقيق رغباتهم عن طريق الابتكار والتجديد.

موسى عيسى مُجَدِّدُ بَابِكْر، استخدام مدخل القياس المرجعي لخفض تكاليف الخدمات المصرفية ودعم المقدرّة التنافسية للمصارف دراسة ميدانية على فروع المصارف العاملة في مدينة النهود- جمهورية السودان

8- هناك عدة معوقات تحد من فاعلية استخدام أسلوب القياس المرجعي من أهمها: عدم الدراية الكافية بمفهوم القياس المرجعي، عدم اقتناع الإدارة العليا بضرورة الاستعانة بخبرات الغير وتجاربهم، نقص الخبرات النوعية والعديدية المدربة من الموارد البشرية، وعدم وجود نظام فعال للحوافز.

#### 5- توصيات الدراسة:

من خلال ما تم التوصل له، نوصي بمجموعة بالنقاط متمثلة فيما يلي :

- 1- أهمية نشر ثقافة القياس المرجعي بين العاملين بفروع المصارف العاملة بمدينة النهود عن طريق الندوات والنشرات التعريفية والمحاضرات والدورات التدريبية.
- 2- ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية تبني خبرات الغير وتجاربهم وتطبيقها.
- 3- ضرورة تبني أسلوب القياس المرجعي في المصارف لتعدد مزايا تطبيقه خاصةً في مجال تحقيق الجودة وخفض التكلفة ودعم المقدرّة التنافسية.
- 4- أهمية مشاركة العاملين في المصارف في تطبيق أسلوب القياس المرجعي.
- 5- ضرورة تبني نظام فعال للحوافز في فروع المصارف العاملة بمدينة النهود بالتنسيق مع رئاساتها.

#### 6. قائمة المراجع:

- 1- الأحمدي، بسام مُجَدِّدُ وآخرون(1997)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الإنتاج والعمليات ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 2- الطنملي، سهير(2009)، رؤية إستراتيجية تنافسية حول أسلوب المقاييس المرجعية ومداخل خفض التكلفة (دراسة تطبيقية)، مجلة المال والتجارة، مجلة علمية، اقتصادية، مالية، عامة، القاهرة، عدد 481، مايو .
- 3- القاضي، مُجَدِّدُ بَدِيْع (2002) ،دراسة تحليلية لاستخدام المقاييس المرجعية من أجل تحسين الأداء والقدرة الإنتاجية في صناعة البناء والتشييد، المجلة العلمية للدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثالث والرابع.

- 4- القباني، سعيد عبد العظيم محمود (2010)، استخدام مدخل الموازنة على أساس النشاط (ABB) كأداة للتخطيط الإستراتيجي والرقابة بالهيئات العامة الاقتصادية (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 5- حسين، أحمد حسين علي (2003)، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الإسكندرية، الدار الجامعية .
- 6- سليم، أحمد هشام معوض (2005)، استخدام أسلوب القياس المقارن لإدارة التكلفة دعماً للقدرة التنافسية للمنشأة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (29)، العدد (2).
- 7- سيد، عبد الفتاح (2010)، نموذج مقترح للتكامل بين ابتكارات المحاسبة الإدارية لدعم المنشآت على التميز عالمياً، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان..
- 8- عبدالمحسن، توفيق مُجَّد (2004)، قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، القاهرة: مكتبة النهضة العربية.
- 9- عبدالمنعم، هيثم أحمد حسين (2010)، العوامل الحاكمة في تطبيق أسلوب القياس المرجعي في المنشآت الصناعية المصرية (دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء في مصر)، المجلد العلمية للبحوث والدراسات التجارية - جامعة حلوان، العدد (4)، الجزء (2).
- 10- مُجَّد، جابر مُجَّد (1997)، محددات الميزة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير في التجارة الخارجية غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان
- 11- محييمر، عبد العزيز وآخرون (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية لتنمية الإدارة.
- 12- منصور، بهاء مُجَّد حسين (2003)، المدخل المقترح لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة، مجلة كلية التجارة والبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد (1).

13-Elmuty,D.,Kathawala,Y.,and Layed,S.(1997),The Benchmarking Process: Assessing its value and Limitation “Industrial Management, vol.4, July .

- 14-Fitz, E., J. (1992), Benchmarking, Best Practices Canadian Business ,Review, vol. 19,winter.
- 15-Frey Tag., and Hollensen, S.,(2001) the Process of Benchmarking and Bench action, The TQM Magazine,vol.13,No.1.
- 16-Grant, R.M.(1993)The Resource-Based Theory of Competitive Advantage, Implication for Strategy Formulation, California Management Review, 33(3)
- 17-Havaka, Kaplan,R.,S., Norton P., A.(1992), “The Balanced Scorecard Measure That Can Drive Performance”. Harvard Business Review, Jan.
- 18-Jusoh, R., and Parnell, J.A.(2008), Competitive Strategy and Performance Measurement in the Malaysian Context and Exploratory Study, Managerial Decision, 46(1).
- 19-Lowder, B.T. (2010), An Analysis of the Total Quality Enhancement through Structural and Strategic Synthesis April (2), From SSRN website.
- 20- Luiz, C.R., etal, (2002) what do Benchmark? Benchmarking; An International Journal, vol.9, No.3.
- 21-Mc Nair, J.,C.,@Kathleen, H.,J(1992)..Benchmarking a tool for continuous Improvement published by Driver Weight Publication.
- 22-.Muthusamy, S.K.and Palanisamy (2004), Leveraging Cognition for Competitive advantage Knowledge-Based Strategy Process, Journal of Information And Knowledge Management, (3) 3.
- 23-S., Bacharova, L., Runsakova, V.and Wagner (2001), Performance Implication for Porter’s Generic Strategies in Slovakia Hospitals. Journal in Management and Medicine, 15(1).
- 24-Smith, M., (1990) Management Accounting for Table Quality Management, Management Accounting, June.
- 25- Sun, H.,(2001) Comparing Quality Management Practices in Manufacturing and Services Industries: Learning opportunities, Quality Management Journal, vol.8, issue nNo.2, April,.
- 26-Peteraf, Margaret A.,(1993) “the Cornerstone of Competitive Advantage: A resource- Based view”, Strategic Management Journal, vol, 14.

- 27-Porter, M.E., (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries Competitors, the Free Press, New York, N.Y.
- 28- Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, the Free Press, New York, N.Y, 1985.
- 29- Zahra, Shaker, A., and Siddhartha R.Das, (1993)"Building Competitive advantage on Manufacturing Resources", Long Range Planning, Vol .26 , No.2.